

تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات

إعداد الطالب/

يزن الزغل

إشراف الدكتورة/ أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

٢٠٢٤/٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات

هدفت الدراسة إلى تحسين برامج التدريب والتطوير وذلك من خلال مواجهة التحديات التي تعاني منها مؤسسات الضيافة بالمملكة العربية السعودية، وتهدف الدراسة التعرف على مستوى التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٨٧) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء مستوى التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة بدرجة استجابة (متوسطة)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

كلمات مفتاحية: التدريب والتطوير، الأداء الوظيفي، المؤسسات.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد:

أتوجه بوافر الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في إتمام هذه الرسالة، وأسأله عز وجل أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعني وينفع به غيري.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من ساندني في هذا الطريق بعد الله تعالى. وأخص بالشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور / على ما قدموه من ملاحظات وتوجيهات قيمة.

ولا يفوتني أن أقدم شكري الجزيل وعظيم امتناني للأستاذ الدكتور / الذي تفضل بالإشراف على رسالتي. لقد كان نعم المرشد والموجه، وقد ترك بصمة لا تنسى في توجيهي وتشجيعي. فلقد تحمل بصبر واسع مشاق هذا البحث، وكان دائم الحضور بدعمه وسعة صدره. فله مني كل الشكر والثناء، وأدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء، ويجعله في ميزان حسناته.

فهرس المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١.١ مقدمة:
٦	٢.١ مشكلة الدراسة:
٧	٣.١ أهمية الدراسة:
٧	١.٣.١ الأهمية النظرية:
٨	٢.٣.١ الأهمية التطبيقية:
٨	٤.١ أهداف الدراسة:
٩	٥.١ تساؤلات الدراسة
٩	٦.١ فروض الدراسة:
١٠	٧.١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٠	١.٧.١ نظرية رأس المال البشري:
١٠	٢.٧.١ نظرية الدافع:
١١	٣.٧.١ نظرية الأداء والتعزيز (سكنر)
١٢	٨.١ حدود الدراسة:
١٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
١٣	أولاً: الدراسات السابقة
١٣	١.٢ الدراسات العربية
١٨	١.١.٢ الدراسات الأجنبية
٢٤	٢.١.٢ التعليق على الدراسات السابقة:
٢٨	ثانياً: الإطار النظري
٢٨	٢.٢ المحور الأول: التدريب والتطوير
٢٨	١.٢.٢ مقدمة
٢٩	٢.٢.٢ مفهوم التدريب
٣٠	٣.٢.٢ مفهوم التطوير
٣١	٤.٢.٢ أهمية التدريب والتطوير للأفراد والمؤسسات
٣٤	٥.٢.٢ خصائص التدريب

٦.٢.٢	خصائص التطوير	٣٥
٧.٢.٢	أنواع التدريب	٣٧
٨.٢.٢	مراحل التدريب والتطوير	٣٩
٩.٢.٢	أبعاد نجاح التدريب والتطوير	٤٣
١٠.٢.٢	استراتيجيات التدريب الفعالة في تحسين أداء العاملين	٤٧
١١.٢.٢	دور التدريب والتطوير في تحسين أداء المؤسسات	٤٩
٣.٢	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	٥٢
١.٣.٢	مقدمة	٥٢
٢.٣.٢	مفهوم الأداء الوظيفي	٥٣
٣.٣.٢	أهمية الاداء الوظيفي	٥٥
٤.٣.٢	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	٥٧
٥.٣.٢	أبعاد الأداء الوظيفي	٦٠
٦.٣.٢	مكونات الأداء الوظيفي	٦٢
٧.٣.٢	محددات الأداء الوظيفي	٦٤
٨.٣.٢	أساليب تطوير الاداء الوظيفي	٦٦
٩.٣.٢	خطوات تحسين الأداء الوظيفي	٦٨
١٠.٣.٢	طرق تقييم الأداء الوظيفي	٧٠
٧٢	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة	
١.٣	تمهيد:	٧٢
٢.٣	منهج الدراسة:	٧٢
٣.٣	مجتمع وعينة الدراسة:	٧٢
٤.٣	خصائص عينة الدراسة:	٧٣
٥.٣	أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:	٧٤
٦.٣	الأساليب الإحصائية:	٧٩
٨١	الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة	
١.٤	تمهيد:	٨١
٢.٤	نتائج أسئلة الدراسة:	٨١

١٠٤	 الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات
١٠٤	 ١.٥ ملخص نتائج الدراسة
١٠٦	 ٢.٥ توصيات الدراسة:
١٠٧	 ٣.٥ مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية عن:
١٠٨	 قائمة المراجع
١٠٨	 أولاً: المرجع العربية
١١٤	 ثانياً: المراجع الأجنبية
١١٩	 Abstract

فهرس الجداول

جدول رقم (١.٢) يوضح أهم أبعاد الأداء الوظيفي	٦٢
الجدول رقم (١-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٧٣
الجدول رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	٧٣
الجدول رقم (٣-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: التدريب والتطوير	٧٦
الجدول رقم (٤-٣) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: التدريب والتطوير	٧٧
الجدول رقم (٥-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الأداء الوظيفي	٧٧
الجدول رقم (٦-٣) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: الأداء الوظيفي	٧٨
الجدول رقم (٧-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير	٧٩
الجدول رقم (٨-٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي	٧٩
الجدول رقم (١-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير	٨١
الجدول رقم (٢-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا	٨٢
الجدول رقم (٣-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	٨٣
الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية	٨٥
الجدول رقم (٥-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية	٨٦
الجدول رقم (٦-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة	٨٧
الجدول رقم (٧-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي	٨٩
الجدول رقم (٨-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: سرعة الأداء	٩٠

الجدول رقم (٩-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: دقة الأداء	٩١
الجدول رقم (١٠-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: حجم الأداء	٩٢
الجدول رقم (١١-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: جودة الأداء	٩٤
الجدول رقم (١٢-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب والتطوير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٩٥
الجدول رقم (١٣-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب والتطوير وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٩٦
الجدول رقم (١٤-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٩٧
الجدول رقم (١٥-٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٩٨
الجدول رقم (١٦-٤) يوضح أثر دعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة	٩٩
الجدول رقم (١٧-٤) يوضح أثر تنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة	١٠٠
الجدول رقم (١٨-٤) يوضح أثر كفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة	١٠١
الجدول رقم (١٩-٤) يوضح أثر تقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة	١٠٢
الجدول رقم (٢٠-٤) يوضح أثر استخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة	١٠٣

فهرس الأشكال

شكل رقم (١.٢) يوضح أهم مراحل التدريب والتطوير	٤٢
شكل رقم (٢.٢) يوضح أبعاد نجاح التدريب والتطوير	٤٣
شكل رقم (٣.٢) يوضح أهم استراتيجيات التدريب في تحسين أداء العاملين	٤٩
شكل رقم (٤.٢) يوضح أهمية الأداء الوظيفي	٥٧
شكل رقم (٥.٢) يوضح أبعاد الأداء الوظيفي	٦٠
شكل رقم (٦.٢) يوضح محددات الأداء الوظيفي	٦٤
الشكل رقم (١-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٧٣
الشكل رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	٧٤

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة:

في ظل التطورات السريعة في عالم الأعمال والتكنولوجيا، أصبح التدريب والتطوير أمرًا أساسيًا لتعزيز الأداء الوظيفي وتحسين الكفاءة داخل المؤسسات، ويعد هذا المجال حجر الزاوية لتحقيق النمو المستدام والابتكار في بيئة العمل الحديثة، حيث يمثل رأس المال الحقيقي لأي منظمة أو مؤسسة فيما تملكه من قوى عاملة، ومدى قدرتها على تلبية احتياجات السوق وتحقيق التنافسية داخل بيئة العمل؛ لذا اتجهت العديد من المؤسسات نحو اعتماد التدريب والتطوير كركيزة أساسية لتنمية وتطوير الكوادر البشرية داخل المؤسسة؛ ويرجع ذلك لأهمية دور التدريب والتطوير في مواكبة متطلبات العصر، والوصول بالأداء الوظيفي إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

يشمل التدريب والتطوير كافة الوسائل التي تتبعها المؤسسات لتزويد موظفيها بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم الوظيفية بكفاءة عالية، مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، ويتضمن ذلك مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدم القوى الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق التغيير المنشود وتوفير إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد، وتعزيز الانتماء والعمل الجماعي (آل مرعي وآخرون، ٢٠٢٣).

فالتدريب يشير إلى الجهد المنظم والمنهجي الذي تبذله الإدارة ويهدف إلى تغيير سلوك الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية وتزويدهم بالمهارات والمواقف والمعرفة المتعلقة بالوظيفة (Ampomah, 2016). أما التطوير فيتضمن ممارسات إدارية لتسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تجهيز الأفراد بالمهارات والمعرفة اللازمة لتولي المسؤوليات والأدوار المستقبلية داخل العمل، وذلك من خلال توفير الفرص التعليمية والتجارب لتطوير الموظفين المهني، وهي تشمل العديد من الأنشطة مثل الإرشاد الشخصي، والتدريب، والدورات العملية (Arulsamy et al., 2023).

ويعد التدريب والتطوير من أبرز الجهود الرسمية والمستمرة التي تبذلها المؤسسات لتحسين مهارات موظفيها من خلال تنظيم برامج وأساليب تعليمية متنوعة، وتختلف أساليب التدريب والتطوير في معناها؛ حيث يشير التدريب إلى إجراء قصير المدى يزود الموظفين بالمعرفة والمهارات التقنية اللازمة لأداء مهام محددة في العمل، في المقابل، يُعتبر التطوير عملية طويلة المدى تنهتج بتحسين مهارات الموظفين من خلال تعلمهم المستمر من زملائهم ورؤسائهم، لذا، يُعد تدريب وتطوير الموظفين أمرًا حيويًا، لأنه يعزز أداء الموظفين مما يتيح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وغاياتها (San, 2019).

ويمثل التدريب والتطوير إحدى الأدوات الرئيسية ومفتاحًا حاسمًا لتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم في ظل التطورات التكنولوجية والتنافسية المتسارعة، فقد أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات هذه التغيرات من خلال تحديث وتطوير كفاءات الموارد البشرية لديها، حيث أوضح أحمد وعمران (٢٠٢٤) أن التدريب

والتطوير أحد الموضوعات البارزة حاليًا في الميدان الإداري المؤسسي؛ وذلك لأثره الكبير على اكتساب الموظفين المعارف والخبرات اللازمة؛ إذ يُعد بمثابة المصدر لظهور كافة الكفاءات المرجوة داخل بيئة العمل؛ حيث إن التدريب والتطوير يعبران عن واحدة من أحسن الطرق القادرة على الجمع بين جودة الخدمات والسلع المقدمة وبين العاملين بالمؤسسة وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر وأكثر فاعلية؛ فقد بات التدريب والتطوير بمثابة وسائل محورية تتجه لها مختلف المؤسسات بهدف تحسين مخرجاتها.

وفي هذا السياق أكد عبدالعزيز (٢٠١٨) أن أهمية التدريب والتطوير تتبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بناءة فإن مهارات وقدرات الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة، وأنها بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف بما يُستجد في عملهم، والتدريب والتطوير من شأنه أن يضمن أن العاملين يقومون بشكل منسجم ومستمر بأداء واجباتهم وتنفيذ أعمالهم الوظيفية وفق المعايير المتفق عليها للأداء.

ويعد اكتساب المعرفة الهدف الأساسي لتدريب وتطوير الموظفين، والذي بدوره ينعكس على تعزيز مهارة وقدرة الموظف في مجالات تقديم الخدمة، وتحسين مستوى وعي الموظف بمتطلبات الوظيفة، وزيادة مستوى تحفيز وتعزيز الدافعية والرضا لدى الموظفين خلال أداء وظيفتهم، واكتساب الكفاءة اللازمة لقيام الموظفين بمهام عملهم، مما ينعكس على تحسين جودة أدائهم الوظيفي (Nwali & Adekunle, 2021).

ويبدأ تصميم عملية التدريب والتطوير للمنظمة بتحديد استراتيجية العمل، وبعد ذلك يتم تحديد مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي، ثم ترجمة مبادرات التدريب والتطوير إلى أنشطة تطوير وتدريب ملموسة، ومن ثم قياس ما إذا كان التدريب قد أسهم بالفعل في تحقيق الأهداف المرتبطة باستراتيجية العمل (نوي، ٢٠١٧).

وتؤدي مراحل تدريب وتطوير الموظفين العاملين إلى تحسين ملحوظ في جودة وكفاءة أدائهم للعمل، وقد تمثلت تلك المراحل في تحليل احتياجات التدريب والتطوير، تصميم برنامج التدريب والتطوير، تنفيذ برنامج التدريب والتطوير، مراقبة برنامج التدريب والتطوير، وتقييم برنامج التدريب والتطوير (Amoah-Mensah & Darkwa, 2016).

وحتى تُحقق عملية التدريب والتطوير الأهداف المرجوة منها فلا بد أن تتوفر مجموعة من الأبعاد التي تُعزز من كفاءة البرامج التدريبية وتضمن تحسين الأداء بشكل ملموس، وتتمثل هذه الأبعاد في: دعم والتزام الإدارة العليا في تحديد احتياجات التدريب والتطوير من خلال تصميم الاستراتيجيات المطلوبة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة وتوضيح الفجوة بين الوضع الراهن ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليه سواء في المعارف أو المهارات أو السلوكيات (صويص وعابدين، ٢٠١٧).

وتتنوع البرامج التدريبية من خلال توفير مجموعة البرامج التدريبية المتنوعة التي تسهم في تحسين وتطوير المهارات والقدرات العاملين وبرامج تساعد على رفع جودة التدريب المقدم للموارد البشرية والتخطيط للبرامج بشكل مُسبق وعلى مدار العام (القرالة، ٢٠١٨).

وكفاءة العملية التدريبية من حيث مدى ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين، مع تناسب مدة البرامج التدريبية مع المحتوى والهداف المراد الوصول إليه، والحرص على ربط نظام الترقيات والحوافز بحضور البرامج التدريبية لضمان جدية المتدربين والتزامهم، واختيار الأماكن المناسبة لتطبيق التدريب من حيث التجهيزات والوسائل والأدوات اللازمة، وإنشاء نظام فعال للتقييم يخضع لمعايير محددة وعلمية للتحقق من مدى الاستفادة من العملية التدريبية (عبدالحليم، ٢٠٢٠).

ويشير تقييم الاحتياجات التدريبية إلى المعلومات والمعرفة أو مجالات المهارات التي تحتاج إلى تطوير إضافي لزيادة إنتاجية الفرد أو المجموعة وذلك من خلال تحليل متطلبات الوظيفة والمنظمة والموارد البشرية (Wulnye et al., 2018)، ويتم تصميم التدريب من خلال تحديد الأهداف ونطاق البرنامج التدريبي، والطرق ووسائل التوصيل التي سيتم اعتمادها في تنفيذ التدريب وتحديد المدة الزمنية المحددة للتدريب. وتطبيق التدريب من خلال قيام المدربين بالتنفيذ الفعلي للتدريب واستخدام الوسائل الأدوات التي تم اعدادها، وتقييم التدريب، حيث يتم التركيز على قياس النتائج التي تم تحقيقها بعد التدريب، وتحديد ما إذا تم تحقيق الأهداف المحددة له أم لا، ويتم ذلك من خلال تقييم ردود فعل المشاركين والمدربين القائمين بالتدريب، ونتائج التدريب لقياس أثر التدريب على معرفه ومهارات الموظفين (Engetou, 2017).

واستخدام الأساليب الحديثة، فمما لا شك فيه أن المتدربين الذين يحصلوا على تدريب بشكل فعال وبأساليب حديثة هم أكثر إنتاجية، فمن خلالها يتم تنمية وتطوير المهارات الفنية بشكل خاص لدى العاملين وتغيير اتجاهاتهم السلوكية وقدراتهم على تحمل المسؤوليات أكثر ما يمكن، وهذا يتأتى من خلال إتباع الأساليب الحديثة في التدريب واستخدام الوسائل التي تتماشى مع المتدربين أنفسهم (ساسي، ٢٠١٧).

يعد التدريب والتطوير إحدى الأدوات الرئيسية في تحسين وتطوير أداء الموظفين، فهو يسهم في صقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، فقد توصلت نتائج دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣) إلى أن عملية التدريب والتطوير تعد أكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي، ومن العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة وتقارب المستويات بين مجمل المؤسسات، حيث يعتبر التدريب والتطوير أداة للتميز والكفاءة ويُشبع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، كون العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام.

ومما لا شك فيه كما ذكر "هابون" (Habon et al., 2019) أن التدريب أثبت فعاليته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة، حيث يعتبر تدريب طاقم العمل بمثابة الفرصة التي تقدمها لهم إدارة الموارد البشرية لاكتساب المعرفة والمزيد من المهارات أو التقنيات لتعزيز قدراتهم على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات وكذلك إظهار مهارات القيادة داخل المنظمة.

كما تسهم مراحل تدريب وتطوير الموظفين العاملين إلى تحسين ملحوظ في جودة وكفاءة أدائهم للعمل، وقد تمثلت تلك المراحل في تحليل احتياجات التدريب والتطوير، تصميم برنامج التدريب والتطوير، تنفيذ برنامج التدريب والتطوير، مراقبة برنامج التدريب والتطوير، وتقييم برنامج التدريب والتطوير (Amoah- Mensah & Darkwa, 2016). لذا فمن الجيد الاستثمار في تطوير مهارات ومعرفة وقدرات الموظفين لزيادة الإنتاجية والربحية طويلة الأجل والأداء الأمثل للمنظمات، التكيف بسرعة مع متطلبات الوظيفة المتغيرة (Laing, 2021).

ويُعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات على نجاح الموظف في تحقيق الأهداف الموكلة إليه داخل المؤسسة؛ فهو يشير إلى إنتاجية الفرد أو ما يقدمه من مساهمات للمؤسسة التي يعمل بها بناءً على سلوكه ومشاركته وتفاعله في العمل، والتي قد تراها المؤسسة إيجابية أو سلبية (Jalagat, 2016). كما يتضمن قدرة العامل على إنجاز الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وكما هو مرغوب باستخدام الموارد التنظيمية في ظل الظروف المواتية (موسى ومصطفى، ٢٠٢٢).

وذلك بالإضافة على تعبير الأداء الوظيفي عن واحدة من أبرز الركائز التي يتم من خلالها التعرف على اتجاه الموظفين الفعلي داخل المؤسسة، بجانب دورها كأداة فعالة في تحديد مدى انسجام العامل مع المهام الموكلة إليه وكذلك مدى حاجته للتطور، كما تستطيع المؤسسة من خلال تسليط الضوء على الأداء الوظيفي التعرف على مواضع الضعف التي تشوب أداء الموظفين؛ وهو ما يبرز مدى الدور الذي يلعبه الأداء الوظيفي في الإصلاح والتطوير (نعيرات، ٢٠٢٢).

ترجع أهمية الأداء الوظيفي داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفع فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والمتمثلة في مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والتميز، ومرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول للمرحلة اللي تليها يعتمد على مستوى الأداء بها (أونيس، ٢٠٢١).

ويتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل، منها ما يتعلق بالموظف نفسه كالمعارف والمهارات والقدرات والدافعية والرغبة في العمل، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية من إمكانيات مادية وتكنولوجية ونظم وسياسات إدارية، ومنها ما يتعلق بعوامل بيئية خارجية أخرى مثل الصراعات بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف بين تلك السائدة في المجتمع والتشريعات والاضطرابات السياسية وظروف سوق العمل (الدمرداش، ٢٠١٨).

ويتمتع الأداء الوظيفي بعدد من الأبعاد المكونة له داخل بيئة العمل؛ التي تمثلت في "الكفاءة" والتي تشير إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد، في حين أن "الفعالية" تعني اتخاذ الموظفين للقرارات

الصائبة وتنفيذها بنجاح، وتشير "الإنتاجية" بأنها النسبة بين المدخلات والمخرجات، وهي قياس لكيفية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، و"الجودة" هي خاصية تتمتع بها المنتجات أو الخدمات تجعلها قادرة على إرضاء العملاء، وتحقيق منتجات وخدمات أفضل بأسعار تنافسية بشكل متزايد، أما "الربحية" فهي القدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر على مدى فترة زمنية محددة (Mamy et al., 2020).

كما أن للأداء الوظيفي مكونات وعناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث على وجود أداء فعال، والتي تتضمن كفايات العامل وما لديه من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك العامل، ومتطلبات العمل أو الوظيفة وما تشمله من مسؤوليات وأدوار وخبرات ومهارات يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة ما من الوظائف، وكذلك بيئة التنظيم التي تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال والتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية من عوامل تكنولوجية وحضارية وسياسية وقانونية (محمد، ٢٠١٨).

وعليه فقد أظهرت المملكة العربية السعودية اهتماماً واضحاً بالأداء الوظيفي في الآونة الأخيرة وسُبل رفع كفاءته وفعاليته داخل مختلف المؤسسات بصرف النظر عن نوعية الأنشطة الممارسة بالمؤسسة؛ حيث أدركت المملكة مدى حاجة الموظفين إلى تطوير وتحسين الأداء المبذول؛ وذلك من خلال عملية التدريب والتطوير وإعادة النظر مرة أخرى بالبرامج التدريبية والعمل على تطويرها وتنميتها؛ وذلك لأهمية عملية التدريب والتطوير في تدريب الموظفين وزيادة معارفهم الفنية الخاصة بالمهام الموكلة لهم؛ وذلك من قبيل التركيز أكثر على اكسابهم المهارات والقدرات، وتعليمهم كيفية إنجاز أعمال تساعد على رفع كفاءتهم بالعمل (الشهري والشمري، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التدريب والتطوير يمثلان عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يساهمان بشكل كبير في تعزيز مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم، وتعد هذه العمليات من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق في بيئة العمل المعاصرة، وتعد المقاهي بالمملكة العربية السعودية من المؤسسات التي تشهد نمواً ملحوظاً وتطوراً سريعاً خلال السنوات الأخيرة حيث أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للعديد من الأفراد وتعكس تطور الثقافة والخدمات المقدمة على جانب كونها جزء مهم من الاقتصاد المحلي.

