

التدريب المهني المرن وأثره في تحديد نطاق الأدوار المهنية وتعزيز مبادئ الحوكمة وخلق ميزة تنافسية
للمؤسسات

Flexible Vocational Training and Its Impact on Defining the Scope of
Professional Roles, Enhancing Governance Principles, and Creating a
Competitive Advantage for Organizations

اعداد

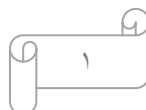
الطالب/ فهد قاط هندي الرشدي

الرقم الاكاديمي/ 251001549

أشرف

الدكتور/ أحمد راجح

الفصل الأول - ٢٠٢٦



قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١	المقدمة	٣
٢	مشكلة الدراسة	٤
٣	أهمية الدراسة	٤
٤	أهداف الدراسة	٥
٥	أسئلة الدراسة	٥
٦	الدراسات السابقة والأطار النظري	٦
٧	فرضيات الدراسة	٩
٨	منهجية وطرق البحث	٩
٩	أدوات جمع البيانات	١٠
١٠	نتائج البحث والدراسة	١١
١١	نموذج تطبيق التدريب المهني المرن	١٤
١٢	النتائج والتوصيات	١٧
١٣	قائمة المراجع والمصادر	١٧

الفصل الأول: المقدمة

أولاً: المقدمة

شهدت المؤسسات الحديثة تحولات متسارعة في بيئة العمل نتيجة التطور التقني وتزايد التنافسية، الأمر الذي فرض تحديات كبيرة على إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في القطاعات الفنية والهندسية التي تعتمد على تكامل الأدوار بين الكوادر المهنية المختلفة. وفي ظل هذه التغيرات، برزت إشكاليات متعددة تتعلق بضعف وضوح الأدوار الوظيفية، وتداخل المسؤوليات، إضافة إلى قصور برامج التدريب التقليدية التي تركز على الجانب النظري دون ربطه بالتطبيق العملي.

وتتجلى هذه التحديات بشكل أكبر في مشاريع الهندسية، حيث تعتمد هذه المشاريع على فرق متعددة التخصصات تشمل المهندسين والمشرفين والفنيين والإداريين والسلامة، مما يستدعي وجود تنظيم دقيق للأدوار والمسؤوليات. إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود خلل في وضع الأدوار وتوزيع المهام، حيث يتحمل بعض الأفراد ذوي الخبرة أعباء إضافية نتيجة نقص الكفاءة لدى الآخرين أو غياب تحديد واضح لنطاق المسؤوليات، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في كفاءة الأداء، وتأخر في معالجة الأعطال، وارتفاع احتمالية الأخطاء التشغيلية والإدارية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم التدريب المهني المرن وأثره في تحديد نطاق الأدوار المهنية وتعزيز مبادئ الحوكمة وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات كأحد النماذج الحديثة التي تهدف إلى إعادة هيكلة العملية التدريبية من خلال ربطها مباشرة بالمهام الوظيفية الفعلية، حيث يقوم هذا النموذج على تحديد الدور الجوهري لكل وظيفة، وتحليل المهام الأساسية المرتبطة بها، وتحديد المهارات المطلوبة لأدائها بكفاءة. تتميز فكرة التدريب المهني المرن بتركيزه على الجانب التطبيقي وتدعيمه بمحتوى مقنن يوضح الدور الجوهري والنقاط الأساسية بالإضافة إلى المهارات المطلوبة لاكتسابها أثناء العمل، مما يساهم في تقليل الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر تطبيق التدريب المهني المرن في تحسين وضوح المسؤوليات المهنية، ووضع هيكلة تنظيمية لها بعد في دعم مبادئ الحوكمة المؤسسية، لها دوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المؤسسات، خاصة في القطاعات الفنية والتشغيلية، من ضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الكوادر المهنية المختلفة، إضافة إلى اعتماد هذه الجهات على تطوير كواردها ذاتياً من

