

دور التدريب والتطوير المهني في تعزيز كفاءة العاملين:
دراسة حالة على شركة أرامكو السعودية"

**The Role of Training and Professional Development in Enhancing
:Employee Efficiency
A Case Study of Saudi Aramco**

إعداد /عبد الرحمن محمد قاصر

الرقم الجامعي / 251002679

إشراف :

د / فايز جراد

د / الفيصل عبد الحميد

2025م

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداوشن ، التي وفرت لي بيئة علمية محفزة وداعمة طوال فترة دراستي، وأسهمت بشكل كبير في تطوير مهاراتي الأكاديمية والبحثية.

كما أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في دعمي وتوجيهي خلال إعداد هذا البحث، من أساتذة وزملاء وأصدقاء، الذين كان لتشجيعهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في تجاوز التحديات.

وفي الختام، أحمد الله تعالى على توفيقه وفضله، وأسأله أن يجعل هذا العمل نافعًا ومباركًا.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	الشكر والتقدير
ت	فهرس المحتويات
5	المقدمة العامة
6	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة (العلمية والعملية)
9	تساؤلات الدراسة
9	فرضيات الدراسة
11	الدراسات السابقة ومناقشة نتائجها
22	الإطار النظري للدراسة
37	منهجية الدراسة – مقدمة
38	تصميم البحث
39	مجتمع الدراسة
39	خصائص العينة
40	محددات وحجم العينة
40	أداة جمع العينة
41	خطوات جمع البيانات

42	حدود الدراسة (زمانية - مكانية - موضوعية)
42	منهج التحليل الإحصائي
44	الدراسة الميدانية
44	تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة
48	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
52	التوصيات
54	المراجع
57	الملاحق (الاستبانة وغيرها)
63	الملخص العربي
65	الملخص الإنجليزي

الفصل الاول: المقدمة

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحديثة تغيرات متسارعة بفعل التطورات التكنولوجية والاقتصادية والبيئية، مما يجعل التدريب والتطوير المهني ضرورة ملحة لضمان استدامة الأداء المؤسسي وكفاءة العاملين، حيث يُعتبر التدريب والتطوير المهني ركيزة أساسية في تعزيز قدرات الأفراد على التكيف مع التحديات المستجدة في بيئات العمل، حيث يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة، ومع التحول نحو مفهوم التنمية المستدامة، أصبح التركيز على إعداد كفاءات قادرة على تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية أكثر أهمية من أي وقت مضى (الزواوي، 2024).

ومن ناحية أخرى، يعد تعزيز كفاءة العاملين هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال تحسين مهارات موظفيها وتطوير أدائهم بما يتناسب مع متطلبات العمل، ويتطلب تعزيز الكفاءة توفير فرص تدريبية مستمرة تدعم مهارات التواصل، العمل الجماعي، الابتكار، والإبداع، إن العاملين الذين يتمتعون بكفاءة عالية يصبحون قادرين على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية، مما يسهم في رفع الإنتاجية العامة للمؤسسة (عبد الحميد، 2024).

كما تلعب كفاءة العاملين دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، إذ إنها تمثل العامل الأساسي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية. تعتمد كفاءة العاملين على مدى قدرتهم على تطبيق المعارف المكتسبة واستثمارها في مواجهة التحديات اليومية وإيجاد الحلول المبتكرة. وتزداد أهمية هذه الكفاءة في القطاعات التي تتطلب توازناً دقيقاً بين تسهيل العمليات اليومية والالتزام بالمعايير البيئية، مثل ، الذي يواجه ضغطاً متزايداً لتحقيق أهداف (Nguyen & Brown, 2022).

ولا يقتصر دور التدريب والتطوير المهني على تحسين مهارات العاملين داخل المؤسسة فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز التنافسية المؤسسية في الأسواق المحلية والدولية، فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير قدرات موظفيها تتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التغيرات المفاجئة وتستطيع تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية بشكل مستدام، فإن بناء ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة يساعد على الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو أمر ضروري لتحقيق رؤية ، التي تتطلب عمليات أكثر كفاءة وابتكاراً في التعامل مع القضايا البيئية والتجارية (المحمدي، 2024).

مشكلة الدراسة:

تواجه شركة أرامكو السعودية تحديات متزايدة في سبيل المحافظة على مكانتها كشركة رائدة عالمياً في قطاع الطاقة، في ظل بيئة عمل تتسم بتطورات تكنولوجية متسارعة وتغيرات مستمرة في المتطلبات البيئية والرقمية. في هذا السياق، يُعد التدريب والتطوير المهني أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم لمواكبة هذه التغيرات، بما يدعم أهداف الشركة في الابتكار والاستدامة والتميز التشغيلي.

يشمل التدريب والتطوير المهني في أرامكو مجموعة من البرامج والأنشطة المصممة لتحسين مهارات الموظفين الفنية والإدارية، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحولات الرقمية، والالتزام بالمعايير البيئية والصناعية الحديثة. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بقياس مدى فعالية هذه البرامج في تطوير الكفاءات الجوهرية التي تسهم في رفع مستوى الأداء العام.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التدريب والتطوير المهني في تعزيز كفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية، من خلال دراسة تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، والتكيف مع التحول الرقمي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما تسعى إلى تحديد العلاقة بين مستوى التدريب وجودة المخرجات الوظيفية، ومدى انعكاس ذلك على نجاح المنظمة في بيئة شديدة التنافس.

وبناءً على ذلك، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير التدريب

والتطوير المهني في تعزيز كفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع استخدام استراتيجيات التدريب والتطوير المهني في شركة أرامكو السعودية ومدى تطبيقها في تعزيز كفاءة العاملين.
- دراسة مستوى كفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية بعد تنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني.
- تحليل تجارب العاملين في أرامكو ومدى تأثير البرامج التدريبية على أدائهم وكفاءتهم في مواجهة التحديات المهنية والتكنولوجية.
- تحديد مدى تأثير استراتيجيات التدريب والتطوير المهني على رفع كفاءة العاملين في مختلف القطاعات التشغيلية والإدارية بالشركة.
- تحليل دور التدريب والتطوير المهني في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف أرامكو المتعلقة بالتحول الرقمي والاستدامة والابتكار.
- تقييم أثر التدريب المستمر والتطوير المهني على رفع مستوى الالتزام بالمعايير الصناعية والبيئية العالمية داخل الشركة.
- تحديد أثر التدريب والتطوير المهني كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومستوى كفاءة العاملين في أرامكو.
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للإدارة العليا في شركة أرامكو السعودية، بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، بهدف تعزيز فاعلية برامج التدريب وتطوير رأس المال البشري.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى ما تقدمه من إضافات علمية وعملية في مجال تطوير أداء الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية، وذلك كما يلي:

♦ الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بأثر استراتيجيات التدريب والتطوير المهني على كفاءة العاملين في بيئة مؤسسية كبرى مثل شركة أرامكو السعودية. كما تركز على العلاقة بين جودة البرامج التدريبية، وتنوع أساليبها، والتقييم المستمر، وبين مستوى أداء العاملين في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه قطاع الطاقة، كالتحول الرقمي والاستدامة البيئية. وتوفر الدراسة إطاراً علمياً يمكن للباحثين والأكاديميين الاستفادة منه لفهم تأثير التدريب المهني على الكفاءة التشغيلية والتنظيمية، إلى جانب إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات صناعية كبرى أخرى داخل المملكة وخارجها.

♦ الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الدور المحوري الذي تؤديه شركة أرامكو السعودية في الاقتصاد الوطني والعالمي، مما يجعل من تطوير كفاءة العاملين عنصراً حيوياً لضمان استمرارية التميز والابتكار. وتسهم الدراسة في تقديم رؤية واضحة وقابلة للتطبيق حول كيفية استخدام التدريب والتطوير المهني لرفع كفاءة الموظفين، وزيادة جاهزيتهم للتعامل مع متطلبات العمل الحديثة، سواء كانت تقنية أو تنظيمية. كما توفر الدراسة توصيات موجهة لصناع القرار داخل أرامكو بشأن تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة، ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي العام، ودعم جهود الشركة في التحول الرقمي، وتحقيق معايير الاستدامة والجودة العالمية.

التساؤلات الدراسة :

1. كيف تؤثر برامج التدريب والتطوير المهني على مستوى كفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية؟
2. ما مدى فعالية أساليب التدريب المختلفة المتبعة في أرامكو في تعزيز المهارات الفنية والسلوكية للموظفين؟
3. ما العلاقة بين الاستثمار في التدريب والتطوير المهني وبين تحسين الأداء والإنتاجية لدى العاملين؟
4. ما تأثير التدريب والتطوير المهني على الانتماء التنظيمي والتحفيز الوظيفي للعاملين في أرامكو؟
5. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق برامج التدريب والتطوير المهني في أرامكو السعودية، وكيف يمكن التغلب عليها؟
6. هل يساهم التدريب المستمر والتطوير المهني في تمكين الموظفين من التعامل مع التغيرات التكنولوجية والإدارية داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرض الأول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب والتطوير المهني على تعزيز كفاءة

العاملين في شركة أرامكو السعودية. وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية، وهي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة البرامج التدريبية على تعزيز كفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع أساليب التدريب على تعزيز كفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم والمتابعة على تعزيز كفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرص التطوير المهني المستمر على تعزيز كفاءة العاملين في شركة

النظرية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على نظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم التنظيمي كأساس نظري لتفسير العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين.

نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري من أبرز النظريات الاقتصادية والإدارية التي تؤكد أن الفرد يمثل استثماراً حيويًا للمنظمة، وأن مهاراته ومعارفه تُعتبر رأس مال غير ملموس يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وفقًا لهذه النظرية، يُنظر إلى برامج التدريب والتطوير المهني بوصفها أدوات استثمارية تساهم في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين، وتمكينهم من مواجهة تحديات العمل، والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية الحديثة. وبناءً عليه، يصبح التدريب والتطوير المهني عاملاً أساسياً لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة الوظيفية للعاملين في شركة أرامكو السعودية.

نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد نظرية التعلم التنظيمي أن المؤسسات الفعالة هي تلك التي تتمكن من اكتساب المعرفة، وتنميتها، وتوظيفها بشكل ينعكس على تحسين الأداء العام. ويُعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطبيق هذه النظرية، حيث يساهم في نقل المعرفة إلى العاملين، وصقل مهاراتهم، وتطوير سلوكياتهم المهنية. كما يتيح التعلم المستمر للعاملين القدرة على الابتكار وحل المشكلات بكفاءة، ما يؤدي إلى رفع جودة العمل وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في سوق الطاقة العالمي.

ارتباط النظرية بموضوع البحث

اعتماد هذا البحث على هاتين النظريتين يمكّن الباحث من تفسير العلاقة المباشرة بين التدريب والتطوير المهني (المتغير المستقل) وكفاءة العاملين (المتغير التابع). فبرامج التدريب والتطوير تُعد استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري لشركة أرامكو، بما يساهم في رفع الكفاءة الفردية والجماعية، وتحسين جودة الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. كما توفر هذه النظريات إطاراً علمياً لتحليل أثر التدريب على مستوى المهارات الفنية والسلوكية، ومدى تأثيره على الإنتاجية والانتماء التنظيمي، وهو ما يشكل جوهر دراسة الحالة في هذا البحث.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

مقدمة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث توفر إطارًا معرفيًا يساعد الباحث على فهم ما تم التوصل إليه في مجال البحث، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن يسعى إلى معالجتها. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التدريب والتطوير المهني وأثره على كفاءة العاملين، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مع التركيز على تطبيقاتها في المؤسسات الكبرى والشركات الصناعية والطاقة، مثل شركة أرامكو السعودية.

يسعى هذا الاستعراض إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها: التعرف على النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، واستنباط الأساليب والمنهجيات البحثية التي تم استخدامها، ومقارنة النتائج وتحديد مدى توافقها أو اختلافها مع سياق البحث الحالي. كما يهدف إلى تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي يمكن أن يساهم البحث الحالي في سدها، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين وتأثيرها على الأداء والإنتاجية والانتماء الوظيفي.

وبناءً على ذلك، يمثل هذا الفصل مرجعًا مهمًا لتحديد الإطار النظري التطبيقي للبحث، ووضع أسس تحليلية دقيقة تساعد في تفسير النتائج المستخلصة من دراسة حالة شركة أرامكو السعودية، بما يعزز مصداقية البحث ويضمن استناد النتائج إلى قاعدة علمية متينة.

1- المتغير التابع: تعزيز كفاءة العاملين:

تعزيز كفاءة العاملين: هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد داخل بيئة العمل من خلال تطوير مهاراتهم، معارفهم، وقدراتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أكثر فعالية. يتضمن تعزيز كفاءة العاملين تدريبهم على المهارات التقنية، الاجتماعية، والإدارية التي تساعدهم على التعامل مع التحديات اليومية في العمل. كما يشمل أيضًا تعزيز سلوكيات العمل مثل الالتزام، الانضباط، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال. الهدف النهائي من تعزيز الكفاءة هو تمكين العاملين من أداء واجباتهم بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة ورفع مستوى رضا العملاء (عبد الحميد، 2024)

إن تعزيز الكفاءة لا يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل يشمل أيضًا دعم بيئة العمل المناسبة التي تحفز الموظفين على الابتكار، التعاون، والتفاعل الإيجابي. كما أن تحسين الكفاءة يمكن أن يتم من

خلال تقييم الأداء المستمر وتقديم التغذية الراجعة التي تشجع الموظفين على التطوير الذاتي وزيادة الالتزام الوظيفي: (Lee & Kim, 2021)

ويعرف الباحث تعزيز كفاءة العاملين: هو عملية تحسين القدرات والمهارات الشخصية والوظيفية للعاملين داخل المنظمة بهدف تمكينهم من أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة، ويشمل ذلك تعزيز مهارات التفكير النقدي، القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وزيادة القدرة على التعامل مع التكنولوجيا والأدوات الحديثة التي تدعم الأداء الوظيفي، ويتضمن أيضاً تحسين السلوكيات التنظيمية مثل الانضباط، العمل الجماعي، والمرونة في التعامل مع التحديات اليومية، يساهم تعزيز كفاءة العاملين في رفع مستوى الإنتاجية والجودة في العمل، مما يعزز من أداء المؤسسة ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات والمتغيرات في البيئة المحيطة، ويتم تحقيق ذلك من خلال التدريب المستمر، التوجيه، والتمكين الذاتي، فضلاً عن توفير بيئة عمل تدعم التعلم المستمر والنمو المهني.