فقد أشار الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (٢٠٢٢) إلى أن الاقتصاد السعودي أصبح مصنعاً عضواً فاعلاً في الاقتصاد العالمي، ومدعوماً بنظام مالي قوي ومؤسسات عملاقة، كما تعد بيئة العمل في السعودية جذابة للغاية، وأصبح الاهتمام والإنفاق على المطاعم والمقاهي من بين أهم النشاطات في المملكة، فهو الأعلى مقارنة بالأنواع الأخرى من الخدمات، ونتيجة لذلك يتوقع أن يشهد سوق المقاهي في المملكة العربية السعودية جاذبية أعلى من ناحية الاستثمارات النوعية خاصة مع التغيرات النمطية الحاصلة في سوق المجتمع السعودي.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، مع التركيز على كيفية توظيف استراتيجيات تدريب وتطوير فعالة لتحسين أداء العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٢.١ مشكلة الدراسة:

في ظل التنافسية المتزايدة والاحتياجات المتغيرة للعملاء باتت المؤسسات في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات متنوعة تتطلب تطوير قدرات الموظفين والحفاظ على مستويات أداء عالية، ولكن على الرغم من الجهود المبذولة لتقديم خدمات عالية الجودة، إلا أن هناك قصوراً في تطبيق برامج تدريب وتطوير فعالة تساهم في رفع كفاءة العاملين وتلبية توقعات الزبائن المتزايدة.

وفي سياق التحولات الجارية في المملكة العربية السعودية للتكيف مع متطلبات العصر، أصبح من الضروري إعادة النظر في استراتيجيات التدريب والتطوير داخل المؤسسات. حيث أشارت نتائج دراسة سليم (٢٠١٧) إلى أن التأثير الإيجابي للآليات المادية والمعنوية المستخدمة في المؤسسات الخدمية ونظم الترقيات لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، رغم أن بيئة العمل الجيدة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

فإن المؤسسات السعودية لا يمكنها العمل بمعزل عن التغيرات المحيطة لأنها جزء من منظومة مواجهة التحديات الألفية الجديدة، مما يستدعي زيادة قدرتها على التحديث والتجديد الشامل، والاستخدام المكثف للمعرفة والمعلومات عبر منظومة متكاملة من التدريب والتطوير لتحقيق معايير الجودة وتعزيز الإبداع بين جميع العاملين في المجالات الإدارية لتحقيق متطلبات الجودة وتنمية الإبداع والابتكار بين جميع العاملين في المجالات الإدارية بالمؤسسات على اختلاف أنشطتها وتوجهاتها (ابن الشميلان ٢٠١٩).

ويتضح مدى أهمية تنوع المهارات وضرورة توافرها لدى العاملين في مؤسسات الضيافة في المملكة العربية السعودية، لما لها من تأثير مباشر على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء، وهو الأمر غير المتحقق في العاملين بنسبة (٧٨٪) والذي يعزى لعدم توافر البرامج التدريبية والتطويرية المتنوعة والمتخصصة لمعالجة جوانب القصور لدى العاملين، وتنمية قدراتهم المهنية، وهو ما يستوجب ضرورة توجيه إدارات الموارد البشرية في مؤسسات الضيافة السعودية إلى ضرورة الاستفادة من البرامج التي تطرحها المؤسسات الرسمية والمراكز المتخصصة التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، والعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين على أعلى درجة من الكفاءة من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية متخصصة تُسهم في رفع كفاءتهم وتحقيقاً لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ (سلامة وشحاتة، ٢٠٢٠).

هذا إلى جانب ما توصلت له نتائج دراسة رضوان والصاوي (٢٠٢٠) عن وجود فجوة كبيرة في الكفاءات التي يتمتع بها العاملين في قطاع الضيافة بالمملكة العربية السعودية واحتياجات سوق العمل، وخلصت

الدراسة إلى ضرورة تطوير مهارات وكفاءات التي يؤمن أصحاب العمل أنها مهمة لتطوير العاملين وفهم الاحتياجات الجديدة للقطاع بشكل كامل وتلبية احتياجات الكفاءة والأداء المطلوبة.

وفي هذا السياق أوصت دراسة الألمعي (٢٠٢٢) بأهمية ضرورة تدريب العاملين في مؤسسات قطاع الضيافة بالمملكة العربية السعودية على العمل تحت ضغط وفي ظروف العمل الصعبة والمعقدة لتأهيلهم للتكيف مع متطلبات وتطورات بيئة العمل بكفاءة وفاعلية وخاصة في ظل ما تشهده المؤسسات العاملة في مجال الضيافة من تغيرات سريعة وصعبة تستوجب ضرورة عقد ورش عمل لتوعية العاملين بأهمية الاستمرار في تنمية أدائهم الوظيفي، ومعالجة نقاط ضعفهم وتحويلها لنقاط قوة، واتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين للاستماع إلى مشاكل العاملين، والعمل على حلها بسرعة حتى لا تتفاقم، بالإضافة إلى الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، والعمل على تنفيذ المناسب منها.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحسين برامج التدريب والتطوير يعد ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي تعاني منها مؤسسات الضيافة بالمملكة العربية السعودية، وتسلط هذه الدراسة الضوء على الفجوات الحالية في هذا المجال وتقديم حلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء والتميز التنافسي، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

٣.١ أهمية الدراسة:

١.٣.١ الأهمية النظرية:

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال التركيز على دور التدريب والتطوير في تعزيز المعارف والمهارات لدى العاملين؛ إذ إن تطوير المهارات والمعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التنافس في السوق، فالمؤسسات الناجحة تعتمد على تطوير رأس المال البشري كعامل رئيسي لتحقيق النمو والاستدامة.
- أهمية موضوع الأداء الوظيفي كواحد من المواضيع الحيوية في قطاع الخدمات، حيث يرتبط بشكل مباشر برضا العملاء الذي ينعكس بدوره على جودة الخدمة المقدمة والانضباط والالتزام بالمواعيد، ومن خلال هذه الدراسة، يتم تسليط الضوء على الأداء الوظيفي للعاملين في المقاهي، مما يساعد في تحديد العناصر التي تحتاج إلى تحسين لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء.
- تُمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للمكتبات العربية، وخاصة المكتبة السعودية، حيث توفر مرجعاً علمياً متكاملًا يمكن للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه، وتسهم الدراسة في توسيع نطاق البحث في مجالات التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، مما يساعد في بناء قاعدة

معرفية غنية تدعم الباحثين في تطوير أبحاث مستقبلية تعالج قضايا مماثلة في المؤسسات الخدمية وغيرها

٢.٣.١ الأهمية التطبيقية:

- تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال التركيز على رصد تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، بما يمكن أن يساعد في توجيه المؤسسات نحو اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تحسين برامج التدريب لتحقيق أفضل النتائج.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير التي يمكن أن تحسن الأداء الوظيفي في المقاهي بالمملكة العربية السعودية من خلال تحليل البيانات واستقصاء آراء العاملين، ويمكن استخلاص استراتيجيات فعّالة وتبنيها لتحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها رفع كفاءة العاملين وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق التميز التنافسي، وتحسين البرامج التدريبية، وتوفير بيئات عمل داعمة، واستخدام تقنيات حديثة في التدريب وبالتالي تحقيق التميز التنافسي من خلال تقديم خدمات تتسم بالجودة العالية والابتكار، مما يزيد من رضا العملاء ويساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

٤.١ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف لرئيس التالي: التعرف على تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١. التعرف على مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
٢. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة).
٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل - الخبرة).

٥. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٥.١ تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١. ما مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- المؤهل- الخبرة)؟

٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟

٦.١ فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

٧.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تفسر تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات. وتشمل هذه المنطلقات:

١.٧.١ نظرية رأس المال البشري:

تعد هذه النظرية من أشهر النظريات الوظيفية، والتي ذاع صيتها طويلاً خلال حقبة الخمسينات والستينات، وذلك لأن محور التنمية لطالما كان هاجساً للبلدان النامية، ومن الملاحظ أن رجال الاقتصاد أصبحوا يدركوا أهمية التدريب والتطوير في عملية التنمية الاقتصادية أو ما يُسمى "الاستثمار في رأس المال البشري" وينظر إلى العاملين على أنهم جماعة من البشر لا فرق بينهم إلا من حيث صفاتهم النوعية (بدران ومحفوظ، ٢٠٠٥).

وتفترض نظرية رأس المال البشري حقيقة مفادها أن المنظمة تقرر استثماراتها في الموارد البشرية من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسن في الإنتاجية من خلال التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب والتطوير للعاملين (المسعودي وآخرون، ٢٠١٩).

ويعتبر "شولتز" Schultz أحد أهم رواد النظرية التي اعتبر كفاءات ومعرفة الأفراد ومهاراتهم شكلاً من أشكال رأس المال الذي يجب الاستثمار فيه لتحقيق معدلات أسرع من النمو، وذلك من خلال الاهتمام والتركيز على التطوير والتدريب باعتبار أن عملية التعليم استثماراً محورياً لتنمية الموارد البشرية (بودبوس وزهمول، ٢٠٢٠).

ومما سبق تناوله يتضح أن هذه النظرية تفترض أن الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير يُعدّ بمثابة استثمار في "رأس المال البشري" للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم، وبالتالي تحقيق عوائد إيجابية على أداء المؤسسة بشكل عام، ومن خلال النظر في موضوع الدراسة الحالية يمكن القول إن كلما زادت مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات السعودية، كلما زادت إنتاجيتهم وكفاءتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة إيرادات المؤسسات وأرباحها.

٢.٧.١ نظرية الدافع:

تُركّز هذه النظرية على العوامل التي تُحفّز الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، وتُشير إلى أن التدريب والتطوير يُمكن أن يُساهم في تحفيز الموظفين من خلال: إكسابهم مهارات وخبرات جديدة تُعزّز ثقتهم بأنفسهم وتُشعرهم بالقيمة والتقدير، وإتاحة فرص أفضل للتقدم الوظيفي وتحقيق طموحاتهم،

وخلق بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الإبداع والابتكار، فقد أوضح بهنسي (٢٠١١) أن فريدريك هرزبرغ قدم نظريته في الدافعية التي تعتمد على العوامل الدافعية للعاملين من الرغبة في الإنجاز وتحمل المسؤولية والتقدم والتطور والنمو، والعوامل الوقائية من السياسات الإدارية وظروف العمل، والتي في حال توافرها توفر شعورًا إيجابيًا لدى الأفراد وتعطيهم فرصًا للتطور الشخصي مما يدفعهم لتحسين أداءهم الوظيفي والمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وقد أكد رضوان (٢٠١٣) أن ماهية الاحتياجات الضرورية للمتدرب في المنظمات المختلفة يقوم على حقيقة مفادها توافر الدافع لكي يقبل على التدريب بدافع تحسين أدائهم الوظيفي وتطوير كفاياته، وهو ما أشارت له نظرية هرزبرغ الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة، وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، ومجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل، أم مجموعة الإدامة والإبقاء مرتبطة بعدم الرضا عن العمل، ومكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة للأمن والانتماء.

ومما سبق يمكن القول إن التدريب والتطوير يُمكن أن يؤدي إلى تحفيز موظفي المؤسسات من خلال إكسابهم مهارات وخبرات جديدة تُعزّز ثقتهم بأنفسهم وتُشعرهم بالقيمة والتقدير.

٣.٧.١ نظرية الأداء والتعزيز (سكنر)

وضعها فريدريك سكنر، وتقوم على مبدأ أن السلوك المدعوم إيجابيًا يتكرر، بينما السلوك غير المدعوم يقل، وتستمد جذورها من النظرية السلوكية وتعتمد على مبدأ أن السلوك يتولد أساسًا عن طريق عوامل البيئة والقدرة على التعلم والتطوير، فالأداء أو السلوك الإرادي الصادر عن الفرد يرتبط من الأساس بالنتائج التي تلت سلوكًا سابقًا يدعمه، وإن إدارة السلوك بهدف إنتاج التصرفات المرغوبة وباستعمال نظرية التعزيز يعتمد على تحليل تجريبي لمعرفة العوامل المؤثرة على السلوك عن طريق الملاحظة والقياس واختيار المعززات (الزغل، ١٩٩٣).

كما تؤكد نظرية التعزيز لسكنر على أن الموظفين يكون لديهم الحافز لأداء أو تجنب سلوكيات معينة بحسب المخرجات التي نجمت عن تلك السلوكيات في الماضي، وهناك العديد من العمليات في نظرية التعزيز منها: التعزيز الإيجابي الذي يشير إلى المخرجات المرضية لسلوك معين، والتعزيز السلبي ويقصد به التخلص من أو استبعاد المخرجات غير المرضية، وتشير نظرية التعزيز من المنظور التدريبي، إلى أنه لكي يكتسب المتدربون المعارف أو يغيروا من سلوكياتهم أو يعدلوا من مهاراتهم، يتعين على المدرب تحديد النتائج الأكثر إيجابية أو سلبية، وبعد ذلك يتعين على المدربين ربط تلك المخرجات باكتساب المتدربين المعارف أو مهارات وسلوكيات معينة متغيرة، لذا يمكن للمتدربين حصولهم على العديد من المزايا في حال مشاركتهم ببرامج التدريب (نوي، ٢٠١٧).

وبالتالي يمكن القول إن تعزيز الأداء الوظيفي الجيد من خلال تقديم التدريب والتطوير المناسب يعزز من تكرار السلوك الإيجابي، ويمكن استخدام برامج التدريب كأداة لتعزيز السلوكيات الوظيفية المطلوبة وتحسين الأداء العام في المؤسسات الخدمية.

ومما سبق تناوله وفي ضوء دراسة تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات، لا سيما المقاهي في مدينة الطائف بمنطقة مكة المكرمة، يمكن تطبيق هذه النظريات لتقديم إطار تحليلي شامل يوضح كيفية تأثير البرامج التدريبية على تحسين مهارات ومعارف الموظفين، وزيادة رضاهم وأدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة التنافسية في السوق.

٨.١ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في التعرف على تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
- **الحدود البشرية:** تتضمن الحدود البشرية لهذه الدراسة العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
- **الحدود المكانية:** تقتصر على المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.
- **الحدود الزمنية:** سوف تتناول الدراسة الفترة الزمنية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٤-٢٠٢٥م.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

١.٢ الدراسات العربية

دراسة النصور (٢٠٢٤) بعنوان "تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مجلس الخدمات المشتركة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف وتحليل أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير على أداء الموظفين، إذ يُسهم في زيادة إنتاجية العاملين ورفع كفاءتهم من خلال تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، بجانب تعزيز الابتكار والإبداع وتعزيز الرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تحديد احتياجات التدريب والتطوير لدى الموظفين بناءً على المهام والمسؤوليات المطلوبة، كما يجب تفعيل التواصل بين الموظفين والإدارة للحصول على ملاحظاتهم وتطلعاتهم لتحسين برامج التدريب والتطوير.

دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣) بعنوان "تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الهيئة العامة للضرائب في الجمهورية العراقية، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) موظف في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين التدريب والتطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة إعداد برامج تدريبية لتأهيل الموظفين وكشف القضايا المتعلقة بالفساد، كما يجب توفير وسائل لقياس الأداء تناسب طبيعة الأفراد للوصول إلى تقييم دقيق يحدد احتياجاتهم.

دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣) بعنوان "دور التدريب الفندقي في تقييم مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية لعينة من فنادق ٤ و ٥ نجوم في مدينة السليمانية)"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب الفندقي ومستوى أداء العاملين؛ والكشف عن أثر بين البرامج التدريبية للعاملين في الفنادق وأداء العاملين؛ والتعرف على اتجاهات العاملين نحو البرامج التدريبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في فنادق خمس وأربعة نجوم في مدينة السليمانية، واشتملت عينة الدراسة على (١٧٥) عامل بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين التدريب الفندقي ومستوى أداء العاملين.

٢. وجود أثر معنوي بين البرامج التدريبية للعاملين في الفنادق وأداء العاملين.

٣. وجود علاقة طردية ما بين الاهتمام بدور التدريب وتحسين مستوى أداء العاملين في الخدمات الفندقية، فكلما زاد الاهتمام بالتدريب زاد مستوى الأداء لدى العاملين في الفنادق.

٤. عدم رضا العاملين عن البرامج التدريبية التي تقدمها الفنادق، وذلك بسبب عدم اهتمام إدارات الفنادق بالاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، بالإضافة إلى قلة المراكز المهنية الفندقية بالقطاعين الحكومي والخاص، وعدم وجود مراكز تدريبية مهنية لتطوير تنمية الموارد البشرية الفندقية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بإنشاء برامج تدريبية تتلاءم مع احتياجات العاملين في الفنادق لتحسين أدائهم الوظيفي، والعمل على توفير البرامج التدريبية المناسبة من أجل تحسين أداء العاملين في الفنادق، فكلما توفرت تلك البرامج زاد مستوى الأداء لدى العاملين.

دراسة الجغبير (٢٠٢٢) بعنوان "أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين؛ والكشف عن وجود أثر لمشكلات التدريب وأداء العاملين؛ والكشف عن أثر التدريب على تطوير المؤسسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والموظفين في المؤسسات العامة بقطاع الخدمات في محافظة جرش، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) موظف بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. يؤثر مستوى التدريب على أداء العاملين بشكل فعال وإيجابي، أي وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

٢. يؤثر التدريب على تطوير المؤسسة بشكل فعال وإيجابي، فهناك علاقة طردية بين التدريب وتطوير الأداء المؤسسي.

٣. وجود أثر قوي لمشكلات التدريب على أداء العاملين، وقد ينعكس هذا التأثير على إنتاجية المؤسسة وتطويرها.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاستمرارية في عقد البرامج التدريبية للعاملين لما في ذلك أثر إيجابي على تحسين أداء العاملين، والعمل على تحديد المعوقات التي تمر بها البرامج التدريبية والعمل على حلها، كما يجب أن يكون تدري العاملين ضم الوظيفة التي يعمل بها حتى يتسنى له القيام بعمله وتطويره على أكمل وجهه.

دراسة الزهراني (٢٠٢١) بعنوان "أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين؛ والكشف عن فروق دالة إحصائية بين موظفي القطاع الخاص والقطاع العام حول أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في القطاعين العام والخاص في مدينة جدة، واشتملت عينة الدراسة على (٥٠) موظف في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة دالة معنويًا بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين من خلال إنتاجية العاملين، وجودة العمل.

٢. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين موظفي القطاع الخاص والقطاع العام حول أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي لديهم، والعمل على تحديد أساليب نجاح البرامج التدريبية.

دراسة الجبيري وآخرون (٢٠٢١) بعنوان "أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التدريب، ومستوى إدارة الأداء الوظيفي؛ والكشف عن أثر دالة إحصائية لفاعلية التدريب في إدارة الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي فروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة، واشتملت عينة الدراسة على (٩٥) موظف في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. جاء مستوى فاعلية التدريب مرتفعاً جداً، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (التفاعل أثناء البرامج التدريبية)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (تطبيق ما تم تعلمه في الواقع العملي).

٢. جاء مستوى إدارة الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الأبعاد وفقاً لترتيب الآتي: (بُعد استيعاب معنى الجدارة، ويليه بُعد صياغة الأهداف، ويليه بُعد ثبات المعلومات).

٣. وجود أثر إيجابي دالة إحصائياً لفاعلية التدريب في إدارة الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة وضع برامج لمعالجة قضايا الفساد وذلك من خلال تحسين مستوى التدريب والتطوير المناسب للموظفين، كما ينبغي إعطاء الأولوية القصوى للتدريب والتطوير لتعزيز القدرة على تحسين ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

دراسة حجازي (٢٠٢١) بعنوان "أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الفنادق نحو التدريب الإلكتروني؛ والكشف عن أثر دال إحصائياً للتدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي جميع المستويات الإدارية بالفنادق المصرية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٤٩) موظف إداري بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود اتجاهات إيجابية للعاملين بقطاع الفنادق تجاه برامج التدريب الإلكتروني بنمطية المتزامن وغير المتزامن.

٢. وجود أثر معنوي دال إحصائياً للتدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (بُعد أداء المهمة، وبُعد الأداء السياقي، وبُعد الأداء التكيفي). ش

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة التوسع في استخدام برامج التدريب الإلكتروني في الفنادق المصرية، والعمل على تقديم الحوافز للعاملين بالفنادق مما يساعد على رفع مستوى أدائهم الوظيفي، مع التركيز على دعم وتنمية سلوك الدور الإضافي للعاملين بالفنادق.

دراسة النيصافي (٢٠٢٠) بعنوان "أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق استراتيجية التدريب في المؤسسة، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي؛ والكشف عن أثر التدريب في الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة العامة للنفط والشركات التابعة لها، واشتملت عينة الدراسة على

(١١٩) عامل في سورية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب جاءت متوسطة، وجاءت الأبعاد وفقاً للآتي: (بُعد التحليل الاستراتيجي، وُبعد صياغة استراتيجية التدريب، ومن ثم بُعد تنفيذ استراتيجية التدريب، وُبعد التقييم).
٢. جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة، واشتمل على الأبعاد التالية: (بُعد أداء المهام، وُبعد الأداء السياقي).