من خلال انخراطهم لعمل ومباشرتهم لمهامهم المهني، وذلك لصعوبة وجود جهة تدريبية احترافية قادرة على إعداد محتوى تدريبي يتناسب مع مهام ومسميات الكوادر لديها التي لا ترتبط بشكل مباشر بالمهام الوظيفية، مما يؤدي ذلك إلى:

- تضارب المسؤوليات
 - ضعف المساءلة التنظيمية
 - انخفاض كفاءة الأداء
 - صعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية
- ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة تحديداً في التساؤل حول:

كيف يمكن لنموذج التدريب المهني المرن أن يساهم في تحديد نطاق المسؤوليات المهنية وتعزيز الحوكمة المؤسسية وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

١. الإسهام في تطوير الأدبيات المتعلقة بالتدريب المهني الحديث .
٢. تقديم إطار نظري جديد لمفهوم التدريب المهني المرن .
٣. الربط بين التدريب المهني وحوكمة الشركات .

ب- الأهمية التطبيقية

١. مساعدة المؤسسات في تكون إدارة تدريب مرنة
٢. تطوير برامج تدريب أكثر كفاءة .
٣. تحديد الأدوار وفق المسميات
٤. توزيع المسؤوليات بين الكوادر المهنية .
٥. دعم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية .

٦. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .

٧. دعم الإدارة العليا في اتخاذ قرارات تنظيمية أكثر وضوحًا.

رابعاً: أهداف الدراسة

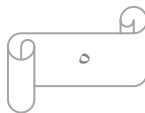
تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مفهوم التدريب المهني المرن وأبعاده .
٢. دراسة العلاقة بين التدريب المهني المرن وحوكمة الشركات .
٣. تحليل دور التدريب المهني المرن في تحسين الأداء المؤسسي .
٤. قياس أثر التدريب المهني المرن في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات .
٥. تقديم نموذج تطبيقي لتفعيل التدريب المهني المرن داخل المؤسسات.

خامساً: أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم التدريب المهني المرن وما مكوناته الأساسية؟
٢. ما مدى تأثير التدريب المهني المرن في تحديد الأدوار ونطاق المسؤوليات لمسميات المهنية، محل الدراسة؟
٣. كيف يساهم التدريب المهني المرن في تعزيز حوكمة الشركات؟
٤. ما أثر بين التدريب المهني المرن وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؟
٥. ما النموذج الأمثل لتطبيق التدريب المهني المرن في المشاريع التشغيلية والهندسية؟



الفصل الثاني: الإطار النظري

١ - مفهوم التدريب المهني

يُعد التدريب المهني من أهم الأدوات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم بما يتوافق مع متطلبات العمل. وقد عرفه (Noe, 2017) بأنه عملية منظمة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة. كما يشير (Salas et al., 2012) إلى أن فعالية التدريب تعتمد بشكل كبير على مدى ارتباطه بالمهام الفعلية، حيث أن التدريب القائم على التطبيق العملي يحقق نتائج أفضل مقارنة بالتدريب النظري التقليدي.

٢ - نماذج التدريب الحديثة

مع تطور بيئة الأعمال، ظهرت نماذج تدريبية حديثة تسعى إلى تحسين كفاءة التدريب، ومن أبرزها:

- التدريب القائم على الكفاءة (Competency-Based Training)
- التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training)
- التعلم الإلكتروني (E-Learning)
- التدريب المدمج (Blended Learning)

وقد أكدت الدراسات أن هذه النماذج تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ربط التدريب بالاحتياجات الفعلية للوظيفة. (Garavan et al., 2012)

٣ - حوكمة الشركات

تُعد الحوكمة المؤسسية أحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. ويشير (Tricker, 2019) إلى أن الحوكمة تعتمد على وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق.

كما أن ضعف تحديد الأدوار والمسؤوليات يعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الفعالة داخل المؤسسات.