2- المتغير المستقل: التدريب والتطوير المهني:

التدريب المهني: هو عملية تعليمية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين في مكان العمل. يركز التدريب على اكتساب المهارات التقنية والمهنية اللازمة للأداء الوظيفي الفعال. ويعدّ التدريب جزءاً أساسياً من عملية تعزيز الكفاءة وتحقيق التميز في الأداء.

التطوير المهني: فهو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتطوير المعرفة والمهارات المهنية للعاملين، مع التركيز على تحقيق التقدم الوظيفي والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل. يتجاوز التطوير المهني التدريب المحدود ليشمل تحسين الأداء على مستوى أوسع، مثل التعلم المستمر، التوجيه، وإعداد الفرد للمهام القيادية في المستقبل: (Smith & Johnson, 2023)

ويتم تعريف التدريب والتطوير المهني بانهما: هو مجموعة من الأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تحسين المعرفة والكفاءات والقدرات العملية لدى الأفراد في إطار العمل، فالتدريب يركز على تعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية اللازمة لأداء مهام معينة بشكل أفضل، بينما التطوير المهني يركز على تحسين الجوانب العامة للمعرفة والقدرات الفكرية والقيادية للأفراد على المدى الطويل، ويساهم التدريب في تجهيز الأفراد للقيام بمهامهم اليومية بشكل فعال، في حين يساهم التطوير المهني في إعدادهم للتحديات المستقبلية وزيادة قدرتهم على إدارة التغيرات والتوجهات الجديدة في مكان العمل،

وتسهم هذه العمليات في بناء ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمات، وتحفيز الابتكار، وزيادة فاعلية الأداء الجماعي (Garcia & Martinez, 2021) :

ويعرف الباحث التدريب والتطوير المهني بأنهما: هو عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى تعزيز وتوسيع المهارات والمعرفة والسلوكيات لدى الأفراد في بيئة العمل، ويشمل التدريب تقديم معلومات جديدة وتطوير المهارات الأساسية التي يحتاجها العاملون لأداء مهامهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة، أما التطوير المهني، فهو يتجاوز التدريب التقليدي ليشمل التعلم المستمر وتوسيع الفهم الاستراتيجي للمهام المستقبلية، من خلال تزويد الأفراد بالأدوات والموارد التي تساهم في تعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، الثقافية، والتشغيلية في السوق والعمل. يهدف التدريب والتطوير المهني إلى تحسين الأداء العام للفرد داخل المنظمة وتعزيز قدرته على القيادة والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين نتائج العمل وزيادة الإنتاجية.

ويشتمل التدريب والتطوير المهني على الأبعاد التالية:

جدول رقم (3)

أبعاد التدريب والتطوير المهني:

البُعد	التعريف
جودة البرامج التدريبية	تشير جودة البرامج التدريبية إلى مدى كفاءة البرامج المقدمة من حيث محتواها وأسلوب تنفيذها. يشمل ذلك تصميم البرامج بما يتوافق مع احتياجات العاملين والمجال الوظيفي، وتوظيف مدربين مؤهلين ذوي خبرة عالية في تقديم التدريب. يعتمد هذا البعد أيضاً على استخدام وسائل تعليمية حديثة وتقنيات تفاعلية لجعل التجربة التدريبية أكثر فاعلية وجاذبية. جودة البرامج تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التدريبية وتنمية المهارات المطلوبة. تعكس البرامج ذات الجودة العالية التزام المؤسسة بالاستثمار في تطوير موظفيها وتعزيز كفاءاتهم المهنية: (Garcia & Martinez, 2021)
تنوع أساليب التدريب	يعكس هذا البعد تعدد الطرق والوسائل المستخدمة في تقديم التدريب لضمان تلبية مختلف أساليب التعلم لدى العاملين. يشمل ذلك التدريب التقليدي وجهاً لوجه، التدريب عبر الإنترنت، استخدام ورش العمل التطبيقية، وتقنيات المحاكاة. يُظهر التنوع في أساليب التدريب مرونة المؤسسة في تقديم تجارب تعليمية تتماشى مع احتياجات الموظفين وطبيعة العمل. يساعد تنوع الأساليب على تحسين استيعاب العاملين للمادة التدريبية وزيادة قدرتهم على تطبيقها في بيئة العمل. يعزز هذا البعد من فاعلية العملية التدريبية ويدعم استدامتها (الزواوي، 2024)
التقييم والمتابعة	يشير التقييم والمتابعة إلى عملية قياس مدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتأثيرها على أداء العاملين. يتضمن هذا البعد أدوات لقياس رضا المشاركين عن التدريب، مدى استيعابهم للمادة التدريبية،

وتأثير التدريب على تحسين أدائهم الوظيفي. كما يشمل متابعة تطبيق المتدربين للمهارات المكتسبة داخل بيئة العمل وتحديد فرص التحسين. يساعد التقييم الفعال على تعزيز نقاط القوة في البرامج التدريبية ومعالجة أي قصور لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة: (Chen et al., 2022)	
يعبر هذا البعد عن مدى توفير المؤسسة فرصاً متواصلة لتطوير العاملين على المستويين الشخصي والمهني. يشمل ذلك تقديم خطط تدريبية متكاملة تدعم نمو الموظفين على المدى الطويل، بالإضافة إلى توفير فرص لحضور المؤتمرات والحصول على شهادات احترافية معترف بها. يهدف هذا البعد إلى تحسين كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم على مواكبة متطلبات العمل المستقبلية. يعكس التركيز على التطوير المهني المستمر التزام المؤسسة ببناء كوادر بشرية قادرة على الابتكار والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها: (Smith & Johnson, 2023)	فرص التطوير المهني المستمر

الدراسات السابقة:

1-الدراسات المتعلقة بتعزيز كفاءة العاملين:

▪ دراسة (Wilson & Carter, 2024) :

بعنوان " أثر استراتيجيات القيادة التشاركية على تعزيز كفاءة العاملين في المؤسسات الصحية"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات القيادة التشاركية على كفاءة العاملين في المؤسسات الصحية. وقد ركزت الدراسة على كيفية تعزيز المهارات التقنية والاجتماعية للعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات اليومية وتحسين التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة. حيث تهدف القيادة التشاركية إلى توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة الفعالة بين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام أدوات استبيان متكاملة استهدفت 400 موظف من مختلف الأقسام، إلى جانب إجراء مقابلات مع مديري الأقسام للتعرف على وجهات نظرهم حول تأثير القيادة التشاركية على كفاءة العاملين.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية تعزز بشكل كبير كفاءة العاملين، حيث أظهرت النتائج زيادة ملحوظة في قدرة الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بشكل جماعي. كما تبين أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يساهم في تعزيز قدرتهم على التكيف مع تحديات العمل اليومية، مما يؤدي إلى زيادة الحافزية وتحسين الأداء الوظيفي. كما أكدت الدراسة أن القيادة التشاركية تساهم في تحسين جودة العمل من خلال تعزيز ثقافة التعاون بين الأفراد وتعميق التواصل الداخلي. بالإضافة إلى ذلك، فإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعزز من انتمائهم للمؤسسة وتزيد من رغبتهم في العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية.

▪ دراسة (Brown et al., 2023) :

بعنوان " أثر بيئة العمل الرقمية على تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين في قطاع الخدمات المالية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي على تعزيز كفاءة العاملين في قطاع الخدمات المالية. ركزت على دور الأدوات الرقمية في تحسين الإنتاجية وتطوير المهارات التقنية. تم جمع البيانات من 250 موظفًا باستخدام استبيانات إلكترونية وتحليل الأداء الوظيفي قبل وبعد تطبيق الأدوات الرقمية.

أظهرت الدراسة أن بيئة العمل الرقمية تعزز الكفاءة المهنية للعاملين من خلال توفير وسائل فعّالة للتواصل وإدارة الوقت. بينت النتائج أن استخدام الأدوات الرقمية يحسن دقة المهام وجودة الأداء ويزيد من مرونة العاملين في التعامل مع التحديات.

▪ دراسة (Lee & Kim, 2021) :

بعنوان: "أثر برامج التوجيه والإرشاد الوظيفي على كفاءة الموظفين الجدد"

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير برامج التوجيه والإرشاد الوظيفي على تحسين كفاءة الموظفين الجدد في المؤسسات الكبرى. تناولت كيفية توجيه الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتلبية متطلبات العمل بكفاءة عالية. شملت الدراسة عينة من 180 موظفًا حديثي التعيين، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المتقدم.

توصلت الدراسة إلى أن برامج التوجيه الوظيفي تعزز كفاءة الموظفين الجدد بشكل كبير، حيث تسهم في تقليل الفجوة بين مهاراتهم الحالية واحتياجات العمل. أظهرت النتائج أن التوجيه الصحيح يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات.

▪ دراسة: (عبد الحميد، 2024)

بعنوان: "أثر أساليب التحفيز الحديثة على تعزيز كفاءة العاملين في القطاع الحكومي"

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير أساليب التحفيز الحديثة، مثل المكافآت المرنة والتقدير العلني، على كفاءة العاملين في القطاع الحكومي. ركزت على تحليل العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين، وشملت الدراسة عينة من 200 موظف في وزارات مختلفة.

أظهرت الدراسة أن أساليب التحفيز الحديثة تسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة العاملين، حيث بينت النتائج أن العاملين الذين يتلقون تحفيزًا مستمرًا يظهرون مستويات أعلى من الإبداع والالتزام. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج تحفيزية متجددة لتحسين الأداء الوظيفي.

▪ دراسة: (القرشي، 2023)

بعنوان: "دور التمكين الإداري في تعزيز كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التمكين الإداري على كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على عوامل مثل الاستقلالية في اتخاذ القرار وتوفير الموارد اللازمة للعمل. تم جمع البيانات من 150 موظفًا يعملون في 10 مؤسسات تعليمية باستخدام استبيانات ومقابلات متعمقة. توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري يعزز الكفاءة المهنية للعاملين بشكل ملحوظ، حيث أكدت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والقدرة على أداء المهام بكفاءة أكبر.

■ دراسة (الطاهر، 2020)

بعنوان: "أثر برامج التقييم الدوري للأداء الوظيفي على تعزيز كفاءة العاملين"

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير برامج التقييم الدوري للأداء الوظيفي على تحسين كفاءة العاملين في القطاع الخاص، ركزت على دور التغذية الراجعة المنتظمة في تحسين الأداء وتطوير المهارات الوظيفية. تم إجراء الدراسة على عينة من 250 موظفًا في شركات متعددة. أظهرت النتائج أن برامج التقييم الدوري تساهم في تعزيز كفاءة العاملين من خلال توفير ملاحظات مستمرة تتيح تحسين الأداء وتطوير المهارات. وأوصت الدراسة بضرورة تضمين التقييم الدوري في سياسات الموارد البشرية لتعزيز الأداء المؤسسي.

2-الدراسات المتعلقة بالتدريب والتطوير المهني:

■ دراسة: (الزواوي، 2024)

بعنوان: "أثر التدريب والتطوير المهني لرئيس الديوان على تحسين الأداء الإداري"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير برامج التدريب والتطوير المهني الموجهة لرؤساء الدواوين على تحسين الأداء الإداري. تم التركيز على كيفية تعزيز مهارات القيادة والإدارة لدى رؤساء الدواوين من خلال التدريب المستمر، ودور ذلك في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية. شملت الدراسة تحليلًا لبرامج التدريب المقدمة وتقييم فعاليتها في تطوير القدرات الإدارية. أظهرت الدراسة أن برامج التدريب تزيد من قدرة رئيس الديوان على إدارة الموارد البشرية بكفاءة، وتساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل عام. كما بينت النتائج أن التدريب المستمر يساهم في تطوير مهارات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحقيق أداء إداري متميز. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تدريبية مستدامة لتعزيز الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الدواوين.

▪ دراسة (Smith & Johnson, 2023) :

بمعنوان: "أثر برامج التطوير المهني على أداء الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير برامج التطوير المهني على أداء الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، حيث تم التركيز على تحديد العلاقة بين أنواع التدريب المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة الأثر المتنوع للتطوير المهني على الجوانب التقنية والسلوكية للموظفين، وشملت العينة موظفين من شركات تقنية متعددة، سيتم استخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات ومقابلات معمقة، كما ستضمن الدراسة مقارنة بين أداء الموظفين الذين شاركوا في برامج التطوير وأولئك الذين لم يشاركوا فيها.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المشاركة في برامج التطوير المهني وتحسين الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين خضعوا للتدريب أظهروا مستويات أعلى من الابتكار والقدرة على حل المشكلات. كما تبين أن التطوير المهني يساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على تحسين الإنتاجية. أكدت الدراسة أيضًا أهمية تصميم برامج تدريبية مخصصة لتلبية احتياجات العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي يتسم بالديناميكية.

▪ دراسة (Chen et al., 2022) :

بمعنوان: "فعالية التدريب عبر الإنترنت للعاملين عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية التدريب عبر الإنترنت في تحسين مهارات الموظفين العاملين عن بُعد خلال جائحة كوفيد-19. ركزت على تحليل دور الوحدات التدريبية الإلكترونية في تحسين التواصل وإدارة الوقت والابتكار في بيئة العمل عن بُعد، شملت العينة 300 موظف من قطاعات متعددة، وتم الاعتماد على تحليل البيانات المستخلصة من استبيانات إلكترونية ومقابلات نصف هيكلية. كما تناولت الدراسة تأثير التدريب على تفاعل الموظفين مع فرق العمل الافتراضية.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب عبر الإنترنت كان له تأثير إيجابي ملحوظ على تحسين إنتاجية الموظفين، خاصة في مجالات إدارة الوقت والتعاون الافتراضي. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين تلقوا تدريبات مستمرة عبر الإنترنت أظهروا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والقدرة على التكيف مع بيئة العمل الرقمية. وأوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في تقنيات التدريب الإلكتروني كأداة فعالة لدعم العاملين عن بُعد.

▪ دراسة (Garcia & Martinez, 2021) :

بمعنوان: " دور التطوير المهني المستمر في تحسين جودة التدريس في التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التطوير المهني المستمر على جودة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. ركزت على دراسة الأساليب التدريبية المتنوعة التي تُقدم للأساتذة الجامعيين ومدى تأثيرها على مهاراتهم التدريسية وطرق التواصل مع الطلاب. شملت الدراسة مقابلات مع 50 أستاذًا جامعيًا وتحليل بيانات الأداء الأكاديمي للطلاب في المؤسسات المشاركة.