٣. وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات التدريب في الأداء الوظيفي للمؤسسات.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة اتباع النهج الاستراتيجي في التدريب من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تقييم أداء العاملين، كما ينبغي تعزيز رغبة العاملين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية من خلال ربط الحوافز بالأداء.

دراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩) بعنوان "التدريب ودوره في رفع أداء كفاءة العاملين بالفنادق السياحية الليبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية التدريب في رفع أداء العاملين؛ الكشف عن العلاقة بين التدريب ورفع أداء كفاءة العاملين بالفنادق السياحية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين ومديري إدارة الموارد البشرية بالفنادق السياحية الليبية، واشتملت عينة الدراسة على (٣١٢) عامل ومدير بليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعانت باستمارة الاستبيان والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين بالفنادق السياحية الليبية.

٢. وجود اتجاهات إيجابية للعاملين نحو أهمية التدريب لرفع مستوى أدائهم بالفنادق.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة رصد الميزانيات اللازمة لتطوير وتحسين برامج التدريب، والعمل على اتباع الخطوات العلمية في تدريب العاملة بالفنادق من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لهم.

دراسة محمد وآخرون (٢٠١٨) بعنوان "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب على أداء العاملين؛ بالإضافة إلى تقييم السياسات التدريبية داخل الفنادق الثلاث نجوم بالقاهرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين ومديري الأغذية والمشروبات المسؤولين عن تقييم ومتابعة أداء العاملين، واشتملت عينة الدراسة على (٨٢) عامل ومدير بمصر،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، كما استعانت باستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود أثر معنوي إيجابي للتدريب على أداء العاملين ورفع مستوى مهاراتهم بقسم إنتاج الطعام.
 ٢. وجود قصور في سياسات الفنادق التدريبية ونقص في عدد البرامج التدريبية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين في قسم إنتاج الطعام.
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب والعمل على تحفيز العاملين من جانب الإدارة الفندقية، ولابد من إعداد خطة سنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين لرفع الأداء الوظيفي لديهم.

١.١.٢ الدراسات الأجنبية

دراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024) بعنوان: "العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في المؤسسات الفندقية"

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم العلاقة بين التدريب المهني وأداء الموظفين في المؤسسات الفندقية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملون في فندق دو كاجيني في بيجا وفندق جراند في بريشتينا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التدريب المهني وبين تطوير الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في المؤسسات الفندقية في بريشتينا، حيث عزز التدريب من قدرة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومعرفة تقنية في العمل بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتعزز من دافعية الموظفين لزيادة التحفيز والتفاني والالتزام في أداء العمل.
٢. وجود تأثير إيجابي للتدريب المهني على التدريب على تحسين قدرات الموظفين على التعامل مع التغييرات الناجمة عن الابتكار والتطور التكنولوجي، والتكيف مع المنافسة السوقية، مما يعزز من مستوى الكفاءة الفردية والتنظيمية.
٣. وجود علاقة بين تقديم الرواتب والمكافآت والترقيات للموظفين الذين أكملوا التدريب بنفوق، وتعزيز التواصل بين مسؤولي التدريب والموظفين على تشجيع الأفراد على العمل بجدية وتقديم أفضل نتائج والتعلم من الأخطاء وتحسين جودة وكفاءة الأداء.

٤. وجود علاقة بين تحديد وتوفير الاحتياجات التدريبية وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تتناسب مع بيئة العمل على زيادة فعالية التدريب ومن ثم توفير موظفين مدربين وقادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى الكشف عن تأثير المتغيرات الديموغرافية على الاستفادة من برامج التدريب المهني على تطوير أداء الموظفين العاملين في القطاعات المختلفة، كما يجب إمداد المؤسسات بالمزيد من الخبرات التدريبية التي تكون قادرة على تطوير قدرات العاملين في المؤسسات المختلفة.

دراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022) بعنوان: "تقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة: تحليل لوجهات نظر الموظفين في ماريوت الدولية"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التدريب على أداء الموظفين في قطاع الفنادق في المملكة المتحدة، وتحليل الاختلافات في تأثير التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل والتدريب عبر الإنترنت على أداء الموظفين في فنادق ماريوت الدولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي فندق ماريوت الدولي الذين يعملون عن بعد أو في مكان العمل في الفنادق، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٧٢) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي المسحي، كما استعانت الدراسة بالملاحظة والاستبانة المسحية كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود فعالية لتدريب الموظفين على تعزيز الأداء الوظيفي لهم والذي ظهر في زيادة في مستويات مهارات الموظفين التي تمثلت في التواصل واتخاذ القرارات والابتكار والتعلم المستمر والتفاوض وإدارة الوقت والعمل الجماعي، وتطوير في المعرفة التي تمثلت في كيفية مشاركة المعلومات وتطوير أداء المهام بشكل فعال واستخدام الأدوات والتقنيات بشكل أفضل.

٢. وجود تأثير إيجابي لتدريب الموظفين على تنمية قدراتهم التي ظهرت في تعزيز كفاءتهم في استخدام أدوات التكنولوجيا والشجاعة والمرونة والفضول، ومواقف الإيجابية تجاه العمل وثقته وسرعة وكفاءة وجودة ونتاجية الموظفين في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة.

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمكان التدريب تشير إلى زيادة في تحسن مستويات الأداء الوظيفي للعاملين نتيجة للتدريب داخل وخارج العمل بينما تقل مستويات تحسن الأداء الوظيفي خلال التدريب عبر الإنترنت.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب جذب وتوظيف المزيد من الموظفين من خلال عمليات التوظيف، نظراً لأن نسبة مشاركة الذكور تفوق نسبة مشاركة الإناث بشكل كبير، ما يجب التركيز على استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين للحفاظ على خبراتهم في الصناعة، كما يجب تحليل أوجه القصور

في المهارات وتصميم برامج تدريب فعالة تتناسب مع احتياجات المؤسسة، كما يجب زيادة التركيز على التدريب عبر الإنترنت نظراً لكونه خياراً أكثر إمكانية وتطبيقاً وأقل تكلفة للشركة.

دراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022) بعنوان: "أثر التدريب على أداء العاملين في فنادق صغيرة مختارة في الولايات الشمالية الوسطى بنيجيريا"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الصغيرة المختارة في شمال وسط نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٧٦٠) فندق صغير تم اختيارها بشكل ملائم من ناساراوا وبلاتو وبينو وكوجي وكوارا والنيجر، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٢١) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي المستعرض، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتدريب الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي لهم وزيادة الإنتاجية التي يقدمها الموظفين العاملين في الفنادق الصغيرة المختارة في ولايات شمال نيجيريا.

٢. وجود تأثير إيجابي لتدريب الموظفين على زيادة مشاركتهم وانخراطهم في العمل، حيث عزز شعور الموظفين بالدعم المؤسسي خلال تقديم التدريب على زيادة رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وانخراطهم في العمل.

٣. وجود تأثير إيجابي للتدريب على تحفيز الموظفين وتحسين مستويات المهارات والمعرفة لديهم المطلوبة لأداء العمل وتلبية احتياجات العمل، كما تبين وجود تأثير إيجابي بدمج التدريب مع الاحتياجات السوقية على تحسين الأداء التنظيمي بوجه عام.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة أن تقوم الفنادق الصغيرة بتقديم برامج تدريب مصممة خصيصاً لسد الفجوات في المهارات والمعرفة لدى الموظفين، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم، كما ينبغي على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً لتحديد احتياجات التدريب والتطوير بناءً على متطلبات السوق وتحليل الفجوات في المهارات لضمان تحقيق أقصى قدر من العوائد على الاستثمار.

دراسة "صاهيب-زادة، وبانديا" (Sahibzada & Pandya, 2022) بعنوان: "تصور الموظفين حول تأثير الترقية والتدريب والتطوير على أداء العمل: دراسة لأساتذة الجامعات في أفغانستان"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة بين تدريب وتطوير الموظف وأداء العمل، والكشف عن وجود علاقة بين ترقية الموظفين وأداء العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفين جامعة ننجرهار في أفغانستان، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٣٠) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الارتباطي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في العمل؛ مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة

٢. هناك علاقة إيجابية كبيرة وذات دلالة إحصائية بين الترقية وأداء الموظفين في جامعة نانغرهار، أفغانستان، حيث أن الموظفين الذين يتم ترقيتهم يؤدون بشكل أفضل من أولئك الذين يتم ترقيتهم بشكل أقل.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها أنه يجب على المنظمات زيادة أداء الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية لزيادة إنتاجيتها وكفاءتها، وأن يتم تقديم التدريب والتطوير للموظفين من أجل زيادة أداء الأفراد والمنظمات.

دراسة "كثارينا وآخرون" (Katharina et al., 2020) بعنوان: "تأثير التطوير الوظيفي على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي كمتغير للوساطة"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التطوير المهني على أداء الموظفين، والكشف عن الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين التطوير الوظيفي والأداء الوظيفي في الفنادق والمنتجعات الموجودة في الهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في فندق ومنتجع إينا سيندهو بيتش في عام ٢٠٢٠، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٦١) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لبرامج التطوير المهني على تحسين أداء الموظفين، حيث عززت برامج التطوير المهني من المعرفة والمهارات لدى الموظفين التي تتعلق بكيفية قيامهم بالعمل، كما عززت برامج التطوير المهني من تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم تجاه البحث عن المعرفة والتعلم المستمر من أجل مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

٢. وجود تأثير إيجابي لبرامج التطوير المهني على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ويرجع ذلك إلى تأثير برامج التطوير المهني على زيادة قدرات وكفاءة الموظفين على أداء مهام عملهم.

٣. وجود تأثير وسيط للرضا الوظيفي على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال برامج التطوير المهني للموظفين العاملين في الفنادق والمنتجعات في بالي، حيث عزز رضا الموظفين من جودة وكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن الأساليب التي يمكن دمجها في برامج التطوير المهني لتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الفنادق في بالي، كما يجب توفير الموارد المالية والخبرات التدريبية التي يمكن من خلال تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات المختلفة.

دراسة "نياتي وآخرون" (Niati, et al, 2021) بعنوان: "أثر التدريب على الأداء الوظيفي وتطوير المسيرة المهنية: دور التحفيز كمتغير وسيط"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التدريب على أداء العمل وتطوير المسيرة المهنية من خلال التحفيز في العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة بمقاطعة جنوب لابوهاهنباتو في إندونيسيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٣٥) موظفًا، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي للتدريب بشكل كبير على الدافعية في العمل، فزيادة التدريب يزداد تحفيز الموظفين تجاه عملهم.
٢. وجود تأثير إيجابي للتدريب بشكل كبير على أداء العمل، فبتحسين تدريب الموظفين يؤدي ذلك إلى زيادة في أداء العمل.
٣. وجود تأثير إيجابي وملحوظ بين الأداء الوظيفي وتطوير المسيرة المهنية، فكلما كان أداء الموظفين بشكل أفضل، زادت فرصة التطور المهني.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تحسين برنامج التدريب، والتحفيز، وأداء العمل للموظفين من أجل تحسين وتطوير مسيرة الموظفين، وعمل المزيد من دراسات مستقبلية حول تأثير التدريب على الأداء الوظيفي وتطوير المسيرة المهنية مع الأخذ في الاعتبار زيادة عدد العينة للحصول على نتائج أفضل.

دراسة "دارشاني" (Darshani, 2018) بعنوان: "أثر التدريب والتطوير على أداء الموظف في العمل"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين التدريب والتطوير وبين أداء الموظفين في العمل، والكشف عن تأثير فرص التطور على أداء الموظفين في العمل، والكشف تأثير الاستثمار في تطوير الموظفين على أداء الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الدائمين في المقر الرئيسي لبنك التنمية الإقليمي بـسريلانكا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) موظف، وقد تبنت الدراسة منهج وصفي مستعرض، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير على أداء الموظفين في العمل، فلقد ساهم التدريب والتطوير في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك ساعد في تحقيق الأهداف الفردية للموظف.
٢. وجود تأثير إيجابي قوي لفرص التطوير على أداء الموظفين في العمل، حيث يمكن لمبادرات تطوير المسار المهني أن تساهم في نجاح أداء كل من الموظفين والمنظمة.
٣. لا يوجد تأثير كبير للاستثمار في تطوير الموظفين على أداء الموظف في العمل.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمة إنشاء برامج تدريبية لتحسين مهارات موظفيها، وعمل دراسات مستقبلية تشمل قطاعات وصناعات مختلفة بدلاً من التركيز على منظمة واحدة. دراسة "شاهيم" (Shahim, 2018) بعنوان: "أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في منظمات القطاع العام في أفغانستان"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة بين التدريب وبين أداء الموظفين في منظمات القطاع العام في أفغانستان، والتعرف على دور تصميم برامج للتدريب، وجودة المدرب، وتجربة التدريب، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في جميع أنحاء أفغانستان، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٤٧) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي المستعرض، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال وأداء الموظفين في منظمات القطاع العام؛ مما ينعكس على أداء وظائفهم بشكل أفضل.

٢. وجود دور فعال للبرامج المصممة لتلبية متطلبات المنظمة، وتوظيف مدربين ذوي معرفة لتنفيذ البرنامج في بيئة إيجابية باستخدام أحدث تقنيات التدريب، مما سيضمن استمرار تطوير الموظفين وتعزيز مهاراتهم.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعداد برامج تدريبية مفصلة ومخصصة لجميع الهيئات الحكومية المحلية سواء على المستوى الإقليمي أو مستوى المقاطعة أو المستويات الأدنى، بجانب الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين.

دراسة كل من "ثيفانس، وديروجان" (Thevanes & Dirojan, 2018) بعنوان: "أثر التدريب والمشاركة في العمل على أداء الوظيفة"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العمل في شركة للاتصالات، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفين شركة سريلانكا للاتصالات في منطقة باتيكالوا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٠٧) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي باستخدام الأسلوب المستعرض، كما استعانت بالاستبانة المسحية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب وأداء العمل، فعندما يتلقى الموظفون مستوى عالٍ من التدريب، فإن ذلك يساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم الوظيفي.

٢. يؤدي تدريب الموظفين إلى تحسين رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم، والتزامهم التنظيمي، ومشاركتهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات التركيز على توفير التدريب لجميع مستويات الموظفين لأداء مهامهم بنجاح، وتطوير وتطبيق العديد من الممارسات والمبادرات المبتكرة لتعزيز انخراط الموظفين في العمل مما يؤدي إلى تحسين أداء العمل.

دراسة "اديسولا" (Adesola, 2017) بعنوان: "تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في فندق راديسون بلو أنكوراج"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التدريب والتطوير وأنواع ومراحل برامج التدريب على أداء الموظفين في فندق راديسون بلو أنكوراج، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي فندق راديسون بلو أنكوراج، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٦٨) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي المستعرض، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتنظيم برامج التدريب والتطوير للموظفين في فندق راديسون بلو أنكوراج على تحسين الأداء الوظيفي لهم، حيث تبين أن التدريب داخل وخارج نطاق العمل له دور فعال في تعزيز المهارات والمعرفة والقدرة التي يمتلكها الموظفون للقيام بمهام عملهم.

٢. وجود تأثير إيجابي لمراحل التدريب التي تمثلت في تحديد احتياجات التدريب ووضع أهداف التدريب وتنفيذ وتقييم فعالية التدريب على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للموظفين، كما تبين وجود تأثير إيجابي لتوفير الإدارة الدعم اللازم للموظفين وتوفير فرص التطوير الشخصي والمهني وتعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة على تحسين أداء الموظفين.

٣. وجود تأثير إيجابي لتعدد أنواع التدريب، وتطبيق الأساليب التي تتناسب مع متطلبات العمل على تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، وتمثلت تلك الأنواع في التدريب التقليدي والتدريب داخل مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل والتدريب عبر الانترنت.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على الفنادق تحسين عمليات تحديد احتياجات التدريب بشكل منهجي وتصميم برامج تدريبية متكاملة تستهدف تحسين مهارات وأداء الموظفين، كما يجب على الإدارة تقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين العمليات التدريبية بناءً على النتائج والتغذية الراجعة.

٢.١.٢ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه الاستفادة من الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجبيري (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022)، ودراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022)، ودراسة "كثاريننا وآخرون" (Katharina et al., 2020)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017)، ودراسة النسور (٢٠٢٤)، ودراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة الزهراني (٢٠٢١)، ودراسة الجبيري وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة النيصافي (٢٠٢٠)، ودراسة "صاهيب-زادة، وبانديا" (Sahibzada & Pandya, 2022)، ودراسة "نياتي وآخرون" (Niati, et al, 2021)، ودراسة "دارشاني" (Darshani, 2018)، ودراسة "شاهيم" (Shahim, 2018)، ودراسة كل من "ثيفانس، وديروجان" (Thevanes & Dirojan, 2018).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: الوصفي، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجبيري (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة النسور (٢٠٢٤)، ودراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة الزهراني (٢٠٢١)، ودراسة الجبيري وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة "دارشاني" (Darshani, 2018).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجبيري (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022)، ودراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022)، ودراسة "كثاريننا وآخرون" (Katharina et al., 2020)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017)، ودراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة الزهراني (٢٠٢١)، ودراسة الجبيري وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة النيصافي (٢٠٢٠)، ودراسة "صاهيب-زادة، وبانديا" (Sahibzada & Pandya, 2022)، ودراسة "نياتي وآخرون" (Niati, et al, 2021)، ودراسة "دارشاني" (Darshani, 2018)، ودراسة "شاهيم" (Shahim, 2018)، ودراسة كل من "ثيفانس، وديروجان" (Thevanes & Dirojan, 2018).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: الموظفين، مثل: دراسة نوري وسمان (٢٠٢٣)، ودراسة الجبيري (٢٠٢٢)، ودراسة حجازي (٢٠٢١)، ودراسة المصلح وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة محمد وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022)، ودراسة "اكو وآخرون"

(AAKOO et al., 2022)، ودراسة "كثارينا وآخرون" (Katharina et al., 2020)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017)، دراسة عباس وفرحات (٢٠٢٣)، ودراسة الزهراني (٢٠٢١)، ودراسة الجبيري وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة النيصافي (٢٠٢٠)، ودراسة "صاهيب-زادة، وبانديا" (Sahibzada & Pandya, 2022)، ودراسة "نياتي وآخرون" (Niati, et al, 2021)، ودراسة "دارشاني" (Darshani, 2018)، ودراسة "شاهيم" (Shahim, 2018)، ودراسة كل من "ثيفانس، وديروجان" (Thevanes & Dirojan, 2018).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "كوفاتشي وطاهري" (Kovaçi & Tahiri, 2024)، ودراسة "كثارينا وآخرون" (Katharina et al., 2020) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة "نيوبان وخانال" (Neupane & Khanal, 2022) التي استخدمت المنهج الكمي المسحي، ودراسة "اكو وآخرون" (AAKOO et al., 2022)، ودراسة "اديسولا" (Adesola, 2017) التي استخدمت المنهج المستعرض المسحي، دراسة النيصافي (٢٠٢٠)، ودراسة "نياتي وآخرون" (Niati, et al, 2021) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة "صاهيب-زادة، وبانديا" (Sahibzada & Pandya, 2022) التي استخدمت المنهج الارتباطي، ودراسة "شاهيم" (Shahim, 2018) التي استخدمت المنهج المسحي المستعرض، ودراسة كل من "ثيفانس، وديروجان" (Thevanes & Dirojan, 2018) التي استخدمت المنهج الكمي الارتباطي.
- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، مثل: دراسة النصور (٢٠٢٤) التي اعتمدت على تحليل البيانات.

ثالثًا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:
- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات.

- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

ثانياً: الإطار النظري

٢.٢ المحور الأول: التدريب والتطوير

١.٢.٢ مقدمة

يُعد التدريب والتطوير أحد الركائز الأساسية في بيئات العمل والمؤسسات المختلفة؛ حيث يكتسب اهتماماً متزايداً من الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ويُعزى هذا الاهتمام إلى الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب والتطوير في تحسين أداء الأفراد وتعزيز كفاءاتهم؛ مما ينعكس بدوره على رفع مستوى أداء المؤسسة ككل، ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسات إيلاء عناية خاصة لبرامج التدريب والتطوير باعتبارها أداة استراتيجية لدعم التقدم المؤسسي وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

لم يكن ينظر إلى التدريب والتطوير في السابق على أنه نشاط يساهم في استحداث قيمة للشركات؛ مما يمكنها من التعامل بنجاح مع التحديات التنافسية، ومع ذلك تغيرت هذه النظرة مع مرور الوقت؛ حيث أثبتت الدراسات أن الشركات التي تستثمر في تدريب وتطوير موظفيها بطرق مبتكرة تحقق أرباحاً أفضل مقارنةً بمنافسيها الذين لا يعتمدون على هذه الممارسات، ويساعد التدريب والتطوير في تمكين الشركات من التغلب على التحديات الصعبة التي تواجهها؛ مما يعزز من قدرتها التنافسية، ومع ذلك فإن فترات الركود الاقتصادي الحالية قد دفعت بعض الشركات إلى تقليص الميزانيات المخصصة للتدريب والتطوير؛ مما قد يؤثر سلباً على قدرتها على الابتكار والنمو في المستقبل (نوي، ٢٠١٧).