٤ - الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين من خلال استغلال مواردها بشكل فعال. وقد أشار (Becker & Huselid, 1998) إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية، وخاصة التدريب، يعد من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح ان الدراسات على التدريب بشكل عام وتناولت بعض الدراسات الحوكمة بشكل منفصل بينما أخرى تناولت الميزة التنافسية

! لكن:

لم تتناول أي دراسة بشكل مباشر:

التدريب المهني المرن كمدخل لربط التدريب بالهيكلية والحوكمة والميزة التنافسية في نموذج واحد

١ - مفهوم التدريب المهني المرن

يُعرف التدريب المهني المرن بأنه نموذج تدريبي حديث يجمع بين النماذج السابقة فهو يتشارك مع التدريب القائم على الكفاءة من خلال تحديد الدور الجوهري ويشارك مع التدريب اثناء العمل من خلال التطبيق بالموقع والتعليم الالكتروني من خلال المحتوى النظري المقنن ومن هنا يتضح الركائز الثلاث التي يعتمد عليها نموذج التدريب المهني المرن وهي :

١ - الدور الجوهري (Core Role)

٢ - المهام الرئيسية (Key Tasks)

٣ - المهارات المطلوبة (Required Skills)

ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين، من خلال تقديم تدريب تطبيقي مرن يدعمه محتوى مقنن يمكن تعديل أو إضافة وفقاً لظروف بيئة العمل واحتياجاته.

ويتميز التدريب المهني المرن بعدة خصائص:

- المرونة في التطبيق
- توضيح الدور الجوهري
- التركيز على الأداء الفعلي
- تحديد نطاق المهام والمسؤوليات
- تقنين المحتوى النظري
- سرعة نقل المعرفة واستيعابها

٢ - العلاقة بين التدريب المهني المرن والحوكمة والميزة التنافسية

يرتبط التدريب المهني المرن بشكل مباشر بتحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم في:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة
- تحسين كفاءة اتخاذ القرار
- تقليل الأخطاء
- تعزيز الشفافية

كما أن هذه العوامل تمثل ركائز أساسية في تطبيق الحوكمة المؤسسية، مما ينعكس إيجابيًا على قدرة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة أو البحث

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** ، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين **التدريب المهني** **المرن** وكل من:

- وضوح الدور والمسؤوليات المهنية
- بناء هيكل تنظيمي ودعم الحوكمة
- خلق ميزة تنافسية

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في:

- مشاريع التنفيذ
- المؤسسات والجهات الهندسية

أما عينة الدراسة فتشمل:

- المدراء
- المهندسين
- مشرفين / المراقبين
- فنيين

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

١- الاستبانة (الأداة الرئيسية)

سيتم تصميم استبانة لتحديد

- المسميات الوظيفية
- عدد سنوات الخبرة

- تعدد جهات العمل
- عدد الجهات المبادرة للتدريب
- احتواء إدارة تدريب او مركز تدريب

المحور الأول: المؤهل والشركات

- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- عدد الشركات العمل بها خلال سيرة المهنية

المحور الثاني: مراكز التدريب

- هل هي مخصصة أم عامة

المحور الثالث: بداية العمل الحالي

- أسباب انضمام لعمل الحالي
- آلية مباشرة المهام

المحور الرابع: علاقة التدريب بالجهة والموظف (مقياس ليكرت: من ١ إلى ٥)

- معظم جهات القطاع الخاص لديها إدارة تدريب مستقلة.
- الوضع الشائع لتعرف على المهام الوظيفي هو مباشرته
- الجهات التي لا تمتلك إدارة تدريب لديها وعي كافٍ بأهمية التدريب.
- لا تُعد التكاليف عائقاً رئيسياً أمام الإدارة لإنشاء إدارة تدريب.

- كل الإدارات تتوفر لديها محتوى تدريبي متكامل لموظفين الشركة.
- كادر مهنة التدريب من أهم مكونات إدارة مركز التدريب