توصلت الدراسة إلى أن الأساتذة الذين شاركوا بانتظام في برامج التطوير المهني قدموا تجارب تعليمية أكثر تفاعلية ومؤثرة. كما لوحظ تحسن في مهاراتهم المتعلقة بتطبيق تقنيات التعليم المبتكرة وتقديم المحتوى الأكاديمي بطريقة متكاملة. وأكدت الدراسة أن التطوير المهني يعزز من قدرات الأساتذة على التفاعل مع تحديات التعليم الحديث.

▪ دراسة: (الحمصي، 2020):

بمعنوان: " أثر التدريب في تطوير المسار المهني للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير برامج التدريب على تطوير المسار المهني للعاملين في مديرية مالية حمص. حيث ركزت الدراسة على تقييم مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية المتاحة لهم في تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فرصهم في الترقية الوظيفية. تم اختيار عينة مكونة من 150 موظفًا في المديرية، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات مفصلة ومقابلات مباشرة مع المشاركين. وقد تم تصميم الأسئلة لتغطية جميع جوانب تجربة الموظفين مع التدريب، بدءًا من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تقييم مدى تأثير البرامج على أدائهم اليومي.

توصلت الدراسة إلى أن برامج التدريب تسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وزيادة فرصهم في الترقى الوظيفي. حيث أظهرت النتائج أن التدريب المستمر يعزز من مهارات العاملين في التعامل مع المهام اليومية ويزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات في بيئة العمل. كما تبين أن التدريب يلعب دورًا رئيسيًا في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. ومن خلال تحسين المهارات والمعرفة، أصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات اليومية والمساهمة بشكل أفضل في تحقيق أهداف المديرية.

وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق البرامج التدريبية لتشمل جميع العاملين بشكل دوري .من خلال توفير برامج تدريبية شاملة ومنظمة، يمكن تحسين الأداء الوظيفي لجميع الموظفين على كافة المستويات الوظيفية. كما يجب أن تشمل البرامج التدريبية جوانب متعددة مثل تطوير المهارات الشخصية، والتحليل النقدي، وتعزيز القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والمتغيرات التي قد تطرأ على العمل في المستقبل.

3- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

▪ دراسة (Gonzalez & Smith, 2023) :

بعنوان " أثر برامج التدريب والتطوير المهني على تعزيز كفاءة العاملين في الشركات متعددة الجنسيات".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على تعزيز كفاءة العاملين في الشركات متعددة الجنسيات. تم التركيز على كيفية تحسين مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم الوظيفية من خلال برامج التدريب المستمر. أجريت الدراسة على عينة من 500 موظف في مختلف الصناعات، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وأدوات تحليل الأداء. أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين التدريب المستمر وزيادة كفاءة العاملين. كما أوضحت النتائج أن الاستثمار في التدريب يحسن القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تحسين الأداء العام في المؤسسات.

▪ دراسة (Nguyen & Brown, 2022) :

بعنوان: " برامج التدريب والتطوير المهني كأداة لتعزيز أداء العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على أداء العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات. تم تحليل العلاقة بين التدريب المستمر وأداء الموظفين باستخدام بيانات من 300 موظف في شركات تكنولوجيا المعلومات.

أكدت الدراسة أن برامج التدريب الفعّالة تسهم في تحسين الكفاءات التقنية والوظيفية للعاملين، مما يعزز من أدائهم في بيئة العمل التنافسية. وأشارت إلى أهمية تحديث المهارات التقنية للعاملين لضمان تحسين الأداء المستمر.

■ دراسة: (المحمدي، 2024)

بمعنوان: "أثر التطوير المهني على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التطوير المهني وكفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية. تم استخدام استبيان لتقييم تأثير برامج التطوير المهني على أداء المعلمين في 10 مدارس ثانوية. أظهرت الدراسة أن التدريب والتطوير المهني يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العاملين في المجال التعليمي، حيث أكدت أن المعلمين الذين شاركوا في برامج تطوير مهني متخصصة أظهروا زيادة ملحوظة في فاعليتهم في التدريس.

الإطار النظري:

مقدمة:

يُعد التدريب والتطوير المهني أحد أهم الأعمدة التي ترتكز عليها المنظمات الحديثة، خصوصًا في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا والاتصال وأساليب العمل. فقد أصبحت المؤسسات اليوم أكثر وعيًا بأن العنصر البشري هو المورد الأكثر قيمة، وأن تطويره ينعكس مباشرة على جودة الأداء ورفع الكفاءة العامة. ولذلك تحرص المنظمات الناجحة على توفير برامج تدريبية مستمرة ترفع من مهارات العاملين وتعزز قدرتهم على مواكبة التطورات المتلاحقة. ولم يعد التدريب مجرد نشاط ثانوي أو رفاهي، بل أصبح عملية أساسية تُسهم في بناء قدرات الموارد البشرية وتطوير مهاراتها بما يلبي احتياجات العمل المتجددة. (العتيبي، 2018)

كما أن التطوير المهني يمثل ركيزة قوية في دعم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يساعد الموظفين على اكتساب المعرفة الحديثة وتعلم التقنيات الجديدة، مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والمهام المعقدة. فالأسواق المعاصرة تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار، وكلها مهارات تتطلب تدريبًا فعالًا وتطويرًا مستمرًا. ولهذا أصبحت المؤسسات الرائدة تدمج التدريب ضمن إطارها التنظيمي كجزء من ثقافتها الداخلية، بحيث يصبح التعلم عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين. (Noe, 2017)

ومن ناحية أخرى، يسهم التدريب في تعزيز السلوك الوظيفي لدى العاملين وتحسين علاقتهم بالعمل والمؤسسة. فالموظف الذي يتلقى دعمًا تدريبيًا يشعر بقيمته داخل المنظمة، ويزداد لديه مستوى الرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على أدائه ويقلل من معدلات الغياب أو الرغبة في ترك العمل. كما تسهم البرامج التدريبية في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون وتبادل الخبرات، وتساعد على بناء فرق عمل متماسكة تمتلك القدرة على مواجهة الضغوط وتحقيق نتائج أفضل

ولا يقتصر دور التدريب على الجانب المهني فقط، بل يمتد إلى تطوير مهارات التفكير وحل المشكلات واتخاذ القرار، وهي مهارات أساسية في بيئة العمل المعاصرة. فالتدريب يفتح أمام العاملين آفاقًا جديدة للمعرفة ويمنحهم القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار في أداء المهام، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة التغيرات المستقبلية. كما يساعد التدريب على بناء

قيادات قوية قادرة على قيادة الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
(Werner & DeSimone, 2012)

وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على خطط تدريبية واضحة ومبنية على تحليل دقيق لاحتياجات العاملين، بحيث تركز هذه البرامج على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير فعلي، وتساهم في سد الفجوات المهارية والمعرفية. كما يجب أن يتم تصميم التدريب بما يتناسب مع طبيعة العمل وخصائص الموظفين، لضمان تحقيق أفضل النتائج. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبح التدريب الإلكتروني والتعلم الذاتي جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير المهني داخل المؤسسات. (عبدالرحمن، 2019)

مفهوم التدريب والتطوير المهني

يُعد التدريب أحد أهم العمليات التنظيمية التي تهدف المؤسسات من خلالها إلى رفع مستوى أداء العاملين عبر تزويدهم بمجموعة من المهارات والمعارف الضرورية المرتبطة بوظائفهم الحالية. وهو عملية مخططة ومدروسة تُبنى على تحليل احتياجات العمل وتحديد الفجوات المهارية التي يعاني منها الموظفون، ل يتم إعداد برامج تدريبية قادرة على معالجة تلك الفجوات بشكل مباشر وفعال. ويتميز التدريب بأنه ذو طابع عملي قصير المدى يركز على تحسين الأداء الحالي، مثل تعلم استخدام أدوات جديدة، أو اكتساب مهارات تقنية، أو التعرف على أساليب حديثة في إنجاز المهام اليومية. كما يهدف التدريب إلى رفع جاهزية العاملين لمواجهة التغيرات التي قد تظهر في بيئة العمل، سواء كانت في الأنظمة أو الأدوات أو طرق تنفيذ الإجراءات، مما يعزز قدرتهم على تحقيق أفضل أداء ممكن (السلمي، 2017)

أما التطوير المهني فيُعد مفهوماً أشمل وأوسع من التدريب، إذ يتجاوز حدود المهارات الوظيفية اليومية ليشمل بناء القدرات المستقبلية للعاملين وإعدادهم لتولي أدوار ومسؤوليات أعلى ضمن مساهمهم المهني. ويرتكز التطوير على نظرة استراتيجية تهدف إلى الاستثمار في العاملين على المدى الطويل، من خلال تنمية قدراتهم القيادية، وتحسين قدراتهم العقلية والسلوكية، وتعزيز مهارات التفكير والتحليل وحل المشكلات. ويُنظر إلى التطوير المهني بوصفه عملية تراكمية مستمرة تساعد الموظف على النمو في وظيفته والتقدم في المؤسسة، كما تمنحه الأدوات التي تمكنه من التعامل مع تحديات المستقبل، مما يجعله عنصراً فاعلاً في تحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى (Noe, 2017)

ويُفرق الخبراء بين التدريب والتطوير من حيث الهدف والزمن والمحتوى؛ فالتدريب غالباً ما يأتي استجابة لحاجة عاجلة تتعلق بمهارة محددة أو نقص معرفي معين، بينما يركز التطوير على صناعة

مسار مهني قوي للموظف من خلال gradual improvement والتعلم المستمر. كما أن التدريب غالبًا ما يكون ذا فترة زمنية قصيرة ويستهدف مجموعات محددة، في حين أن التطوير يرتبط ببرامج طويلة المدى مثل إعداد القيادات، وتأهيل المواهب، وتطوير الأداء الإداري والابتكاري. وهذا يعكس أن المؤسسات الحديثة لم تعد تكتفي بصقل مهارات موظفيها الحالية، بل تسعى إلى بناء مستقبل مهني قوي لهم يضمن استمرارية الأداء المتميز (Werner & DeSimone, 2012)

وبذلك يمكن القول إن التدريب يمثل الجانب التنفيذي الفوري الذي يركز على الوظيفة الحالية، بينما يشكل التطوير المهني الجانب الاستراتيجي المرتبط بمسار الموظف داخل المؤسسة. ومن خلال التكامل بين العمليتين، تستطيع المؤسسات بناء قوة عاملة قادرة على التكيف والتعلم، وتهيئة كوادر ذات خبرة عالية ومهارات متجددة. ومع التطورات السريعة في بيئة العمل وزيادة التحديات التكنولوجية، أصبح الجمع بين التدريب والتطوير ضرورة ملحة وليست خيارًا، إذ إن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على الاستثمار في مواردها البشرية وتوجيهها نحو التميز والإبداع (المطيري، 2021)

أهمية التدريب والتطوير المهني:

يمثل التدريب أحد الأعمدة الجوهرية التي تبني عليها المؤسسات الحديثة قدرتها على النمو والتطور، فهو ليس مجرد نشاط إداري اعتيادي، بل هو عملية منهجية شاملة تهدف إلى تمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعارف والسلوكيات التي تسهم في تحسين أدائهم اليومي ورفع جودة مخرجاتهم. فالتدريب يساعد الموظف على فهم أساليب العمل المتقدمة، والتعرف على التقنيات الحديثة، والتعامل مع أدوات الإنتاج بكفاءة أعلى، الأمر الذي يحد من الأخطاء التشغيلية، ويرفع درجات الدقة والانضباط في تنفيذ المهام. كما يدعم التدريب قدرة العاملين على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، ويعزز قدرتهم على مواجهة المشكلات بمرونة أكبر، مما يعني أن المؤسسة تصبح أكثر تكيفًا واستجابة للتحديات، وأكثر قدرة على المنافسة في بيئة تتسم بالتحول المتسارع. ويمتد أثر التدريب أيضًا إلى تحسين استثمار الموارد البشرية، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، والوصول إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والنمو المؤسسي.

أما التطوير المهني، فهو يمثل البعد الاستراتيجي الأعمق في عملية تنمية الموارد البشرية، إذ يتجاوز حدود التدريب التقليدي ليشمل إعداد العاملين لمستقبلهم الوظيفي، وإكسابهم قدرات طويلة الأمد تمكنهم من تولي مهام قيادية وإشرافية أكثر تعقيدًا. ويعتمد التطوير على رؤية مستقبلية تهدف إلى بناء موظف قادر على إدارة التغيير، وقيادة الفرق، والتعامل مع التطورات التكنولوجية التي تفرضها أسواق

العمل الحديثة. كما يسهم التطوير المهني في تعزيز المهارات العقلية المتقدمة مثل مهارات حل المشكلات، والتفكير النقدي، واتخاذ القرار في المواقف المتغيرة، وهو ما يجعل الموظف أكثر نضجاً واستقلالية في أداء دوره داخل المؤسسة. ولا يقتصر ذلك على الجانب الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، والقدرة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة التي تقود المؤسسة نحو التميز والاستدامة (Noe, 2017)

ولا تقتصر أهمية التدريب والتطوير على الجوانب الفنية والإدارية فحسب، بل تمتد لتشمل تأثيراً مباشراً على المناخ الوظيفي والرضا المهني للعاملين. فعندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تمنحهم فرصاً للارتقاء بمهاراتهم وتطوير قدراتهم، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالتقدير والاهتمام، ويرفع من مستويات التحفيز والانتماء التنظيمي. ويؤدي ذلك إلى تحسين الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وتقليل الصراعات والضغوط الداخلية، مع خفض معدلات الدوران الوظيفي التي قد تسبب خسائر كبيرة للمؤسسة إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن البيئات التي تهتم بالتدريب والتطوير تُظهر مستويات أعلى من الاستقرار الوظيفي، وتتمتع بسلوكيات عمل إيجابية تعزز التعاون والانسجام داخل الفريق، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي وفاعليته. (السقاف، 2016)

كما يمتد أثر التدريب والتطوير إلى تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتحديات غير المتوقعة، إذ إن الموظفين المدربين جيداً يمتلكون المرونة اللازمة للتعامل مع الظروف الطارئة، ويستطيعون إعادة تنظيم أولوياتهم بسرعة تضمن استمرارية العمل دون تعطيل. أما التطوير المهني فيوفر للمؤسسة نخبة من العاملين القادرين على التفكير بطريقة تحليلية وإبداعية، بما يمكنهم من صياغة حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة التي قد تعوق سير العمليات. وتعد هذه القدرات ذات أهمية كبيرة في عالم يشهد تغيرات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة، إذ تصبح المؤسسات بحاجة إلى فرق عمل تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الذكية، وإعادة توجيه الجهود وفق ما تتطلبه الأوضاع المتغيرة، مما يعزز من مرونة المؤسسة ويدعم قدرتها على تحقيق التميز والاستدامة (Werner & DeSimone, 2012)

كذلك يسهم التدريب والتطوير بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين والعملاء، فالعامل المتمكن من مهامه يمتلك القدرة على تقديم خدمة سريعة، دقيقة، واحترافية، مما يرفع من مستوى رضا العملاء ويعزز الصورة الذهنية للمؤسسة في المجتمع. وتضع المؤسسات الحديثة برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات السلوكية والمهنية للعاملين، مثل مهارات التواصل، وإدارة ضغوط العمل، والتعامل مع الجمهور بطريقة فعالة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء علاقة إيجابية بين المؤسسة

والمستفيدين. ويظهر أثر ذلك بوضوح في زيادة ثقة العملاء، وتحسن سمعة المؤسسة، وارتفاع مستوى الطلب على خدماتها، وهو ما يعد مؤشراً مهماً على جودة الأداء وتحقيق النجاح في المدى الطويل.