كما يعتبر التدريب من الركائز الأساسية في الإدارة وأحد المحاور الحيوية في عملية التنمية والتطوير على المستويين الذاتي والتنظيمي، فلا أحد يستغنى عن الحاجة إلى التدريب؛ حيث يمثل أداة رئيسية لتنمية الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها، كما أشار أبو النصر (٢٠١٧) إلى أن التدريب هو أحد العوامل المحورية في تطوير العنصر البشري، بما يجعله أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وابتكار، ومع تسارع التغيرات في بيئة العمل الحديثة؛ يصبح من الضروري على كل عامل أو موظف أو مدير اكتساب المهارات والمعارف الجديدة، ومن المهم أن نؤكد أن التدريب ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة استراتيجية تُستخدم لاستثمار الموارد البشرية والمالية للمؤسسة بشكل فعال، دون أن يكون مجرد استهلاك أو إهدار لهذه الموارد.

كما أن التدريب والتطوير باعتباره أحد أهم جوانب الحياة هو وظيفة مهمة في جميع المؤسسات؛ حيث يهدف إلى تحسين مهارات الموظفين من خلال جعلهم يتعلمون تقنيات جديدة للقيام بالعمل، كما أنه يساعد في تحديث معرفتهم بالقيام بالعمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم؛ وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة، كذلك يعد التدريب والتطوير هو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بالنشاط التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمجموعات في البيئات التنظيمية، ويضمن التدريب والتطوير تقليل العشوائية، وحدوث التعلم، أو تغيير السلوك في شكل منظم (Raheja, 2015).

وبالتالي فالتدريب والتطوير هما عنصران أساسيان في تعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين، ويعكسان التزام المؤسسة بتحسين مهارات موظفيها، والتدريب يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال؛ مما يساعدهم على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ومن خلال البرامج التدريبية المتنوعة، يتمكن الموظفون من تطوير قدراتهم الفنية والإدارية؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائهم العام، أما التطوير فيركز على النمو الشخصي والمهني للعاملين على المدى الطويل، ويشمل ذلك توفير فرص للتعلم المستمر، مثل: ورش العمل، والدورات التدريبية المتخصصة، والتوجيه المهني، والتطوير يعزز من استعداد الموظفين لتولي مهام جديدة أو أدوار قيادية؛ مما يسهم في بناء قوة عمل مرنة ومؤهلة.

٢.٢.٢ مفهوم التدريب

مفهوم التدريب يُعتبر من المفاهيم الأساسية والمهمة في مختلف المجالات؛ مما أدى إلى تعدد وتعقيد تعريفاته باختلاف المجالات؛ ومع ذلك تبرز بعض التعريفات الرئيسية التي تُعتبر من الأهم في هذا الصدد، ومن أهمها ما يأتي:

عرف الشرعة (٢٠١٤، ص. ٢٢) التدريب بأنه عبارة عن: "عملية مخططة ومستمرة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات؛ وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات والمعلومات والسلوكيات غير المتوفرة لديهم أو تنقصهم، والتي بالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء وأداء المنظمة ككل".

كما عرف جانيش (Ganesh, 2015, p. 334) التدريب بأنه: "اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءات، وله أهداف محددة تتمثل في تحسين معرفة الفرد، ومهاراته، وقدراته، وإمكاناته، وأدائه، وإنتاجيته".

ومن زاوية أخرى عرف نوي (٢٠١٧، ص. ٤٢) التدريب بأنه: "الجهد المخطط الذي تقوم به المؤسسات على العاملين، وتعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم، وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية".

وأضاف رودريجز (Rodriguez, 2017, p. 207) أن التدريب هو: "عملية نقل المهارات الأساسية والسلوك المبرمج، حتى يصبح الأفراد على دراية بالقواعد والإجراءات لتوجيه سلوكهم لإنجاز وظائفهم بشكل فعال".

وأيضاً عرف بوتالي (Butali, 2017, p. 7381) أن التدريب هو: "تطوير منهجي للمعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة من الموظفين للقيام بمهمة معينة بشكل كاف".

ومن نفس السياق فسر نواكي (Nwaeke, 2017, p. 154) مفهوم التدريب بأنه: "العملية الشاملة التي يتم من خلالها تعديل سلوك الفرد ليتوافق مع نمط محدد مسبقاً؛ بهدف توفير المهارات والمعرفة والموقف المطلوب للتوظيف في مهنة معينة".

كما أوضح دنيال (Daniel, 2018, p. 59) تعريف التدريب بأنه: "عملية منهجية لتعزيز مهارات الموظف ومعرفته وكفاءته، وهي ضرورية للأداء الفعال في العمل".

ومن ناحية أخرى عرف أبو النصر (٢٠١٨، ص. ٢٣) التدريب أنه: "عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه".

لذلك عرف على (٢٠١٨، ص. ٧) التدريب أنه عبارة عن: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات؛ بهدف خلق وتحسين وصلل مهارات وقدرات المتدرب، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته؛ وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل".

بينما عرف جمال الدين وآخرون (٢٠١٨، ص. ٥) التدريب بأنه: "عملية مستمرة ذات الأثر المستدام تهدف إلى تحسين مستوى الأداء وصولاً إلى رفع الكفاءة والإنتاجية، وسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه".

تأسيساً على ذلك عرف اسماعيل (Ismael, 2021, p. 16) التدريب بأنه بمثابة: "تعليم وتعليمات تقدم للموظف في أي وقت يحتاجه لتحسين المهارات والمعلومات؛ من أجل الحصول على نتيجة أفضل".

وعليه أشار نمادو (Nmadu, 2021, p. 1) إلى التدريب بأنه: "طريقة لاكتساب المعرفة المبرمجة لتشكيل سلوك الموظفين بالطريقة المطلوبة نحو إنجاز نشاط معين".

وبالانساق مع التعريفات السابقة؛ فإن الباحث يضع تعريف التدريب على أن التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات الأفراد وزيادة معارفهم في مجالات معينة، ويتضمن التدريب مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تساعد الأفراد على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف محددة".

٣.٢.٢ مفهوم التطوير

يُعتبر التطوير مفهوماً محورياً يركز على تحسين وتعزيز الأداء في مختلف المجالات العلمية، ويتضمن هذا المفهوم مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق التقدم والنمو، ومن بين التعريفات البارزة التي تم تناولها، يبرز دوره في تعزيز الكفاءة والفعالية، ويسهم التطوير أيضاً في تحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي في المجتمع.

كما عرف ريهاجا (Raheja, 2015, p. 36) أن التطوير هو: "نمو الموظف في جميع النواحي في المؤسسة ويهتم في المقام الأول بتشكيل المواقف".

كما عرف العازمي (٢٠١٥، ص. ٣١٤) التطوير بأنه: "عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالمؤسسات على مختلف ألوانها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير

المحيطة بالمنظمات؛ بحيث يأتي متسقًا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه".

وأيضًا عرف حكيم (٢٠١٧، ص. ٧٣) التطوير بأنه: "منهجية قائمة على تكامل الأعمال وتناسقها، والمواءمة بينها، والقدرة على التحفيز بغية تحديد كيفية أداء إدارات رأس المال البشري داخل المنظمة؛ مما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها ووعودها التي قطعتها، وتوقعات أصحاب المصلحة منها، ويبدأ هذا العمل من خلال اعتماد أساسا واضح لإجراء تطوير أداء إدارات رأس المال البشري".

ومن زاوية أخرى عرف امياو (Ameyaw, 2019, p. 51) التطوير بأنه: "العملية المستخدمة لبناء قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والرغبات، والحفاظ عليها لصالح الموظف والشركة والمجتمع والعالم".

كما أشار يونينج (Yuningsih, 2020, p. 34) إلى مفهوم التطوير بأنه: "عملية توفير الحافز للمرؤوسين من أجل العمل بشكل مثالي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

وفي نفس الاتجاه عرف سعود (٢٠٢٠، ص. ٢٦) التطوير بأنه: "عملية منظمة تتضمن جمع البيانات والتشخيص والتخطيط والتنفيذ والعمليات الاستراتيجية والأفراد والثقافة، مع تطوير قدرة المؤسسات على تحسين ذاتها وتجديدها من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية".

وبالتالي عرف مامي (Mamy, 2020, p. 48) التطوير بأنه: "مبادرة مشتركة بين الموظف وصاحب العمل لرفع مستوى المهارات والمعرفة الموجودة لدى الفرد".

فضلاً عن ذلك عرف الزهراني (٢٠٢٣، ص. ١٧٩) التطوير على أنه: "عبارة عن إطار مخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف والتهيؤ للتغيرات في البيئة المحيطة".

وفي النهاية من خلال ما تم ذكره من تعريفات حول التطوير فإن الدراسة الحالية تضع تعريف مُختصر وشامل للتطوير على أنه عملية مستمرة تهدف إلى تحسين القدرات والمهارات والمعارف على مستوى الأفراد أو المؤسسات، ويرتكز التطوير على تعزيز الأداء وزيادة الكفاءة من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط المدروسة".

٤.٢.٢ أهمية التدريب والتطوير للأفراد والمؤسسات

يُعد التدريب والتطوير من العناصر الأساسية لتنمية وتطوير الأفراد والمؤسسات، ولا يمكن الاستغناء عنه في أي مجال، خاصة في بيئة العمل داخل المؤسسات، وتزداد أهمية التدريب بشكل خاص في الوقت الحالي مع التطور السريع وتكنولوجيا المعلومات التي طالت جميع المجالات، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة للتدريب المستمر؛ بهدف تحسين مهارات العاملين في المؤسسات المختلفة، وضمان مواكبتهم للتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الحديثة.

وفي نفس الصدد فيعتبر التدريب والتطوير أحد أهم الدوافع في المستخدمة لمساعدة الأفراد والمؤسسات في تحقيق أهدافهم وأغراضهم قصيرة المدى وطويلة المدى؛ حيث إن التدريب والتطوير لا يعمل على تعزيز المعرفة والمهارات والمواقف فحسب، بل يوفر أيضًا عديد من الفوائد الأخرى؛ حيث يزيد من معنويات الموظفين وثقتهم ودوافعهم، ويخفض تكاليف الإنتاج لأن الأفراد قادرين على تقليل الهدر، ويعزز الشعور بالأمان؛ مما يقلل بدوره من معدل دوران العمالة والتغيب، ويساعد المؤسسة في تحسين توافر وجودة موظفيها، ويزيد من مشاركة الموظفين في عملية التغيير من خلال توفير الكفاءات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة والتحديات (Rodriguez, 2017).

كما يلعب التدريب والتطوير دورًا حيويًا في فعالية المؤسسات؛ حيث إنها واحدة من أكثر التقنيات انتشارًا لتحسين أداء الموظفين، وتعزيز إنتاجية المؤسسة في مكان العمل، فإن الموظفون هم الأصول التي لا غنى عنها والعنصر الأساسي لاكتساب الميزة التنافسية لأي مؤسسة، والتدريب هو أداة أساسية لتحقيقها، ويؤثر مستوى الكفاءة والمهارات وقدرة القوى العاملة في المؤسسة على قدرتها على الحفاظ على المناصب التي حصلت عليها واكتساب ميزة تنافسية، وفي الوقت نفسه فإن كفاءة الموظفين ومهاراتهم واستباقيتهم تتناسب بشكل مباشر مع المستوى الذي يمكن للمنظمة أن تتنافس فيه الآخرين (Falola, 2014).

وأيضًا يُعد التدريب والتطوير أمرًا بالغ الأهمية لبقاء أي مؤسسة في عالم تنافسي، فإن الموظفون يمنحون المؤسسة ميزة تنافسية؛ لذلك يجب على المؤسسات الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيها إذا كانت تريد أن تظل ذات صلة ومنتجة، كما يوجد هناك فوائد طويلة الأجل وقصيرة الأجل تترتب على الاستثمار في رأس المال البشري، كذلك يعتبر التدريب والتطوير مهمان للأداء الفعال للموظفين، وتحسين قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، والتحديات والتكنولوجيا وزيادة المعرفة لتطوير المهارات الإبداعية وحل المشكلات (Butali, 2017).

وبالتالي يسعى التطوير إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية من خلال تحسين وتطوير المنظمات الإدارية، ويتم ذلك عبر تنمية القوى البشرية وتعزيز مهارات العاملين، مع التركيز على الثقافة التنظيمية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون، كما يشمل التطوير دعم القيادة العليا، التي تلعب دورًا محوريًا في توجيه وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يسعى التطوير إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يعزز الأداء، ويعمل على ترسيخ دعائم الديمقراطية داخل المؤسسة؛ مما يتيح للعاملين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتعزيز الانتماء المؤسسي (اسعد، ٢٠١٨).

إن التدريب والتطوير مهم ليس فقط للمؤسسة نفسها ولكن أيضًا للموظفين الأفراد، ومن ناحية أخرى يؤدي التدريب والتطوير إلى تحسين الربحية والمعرفة والمهارات الوظيفية على جميع مستويات المؤسسة، وتحسين الروح المعنوية للقوى العاملة، ومساعدة الموظفين على التعرف على أهداف المؤسسة، ويفيد التدريب والتطوير الموظفين الأفراد من خلال مساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات بشكل فعال، والمساعدة في تشجيع وتحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس، ومساعدة الموظف على التعامل مع التوتر

والإحباط والصراع، وزيادة الرضا الوظيفي والتقدير، وتحريك الشخص نحو الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل (Sal, 2016).

كما تهدف استراتيجية التدريب في المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين، خاصةً أولئك الذين يمتلكون قدرات إبداعية لضمان قدرتهم على مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة، ومن خلال هذه الاستراتيجية يتم تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة؛ لتحقيق التوازن بين تطلعات المؤسسة المستقبلية وعدد وكفاءة العاملين، والتدريب يساهم في تجهيز الموظفين بالقدرات الضرورية ليس فقط للحفاظ على أدائهم الحالي، بل أيضاً للتكيف مع التطورات التكنولوجية؛ مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في سوق دائم التغير، ويضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الشرعة، ٢٠١٤).

كما تتضح أهمية التدريب والتطوير للأفراد والمؤسسات فتكمن في كونه عملية أساسية لرفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء العام، ويهدف التدريب إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل؛ ما يساهم في زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة العمل، ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى ثلاثة محاور رئيسية (حيدر، ٢٠٢٠):

- **تنمية المعارف** يتيح التدريب للفرد التعرف على مفاهيم وأدوات جديدة تتعلق بوظيفته؛ مما يعزز معرفته النظرية والعملية.
- **تنمية المهارات** يساعد التدريب على تطوير المهارات الفنية والشخصية، مثل: حل المشكلات، القيادة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- **تغيير الاتجاهات** يساهم التدريب في تحسين الاتجاهات والسلوكيات داخل بيئة العمل؛ مما يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين، ويزيد من ارتباطهم بأهداف المؤسسة.
- **خلاصة القول** فإن أهمية التدريب والتطوير للأفراد والمؤسسات لا يمكن تجاهلها؛ حيث تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة.
- **أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للأفراد:** يوفر التدريب فرصاً لتطوير المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة؛ مما يعزز من قدرتهم التنافسية في سوق العمل، ويساعد ذلك على تعزيز الثقة بالنفس، ويعطيهم فرصة لتحقيق أهدافهم المهنية؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي.
- **أما بالنسبة للمؤسسات:** فإن الاستثمار في التدريب والتطوير يعزز من قدرة القوى العاملة على الابتكار والتكيف مع التحديات الجديدة، ويساهم هذا في تحسين جودة المنتجات والخدمات، كما أن التدريب الفعال يُساهم في تقليل معدل دوران العمالة؛ حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم؛ مما يعزز ولاءهم للمؤسسة.

٥.٢.٢ خصائص التدريب

من أهم خصائص التدريب كما أوضحت جامعة المستقبل (٢٠٢٢) السعي لتحقيق الأداء الأمثل للفرد من خلال رفع مستوى كفاءته إلى أقصى حد ممكن، كما يركز التدريب على التخصص في النشاط أو العمل الذي يقوم به الفرد، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين وفق احتياجاتهم الخاصة، كما يسهم في تنمية المهارات وتحسين الأداء العام، ويتضمن مجموعة متنوعة من البرامج التي تعزز القدرات القيادية، وتنظم الأدوار والمسؤوليات بين العاملين، ويستند التدريب إلى قواعد وأسس علمية، ويعكس العلاقة الوثيقة بين التدريب والتعليم؛ مما يعزز من فعالية كل منهما في تحقيق الأهداف المؤسسية.

إن التدريب بشكل عام يضيف مهارات تطوير محددة ذات طبيعة أكثر عمومية على الموظفين، ويهدف إلى النمو الشامل وله عدة خصائص، هي كما ذكر (Raheja, 2015):

- يهتم التدريب بالحفاظ على بناء التطوير وتحسين الكفاءات والأداء الوظيفي الحالي للأداء المستقبلي.
 - التدريب هو منظور قصير المدى.
 - إن التدريب يركز على الوظيفة بطبيعته.
- وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات، تدريب التناوب على الوظائف، والمجموعة الإشرافية، ومجموعة الإدارة (ذلك التدريب هو عنصر أساسي في تطوير الكوادر البشرية داخل المنظمات، ويتميز بعدة خصائص تجعل منه أداة فعالة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة، وهي كما أوضح (Dhaliwal, 2020).
- يعمل على زيادة المعرفة والمهارات لدى الموظفين للقيام بعمل معين.
 - يساعد في تحديث المواهب القديمة وتطوير المواهب الجديدة.
 - يسهم في خلق بيئة عمل داعمة.
 - يمكن التدريب من العمل بنفس المستوى الأمثل حتى أثناء تغير الظروف البيئية.
 - يشجع التدريب على الإبداع ويؤدي إلى أفكار جديدة.
- وفي المجلد تتسم برامج التدريب بعدة خصائص أساسية تجعلها فعالة وملائمة لاحتياجات الأفراد والمنظمات، ومن أهم هذه الخصائص كما ذكر الباحث من خلال هذه الدراسة ما يلي:
- الملاءمة تعد من الخصائص الرئيسية؛ حيث ينبغي أن يتناسب محتوى التدريب مع المهارات والمعرفة التي يحتاجها المشاركون لأداء مهامهم بشكل أفضل.
 - التفاعلية تلعب دورًا هامًا، إذ يجب أن يتضمن التدريب أنشطة تشجع على المشاركة النشطة، مثل النقاشات وورش العمل؛ مما يعزز التعلم الفعّال.

- التنوع في أساليب التدريب ضروري لتلبية احتياجات التعلم المختلفة، ويمكن أن يشمل ذلك المحاضرات، والدروس العملية، والدورات الإلكترونية؛ مما يتيح للمشاركين اختيار الطريقة الأنسب لهم.
- يجب أن يكون التدريب قائماً على الأهداف؛ بحيث يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس قبل البدء في البرنامج؛ مما يساعد في تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء منه.
- يُعتبر الدعم المستمر بعد التدريب من الخصائص المهمة؛ حيث يجب توفير الموارد والدعم للمشاركين لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل، ومن خلال تحقيق هذه الخصائص، يمكن للتدريب أن يحقق نتائج إيجابية تعود بالنفع على الأفراد والمنظمات.

٦.٢.٢ خصائص التطوير

يتسم التطوير بمجموعة من الخصائص والمميزات الفريدة التي تلعب دوراً حيوياً في تعزيز عمليات التنمية والتحديث، وهذه الخصائص تعكس تأثيرات إيجابية على الأفراد والمؤسسات؛ مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، ومن المهم فهم هذه الخصائص لتوجيه جهود التطوير بشكل فعال؛ لذا يمكن تلخيص أبرز سمات التطوير فيما يلي:

يعتبر التطوير هو عملية تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية في المنظمات، ويتضمن مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، ومن أهم خصائص التطوير في المنظمات أن يتضمن التطوير في المنظمات أكثر من برنامج تدريبي، عادة ما يكون التطوير متجذراً في مهمة الشركة وأهدافها وقيمتها، ويرتبط التطوير بنتائج الأعمال المهمة مثل الاحتفاظ بالموظفين وإنشاء فريق إدارة، ويركز التطوير على مستوى الإدارة والموظفين؛ مما يضمن استدامة التحسينات في الأداء، ويتطلب التطوير مشاركة جميع الأفراد في المنظمة من الإدارة العليا إلى الموظفين؛ مما يعزز من الشعور بالانتماء ويزيد من فعالية التغيير (Tufail, 2017).

أهم خصائص التطوير كما ذكرها كلاً من بطاح والطعاني (٢٠١٧) هي:

١. **جهد شامل ومنظم:** حيث لا يقتصر على جانب واحد فقط من المنظمة، ولا يُنفذ بصورة عشوائية.
٢. **دور الإدارة الحاسم:** الإدارة تلعب دوراً رئيسياً في اقتراح وتنفيذ عملية التطوير، فهي الجهة التي تملك السلطة لمراقبة العمل، وتحفيز العاملين، وتخصيص الموارد الضرورية.
٣. **الاستفادة من العلوم السلوكية:** تُستخدم الأساليب والاستراتيجيات المستمدة من العلوم السلوكية للتأثير على قيم واتجاهات العاملين وأنماط تفكيرهم؛ مما يسهم في تعزيز دورهم داخل المؤسسة.
٤. **دور الجامعات:** تبرز أهمية الجامعات في دعم مسيرة التطوير داخل المنظمة نظراً لدورها الفاعل في تعزيز الأداء المؤسسي.

٥. الاعتماد على المنهجية العلمية: حيث يتم إجراء الأبحاث والدراسات لتشخيص مشكلات المنظمة ووضع أساليب علمية لحلها.

هذا بالإضافة إلى أن أهم خصائص التطوير كما أوضح مختار ورشيد (٢٠١٩) ما يأتي:

أ. ضمان الفعالية: التطوير يضمن أن تظل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة؛ مما يعزز من أدائها العام.