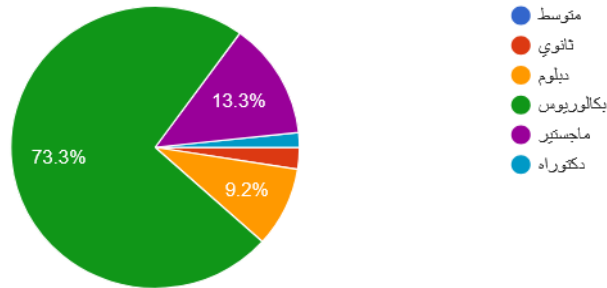
الفصل الرابع: نتائج بحث الدراسة

الجزء الأول

نسخ الرسم البياني

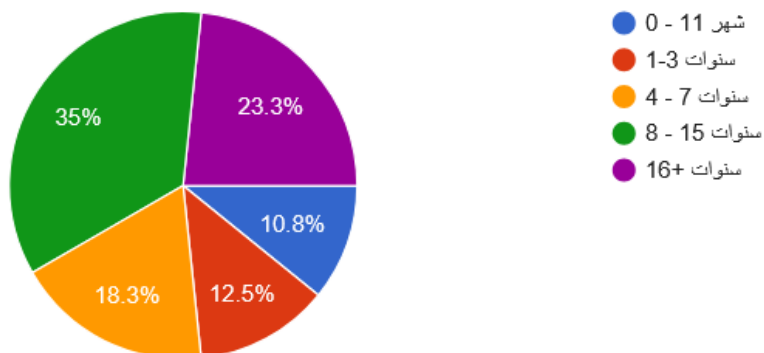
المؤهل العلمي

120 ردًا



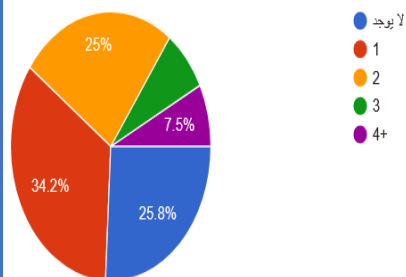
عدد سنوات الخبرة

120 ردًا



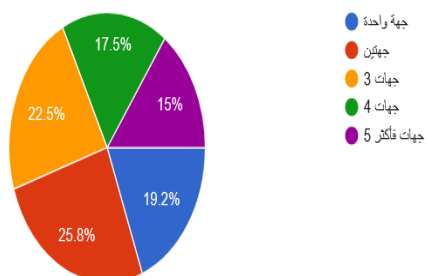
كم عدد الجهات التي بادرت على تدريبك؟

120 ردًا



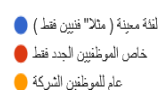
كم عدد الجهات أو التي عملت بها خلال مسيرتك المهنية

120 ردًا



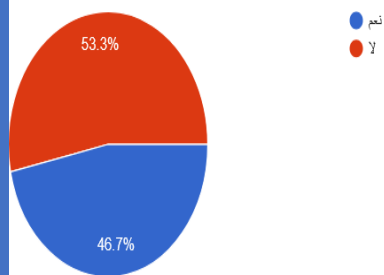
بالنسبة لمركز التدريب هل هو موجهة الى

56 ردًا



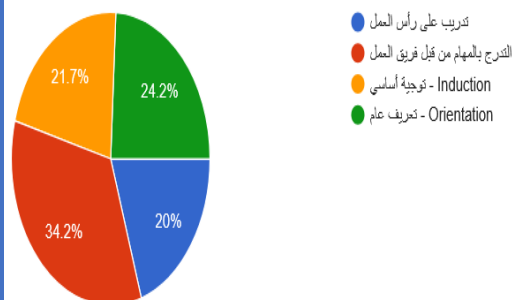
في عملك الحالي هل يوجد لديها إدارة تدريب أو مركز تدريب

120 ردًا



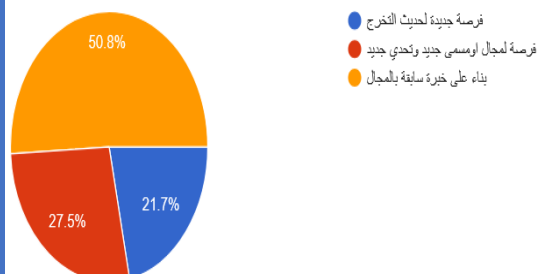
طريقة مباشرتك لمهامك كان عبارة عن

120 ردًا



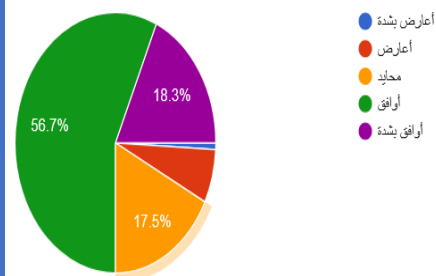
انضمامك لفريق العمل الحالي كان بناء على ماذا؟

