

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر التدريب والتطوير المهني على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على

موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

إعداد الطالب/

ماجد متعب الشامي

241002147

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025 – 1447



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي. إلى والدتي، التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي، الذي علّمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين وقفوا بجانبي وكانوا لي عونًا وسندًا، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقّيته منهم.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعمني على مدار هذه الرحلة، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم.

مَشْكُورٌ وَتَقَنُّرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفة رسالتي، الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفیصل عبدالحمید محمد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبقت على عينة عشوائية من العاملين في شركات التوظيف بمدينة الرياض بلغ عددها (350) مشاركاً، وقد شملت الاستبانة (30) فقرة موزعة على المحاور الأربعة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05

بناء على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تفعيل نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري يعتمد على تقييم الأداء وتحليل الفجوات المهارية الحقيقية لدى الموظفين ، تصميم برامج تدريبية مرنة وتفاعلية تتناسب مع التطورات التقنية ومتطلبات العمل الحديثة في بيئات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير المهني – الأداء الوظيفي - الموارد البشرية في الشركات المتوسطة

والكبيرة

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة:
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 نموذج الدراسة:
9.....	8.1 الدراسات السابقة:
16.....	9.1 الفجوة البحثية:
18.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

11.1 المنهجية وطرق البحث:	19
12.1 مصادر جمع البيانات	20
13.1 أدوات الدراسة:	20
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة	21
15.1 أداة الدراسة	21
16.1 حدود الدراسة:	22
الفصل الثاني: الإطار النظري	23
المبحث الأول: التدريب والتطوير المهني	23
1.1.2 التدريب	23
2.1.2 مفهوم التدريب وأهميته :-	23
3.1.2 أهمية التدريب :	27
4.1.2 الفرق بين التدريب والتعلم	30
5.1.2 ما هي الدافعية؟	31
6.1.2 الاهتمام بالدوافع الفردية للتعلم :-	33
المبحث الثاني: التطوير المهني	35
1.2.2 المقدمة	35
2.2.2 مفهوم التطوير المهني :	36
3.2.2 أهمية التطوير المهني	38
4.2.2 مبادئ التطوير المهني	40
المبحث الثالث: الأداء الوظيفي	42

42	1.3.2 مقدمة
43	2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي
44	3.3.2 عناصر الأداء الوظيفي
45	4.3.2 مستويات الأداء:
47	5.3.2 أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي:
48	6.3.2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين
48	7.3.2 طرق قياس أداء العاملين:
49	8.3.2 إدارة الأداء:
50	9.3.2 أهداف إدارة الأداء:
50	10.3.2 عناصر إدارة الأداء:
53	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
53	1.3 مقدمة
53	2.3 منهجية البحث:
53	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
53	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
54	5.3 الأساليب الإحصائية:
54	6.3 أداة الدراسة
55	7.3 صدق أداة الدراسة
58	8.3 ثبات أداة الدراسة:
60	الفصل الرابع: تحليل النتائج

60	1.4 مقدمة
60	2.4 خصائص عينة الدراسة
61	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
67	4.4 اختبار فروض الدراسة
72	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
72	1.5 مقدمة
72	2.5 نتائج الدراسة
74	3.5 التوصيات
75	4.5 المقترحات
77	Abstract
78	قائمة المراجع
78	أولاً: المراجع العربية
79	ثانياً: المراجع الأجنبية
88	الملاحق
89	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
55	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	1.
56	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	2.
57	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	3.
58	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	4.
60	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	5.
61	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية	6.
62	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تصميم البرنامج التدريبي	7.
63	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنفيذ البرنامج التدريبي	8.
65	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم البرنامج التدريبي	9.
66	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء الوظيفي	10.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
68	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير المهني في دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة	11.
69	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة	12.
69	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تصميم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة	13.
70	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة	14.
71	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تقييم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة	15.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشكل التدريب والتطوير المهني جزءًا أساسيًا من استراتيجيات المؤسسات الحديثة لتحسين إنتاجية الموظفين، خاصة في ظل التطورات السريعة في بيئة العمل وتزايد متطلبات السوق. يعد الاستثمار في تطوير القدرات والكفاءات أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على البقاء في صدارة المنافسة وزيادة الإنتاجية. من خلال تدريب الموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز مهاراتهم الوظيفية وتزويدهم بالمعرفة التي تساهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Revathi, 2024)

في ظل البيئة التنافسية التي تواجهها الشركات، خاصة الشركات الخاصة في الرياض، أصبح من المهم للغاية توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين. إذ إن هذه البرامج لا تساعد فقط في تحسين الكفاءة، بل تساهم أيضًا في تحفيز الموظفين ورفع مستويات التزامهم الوظيفي. تزداد الحاجة إلى التدريب المهني للعمال غير المهرة أو الأقل خبرة، حيث تؤكد الدراسات أن برامج التدريب المنتظمة، سواء أثناء العمل أو خارج العمل، لها دور فعال في تحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية. (Neelima et al., 2024)

تبرز أهمية التدريب والتطوير المهني من خلال دوره الحيوي في تمكين الموظفين من تطوير مهارات جديدة وتحسين مهاراتهم الحالية، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل. التدريب ليس فقط أداة لتحسين الإنتاجية، بل هو أيضًا وسيلة لزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، أشارت الدراسات إلى أن التدريب المستمر يعد أحد أكثر الوسائل فعالية في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء المؤسسي. (Revathi, 2024)

ومع انتشار التقنيات الحديثة في بيئة العمل، أصبح التدريب ضروريًا لتمكين الموظفين من التأقلم مع التطورات التكنولوجية الجديدة. البرامج التدريبية المصممة بعناية تعمل على توفير المعرفة والمهارات

اللازمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة بسرعة للتغيرات، ويزيد من فرص نجاحها في بيئة العمل التنافسية. (Neelima et al., 2024)

تتنوع الآليات التي من خلالها يساهم التدريب في تعزيز إنتاجية الموظفين. من هذه الآليات تطوير المعرفة والمهارات التقنية والقيادية التي يحتاجها الموظفون، مما يساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءتهم وتحفيزهم نحو الابتكار. التدريب يساعد أيضًا في تمكين الموظفين من تنفيذ مهامهم بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. أشارت الدراسات إلى أن ممارسات التدريب الفعالة، مثل التوظيف الانتقائي وتطبيق استراتيجيات مشاركة الموظفين، لها دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية. (Vanitha & Ganesh, 2024).

ويعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية لتحقيق الابتكار داخل المؤسسات، حيث إن تنمية المهارات المعرفية والتقنية للموظفين تفتح آفاقًا جديدة للتفكير الإبداعي والتطوير المستمر. عندما يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل استراتيجي، فإنها تساهم في تعزيز الابتكار الذي يمثل عنصرًا هامًا لتحقيق التميز المؤسسي وزيادة الفعالية الإنتاجية. (Salem & Al-Dubai, 2024)

يشير تصور الموظف تجاه التدريب ومدى استعداده للمشاركة الفعالة في هذه البرامج إلى تأثير مباشر على مستوى رضاه الوظيفي وإنتاجيته. إذ أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين ينظرون إلى التدريب كأداة لتحسين أدائهم الوظيفي يكونون أكثر حماسًا للتفاعل مع العمل وأقل عرضة للتغيب، مما يعزز من استقرار القوى العاملة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (Mulani, 2024)

علاوة على ذلك، فقد بينت الدراسات أن الموظفين يشعرون بفوائد التدريب المباشرة، حيث إن التدريب يساعدهم في النمو الشخصي والمهني على حد سواء. وعندما يكون التدريب ملائمًا لاحتياجات الموظفين، فإن ذلك يزيد من حماسهم للمشاركة ويعزز من التزامهم بتحقيق أهدافهم الوظيفية، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية العامة للمؤسسة. (Neelima et al., 2024)

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها برامج التدريب، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجه تنفيذها بفعالية. من بين هذه التحديات، أن بعض الموظفين قد يشعرون بأن تأثير التدريب على نموهم الشخصي محدود، خاصة إذا لم تكن البرامج التدريبية مصممة بطريقة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم الفعلية. أشارت الدراسات إلى أن فعالية البرامج التدريبية قد تختلف بشكل كبير تبعاً لجودتها وطريقة تنفيذها، مما يؤدي إلى تباين في ردود أفعال الموظفين واستجابتهم لهذه البرامج (Neelima et al., 2024).

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل وارتفاع مستوى التنافسية، أصبحت برامج التدريب والتطوير المهني ضرورة ملحة لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأداء المتميز. تستهدف هذه الدراسة تحليل تأثير التدريب والتطوير المهني على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، مع التركيز على العوامل التي تجعل من هذه البرامج أداة فعالة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز مهاراتهم. من خلال تحليل النتائج واستعراض الأدلة العلمية من الدراسات السابقة، تسعى هذه الدراسة إلى توفير فهم أعمق لأهمية التدريب المهني كأداة استراتيجية لتحسين الإنتاجية ودعم نجاح المؤسسات.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة فيما يتعلق بكيفية تحسين أداء موظفيها لضمان قدرتها على التنافسية والاستمرارية. يُعتبر الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق هذا الهدف، حيث يساهم التدريب في تعزيز مهارات الموظفين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيزهم على الإبداع. ورغم أهمية هذا الجانب، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في تأثير برامج التدريب على

الإنتاجية والإبداعية الشخصية للعاملين، مما يجعل من الضروري التحقق من فاعلية هذه البرامج وتقييم أثرها على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي.

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التدريب والتطوير المهني وأثره على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، حيث ركزت بعض الدراسات على دور التدريب في تحسين الكفاءة التقنية والمهارات الأساسية للموظفين، خاصة في الصناعات التقليدية. على سبيل المثال، ركزت دراسة (Revathi, 2024) على دور التدريب في تحسين مهارات الموظفين غير المهرة وشبه المهرة، وخلصت إلى أن التدريب يعزز كفاءة الموظفين ويزيد من مستوى إنتاجيتهم. كذلك، أوضحت دراسة (Neelima et al., 2024) أن برامج التدريب في شركة كيرثي إندستريز كان لها تأثير إيجابي على تحسين كفاءة العمل وتطوير تقنيات جديدة، مما ساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ورغم التأكيد المستمر على أهمية التدريب والتطوير، تشير بعض الدراسات إلى أن تأثير هذه البرامج قد يختلف باختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة العمل. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) أن بعض ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، تؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية، ولكن بدرجات متفاوتة حسب مدى تكييف الموظفين مع متطلبات العمل وتوقعاتهم من التدريب. وتشير نتائج دراسة (Mulani, 2024) إلى أن التدريب المستمر يُعدّ عنصراً أساسياً لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف، إلا أن تأثيره على الإبداع الشخصي قد يكون محدوداً دون توفر بيئة تدعم الابتكار.

تتضح المشكلة بشكل أكبر في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بسرعة التغير، مثل بيئات العمل الرقمية التي تتطلب من الموظفين امتلاك مهارات تقنية متقدمة وقدرة على التكيف مع التحول الرقمي. وهنا تأتي أهمية دراسة تأثير التدريب المهني المتخصص في التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث لم تركز معظم الدراسات السابقة بشكل كافٍ على هذا الجانب. على سبيل المثال، أشارت دراسة (الشريف، و زبلج 2023) إلى أهمية التحسين المستمر في الأداء التصنيعي، لكنها لم تتناول دور التحول الرقمي بشكل خاص في تحقيق هذا التحسين. وكذلك، ركزت دراسة (الرياحي، و العواودة 2019) على أهمية التدريب المهني

التقليدي في تحسين الكفاءات الأساسية للخريجين، لكنها لم تتناول الأبعاد الإبداعية التي يمكن أن يعززها التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى فهم عميق لأثر مهارات التطوير المهني المتخصصة في التحول الرقمي على الإبداعية الشخصية لدى الموظفين في الإدارة الوسطى. فعلى الرغم من التأكيد على أهمية التدريب في تعزيز الأداء، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف تأثير التدريب المتخصص في التحول الرقمي على الإبداع، لا سيما في بيئات العمل التي تشهد تحولاً رقمياً سريعاً. وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة عبر تحليل تأثير التحول الرقمي كعامل وسيط بين التدريب والإبداعية الشخصية، وهو جانب ذو أهمية كبيرة لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها في ظل بيئات العمل الحديثة والتنافسية.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل هذه الدراسة إثراءاً للأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والتنمية المهنية، من خلال استكشاف العلاقة بين التدريب والتطوير المهني ومستوى الأداء الوظيفي، خاصة في سياق الشركات المتوسطة والكبيرة بالمملكة.
- ✓ تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حديثاً يربط بين مكونات التدريب الفعال (مثل تصميم البرامج، تحديد الاحتياجات، تقييم الأداء بعد التدريب، وتوظيف التكنولوجيا التدريبية) وبين مخرجات الأداء الوظيفي مثل الكفاءة، الإنتاجية، وجودة التنفيذ.
- ✓ تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الإدارية العربية التي لم تولِ اهتماماً كافياً بالدراسات التطبيقية التي تربط بين التطوير المهني والتحسين في الأداء الفعلي للموظف في بيئة العمل المعاصرة.

✓ تساهم الدراسة في تطوير أدوات تحليل كمية ونوعية يمكن استخدامها لاحقاً لقياس أثر برامج التدريب على مستوى الأداء، وتقديم مؤشرات واقعية حول العائد الاستثماري من تطوير رأس المال البشري.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم الدراسة دعماً عملياً لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية في القطاع الخاص، من خلال توفير مؤشرات دقيقة حول فاعلية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ تساعد في صياغة سياسات تدريب وتطوير مهني أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات الوظائف وتوجهات سوق العمل السعودي.
- ✓ تسهم في رفع كفاءة الموظفين، وتحفيزهم نحو الإنجاز، من خلال تسليط الضوء على أثر البرامج التدريبية الموجهة على تطوير المهارات والسلوكيات المهنية.
- ✓ تمكّن الشركات من تحقيق قيمة مضافة عبر استثمار أكثر فعالية في تطوير الموظفين، ما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي العام وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- ✓ تدعم التوجهات الحديثة نحو بناء بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر وتطوير القدرات البشرية بما يعزز من تنافسية المؤسسات على المدى البعيد.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.