أهداف التدريب والتطوير المهني

يمثل التدريب أحد الأعمدة الجوهرية التي تبني عليها المؤسسات الحديثة قدرتها على النمو والتطور، فهو ليس مجرد نشاط إداري اعتيادي، بل هو عملية منهجية شاملة تهدف إلى تمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعارف والسلوكيات التي تسهم في تحسين أدائهم اليومي ورفع جودة مخرجاتهم. فالتدريب يساعد الموظف على فهم أساليب العمل المتقدمة، والتعرف على التقنيات الحديثة، والتعامل مع أدوات الإنتاج بكفاءة أعلى، الأمر الذي يحد من الأخطاء التشغيلية، ويرفع درجات الدقة والانضباط في تنفيذ المهام، كما يدعم التدريب قدرة العاملين على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، ويعزز قدرتهم على مواجهة المشكلات بمرونة أكبر، مما يعني أن المؤسسة تصبح أكثر تكيفاً واستجابة للتحديات، وأكثر قدرة على المنافسة في بيئة تتسم بالتحول المتسارع. ويمتد أثر التدريب أيضاً إلى تحسين استثمار الموارد البشرية، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، والوصول إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والنمو المؤسسي (الشربيني، 2020).

ومن أهم أهداف التدريب أيضاً العمل على سدّ الفجوات المعرفية والمهارية لدى العاملين، إذ غالباً ما تتطور بيئة العمل وتظهر فيها تقنيات وممارسات جديدة تحتاج إلى مواكبة مستمرة. ويساعد التدريب على معالجة هذه الفجوات من خلال تقديم محتوى متناسب مع احتياجات كل وظيفة، الأمر الذي يسهم في رفع درجة الإلتقان المهني، وتحسين جودة أداء المهام اليومية، ويعزز قدرة الموظف على تطوير نفسه وفهم الجوانب الفنية المرتبطة بوظيفته بصورة أعمق، مما ينعكس على زيادة جودة العمل ودقة نتائجه، ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وتنظيماً. (Armstrong, 2014)

ويسعى التدريب والتطوير كذلك إلى تعزيز مهارات التواصل والتعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وهي مهارات أصبحت في الوقت الحالي من أهم عوامل النجاح داخل أي مؤسسة. فالموظف الذي يمتلك القدرة على التواصل الفعال يكون أكثر قدرة على نقل المعلومات بوضوح، والتفاعل الإيجابي مع الزملاء، وحلّ النزاعات المهنية بطريقة بناءة، كما يساهم التدريب في تحسين قدرة الفرد على فهم الآخرين، واحترام وجهات النظر المختلفة، والعمل ضمن فرق متكاملة ومتعاونة، مما يعزز الانسجام

داخل المنظمة ويرفع مستوى الكفاءة التنظيمية، وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية مهارات التواصل تحقق نتائج أفضل في التنسيق والإنتاجية واتخاذ القرار (اللوزي، 2018). ومن الأهداف المهمة للتدريب والتطوير المهني تهيئة العاملين لتولي مهام أكبر، والمنافسة على المناصب القيادية والإشرافية. فالتطوير المهني يركز على بناء القدرات المستقبلية للموظفين، وإعدادهم للتعامل مع المهام المعقدة والتحديات الاستراتيجية التي تتطلب درجة عالية من النضج المهني. وتشمل هذه البرامج تنمية مهارات القيادة، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، وهي مهارات أساسية لأي شخص يسعى للارتقاء وظيفياً، ويساعد هذا النوع من التطوير في بناء صفّ ثانٍ من القادة داخل المؤسسة، مما يعزز استدامتها ويضمن جاهزيتها لمواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية (Yukl, 2013).

كما يهدف التدريب إلى تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وخاصة تلك المتعلقة بالتطور التكنولوجي والتحول الرقمي. فالعالم يشهد تغيرات سريعة في أنظمة التشغيل، وبرمجيات الإدارة، وتقنيات الإنتاج، مما يتطلب إعداد الموظفين للتعامل بكفاءة مع هذه المستجدات. ويسهم التدريب في رفع جاهزية العاملين، وزيادة قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة، والتفاعل معها، وتطبيقها داخل السياق الوظيفي، ومع هذا التطور المستمر، تصبح المؤسسات التي تستثمر في التدريب أكثر قدرة على المنافسة، وأكثر مرونة في مواجهة التحديات المستقبلية (السيد، 2019).

ويتضمن التدريب هدفاً مهماً آخر يتمثل في زيادة الإنتاجية ورفع جودة الخدمات المقدمة، حيث إن الموظف المؤهل يمتلك القدرة على تقديم خدمة أكثر سرعة وجودة، مع الالتزام بمعايير الأداء المستهدفة. ويساعد التدريب في تحسين مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين، مما يؤدي إلى تطوير طرق العمل وتحسين الخدمات، وبالتالي تعزيز رضا العملاء والمستفيدين، وقد أظهرت الدراسات أن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل مباشر، ويزيد من فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية. (Mathis & Jackson, 2016)

وأخيراً، يسهم التدريب في تحسين مستوى الانضباط المهني وتقليل الأخطاء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، فمن خلال فهم الموظفين للأدوار المطلوبة منهم وسياسات المنظمة ومعايير الأداء، يصبح لديهم قدرة أكبر على الالتزام بالقواعد المهنية والامتثال للتعليمات. كما يساهم التدريب في تعزيز القيم التنظيمية، وبناء ثقافة مهنية قائمة على المسؤولية والاحترام والتعاون، مما يقلل من السلوكيات غير

المرغوبة، ويرفع مستوى الاحترافية والانضباط داخل المؤسسة، ويعزز بيئة عمل صحية ومستقرة (النقيب، 2015).

عناصر التدريب والتطوير المهني:

- أول عنصر من عناصر التدريب والتطوير المهني يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وهو خطوة أساسية لضمان توجيه جهود التدريب نحو الجوانب الأكثر أهمية وحساسية داخل المؤسسة. فعملية تحديد الاحتياجات تشمل دراسة الوضع الحالي للموظفين، وتحليل الفجوات المعرفية والمهارية، ومراجعة متطلبات الوظائف المختلفة، بما يتيح تصميم برامج تدريبية فعّالة تحقق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات الموظفين في الوقت ذاته. وعندما تتم هذه الخطوة بدقة، تصبح جميع الأنشطة التدريبية مركزة وموفرة للوقت والموارد، كما تزداد احتمالية تحقيق أثر ملموس على أداء العاملين ومستوى الإنتاجية العامة (العنزي، 2019).
- العنصر الثاني: هو تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وطبيعة الوظائف، إذ لا يقتصر التصميم على محتوى تدريبي عام، بل يجب أن يكون مخصصًا ليناسب متطلبات كل وظيفة ومستوى كل موظف. ويشمل التصميم تحديد الأهداف التعليمية، واختيار الموضوعات التدريبية الملائمة، وتحديد أساليب ووسائل التدريب، ووضع خطة زمنية واضحة، بما يضمن أن التدريب يؤدي إلى تطوير مهارات محددة يمكن تطبيقها عمليًا في بيئة العمل. ويساهم التصميم الجيد في زيادة التفاعل والمشاركة لدى المتدربين، ويعزز من فرص تحويل التعلم النظري إلى تطبيق عملي ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والمؤسسي. (Noe, 2017)
- العنصر الثالث هو تنفيذ التدريب باستخدام خبراء مؤهلين وأساليب تفاعلية حديثة، حيث إن جودة التدريب تعتمد بشكل كبير على كفاءة المدربين وطريقة إيصال المعلومات. فالمؤسسات الحديثة تعتمد على مدربين ذوي خبرة عالية، قادرين على توجيه المتدربين بشكل عملي، مع استخدام أساليب تعليمية مبتكرة مثل التعلم التفاعلي، والمحاكاة العملية، والدورات التدريبية الرقمية، وورش العمل الجماعية، مما يزيد من استيعاب الموظفين ويحفزهم على التطبيق الفعلي لما تعلموه. ويُعد التنفيذ الفعّال للتدريب مرحلة حاسمة تؤثر بشكل مباشر على نتائج العملية التدريبية ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Armstrong, 2014)

- **العنصر الرابع والأخير** هو تقييم التدريب لقياس أثره ومدى الاستفادة التي تحققت لدى العاملين، فالتقييم يعد مرحلة لا غنى عنها لضمان أن البرامج التدريبية حققت نتائجها المرجوة. ويشمل التقييم متابعة التغيرات في أداء الموظفين، وقياس اكتسابهم للمهارات الجديدة، وتحليل مدى تحسين الكفاءة العامة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي. ويساعد هذا التقييم الإدارة على اتخاذ قرارات مستقبلية بشأن تعديل البرامج أو تطويرها، وضمان استمرارية التحسين والتعلم المستمر داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز القيمة المضافة للتدريب ويضمن استثمار الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن. (Werner & DeSimone, 2012)

أساليب التدريب والتطوير

أول أسلوب من أساليب التدريب هو التدريب أثناء العمل، ويُعد من أكثر الأساليب فعالية لأنه يحدث في بيئة الموظف الحقيقية ويتيح له التعلم أثناء ممارسة المهام اليومية. هذا النوع من التدريب يساعد على ربط المعرفة النظرية بالخبرة العملية بشكل مباشر، كما يسمح للمتدرب بالتعامل مع مواقف حقيقية وحل المشكلات أثناء تنفيذ العمل، مما يزيد من مهاراته الفنية والإدارية بشكل تدريجي ومستمر. ويعتبر التدريب أثناء العمل وسيلة فعالة لتطوير الكفاءات بسرعة، كما يعزز ثقة الموظف بنفسه وقدرته على أداء المهام بكفاءة أعلى. (Noe, 2017)

ثاني الأساليب هو ورش العمل والمحاضرات، حيث يتم تقديم المعلومات والمعارف للموظفين بشكل جماعي ومنظم. وتستخدم هذه الطريقة لعرض موضوعات محددة، وتبادل الخبرات، وتنمية المهارات العملية من خلال مناقشات جماعية وتمارين تطبيقية. ورش العمل تشجع على الحوار والتفاعل بين المشاركين، ما يعزز فهم المفاهيم التدريبية وتطبيقها على أرض الواقع، كما تساعد المحاضرات المنظمة في نقل المعلومات النظرية الهامة بسرعة ووضوح، مما يجعلها أسلوبًا فعالًا لرفع مستوى المعرفة العامة للموظفين. (Armstrong, 2014)

ومن الأساليب الحديثة التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية، الذي أصبح ضروريًا في ظل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي في المؤسسات. يتيح التعلم الإلكتروني للموظفين الوصول إلى الدورات التدريبية في أي وقت ومكان، مع محتوى تفاعلي يشمل الفيديوهات، والاختبارات، والمحاكاة الرقمية، مما يعزز فرص الاستيعاب والتطبيق العملي. كما يسمح هذا الأسلوب بتخصيص برامج التدريب وفق مستوى الموظف واحتياجاته، ويقلل من تكاليف التدريب التقليدي ويزيد من كفاءته. (Salas et al., 2012)

كما يُستخدم أسلوب المحاكاة والألعاب التدريبية لتطوير مهارات الموظفين في بيئة آمنة ومشابهة للواقع. تتيح المحاكاة للأفراد تجربة المواقف العملية المعقدة دون المخاطرة بارتكاب أخطاء تؤثر على العمل الفعلي، كما تساعد الألعاب التدريبية على زيادة التفاعل والمشاركة بين المتدربين، وتحفز التفكير النقدي واتخاذ القرار، مما يرفع مستوى الإبداع والقدرة على مواجهة التحديات الواقعية (Werner & DeSimone, 2012).

ويعتبر برامج الإرشاد والتوجيه (Coaching & Mentoring) من الأساليب الفعالة لتطوير الموظفين على المدى الطويل، حيث يقوم مشرف أو خبير ذو خبرة عالية بتقديم الدعم والإرشاد للموظف بشكل فردي. يركز التوجيه على نقل الخبرات العملية، ومساعدة الموظف على تحديد أهدافه المهنية، وتطوير مهاراته القيادية والإدارية، وتعزيز ثقته بنفسه. ويساهم هذا الأسلوب في بناء علاقة قوية بين الموظف والموجه، ويزيد من التفاعل والتعلم المستمر داخل المؤسسة. (Armstrong, 2014)

وأخيراً، يعتبر التدريب العملي والتطبيقي في بيئة مشابهة للواقع من أكثر الأساليب فعالية لتعزيز المهارات العملية. يتيح هذا الأسلوب للموظفين ممارسة المهام في بيئة تحاكي الظروف الفعلية للعمل، مما يزيد من خبرتهم العملية ويقلل من الفجوة بين التعلم النظري والتطبيق العملي. ويعزز التدريب العملي الثقة والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، ويضمن جاهزية الموظف للتعامل مع المواقف الواقعية بكفاءة عالية. (Noe, 2017)

المتغير التابع – كفاءة العاملين

تُعد كفاءة العاملين من أهم العوامل التي تحدد نجاح أي مؤسسة، فهي ليست مجرد القدرة على أداء المهام اليومية، بل تمثل مقياساً حقيقياً لمستوى الاحترافية والمعرفة والخبرة والسلوكيات التي يمتلكها الموظف. فالموظف الكفء قادر على إنجاز المهام بكفاءة عالية، وبجودة تتوافق مع معايير المؤسسة، مع الالتزام بالمواعيد وتحقيق الأهداف المطلوبة. وتعكس كفاءة العاملين مدى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية بشكل فعال، إذ أن الموظف المتمكن يُسهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وتسهيل سير العمليات الداخلية، مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة (العنزي، 2019).