120 ردًا



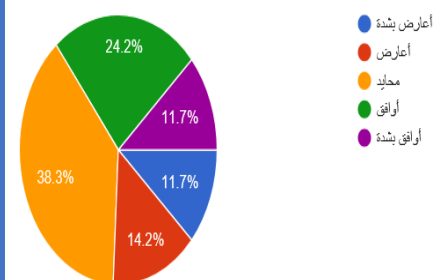
الوضع الشائع لتعرف على المهام الوظيفي هو مباشرته

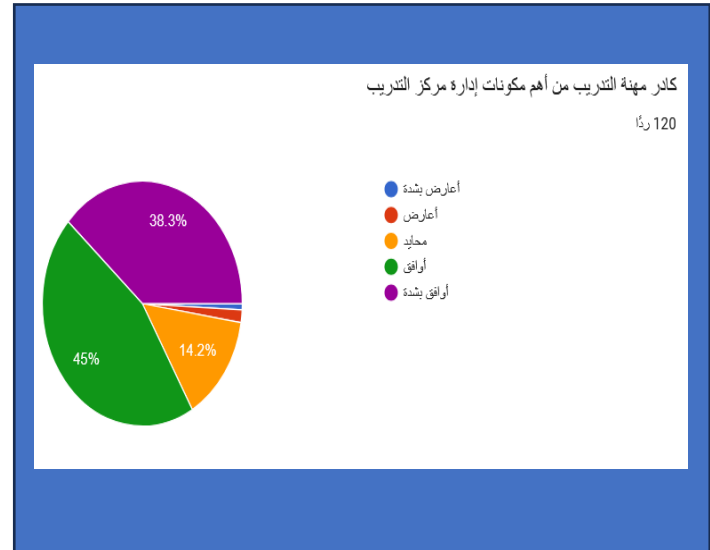
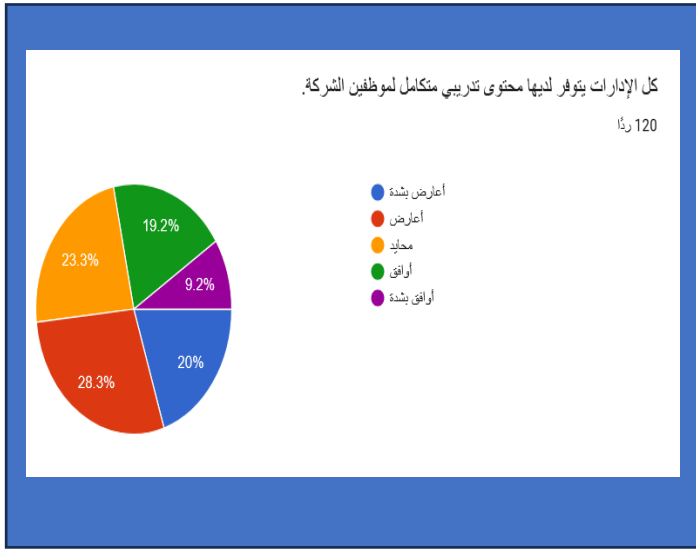
120 ردًا



معظم جهات القطاع الخاص لديها إدارة تدريب مستقلة.