ب. استمرارية المؤسسة: يساهم التطوير في ضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة؛ مما يساعدها على مواجهة التحديات والبقاء في سوق المنافسة.

ج. مواكبة التغيرات: يعد القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا من أهم خصائص التطوير، ويساعد هذا في التأقلم مع البيئة المتغيرة.

د. رفع الكفاءة: يسعى التطوير إلى تعزيز كفاءة المؤسسة؛ مما يسمح بتحقيق نتائج أفضل وزيادة الإنتاجية.

هـ. التكيف مع المعطيات الداخلية والخارجية: يتطلب التطوير القدرة على التفاعل مع الظروف المحيطة، سواء كانت داخلية (مثل التغيرات في الهيكل التنظيمي) أو خارجية (مثل تطورات السوق).
و. تحقيق الأهداف: يساهم التطوير في توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ مما يعزز من نجاحها واستمراريتها.

وفي هذا المقام يوضح الباحث في هذه الدراسة تتسم برامج التطوير بعدة خصائص رئيسية تجعلها فعالة في تعزيز النمو المهني والشخصي للأفراد، وهي:

١. الاستدامة هي خاصية بارزة؛ حيث يركز التطوير على التعلم المستمر والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل؛ مما يساعد الأفراد على البقاء محدثين بأحدث الاتجاهات والمهارات.

٢. يتميز التطوير بكونه شخصياً؛ حيث يتم تصميم البرامج لتلبية احتياجات الأفراد الخاصة وأهدافهم المهنية؛ مما يساهم في تحقيق التحسينات اللازمة في أدائهم.

٣. التوجيه والإرشاد يمثلان جزءاً مهماً من عملية التطوير؛ حيث يحصل المشاركون على الدعم من القادة والمدرّبين الذين يمكنهم توجيههم نحو تحقيق أهدافهم.

٤. يُعتبر التنوع في الأساليب أحد الخصائص المهمة؛ حيث تشمل برامج التطوير مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل ورش العمل، والدورات التدريبية، والتوجيه الفردي؛ مما يساعد على تعزيز المهارات بشكل شامل.

٥. يتمحور التطوير حول التحسين الذاتي؛ حيث يشجع الأفراد على تقييم أدائهم بشكل دوري، والسعي لتحسين مهاراتهم وقدراتهم؛ مما يعزز من قدرتهم على تحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة؛ من

خلال تحقيق هذه الخصائص، ويصبح التطوير عملية فعالة تسهم في بناء قوى عاملة متميزة ومتجددة.

٧.٢.٢ أنواع التدريب

يوجد العديد من أنواع التدريب التي تُقدم لتلبية احتياجات الموارد البشرية والمؤسسات، ويجب على القائمين على الإدارة وأقسام التدريب في المؤسسات اختيار النوع الأنسب بناءً على الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومن المهم أيضًا أن يكون للعاملين دور فعال في اختيار وتحديد نوع التدريب الذي يناسبهم، والمطالبة بتوفيره من جانب المؤسسات، وتتنوع أنواع التدريب ويمكن سردها كالتالي:

١. **أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المؤسسات باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم لرفع مستوى القدرات والمهارات، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين، بل تبدو الحاجة ماسة للتدريب العاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية، ويمكن توضيح أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف كما ذكر حيدر (٢٠٢٠) على النحو التالي:

أ. **التدريب للموظفين الجدد:** يهدف هذا النوع من التدريب إلى تهيئة الموظفين الجدد للاندماج في بيئة العمل، ويتضمن تدريبهم على سياسات المؤسسة، وإجراءات العمل، والثقافة التنظيمية، وكذلك المهارات الأساسية اللازمة لأداء مهامهم، ويساعد هذا التدريب في تسريع عملية التأقلم، ويعزز من فهمهم لدورهم داخل الفريق؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل فترة التعلم.

ب. **التدريب للموظفين الحاليين:** يُعتبر هذا النوع من التدريب ضروريًا لتطوير مهارات الموظفين الحاليين، وتحسين أدائهم، مع التطورات السريعة في أساليب العمل والتكنولوجيا، ويحتاج الموظفون إلى تحديث معارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر، ويساهم هذا التدريب في استمرارية تحسين الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات؛ مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل (حيدر، ٢٠٢٠).

٢. **أنواع التدريب حسب المكان:** كما ذكر مسلم (٢٠١٥) أنها تنقسم إلى التالي:

أ. **التدريب الداخلي:** يتم هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة التي يعمل بها الموظف، ويركز التدريب الداخلي على تطوير مهارات العاملين من خلال برامج مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات المؤسسة، ويتميز هذا النوع بكونه أكثر توافقًا مع الثقافة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يتيح للموظفين التعلم من زملائهم والمديرين؛ مما يعزز التعاون والفهم المشترك بين الفرق.

ب. **التدريب الخارجي:** يتم هذا النوع بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة، ويهدف التدريب الخارجي إلى توفير خبرات ومعارف جديدة قد لا تكون متاحة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك ورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات التي يقودها خبراء في مجالات معينة، ويوفر التدريب

الخارجي فرصة للمشاركين للتفاعل مع مختصين من مجالات مختلفة؛ مما يوسع آفاقهم المعرفية ويعزز من مهاراتهم.

٣. أنواع التدريب حسب نوع الوظيفة: وينقسم إلى:

أ. **التدريب الفني:** يُقسم التدريب حسب نوع الوظيفة إلى عدة أنواع، من أبرزها التدريب الفني، يركز هذا النوع من التدريب على تطوير المهارات التقنية والمعرفة المتخصصة اللازمة لأداء مهام محددة في المجالات الفنية، ويتضمن التدريب الفني تعليم العاملين كيفية استخدام المعدات والأدوات بشكل فعال، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم في حل المشكلات الفنية، ويعتبر هذا التدريب ضروريًا في العديد من الصناعات، مثل: التصنيع، والهندسة، وتكنولوجيا المعلومات؛ حيث يتطلب العمل مستوى عالٍ من الكفاءة والدقة؛ من خلال التدريب الفني، ويتمكن الأفراد من تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم؛ مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام (مسلم ن ٢٠١٥).

ب. **التدريب المهني:** يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المؤسسة، وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع، ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية التي تستخدم في الأعمال الفنية والمهنية، ومنها: أعمال الكهرباء، والنجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، واللحام، وغيرها، وتسعى المؤسسة إلى توفير إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها (حيدر، ٢٠٢٠ن).
ج. **التدريب الإداري:** يُعتبر التدريب الإداري أحد الأنواع الأساسية للتدريب؛ حيث يركز على تطوير المهارات اللازمة لإدارة الفرق والعمليات داخل المؤسسات، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تعزيز الكفاءات القيادية والإشرافية؛ مما يساعد الأفراد على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وتحقيق الأهداف المؤسسية، ويشمل التدريب الإداري مجموعة من المواضيع، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بالإضافة إلى مهارات التواصل وحل النزاعات؛ من خلال هذا التدريب، يتمكن المديرون والقادة من تحسين أساليبهم في الإدارة، وتعزيز قدراتهم على تحفيز الفرق؛ مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية وتعاونًا، وكما يساهم التدريب الإداري في تطوير التفكير النقدي والإبداعي؛ مما يمكن الأفراد من مواجهة التحديات بكفاءة، وابتكار حلول جديدة؛ وبالتالي يُعد التدريب الإداري عنصرًا حيويًا لنجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة العمل المتغيرة (مسلم ن ٢٠١٥).

كما أشار "اسماعيل" (Ismael, 2021) إلى أنواع التدريب في مجال الأعمال؛ حيث يوجد هناك نوعان من التدريب، وهما:

- **التدريب أثناء العمل:** وهو الوسيلة الأساسية للتدريب الفعال والمركّز في معظم مجالات التعامل مع المال والإدارة العملية وما إلى ذلك، بحيث يكون الموظف قادرًا على تلقي هذه الدروس والاستجابة لها بطريقة جيدة، وتطبيقها في نفس الوقت عندما يعمل يوميًا في هذا المجال، ومن ناحية أخرى

- قد يكون التدريب أثناء العمل له سلبيات؛ بحيث يُعتقد أن الدروس قد لا تكون فعّالة ومتجاوبة، وقد لا يكون المعلمون أو المدربون أكفاء بما يكفي لإعطاء تدريب مُرضٍ يكفي للموظف لتطبيقه عمليًا.
- **التدريب خارج العمل:** وهو يشمل التدريب بعيدًا عن مجال وبيئة العمل، ومن الأمثلة على ذلك: الندوات والمؤتمرات وإجراء التدريب في مكان العمل في غرف المؤتمرات والتدريس الجماعي والمناقشة، وعلى الرغم من أنه بعيدًا عن ظروف العمل، لكنهم سيتعلمون الحصول على تدريب مناسب تمامًا، مثل التدريب في مكان العمل، ولكن في مكان مختلف، وفي هذا النطاق، يتم ترتيب بيئة خاصة بحيث تتاح فرصة للتفاعل الأقصى بين المدربين والمتدربين.
 - ومن خلال ما سبق فإن أنواع التدريب تتنوع في المؤسسات لتلبية احتياجات الموظفين والمساهمة في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، ومن أهم أنواع التدريب ما يلي:
 - **أولاً، التدريب على المهارات الفنية** يركز على تطوير المهارات المحددة اللازمة لأداء المهام، مثل: استخدام البرمجيات، أو تشغيل المعدات، وهذا النوع من التدريب مهم في المجالات التقنية والهندسية.
 - **ثانيًا، التدريب الإداري** يهدف إلى تعزيز المهارات القيادية والإدارية؛ حيث يتضمن مواضيع، مثل: إدارة الوقت، والتخطيط الاستراتيجي، وحل النزاعات، ويسهم هذا النوع في تأهيل الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلًا.
 - **ثالثًا، هناك التدريب على المهارات الشخصية**، والذي يشمل تطوير المهارات الاجتماعية، مثل: الاتصال الفعّال، والتفاوض، والعمل الجماعي، ويُعد هذا النوع ضروريًا لتعزيز التفاعل بين الأفراد، وتحسين العلاقات داخل فرق العمل.
 - **رابعًا، التدريب التعاوني** هو نوع يركز على تعزيز العمل الجماعي من خلال الأنشطة التي تشجع على التعاون بين الأفراد؛ مما يعزز من القدرة على إنجاز المهام المشتركة.
 - **خامسًا، التدريب عن بُعد** أصبح شائعًا؛ حيث يستخدم التكنولوجيا لتقديم المحتوى التعليمي عبر الإنترنت؛ مما يوفر مرونة أكبر للموظفين في تنظيم وقتهم.
 - **أخيرًا، يُعتبر التدريب الميداني** أو العملي وسيلة فعّالة للتعلم من خلال التجربة؛ حيث يتمكن الموظفون من تطبيق ما تعلموه في بيئات العمل الحقيقية؛ من خلال هذه الأنواع المختلفة من التدريب، ويمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات شاملة في الأداء والكفاءة.

٨.٢.٢ مراحل التدريب والتطوير

يمر التدريب والتطوير بمراحل متتابعة؛ حيث تأتي كل مرحلة بعد الأخرى لتكمل ما أنجزته المرحلة السابقة، هذه المراحل تتعاون بشكل متسلسل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهم هذه المراحل كما يتم توضيحه فيما يلي:

• **تحديد استراتيجية العمل:** تتضمن مراحل التدريب والتطوير خطوات متعددة تبدأ بتحديد استراتيجية العمل، وهي المرحلة الأساسية التي تُعتبر حجر الزاوية لنجاح أي برنامج تدريبي، وفي هذه المرحلة يُطلب من مجموعة المتدربين اختيار رئيس أو مقرر للتنسيق وإدارة التدريب، ويجب أن يتمتع هذا الشخص بمهارات قيادية جيدة، وأن يكون ملماً بكيفية إدارة جلسات التدريب وفقاً للأسلوب المحدد، ويجب أن يكون لديه فهم عميق لقواعد التنظيم والتفاعل التي تضمن سير التدريب بشكل منظم، ومن الضروري أن يكون المقرر مقبولاً من جميع المتدربين؛ لأن نجاح عملية التدريب يعتمد بشكل كبير على قبول المجموعة لفائدتها؛ فالتفاعل الجيد بين المتدربين والمقرر يساعد على الفهم المشترك والوصول للهدف من التدريب، ويحفز على المشاركة الفعالة من الجميع (علي، ٢٠١٨).

تعتبر استراتيجية العمل في التدريب والتطوير عنصراً حيوياً لضمان نجاح البرامج التدريبية وفعاليتها؛ لذا من الضروري وضع استراتيجية عمل محددة للتدريب في بيئة العمل، وتتطلب هذه الاستراتيجية تخطيطاً دقيقاً، وتحديد الأهداف والموارد المطلوبة، بينما تختلف استراتيجية التدريب باختلاف المستويات التنظيمية للعاملين، وتهدف إلى تحسين معارف ومهارات وقدرات العاملين ليكونوا أكثر فعالية في وظائفهم الحالية، أو بهدف تأهيلهم لمهمة، أو مهام محددة في المستقبل، وتتضمن وضع الأهداف بحيث تكون واضحة وقابلة للقياس، مثل: تحسين أداء الموظفين، أو زيادة الإنتاجية (Mehdi, 2019).

• **تحديد مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي:** تُعد عملية تحديد مبادرات التدريب والتطوير الاستراتيجي خطوة محورية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها، وتتم عملية وضع خطة التطوير الاستراتيجي بمرحلتين رئيسيتين كما أشار البلوشي (٢٠١٧): الأولى هي اكتشاف فرصة التطوير؛ حيث يتم تحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على التحديات والفرص المتاحة، في هذه المرحلة يتم التركيز على دراسة الثغرات في المهارات والمعرفة التي تؤثر على الأداء المؤسسي؛ مما يستدعي تطوير برامج تدريبية متخصصة، أما المرحلة الثانية فهي وضع خطة التطوير التي تُصاغ في ضوء الأهداف المحددة للمؤسسة، مع مراعاة الإمكانيات المتاحة، مثل: الأفراد، والمعدات، والتسهيلات، والأنظمة، والتنظيمات الداخلية، وتتطلب هذه المرحلة تحديد الموارد المتاحة وتوزيعها بفعالية، بالإضافة إلى وضع جدول زمني واضح يُحدد متى وكيف سيتم تنفيذ البرامج التدريبية.

▪ **وضع أنشطة التطوير:** تُعتبر مرحلة وضع أنشطة التطوير من الخطوات الحاسمة في العملية التدريبية؛ حيث يقوم المدرب بتطبيق الأساليب التي تم اختيارها مسبقاً لنقل المادة التدريبية إلى المتدربين، هذه المرحلة تركز على تطبيق ما تم تطويره في مراحل سابقة، وتستخدم المواد المكتوبة التي تم إعدادها خلال مرحلة التطوير لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في مرحلة التصميم، ورغم أن البعض يظن أن هذه هي المرحلة الأكثر تعقيداً، فإنها في الحقيقة تُعد الأسهل بين مراحل العملية التدريبية، فالمحتوى الذي تم تطويره مسبقاً يُستخدم هنا بشكل مباشر لنقل المعلومات والمهارات إلى

المتدربين، بناءً على ما تم تحليله مسبقاً من احتياجاتهم التدريبية، وفي هذه المرحلة يتم تطبيق المعلومات المكتسبة والتوجيهات الخاصة بالوظائف التي تم تحديدها خلال مرحلة التحليل؛ مما يضمن أن التدريب يتماشى مع الأهداف المحددة مسبقاً (حيدر، ٢٠٢٠).

تعتبر أنشطة التطوير جزءاً أساسياً من تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم داخل المنظمة؛ حيث لا يمكن اعتبار أن أنشطة التدريب ناجحة وتساهم في تطور أداء الموظفين، إذا لم تنقل المعرفة والمهارات والمواقف المناسبة وتطبيقها، ومن خلال هذه المرحلة يمكن تشجيع الموظفين على وضع أهداف تطور شخصية وتقديم الدعم لتحقيقها، كذلك يمكن توفير دورات في مهارات التواصل وإدارة الوقت والقيادة؛ وبالتالي يتم تقديم المعلومات التي اكتسبت وتطبيقها بالشكل الصحيح من خلال الأنشطة داخل المنظمة (Tshukudu, 2022).

• **قياس نجاح التدريب والتطوير:** قياس نجاح التدريب والتطوير هو عملية حيوية لضمان فعالية البرامج التدريبية وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتطلب هذا القياس مراجعة مستمرة وشاملة لاستراتيجية التدريب وبرامجها وأهدافها؛ لضمان أنها تظل متوافقة مع التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا ما أكد عليه الشرعة (٢٠١٤)؛ حيث إن المراجعة الدائمة تعني متابعة التغيرات في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيات الجديدة، والتوجهات السوقية، والمتطلبات القانونية، وغيرها من العوامل المؤثرة على البيئة الداخلية والخارجية، ومن خلال ذلك يمكن تقييم مدى قدرة البرامج التدريبية على التكيف مع هذه التغيرات، والتأكد من أنها تلبي احتياجات المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبل، والتقييم الفعّال للبرامج التدريبية، ويشمل قياس مدى تحقيق أهدافها المحددة، مثل: تحسين أداء الموظفين، وزيادة الإنتاجية، أو تعزيز المهارات القيادية، مع التأكد من أن البرامج تساهم في دعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية؛ بالإضافة إلى ذلك يُنظر إلى المرونة والتكيف مع التحديات والفرص الجديدة التي قد تطرأ في السوق أو البيئة التنظيمية؛ مما يساهم في تعزيز الاستدامة والنمو المؤسسي.

إن قياس نجاح التدريب والتطوير عملية حيوية تساهم في الوصول للنتائج المرجوة للمؤسسة؛ حيث تتطلب هذه المرحلة النظر في مدى وحجم التعلم الذي يجب استيعابه لإنتاج سلوكيات جديدة والاستفادة منها، فإن برامج التدريب الفعالة يمكن أن تغير بشكل أساسي من فعالية الموظف وكفاءته وإنتاجيته في العمل، فعند تصميم برنامج تدريبي، يجب مراعاة جميع أصحاب المصلحة وإشراكهم من قبل مديري التدريب والمدربين؛ مما يؤدي من خلال التشاور والاستجواب مع جميع الكيانات المرتبطة إلى تحقيق تصميم تدريب تعاوني (Tshukudu, 2022).

وبالاتساق مع ما سبق فإن الدراسة الحالية توضح مراحل التدريب والتطوير من خلال الآتي:

- مراحل التدريب والتطوير تتكون من عدة خطوات أساسية تهدف إلى ضمان فعالية البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها، وتتمثل المراحل الرئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:



:

شكل رقم (١.٢) يوضح أهم مراحل التدريب والتطوير (المصدر: من إعداد: الباحث)

وبالتطرق إلى الشكل رقم (١.٢) يتبين أن مراحل التدريب والتطوير تتم عبر سلسلة متتالية ومتتابعة كما يتضح في النقاط التالية:

١. **تحديد الاحتياجات:** في هذه المرحلة، يتم تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين وتحديد المهارات والمعارف التي تحتاج إلى تحسين، ويشمل ذلك استخدام الاستبيانات، والمقابلات، ونتائج تقييم الأداء.

٢. **تحديد الأهداف:** بعد تحديد الاحتياجات، تُحدد الأهداف التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس؛ مما يساعد في توجيه تصميم البرنامج التدريبي، وضمان توافقه مع أهداف المؤسسة.

٣. **تصميم البرنامج:** تتضمن هذه المرحلة تطوير محتوى التدريب واختيار أساليب التدريب المناسبة، مثل ورش العمل، والدروس العملية، والدورات عبر الإنترنت، مع مراعاة تنوع أساليب التعلم لتلبية احتياجات المشاركين.

٤. **تنفيذ التدريب:** يتم في هذه المرحلة تقديم البرنامج التدريبي للموظفين؛ حيث يتم تنفيذ الأنشطة التدريبية وفقاً للخطة الموضوعية، ويشمل ذلك تدريب المدربين، وتجهيز المواد، وتوفير بيئة تعليمية ملائمة.

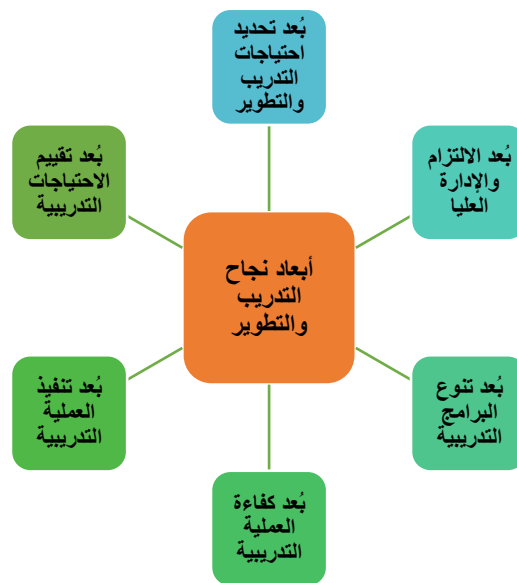
٥. **تقييم البرنامج:** بعد الانتهاء من التدريب، تُجرى عمليات تقييم لقياس فعالية البرنامج في تحقيق الأهداف المحددة، ويمكن استخدام تقييمات المشاركين، واختبارات ما قبل وما بعد التدريب، وتحليل الأداء في بيئة العمل.

٦. **التغذية الراجعة والتحسين:** استنادًا إلى نتائج التقييم، تُجمع المعلومات والآراء حول البرنامج لتحسينه في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديث المحتوى، وتعديل أساليب التدريب، وتطبيق التوصيات لتعزيز التجربة التعليمية.