- ✓ التعرف على مستوى تصميم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى تنفيذ البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.
- ✓ التعرف على مستوى تقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.

5.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول:** ما أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:
- إلى أي مدى يسهم تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة؟
 - إلى أي مدى يسهم تصميم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة؟
 - إلى أي مدى يسهم تنفيذ البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة؟
 - إلى أي مدى يسهم تقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة؟

6.1 فروض الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.

7.1 نموذج الدراسة:

- ☒ المتغير المستقل: التدريب والتطوير المهني بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي).
- ☒ المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

دراسات عن تمكين العاملين

✓ دراسة (الشحي، 2020)، بعنوان تطوير أنظمة التدريب والتطوير المهني للمعلم بدولة الإمارات

العربية المتحدة: دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير أنظمة التدريب والتطوير المهني للتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. استعرضت الدراسة التركيز على أنظمة تدريب وتمكين المعلمين لمادة الرياضيات بدولة الإمارات العربية المتحدة. واشتملت على ثلاثة محاور، تناول المحور الأول المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التدريب. وعرض المحور الثاني مرحلة التجريب. وناقش المحور الثالث النتائج المرغوبة والعارضة، والنتائج العارضة أو الغير مقصودة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في أداء المعلمين وبالتالي حدوث ضعف في مخرجات التعليم. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد الحقائق التعليمية بشكل متكامل تتناسب مع احتياجات المتعلمين ويتم توفيرها للمدرسين قبل فترة زمنية كافية للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم، وأن

يتم الإشراف على الميزانية العامة للتدريب من قبل لجنة مختصة ويتم توفيرها للبرامج التدريبية دون مبالغة أو قصور. واقترحت الدراسة مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تثري عملية تدريب المعلمين منها، إنشاء مراكز تدريبية متخصصة في المناطق التعليمية لإعداد البرامج التدريبية بشكل منفصل ومستقل، والمتابعة المستمرة للبرامج التدريبية من قبل متخصصين في مجال الأنظمة التدريبية.

✓ دراسة (الحمدان، 2020)، بعنوان تطوير أنظمة التدريب المهني بدولة الكويت لدعم تطبيق المنهج

الجديد

هدف البحث إلى التعرف على تطوير أنظمة التدريب المهني بدول الكويت لدعم تطبيق المنهج الجديد. وتمثلت أداة البحث في استمارة استبيانته، وتم تطبيقها على عينة من مدارس الصف الأول الابتدائي، البالغ عددها (102) مدرسة، وبلغت العينة الكلية للهيئة التعليمية (2669) وبلغ عينة المعلمين (1883) و (254) من رؤساء الأقسام. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على الأسباب التي ساعدت على انخفاض كفاءة عمليات التدريب وهي قلة كفاءة المدربين، وقلة الساعات التدريبية، وتفاوت في عمليات إعداد الورش من الناحية العلمية، وفلسفة المنهج الجديد الغير واضح للجميع، وضعف التواصل بين المعلم والمدربين. واختتم البحث بالإشارة إلى التحسينات الكبيرة على تلك العمليات والآليات من حيث الإعداد والتدريب ورفع كفاءة المدربين الأساسيين وزيادة أعدادهم وتنظيم خطط التدريب والساعات التدريبية والتركيز على التطبيق بدل التنظير والاستفادة من المعلمين المتميزين لنشر الإبداع والتميز وتم ملاحظة هذه التحسينات من خلال عمل ورش تدريبية متبادلة بين المدارس وإعداد خطة التدريب واعتمادها للعام الدراسي القائم لتوزيعها على التوجيه الفني والجهات المعنية كإدارة التطوير والتدريب والتنمية لدمجها مع الدورات التدريبية لضمان عدم تعارضها مع أي دورات أخرى.

✓ دراسة (نور الدين، 2020)، بعنوان دور التدريب في تطوير المهارات الفردية: دراسة حالة بنك

فيصل الإسلامي السوداني

هدفت إلى دراسة وتوضيح مفهوم التدريب وأهميته التعرف على العلاقة بين التدريب وتطوير القدرات الفردية إيجاد مقترحات تساهم في حل المشاكل التي تواجه التدريب في بنك فيصل الإسلامي. وأيضا

التعرف على كيفية تطوير المهارات الفردية للعاملين ببنك فيصل الإسلامي. وتمثلت مشكلة البحث في دور التدريب في تطوير المهارات الفردية وتتفرع منه التساؤلات الآتية هل هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير المهارات الفردية؟ هل توجد علاقة بين كفاءة البرامج التدريبية وتطوير المهارات الفردية؟ ولتحقيق أهداف البحث صيغة الفرضيات التالية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير المهارات الفردية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة البرامج التدريبية وتطوير المهارات الفردية. تم استخدام عينة قصدية ميسرة بلغ حجم العينة (70) استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها يلعب التدريب دور كبير في تطوير المهارات الفردية للعاملين ببنك فيصل. يعتمد بنك فيصل في تطوير المهارات الفردية على كفاءة البرامج التدريبية. إن تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلى تطوير المهارات الفردية توفير المعينات اللازمة يساعد العاملين على عملية التدريب.. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية بصورة عامة ورصد موازنات مخصصة لها. الاعتماد على الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التقييم المستمر للعملية التدريبية والتأكد بأن التدريب يتم وفقاً للاحتياجات التدريبية. ضرورة استمرار العملية التدريبية لكل المراحل الوظيفية.

☑ دراسة (العزة، 2022)، بعنوان أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة

الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني، والبالغ عددهم (1250) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (300) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات، ومعالجتها واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال استراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي 79.9%، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة

كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال الجودة الشاملة ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي 82.2%، ووجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة بمعامل ارتباط (768)، ويتضح بأنها موجبة وقوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة. وأوصت الدراسة ما يلي: الاستمرارية والمحافظة على توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لتطبيق استراتيجية التدريب والتطوير، وتكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية وزيادة الدورات الداخلية والخارجية، وتعزيز استخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية، وربط الحوافز بمستوى الأداء ومنح الحوافز في وقتها، وتشجيع الموظفين من خلال إشراكهم في صنع القرار وتبني مشاكلهم وحلها بصورة إيجابية.

☑ دراسة (مخصيد، 2022)، بعنوان أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وإبراز مدى تأثير مفهوم التخطيط والتطوير ليتم فهم المسار الوظيفي وأهميته بين الموظفين. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة والعمل وتم تحليلها من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (50) موظفا وموظفة تم استعادة (46) نسخة أي بما نسبته (92%) من إجمالي العينة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن مستوى أداء العمل كما يقيمه الموظفون منخفض مع وجود ارتباط بين التخطيط للمسار الوظيفي وبين أداء العمل، كما أن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي منخفض حسب تقييم العاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محوري تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل تبعاً للعمر أو الخبرة أو الدورات التدريبية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومنها: *أن يتم الاهتمام والعمل على تحسين نظام شغور المناصب الوظيفية

المعمول به بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. *حث العاملين على معرفة أهمية تطبيق أنظمة تخطيط المسار الوظيفي وزيادة التوعية بأهميتها وما يمكن أن يتحقق من المنافع للجميع مع ضرورة الاهتمام بنظم وأساليب التحفيز. *ضرورة توفير قاعدة بيانات كافية للمسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية. *التشجيع لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية للوصول إلى أفضل الأساليب لتحقيق زيادة في الأداء الوظيفي للعاملين.

☑ دراسة (الرشيدي، 2022)، بعنوان أهمية ودور استخدام الحاسوب في تطوير التعلم والتدريب:

دراسة ميدانية على أساتذة وطلبة بعض معاهد قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب في دولة الكويت

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة لمعرفة واقع استخدام الحاسوب في التدريس والتدريب ومدى توظيفه لرفع كفاءة المتدربين والمدرسين في التحصيل العلمي، وكذلك معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريب والمدرسين نحو استخدام الحاسوب في التعلم والتدريب في بعض معاهد قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. وقد ركزت الدراسة للتعرف على مدى فاعلية استخدام الحاسوب ومدى مساهمته في تنمية مهارات المتدربين وتكوين اتجاهات إيجابية نحو تطبيق استخدامه، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أهمية ودور الحاسب الآلي في تطوير قدرات ومهارات ومعارف أعضاء هيئة التدريب. كما توصلت الدراسة لمعرفة مدى توفر وكفاية الأجهزة ومواصفاتها وصلاحياتها للاستخدام التقني والعلمي في مجال تطبيقها، والكشف عن المعوقات التي يمكن مواجهتها في حال تطبيق الحاسوب في العملية التدريبية والتعليمية واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة هذه المعوقات أو الحد منها. وقد جاءت في نتائج الدراسة إلى أن استخدام الحاسب الآلي ذو فعالية مرتفعة رغم وجود معوقات التطبيق، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للعمر أو المستوى التعليمي في محور فعالية استخدام الحاسوب في التعليم والتدريب مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمستوى التعليمي في محوري متطلبات استخدام الحاسوب، ومعوقات استخدام الحاسوب. وقد حرص الباحث من خلال هذه الدراسة على توضيح دور وأهمية الحاسوب كأحد التقنيات الحديثة لما له من دور هام ومؤثر في دعم وتطوير التعلم

والتدريب. وقد أورد الباحث مجموعة من التوصيات والتي يأمل أن تراعى ويأخذ بها حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من زيادة جودة التعلم والتدريب لكل من أعضاء هيئة التدريب والمتدربين.

✓ دراسة (آل دعلان، 2020)، بعنوان دور التدريب عن بعد في التطوير المهني لدى المعلمات لمواجهة

تحديات أزمة كورونا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب عن بعد في التطوير المهني للمعلمات لمواجهة تحديات أزمة كورونا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلمة من معلمات المراحل التعليمية المختلفة من منطقة عسير التعليمية، وتحددت أداة الدراسة في استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الأول للدراسة: دور التدريب عن بعد في التطوير المهني للمعلمات ككل (٤,٠٤)، وبوزن نسبي (٨٣%) وبدرجة كبيرة جدا، وأن المتوسط الحسابي للمحور الثاني: ككل (٣,٥٤)، وبوزن نسبي (٧٠,٨%) وبدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين دور التدريب عن بعد في التطوير المهني للمعلمات، والتحديات التي تواجههن في ظل أزمة كورونا، كما أوصت الدراسة بضرورة الالتحاق بالدورات التدريبية عن بعد للتطوير المهني لدى المعلمات؛ لتدريبهن على كيفية استخدام المنصات التعليمية في المملكة العربية السعودية كمنصة بوابة عين ومدرستي الإلكترونية والفصول الافتراضية.

دراسات عن الأداء الوظيفي

✓ دراسة (Dweikat, 2023)، بعنوان The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on

Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل العلاقات الشخصية، ودعم الإدارة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين، ومجموعة العمل، والعمل المرتبط بالموظفين. تم جمع البيانات باستخدام مسح استبائي عبر الإنترنت من المشاركين العاملين في مشاريع شركات البرمجيات في فلسطين حيث شملت العينة على 250 إجابة بنسبة استجابة بلغت

62.5%. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى. أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي والذكاء العاطفي هي عوامل تمكين رئيسية لأداء الموظف. كما تشير النتائج أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف. كما أكدت النتائج أيضا أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته. تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة الأداء من خلال تناول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظف وإنتاجيته.

✓ دراسة (Tichat, 2022)، بعنوان: **Impact of Job Rotation on Employees Performance**

Case Study: The National Savings and Reserve Fund-Bank Reghaia

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين في صندوق الادخار والاحتياط الوطني - بنك رغايا. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (49) موظفًا. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة. تم استخدام برنامج (SPSS) الإصدار (22) لتحليل البيانات. انتهت الدراسة إلى نتائج مختلفة، أبرزها ما يلي: في صندوق الادخار والاحتياط الوطني - بنك رغايا، توجد علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين التدوير الوظيفي وأداء الموظفين.

✓ دراسة (Elsabbagh, 2020)، بعنوان: **The Relationship between Workaholism and Job**

Performance: An Applied Research on Egyptian Managers

اهتم البحث الحالي بتوصيف العلاقة بين إدمان العمل والأداء الوظيفي للمديرين بالجامعات المصرية محل البحث، بالإضافة إلى تقييم الاختلافات بين إدراكات المديرين بالجامعات محل البحث لأبعاد إدمان العمل طبقا لبعض المتغيرات الديموجرافية، كذلك اهتم البحث الحالي بتقييم الاختلافات في الأداء الوظيفي للمديرين بالجامعات محل البحث طبقا لبعض المتغيرات الديموجرافية تم تطبيق هذا البحث على (284) من المديرين في المستويات التنظيمية الثلاثة بجامعات وسط الدلتا، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من خلال قائمة الاستقصاء. أشارت نتائج البحث إلى عدم وجود اختلاف في إدراك المديرين بالجامعات محل البحث لأبعاد إدمان العمل طبقا لبعض المتغيرات الديموجرافية، كما أظهرت النتائج

وجود اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين محل البحث وكان هذا الاختلاف لصالح جامعة المنوفية حيث أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لمديرها عنه في جامعتي طنطا وكفر الشيخ. ولتوصيف العلاقة بين أبعاد إدمان العمل والأداء الوظيفي استخدم الباحث أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد بطريقتي (Enter Method, Stepwise Method) وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين أبعاد إدمان العمل والأداء الوظيفي، كما تم تحديد أكثر متغيرات إدمان العمل تأثيراً في الأداء الوظيفي.