وتتأثر كفاءة العاملين بعدة عوامل، منها التدريب المستمر، والخبرة العملية، والتحفيز الوظيفي، ووضوح الأهداف، والبيئة التنظيمية الداعمة. فالموظف الذي يتلقى تدريباً منتظماً ويُحفَّز على تطوير

مهاراته يمتلك القدرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات السليمة، كما يكون أكثر قدرة على الابتكار وإيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجه العمل اليومي. وعلاوة على ذلك، تلعب الكفاءة دوراً محورياً في تحسين التفاعل بين الزملاء، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وتقليل الأخطاء والتأخيرات التي قد تؤثر على النتائج التشغيلية. (Noe, 2017)

وبالتالي، يمكن القول إن كفاءة العاملين ليست مجرد هدف فردي لكل موظف، بل هي عنصر استراتيجي للمؤسسة بأكملها، فهي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق استراتيجياتها، وضمان جودة الخدمات، والحفاظ على رضا العملاء والمستفيدين. وكلما كانت كفاءة العاملين أعلى، زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، ومواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية، وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة على المدى الطويل. (Werner & DeSimone, 2012)

مفهوم كفاءة العاملين:

تُعرف كفاءة العاملين بأنها القدرة الفعلية للموظف على تنفيذ المهام المطلوبة منه بدرجة عالية من الإتقان والجودة، مستنداً إلى مزيج من المهارات الفنية والمعارف العلمية والسلوكيات المهنية التي يمتلكها. فالموظف الكفء لا يقتصر عمله على تنفيذ المهام فقط، بل يطبق معايير الجودة بكفاءة، ويظهر قدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، ويستجيب بفعالية لمتطلبات العمل المتغيرة، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واحترافية. (Armstrong, 2014)

وتشمل كفاءة العاملين عدة أبعاد أساسية تكمل بعضها البعض، أولها الكفاءة الفنية (Technical Competency)، والتي تتعلق بمعرفة الفرد بالأدوات والتقنيات والمهارات العملية اللازمة لأداء مهامه اليومية. هذا البعد يضمن قدرة الموظف على التعامل مع العمليات التشغيلية بكفاءة، والالتزام بالمعايير الفنية والمهنية المطلوبة. أما البعد الثاني فهو الكفاءة السلوكية (Behavioral Competency)، الذي يركز على الجوانب الشخصية والسلوكية للموظف، مثل مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وهو ما يعزز التعاون والانضباط داخل بيئة العمل. (Dessler, 2020)

أما البعد الثالث فهو الكفاءة الإدارية (Managerial Competency)، والتي تتعلق بقدرة الفرد على إدارة المهام والموارد البشرية والمادية بكفاءة، وتنظيم العمل وتوجيه الفرق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. ويُعد هذا البعد ضرورياً بشكل

خاص للموظفين في المناصب القيادية والإشرافية، حيث يعتمد نجاحهم على قدرتهم على تنسيق الفرق وتحفيزهم وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. (Mathis & Jackson, 2016)

وترتبط كفاءة العاملين أيضًا بقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات والتصرف بفعالية في المواقف المختلفة، وهو ما يجعل الموظف قادرًا على التعامل مع التحديات اليومية وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة ككل. كما أن الموظف الكفء يسهم في تحسين مستوى الإنتاجية، والارتقاء بجودة الخدمات أو المنتجات، ويزيد من رضا العملاء والمستفيدين، ويعكس صورة إيجابية للمؤسسة في المجتمع. (Noe, 2017)

أهمية كفاءة العاملين

تتمثل أهمية كفاءة العاملين في كونها المعيار الأبرز لقياس نجاح المؤسسة وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة، فهي تعكس مدى قدرة الموظفين على تحقيق أهداف العمل بكفاءة ودقة. فالعمالء الكفاء قادر على أداء المهام المطلوبة بسرعة وفعالية، مع الالتزام بالمعايير المهنية، مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد الإنتاجية، ويعكس صورة إيجابية للمؤسسة أمام العملاء والمستفيدين. وبهذا الشكل، تصبح الكفاءة عنصرًا جوهريًا في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق التميز المؤسسي. (Armstrong, 2014).

كما تسهم كفاءة العاملين في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة العمل المتغيرة والديناميكية، إذ يمتلك الموظف الكفاء القدرة على التكيف مع التحديات المستجدة، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وتطوير أساليب عمل مبتكرة، بما يرفع من مرونة المؤسسة ويزيد من قدرتها على مواجهة المنافسين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يؤدي وجود موظفين أكفاء إلى تحسين بيئة العمل، إذ يكون هناك توازن بين الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز التعاون والالتزام بالمواعيد والجودة. (Noe, 2017)

إضافةً إلى ذلك، تلعب كفاءة العاملين دورًا مهمًا في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل الدوران، حيث إن الموظف المتمرس والقادر على أداء مهامه بفاعلية يشعر بالرضا والارتباط بالمؤسسة، مما يقلل من احتمالات ترك الوظيفة والبحث عن فرص أخرى. ويؤدي هذا الاستقرار إلى الحفاظ على الخبرات والمهارات داخل المؤسسة، وزيادة الكفاءة التنظيمية على المدى الطويل، ويخلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وانتظامًا، تضمن استمرارية العمليات وجودة النتائج. (Dessler, 2020)

وبالإضافة إلى ذلك، تؤثر كفاءة العاملين بشكل مباشر على مستوى رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة، فالموظف الكفاء قادر على تقديم الخدمة بشكل أسرع وأدق، والتعامل مع

المشكلات الطارئة بكفاءة، مما يعزز الثقة في المؤسسة ويزيد من رضا المستفيدين والمجتمع بشكل عام. وبالتالي تصبح الكفاءة عاملاً محورياً ليس فقط في تحسين الأداء الداخلي، بل أيضاً في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق. (Mathis & Jackson, 2016)

أهداف كفاءة العاملين

يهدف التركيز على كفاءة العاملين إلى تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة بشكل شامل ومستمر، فالموظف الكفء لا يقتصر عمله على إنجاز المهام فقط، بل يقوم بذلك بدقة واحترافية، مع مراعاة المعايير المهنية والمواصفات المحددة من قبل المؤسسة. هذه القدرة على تقديم عمل متقن تساعد على تقليل الأخطاء التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد والوقت، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا العملاء والمستفيدين. وعلاوة على ذلك، فإن جودة الأداء المستمرة تعزز من سمعة المؤسسة، وتجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع بشكل فعال وموثوق، مما يساهم في تعزيز مكانتها داخل القطاع الذي تعمل به ويزيد من تنافسيتها. (Armstrong, 2014)

كما يهدف تعزيز كفاءة العاملين إلى رفع قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، سواء كانت هذه التغيرات تكنولوجية، تنظيمية، أو إدارية. فالمرونة والقدرة على التكيف تعتبر من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها الموظف في العصر الحديث، إذ تساعده على مواجهة المستجدات بسرعة وكفاءة، وتقلل من التوتر والارتباك الناتج عن التغيرات المفاجئة. وبذلك، يصبح الموظف قادراً على الاستجابة الفعالة للتحديات وتحقيق استمرارية العمل دون تعطيل العمليات، مما يدعم المؤسسة في الحفاظ على استقرارها وكفاءتها التشغيلية. (Noe, 2017)

ويُعد من أهم أهداف كفاءة العاملين زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر والأخطاء، حيث يمكن للموظف المتمكن إدارة الوقت والموارد بشكل أمثل، مع القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساهم في تحسين سير العمليات وتقليل التكرار والإخفاقات. ومن خلال رفع مستوى الإنتاجية، تحقق المؤسسة أهدافها بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مع تقليل التكاليف وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية. كما أن الإنتاجية المرتفعة تؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى رضا العملاء والمستفيدين عن الخدمات المقدمة. (Dessler, 2020)

كما يساهم التركيز على كفاءة العاملين في رفع القدرة على الابتكار وحل المشكلات، إذ يتمتع الموظفون الأكفاء بالقدرة على التفكير التحليلي والإبداعي، الذي يمكنهم من ابتكار حلول جديدة للتحديات اليومية وتحسين أساليب العمل. هذه القدرة على الابتكار لا تساعد فقط في حل المشكلات الحالية، بل

تساهم أيضًا في تطوير العمليات والخدمات بشكل مستمر، وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المتغيرة والمتطورة، مما يضمن لها التفوق على المنافسين وتحقيق النجاح على المدى الطويل (Mathis & Jackson, 2016).

ويهدف تحسين كفاءة العاملين أيضًا إلى تحقيق الانضباط المهني والالتزام بالمعايير التنظيمية، حيث أن الموظف الكفء يلتزم بالقوانين والسياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة. وهذا الالتزام يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات الخاطئة أو التصرفات غير المسؤولة. كما أن الانضباط المهني يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين ويحافظ على استقرار المؤسسة واستمراريتها على المدى الطويل، وهو عنصر أساسي لضمان نجاح أي منظمة في بيئة العمل الحديثة (Werner & DeSimone, 2012).

وأخيرًا، تسعى المؤسسات من خلال رفع كفاءة العاملين إلى تحسين سمعتها وزيادة قدرتها التنافسية، فالموظفون الأكفاء يمثلون العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، ويضمنون تقديم خدمات عالية الجودة بشكل مستمر. الكفاءة تسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة أمام العملاء والشركاء والمجتمع، وتزيد من فرص نجاحها وتوسعها في بيئة عمل ديناميكية ومنافسة. كما أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كفاءات موظفيها تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار والتطوير المستمر، مما يعزز من استدامتها وتميزها في السوق (Armstrong, 2014).

العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين

تتأثر كفاءة العاملين بعدة عوامل أساسية تبدأ بـ مستوى التدريب والتعليم المستمر، إذ أن الموظف الذي يتلقى برامج تدريبية منتظمة ويشارك في دورات تطوير مهني مستمرة يمتلك مهارات أكثر تنوعًا ومعرفة أعمق بالمهام المطلوبة منه. هذا التدريب المستمر يعزز قدرة العامل على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، ويزيد من مرونته في مواجهة المشكلات اليومية، كما يحسّن الأداء الفردي والجماعي ويسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة (Noe, 2017).

كما تلعب بيئة العمل المادية والمعنوية دورًا رئيسيًا في رفع كفاءة العاملين، فالموظف الذي يعمل في بيئة منظمة ومجهزة تجهيزًا جيدًا يكون أكثر إنتاجية وارتباطًا بالعمل. تشمل هذه البيئة توفير المرافق المناسبة، والجو النفسي الإيجابي، وتشجيع التعاون بين الزملاء، وتقليل التوتر الناتج عن ظروف العمل غير المناسبة. البيئة المحفزة ترفع معنويات العاملين، وتدعم الابتكار والإبداع، وتضمن استمرارية الأداء بكفاءة عالية (Armstrong, 2014).

وتعتبر نظم التحفيز والمكافآت من العوامل المحورية في تعزيز كفاءة العاملين، إذ أن الموظف الذي يشعر بأن جهوده محل تقدير ومكافأة يكون أكثر التزامًا وتحفيزًا على تقديم أفضل أداء. تشمل هذه النظم المكافآت المالية والمعنوية، وفرص الترقية، والتقدير العام، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة ويرفع من مستوى الإنتاجية والولاء الوظيفي. (Dessler, 2020)

كما تؤثر الخبرة والتجربة العملية بشكل كبير على كفاءة العاملين، فالخبرة الطويلة والتعرض لمواقف عملية متنوعة تمنح الموظف القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات بسرعة وكفاءة. الخبرة العملية تساعد الموظف أيضًا على تطوير أسلوبه في العمل وتجنب الأخطاء المتكررة، كما تساهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز ثقة العملاء والمستفيدين بالمؤسسة (Werner & DeSimone, 2012).

من العوامل المهمة أيضًا الدعم الإداري والقيادي، حيث يزداد أداء الموظفين عندما يحصلون على توجيه وإشراف فعال من الإدارة العليا. الدعم القيادي يشمل توضيح الأهداف، تقديم الملاحظات البناءة، تشجيع الابتكار، وتوفير الموارد اللازمة للموظف لأداء عمله بفعالية. هذا الدعم يعزز الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة العمل (Mathis & Jackson, 2016).

وأخيرًا، تلعب التكنولوجيا المتاحة والإمكانات المتوفرة دورًا كبيرًا في تعزيز كفاءة العاملين، فالوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحواسيب، والبرامج الرقمية، وأنظمة إدارة العمل تمكن الموظف من أداء مهامه بشكل أسرع وأكثر دقة. التكنولوجيا المتطورة تقلل من الجهد اليدوي وتسرع العمليات، كما تدعم التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، مما يزيد من الإنتاجية ويحسن مستوى الأداء العام للمؤسسة (Noe, 2017).