٧. **التطبيق والمتابعة:** تتضمن هذه المرحلة دعم الموظفين في تطبيق ما تعلموه في بيئة العمل، مع تقديم الموارد اللازمة والمراجعة المستمرة لضمان استمرارية التحسين وتطبيق المهارات المكتسبة.

٩.٢.٢ أبعاد نجاح التدريب والتطوير

يُعتبر نجاح التدريب والتطوير نتيجة لمجموعة من الأبعاد التي اتفقت عليها العديد من الأدبيات السابقة، وأبرز هذه الأبعاد تشمل: (بُعد الالتزام والإدارة العليا)، و(بُعد تحديد احتياجات التدريب والتطوير)، و(بُعد تنوع البرامج التدريبية)، و(بُعد كفاءة العملية التدريبية)، ومن الدراسات التي اتفقت على هذه الأبعاد: دراسة (العزة والسلوداي، ٢٠٢٢)، ودراسة (علي، ٢٠١٨)، ودراسة (الحريشي واللحجي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الحليم، ٢٠٢٢)، ويتم تناول كل بُعد على حدة فيما يلي كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٢.٢) يوضح أبعاد نجاح التدريب والتطوير (المصدر: من إعداد: الباحث).

- **دعم الالتزام والإدارة العليا:** دعم والالتزام الإدارة العليا يمثلان عنصرين حاسمين في نجاح استراتيجيات التدريب الفعالة لتحسين أداء العاملين، ويساهم هذا الدعم في توفير الموارد الضرورية مثل الميزانيات والأدوات والوقت؛ مما يتيح تنفيذ البرامج التدريبية بفعالية، بالإضافة إلى ذلك تقوم الإدارة العليا بتحديد أولويات التدريب بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ مما يضمن

أن التدريب يركز على المجالات الحيوية، كما يشجع دعم الإدارة العاملين على المشاركة الفعالة في البرامج التدريبية، ويعزز من التزامهم بتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة، ومن خلال تقييم وتحسين البرامج التدريبية، تضمن الإدارة استدامة الفائدة وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء العام للمؤسسة، مع خلق ثقافة تعلم وتطوير مستمر تعزز من نجاح المؤسسة بشكل دائم (العزة والسلوادي، ٢٠٢٢).

دعم الالتزام والإدارة العليا يعتبر عنصرًا حيويًا لنجاح أي برنامج تدريبي أو تطويري داخل المنظمة، فإن المنظمات التي تشجع وتدعم الموظفين على الالتزام في ورش العمل التدريبية تعمل على تطوير موقف عمل إيجابي، وكذلك يساهم الدعم الذي يتلقونه الموظفون من الإدارة العليا وأصحاب العمل على الالتزام وتطوير أنفسهم، فإن التدريب المنظم جيدًا يعزز ثقة الموظفين ويحفزهم على المساهمة بشكل بناء في مهام العمل، بالإضافة إلى يقدر الموظفون في المنظمة الدعم الإداري والتنظيمي؛ وبالتالي فإنهم يطورون الولاء ويستثمرون في التطوير الذاتي (Nandi, 2020).

• **تحديد احتياجات التدريب والتطوير** تتعدد الاحتياجات التدريبية بناءً على طبيعة العمل والأشخاص المعنيين بأداء المهام، كما تعتبر هذه الاحتياجات متغيرة ومتجددة؛ حيث يتطلب الأمر إحداث تغييرات مستمرة في سلوك الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، هذا على جانب أن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في مستوى أداء الأعمال المختلفة؛ مما يستدعي تعلم الأفراد المهارات اللازمة من خلال التدريب لصالحهم ولصالح التنظيم الذي يعملون فيه، وكذلك المجتمع ككل، وأن إغفال تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي أو عدم دقتها يشكل إهدارًا للركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي استراتيجية تدريبية ناجحة؛ لذلك يعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة خطوة حيوية لضمان فعالية البرامج التدريبية، وتحقيق الأهداف المنشودة (علي، ٢٠١٨).

تُعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية أحد الأسس الأساسية لنجاح العملية التدريبية؛ حيث تسبق أي نشاط تدريبي، وتتطلب هذه المرحلة تكاملاً بين جهود المختصين في وحدات إدارية متعددة، لضمان توافق التدريب مع التغيرات التي تطرأ على الوظائف والموارد البشرية وبيئة المؤسسة، ومن خلال هذا التنسيق يمكن تحديد الاحتياجات بدقة، وتحقيق نتائج فعالة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (الحريشي والالحجي، ٢٠٢١).

• **تنوع البرامج التدريبية** تتعدد البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العمل؛ مما يساهم في تعزيز التقدم الوظيفي للموظفين، ويتناسب مكان التدريب مع نوعية البرامج المقدمة؛ حيث تُختار المواقع الملائمة لضمان تحقيق أقصى استفادة من التجربة التدريبية، وبالإضافة إلى ذلك تكون التجهيزات والوسائل التعليمية المستخدمة مناسبة لتنوع البرامج؛ مما يساعد في تحسين فعالية التدريب، كما توجد مرونة

في تعديل موضوعات البرامج؛ مما يتيح إمكانية التكيف مع المتغيرات والاحتياجات الجديدة (عبد الحليم، ٢٠٢٢).

ولذا؛ يلعب تنوع البرامج التدريبية دوراً جوهرياً في تلبية احتياجات الفئات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة؛ فالتدريب المتنوع يضمن أن كل فئة تحصل على المهارات والمعارف التي تحتاجها لتطوير أدائها المهني، كما يشمل هذا التنوع البرامج التدريبية الفنية التي تعزز الكفاءة التقنية للعاملين في المجالات المتخصصة، والبرامج الإدارية التي تركز على تطوير مهارات القيادة والتخطيط واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى برامج التطوير الشخصي التي تساهم في تعزيز القدرات الذاتية، مثل مهارات التواصل وإدارة الوقت، ومن خلال هذا التنوع يتمكن الموظفون من تحسين أدائهم في مختلف جوانب عملهم؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة (العزة والسلوادي، ٢٠٢٢).

• **كفاءة العملية التدريبية** يتضح من خلال قدرة البرامج التدريبية على تحسين أداء العمل بدقة وكفاءة كبيرة، وتسهم هذه البرامج في حل المشكلات التي يواجهها الأفراد؛ مما يزيد من كفاءتهم في أداء المهام، كما تساعد في ابتكار أساليب ووسائل جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وتعمل البرامج التدريبية أيضاً على تقليل الأخطاء؛ مما يساهم في خلق مناخ إيجابي داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك تؤدي هذه البرامج إلى اكتساب مهارات جديدة، وتساعد الأفراد على اتخاذ قرارات مدروسة؛ مما يعزز من فعالية العمل، كما تساعد في اختصار الوقت اللازم لإنجاز الأعمال؛ مما يعكس تأثيرها الإيجابي على الأداء العام (عبد الحليم، ٢٠٢٢).

ومن هنا يُعد تنظيم عملية التدريب بكفاءة أمراً ضرورياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ويجب أن تبدأ العملية بتحديد أهداف واضحة للتدريب؛ بحيث يكون لكل برنامج غاية محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مثل: تحسين مهارات معينة، أو تعزيز الأداء في مجالات محددة؛ بعد ذلك يجب تنظيم البرامج التدريبية بشكل منهجي ومدروس، بدءاً من تصميم المحتوى التدريبي وصولاً إلى طرق تقديمه، بما يراعي احتياجات الموظفين وبيئة العمل، وهذا النهج المنظم يضمن استفادة العاملين من التدريب بشكل فعال، ويمكنهم من تطبيق ما تعلموه في مهامهم اليومية؛ مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة كفاءة المؤسسة ككل (العزة والسلوادي، ٢٠٢٢).

• **تنفيذ العملية التدريبية** تنفيذ العملية التدريبية يتطلب وضع أهداف تدريبية واضحة تحدد النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي، هذه الأهداف قد تكون معرفية، تهدف إلى زيادة المعلومات والفهم لدى المتدربين، أو إدراكية تتعلق بتطوير مهارات التفكير والتحليل، أو مرتبطة بتعزيز الاستجابات الانفعالية والوجدانية، مثل: تحسين التفاعل مع الآخرين، أو تتعلق بالسلوك الأخلاقي وتحسين تصرفات المتدربين في بيئات العمل، هذه الأهداف تعتبر دليلاً لتحديد النتائج المتوقعة من البرنامج، وبعد تحديد الأهداف، ويتم إعداد محتوى البرنامج التدريبي والموضوعات التي سيتم تغطيتها، بما يساهم في تحقيق هذه الأهداف، كما يتم أيضاً تحديد خصائص المتدربين واحتياجاتهم لضمان أن

التدريب مناسب لمستوياتهم وخلفياتهم، بالإضافة إلى اختيار المدربين المؤهلين القادرين على توجيه المتدربين بفعالية نحو تحقيق الأهداف المرجوة (فوزية، ٢٠٢٣).

وتعتبر عملية تنفيذ التدريب خطوة حاسمة لتحويل الخطط التدريبية إلى واقع فعال؛ حيث يتضمن التدريب في المنظمة عمومًا نهجًا منهجيًا يتبعه سلسلة من الأنشطة، وتركز عملية التنفيذ على التقنيات والأساليب التي يتم بها تحقيق الأهداف التي تفيد المنظمة، وكذلك تعمل هذه العملية على تطور أداء الموظفين، كما تشمل هذه العملية إعداد المحتوى للتأكد من أن جميع المواد التدريبية (مثل العروض التقديمية، الكتيبات، والأدوات) جاهزة ومناسبة (Engetou, 2017).

• **تقييم الاحتياجات التدريبية.** تُعتبر عملية تقييم الاحتياجات التدريبية خطوة محورية في تطوير برامج التدريب داخل المؤسسات، ويتم من خلال هذه العملية مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث أي تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية؛ وبالتالي يساعد هذا التقييم على تحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة؛ مما يضمن أن البرامج التدريبية تظل ملائمة وفعالة، وعند تقييم الاحتياجات يتم أخذ العوامل المؤثرة، مثل: التغيرات في السوق، والتطورات التكنولوجية، واحتياجات الموظفين بعين الاعتبار، هذا التقييم المستمر يمكّن المؤسسات من التكيف مع المستجدات؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز كفاءة العاملين؛ وبالتالي يُعد تقييم الاحتياجات التدريبية عملية ضرورية لضمان نجاح أي استراتيجية تدريبية وتطوير مستدام في الأداء (مسلم، ٢٠١٥).

تُعتبر عملية تقييم الاحتياجات التدريبية خطوة حيوية لضمان فعالية برامج التدريب في المنظمات؛ حيث تهدف هذه العملية إلى تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة لدى الموظفين؛ مما يساعد في تصميم برامج تدريب مناسبة، وكذلك تتضمن هذه الخطوة مراقبة أداء الموظفين لواجباتهم ومسؤولياتهم، ومقابلة العمال، وفحص التقارير الروتينية مع وصف الوظيفة، بالإضافة إلى التمييز بين قضايا الأداء (Ahmed, 2016).

وانطلاقاً مما سبق فإن أهم أبعاد التدريب الناجح ما يلي:

- **تقييم الاحتياجات التدريبية:** يتضمن تحليل الفجوات في المهارات والمعرفة لدى الموظفين، باستخدام استبيانات ومقابلات ومراجعة الأداء؛ لضمان أن البرامج تلبي احتياجات العاملين.
- **تنفيذ العملية التدريبية:** تشمل تطبيق البرنامج بشكل منظم، مع توفير بيئة تعلم ملائمة واستخدام أساليب متنوعة مثل المحاضرات وورش العمل والتعلم الإلكتروني لتعزيز المشاركة.
- **كفاءة العملية التدريبية:** تقيس مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المحددة؛ من خلال استخدام تقييمات متعددة، مثل الاختبارات واستطلاعات الرأي لرصد التأثير على الأداء.
- **تنوع البرامج التدريبية:** تتضمن مجموعة متنوعة من الأساليب والمحتويات لتلبية احتياجات المشاركين، مثل: التدريب الفني، والإداري، والتدريب عن بُعد.

• **تحديد احتياجات التدريب والتطوير:** تتطلب عملية مستمرة لتحديث برامج التدريب وفقاً للتغيرات في احتياجات الموظفين والتوجهات الصناعية.

• **دعم الالتزام والإدارة العليا:** يشمل دعم الإدارة العليا للمبادرات التدريبية؛ مما يعزز ثقافة التعلم ويشجع الموظفين على تحسين مهاراتهم، وتساعد هذه الأبعاد على تصميم برامج تدريبية فعالة تسهم في تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

١٠.٢.٢ استراتيجيات التدريب الفعالة في تحسين أداء العاملين

تتعدد الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها في البرامج التعليمية والتطويرية، ومنها: المحاضرات التقليدية، والمحاضرات النقاشية، ودراسة الحالات، والتمارين العملية، والاستقصاء، وتمثيل الأدوار، والمباريات، والزيارات الميدانية، وهذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بل لكل منها مزاياها وعيوبها وتطبيقاتها الخاصة، والأهم من ذلك هو أن اختيار الأسلوب التدريبي المناسب يعتمد على طبيعة الموضوع الذي تتم معالجته ونوعية الجوانب التي يُراد تعزيزها لدى المتدربين، على سبيل المثال: المحاضرات قد تكون مفيدة في نقل المعلومات والمعارف، بينما قد تكون دراسة الحالات أو تمثيل الأدوار أكثر فعالية في تطوير المهارات العملية والقدرات التحليلية، أما في حالات تدريب المتدربين على تغيير الاتجاهات أو السلوكيات، فقد تكون الأساليب التفاعلية، مثل: المحاكاة أو الزيارات الميدانية أكثر تأثيراً؛ بالتالي يعتمد نجاح التدريب على اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف المحددة (اسعد، ٢٠١٦).

إن تدريب العاملين هو نشاط مخطط يركز على زيادة وتوسيع القدرات وتحسين المهارات الفنية والمفاهيمية للعاملين حتى يتمكنوا من امتلاك القدرات اللازمة للتعامل مع المواقف المعقدة وأداء وظائفهم بشكل أفضل؛ حيث إن الفكرة المركزية التي يقوم عليها التدريب في أي قطاع هي كيفية الحفاظ على العاملين الحاليين والحيويين والمتنوعين حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بشكل مستمر بشكل فعال في هذا العصر من التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والعلمية، والتكنولوجية السريعة، والعولمة (Nmadu, 2021).

كذلك التدريب هو عامل حيوي لتحسين أداء الموظفين في أي مؤسسة؛ لذا يجب على المؤسسات أن تستثمر بسخاء في برامج التدريب العملي، كذلك ترتيب برامج تدريبية مناسبة للموظفين، وتقييم احتياجات التدريب في الوقت المناسب، ويجب أن يكون هناك أقصى قدر من التشابه بين بيئة التدريب وبيئة مكان العمل، حتى يتمكن الموظفون من صدمة الواقع، كما يجب تقييم برامج التدريب في الوقت المناسب لضمان فاعلية أي برنامج تدريبي، وإذا كان ترقية الموظفين وتقديمهم مشروطاً بحضور والمشاركة في برامج التدريب، فيمكن تعزيز اكتساب مهارات ومعارف جديدة بشكل إيجابي هناك من خلال زيادة الإنتاجية الإجمالية للموظفين (Afsana, 2015).

والجدير بالذكر أن التدريب له تأثير قوي على أداء العاملين إلى جانب ارتباطه ارتباطاً وثيقاً برضاهم في العمل، وتعزيز دوافعهم؛ حيث إن التدريب هو الأداة الاستراتيجية لتحسين أداء العاملين من خلال

اكتسابهم للمهارات والمعرفة المتطورة جنباً إلى جنب مع الموقف التنظيمي الصحيح من خلال أفضل الممارسات للقيام بمهامهم ضمن الأهداف والأغراض المخطط لها، فبالتالي يجب على المنظمات أن تتخذ مبادرة في تعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم من خلال التدريبات المخطط لها لتحقيق الأداء المخطط المتوقع من أدائهم في العمل؛ لذا يعتبر التدريب أداة أساسية في بناء القدرات التنظيمية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف (Abu Daqar, 2021).

فإن أساليب التدريب الحديثة تلعب دوراً رئيسياً في تحسين فعالية التدريب، مثل: استخدام التقنيات الرقمية، والمحاكاة، والتدريب التفاعلي، وهي أساليب توفر تجربة تعليمية متقدمة ومؤثرة، كما أشار إلى ذلك كل من العزة والسلوادي (٢٠٢٢)؛ حيث تلعب أساليب التدريب الحديثة دوراً محورياً في تحسين فعالية البرامج التدريبية؛ حيث تشمل هذه الأساليب استخدام التقنيات الرقمية، والمحاكاة، والتدريب التفاعلي، وتوفر هذه الأدوات تجربة تعليمية متقدمة ومؤثرة تمكن المتدربين من الانخراط بشكل أكبر في عملية التعلم؛ فإن هذه الاستراتيجيات تسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين؛ من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات جديدة وتطبيقها بفعالية في بيئة العمل؛ بالإضافة إلى ذلك تساعد هذه الأساليب في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة؛ مما يجعلهم أكثر مرونة وكفاءة في مواجهة المستجدات.

علاوة على ذلك تتضمن استراتيجيات التدريب الفعالة مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:

- **التعلم القائم على المشاريع:** يتمثل في تصميم برامج تدريبية تعتمد على مشاريع حقيقية أو محاكاة لمواقف العمل، ويسمح هذا الأسلوب للموظفين بتطبيق ما تعلموه في سياقات عملية؛ مما يعزز من فهمهم ويدعم تطوير المهارات العملية.
- **التدريب المخصص:** يتضمن تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الخاصة للموظفين أو الفرق؛ من خلال تحليل الاحتياجات الفردية أو الجماعية، يمكن تخصيص المحتوى والأساليب لتحقيق نتائج أفضل.
- **التدريب عن بُعد:** يوفر المرونة للموظفين من خلال استخدام منصات التعليم الإلكتروني؛ مما يمكنهم من التعلم في أي وقت ومن أي مكان، ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات الفيديوهات التعليمية، والدورات التفاعلية، والندوات عبر الإنترنت.
- **التوجيه والإرشاد:** تتضمن هذه الاستراتيجية توفير الدعم من قبل مدربين أو قادة ذوي خبرة؛ حيث يتمكن الموظفون من تلقي ملاحظات بناءة وتوجيهات مخصصة تعزز من تطوير مهاراتهم.

- **التقييم المستمر:** يجب أن تشمل برامج التدريب آليات لتقييم الأداء بشكل دوري، مثل: الاختبارات، والتقييمات الذاتية، ويساعد ذلك في تحديد ما إذا كانت الأهداف التدريبية قد تحققت، ويعطي المشاركين فرصة لتقييم تقدمهم.
- **التعلم التعاوني:** يشجع هذا الأسلوب على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الموظفين؛ مما يعزز من بناء العلاقات وزيادة فعالية التعلم من خلال التعاون.



شكل رقم (٣.٢) يوضح أهم استراتيجيات التدريب في تحسين أداء العاملين (المصدر: من إعداد: الباحث).

١١.٢.٢ دور التدريب والتطوير في تحسين أداء المؤسسات

يُعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بنجاح؛ فهو أساس كل عملية إنتاجية؛ حيث يُسهم في الحفاظ على الموارد البشرية والمادية والطاقات المبدولة لتحسين الأداء، ويتمثل أثر التدريب في تجديد المعارف، وتطوير الدوافع، وتنمية الاتجاهات الإيجابية؛ مما يُحسن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كما يُساعد على زيادة التوافق بين الأفراد، ويعزز شعورهم بالرضا والأمان؛ مما يساهم في تحقيق الرفاهية ورفع معنويات العاملين، علاوة على ذلك يلعب التدريب دورًا فعالًا في تحسين وتوجيه علاقات القوى العاملة، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛ حيث يُسهم في توضيح نظم وأساليب العمل، ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، ويُعزز القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد من خلال برامج تدريبية متخصصة ومناسبة (نشاش، ٢٠٢٠).

ويبرز دور التدريب والتطوير عندما تظهر مجموعة من المشاكل التي تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة وكفاءتها، مثل: انخفاض الإنتاجية، ووجود انفصال بين العاملين والإدارة، وعدم القدرة على المنافسة في السوق، بالإضافة إلى زيادة غياب العاملين، وارتفاع معدلات الشكاوى، وهذه المشاكل قد تعكس ضعفًا في

مهارات العاملين أو قصورًا في إدارة العمليات؛ مما يضر بالمؤسسة على المدى الطويل، ومن المهم أن نلاحظ أن التطوير في رأس المال البشري، وهو العنصر الأساسي لتحسين الأداء، لا يعتمد دائمًا على وجود مشكلة ظاهرة أو شعور بها، وقد تكون المشكلات غير محسوسة من قبل الإدارة أو العاملين، رغم وجودها فعليًا في بيئة العمل، وفي حالات أخرى قد لا تكون المشكلة موجودة حاليًا، ولكن هناك توقعات بظهورها في المستقبل القريب بسبب تغيرات بيئية أو اقتصادية أو تنظيمية؛ وبالتالي يُعد التدريب والتطوير أداة وقائية واستراتيجية تسعى لتأهيل العاملين وتحسين مهاراتهم باستمرار؛ بحيث تكون المؤسسة جاهزة لمواجهة تحديات المستقبل قبل أن تتحول إلى مشاكل حقيقية؛ وبالتالي يساهم في تعزيز الأداء والقدرة التنافسي (البلوشي، ٢٠١٧).