9.1 الفجوة البحثية:

تكشف مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع أثر التدريب والتطوير المهني على الأداء الوظيفي عن مجموعة من الجهود البحثية المتنوعة التي تناولت الجوانب المختلفة للتدريب من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتأثيره على الأداء الفردي والمؤسسي. ومع ذلك، تُظهر هذه الدراسات عددًا من أوجه التشابه والاختلاف التي تُبرز بدورها الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

تشارك الدراسات السابقة مثل دراسة الشحي (2020) والحمدان (2020) والعزة (2022) في تركيزها على تطوير أنظمة التدريب المهني، سواء للمعلمين أو العاملين في مؤسسات عامة، وقد ركزت بشكل رئيسي على وصف التحديات التنظيمية والهيكلية التي تواجه برامج التدريب، مع تقديم حلول إجرائية لتحسين كفاءة التدريب. وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات في تسليط الضوء على واقع التدريب، إلا أن معظمها لم يعالج بشكل مباشر العلاقة السببية بين التدريب المهني كممارسة استراتيجية والأداء الوظيفي كمتغير تابع مركزي، حيث تم التركيز غالبًا على التوصيف دون اختبار نماذج كمية تشرح العلاقة الإحصائية بين المتغيرات.

من ناحية أخرى، تميزت دراسات مثل نور الدين (2020) وآل دعلان (2020) بتقديم تحليل أكثر عمقًا لعلاقة التدريب بتطوير المهارات الفردية، أو في سياق الطوارئ مثل جائحة كورونا، إلا أن هذه الدراسات اقتصرَت على قطاعات محددة كالبنوك أو التعليم، ولم تتناول قطاعات إدارية معقدة مثل إدارة

الموارد البشرية داخل الشركات الكبرى، كما أن أغلبها ركز على الأثر على "المهارات الفردية" أكثر من قياس الأثر على الأداء الوظيفي المؤسسي ككل.

علاوة على ذلك، ركزت دراسة مخصيد (2022) على جانب مهم هو "تطوير المسار الوظيفي"، لكنه يتقاطع جزئيًا فقط مع التدريب والتطوير المهني، إذ عالجت أثر التخطيط الوظيفي على الأداء دون التوسع في الأبعاد التدريبية الحديثة مثل التدريب الإلكتروني، أو التدريب المستمر المعتمد على تحليل الاحتياجات.

وفي المقابل، فإن دراسات الأداء الوظيفي مثل (2023) Dweikat و (2022) Tichat، ركزت على العوامل النفسية أو التنظيمية مثل الضغط الوظيفي، إدمان العمل، أو التدوير الوظيفي كمدخلات مؤثرة في الأداء، دون ربط مباشر وواضح مع أنشطة التدريب والتطوير، مما يشير إلى فجوة في دمج الأدبيات الخاصة بالتدريب كأحد المحركات الرئيسة للأداء المهني الفعال.

وفي هذا السياق، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة المعرفية من خلال دمج عناصر من الأدبيات التدريبية والأدائية ضمن نموذج تفسيري واحد، يستند إلى البيانات الكمية، ويختبر العلاقة بين أبعاد التدريب والتطوير المهني (كالتخطيط، المحتوى، أساليب التدريب، والتقييم) وبين الأداء الوظيفي من منظور العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة. ويمثل هذا التوجه تطورًا في الطرح، حيث إن الدراسة لا تكتفي برصد الممارسات وإنما تسعى إلى قياس أثرها الفعلي على الأداء الوظيفي بطريقة علمية قابلة للتعميم.

كما تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة في كونها تُطبق على شريحة نوعية (موظفي الموارد البشرية) ممن يعدّون شركاء في تصميم وتنفيذ التدريب داخل المؤسسة، وليس فقط مستفيدين منه، ما يمنح الدراسة قيمة إضافية في الفهم العميق لتأثير التدريب على الأداء من داخل المنظومة التنظيمية. كما تنفرد الدراسة بتركيزها على البيئة السعودية الحديثة التي تشهد تطورًا كبيرًا في بيانات العمل ضمن رؤية 2030، وهو عنصر لم يُعالج بتفصيل كافٍ في الأدبيات العربية السابقة.

لذا، فإن الفجوة البحثية تتمثل في غياب دراسة متكاملة تقيّم العلاقة الكمية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني والأداء الوظيفي في قطاع الشركات المتوسطة والكبيرة بالمملكة، وبخاصة في إدارات الموارد البشرية، ضمن إطار يعكس التحولات الإدارية المعاصرة في بيئة العمل الخليجية، ويقدم في الوقت ذاته أداة قياس موحدة يمكن الاعتماد عليها لتوجيه السياسات المؤسسية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من جملة من الأسس النظرية التي تشكل الإطار الفلسفي والمنهجي الذي تستند إليه في تحليل العلاقة بين ممارسات تطوير الأعمال ونجاح المشاريع التنموية في قطاع المقاولات داخل المملكة العربية السعودية. وتستمد الدراسة قوتها من التقاء عدد من الاتجاهات الفكرية في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع، إذ يفترض الإطار النظري أن ممارسات تطوير الأعمال، بما تتضمنه من جهود منظمة في استكشاف الفرص وتطوير المنتجات وبناء العلاقات والتخطيط الاستراتيجي، لا تُعد أنشطة مستقلة أو تكميلية، بل تُشكل رافعة أساسية لتحقيق النجاح المستدام في المشاريع ذات البعد التنموي.

من الناحية المفاهيمية، تستند الدراسة إلى نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي تفترض أن قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية تعتمد على مدى امتلاكها مهارات استكشافية واستراتيجية قادرة على تعديل مسارها التنافسي بشكل مستمر. وفقاً لهذه النظرية، فإن ممارسات تطوير الأعمال تُعد ترجمة تطبيقية للقدرات الديناميكية، فهي تشمل أنشطة البحث المستمر عن فرص السوق، واستشراف التغيرات، وتوليد الحلول المبتكرة التي تُمكن الشركات من التفاعل بفعالية مع متطلبات البيئة الاقتصادية والتنموية.

كما تستند الدراسة إلى الأسس النظرية في إدارة المشاريع التنموية التي ترى أن نجاح المشروع لا يُقاس فقط بمدى إنجازه في الوقت المحدد أو ضمن الميزانية، بل يرتبط بتحقيق الأثر التنموي المستدام، وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المرجوة، بما في ذلك بناء البنية التحتية، دعم التنمية

الإقليمية، وتحقيق الرؤية الوطنية. ومن ثم، فإن أي ممارسات مؤسسية من شأنها أن تُحسن من جودة التخطيط، وابتكار الحلول، وبناء الشراكات مع الأطراف ذات العلاقة، تعد من محددات النجاح.

ترتبط الدراسة بين هذه المنطلقات النظرية من خلال افتراض أن نجاح المشاريع التنموية لا يتحقق إلا إذا كانت الشركات المنفذة - وخاصة في قطاع المقاولات - تتبنى ممارسات تطوير أعمال فاعلة، وتقوم على إدارة المعرفة، والابتكار المؤسسي، والتفاعل التشاركي مع أصحاب المصلحة. فمثلاً، يساعد "استكشاف الفرص" في فتح آفاق جديدة للتوسع أو الاستفادة من مشاريع ذات جدوى تنموية مرتفعة، فيما يُعد "تطوير المنتجات والخدمات" عنصراً حاسماً في تقديم حلول تنفيذية أكثر توافقاً مع احتياجات المشروع، سواء من حيث الجودة أو التكلفة. أما "بناء العلاقات والشراكات" فيُسهم في تقوية شبكة التفاعل مع الجهات الحكومية والمستفيدين، ويعزز من قدرة الشركات على تجاوز التحديات. وفي المقابل، يعمل "التخطيط الاستراتيجي" كمظلة شاملة تُنسّق هذه الجهود وتوجّهها نحو تحقيق الأهداف التنموية المتفق عليها.

وعليه، تقوم هذه الدراسة على منظور تكاملي يجمع بين النظرية والممارسة، وبين ما هو استراتيجي وتنفيذي، إذ تستهدف بناء نموذج تفسيري يُظهر كيف تؤدي ممارسات تطوير الأعمال، كلٌّ في بعدها المحدد، إلى إحداث أثر إيجابي ملموس على مؤشرات نجاح المشاريع التنموية، مما يفتح المجال أمام الشركات السعودية لتكون شريكاً فاعلاً في تحقيق رؤية 2030 من خلال مشاريع قابلة للقياس، عالية الأثر، ومستدامة النمو.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

— **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

☑ القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة، ويشمل المسعى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

☑ القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التدريب والتطوير المهني، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة

أبعاد رئيسية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية

2. تصميم البرنامج التدريبي

3. تنفيذ البرنامج التدريبي

4. تقييم البرنامج التدريبي

ثانيًا: المتغير التابع – الأداء الوظيفي، يُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أثر التدريب والتطوير المهني بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على الشركات المتوسطة والكبيرة.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب والتطوير المهني

1.1.2 التدريب

تعريف التدريب :

وضع الباحثون تعاريف مختلفة للعملية التدريبية حيث عرفها احدهم بانها كل عمل من شأنه يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل وظروفه أو تحقيق مهارات فنية أو إدارية يحتاج اليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر والمعتقدات التي لدى الافراد تغييرا يؤثر بشكل ايجابي على تاريخ عملهم. (Ahmed, 2023)

كذلك يرى آخرون بأنها تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات او قدرات أو افكار واءاء ، لازمة ، لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. (Abuhattab, 2024)

ويعرف البعض التدريب بأنه النشاط الذي يهدف الى تنمية قدرات الفرد أو الافراد على اداء العمل وصقل هذه القدرات. (Jaffu, 2023)

ويعرف احد المؤلفين التدريب بأنه وسيلة عملية وعلمية تهدف الى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الاهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية اخرى. (Al-Mabrouk, 2024)

2.1.2 مفهوم التدريب وأهميته :-

يستهدف هذا المحور بيان مفهوم التدريب وعلاقته بالتطوير والتعليم ، وبيان أهميته وفائدته لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع ، وتوضيح مسؤولية قراره ، كما سيتم بيان الاعتبارات الواجب الاهتمام بها ووبالعملية التعليمية. (Sayyah, 2025)

مفهوم التدريب :-

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فنهالك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز أو انه الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الفرد العامل على اداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها. (Khaled ، 2020)

ويعرف التدريب على انه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي. (Hussein ، 2020)

كما يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (Gheith ، 2022)

فالتدريب ظاهرة انسانية تميز بها المجتمع الانساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد ان يتخذ مكانه في المجتمع. (Najmuddin ، 2022)

كما يذكر beach في مفهوم التدريب انه اجراء منظم يحصل الفرد من خلاله على معلومات ومهارات لغرض معين ومحدد ويهدف التدريب الى احداث تغيير في سلوك الافراد المتدربين. وفي مجال الصناعة على سبيل المثال_ يحرز المتدرب على مهارات يدوية ومعلومات فنية وقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالعمل ، ويتوقع من خلال ذلك ان يكتسب العاملون القدرة على تطبيق ما تعلموه من مهارات وما حصلوا عليه من معلومات عن العمل بطريقة تساعدهم على تحقيق اهداف المشروع . (2024، Boukhemis)

والتدريب في مفهوم اخر هو : مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر تعني في جملتها تغييرا الى امر احسن ، او تطويرا للشخص في مجموعة معلوماته وقدراته ومهاراته وافكاره . (Ikhlef ، 2025)

من خلال التعاريف العلمية السابقة للعملية التدريبية انها تضمنت مجموعة من النقاط :

(Abu-Thalam ، 2020)

1. وصف العملية التدريبية بأنها عملية مستمرة فمن السمات المميزة للتدريب كونه نشاطا مستمرا وهو الأمر الذي يتفق مع مضمونة ومفهومة الحقيقي.

اذ ان العامل ايا كان مستواة التعليمي وخبراته فهو في حاجة مستمرة الي المزيد التنمية مهارات وقدراته ومعلوماته وهو مايتاتي من خلال البرامج التدريبية الموجهة للقوي العاملة.