120 ردًا





الفصل الخامس: نموذج تطبيق التدريب المهني المرن

(في مشاريع التشغيل والصيانة)

يهدف هذا النموذج إلى تقديم إطار عملي لتطبيق التدريب المهني المرن في مشاريع التشغيل والصيانة، من خلال ربط التدريب مباشرة بالمهام الوظيفية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز الحوكمة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: تحديد المسميات

- مدير المشروع
- المهندس
- المشرف
- الفني

ثانياً: مكونات النموذج

يقوم النموذج تحديد الأدوار والمهام:
تدريب عملي مبني على:

- المسمى الوظيفي
- الدور الجوهري
- المهام الفعلية

- المهارات المطلوبة

ثالثاً: التطبيق والتقييم

- تنفيذ التدريب داخل بيئة العمل
- تحديد الأدوار والمسؤوليات
- قياس الأداء

رابعاً: نموذج تطبيقي (فعلي – لمشروع صيانة)

مثال: نظام الصوت (Audio System – Line Array + Rack)

١- توزيع الأدوار (قبل التدريب المرن – المشكلة)

م	المسمى	المشكلة	المحصلة
١	مدير مشروع	يتحمل كل الأعطال المعقدة والبسيطة	• غياب دور المسؤول المباشر
٢	مهندس	غير واضح دوره الفني	• أخطأ في التشغيل
٣	مشرف	يعتمد كلياً على المدير	• تأخر في الحل
			• ضغط على مدير المشروع

٢- توزيع الأدوار (بعد التدريب المرن)

م	الوظيفة	الدور الجوهري	المهام الأساسية	المهارات المطلوبة
١	مدير مشروع	إدارة المشروع واتخاذ القرار	مواجه المشاكل واعتماد الحلول	الدعم وإيجاد الحلول
٢	مهندس	تحليل الأعطال وإلحاح منها	متابعة العمل – توزيع المهام	إشراف + الفهم فني
٣	مشرف	الصيانة وإصلاح الأعطال	عمل الصيانة الدورية والتنبيه	الدراية بمسببات الأعطال
٤	فني	الفحص والفك والتركيب	صيانة – فحص – تشغيل	مهارات عملية وفنية

خامساً : ربط التدريب بالأداء (KPI)

م	المؤشر	قبل التدريب	بعد التدريب
١	زمن الأعطال	تؤجل لشفة الآخر	في نفس الشفة
٢	عدد الأعطال	متوسط	أقل
٣	الاعتماد على مدير المشروع	كلي	حالات نادرة
٤	تصعيد الأعطال	مرتفع	منخفض
٥	رضا العميل	متوسط	أعلى

سادساً: ربط النموذج بالحوكمة

التدريب المهني المرن يحقق:

- وضوح الأدوار المهمة
- تحديد نطاق المسؤوليات
- تحسين اتخاذ القرار
- تعزيز المساءلة

سابعاً: تحقيق الميزة التنافسية

من خلال:

- سرعة الاستجابة
- تخفيف الأعباء
- رفع كفاءة الفريق
- تحسين جودة الأداء ورضا المستخدم

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى أن:

١. التدريب المهني المرن يساهم بشكل كبير في تحديد المسؤوليات المهنية
٢. يساهم في تحسين الهيكلة التنظيمية
٣. يعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة
٤. يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات

ثانياً: التوصيات

١. تبني نموذج التدريب المهني المرن في المؤسسات
٢. ربط التدريب بالمهام الفعلية
٣. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناءً على المهام
٤. تطوير برامج تدريب تطبيقية
٥. استخدام التدريب كأداة استراتيجية لتعزيز الحوكمة

الفصل السابع : قائمة المراجع والمصادر

ستعتمد الدراسة على مجموعة من المصادر العلمية مثل:

مراجع عربية

١. السكارنة، بلال. (2018). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة .
٢. الطائي، يوسف. (2016). إدارة التدريب والتطوير. عمان: دار اليازوري .
٣. أبو النصر، مدحت. (2015). حوكمة الشركات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب .

٤. شيوخى، سمينة & زعدود، كايسة (٢٠١٦). علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية. جامعة مولود معمري.

٥. العسوي، عبد الرحم. (1998). إدارة الموارد البشرية.

٦. زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية الحديثة.

مراجع أجنبية

١. Noe, R. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.

٢. Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). *The Science of Training and Development in Organizations*.

٣. Becker, B., & Huselid, M. (1998). *High Performance Work Systems*.

٤. Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*.

٥. Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping Talent Development*.

٦. Phillips, J. (2003). *Return on Investment in Training*.

٧. Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Program*