إن المستقبل الناجح والمزدهر لأي مؤسسة هو وظيفة المهارات والمعرفة والقدرات والكفاءات التي يتمتع بها الموظفون، وهذا يكون اعتمادًا على مدى التدريب والتطوير الذي يتلقاه الموظفون، وكذلك لا يعمل التدريب والتطوير على تحسين مهارات الموظفين فحسب، بل يمنحهم أيضًا فرصة لتعلم وظائفهم افتراضيًا وأدائها بكفاءة أكبر؛ وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة؛ حيث إن التدريب يزيد من إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن رأس المال البشري الذي يتم الحصول عليه من التدريب والتطوير من قبل الموظفين يحدد الإنتاجية طويلة الأجل للموظف في العمل، ويتضح من ذلك أن تدريب الموظفين يساهم في فعالية وأداء المؤسسات (Nwaeke, 2017).

كذلك التدريب والتطوير يعززان من أداء المؤسسات، ومع ذلك فإن الموظفين الذين لديهم دافع كبير للتعلم هم فقط الذين يستفيدون من برامج التدريب؛ وبالتالي تحتاج المؤسسات إلى تحسين مستوى الدافع لدى الموظفين، ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى تقديم المشورة لموظفيها وتطوير الوعي بأهمية التدريب والتطوير، كما يجب أن يعزز التدريب والتطوير في المنظمة الحماس للتعلم، وإلا فهو إهدار للموارد، ويسمح التدريب للموظفين بتعلم مهارات جديدة واستخدامها لزيادة أداء العمل (Nandi, 2020).

كما أن التدريب الفعال يساهم في تعزيز وتحسين أداء المؤسسات؛ لأنه يؤدي إلى تقليل الوقت المستغرق في حل المشكلات وإعادة تنفيذ مهمة معينة؛ مما يؤدي بدوره إلى توفير الموارد التي تشتت الحاجة إليها في المؤسسات، فإن المؤسسات التي تسعى جاهدة للحفاظ على قدرتها التنافسية مطلوبة لتجهيز موظفيها بالمهارات ذات الصلة؛ لأن هذا سيشجعهم على الإبداع والابتكار؛ وبالتالي يسمح لهم بالمساهمة في نجاح المؤسسة بشكل عام وتميزها في تقديم الخدمات، كما أن التدريب له فوائد كثيرة مختلفة في المؤسسات، وتشمل تحسين معنويات الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتشجيعهم على البقاء لفترة أطول في المؤسسة (Okumu, 2018).

وفي الواقع، تعمل برامج التدريب والتطوير على تحسين تقدم المؤسسات، ويُنظر إلى أن المؤسسات الرائدة في العالم المتقدم تركز في الغالب على برامج بناء القدرات للموظفين، ومن ناحية أخرى فإن أهمية التدريب والتطوير محدودة للغاية في البلدان النامية، كما يعد التدريب والتطوير العامل الأكثر أهمية في نمو

إنتاجية المؤسسات، لكن غالبية المؤسسات الخاصة والحكومية لا تدرك أنه مجال اهتمام رئيسي، وقد يكون الافتقار إلى نظام التدريب والتطوير سبباً للعديد من المشكلات مع الموظف، والتي لا تعود بالنفع على المؤسسات أيضاً، على سبيل المثال الموظف غير الراض، وانخفاض الإنتاجية، وبيئة العمل غير الآمنة، والإدارة غير الفعالة، والصراعات، وزيادة النفقات وخسارة العملاء (Bhutto, 2022).

وعليه؛ يتسنى القول بأن التدريب والتطوير له دوراً حيوياً في تحسين أداء المؤسسات من خلال عدة جوانب رئيسية:

١. تطوير المهارات: تعزيز الكفاءات الفنية والإدارية للموظفين.
٢. زيادة الإنتاجية: تحسين الأداء وكفاءة التنفيذ.
٣. تحسين جودة العمل: تقليل الأخطاء ورفع معايير الجودة.
٤. تعزيز الابتكار: تشجيع التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة.
٥. تقليل معدل الدوران الوظيفي: تعزيز الولاء والانتماء من خلال الاستثمار في الموظفين.
٦. تحسين الرضا الوظيفي: زيادة سعادة الموظفين مما يرفع الروح المعنوية.
٧. تسريع التكيف مع التغيرات: تجهيز الموظفين لمواجهة التحديات الجديدة.
٨. تعزيز الثقافة التنظيمية: دعم التعلم المستمر والتطوير داخل المؤسسة.

٣.٢ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

١.٣.٢ مقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، مثل: العولمة، والتقدم التقني، والثورة المعلوماتية، والاتصالات، وقد فرض هذا التقدم على المؤسسات ضرورة إدراك متطلبات التغيير والتطوير في الحاضر والمستقبل؛ مما أدى إلى خلق تحديات كبيرة تتطلب سرعة في الأداء والإنجاز، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وفي ظل هذه التطورات، تسعى المؤسسات جاهدًا لتطوير نظمها وتحديثها؛ بهدف تعزيز مكانتها التنافسية وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع والأفراد، كما تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة في الأداء، إذ لا يمكن لأي مؤسسة تحسين جودتها أو رفع مستواها دون إعطاء أهمية للعاملين بها، فالموظفون يمتلكون مؤهلات وكفاءات علمية ومهارات انفعالية تؤهلهم لتقديم خدمات متنوعة بفاعلية (عبده والابراهيم، ٢٠١٨).

كما يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها، ولضمان فاعلية هذا الأداء، يجب توفر مجموعة من الشروط، مثل تحديد أنشطة العمل وتصميمها بشكل مناسب، بالإضافة إلى تحديد المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتنفيذ المهام؛ حيث يُعتبر الموظف أحد المقومات الأساسية للإنتاج؛ لذا يجب على الإدارة السعي لتعزيز كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة المعوقات التي تؤثر على إنتاجيتهم، ويتحقق ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، ويتطلب هذا وجود إدارة فعالة للأداء، وتعتمد على سلسلة من العمليات المتكاملة، مثل: التخطيط، والتوجيه، والتشخيص، والتقييم، وتحسين الأداء في حال عدم الوصول إلى المستوى المطلوب (بونا، ٢٠٢٣).

ومن الجدير بالذكر أنه في مختلف الأدبيات، تم استخدام مصطلح الأداء الوظيفي على نطاق واسع، ولكن تم تعريفه بشكل مختلف، ومع ذلك تغير بمرور الوقت، وقد يعكس الأداء الوظيفي سلوكيات خاصة بالوظيفة بما في ذلك مسؤوليات الوظيفة الأساسية، والتي من المرجح أن تكون المقدمات الأساسية لها هي القدرة والخبرة، ويشير الأداء الوظيفي أيضًا إلى فاعلية الشخص في تنفيذ أدواره ومسؤولياته؛ من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق هدفها، وقد تنعكس فاعلية الأداء الوظيفي في سلوك الفرد في دور معين، وأيضًا في قدرة الفرد على إنتاج عمل جيد والمساهمة في المنظمة من خلال نتائج وظيفته (Ismoyo, 2021).

وبناءً على ذلك يعتبر الأداء الوظيفي هو القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من الحلقات السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد على مدى فترة زمنية قياسية، وعادة ما يكون للموظفين القادرين على الأداء الأفضل أولوية أعلى في التوظيف مقارنة بأولئك ذوي الأداء المنخفض؛ وذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد عادة على الأداء التنظيمي الذي يعتمد إلى حد كبير على أداء كل موظف في المؤسسة، وفي الآونة الأخيرة أصبحت معظم المؤسسات مدركة تمامًا لأهمية الأداء الوظيفي؛ مما يعني زيادة أداء الموظفين أو معرفة

الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق مستوى عال من أداء الموظفين، والذي أصبح أحد العوامل الحاسمة لنجاح أي منظمة (JOHARI, 2017).

كما يعد الأداء الوظيفي هو القضية الأكثر أهمية في أي منظمة؛ حيث من منظور اجتماعي تبحث المنظمات عن موظفين قادرين على الأداء الجيد في وظائفهم، فإن الأداء الجيد يزيد من إنتاجية المنظمات، ويرتبط بالترقية في الاقتصاد الوطني، كذلك يعتبر الأداء الوظيفي هو أحد القضايا التي جذبت الانتباه في العديد من البلدان المتقدمة، فهو نتاج لسلوك البشري وعبرة عن بنية مختلطة، ويشمل مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف بتحقيق الأهداف المحددة، ويُعبر عن مدى كفاءة الفرد في أداء مهامه ومسؤولياته (Shahmohammadi, 2017).

ولذلك يتضح مما سبق أن الأداء الوظيفي يُعتبر مقياساً مهماً لمدى كفاءة الموظف في تنفيذ مهامه وواجباته داخل المؤسسة، ويتضمن هذا الأداء عدة جوانب، مثل: جودة العمل، والالتزام بالمواعيد، والتعاون مع الزملاء، والابتكار في حل المشكلات، ويُعتبر تقييم الأداء أداة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف؛ مما يساعد في تطوير مهاراته وتحسين إنتاجيته، كما أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم في تعزيز بيئة العمل وزيادة رضا العملاء؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

٢.٣.٢ مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي من المفاهيم الهامة لمؤسسات العمل واختلاف الآراء والنظريات التي اهتمت بموضوع الأداء الوظيفي؛ وبالتالي تعددت واختلفت التعريفات التي تخص الأداء الوظيفي، ومع ذلك يتم عرض لأهم وأبرز التعريفات كما يلي:

حيث فسر موكال (Muchhal, 2014, p. 58) مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: "الدرجة التي ينفذ بها الفرد معايير دوره التي تحددها المنظمات، مع الإشارة إلى بعض المعايير المحددة".

وأشار بهات (Bhat, 2016, p. 936) إلى مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من سلوكيات الموظفين التي يمكن قياسها ومراقبتها وتقييم الإنجازات الفردية".

ومن جانب آخر عرف جالاجات (Jalagat, 2016, p. 38) الأداء الوظيفي بأنه: "النتائج التي قدمه الشخص للمنظمة فيما يتعلق بسلوكه للانخراط فيه، والذي قد تراه المنظمة على أنه منتج أو غير منتج".

كما أضاف محمد (Mohamad, 2016, p. 676) أن الأداء الوظيفي هو: "القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من الحلقات السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد على مدى فترة زمنية قياسية".

وأوضح أيضًا دينك (Dinc, 2017, p. 776) مفهوم الأداء الوظيفي بوصفه: "نتيجة مرتبطة بالعمل تشير إلى الهدف المتمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية التي يتم قياسها من خلال تقييم الأداء في المهام المرتبطة بالوظيفة".

ومن زاوية أخرى عرف راما (Ramawickrama, 2017, p. 77) الأداء الوظيفي بأنه: "المدى الذي أظهر فيه الموظف سماته، وانخرط في السلوكيات، وأنتج نتائج مناسبة لأداء المهمة في فترة زمنية معينة".

وبالتالي عرف تمام (٢٠١٧، ص. ٢٧) الأداء الوظيفي أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه".

ومن هذا المنطلق عرف الدمرداش (٢٠١٨، ص. ٣٣) الأداء الوظيفي هو: "العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل".

كذلك عرف انيس (Anesukanjanakul, 2019, p. 72) مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: "سلوكيات أداء الأدوار والمهام الإضافية للموظفين؛ حيث يؤدي الأفراد أداءاً جيداً في المنظمات من خلال التركيز على هذين الجانبين".

وتفسيراً لذلك عرف عزوز (٢٠٢٠، ص. ٥٥) الأداء الوظيفي بأنه: "محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد في المؤسسة نتيجة الجهد المبذول في المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة لهذا الفرد الموظف".

وعرف عبد الهادي (٢٠٢٠، ص. ٦٣٦) الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن: "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبأقل التضحيات، بغض النظر عن نوعها وبما يتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها".

كما عرف حلاق (٢٠٢٠، ص. ١٣١) الأداء الوظيفي أنه: "عبارة عن نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

كما أضاف "ارتكين" (Ertekin, 2021, p. 134) أن الأداء الوظيفي هو: "مستوى النجاح الذي يؤديه الموظف بما يتماشى مع كل جهوده للقيام بالوظيفة المعنية".

وفي الأخير عرف حسن والصباح (٢٠٢٢، ص. ١٤٤) الأداء الوظيفي أنه: "مجموع نتائج ومخرجات جهود الفرد لأداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى تحقيقه الفعال للأهداف المتوقعة باستخدام الموارد المتاحة، وبناء على هذا الأداء يرتقي الموظف في السلم الوظيفي".

وفي نهاية المطاف وانطلاقاً مما سبق فإن الدراسة الحالية تضع تعريفاً للأداء الوظيفي بأنه عبارة عن مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بشكل فعال وكفاء داخل إطار العمل، ويعكس الأداء الوظيفي مستوى الإنتاجية والجودة في العمل، ويقاس مدى التزام الموظف بالأهداف والمهام المحددة من قبل المنظمة أو الجهة التي يعمل لديها".

٣.٣.٢ أهمية الأداء الوظيفي

تُعد أهمية الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أي مؤسسة؛ فهو يعكس مدى كفاءة وفاعلية الأفراد في تنفيذ مهامهم؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن ذلك يُعتبر الأداء الوظيفي محورياً في تحسين الإنتاج ودعم روح الفريق، ويؤثر أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛ لذلك كان من الضروري تحدي أهمية الأداء الوظيفي بشكل توضيحي.

وفي هذا المقام يعتبر الأداء الوظيفي المكون الأساسي في العملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسات؛ حيث يرتبط مباشرة بالعنصر البشري الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول المواد الخام إلى منتجات جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي تتجاوز حدود المؤسسة لتشمل دورها في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة؛ فالأداء الفعال يزيد من كفاءة المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها؛ مما يساهم في تحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي؛ لذلك يعد الأداء الوظيفي أحد العوامل الحيوية التي تربط بين الفرد والمؤسسة والمجتمع (أرفيس، ٢٠١٨).

وهذا إن دل على شيء يدل على أهمية الأداء الوظيفي؛ حيث تُعدّ عملية محورية في قياس فاعلية العمليات الإدارية؛ حيث يُعتبر العنصر الأساسي في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحويلها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، كما تبرز العلاقة الوثيقة بين معدل إنجاز الأهداف الكلية للمؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي، إذ يعكس الأداء الفعال قدرة القيادة على التواصل والتفاعل مع المرؤوسين بشكل يُساهم في تحقيق الأهداف المنشودة؛ وعندما يتمكن القادة من إنشاء قنوات تواصل فعالة مع فرقهم، فإن ذلك يعزز من مستوى الأداء الوظيفي؛ مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية؛ وبالتالي يُمكن القول إن تحسين الأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على تعزيز الكفاءة الفردية، بل يتعدى ذلك ليكون عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة ككل (رسمي وشعلان، ٢٠١٩).

ومن زاوية أخرى أشار "علي" (Ali, 2023) بأن الأداء الوظيفي هو أحد الظواهر الحيوية التي تعيد إنتاج الأهداف والوسائل الأساسية لتحقيقها، ويدل على الكفاءة المهنية أو اعتقاد المنظمة بالنجاح، كما أنه يعبر عن الجهد الذي يبذله العامل في مكان العمل لتحقيق هدف معين، ويحدد الأداء الوظيفي كفاءة الأنشطة المحددة للعامل، والتي تدفع لتحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك يساعد الأداء الوظيفي الفعال على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة؛ مما يعزز من نجاح العمل الجماعي، وأيضاً الأداء العالي يساهم في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة؛ مما يعزز رضا العملاء.

كما أكد كيبراوي (Kiprawi, 2020) على أن الأداء الوظيفي أحد الأصول المهمة لأي منظمة أو بيئة عمل، وله أهمية كبيرة؛ حيث يمكن أن يؤدي الأداء الوظيفي إلى تشكيل من المنافسة الصحية؛ بحيث يتمكن الفرد من تقديم مساهمة كبيرة للمنظمة، كذلك يعبر الأداء الوظيفي عن إنتاجية الموظف التي ستؤثر على مساهمة الوظيفة وجودتها وكميتها في المنظمة؛ وبالتالي يجب أن تلتزم كل منظمة بتشجيع موظفيها

على أداء وظائفهم بطريقة عالية؛ حيث إن مساهمة الأداء الوظيفي من قبل الموظف ستؤدي إلى نجاح المنظمة، وإلى جانب ذلك سيكون لدى الموظف فرصة أكبر للترقية إلى منصب وظيفي أعلى.

وقد أصبح الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في تحديد أداء المنظمات، ويُعتقد أنه تم التركيز بشكل متزايد على الأداء الوظيفي كمصدر للميزة التنافسية لتعزيز الاستجابة في تعزيز فعالية وكفاءة المنظمة بشكل عام؛ وبالتالي يتضح أن الموظفين ذوي الخبرة والمنظمين جيدًا بالإضافة إلى العوامل التحفيزية أمر بالغ الأهمية للإنجاز الناجح وتحقيق الأهداف بشكل عام في المنظمات، كذلك فهو له تأثير كبير على السلوكيات المتعلقة بالوظيفة، مثل: الفعالية في العمل، وجودة إنتاج العمل، والالتزام بالمواعيد والإبداع، والابتكار؛ لذا يجب أن تكون أي منظمة ترغب في تحقيق أهدافها قادرة على تشجيع موظفيها من خلال العوامل التحفيزية (Ikonne, 2019).

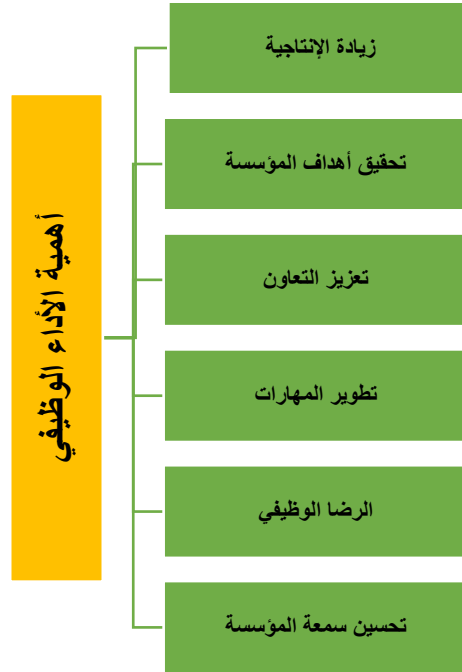
بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها في مختلف المجالات؛ حيث إن يعد حصة كل الأنشطة التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة؛ حيث توجد علاقة مباشرة فكما ارتفع الأداء كلما حققت المنظمة نجاحها واستقرارها، فعندما توظف المنظمة قدرات الموظف من خلال تحسين جودة الأداء وتدريب العاملين على اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية؛ فإن ذلك يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها وخططها بل يتعدى ذلك إلى تحقيق الخطط الاقتصادية والتنموية والاجتماعية (Al-Dhuwaihia, 2020).

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في حقيقة أن نجاح المنظمة يعتمد على أداء موظفيها في المهام التي تساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، وهذا ما أوضحه "اسماعيلو" (Ismoyo, 2021) بأنه من الضروري أن تفهم المنظمات الأداء وتقيسه وتقييمه بشكل شامل؛ حيث بشكل عام، كلما زاد عدد المنظمات التي تحدد وتختار وتطور وتحفظ بأصحاب الأداء الوظيفي العالي، وزادت احتمالية تحقيق المنظمات لأهدافها، وتتميز أهمية الأداء الوظيفي أيضًا بتأثيرها على العديد من النتائج الإيجابية للوظيفة على المستويين الفردي والتنظيمي، فعلى المستوى الفردي على سبيل المثال يتنبأ الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي ورفاهية الموظف، أما على المستوى التنظيمي أصبح الأداء التنظيمي سابق للالتزام التنظيمي، وقرارات دوران العمل، وإنتاجية المؤسسات وأرباحها.

وخلاصة القول فإن تتمثل في النقاط التالية والتي حددها الباحث في الدراسة الحالية كما يأتي:

- الأداء الوظيفي الجيد يُساهم في تحسين كفاءة العمل؛ مما يؤدي إلى إنجاز المهام بشكل أسرع وأفضل.
- يساعد الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ مما يعزز من قدرتها التنافسية.
- أداء الموظفين بشكل جيد يساهم في تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية؛ مما يرفع من مستوى رضا العملاء.

- الأداء الوظيفي الجيد يشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين؛ مما يقوي العلاقات داخل الفريق.
- من خلال تقييم الأداء، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف؛ مما يتيح فرص التدريب والتطوير للموظفين.
- الأداء الجيد يساهم في رفع معنويات الموظفين؛ مما يؤدي إلى شعورهم بالإنجاز والرضا في العمل.
- الأداء العالي يعزز من صورة المؤسسة في السوق؛ مما يسهل عليها جذب العملاء والمواهب الجديدة.



شكل رقم (٤.٢) يوضح أهمية الأداء الوظيفي (المصدر: من إعداد: الباحث).

٤.٣.٢ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تُعتبر العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من العناصر الحيوية التي تحدد مدى كفاءة وفعالية الأفراد داخل بيئة العمل، وتتنوع هذه العوامل لتشمل مجموعة من الجوانب، بدءًا من الظروف البيئية والمادية، وصولًا إلى العوامل النفسية والاجتماعية، كما تلعب الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة دورًا كبيرًا في تشكيل سلوكيات الموظفين وأدائهم، وفهم هذه العوامل يساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل؛ مما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات ما يتم تناوله من خلال التالي:

أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هي: كما ذكرها حسن والصباح (٢٠٢٢)، فيما يأتي: تنقسم إلى عوامل مرتبطة بالفرد وأخرى مرتبطة ببيئة العمل، وفي كثير من الأحيان لا يكون لدى الفرد السيطرة الكاملة على العوامل المرتبطة ببيئة العمل، ومن أبرز العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء هي العوامل التنظيمية، التي تلعب دورًا كبيرًا في تحديد فعالية أداء الموظف، بالإضافة إلى الموارد المادية المتاحة، أما

العوامل الداخلية الرئيسية، فهي تشمل القدرات الفردية وعوامل التحفيز، والتي تعتبر من العوامل الأساسية في تحسين مستوى أداء الفرد عندما توفرها المؤسسة بشكل مناسب.