2. اوضحت التعاريف السابقة للتدريب الهدف او الغرض من وراء العملية التدريبية التي تمثلت في

:- (Dalia ، 2023)

- تنمية صقل المهارات
 - صقل القدرات
 - زيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات
 - تغيير الاتجاهات او تعديلها او التاكيد علي صحتها.
3. حرص المؤلف علي أن يتسم تعريفه بالشمول حيث اضاف كلمة وسيلة علمية وعملية) وذلك لأن العملية التدريبية هي نتاج تفاعل مستمر بين الاطار العلمي والذي يعد في واقع الامر اساس العملية التدريبية من جهة ، والواقع العملي والذي يتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية داخل الوحدات المختلفة من جهة اخري وبالتالي فان تطويع الاساس العلمي علي الواقع العملي امل وهدف يسعى الي تحقيقه مخطط التدريب علي كافة المستويات التخطيطية داخل الدولة. (Megheni ، 2023)

4. بينت التعاريف السابقة مكونات واجزاء العملية التدريبية والتي نقسمها الي ما يلي :-

أهداف تدريبية وتشمل :- (Al-Hanawi ، 2020)

- تنمية المهارات

- صفل القدرات
- زيادة المعلومات

المدخلات الاساسية للعملية التدريبية والتي تنصب اجمالاً وتفصيلاً علي العناصر البشرية غير المدربة او غير المؤهلة تدريباً بمعنى ان الاستثمار في القوي العاملة للمنظمة هو الهدف من وراء العملية التدريبية ويهمني ان أوضح خطورة واهمية تحديد نوعية هؤلاء المتدربين اذ ان الوقوف علي حقيقة اداءهم هي المرشد والموجة الرئيسي للمسؤولين والقائمين علي ادارة التدريب في المنظمات الي تحديد نوعية التدريب المناسب ، وهذا هو الجانب المهم الخاص بمجال تحديد الاحتياجات التدريبية. (Najwan، 2023)

تحديد نوعية البرامج التدريبية الموجهة للمتدربين ، فالعملية التدريبية ماهي الا ثمار للتفاعل بين العناصر الثلاث الاساسية لها ، والتي تنطوي علي المدربين والمتدربين ، والمواد التدريبية اذا كانت النتائج التدريبية غير طيبة فأن الأمر من الممكن ان يعزي لأحد أو لكل العناصر السابقة فضلاً عن احتمال وجود عناصر اخري مثل سوء تحديد الاحتياجات التدريبية أو قصور في المساعدات والمعينات التدريبية ووسائل الايضاح وماشابه ذلك من عناصر ومبررات اخري ولذلك فأن تحديد نوعية هذه البرامج يعد من الاعتبارات المهمة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند التخطيط للتدريب. (Ahmed، 2024)

اذا كانت القوي العاملة تختلف في مستوياتها او تخصصاتها أو فئاتها فلا بد من وجود تغيرات مناظرة في نوعية وعدد البرامج التدريبية الموجهة لكل فئة منها علي حدة بصورة مستقلة، فما يصلح من برامج تدريبية لفئة معينة منها قد لا يصلحلاخري ، وهكذا ، وهو امر متعارف علياً وعملياً. (Damo، 2022)

المخرجات من وراء العملية التدريبية والتي تتمثل في القوي العاملة والتي لم تكن مدربة او مؤهلة من قبل ونتم تطويعها وتزويدها بالمواد التدريبية والنظرية والعملية ، والتي قدمت من خلال البرامج التدريبي . (Al-Atiyat، 2024)

النتائج التدريبية والتي تمثل ثمرة العملية التدريبية وعائدها المرجو من ورائها ويلاحظ ان الارتباط بين الاهداف التدريبية والنتائج المحققة يجب ان يكون وطيداً شأنه في ذلك شأن وضع اية سياسات اخري

ليحقق القول بان اداء ادارة التدريب يسير علي هدي من الفلسفة القائمة على منهج الادارة بالاهداف والنتائج. (Zainab ، 2024)

3.1.2 اهمية التدريب :

ادي التطور العلمي والتكنولوجي في مختلف المجالات والمنافسة الي ترتيب بين منشآت الاعمال والسعي الي تحقيق أكبر قدر من الكفاية الانتاجية ادي كل ذلك الي التسابق نحو الاهتمام بالعنصر البشري ، فقد اتضح ان تحقيق اهداف المنشأة بمستوي الكفاية المطلوبة لا يمكن ان يتم الا اذا كانت تلك المنشأة تملك الامكانيات الفنية والموارد اللازمة لذلك وهو أمر يصعب تحقيقه الا من خلال برامج تدريب معدة ومهيأ لذلك. (Abdel ، 2023)

ويناقش أحد خبراء الادارة اهمية التدريب من خلال الاهداف التالية: (Marwan ، 2023)

1) زيادة الكفاية الانتاجية :-

فأن تنمية مهارات الافراد من خلال برامج التدريب تؤدي الي الزيادة في حجم الانتاج وجودته شريطة ان تكون هذه البرامج قائمة علي اساس علمية سليمة وموجهة بعناية الي تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها. (Nidal ، 2023)

2) رفع الروح المعنوية :-

فأن حصول الفرد علي القدر الازم من المهارات التي تقابل طموحه يؤدي الي ثقة الشخص بنفسه ويحقق لة نوعا من الاستقرار الوظيفي. (Tichat ، 2022)

كما ان توفير برامج العلاقات الانسانية يسهم بدرجة كبيرة في رفع معنويات الموظف وذلك يعني أن التدريب لا يقتصر علي الجانب الفني في المتدرب بل يصل بتأثيره الي الجوانب المعنوية وهذه تعمل علي دفع الفرد بزيادة حجم الانتاج وجودته. (Benhammou ، 2022)

(3) تسهيل مهمة الاشراف

فان العامل المدرب المتمكن من عملة لا يحتاج الي من يشرف عليه او يوجهه الي كيفية اداء واجباته وان القدر الذي نالة الشخص من التدريب يحمل في طياته الاحساس بالمسؤولية والالتزام بالعمل المطلوب والقيام به. (Elsabbagh، 2020)

(4) تخفيض حوادث العمل

فان كثيراً من حوادث واصابات العمل التي يتعرض لها الافراد في اثناء العمل تحدث نتيجة لقلّة كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم في اداء وظائفهم وهذا يدعو الى ضرورة التدريب. (2025، Surur)

فالتدريب علي كيفية أداء الوظيفة يجعل الفرد قادرا على معرفة كل ما يتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه وهذا يجعله اقدر علي حماية نفسه من إطار الوظيفة التي يقوم بها فتكون النتيجة انخفاض في حوادث العمل. (Rania، 2024)

(5) استقرار ومرونة التنظيم :-

والاستقرار هنا يعني قدرة التنظيم علي البقاء والاستمرار حتى في أصعب الظروف كتعرض المنظمة لبعض الأزمات أو التوقف عن العمل لأي سبب كان . اما مرونة التنظيم فتعني القدرة علي التكيف علي المدى القصير في حالة حدوث تغيرات في حجم العمل وذلك يعني ان قدرة التنظيم على الاستمرار والمرونة بالرغم من الظروف المشار اليها تتوقف علي توفر عدد من الأفراد من ذوي القدرات والمهارات المتعددة للاستعانة بهم في شغل الوظائف التي شعرت وبعبارة أخرى ان غاية التنظيم التي يسعى الي تحقيقها تتمثل في وجود رصيد من العنصر البشري المزود بالتدريب والاستعداد للعمل. (Sid، 2022)

(6) انخفاض حالات الغياب ودوران العمل :-

فأن تزويد العاملين بقدر من التدريب وتمكينهم من القيام بأعباء وظائفهم بمستوي اعلي مما كان عليه الحال من قبل ، يبعث في نفوسهم ويعزز درجة انتمائهم للتنظيم ، فيؤدي ذلك الي انخفاض حالات الغياب ، ودوران العمل ، كما يعمل علي تحسين العلاقات الانسانية وربط الافراد بالعمل. (2024، Abderraouf)

تتبلور اهمية التدريب بالاضافة الي الاهداف التي ذكرت من خلال عدد من الفوائد التي تعود علي الفرد والمنظمة ليتمكن اجمالها فيما يلي:

(1) التدريب يسهل للفرد التكيف مع وظيفة الجديدة :

فأن اكتساب مهارات وقدرات علي اداء الوظيفة يشجع الفرد علي الاقبال علي العمل والرضا عنه ويعيد الثقة في نفسه كما يجعل الوظيفة بالنسبة له موضع اعتزاز واستقرار نفسي. (2024، Merkache)

(2) حسن استخدام العدد والالات والمواد :

فقد اكتشف كثير من اصحاب العمل وخبراء الادارة أن من بين عوامل زيادة تكلفة الانتاج وارتفاع معدل الفاقد أو التالف وخاصة في المنشآت الصناعية وقد تبين لهم ان سبب ذلك يعود الي قلة خبرة الافراد غير المدربين علي اساليب التعامل مع العدد والالات وجهلهم بكيفية استخدام المواد الداخلة في العملية الانتاجية علي اسس سليمة. ومن خلال التدريب يستطيع الفرد أن يحسن استغلال فعالية العدد والالات المستخدمة والتقليل من الفاقد. (2023، Gacem)

(3) سد النقص في القوي العاملة:

فأن معظم المنشآت تواجه الحصول علي القوي العاملة المؤهلة علميا وفنيا بما يناسب متطلبات العمل الفعلية ، ولم تكن هناك وسيلة للتغلب علي هذه المشكلة سوي اللجوء الي اعداد برامج

تدريب مخططة ومدرسة للعاملين في المنشأة لأعدادهم وتهيأتهم لشغل الوظائف التي تخلو مستقبلا.

(Abdullah، 2021)

وقد أكدت التجارب ان من الافضل للمؤسسة ان تختار للتعيين في الوظائف الشاغرة عناصر من العاملين

لديها بدلا من اتجاهاها نحو البحث عن افراد من مصادر اخري. (Zahraa، 2024)

4) تعديل سلوك العاملين واتجاهاتهم :

فقلد اصبح سلوك الافراد واتجاهاتهم موضع اهتمام ودراسة مشروعات الانتاج وخاصة في

المنشآت الصناعية ، فالفرد داخل التنظيم يواجه انماطا معينة من السلوك قد تتعارض مع طبيعة

تكوينهم واتجاهاتهم وقد كشف علم الادارة مؤخرا عن وجود اثر قوي لسلوك الافراد واتجاهاتهم في العمل

وتؤكد درجة الاهتمام الذي حظي به هذا الأمر دور التدريب في تغيير سلوك العاملين وبناء اتجاهات وقيم

جديدة توجهها مصالح العمل. (Baala، 2024)

4.1.2 الفرق بين التدريب والتعلم

هناك محاولات كثيرة لمعرفة الفرق بين التدريب والتعلم ويعتبر معظم رجال التدريب انفسهم

معلمين في حين يميل رجال التعليم الي عمل الفاصل. حيث ان مجال التدريب ضيق ويشمل نوعا واحدا من

التعلم وهو المرتبط بالاداء الوظيفي مباشرة ، بينما يرتبط التعليم ويركز علي الانسان ككل ونظراته الي

العالم المحيط به وفهمه له وهذه المحاولات للفصل بين التدريب والتعلم تبدو هشة لان في كلتا الحالتين

توجد عملية تعلم انساني. (Najjar، 2024)

ويتضمن التعلم بالنسبة لموجه التدريب الانواع التالية :-

- أ. معرفة شيئا فكريا او معرفيا لم يكن يعرفه الفرد من قبل .
- ب. اكسابة قدرة جديدة علي اداء شي جديد سلوكا كان ام مهارة
- ج. ضم شيئين معروفين في فهم جديد لمهارة او معلومة او مفهوم أو سلوك .

ويواجه مشرفو التدريب عوامل كثيرة اثناء تخطيطهم لبرامج التدريب ، وعليهم ان يتخذوا

قرارات بشأنها وهي: (Najet ، 2023)

(1) النتائج المرغوب فيها من عملية التعلم :-

ويتدرج هذا من الفهم المعقد لدناميكيات المنشأة الي المهارة اليدوية البسيطة .

(2) مكان التعلم :-

يهتم موجهو التدريب بافضل موقع تظهر أو تؤدي فية عملية التعلم اثناء العمل ؟ في الفصل ؟
داخل المنشأة ؟ خارجها ؟ في الجامعة ؟ أو أي مكان آخر .

(3) اسلوب التعلم :

وهو تدرج من القراءة العابرة الي الارتباط عن طريق العلاقات الشخصية بالعمل في معاملة خاصة

(4) تصنيف التعليم :-

أي تصنيف الدارسين في مجموعات متماثلة

5.1.2 ما هي الدافعية؟

فيما يتعلق بالدافع للتعلم فأن فهم هذا الدافع بعد مطلبيا اساسيا بالنسبة لكل من المدير
والمشرف علي التدريب .

وهنا نقابل مشكلة فعلماء النفس لا يتفقون على تفسير الدوافع وكيف ينشأ وهنا سنجد المقومات

التالية :- (Ahmed ، 2023)

- يجب أن يكون لدي المتعلم دافع ذاتي.
- علي المدرب ان يدفع الدارس من خلال مناخ تعليمي مؤثر .

نحن لا نعرف اسباب الدافعية بحيث نتمكن من مناقشة دورها في العملية التعليمية .

يعتقد معظم مديري التدريب في وجود الدافع وينقسمون الى فريقين.

الأول يؤمن بذاتية الدافع عند المتعلم في حيث يؤمن الآخر بتأثير موقف التدريب والمدرّب في عملية الدافع ويعتقد الفريق الأول انه علي المدرّب ان يوفر الظروف التي يظهر فيها الدافع الذاتي .