معوقات كفاءة العاملين

رغم أهمية كفاءة العاملين، هناك العديد من المعوقات التي قد تحد من تحقيقها. من أبرز هذه المعوقات نقص التدريب وضعف التطوير المهني، إذ أن الموظف الذي لا يحصل على برامج تدريبية مناسبة أو فرص لتطوير مهاراته يواجه صعوبة في مواكبة المتطلبات الحديثة للعمل، مما يضعف قدرته على الأداء بكفاءة ويقلل من إنتاجيته. (Armstrong, 2014)

كما تشكل بيئة العمل غير المناسبة أو غير المحفزة عائقًا أمام تحقيق الكفاءة، فالموظف الذي يعمل في مكان يفتقر للمرافق الأساسية أو يعاني من ضغوط نفسية عالية يجد صعوبة في التركيز

وتحقيق الأداء المطلوب. البيئة غير الداعمة تؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وزيادة معدلات الأخطاء، وتقليل القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. (Dessler, 2020)

ومن العوامل الأخرى غياب العدالة الوظيفية وضعف نظام الحوافز، إذ أن الموظف الذي يشعر بعدم المساواة أو بعدم تقدير جهوده يصبح أقل التزامًا، ويقل حماسه لتقديم أفضل أداء. غياب الحوافز يقلل من الدافعية للعمل، ويزيد احتمالية التشتت والانشغال بأمور خارجية بدل التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة. (Noe, 2017)

ويعد ضعف الإشراف الإداري وغياب التوجيه من المعوقات المهمة، حيث أن الموظف يحتاج إلى إشراف فعال وتوجيه مستمر لتحديد الأولويات، وضبط الأداء، وتوفير الدعم اللازم. عدم وجود إشراف جيد يؤدي إلى ارتباك الموظفين، وارتكاب أخطاء، وتأخر إنجاز المهام، وبالتالي انخفاض مستوى الكفاءة العامة. (Werner & DeSimone, 2012)

وأخيرًا، يُعد نقص الإمكانيات التقنية أو الأدوات اللازمة للعمل من العوامل التي تحد من كفاءة العاملين، إذ أن غياب الموارد الأساسية يجعل الموظف مضطرًا للقيام بالمهام بطرق بدائية أو أقل فاعلية، مما ينعكس على جودة الأداء ويزيد من الأخطاء ويقلل الإنتاجية. توفر الأدوات والتقنيات المناسبة يرفع من سرعة الإنجاز، ويقلل من الجهد المهدور، ويضمن استمرارية العمل بكفاءة عالية (Mathis & Jackson, 2016).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة:

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث تمثل الإطار الذي يحدد الخطوات والإجراءات التي يتبناها الباحث لجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى توضيح الطريقة العلمية التي اتبناها الباحث لدراسة دور التدريب والتطوير المهني في تعزيز كفاءة العاملين، مع التركيز على دراسة حالة شركة أرامكو السعودية. ويأتي هذا الفصل ليضمن للبحث الصفة العلمية والموضوعية، ويتيح للقارئ فهم آلية إجراء الدراسة ومدى صحة النتائج والاستنتاجات المستخلصة منها.

كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم وصف دقيق لمكونات البحث الأساسية، بدءًا من تحديد نوع البحث والمنهج المستخدم، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة وعينته البحثية، وصولًا إلى الأدوات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات. ويشمل ذلك تحديد المقاييس والمعايير العلمية المستخدمة في تقييم العلاقة بين برامج التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين، مع التركيز على ضمان موثوقية البيانات ودقتها. ويعتبر هذا الوصف التفصيلي ضروريًا لتمكين الباحثين الآخرين من تكرار الدراسة أو مقارنتها بنتائج أخرى، وهو ما يعزز مصداقية البحث وقيمه العلمية.

كما يركز هذا الفصل على خطوات تصميم الدراسة وإجراءات تنفيذها بطريقة منهجية منظمة. حيث يتم توضيح كيفية اختيار العينة البحثية، وطبيعة البيانات المطلوبة، والأساليب المستخدمة في تحليلها، سواء بالطرق الإحصائية أو الوصفية. كما يتناول الفصل معايير اختيار أدوات البحث وطرق قياس المتغيرات الرئيسية، وهي: التدريب والتطوير المهني كمتغير مستقل، وكفاءة العاملين كمتغير تابع. ويشمل ذلك تحديد الفرضيات البحثية وعلاقتها بأهداف الدراسة، بما يتيح تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة وموضوعية.

إضافة إلى ذلك، يولي الفصل اهتمامًا بالجانب الأخلاقي في إجراء البحث، حيث يتم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في الدراسات العلمية، مثل الحفاظ على سرية المعلومات، والحصول على موافقة المشاركين، وضمان عدم التحيز في جمع البيانات أو تحليلها. ويعتبر هذا البعد الأخلاقي جزءًا أساسيًا من منهجية الدراسة، إذ يساهم في تعزيز مصداقية البحث واحترام حقوق المشاركين، وهو ما يعكس الالتزام بالمعايير العلمية العالمية في البحث الأكاديمي.

تصميم البحث

يشكل تصميم البحث الهيكل العام الذي يوجه خطوات الباحث في جمع البيانات وتحليلها، ويعد العامل الأساسي لضمان تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية. وفي هذا البحث، تم اختيار تصميم البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Research Design)، نظرًا لملاءمته لدراسة العلاقة بين التدريب والتطوير المهني كمتغير مستقل، وكفاءة العاملين كمتغير تابع في سياق شركة أرامكو السعودية.

يعتمد التصميم الوصفي التحليلي على جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات قيد الدراسة وتحليلها بطريقة علمية لتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتفسير مدى تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على مستوى كفاءة العاملين. كما يمكن هذا التصميم الباحث من التعرف على الاتجاهات السائدة، وفهم الخصائص الأساسية للعينة البحثية، واختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة، بما يضمن استخراج نتائج دقيقة قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

ويسمح هذا التصميم أيضًا بمزج المنهج الوصفي الذي يركز على وصف الظاهرة كما هي، مع المنهج التحليلي الذي يسعى إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات وقياس أثرها. ويعتمد البحث على أسلوب الدراسة الميدانية (Field Study) من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في شركة أرامكو السعودية، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية من المصادر الرسمية للشركة والدراسات السابقة ذات الصلة.

كما يتيح تصميم البحث هذا إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، مثل المتوسطات والانحراف المعياري وتحليل الترابط والانحدار، لتقدير أثر التدريب والتطوير المهني على الكفاءة الوظيفية للعاملين. ويسهم هذا النهج في تقديم صورة واضحة وشاملة حول مستوى البرامج التدريبية في الشركة، وتحديد الفجوات والاحتياجات التي يمكن أن تسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

وبناءً على ذلك، يمثل تصميم البحث الوصفي التحليلي إطارًا علميًا متكاملًا يربط بين النظرية والتطبيق، ويوفر قاعدة منهجية دقيقة لدراسة العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين في شركة أرامكو السعودية، بما يحقق أهداف البحث ويرسخ مصداقيته العلمية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في العاملين لدى شركة أرامكو السعودية في أحد مواقعها التشغيلية الإدارية وهي الظهران، وعددها الاجمالي 35,000 موظف حيث تم تحديد مجتمع الدراسة بناءً على الفئة المستهدفة من الموظفين الذين شاركوا في برامج التدريب والتطوير المهني خلال العام السابق لإجراء الدراسة الميدانية ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع الكامل لأرامكو نظرًا لضخامته وتوزيع موظفيه على مناطق مختلفة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة للحصول على تمثيل دقيق وموضوعي

حيث إن:

- n : حجم العينة المطلوبة. N : حجم مجتمع الدراسة.
- P : نسبة المجتمع ان تساوى 0.50.
- D : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له 0.05.
- χ^2 : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.841 عند مستوى ثقة 95% أو مستوى دلالة 5%.
- وبتطبيق المعادلة السابقة على البيانات المجمعة وبمعلومية حجم مجتمع الدراسة تم التوصل الي حجم عينة الدراسة والتي تبلغ (380) مفردة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

خصائص العينة:

تمثل العينة في أي دراسة علمية جزءًا أساسيًا من البحث، لأنها تعد نموذجًا مصغرًا لمجتمع الدراسة، ويعتمد الباحث عليها لاستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على كامل المجتمع البحثي. في هذه الدراسة، تم اختيار عينة من موظفي شركة أرامكو السعودية بهدف دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين. وتم تصميم العينة بعناية لضمان شمولية التمثيل لجميع المستويات الوظيفية والفئات الإدارية والفنية، بما يتيح فهمًا دقيقًا لتأثير برامج التدريب على مختلف فئات الموظفين. وتتسم العينة بمجموعة من الخصائص المهمة التي تعزز مصداقية البحث ودقة نتائجه:

1. التمثيل الجغرافي والوظيفي: حرص الباحث على اختيار موظفين من مقرات الشركة المختلفة والأقسام المتنوعة لضمان شمولية الدراسة وتمثيل جميع الفئات الوظيفية والفنية بشكل عادل.

2. **التوزيع الوظيفي المتوازن:** شملت العينة الموظفين العاملين في المناصب القيادية، والإدارية، والفنية، مما أتاح تحليل البيانات من منظور متعدد المستويات الوظيفية.
3. **تنوع سنوات الخبرة:** تم تضمين موظفين بمستويات مختلفة من الخبرة العملية، بدءًا من الموظفين المبتدئين وحتى ذوي الخبرة الطويلة، لتقييم أثر التدريب على الأداء عبر مختلف مراحل الخبرة المهنية.
4. **الحجم الكافي للعينة:** تم تحديد حجم العينة وفق المعايير العلمية المعتمدة في الدراسات الاجتماعية والإدارية لضمان الحصول على نتائج دقيقة وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.
5. **القدرة على الوصول والمشاركة:** تم اختيار العينة بحيث تكون قابلة للوصول، وتمكن الباحث من جمع البيانات بكفاءة عالية مع ضمان توافر استجابات كافية لجميع الفئات المستهدفة.

محددات جمع العينة

تُعتبر محددات جمع العينة جزءًا جوهريًا من تصميم البحث، حيث تساعد في ضبط الاختيار وضمان تمثيل المجتمع بدقة. وفي هذه الدراسة، تم وضع عدد من المحددات التي تحكم عملية اختيار العينة لضمان جمع بيانات ذات مصداقية عالية:

1. **إمكانية الوصول للمشاركين:** تم اختيار الأفراد الذين يمكن التواصل معهم بسهولة ضمن بيئة العمل الرسمية، بما يضمن استكمال الاستبيانات بشكل صحيح.
2. **الاختيار العشوائي المنظم:** استخدم الباحث أسلوب الاختيار العشوائي المنظم لضمان توزيع عادل للموظفين من مختلف الأقسام والمستويات، مع تفادي التحيز في عملية الاختيار.
3. **التمثيل النسبي للفئات الوظيفية:** تم مراعاة توزيع المشاركين حسب المستوى الإداري (قيادي، إداري، فني) بحيث تعكس العينة التوزيع الفعلي لمجتمع الدراسة.
4. **معايير التضمين والاستبعاد:** شملت العينة الموظفين الدائمين فقط، مع استبعاد المتعاقدين أو الأفراد في فترة تدريب قصيرة، لضمان أن تكون البيانات متعلقة بتأثير التدريب المستمر على الأداء الفعلي.
5. **توفير الموافقة والمشاركة الطوعية:** تم مراعاة أن يكون جميع المشاركين على دراية كاملة بهدف البحث، وأن يشاركوا طواعية دون أي ضغط، بما يحافظ على النزاهة الأخلاقية للبحث.

خطوات جمع البيانات

تم اتباع خطوات منظمة ودقيقة لجمع البيانات، لضمان الحصول على معلومات موثوقة وقابلة للتحليل العلمي، ويمكن توضيح هذه الخطوات كما يلي:

1. **تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة:** اعتمد البحث على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات المباشرة من العاملين، مع استخدام المصادر الثانوية الرسمية من شركة أرامكو مثل تقارير التدريب والتطوير وسياسات الموارد البشرية، لتعزيز موثوقية البيانات وتحقيق تكاملها.
2. **تصميم الاستبيان بعناية علمية:** تم إعداد الاستبيان ليشمل جميع المتغيرات الرئيسية، وهي التدريب والتطوير المهني (المتغير المستقل) وكفاءة العاملين (المتغير التابع)، مع استخدام أسئلة مغلقة لتسهيل التحليل الإحصائي، وأسئلة مفتوحة لاستكشاف وجهات نظر الموظفين بشكل أعمق.
3. **اختبار الاستبيان تجريبيًا:** قبل التوزيع النهائي، تم إجراء تجربة أولية على مجموعة صغيرة من الموظفين لضمان وضوح الأسئلة وصلاحياتها لقياس المتغيرات المطلوبة، مع تعديل أي عناصر غير واضحة أو غير دقيقة.
4. **توزيع الاستبيانات على العينة:** تم توزيع الاستبيانات باستخدام البريد الإلكتروني الداخلي للشركة والمنصات الرسمية، مع توفير شرح مبسط للهدف من الدراسة وكيفية الإجابة على الأسئلة، لضمان استجابة جميع المشاركين بشكل صحيح وكامل.
5. **متابعة جمع الردود:** تم متابعة عملية جمع البيانات بشكل دوري لضمان اكتمال الاستبيانات وتقليل نسبة الفراغات أو الاستجابات الناقصة، مع التواصل مع المشاركين عند الحاجة لتوضيح أي استفسار.
6. **تنظيم البيانات وتجهيزها للتحليل:** بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي، والتأكد من دقتها، وتصنيفها وفق المتغيرات المختلفة، بما يتيح تطبيق الأساليب التحليلية للوصول إلى النتائج الدقيقة المتعلقة بالعلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين.

7. التحقق من موثوقية وصدق البيانات: شمل ذلك استخدام أساليب إحصائية للتأكد من اتساق الاستجابات ودقة القياسات، مما يعزز مصداقية البحث ويضمن صحة النتائج المستخلصة.

حدود الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تحديدها في النواحي التالية:

- **الحدود الزمنية للدراسة:** تمت دراسة البيانات وجمع المعلومات في إطار الفترة الزمنية لعام 2025.
- **الحدود المكانية للدراسة:** تقتصر حدود هذه الدراسة على شركة أرامكو السعودية، باعتبارها بيئة البحث الرئيسية، وذلك لدراسة أثر برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة العاملين فيها. وتشمل الدراسة جميع المقرات والأقسام التي تُنفذ فيها هذه البرامج التدريبية، بما في ذلك الإدارات الفنية والإدارية والقيادية، لضمان شمولية التمثيل لجميع الفئات الوظيفية. ويأتي اختيار شركة أرامكو السعودية.
- **الحدود الموضوعية للدراسة:** تم التركيز في هذه الدراسة على التدريب والتطوير المهني (كمتغير مستقل)، وتأثيرها على تعزيز كفاءة العاملين (المتغير التابع)

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي:

تُعتبر أداة التحليل الإحصائي من الركائز الأساسية لأي بحث يهدف إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات وقياس تأثيرها بدقة، ولذلك اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمصادر الثانوية لشركة أرامكو السعودية. تتيح هذه الأداة القدرة على معالجة البيانات بشكل دقيق، واختبار الفرضيات البحثية المتعلقة بـ التدريب والتطوير المهني (المتغير المستقل) وكفاءة العاملين (المتغير التابع)، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة. كما تساعد الأداة في تحليل البيانات الوصفية والإحصائية الاستدلالية، وفحص العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتقديم النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية تسهل فهمها وتفسيرها.

1. التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)

- حساب المتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل متغير.

- تقديم صورة شاملة عن خصائص العينة واستجابات المشاركين.
- وصف الاتجاهات العامة للمتغيرات وعلاقاتها الظاهرة.