ويعد تطبيق التعلم احد المشكلات التي تواجه مدير التدريب وهناك بعض الاساليب الاساسية التي تعرضها نظريات التعلم لعملية نقل ماتم تعلمة الي مجال التطبيق منها :- (Abuhattab ، 2024)

1- الاداء العملي لما يتم تعلمه:-

وفي ذلك نعتقد ان افضل طريقة لنجاح عملية النقل يتم في المواقف الحية والعملية وذلك لان عملية النقل هنا غير ضرورية لان التطبيق يكون في نفس لحظة التعلم، ومن الطرق المطبقة لهذا الاسلوب هو التعلم اثناء العمل والخبرة العملية. (Jaffu ، 2023)

2- اداء عمل شبيه بما يجري تعلمه:-

حيث يمكن ان يعمل الفرد علي نماذج شديدة الشبة بالالة الحقيقية التي سيعمل عليها وقد تطبق اساليب اخري مثل القيام بالدور وتدريب الحساسية ودراسة الحالة. (Al-Mabrouk ، 2024)

3- القراءة او السمع عنما يراد تعلمة :-

وهنا يعطي المدرّب المبادئ ثم يناقشها ويعطي الامثلة وعلي المدرّب ان يتصور الطرق التي يطبق بها ما تعلمة علي عملة وكيف يستخدمها. وقد تكون طريقة التدريب التمثيلي في صورة محاضرات او قراءة وكذلك معظم برامج التدريب التي لها الصفة الادارية او الاشرافية : (Sayyah ، 2025)

6.1.2 الاهتمام بالدوافع الفردية للتعلم :-

ان الاهتمام بالدوافع الفردية للتعلم وادراك وجود عملية التعلم قد دفع بمديري التدريب وعلماء النفس التدريبيين ان يكتشفوا افضل الظروف العملية التعلم وهم يختلفون حسب مدارس نظرية التعلم ، ولكن هنالك شروط عامة يتفق عليها لظهور تعلم مؤثر بصرف النظر عن النظريات المطبق واهم هذه الشروط: (Khaled ، 2020)

- (1) الاتفاق علي ان كل البشر يستطيعون أن يتعلموا
- (2) يجب ان يدفع الفرد الي التعلم، وهذا الدفع يجب ان يكون موصولا برغبة
- (3) التعلم عملية ايجابية لا سلبية ، فالفرد يؤدي ويتفاعل مع الأفراد الآخرين الذين هم مصدر المعلومات ومع مجموعة المدربين
- (4) عادة ما يحتاج المتعلم للتوجيه فالمحاولة والخطأ يستهلكان الوقت وهذا ما يسعي بالتغذية العكسية فالمتعلم يحتاج الي بيانات عن اداءه حتى يتمكن تصحيحه قبل ان يثبت في ذهنة.
- (5) يجب توفير المواد اللازمة للتعلم الدائم مثل الحالات والمشكلات و المناقشات والقراءة .
- (6) يجب توفير الوقت للممارسة ما تم تعلمه للاستيعاب واكتساب الثقة
- (7) يجب تنوع اساليب التعلم كلما امكن حتى نتجنب الرتابة والمفروض علي المدرب ان يكون قادرا على تنوع الطرق حسب فائدها للمادة المقدمة
- (8) يجب ان تحوز المادة التعليمية رضا المتدرب فالافراد قادرون علي افضل مستويات التعلم تحت اقصى الظروف اذا كانت المادة التعليمية تفي بشي من حاجاتهم، وعكس ذلك فان الفشل مصير البرامج التعليمية التي لا تفيد الفرد مهما كانت التسهيلات المقدمة له .
- (9) يجب وضع مستويات الاداء فبالرغم من ان التعلم عملية فردية الا ان الافراد يتقدمون بسرعات متفاوتة ومعظم المتعلمين يرغبون في ان يحدد لهم درجات معينة للحكم على تقدمهم .

خلاصة ما تقدم :

أن عملية تهدف الي تعديل سلوك الفرد واكسابه وتقديرها وربطها بما يماثلها والقدرة علي تطبيقها في ميادين جديدة تطبيقا عمليا نافعا ، ولكي تكون عملية التعلم عملية فعالة ينبغي ان يخطط لها تخطيطا سليما وان يكون لدي المتعلم الدافع الذاتي وان يكون مهياً لها تهيؤ عقلي وجسمي وان يستخدم من أساليب التعلم بما يناسب المتعلم من ناحية عمرة وخبراتة وظروفة وامكانياتة وان يستخدم من ادوات ووسائل التعلم ما يناسب الموضوع الذي يتم تعلمه او السلوك الذي يريد ان يدرب الفرد عليه ، ثم أن تضع في الاعتبار جميع الظروف والاحوال التي تساعد المتعلم علي نقل ما تعلمه الي مواقف الحياة المختلفة او واقع العمل الذي يقوم به . (Hussein ،2020)

المبحث الثاني: التطوير المهني

1.2.2 المقدمة

يتسم العصر الذي نعيش فيه بالتغيرات السريعة، بفعل إنتشار المعرفة العلمية والتقنية ونموها المتزايد، ولعل أبرز سمات هذا العصر التطور الكبير في وسائل الإنتاج وأساليبه، والتغير السريع في مستوى المهارة لأداء الأعمال بالمستوى المطلوب، وحتى تواكب المؤسسات هذه التغيرات وتؤدي المهمات المنوطة بها بكفاية وفاعلية، تنسجم ومتطلبات العصر، فإنه لا بد لها من تطوير مهارات العاملين فيها وتنميتها باستمرار. (Gheith, 2022)

والتطوير المهني عملية مستمرة تهدف إلى مساعدة الفرد على تنمية ذاته مهنيًا بما يعود عليه وعلى المنظمة بالعديد من الفوائد المشتركة التي تلخص في جملة واحدة ألا وهي الأداء والانتماء. كما يجب أن لا نغفل هنا أهمية الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا وتوفير مختلف البرامج التدريبية والتنموية لمساعدة جميع العاملين في كافة مجالات الأداء المختلفة، هذا إلى جانب إيجاد وظائف تتسم بالمرونة والقدرة على إدارة مختلف المهام الوظيفية ومن هذا المنطلق يتبين أهمية الإهتمام بدراسة موضوع التطوير المهني من قبل المعنيين والمسؤولين لما لهذا الموضوع من إنعكاسات إيجابية عديدة إذا أحسن الإهتمام به . (2022، Najmuddin)

والتطوير المهني عملية مستمرة أيضاً للمحافظة على عملية التغير والتطوير والتي تتطلب قدراً من الإعداد والتأهيل المستمرين للعاملين في الجامعات، بحيث يركز التطوير على إحداث التغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، وذلك على أساس النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصره ومتغيراته مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المختلفة في الجهاز الإداري، ومدى أثرها على نتائج عملية التطوير. (Boukhemis, 2024)

فالمنظمات الناجحة تسعى إلى تدريب وتطوير العاملين لديها لتحقيق أهدافها في النمو والتطور، فعلى الرغم مما تنفقه هذه المنظمات في تدريب العاملين، إلا أن العائد عليها من توفير موظفين مدربين

ومحفزين يستطيعون النهوض بأعباء أعمالهم وتطوير أساليب العمل وتحقيق أعلى مستويات الأداء، يفوق النفقات المالية التي ترصدها لتنمية أولئك العاملين. (Ikhlef، 2025)

2.2.2 مفهوم التطوير المهني :

تسعى كافة المؤسسات إلى دعم التطوير المهني للعاملين بصورة دائمة وتخطط لهذا التطوير عبر الكثير من الآليات التي تهدف إلى رفع سوية العاملين. (Abu-Thalam، 2020)

كما أن خطة التطوير المهني للعاملين هي معده بشكل يتلاءم مع وظيفة العامل المعني لغايات زيادة مخرجاته الإدارية والتي تشمل على زيادة كفاءته الإدارية والفنية التي من شأنها تحسين مهام وظيفته وزيادة المعرفة والمهارات التي تؤدي بالمحصلة إلى الارتقاء بمستوى الأداء في العمل والتي ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر إحتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة المؤهلة. (Dalia، 2023)

ويعرف التطوير المهني على أنه مجموعة من النشاطات المستمرة متعددة الهيئات والتي تهدف إلى تمكين شخص أو منظمة ما على تغيير أدائه إلى الأفضل. (Megheni، 2023)

والتطوير المهني هو الجهد الذي يوجه لتحسين أداء المستقبل بتزويد الشخص المهارات والمعارف التي تفرضها وظائف المستقبل التي سوف يشغلها ويعد لها في حينه. (Al-Hanawi، 2020)

كما يعرف التطوير المهني بأنه: " الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة وحاجات الأفراد للتطور في وظائفهم من جهة أخرى. (Najwan، 2023)

ويرى أحدهم أن التطوير المهني " يشمل مجموعة الوظائف المختلفة التي يستطيع الفرد أن يشغلها إنطلاقاً من أسفل السلم الوظيفي في المنظمة صعوداً إلى القمة حتى الوصول إلى سن التقاعد". (2024، Ahmed)

وأن برنامج التطوير هو عبارة عن فعل تطويري يحدث خارج مكان العمل ويشترك فيه عدد قليل من المشاركين ويؤدون مجموعة من التمرينات التي تتعلق بوظائفهم. (Damo، 2022)

وفي السياق ذاته ولكن بصوره أكبر فيرى أن التطوير الإداري هو : " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية". (Al-Atiyat، 2024)

وتعرف التنمية المهنية وهي وثيقة الارتباط بمصطلح التطوير المهني بأنها التغيير المقصود الموجه والمخطط بإتجاه ضمان البقاء وتحقيق الإستمرارية والرفاهية والنمو للمجتمع. (Zainab، 2024)

والتنمية المهنية هي عملية مخططة تهدف إلى التسريع في عملية النمو لإختصار الوقت، وإلى التنوع في المحتوى والمضمون لتعميق كم ونوع الإضافة المعلوماتية والمعرفية أو كليهما. (Abdel، 2023)

ويعرف تنمية الموارد البشرية بأنها : جعل الناس يقومون بعملهم بشكل أفضل، وبصورة أذكى بما في ذلك : نتائج أكثر فعالية، وكفاءة أكبر، وأخطاء أقل، وإحباط أقل، ورضى أكثر للعملاء والعاملين. (2023، Marwan)

وفي تناول لمصطلح التطوير المهني، مجموعة من الفوائد المهمة لبرامج التطوير المهني ومنها:

- 1) التحسن الملحوظ في طريقة أداء الموظفين لعملهم.
- 2) التركيز على إمكانيات العاملين وقيادة المؤسسة نحو التقدم الإداري.
- 3) تعزيز القدرة على التعلم.
- 4) تحسين قدرة الأفراد والمؤسسات على التعامل مع التغيير.
- 5) بالإضافة إلى أن برامج التطوير ترفع من مستوى الخبرة.

وإختصارا لما سبق يشير التطوير المهني إلى التخطيط الدائم لأنشطة تعليمية تدريبية تساعد الشخص على القيام بعمله بشكل أفضل، وتقديم أداء متميز في مهنته. (Nidal، 2023)

3.2.2 أهمية التطوير المهني

يعد تأهيل القوى البشرية من المرتكزات الرئيسة في العملية الإدارية، حيث تسعى كل مؤسسة إلى رفد موظفيها بمزيد من الكفاءة والجدارة في تسيير أمور العمل، والوارد بأنه يبني الإستثمار في الناس على خبرة المؤسسات الناجحة حيث تؤكد أن قوة العمل المحفزة والماهرة هامة لنجاحها. والمستثمرون في الناس يقدمون منهجية لتطوير الموظفين بطرق تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. (Tichat، 2022) وأن هناك بعض العناصر الجوهرية التي تساعد المؤسسات حتى تصبح مستثمرة للقوى البشرية من وجهة نظره هي الإلتزام القوي لتطوير جميع الموظفين لكي ينجزوا أهداف المؤسسة، ووجود خطة إستراتيجية تحدد أهداف المؤسسة والموارد المتاحة لها والتي ينبغي أن تسند للموظفين للعمل على تحقيقها بشكل جيد، بالإضافة إلى إجراء مراجعات دورية لتدريب الموظفين وتطويرهم بصورة مستمرة. (Benhammou، 2022) وقد تم الإشارة إلى وجود عدة مبررات لأهمية التطوير المهني للعاملين في كافة المؤسسات الإدارية والتعليمية، وفيما يلي أهم تلك المبررات :

- (1) الوعي المتزايد بالمعلومات وأهميتها كتزويد الموظفين بالمعلومات المهمة التي تخص عملهم ومهامهم الإدارية وكيفية القيام بها بأفضل صوره كتزويده بمنشورات لتوجيهه. (Elsabbaugh، 2020)
- (2) توفير البرامج التدريبية ذات المستوى المتقدم التي تساعد العاملين على معالجة ضعف قدرة الكوادر الإدارية على القيام بمسؤولياتها أثناء الخدمة، وتساعدهم على التنمية المهنية والتطوير الوظيفي. (Surur، 2025)
- (3) التغيرات الإدارية والوظيفية التي يشهدها العصر الحديث لاسيما التغيرات التي تحصل على المسميات والدرجات الوظيفية كتحفيز الدوران الوظيفي وهذا ما يجعل المؤسسة تسعى إلى تطوير العاملين لديها مهنيًا للقيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم بكل دقة ومهارة. (Rania، 2024)
- (4) تضخم الإنتاج الفكري من المعارف والعلوم لا سيما في استخدام الوسائل الحديثة في العمل والتي أدت إلى ضرورة تكاتف الجهود من قبل المؤسسة والعاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم بسرعة

الحصول على المعلومات المطلوبة، كما أوجدت الكثير من المؤسسات الكثير من المعلومات التي تسهل

التعامل بهدف رفع قدرة الفرد على زيادة قدرته وتزويده بالخبرات. (Sid، 2022)

(5) تأثير التقنية المعاصرة لاسيما التوسع في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي وفرت الكثير من

الوقت والجهد. وذلك عبر إعطاء العاملين المزيد من المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالأعمال وتمكنهم

من إستغلال كافة الوسائل الحديثة في توفير الجهد والوقت. (Abderraouf، 2024)

الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية تتمثل في عدة نقاط رئيسة منها:

(Merkache، 2024)

(1) مواكبة التحول الحاصل في إنتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

(2) توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم
كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

(3) تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

(4) تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية
والتسويقية.

(5) تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة.

الزيادة في متوسط دخل الفرد نتيجة التنمية البشرية أكبر من الزيادة المنتظرة من عائد رأس المال

المادي حيث تتضاعف إنتاجية الفرد، وأن نسبة 12.5% فقط من هذه الزيادة يعود إلى الزيادة في الاستثمار

الرأسمالي، أما النسبة الأكبر فتعود إلى مدى ما حققه المجتمع من تقدم علمي وتكنولوجي في قدرات ثروته

البشرية. (Gacem، 2023)

ويوضح أيضاً بأن هناك حاجة كبيرة للتطوير المهني بالنسبة لإدارة الموارد البشرية داخل

المنظمة وذلك للأسباب التالية:

(1) أن عملية تخطيط القوى العاملة تحدد عدد ونوع ومستوى المهن والمهارات التي تحتاجها المنظمة في

أداء خطط التشغيل وبرامجها، إذ يجب ملء الشواغر بالأفراد المناسبين في الوقت المناسب، إذا ما

كان للعمل أن ينجز في الوقت المحدد وللأهداف المرجوة أن يتم تحقيقها، لذلك يجب أن يكون هناك شخص ما أو عدة أشخاص، إما في إدارة الموارد البشرية أو الإدارات الأخرى مسؤولاً عن مثل هذا النشاط الحيوي. (Abdullah، 2021)

(2) لن يكون وضع المنظمة سليماً إقتصادياً إن لم يكن هناك إستغلال كامل لقدرات العاملين المسجلين في كشف الرواتب فيها. (Zahraa، 2024)

(3) يطلب العاملون وبإصرار عادة الحصول على وظائف مناسبة ذات مستقبل واعد ويمكن إفتراض أن لدى العاملين التزامات اجتماعية وأخلاقية يترتب عليهم الوفاء بها، وهذا يتطلب من المنظمة وضع خطط لتطوير وإيجاد وظائف ذات مستقبل لموظفي هذه المنظمة. (Baala، 2024)

(4) يؤدي التطوير الوظيفي المناسب إلى تقليل الحوادث داخل المنظمة وينمي العلاقات الودية بين الأفراد العاملين فيها. (Najjar، 2024)

4.2.2 مبادئ التطوير المهني

لكي يحقق التطوير المهني للأفراد العاملين أهدافه فإن هناك العديد من المبادئ التي ينبغي أن تستند إليها عملية التطوير، ويمكن تلخيصها في النقاط الأساسية الآتية :

(1) أن تستند عملية التطوير إلى خطة إستراتيجية، تتصف بالمرونة وتأخذ بعين الإعتبار كافة العوامل المؤثرة، ومتطلبات التطوير وإستحقاقاته والأهداف التي ينبغي أن يحققها. (Najet، 2023)

(2) أن يتم إشراك الأفراد العاملين في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي ينبغي أن توفرها المؤسسة التعليمية. (Ahmed، 2023)

(3) أن تتصف عملية التطوير بالإستمرارية، بحيث تكون برامج التطوير نابعة من مبدأ التعلم مدى الحياة. (Abuhattab، 2024)

(4) توفير الموارد المالية الخاصة لتنظيم البرامج التدريبية لغايات التطوير المهني. (Jaffu، 2023)

(5) تعميم ثقافة التطوير وتوضيح العلاقة بينها وبين تطوير التعليم وتطوير المؤسسة، وتحقيق الجودة. (Al-Mabrouk، 2024)

- (6) إعتقاد استراتيجيات واضحة لتقويم فوائد الإستثمار في عمليات التطوير المهني.
- (7) إعداد برامج تطوير مهني تتصف بالمصداقية ومعترف بها على أنها مناسبة وضرورية لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي. (Sayyah، 2025)

وهناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة لتطوير العاملين مهنيًا ومنها ما يلي: (2020،

(Khaled

- (1) توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- (2) توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- (3) التقويم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانياته ومدى قدرته على تحمله مسؤوليات أكبر في العمل.
- (4) التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنظمة.
- (5) تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله المهني.

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي

1.3.2 مقدمة

تسعى أي منظمة لتحقيق أهداف معينة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تقوم المنظمة ببذل الجهد الذي يتبلور في النتائج أو الانجازات، وأن الأداء قد يكون مصدره إنسانيا أو قد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، وفي جميع الأحيان فإن الأداء هو الفصيل والأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة، لذا يعتبر موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية على السواء ذلك أن نمو الدخل الحقيقي في الدول المتقدمة ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء. (نصر، 2023)

كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الاقتصادي والحضاري لهذه الدول، لذلك حظى الأداء باهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين لأعمال الإدارة والتنظيم، وذلك لأن الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار ولضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها. ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، كما يجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء. (الراشدي، 2024)

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (بلولة، 2024)

وعليه فإن الأداء الوظيفي لكل فرد يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدي المهارات التي يمتلكها كل فرد ، وجديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الفرد لا بد أن يستغلها بقدر كاف ، ولا ينظر إلى جملة الصعوبات والإحباط التي تكون ناتجة عن عمله ، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، إذا كان هناك نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها ويحاول

المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السائحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.
(الخضري، 2020)

فالأداء الناجح يعتمد على العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز الفرد، لبذل المزيد من الجهد، ومن هذه العوامل إشعار العامل بأن أعماله مرغوب فيها وإحساسه بأن رئيسه وزملاءه في العمل يتأثرون به ويتفاعلون معه ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل والإبداع فيه واستخدام مهاراته العقلية والجسمية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة على التطوير والمثابرة والدقة، وفهم جوانب العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل. (شيرواني، 2023)

2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي

عندما نتحدث عن الأداء هذا فإننا نقصد بذلك الأداء الوظيفي، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو غالباً ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .
(بازيب، 2021)

ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم علي مستوي الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها لذلك الغرض، وتماشياً مع ذلك فانه يمكن أن يعرف الأداء بأنه النتيجة التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح . (Al-Shehri, 2019)

ويعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات محددة. (Duweikat, 2023)

كما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة. (Tichat, 2022)

ويعرف الأداء أيضا بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. كما يعرفه البعض الآخر بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في القيام بمهام وأعباء وظيفته فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد . (Benhammou, 2022)

وعرف الأداء أيضا بأنه سلوك يحدث نتيجة لمهنة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته.

ويتضح مما سبق أن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، وتأسيسا على ما سبق ذكره تري الباحثة أن مفهوم الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم تجاهلها تماما، ومحاولة التوفيق فيما بينها جميعا وبالتالي يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (نصر، 2023)

3.3.2 عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر مختلفة وهي: (الراشدي، 2024)

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية. للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله.

4.3.2 مستويات الأداء:

لقد تم الإشارة إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي هي:

1. الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات لزيائته، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين ، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخرجات الضرورية العملة وهي رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر لكل تنظيم نظاماً يجب. أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية. (بلولة، 2024)

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية: (الخضري، 2020)

- الإستراتيجية والأهداف وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.

- الإدارة: وفيها يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات مختلفة وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

2. الأداء على مستوى العمليات :

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية: (شيرواني، 2023)

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميمها و هيكلية العمليات : وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.
- قياس العمليات : حيث يتم هذا التأكد من أن نظام أداء العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات عقلية .

3. الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل . (بازيب، 2021)

أما العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي: (Al-Shehri, 2019)

- وجود الوظيفة : ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى مناسبتها مع أهداف العملية.
- قياس الوظيفة : حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الوظيفة.
- إدارة الوظيفة : حيث تتم عن طريقها عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليل الانحرافات في الأداء.

ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضه البعض، إضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية . (Duweikat, 2023)

5.3.2 أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

أن معظم المنظمات تسعى لتحديد نوعية وكمية الأداء وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير ، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء العاملين يتمثل في:

1. قدرة المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية على التعرف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة. (Tichat, 2022)
2. رفع معنويات العاملين ، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى الأداء هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم . (Benhammou, 2022)
3. المساهمة في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ، كذلك في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين بالإضافة إلى رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين . (نصر، 2023)
4. إتاحة الفرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقيات والحصول على مكافآت وتسلق السلم الوظيفي والنقل. (الراشدي، 2024)
5. استخدام تحديد مستوى الأداء في ترشيح الأفراد لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذ يتعين المفاضلة بين الأفراد وفقا لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم

6.3.2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة منها ما يؤثر بشكل مباشر ومنها ما يؤثر فيه

بشكل غير مباشر، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (بلولة، 2024)

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- الخصائص الديموغرافية للفرد العمر الجنس الحالة الاجتماعية.
- الحوافز.
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- علاقات العمل وخصائصه.
- التكنولوجيا والتدريب.
- الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.

يتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس على مستوى أدائهم، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة علاقة أبعاد المناخ التنظيمي القرارات الحوافز الاتصالات، التكنولوجيا الاهتمام بالعاملين بمستوى الأداء الوظيفي حتى يتسنى للباحثة الاستفادة من العوامل المؤثرة على أداء العاملين بهدف الوصول إلى تحسين أداء العاملين بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل. (الخضري، 2020)

7.3.2 طرق قياس أداء العاملين:

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي منظمة خصوصاً عندما تكون هذه المنظمة خدمية حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم يمكن الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة

واستراتيجياتها لذلك لابد للمنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها. (شيرواني، 2023)

أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، فإنه عادة ما تستخدم نوعين من الطرق الأول يركز على السلوك في حين أن النوع الثاني يركز على النتائج ويقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

(1) كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنتاجها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المحجوزة بالنسبة لموظف الاستقبال في فندق ما. (بازيب، 2021)

(2) جودة ناتج الأداء:

من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة ، ففي بعض الحالات يتطلب الأمر معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب أن يتضمن تعريفا محددا للجودة. (Al-Shehri, 2019)

(3) كمية وجودة الناتج معا:

يقاس الأداء في هذه الحالة من خلال استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حدة. (Duweikat, 2023)

8.3.2 إدارة الأداء:

بعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجديدة في علم الإدارة ككل ، ولقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفاعلية بشكل أو بآخر من خلال

استثمار النجاح الذي حققه تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينيات من القرن الماضي. (نصر، 2023)

لذا يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى حد ممكن. (الراشدي، 2024)

9.3.2 أهداف إدارة الأداء:

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين وذلك على النحو التالي: (Benhammou, 2022)

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغييرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الأفراد العاملين وقيادتهم.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- التركيز على تصحيح الأداء وعدم استخدام مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من سلوك المورد البشري.

10.3.2 عناصر إدارة الأداء:

تنعكس عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر ، والذي بدوره يقوم بإتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أداء المنظمة ككل ، ويمكن توضيح عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية:

1. تخطيط الأداء ويتضمن: (بلولة، 2024)

- تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى التي يتم فيها وضع الأهداف بغية تحقيقها ..

- تحليل الأداء الحالي : ويتم من خلاله تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة .
- تحديد الأداء المطلوب: أي وضع أبعاد المستوى الأداء المراد تحقيقه و الوصول إليه.
- تحليل المعايير: ويتم من خلاله تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.

2. تنظيم الأداء ويتضمن: (الخضري، 2020)

- المسؤوليات والمهام حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة.
- قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
- اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

3. توجيه الأداء ويتضمن: (شيرواني، 2023)

- تبسيط الإجراءات حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- الإرشاد: ويتم في هذه المرحلة متابعة أداء الموظفين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة للسير نحو تحقيق أهدافهم من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة .
- التغذية العكسية : يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
- تصحيح الأخطاء : عن طريق التغذية العكسية يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت اقل .
- ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس خط سير منحى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف أو البعد عنه.

4. تقييم الأداء ويتضمن: (باذيب، 2021)

- القصور في الأداء : ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
- المهارات المتوفرة : أي الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.
- المهارات المستهدفة: ويتم فيها تحديد المهارات المراد الوصول إليها.

- العدالة والرضا : تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع مستوى أداء العاملين.
- مراقبة الأداء وتوثيقه :يتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي والمستوى المراد الوصول إليه.
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف: حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

■ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (التدريب والتطوير المهني) وتضمن أربع ابعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ،تقييم البرنامج

التدريبي) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: التدريب والتطوير المهني

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد الاحتياجات التدريبية			
1	يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على احتياجاتي الفعلية في العمل.	0.588**	0.000
2	يتم تحليل الفجوات المهنية قبل إعداد الخطة التدريبية.	0.687**	0.000
3	أشعر أن المؤسسة تستمع لأرائنا عند تصميم البرامج التدريبية.	0.481**	0.000
4	تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب.	0.607**	0.000
5	يتم تخصيص البرامج التدريبية وفقاً لاختصاصات كل قسم.	0.646**	0.000
تصميم البرنامج التدريبي			
6	تتمتع البرامج التدريبية بمحتوى علمي حديث وملئم.	0.778**	0.000
7	يُراعى في تصميم البرامج تنوع أساليب التعلم (عملي/نظري)	0.590**	0.000
8	تناسب مدة البرامج التدريبية مع محتواها وأهدافها.	0.782**	0.000
9	يتم إشراك المدربين المؤهلين في إعداد المواد التدريبية.	0.795**	0.000
10	يُراعى توافق الأهداف التدريبية مع المهارات المطلوبة للعمل.	0.488**	0.000
تنفيذ البرنامج التدريبي			
11	يتم تنفيذ البرامج التدريبية في بيئة مناسبة ومحفزة.	0.721**	0.000
12	تُقَدَّم المادة التدريبية بطريقة تفاعلية وشيقة.	0.730**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
13	يتوفر الوقت الكافي للمشاركة الفعالة في التدريب.	0.529**	0.000
14	يتم استخدام وسائل تقنية حديثة أثناء التدريب.	0.634**	0.000
15	يتم تشجيع المتدربين على طرح الأسئلة والتفاعل.	0.671**	0.000
تقييم البرنامج التدريبي			
16	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها بشكل منهجي.	0.778**	0.000
17	يتم قياس مدى تطبيق ما تعلمته في بيئة العمل الفعلية.	0.590**	0.000
18	أحصل على تغذية راجعة بعد حضورتي للدورات التدريبية.	0.782**	0.000
19	يتم استخدام استبيانات لتقييم فعالية المدرب والمحتوى.	0.795**	0.000
20	أشعر بتحسن ملموس في مهاراتي بعد كل دورة تدريبية.	0.488**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التدريب والتطوير المهني كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور التدريب والتطوير المهني تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	أنجز مهامتي اليومية بكفاءة وضمن الإطار الزمني المحدد.	0.694**	0.000
2	أتمكن من حل المشكلات الوظيفية بطريقة فعالة.	0.709**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
3	أُبدي اهتمامًا بالتفاصيل وجودة العمل الذي أقدمه.	0.649**	0.000
4	أتحمل مسؤولياتي الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة مستمرة.	0.725**	0.000
5	أحرص على تطوير ذاتي باستمرار من خلال التعلم.	0.652**	0.000
6	أستخدم المهارات المكتسبة في التدريب في عملي اليومي.	0.750**	0.000
7	أتمكن من التكيف مع التغيرات الجديدة في بيئة العمل.	0.448**	0.000
8	أساهم في تحسين أداء فريقي من خلال مشاركتي الفعالة.	0.649**	0.000
9	ألتزم بسياسات وقوانين العمل دون تكرار للأخطاء.	0.630**	0.000
10	أظهر سلوكًا احترافيًا ومبادرة ذاتية في بيئة العمل.	0.673**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الأداء الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الأداء الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التدريب والتطوير المهني	0.850	20
الأداء الوظيفي	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: التدريب والتطوير المهني