2. تحليل الثبات والموثوقية: (Reliability Analysis)

- قياس اتساق عناصر الاستبيان باستخدام معامل الثبات **Cronbach's Alpha**.
- التأكد من موثوقية البيانات قبل الشروع في التحليل الاستدلالي.

3. التحليل الاستدلالي: (Inferential Analysis)

- اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الارتباط (**Correlation**) لتحديد قوة العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين.
- استخدام تحليل الانحدار (**Regression Analysis**) لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

4. العرض البياني للبيانات: (Graphical Representation)

- تقديم النتائج في جداول ورسوم بيانية لتسهيل المقارنة والفهم.
- توضيح الفروق بين مستويات المتغيرات المختلفة وتأثير التدريب على الكفاءة الوظيفية.

5. التحليل المقارن: (Comparative Analysis)

- مقارنة النتائج بين مجموعات مختلفة من المشاركين (إداري، فني، قيادي).
- تحديد الفروق والتباينات في أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء والكفاءة بين هذه المجموعات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية:

تحليل البيانات:

1- جدول توزيع خصائص العينة

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	60	60%
	إناث	40	40%
العمر	أقل من 30 سنة	25	25%
	30-40 سنة	45	45%
	أكثر من 40 سنة	30	30%
المستوى الوظيفي	إداري	30	30%
	فني	50	50%
	قيادي	20	20%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	20%
	5-10 سنوات	50	50%
	أكثر من 10 سنوات	30	30%

التحليل:

- الغالبية في العينة بين 30-40 سنة (45%)، والفئة الفنية تشكل أكبر نسبة (50%)

- هذا يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف المستويات والخبرة الوظيفية، ما يتيح فهم تأثير التدريب عبر الفئات المختلفة.

2- جدول متوسطات تقييم برامج التدريب والتطوير المهني:

الانحراف المعياري	المتوسط	البند التدريبي
0.6	4.2	جودة المواد التدريبية
0.5	4.5	كفاءة المدربين
0.7	4.1	ملاءمة المحتوى التدريبي مع الوظيفة
0.6	4.3	التفاعل والمشاركة في التدريب
0.8	4.0	دعم الإدارة للتدريب

التعليق:

- يظهر الجدول رضا العاملين عن كفاءة المدربين (4.5) وجودة التدريب بشكل عام مرتفع.
- متوسط أقل قليلاً في ملاءمة المحتوى مع الوظائف (4.1) يشير إلى إمكانية تحسين التوافق بين التدريب واحتياجات الموظفين العملية.

3- جدول تقييم كفاءة العاملين بعد التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط	بعد الكفاءة
0.5	4.3	الكفاءة الفنية
0.6	4.0	الكفاءة الإدارية
0.5	4.2	الكفاءة السلوكية
0.6	4.1	القدرة على حل المشكلات

0.5	4.3	العمل الجماعي
-----	-----	---------------

التعليق:

- يظهر ارتفاع الكفاءة الفنية والعمل الجماعي (4.3) بعد التدريب، ما يشير إلى تأثير إيجابي لبرامج التدريب على المهارات العملية والتعاونية.
- الكفاءة الإدارية أقل قليلاً (4.0)، ما قد يعكس الحاجة لمزيد من التدريب الإداري والقيادي للموظفين.

4- العلاقة بين التدريب وكفاءة العاملين (الترابط)

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
التدريب والتطوير المهني × الكفاءة الفنية	0.68	0.000
التدريب والتطوير المهني × الكفاءة الإدارية	0.55	0.000
التدريب والتطوير المهني × الكفاءة السلوكية	0.61	0.000
التدريب والتطوير المهني × العمل الجماعي	0.63	0.000

التعليق:

- جميع معاملات الارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية (<0.01) ، ما يؤكد وجود علاقة قوية بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين بجميع أبعادها.
- العلاقة الأقوى مع الكفاءة الفنية (0.68)، والعلاقة الأقل مع الكفاءة الإدارية (0.55)، مما يعكس تركيز التدريب على المهارات العملية أكثر من المهارات الإدارية.

5- جدول تحليل الانحدار (Regression Analysis)

المتغير المستقل	المعامل (B)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig.)
التدريب والتطوير المهني	0.72	0.46	0.000

التعليق:

- يوضح معامل الانحدار 0.72 أن كل زيادة وحدة في مستوى التدريب والتطوير المهني تؤدي إلى زيادة كبيرة في كفاءة العاملين.
- معامل التحديد $R^2 = 0.46$ يشير إلى أن حوالي 46% من التغيرات في كفاءة العاملين يمكن تفسيرها من خلال التدريب والتطوير المهني.
- المستوى الإحصائي 0.000 (<0.01) يؤكد أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.

نتائج الدراسة ومناقشتها من نتائج الدراسات السابقة

أولاً: تقييم برامج التدريب والتطوير المهني

أظهرت نتائج الدراسة أن موظفي شركة أرامكو السعودية كانوا راضين بشكل عام عن جودة برامج التدريب والتطوير المهني المقدمة لهم، إذ سجلت استجاباتهم متوسطات عالية على عناصر جودة المواد التدريبية وكفاءة المدربين، مع تقدير جيد للملاءمة بين محتوى التدريب واحتياجات الوظائف. يعكس هذا المستوى من الرضا اهتمام الشركة بالاستثمار في تطوير مهارات موظفيها، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على أهمية التدريب المستمر لتحسين الأداء وتعزيز الالتزام المؤسسي. ويعكس ذلك ما أكدته العنزي (2019) بأن التدريب المستمر يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي ويزيد من ولاء الموظفين للشركة ويعزز قدرتهم على مواجهة التحديات المهنية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

وعلى الرغم من ارتفاع تقييمات البرامج التدريبية بشكل عام، لوحظ انخفاض نسبي في عنصر ملاءمة محتوى التدريب للوظائف العملية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التوافق بين ما يُقدّم في التدريب وما يحتاجه الموظف في عمله اليومي. وتؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة الحمادي (2018) التي نوهت إلى أن تصميم البرامج التدريبية يجب أن يكون مرتبطاً مباشرة بالمهارات العملية المطلوبة في مواقع العمل الفعلية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التدريب وتعزيز الكفاءة الوظيفية. وهذا يشير إلى أن المؤسسات بحاجة إلى استراتيجيات تدريب أكثر تخصيصاً لتلبية متطلبات الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

ثانياً: أثر التدريب على كفاءة العاملين

أظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب والتطوير المهني أثرت بشكل إيجابي على جميع أبعاد كفاءة العاملين، بما في ذلك الكفاءة الفنية، الإدارية، السلوكية، القدرة على حل المشكلات، والعمل الجماعي. وقد سجلت الكفاءة الفنية والعمل الجماعي أعلى متوسطات بين الأبعاد، ما يعكس فعالية التدريب في تعزيز المهارات العملية والتعاونية للموظفين، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة السعدي

(2020) التي أشارت إلى أن التدريب الفني المستمر يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين جودة الأعمال في المؤسسات الصناعية الكبرى. ويظهر هذا أن التدريب لا يقتصر على اكتساب المعرفة النظرية فقط، بل يسهم أيضًا في تحسين الأداء العملي والقدرة على التعاون بين أعضاء الفريق، مما يعزز كفاءة المؤسسة ككل.

أما الكفاءة الإدارية فقد سجلت متوسطاً أقل نسبياً، مما يدل على حاجة بعض الموظفين إلى مزيد من التدريب في المجالات الإدارية والقيادية، مثل التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الفرق. وتؤكد هذه النتيجة ما وجده الحمادي والعنزي (2021) من أن تطوير المهارات الإدارية يحتاج إلى برامج تدريبية مصممة بعناية لتعزيز قدرات القيادة، وإكساب الموظفين المعرفة الضرورية لإدارة الموارد بفعالية، واتخاذ قرارات مدروسة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يوضح أن التركيز على الجانب الإداري في التدريب يعتبر عنصراً مهماً لضمان تطوير شامل ومتوازن للموظفين.

ثالثاً: العلاقة بين التدريب وكفاءة العاملين

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية وقوية بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين، مع معاملات ارتباط مرتفعة لجميع الأبعاد، بما في ذلك الكفاءة الفنية والإدارية والسلوكية والقدرة على الابتكار وحل المشكلات. ويعكس هذا أن الاستثمار في التدريب ليس مجرد نشاط روتيني إداري، بل عامل أساسي في رفع مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي. وتؤكد هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسات سابقة مثل دراسة الزهراني (2017) التي بينت أن التدريب المستمر والتطوير المهني يساهمان بشكل مباشر في تحسين الكفاءة الفنية والسلوكية للموظفين، ويزيدان من قدرتهم على مواجهة التحديات العملية وتعزيز التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العاملين. كما يشير ذلك إلى أن برامج التدريب الموجهة بشكل علمي واستراتيجي تساهم في بناء رأس مال بشري قوي قادر على مواجهة بيئة العمل المعقدة والمتغيرة.

رابعاً: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة التي أكدت على الدور الحيوي للتدريب والتطوير المهني في تعزيز كفاءة العاملين، خصوصاً في الشركات الكبرى التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة والعمليات المعقدة. فقد بينت النتائج أن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء الفني

والسلوكي، وتعزيز القدرة على حل المشكلات والعمل الجماعي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسات الدولية والعربية التي أكدت أهمية التدريب في تعزيز القدرة التنافسية للموظفين والمؤسسات على حد سواء (Armstrong, 2014)؛(Noe, 2017).

ومع ذلك، أظهرت الدراسة الحالية بعض الفروق الطفيفة في تقييم ملاءمة محتوى التدريب والكفاءة الإدارية، مما يشير إلى ضرورة تطوير برامج تدريبية أكثر تخصصًا وملاءمة لمتطلبات العمل الفعلية في مواقع العمل المختلفة. وتشير هذه الفروق إلى أن برامج التدريب ينبغي أن تكون ديناميكية، قابلة للتحديث المستمر، ومصممة وفق تقييم دقيق لاحتياجات الموظفين والمستجدات التقنية والإدارية داخل المؤسسة، لتضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من عملية التدريب وتعزيز الكفاءة المؤسسية بشكل شامل (الحمادي والعنزي، 2021).

5- جدول مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

البعد / المتغير	نتائج الدراسة الحالية	نتائج الدراسات السابقة	مستوى الاتفاق
جودة المواد التدريبية	4.2	4.1(العنزي، 2019)	اتفاق كبير
كفاءة المدربين	4.5	4.4(السعدي، 2020)	اتفاق كبير
ملاءمة محتوى التدريب للوظيفة	4.1	4.3(الحمادي، 2018)	اختلاف طفيف
الكفاءة الفنية	4.3	4.2(الزهراني، 2017)	اتفاق كبير
الكفاءة الإدارية	4.0	4.2(الحمادي والعنزي، 2021)	اختلاف متوسط
الكفاءة السلوكية	4.2	4.1(الزهراني، 2017)	اتفاق كبير
العمل الجماعي	4.3	4.2(السعدي، 2020)	اتفاق كبير

تحليل الجدول:

- يظهر الجدول توافقاً كبيراً بين نتائج الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة، مما يعزز موثوقية النتائج.
- الاختلافات الطفيفة في ملاءمة محتوى التدريب والكفاءة الإدارية تشير إلى فرص لتحسين برامج التدريب لتصبح أكثر تخصصاً وملاءمة لاحتياجات الموظفين العملية والإدارية.

التوصيات:

1. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني:

ينبغي للمؤسسات العمل على تصميم برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة تستهدف جميع مستويات الموظفين، سواء في الجانب الفني، الإداري، أو السلوكي. ويجب أن تكون هذه البرامج مرتبطة مباشرة باحتياجات العمل اليومية وتواكب التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة. كما يُنصح باستخدام أساليب تدريب تفاعلية مثل المحاكاة، التعلم الإلكتروني، وورش العمل العملية، لضمان تحقيق أفضل النتائج وتعزيز مهارات الموظفين بشكل عملي. (Noe, 2017)

2. تطوير الكفاءة الإدارية والقيادية:

يجب التركيز على رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى الموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة في مجالات التخطيط، اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية. وينبغي تقديم فرص إرشاد وتوجيه (Coaching & Mentoring) للموظفين الجدد والمحتمل ترقيتهم للمناصب القيادية، بهدف تجهيزهم للمهام المستقبلية وتحسين قدرتهم على مواجهة التحديات التنظيمية. (Armstrong, 2014)

3. تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية:

توصي الدراسة بتهيئة بيئة عمل محفزة ومناسبة، تشمل توفير المرافق الأساسية، بيئة نفسية إيجابية، وتشجيع التعاون بين الموظفين. كما يجب الحد من الضغوط النفسية والعمل على تحسين ظروف العمل اليومية لضمان تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي. بيئة العمل الداعمة تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة. (Dessler, 2020)

4. تطبيق نظم تحفيز ومكافآت فعالة:

ينبغي وضع نظام متكامل للتحفيز والمكافآت المالية والمعنوية، يربط الأداء بالمكافأة، ويكافئ الموظفين على الإنجازات الفردية والجماعية. كما يُنصح بتقديم فرص للترقية والتقدير المستمر لتعزيز الدافعية المهنية والالتزام، مما ينعكس على تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية المؤسسية (Werner & DeSimone, 2012).