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد

الاحتياجات التدريبية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على احتياجاتي الفعلية في العمل.	4.253	0.683	4	مرتفع جداً
يتم تحليل الفجوات المهارية قبل إعداد الخطة التدريبية.	4.276	0.766	2	مرتفع جداً
أشعر أن المؤسسة تستمع لأرائنا عند تصميم البرامج التدريبية.	4.198	0.773	5	مرتفع
تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب.	4.372	0.564	1	مرتفع جداً
يتم تخصيص البرامج التدريبية وفقاً لاختصاصات كل قسم.	4.273	0.775	3	مرتفع جداً
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء في تحديد

احتياجات التدريب) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة

جدا بينما كانت العبارة (أشعر أن المؤسسة تستمع لأرائنا عند تصميم البرامج التدريبية) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد التدريب والتطوير المهنيين أن اربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- تصميم البرنامج التدريبي

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تصميم

البرنامج التدريبي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتمتع البرامج التدريبية بمحتوى علمي حديث وملائم.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يُراعى في تصميم البرامج تنوع أساليب التعلم (عملي/نظري)	4.161	0.758	5	مرتفع
تناسب مدة البرامج التدريبية مع محتواها وأهدافها.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم إشراك المدربين المؤهلين في إعداد المواد التدريبية.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
يُراعى توافق الأهداف التدريبية مع المهارات المطلوبة للعمل.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تصميم البرنامج التدريبي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم إشراك المدربين المؤهلين في إعداد المواد التدريبية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يُراعى في تصميم البرامج تنوع أساليب التعلم (عملي/نظري)) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تصميم البرنامج التدريبي تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تصميم البرنامج التدريبي كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- تنفيذ البرنامج التدريبي

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تنفيذ

البرنامج التدريبي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم تنفيذ البرامج التدريبية في بيئة مناسبة ومحفزة.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
تُقدّم المادة التدريبية بطريقة تفاعلية وشيقة.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
يتوفر الوقت الكافي للمشاركة الفعالة في التدريب.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
يتم استخدام وسائل تقنية حديثة أثناء التدريب.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم تشجيع المتدربين على طرح الأسئلة والتفاعل.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُقدّم المادة التدريبية بطريقة تفاعلية وشيقة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم تشجيع المتدربين على طرح الأسئلة والتفاعل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تنفيذ البرنامج التدريبي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تنفيذ البرنامج التدريبي كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- تقييم البرنامج التدريبي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تقييم

البرنامج التدريبي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها بشكل منهجي.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يتم قياس مدى تطبيق ما تعلمته في بيئة العمل الفعلية.	4.161	0.758	5	مرتفع

أحصل على تغذية راجعة بعد حضوري للدورات التدريبية.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم استخدام استبيانات لتقييم فعالية المدرب والمحتوى.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
أشعر بتحسن ملموس في مهاراتي بعد كل دورة تدريبية.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تقييم البرنامج التدريبي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم استخدام استبيانات لتقييم فعالية المدرب والمحتوى) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم قياس مدى تطبيق ما تعلمته في بيئة العمل الفعلية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقييم البرنامج التدريبي تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تقييم البرنامج التدريبي كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء

الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أنجز مهامى اليومية بكفاءة وضمن الإطار الزمني المحدد.	4.169	0.953	3	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
أتمكن من حل المشكلات الوظيفية بطريقة فعالة.	4.076	0.796	7	مرتفع
أبدي اهتمامًا بالتفاصيل وجودة العمل الذي أقدمه.	4.091	0.855	5	مرتفع
أتحمل مسؤولياتي الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة مستمرة.	4.154	0.678	4	مرتفع
أحرص على تطوير ذاتي باستمرار من خلال التعلم.	4.010	0.754	8	مرتفع
أستخدم المهارات المكتسبة في التدريب في عملي اليومي.	3.982	0.780	9	مرتفع
أتمكن من التكيف مع التغيرات الجديدة في بيئة العمل.	4.078	0.764	6	مرتفع
أساهم في تحسين أداء فريقتي من خلال مشاركتي الفعالة.	3.917	0.907	10	مرتفع
ألتزم بسياسات وقوانين العمل دون تكرار للأخطاء.	4.221	0.667	2	مرتفع جدا
أظهر سلوكًا احترافيًا ومبادرة ذاتية في بيئة العمل.	4.250	0.596	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات الأداء الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر)

من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أظهر سلوكًا احترافيًا ومبادرة ذاتية في بيئة العمل) هي أكثر

العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (أساهم في تحسين أداء فريقي من خلال مشاركتي الفعالة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأداء الوظيفي تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير المهني بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير المهني في دراسة ميدانية على

موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التدريب والتطوير المهني بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة ($\text{Sig F} = 0.000$) وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني بأبعادها (تحديد

الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التدريب والتطوير المهني) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير المهني بمقدار 1 % ازداد مستوى التدريب والتطوير المهني بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد الاحتياجات

التدريبية دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة ميدانية

على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة $(Sig F) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تصميم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تصميم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تصميم البرنامج التدريبي) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تصميم البرنامج التدريبي بمقدار 1 % ازدادت الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ البرنامج

التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على

موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تنفيذ البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تنفيذ البرنامج التدريبي) يفسر 42.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تنفيذ البرنامج التدريبي دراسة 1% ازداد مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.294% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم البرنامج

التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تقييم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي

الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تقييم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تقييم البرنامج التدريبي) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تقييم البرنامج التدريبي بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تصميم البرنامج التدريبي كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تنفيذ البرنامج التدريبي كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تقييم البرنامج التدريبي كأحد ابعاد التدريب والتطوير المهني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ،تقييم البرنامج التدريبي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التدريب والتطوير المهني) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير

التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير المهني بمقدار 1 % ازداد مستوى التدريب والتطوير المهني بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي) دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تصميم البرنامج التدريبي) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تصميم البرنامج التدريبي بمقدار 1 % ازدادت الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تنفيذ البرنامج التدريبي) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تنفيذ البرنامج التدريبي بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي الموارد

البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تقييم البرنامج التدريبي) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تقييم البرنامج التدريبي بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تفعيل نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري يعتمد على تقييم الأداء وتحليل الفجوات المهارية الحقيقية لدى الموظفين.
- ✓ تصميم برامج تدريبية مرنة وتفاعلية تتناسب مع التطورات التقنية ومتطلبات العمل الحديثة في بيئات الموارد البشرية.
- ✓ ربط التدريب بالأهداف المؤسسية بشكل مباشر لضمان تحقيق أثر ملموس في الأداء الوظيفي والتميز المهني.
- ✓ توظيف التكنولوجيا الحديثة) كالمنصات الإلكترونية، والمحاكاة الرقمية (في تنفيذ البرامج التدريبية لتوسيع نطاق الفاعلية والوصول.
- ✓ تقييم فعالية البرامج التدريبية بطرق كمية ونوعية لقياس مدى الاستفادة وتحديد فرص التحسين المستمر.
- ✓ تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل بيئة العمل من خلال تحفيز الموظفين على حضور الدورات والبرامج التطويرية.

- ✓ تعزيز دور القيادات الإدارية في دعم التدريب، سواء من خلال المشاركة أو توفير الموارد والتسهيلات اللازمة.
- ✓ توفير مسارات مهنية واضحة تربط بين التطوير المهني والترقية أو الحوافز لتشجيع المشاركة الفعالة في التدريب.
- ✓ الاهتمام بتدريب المدربين وتحديث محتوى التدريب لضمان تقديم محتوى ذو جودة وملاءمة مع تحديات سوق العمل.
- ✓ قياس أثر التدريب على مؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي، مثل الإنتاجية، رضا الموظفين، ودقة العمل، لضمان استدامة العائد التدريبي.

14.5 المقترحات

- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى غير الموارد البشرية) مثل المالية أو المبيعات (لقياس تأثير التدريب في وظائف متعددة.
- دراسة أثر اختلاف طرق التدريب) الافتراضي مقابل الحضوري (على الأداء الوظيفي في الشركات الكبيرة والمتوسطة.
- اقتراح نموذج وطني موحد لتخطيط وتنفيذ التدريب في الشركات السعودية، يدعم التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030.
- تحليل العلاقة بين التحفيز المؤسسي والمشاركة في التدريب وتأثير ذلك على جودة الأداء.
- التوسع في دراسة أثر التدريب في بيئات العمل متعددة الجنسيات لفهم تأثير العوامل الثقافية على فاعلية البرامج.
- إجراء دراسة مقارنة بين الشركات التي تمتلك إدارة تدريب داخلي وتلك التي تعتمد على جهات خارجية في تقديم التدريب.
- دراسة أثر خصائص المتدرب) العمر، المؤهل، الخبرة (على العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء.
- اقتراح استراتيجية لتحويل الخبرات المكتسبة من التدريب إلى ممارسات مستدامة داخل بيئة العمل.

- تحليل دور الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تصميم وتقييم برامج التطوير المهني.
- دعوة الجهات الرقابية إلى ربط مؤشرات الأداء الوظيفي بالتدريب الفعلي كجزء من معايير الجودة المؤسسية.

Abstract

The study aims to investigate the impact of professional training and development, in its combined dimensions (identifying training needs – designing the training program – implementing the training program – evaluating the training program), on job performance. The study was applied to human resources employees in medium and large companies. Data was collected through a questionnaire distributed to a random sample of employees working in recruitment companies in Riyadh, totaling 350 participants. The questionnaire consisted of 30 items distributed across the four dimensions.

The results showed a strong, statistically significant positive correlation between professional training and development and its dimensions (identifying training needs, designing the training program, implementing the training program, evaluating the training program) and job performance, based on a field study of human resources employees in medium and large companies, at a significance level of 0.05.

Based on these results, the study recommends the activation of a system for periodically identifying training needs based on performance evaluation and real skill gap analysis among employees. It also recommends designing flexible and interactive training programs that align with technological advancements and modern work requirements in HR environments.

Keywords: Professional training and development – Job performance – Human resources in medium and large companies

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آل دعلان، هيفاء بنت محمد بن عبدالله. (2020). دور التدريب عن بعد في التطوير المهني لدى المعلمات لمواجهة تحديات أزمة كورونا. المجلة السعودية للتدريب التقني والمهني، ع2، 190 - 224.
- باذيب، عثمان عمر عوض. (2021). تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بالتطبيق على منتسبي ديوان رئاسة الجامعة بمحافظة عدن بالجمهورية اليمنية ديسمبر 2020 م. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج10، ع2، 99 - 128.
- بلولة، سعيدة، و لطرش، محمد. (2024). أثر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية بالمدرسة الوطنية للغابات - باتنة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج8، ع1، 316 - 335.
- الحمدان، أنوار خالد، و الفريح، سعاد عبدالعزيز. (2020). تطوير أنظمة التدريب المهني بدولة الكويت لدعم تطبيق المنهج الجديد. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع51، 68 - 76.
- الخضير، خضير سليمان، و العريقي، بسيم قائد. (2020). الإلتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع13، 16 - 43.
- الراشدي، عبيد بن أحمد، و قشقري، إسماعيل. (2024). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع277، 9 - 60.
- الرشيد، أحمد عليان. (2022). أهمية ودور استخدام الحاسوب في تطوير التعلم والتدريب: دراسة ميدانية على أساتذة وطلبة بعض معاهد قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، مج38، ع4، 231 - 257.

- الشحي، عائشة خميس محمد، و الفريح، سعاد عبدالعزيز. (2020). تطوير أنظمة التدريب والتطوير المهني للمعلم بدولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة حالة. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، ع31، 84 - 95.
- شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62، 183 - 199.
- صالح، مجتبي عوض عبدالعزيز، و نور الدين، كباشي محمد حامد. (2020). دور التدريب في تطوير المهارات الفردية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- العزة، ولاء صبحي، و السلواي، عبدالرحمن حسن. (2022). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج7، ع2، 79 - 100.
- مخصيد، هيثم عبدالغفور. (2022). أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع2، 29 - 46.
- نصر، فرج علي عمار، و القبي، الطيب محمد علي. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع1، 185 - 209.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, Zainab Abdul-Redha, Al-Qallaf, Bader Jassim, and Al-Ajmi, Khaled Hamad Baliya Hamad. (2024). The Role of Social Support and Professional Identity in the Development

- of Preservice Special Education Teachers in Kuwait. *Journal of Educational and Human Studies*, Vol. 16, No. 4, 771-796.
- Abdel Khaleq, S. A. M. (2023). The Influence of Cognitive Bias on Professional Judgment in Auditing: An Empirical Study from Egypt. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Vol. 14, No. 4, 150-238.
 - Abderraouf, G., Louadj, M., and Raki, N. (2024). The Influence of Healthy Work Environment on Employees Job Performance: Jijel's Power Station Study Case. *Economic Studies*, Vol. 23, No. 2, 198-222.
 - Abderraouf, G., Louadj, M., and Raki, N. (2024). The Influence of Healthy Work Environment on Employees Job Performance: Jijel's Power Station Study Case. *Economic Studies*, Vol. 23, No. 2, 198-222.
 - Abdullah, Nabaz Nawzad, Umm Brabo, and Rasul, Sunobar Junaid. (2021). Impacts of Leadership Style on the Organizational Job Performance: Surveying Public Sector Organizations in Kurdistan Region. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 17, No. 54, 444-461.
 - Abdullah, Nabaz Nawzad, Umm Brabo, and Rasul, Sunobar Junaid. (2021). Impacts of Leadership Style on the Organizational Job Performance: Surveying Public Sector Organizations in Kurdistan Region. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 17, No. 54, 444-461.
 - Abu Al-Anin, Rania Al-Sayed Ibrahim, Mohamed, Mohamed Hani Abdel-Hadi, Hussein, Ismail Mohamed, and Hashad, Mohamed Ezzat. (2024). The Effect of Job Insecurity on Employees' Job Performance in the Hospitality and Tourism Industry: The Role of Work Alienation. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 8, No. 1, 1-20.

- Abu Al-Anin, Rania Al-Sayed Ibrahim, Mohamed, Mohamed Hani Abdel-Hadi, Hussein, Ismail Mohamed, and Hashad, Mohamed Ezzat. (2024). The Effect of Job Insecurity on Employees' Job Performance in the Hospitality and Tourism Industry: The Role of Work Alienation. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 8, No. 1, 1-20.
- Abuhattab, S. Y., Arafeh, A. J., and Alghafri, M. S. (2024). Opportunities and Challenges of Online Professional Development Training: Perspectives of Private Schools Teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, Vol. 13, No. 6, 1098-1104.
- Abu-Thalam, C. Y., and Alsaadeh, M. A. A. (2020). Development of an Operational Framework for Teacher Training Programs in Education in Emergencies Context. *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, Vol. 28, No. 2, 1-17.
- Ahmed, Y. A. E. (2023). Identifying EFL Teachers' Training Needs for their Professional Development. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 17, No. 7, pp. 632-688.
- Al-Ashour, Hussein Saleh Ahmed, and Al-Hindal, Hoda Saud Abdulaziz. (2020). A Study of Teachers' Attitudes toward Teaching for Creativity in Relation to their Professional Development. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 4, No. 11, 160-178.
- Al-Atiyat, A. M. K. (2024). The Effectiveness of a Suggested Professional Development Program in Enhancing Nano-Literacy for Secondary School Female Science Teachers. *Educational Journal*, No. 125, 1445-1475.
- Al-Atwi, Marwan Atallah. (2023). Collaboration with Families, Teachers, and Other Professionals in School Settings: A Systematic Review. *Journal of Special Education and Rehabilitation*, Vol. 15, No. 55, 1-41.

- Al-Hanawi, Walaa Mohamed Ali. (2020). Examining the Impact of Brain-Based Professional Development on EFL Novice Teachers' Pedagogical Perceptions and Practices. *Journal of Scientific Research in Education*, Issue 21, Vol. 7, 429-479.
- Al-Mabrouk, Khalil, and Adnan, Hamidi. (2024). The Role of Training on New Media Technology in Boosting Arab Investigative Journalists' Professionalism. *Arab Journal of Scientific Publishing*, Issue 66, 12-26.
- Asiri, Ahmed bin Yahya. (2024). Saudi Arabia's Islamic Education Teachers' Perspectives on Quality Professional Development Activities. *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, No. 19, pp. 363-386.
- Baala, A., and Khouildat, S. (2024). Evaluating Computer Applications' Impact on Job Performance Quality: A Case Study at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers -Tamnaghasset. *Al-Resalah Journal for Humanities Studies and Research*, Vol. 9, No. 3, 132-157.
- Baala, A., and Khouildat, S. (2024). Evaluating Computer Applications' Impact on Job Performance Quality: A Case Study at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers -Tamnaghasset. *Al-Resalah Journal for Humanities Studies and Research*, Vol. 9, No. 3, 132-157.
- Benhammou, N. (2022). The Relationship of Job Burnout with the Performance of Employees: Case Study of the Mobilis Bechar Regional Directorate. *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 5, No. 2, 1228-1247.
- Benhamou, N. (2022). The Relationship between Job Burnout and Employee Performance: A Case Study of the Mobilis Regional Directorate of Bechar. *Journal of Electronic Economics*, Vol. 5, No. 2, pp. 1228-1247.

- Boukhemis, L. (2024). Summary Translation Cognitive Process: Academic Training for Cost-Effective Professional Achievement. *Algerian Journal of Translation and Languages*, Vol. 6, No. 1, 286-303.
- Damo, Nidaa Maher, Zaid, Muhammad Adnan Amin, and Hilal, Saba Khalid. (2022). Developing the Professional Competencies of the Teaching Staff at Al-Lman Private School through Designing an Electronic Platform: The School Window to the Palestinian - and Arab World. *Journal of the Palestinian Educators Association for Literature, Educational and Psychological Studies*, Vol. 2, No. 5, 35-62.
- Dweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah National University Journal for Research - Humanities*, Vol. 37, No. 4, pp. 775-803 .
- Dweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah National University Journal for Research - Humanities*, Vol. 37, No. 4, pp. 775-803.
- Elsabbagh, S. M., and Shalan, A. Z. A. M. (2020). The Relationship between Workaholism and Job Performance: An Applied Research on Egyptian Managers. *Journal of Business and Finance*, Vol. 3, 70-87.
- Elsabbagh, S. M., and Shalan, A. Z. A. M. (2020). The Relationship between Workaholism and Job Performance: An Applied Research on Egyptian Managers. *Journal of Business and Finance*, Vol. 3, 70-87.
- Gacem, A., and Mihoubi, F. (2023). The Role of Psychological Capital in Improving Job Performance of the Organization. *Journal of Political Orbits*, Vol. 7, No. 1, 465-476.

- Gheith, A. G., Mansour, T., and Hanna, S. S. S. (2022). The Impact of Emotional Intelligence on Enhancing English Language Teachers' Professional Development. *Journal of Research in Language Teaching*, 21, 432–454.
- Hassan, Dalia, and Afifi, Haitham Hamed. (2023). E-Training Modules: Enhancing the Competencies of Tourist Guidance Graduates to Overcome the Career Challenges. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 7, No. 2, 195-213.
- Ikhlef, N., and Chalal, M. (2025). Managerial Strategies: The Role of Management in Supporting Technological Adaptation, Implementing Flexible Training Programs and Motivating Older Workers through Comprehensive Professional Development Plans. *Journal of Scientific Research and Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1713-1732.
- Jaffu, R. (2023). Training and Performance of Public Procurement Professionals in Tanzania: The Mediating Role of Career Development. *Journal of Management and Economics Research*, Vol. 5, No. 1, 127-147.
- Koteh, Najwan Abdulrahman Abdulrazzaq, and Al-Shara'a, Nayel Darwish Al-Ali. (2023). The Role of Pre-Service EFL Teachers' Professional Development Programs in Enhancing their Subject Matter and Pedagogical Knowledge in Jordan. *Amman Arab University Journal for Research - Educational and Psychological Research Series*, Vol. 8, No. 3, 492-513.
- Mahmoud, Najmuddin Shamsuddin, and Khad, Rozgar Jalal. (2022). Investigating the Barriers to EFL Teachers' Professional Development in Erbil High School. *Journal of Language Research*, Vol. 5, No. 2, 123-141.

- Megheni, I., and Korichi, S. (2023). A Quantitative Inquiry into Teachers' Opinions about a Lifelong Professional Development Model to be Implemented for Algerian Universities: Case of Adrar University. *Journal of Horizons for Science*, Vol. 8, No. 4, 122-141.
- Merkache, S. (2024). The Impact of Leader Justice on Job Performance in Economic Organizations: A Case Study of the National Entrepreneurship Support and Development Agency "NESDA" in Chlef. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, Vol. 7, No. 2, 109-131.
- Merkache, S. (2024). The Impact of Leader Justice on Job Performance in Economic Organizations: A Case Study of the National Entrepreneurship Support and Development Agency "NESDA" in Chlef. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, Vol. 7, No. 2, 109-131.
- Mohamed, Khaled Abdel Fattah, and Mohamed, Mona Farouk Ali. (2020). Professional Competencies of Electronic Publishing: A Reflection from the Arab World. *International Journal of Library and Information Science*, Vol. 7, No. 1, 25-52.
- Mohammed, Zahraa Sabah, and Dawood, Zainab Yousef. (2024). The Effect of Cyberloafing Behavior and Organizational Commitment on Job Performance: Applied Research on Al-Mustansiriya University Employees and Academics. *Journal of Administration and Economics*, No. 142, pp. 251-270.
- Mohammed, Zahraa Sabah, and Dawood, Zainab Yousef. (2024). The Effect of Cyberloafing Behavior and Organizational Commitment on Job Performance: Applied Research on Al-Mustansiriya University Employees and Academics. *Journal of Administration and Economics*, No. 142, pp. 251-270.

- Najet, H. W., and Piperter, A. (2023). The Effectiveness of the Moral Incentive System on Job Performance Professor at the University of Djelfa. *Horizons Journal of Science*, Vol. 8, No. 3, 114-126.
- Najjar, R. A. K. (2024). Job Satisfaction and Its Impact on Teacher Performance in the Southern District of Al – Mazar. *Journal of Educational Studies and Research*, Vol. 4, No. 11, 573-609.
- Sayyah, Arkan Rahman. (2025). The Impact of In-Service Training on EFL Teachers' Classroom Practices and their Perceptions of Professionalization. *Journal of Babylon Center for Humanities Studies*, Vol. 15, No. 2, 81-96.
- Sid, H., Soufiane, M., and Zahra, A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance: A Case Study in the National Employment Agency in Algeria. *Journal of North African Economics*, Vol. 18, No. 30, 125-142.
- Sid, H., Soufiane, M., and Zahra, A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance: A Case Study in the National Employment Agency in Algeria. *Journal of North African Economics*, Vol. 18, No. 30, 125-142.
- Surur, Hassan Hamad, and Rizk, Abdullah. (2025). The Effect of Religious Scruples on Job Performance: A Field Study from the Point of View of Workers in the Institutions of Al-Mabarrat Charitable Association. *The Arab Journal of Law, Economics and Administrative Sciences*, Vol. 2, No. 2, 69-94.
- Surur, Hassan Hamad, and Rizk, Abdullah. (2025). The Effect of Religious Scruples on Job Performance: A Field Study from the Point of View of Workers in the Institutions of Al-Mabarrat Charitable Association. *The Arab Journal of Law, Economics and Administrative Sciences*, Vol. 2, No. 2, 69-94.

- Tichat, S. (2022). Impact of Job Rotation on Employees Performance: Case Study: The National Savings and Reserve Fund-Bank Reghaia. *Al-Asil Journal of Economic and Administrative Research*, Vol. 6, No. 2, 15-32.
- Tichat, S. (2022). Impact of Job Rotation on Employees Performance: Case Study: The National Savings and Reserve Fund-Bank Reghaia. *Al-Asil Journal of Economic and Administrative Research*, Vol. 6, No. 2, 15-32.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر التدريب والتطوير المهني على الأداء الوظيفي: دراسة

ميدانية على موظفي الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والكبيرة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التدريب والتطوير المهني ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تحديد الاحتياجات التدريبية					
يتم تحديد البرامج التدريبية بناءً على احتياجاتي الفعلية في العمل.					
يتم تحليل الفجوات المهنية قبل إعداد الخطة التدريبية.					
أشعر أن المؤسسة تستمع لأرائنا عند تصميم البرامج التدريبية.					
تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب.					
يتم تخصيص البرامج التدريبية وفقاً لاختصاصات كل قسم.					
تصميم البرنامج التدريبي					
تتمتع البرامج التدريبية بمحتوى علمي حديث وملئم.					
يُراعى في تصميم البرامج تنوع أساليب التعلم (عملي/نظري)					
تناسب مدة البرامج التدريبية مع محتواها وأهدافها.					

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
يتم إشراك المدربين المؤهلين في إعداد المواد التدريبية.									
يُراعى توافق الأهداف التدريبية مع المهارات المطلوبة للعمل.									
تنفيذ البرنامج التدريبي									
يتم تنفيذ البرامج التدريبية في بيئة مناسبة ومحفزة.									
تُقدّم المادة التدريبية بطريقة تفاعلية وشيقة.									
يتوفر الوقت الكافي للمشاركة الفعالة في التدريب.									
يتم استخدام وسائل تقنية حديثة أثناء التدريب.									
يتم تشجيع المتدربين على طرح الأسئلة والتفاعل.									
تقييم البرنامج التدريبي									
يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها بشكل منهجي.									
يتم قياس مدى تطبيق ما تعلمته في بيئة العمل الفعلية.									
أحصل على تغذية راجعة بعد حضوري للدورات التدريبية.									
يتم استخدام استبيانات لتقييم فعالية المدرب والمحتوى.									
أشعر بتحسّن ملموس في مهاراتي بعد كل دورة تدريبية.									

✿ المحور الأول: الأداء الوظيفي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أُنجز مهامى اليومية بكفاءة وضمن الإطار الزمني المحدد.					
أتمكن من حل المشكلات الوظيفية بطريقة فعالة.					
أُبدي اهتمامًا بالتفاصيل وجودة العمل الذي أقدمه.					
أتحمل مسؤولياتى الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة مستمرة.					
أحرص على تطوير ذاتي باستمرار من خلال التعلم.					
أستخدم المهارات المكتسبة في التدريب في عملى اليومى.					
أتمكن من التكيف مع التغيرات الجديدة في بيئة العمل.					
أساهم في تحسين أداء فريقى من خلال مشاركتى الفعالة.					
ألتزم بسياسات وقوانين العمل دون تكرار للأخطاء.					
أظهر سلوكًا احترافيًا ومبادرة ذاتية في بيئة العمل.					

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business



**"The Impact of Training and Professional Development on
Job Performance: A Field Study of Human Resources
Employees in Medium and Large Companies"**

Preparation:

Majed Muteb Alshami

241002147

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447 – 2025