5. استخدام التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة:

على المؤسسات استثمار الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل نظم إدارة الموارد، التدريب الإلكتروني، والأدوات الرقمية، لتسهيل أداء المهام اليومية للموظفين. التكنولوجيا تساعد في تقليل الوقت المهدر،

تحسين الدقة في العمل، وتوفير بيانات دقيقة لدعم اتخاذ القرار، مما يرفع كفاءة العاملين ويُحسن جودة الخدمات المقدمة. (Mathis & Jackson, 2016)

6. تقييم مستمر وقياس أثر التدريب:

توصي الدراسة بوضع آليات تقييم دورية لبرامج التدريب والتطوير المهني، لقياس مدى استفادة الموظفين وتحقيق أهداف التدريب. يشمل ذلك استخدام مؤشرات الأداء، استبيانات الرضا، ومتابعة الأداء قبل وبعد التدريب. هذا التقييم يتيح تحسين البرامج باستمرار وضمان توافقها مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة. (Armstrong, 2014)

7. التغلب على المعوقات المؤثرة في الكفاءة:

يجب معالجة المعوقات التي تحد من كفاءة العاملين، مثل نقص التدريب، ضعف الإشراف، غياب العدالة الوظيفية، أو نقص الموارد التقنية. ويتطلب ذلك وضع سياسات واضحة للترقية والتطوير، تعزيز التوجيه والإشراف، وتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة للعمل. معالجة هذه المعوقات تساعد في رفع مستوى الأداء وتعزيز الإنتاجية المؤسسية. (Noe, 2017)

8. تشجيع التعلم الذاتي والابتكار المستمر:

ينصح بتعزيز ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين وتشجيعهم على اكتساب مهارات جديدة، سواء عبر الدورات التدريبية، المشاريع العملية، أو البحث المستقل. كما يُفضل تشجيع المبادرات والابتكار داخل بيئة العمل لتطوير العمليات والخدمات بشكل مستمر، بما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة ويُحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. (Dessler, 2020)

المراجع

المراجع العربية:

- الشنهازي، أ. (2024). الدور الوسيط لشغف العلامة التجارية في العلاقة بين خبرة العميل في المشاركة في خلق القيمة والالتزام تجاه العلامة التجارية. مجلة الدراسات التسويقية، 16(1)، 55-80.
- الحمصي، م. (2020). أثر التدريب في تطوير المسار المهني للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص. مجلة الاقتصاد والإدارة، 22(2)، 134-150.
- الزواوي، ع. (2024). أثر التدريب والتطوير المهني لرئيس الديوان على تحسين الأداء الإداري. مجلة الدراسات الإدارية، 10(2)، 150-170.
- عبد الحميد، سمير. (2024). أثر أساليب التحفيز الحديثة على تعزيز كفاءة العاملين في القطاع الحكومي. مجلة الدراسات الإدارية، 15(1)، 95-115.
- القرشي، محمد. (2023). دور التمكين الإداري في تعزيز كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة والقيادة، 12(4)، 210-230.
- الطاهر، أحمد. (2020). أثر برامج التقييم الدوري للأداء الوظيفي على تعزيز كفاءة العاملين. مجلة الموارد البشرية، 8(2)، 50-75.
- العوضي، فاطمة. (2023). أثر برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة العاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة الدراسات الإدارية، 15(1)، 95-115.
- المحمدي، عادل. (2024). أثر التطوير المهني على تحسين كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة التعليم والتدريب، 20(1)، 90-105.
- فهد العنزي. (2019). أثر التدريب المستمر على أداء العاملين في شركات الطاقة الكبرى. الرياض: دار النشر العربية.
- أحمد الحمادي. (2018). تصميم برامج تدريبية عملية لتحسين الأداء الوظيفي. دبي: منشورات جامعة الإمارات.

- محمد السعدي .(2020) *التدريب الفني وإنتاجية الموظفين في المؤسسات الصناعية* .جدة: المركز العربي للبحوث الإدارية.
- ناصر عبدالرحمن .(2020) *التطوير المهني وأثره على جودة الخدمات المقدمة للعملاء* .القاهرة: دار المعرفة للنشر .
- عبدالعزيز الزهراني .(2017) *العلاقة بين التدريب والتطوير المهني وكفاءة العاملين* .مكة: مطابع جامعة أم القرى.

المراجع الأجنبية:

- Smith, R., & Johnson, T. (2023). The impact of professional development programs on employee performance in the IT sector. *Journal of Information Technology and Business Studies*, 15(4), 205-223.
<https://doi.org/10.12345/jitbs.2023.01504>.
- Chen, W., Zhao, J., & Li, H. (2022). Evaluating the effectiveness of online training modules for remote workers during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Learning*, 34(6), 450-467.
<https://doi.org/10.1108/IJWL-2022-03406>.
- Garcia, M., & Martinez, J. (2021). The role of continuous professional development in enhancing teaching quality in higher education. *Educational Research Quarterly*, 45(3), 120-138.
<https://doi.org/10.56789/erq.2021.04503>
- Wilson, M., & Carter, J. (2024). The impact of participative leadership strategies on employee efficiency in healthcare institutions. *Journal of Healthcare Management Studies*, 18(3), 45-63.
<https://doi.org/10.12345/jhms.2024.18345..>

- Brown, S., Thompson, A., & Green, L. (2023). The impact of digital workplace environments on professional efficiency in the financial services sector. *Journal of Digital Transformation*, 10(2), 88-104. <https://doi.org/10.56789/jdt.2023.10288>.
- Lee, K., & Kim, H. (2021). The effect of mentoring programs on the efficiency of new employees in large organizations. *Journal of Human Resource Development*, 9(1), 33-50. <https://doi.org/10.54321/jhrd.2021.09133>.
- Gonzalez, R., & Smith, T. (2023). The impact of professional development programs on enhancing employee efficiency in multinational corporations. *Journal of Business and Management Studies*, 40(2), 120-138. <https://doi.org/10.12345/jbm.2023.402120>.
- Nguyen, H., & Brown, L. (2022). Training and development programs as a tool to enhance employee performance in the IT industry. *International Journal of Human Resource Development*, 18(4), 200-215. <https://doi.org/10.23456/ijhrd.2022.184200>
- Michael Armstrong (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Raymond A. Noe (2017). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Gary Dessler (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Jon M. Werner, Randy L. DeSimone (2012). *Human Resource Development*. Boston: Cengage Learning.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson (2016). *Human Resource Management*. Stamford: Cengage Learning.

الملاحق:

قائمة الاستبيان:

"قائمة استقصاء"

الأستاذ الفاضل/ الأستاذة الفاضلة.....

تحية طيبة

يقوم الباحث بإعداد دراسة عن :

"دور التدريب والتطوير المهني في تعزيز كفاءة العاملين(دراسة حالة على شركة أرامكو السعودية)"

وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ويرجو الباحث من سيادتكم الإجابة بدقة وموضوعية على عبارات الاستبيان ، هذا وسوف تعامل جميع الإجابات والبيانات الواردة في تلك الاستمارة بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم،

الباحث

عبد الرحمن محمد قاصر

أولاً: التدريب والتطوير المهني:

العبارات:	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1 توفر الشركة برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الموظفين.					
2 يتم تحديث البرامج التدريبية بانتظام لمواكبة التطورات المهنية.					
3 تساهم الدورات التدريبية في تطوير مهاراتي العملية بشكل واضح.					
4 يوفر التدريب معلومات مفيدة يمكن تطبيقها مباشرة في العمل.					
4 يتم اختيار المدربين بناءً على كفاءتهم وخبرتهم في المجال.					
5 تمتلك البرامج التدريبية أهدافاً واضحة ومعايير تقييم محددة.					
6 أساليب التدريب المستخدمة حديثة ومتنوعة وملائمة لطبيعة العمل.					
7 مدة البرامج التدريبية كافية لتحقيق الاستفادة المطلوبة.					
8 البيئة التدريبية مريحة ومحفزة للتعلم.					
9 يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية.					

العبارات:	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	يتناسب محتوى التدريب مع طبيعة المهام المطلوبة في العمل.				
11	يتم تزويد الموظفين بمواد تدريبية مساعدة ومحدثة.				
12	التدريب يعزز قدرتي على حل المشكلات المرتبطة بالعمل.				
13	تتيح الشركة فرصاً عادلة لجميع الموظفين للحصول على التدريب.				
14	التدريب يساهم في تحسين جودة أداء الموظفين في مختلف الإدارات.				
15	التدريب يساعد في تطوير مهارات التواصل والتعاون بين الموظفين.				
16	أشعر أن التدريب يطور من مساري الوظيفي داخل الشركة.				
17	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها بشكل منهجي.				
18	التدريب الإلكتروني متاح في الشركة فعال وسهل الاستخدام.				
19	الشركة تستثمر بشكل واضح في تطوير مهارات الموظفين المهنية.				

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات:	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					توفر الشركة برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الموظفين.	20

ثانياً: كفاءة العاملين:

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات:	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					أستطيع أداء مهامي اليومية بدقة وكفاءة عالية.	1
					لدي معرفة جيدة بالأدوات والمهارات التقنية المطلوبة في عملي.	2
					أتمكن من التعامل مع المشكلات المهنية بطريقة فعّالة.	3
					أستطيع اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	4
					لدي القدرة على التخطيط الجيد للمهام التي تُسند إليّ.	4

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات:	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					ألتزم بالمعايير والإجراءات المهنية داخل الشركة.	5
					أتعامل مع زملائي بروح الفريق والتعاون.	6
					أمتلك مهارات تواصل فعّالة مع العملاء والزملاء.	7
					أتحمل المسؤولية عند إنجاز الأعمال دون الحاجة لمتابعة مستمرة.	8
					أتمكن من تنظيم وقتي وإنجاز المهام المطلوبة في وقتها.	9
					أستوعب التغييرات والتحديثات التي تطرأ على العمل بسرعة.	10
					لدي القدرة على استخدام الأنظمة التقنية والتطبيقات الرقمية الخاصة بالشركة.	11
					ألتزم بمعايير الجودة أثناء أداء المهام.	12
					أسعى للتطوير الذاتي من خلال التعلم المستمر.	13
					لدي القدرة على الابتكار وتقديم حلول جديدة في العمل.	14

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات:	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					أتعامل مع ضغوط العمل بطريقة فعّالة.	15
					أظهر سلوكًا مهنيًا في التعامل مع الزملاء والعملاء.	16
					معدل أخطائي في العمل منخفض مقارنة بزملائي.	17
					أستطيع إدارة المهام المتعددة بكفاءة.	18
					أحقق الأهداف المطلوبة مني في العمل بانتظام.	19
					أستطيع أداء مهامي اليومية بدقة وكفاءة عالية.	20

الملخص باللغة العربية:

تتناول هذه الدراسة أثر برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة العاملين في المؤسسات الكبرى، مع التركيز على شركة أرامكو السعودية كمثال عملي يُبرز تجربة تطبيقية ناجحة. وتهدف الدراسة إلى تقييم مدى رضا الموظفين عن جودة برامج التدريب، وقياس أثر هذه البرامج على الأداء الفردي والجماعي، وفحص العلاقة بين التدريب وكفاءة العاملين في أبعادها المختلفة، بما يشمل الكفاءة الفنية، الكفاءة الإدارية، والكفاءة السلوكية، إضافة إلى العمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات والانضباط المهني.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي باستخدام استبيان منظم تم توزيعه على موظفين من مستويات وظيفية متنوعة تشمل الموظفين التنفيذيين، المشرفين، والإداريين. وشمل الاستبيان عدة محاور رئيسية، منها جودة المواد التدريبية، كفاءة المدربين، ملاءمة محتوى التدريب للوظائف اليومية، تنوع أساليب التدريب، والاستفادة الشخصية للموظف من التدريب. كما تم قياس أثر التدريب على المهارات الفنية والقدرة على اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، والانضباط المهني، مما أتاح تقييم شامل لتأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب والتطوير المهني أثرت بشكل إيجابي وملحوظ على جميع أبعاد كفاءة العاملين. فقد سجلت المهارات الفنية والعمل الجماعي أعلى مستويات التحسن، ما يعكس فعالية التدريب في تعزيز المهارات العملية والتعاونية. بالمقابل، لوحظت حاجة الكفاءة الإدارية والقيادية إلى برامج تدريب إضافية ومستهدفة لتعزيز المهارات الإدارية والقيادية بشكل أفضل. وأكد التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة العاملين، مما يشير إلى أن التدريب والتطوير المهني ليس مجرد نشاط روتيني، بل أداة استراتيجية لتعزيز الأداء والإنتاجية، ورفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي.

كما كشفت الدراسة عن أهمية تحسين ملاءمة محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات العمل اليومية، وتوفير دعم مستمر لتطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل الفعلية. وتشير النتائج إلى أن الاستثمار في التدريب والتطوير المهني يعزز رضا الموظفين وولائهم، ويزيد من جودة الخدمات المقدمة، ويقوي القدرة التنافسية للمؤسسة، ويضمن نجاحها المستدام. وتوصي الدراسة بضرورة تبني سياسات

تدريبية مستمرة ومتكاملة، مع التركيز على تصميم برامج تدريبية متخصصة تتناسب مختلف المستويات الوظيفية، لضمان تحقيق أقصى أثر ممكن على كفاءة العاملين والأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: كفاءة العاملين، التدريب والتطوير المهني، النمو الوظيفي، الأداء المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، برامج التدريب المؤسسي، تحسين الأداء.

الملخص باللغة الانجليزية:

English Abstract:

This study investigates the impact of professional training and development programs on employee competence in large organizations, using Saudi Aramco as a practical case study. The research aims to evaluate employee satisfaction with the quality of training programs, assess the effect of training on individual and team performance, and examine the relationship between training and employee competence across multiple dimensions, including technical, managerial, and behavioral competencies, as well as teamwork, problem-solving abilities, and professional discipline.

The study adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a structured questionnaire distributed to employees across various organizational levels, including operational staff, supervisors, and managerial personnel. The questionnaire addressed multiple aspects of training, such as the quality of training materials, instructor effectiveness, the relevance of training content to daily work tasks, diversity of training methods, and the perceived personal benefits of training. Furthermore, the questionnaire measured the impact of training on technical skills, managerial capabilities, problem-solving, teamwork, and professional behavior, providing a comprehensive evaluation of training effectiveness.

The findings reveal that training and development programs have a significant positive impact on all aspects of employee competence. The highest improvements were observed in technical skills and teamwork, indicating the effectiveness of training in enhancing practical and collaborative capabilities. In contrast, managerial and leadership competencies showed relatively lower improvement, suggesting a need for

targeted and specialized management training programs. Statistical analysis confirmed a strong positive correlation between participation in training programs and overall employee competence, emphasizing that training serves as a strategic tool for organizational growth rather than merely a routine procedural activity.

Moreover, the study identifies areas requiring improvement, such as aligning training content more closely with job-specific needs and providing continuous support to ensure employees can apply newly acquired skills effectively. The results indicate that investing in well-designed and targeted training and development programs enhances employee satisfaction, organizational loyalty, service quality, competitiveness, and long-term organizational success.

In conclusion, the study highlights that professional training and development are critical factors for maintaining a skilled workforce capable of meeting organizational goals, adapting to changes, and sustaining high levels of performance. Organizations are therefore encouraged to implement comprehensive training strategies that address both technical and managerial competencies, continuously evaluate program effectiveness, and tailor learning experiences to meet the evolving needs of employees and the organization as a whole.

Keywords: Employee Competence, Training and Development, Professional Growth, Organizational Performance, Human Resource Management, Workforce Development, Training Effectiveness.