ومن زاوية أخرى تشمل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما ذكر فراونه والفقيه (٢٠٢٢) ما يلي:

١. **العوامل الخارجية:** ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة وكذلك بالبيئة العامة المحيطة بها، بما في

ذلك المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن أهم هذه العوامل:

• **ظروف العمل المادية:** تشمل الآلات والتجهيزات والأدوات المستخدمة، بالإضافة إلى عوامل مثل

درجة الحرارة، التهوية، والإضاءة، كما تؤثر هذه الشروط بشكل مباشر على إنتاجية الأفراد وأداء

العاملين.

• **العوامل الفنية والتقنية:** تتعلق بالمتغيرات المرتبطة بالجوانب التقنية داخل المؤسسة، مثل نوع

التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات، بالإضافة إلى الورش

والتجهيزات والآلات.

• **العوامل الاجتماعية:** تشمل التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، والتنظيم الرسمي، ونمط القيادة

والإشراف، وكذلك النقابات العمالية.

٢. **العوامل الداخلية الذاتية:** ترتبط بشخصية العامل، بما في ذلك ذكائه وقدراته الخاصة، سماته

الشخصية، خبرته، ومعرفته، بالإضافة إلى تدريبه على المهام التي يقوم بها.

ومن نفس المنطلق أشار (Diamantidis, 2019) إلى أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي،

ومنها:

١. **مستوى الاستباقية:** حيث إن مستوى استباقية الموظفين مرتبط بأدائهم، فإن الموظفين الاستباقيين

يؤدون بشكل أكثر كفاءة من أولئك الذين لديهم استباقية منخفضة، وبشكل عام لوحظ أن الموظفين

الذين يتمتعون بروح استباقية عالية يأخذون زمام المبادرة، ويعبرون عن آرائهم، ويمنعون المشاكل

المستقبلية في بيئات عملهم، ويحسنون طرق أداء العمل، ويؤثرون بشكل إيجابي على أقرانهم.

٢. **القدرة على التكيف:** حيث إذا تكيف الموظفين بسهولة مع مكان عمل جديد، وكذلك مع المواقف

غير المنتظمة، فقد يكون هناك تأثير إيجابي على أدائهم، وبعبارة أخرى قد يكون الموظفون الذين

لا يواجهون صعوبة خاصة في التعامل مع متطلبات وبيئات العمل المختلفة أكثر كفاءة من

الموظفين الآخرين (الذين يجدون صعوبة في تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات الجديدة على

وظائفهم، وبشكل عام لا يديرون أي تغييرات في وظائفهم بشكل فعال).

وتماشياً مع ما تم ذكره فإن بعض العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، والتي ذكرها هي (Hee, 2014) تتضح من خلال النقاط التالية:

١. **التمكين:** حيث يُقصد بالتمكين تفويض السلطة إلى المرؤوسين ومحاولة السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، وسيؤدي تفويض السلطة إلى المرؤوسين إلى التزام كبير من جانب الموظفين؛ حيث سيشعر المرؤوسون أنهم موضع تقدير من قبل مؤسستهم؛ وبالتالي يؤدي ذلك إلى ارتفاع أداء الموظفين في النهاية.

٢. **القيادة التحويلية:** وهي أسلوب قيادي من المرجح أن يلهم ويحفز مرؤوسيه ويوجههم نحو تحقيق الهدف المحدد؛ وبالتالي يمكن القول إن مستوى عالٍ من أداء الموظفين سيتحقق من خلال تنفيذ القيادة التحويلية؛ لأن هذا النوع من أسلوب القيادة من المرجح أن يعطي توجيهات دقيقة للمرؤوسين حتى لا يشعروا بالضياع.

٣. **العمل الجماعي:** حيث يُشار إلى أن العمل الجماعي من المرجح أن يساهم في أداء عالٍ للموظفين؛ حيث قد يمتلك كل زميل في العمل كفاءات ومهارات وخبرات معينة لا يمتلكها الآخرون، ولكنها ضرورية لإكمال مهمة محددة.

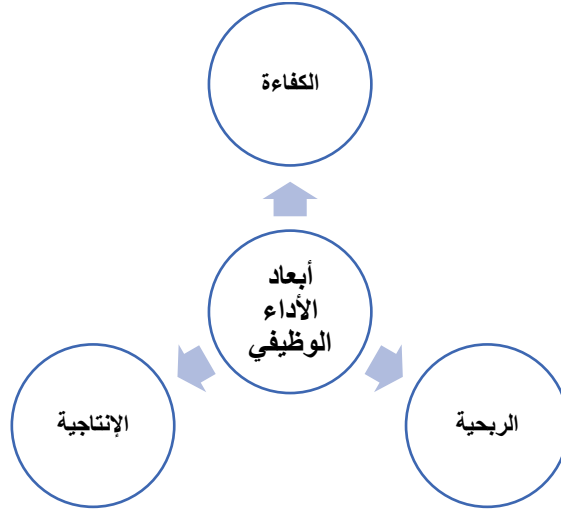
٤. **بيئة العمل:** ومن المرجح أن تساهم بيئة العمل الجيدة في تحسين أداء الموظفين لأن الموظفين الصحيين فقط هم من يمكنهم تحقيق النتائج المرجوة؛ وبالتالي تعزيز الأداء العام.

وفي النهاية فإن من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الوظيفي، والتي حددتها الدراسة الحالية تتضح في التالي:

- **البيئة المادية:** تشمل ظروف العمل مثل الإضاءة، والتهوية، والتجهيزات، وبيئة عمل مريحة تحفز الموظفين على الأداء الجيد.
- **التدريب والتطوير:** توفر التدريب المناسب يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم ومعرفتهم؛ مما يؤثر إيجابياً على أدائهم.
- **التحفيز والمكافآت:** تحفيز الموظفين من خلال المكافآت، أو التقدير يعزز من رغبتهم في العمل بكفاءة، ويزيد من إنتاجيتهم.
- **الثقافة التنظيمية:** تلعب القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة دوراً في تشكيل سلوكيات الموظفين وأدائهم.
- **أسلوب الإدارة:** القيادة الفعالة والداعمة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية؛ مما يعزز الأداء الوظيفي.
- **العلاقات الاجتماعية:** التعاون والتواصل الجيد بين الزملاء يساهم في تعزيز روح الفريق؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- **التوازن بين العمل والحياة:** الحفاظ على توازن صحي بين الحياة الشخصية والمهنية يساعد الموظفين على تقليل الضغوط وزيادة التركيز في العمل.

٥.٣.٢ أبعاد الأداء الوظيفي

لا أحد ينكر أهمية أبعاد الأداء الوظيفي وتعددتها؛ حيث أشارت العديد من الأدبيات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية، مثل دراسة الدمرداش (٢٠١٨)، ودراسة رضوان وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة حلاق (٢٠٢٠)، ودراسة (Olawale 2022)، ودراسة (Arulsamy, 2023)، ودراسة (Darmawan, 2020)، ودراسة (Hanaysha, 2016)، إلى أن الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي تشمل: بُعد الكفاءة، وبُعد الإنتاجية، وبُعد الربحية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٥.٢) يوضح أبعاد الأداء الوظيفي (المصدر: من إعداد: الباحث).

- **الكفاءة** تشير الكفاءة كأحد أبعاد الأداء الوظيفي إلى مجموعة من المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظف، والتي تُمكنه من أداء مهامه بفعالية، وتشمل الكفاءة المعارف العامة المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها، بالإضافة إلى المهارات الفنية والمهنية الضرورية لتنفيذ المهام المطلوبة، كما تعكس الكفاءة مدى فهم الموظف لطبيعة عمله، ومدى رغبته في تطوير نفسه، وما يملكه من براعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛ فالموظف الكفء هو الذي يتمتع بمهارات عالية تمكنه من أداء مهامه بدقة وكفاءة؛ مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع جودة الأداء العام (الدمرداش، ٢٠١٨).

حيث تشير إلى قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة منه بأعلى مستوى من الجودة وبتكاليف أقل، كما أن كفاءة الموظف هي سمة من سمات الموظف ترتبط بالسرعة والدقة التي ينجز بها الموظف مهمة معينة؛ حيث يجب أن يكون الموظفون مزودين بالمهارات المطلوبة لضمان إنجاز عملهم بسرعة وكفاءة، وتتطلب القدرة على الكفاءة في العمل امتلاك قدرات معينة، والتي قد تكون تقنية بطبيعتها أو مفاهيمية بطبيعتها، أو استراتيجية أو إدارية بطبيعتها (Olawale, 2022).

- **الإنتاجية** الإنتاجية تُعد أحد أبعاد الأداء الوظيفي الأساسية؛ حيث تشير إلى قدرة الموظف على تحقيق نتائج ملموسة بكفاءة وفعالية، وتعكس الإنتاجية مدى قدرة الفرد على إتمام المهام الموكلة

إليه في الوقت المحدد وبأقل قدر من الموارد؛ مما يساهم في زيادة العائدات وتقليل التكاليف، والإنتاجية لا تتعلق فقط بالكمية المنتجة، بل تشمل أيضًا الجودة والالتزام بالمعايير المطلوبة، وعندما يتمتع الموظف بإنتاجية عالية، فإنه يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في السوق؛ مما يعكس أداءً وظيفيًا متكاملًا وفعاليًا (رضوان وآخرون، ٢٠٢٣).

فضلاً عن ذلك تشير إلى القدرة على تقييم كفاءة الموظف أو مجموعة من الموظفين، ففي الواقع تعد الإنتاجية مكوناً يؤثر بشكل مباشر على أرباح المنظمة، ويمكن تقييم الإنتاجية من حيث ناتج الموظف في فترة زمنية محددة، وعادة يتم تقييم إنتاجية عامل معين بالنسبة إلى متوسط إنتاجية الموظفين الذين يقومون بعمل مماثل، كما يمكن أيضًا تقييمها وفقًا لكمية وحدات المنتج أو الخدمة التي يتعامل معها الموظف في إطار زمني محدد، ونظرًا لأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على إنتاجية موظفيها، فقد أصبحت إنتاجية الموظفين هدفًا مهمًا للمنظمات (Hanaysha, 2016).

• **الربحية** الربحية كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، تشير إلى التميز والإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يساهم في تحقيق مستويات غير عادية من الأداء، ولا تقتصر الربحية على الجوانب المالية فقط، بل تشمل أيضًا الأداء المتفوق في مجالات متعددة، مثل: العمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها من الأنشطة الأساسية للمؤسسة؛ فهي كما فسر الدمرداش (٢٠١٨) تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة من خلال استثمار الموارد بفعالية وكفاءة؛ مما يساهم في تعزيز التفوق في الأسواق، والموظف الذي يتمتع بربحية عالية هو ذلك الذي يقدم إسهامات تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، سواء من حيث زيادة الإيرادات أو تقليل التكاليف؛ مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وتحقيق النجاح الدائم.

كما تعكس قدرة المنظمة على تحقيق عوائد مالية تُساهم في استدامتها ونموها، وتُمثل الربحية نتيجة مباشرة لكفاءة الأداء الوظيفي، وتتجلى الربحية في القدرة على تحقيق الأرباح بشكل ثابت خلال فترة زمنية محددة مسبقًا، وينبغي أن تركز الجهود المبذولة لتقييم أداء الوظيفة على تقييم السلوك والأداء بدلاً من التركيز على شخصية الموظف، وترتبط الربحية بشكل وثيق بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية، مثل زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف (Darmawan, 2020).

وفي ضوء ما سبق يوضح الباحث من خلال الدراسة الحالية أهم أبعاد الأداء الوظيفي من خلال جدول يساعد على التوضيح والتفسير كما يلي:

جدول رقم (١.٢) يوضح أهم أبعاد الأداء الوظيفي

البعد	التعريف	المؤشر الرئيسي	العلاقة مع الأبعاد الأخرى
الإنتاجية	كمية المخرجات مقارنة بالمدخلات في فترة زمنية محددة.	عدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة.	تعتمد على الكفاءة لتحقيق إنتاج أكبر بنفس الموارد.
الكفاءة	تحقيق الأهداف بأقل استهلاك للموارد.	نسبة الاستخدام الأمثل للموارد.	تؤدي زيادة الكفاءة إلى زيادة الإنتاجية والربحية.
الربحية	العائد المالي المحقق من العمليات الإنتاجية.	الفرق بين الإيرادات والتكاليف.	ترتبط بالإنتاجية والكفاءة حيث يؤدي تحسينها إلى زيادة الأرباح.

(المصدر: من إعداد: الباحث).

٦.٣.٢ مكونات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من المكونات الأساسية التي تساهم في تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة عالية، ولها دور كبير في تحسين جودة العمل ورفع مستوى العاملين داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، ومن بين أبرز هذه المكونات يمكن توضيحها على النحو التالي:

- **كفايات العامل** كفايات العامل تشير إلى مجموعة القوى الداخلية التي تنبع من ذات الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، وهذه الكفايات تتضمن الدوافع، والمواقف، والقيم الشخصية، والقدرة على التحفيز الذاتي، وهي عوامل حيوية تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي، كما أن الدوافع هي القوة التي تدفع الفرد للعمل بجدية واهتمام، سواء كانت دافعاً داخلياً، مثل الرغبة في النجاح والتطور الشخصي، أو خارجياً، مثل المكافآت المادية أو التقدير الاجتماعي، وبالنظر إلى أهمية هذه الكفايات في تعزيز الأداء المؤسسي، فقد أولت الإدارة المعاصرة اهتماماً خاصاً بتحفيز هذه القوى الداخلية للعاملين؛ وذلك لأن الموظف المدفوع والمحفز داخلياً يمكنه تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار، فالإدارة المعاصرة تسعى إلى تفعيل هذه الكفايات من خلال توفير بيئة عمل تشجع على تطوير الذات وتقديم فرص للنمو الشخصي والمهني؛ مما يعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء (حلاق، ٢٠٢٠).

كما تشير كفايات العمل إلى المهارات والقدرات اللازمة الذي يمتلكها الموظفون للقيام بمسؤولياتهم المتعلقة بالوظيفة بشكل فعال، فإن الموظفون الذين يتمتعون بالمهارات الجدية هم أكثر عرضة للاحتفاظ بمناصبهم لفترة طويلة من الزمن؛ وذلك في المقام الأول نتيجة لتجربة مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، كذلك تتضمن الظروف البيئية، والعوامل التحفيزية، وكفاءة المهارات، والاستعدادات، وإدراك الأدوار الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين وتطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (Arulsamy, 2023).

- **متطلبات العمل:** مكون متطلبات العمل في الأداء الوظيفي يشير إلى الحاجة الأساسية لتوافر مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها الفرد لأداء العمل المطلوب بكفاءة، ويتضمن ذلك القدرة على تنفيذ المهام المحددة بدقة وفعالية، سواء كانت مهام فنية أو إدارية، ويتطلب الأمر أن يكون الموظف لديه المعرفة الكافية بالمجال الذي يعمل فيه، بالإضافة إلى المهارات اللازمة، مثل: التفكير التحليلي، والتنظيم، والتواصل الجيد، والقدرة على حل المشكلات، بعبارة أخرى يجب أن يكون الموظف قادرًا على تلبية متطلبات العمل بناءً على الوصف الوظيفي؛ لضمان تحقيق الأداء المتوقع، ولتساهم هذه القدرة في تحسين إنتاجيته وكفاءة المؤسسة بشكل عام (الحداد، ٢٠١٦).

كما تتضمن متطلبات العمل الأساسية في الأداء الوظيفي مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق النجاح في وظائفهم، وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي والدوافع حتى يتمكنوا من الأداء بكفاءة والحفاظ على المكانة التنافسية في السوق، كذلك يتطلب العمل عوامل، مثل: البيئة المشجعة، ومكان العمل، والرضا، وكل هذا يعتبر بمثابة معايير مفيدة لتقييم التغيرات والتطورات المستقبلية في العمل، وكل هذا يؤدي إلى تعزيز موقف الموظف مما يؤدي إلى أداء أفضل (Bashir, 2020).

- **بيئة التنظيم:** تشير "بيئة التنظيم" إلى السياق الذي تعمل فيه المنظمة، فهي شيء مهم يجب ملاحظته في كل منظمة؛ حيث لن يتم تنفيذ إعداد نظام المنتج في العمل الجيد بشكل فعال إذا لم يكن مدعومًا ببيئة عمل مرضية داخل المنظمة، ولن تعني جميع الآلات والمعدات المثبتة والمستخدم في المنظمة شيء، إذا لم يتمكن الموظفون من العمل بشكل صحيح بسبب حالة بيئة العمل التي لا تلبى المتطلبات المحددة، فإن بيئة العمل هي كل ما يحيط بالعمال والذي يمكن أن يؤثر في العمل بما في ذلك ترتيبات الإضاءة، والتحكم في الضوضاء، وإعدادات النظافة في مكان العمل (Akbar, 2017).

وبالتالي تتكون بيئة التنظيم من جزئين رئيسيين: البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، كما ذكر حلاق (٢٠٢٠)، وهي كما يلي:

١. **البيئة الداخلية** تتعلق بجميع مكونات المؤسسة التي تؤثر في تنظيمها وتشغيلها، مثل: السياسات الداخلية، القيادات، الأنظمة، الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، وهذه المكونات تشكل أساس العمل داخل المؤسسة، وتحدد كيفية سير العمليات والقرارات.

٢. **البيئة الخارجية** تتكون من ثلاث بيئات فرعية تؤثر على المؤسسة، وهي:

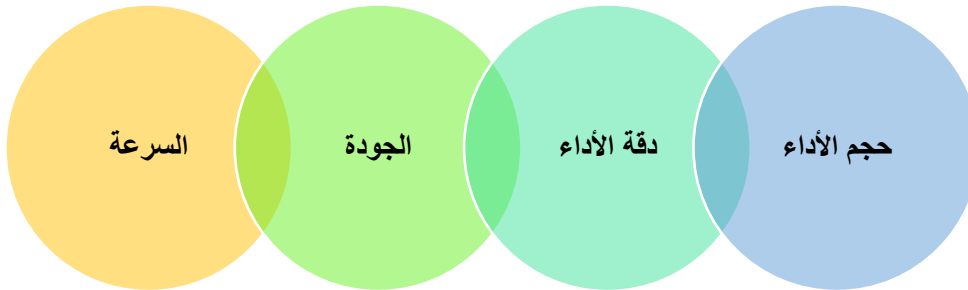
- **البيئة العالمية:** تشمل التغيرات العالمية التي تؤثر على المؤسسات مثل الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية.

- **البيئة الإقليمية:** تتعلق بالظروف الإقليمية التي تؤثر على المؤسسة، مثل: السياسات الاقتصادية أو التطورات التكنولوجية في منطقة معينة.
- **البيئة المحلية:** تتعلق بالظروف المحلية المباشرة، مثل: القوانين المحلية، والظروف الاجتماعية، والثقافة السائدة في المجتمع.

وبالانساق مع ما تم ذكره توضح الدراسة الحالية في ضوء مكونات الأداء الوظيفي أنها تشتمل على عدة مكونات رئيسية، وهي: كفايات العامل، وبيئة التنظيم، ومتطلبات العمل؛ حيث إن كفايات العامل تتضمن المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف، وتعكس مدى إلمامه بالمواضيع الفنية وقدرته على تنفيذ المهام بفعالية، أما بيئة التنظيم فتشمل الثقافة التنظيمية التي تحدد قيم المؤسسة، فيما تتعلق متطلبات العمل بالتحفيز الذي يتلقاه الموظف من خلال المكافآت والتقدير، والضغوط المرتبطة بالمواعيد النهائية وحجم العمل، وفرص التدريب والتطوير المتاحة.

٧.٣.٢ محددات الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل التي تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات المختلفة؛ حيث تسهم هذه المحددات بشكل مباشر في تنمية كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية؛ حيث إن فهم هذه العوامل وتطبيقها بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاج، ومن أهم هذه المحددات كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (٦.٢) يوضح محددات الأداء الوظيفي (المصدر: من إعداد: الباحث).

- **السرعة:** هي عنصر أساسي في الأداء الوظيفي، وتشير إلى قدرة العامل على إتمام الواجبات والمهام الموكلة إليه ضمن الإطار الزمني المحدد، وتحقيق السرعة في إنجاز العمل يعزز من فعالية الأداء، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة، ومن خلال التزام الموظف بتنفيذ المهام في الوقت المناسب، يتم تحسين الإنتاجية وتقليل التأخيرات؛ مما يساهم في تحقيق مخرجات أفضل، وزيادة رضا العملاء؛ وبالتالي فإن السرعة ليست مجرد إنجاز سريع، بل هي جزء من عملية دقيقة ومنظمة لضمان جودة العمل في الوقت ذاته (المومني وبرقاوي، ٢٠٢٢).

كما أنها أحد العوامل الحاسمة في تحديد الأداء الوظيفي؛ حيث تشير إلى قدرة الموظف أو الفريق على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب، كذلك تعبر عن القدرة على إكمال المتطلبات أو

احتياجات العملاء في أسرع وقت ممكن، ويمكن أيضًا التعبير عنها بأنها: قدرة الموظف على التعلم في أسرع وقت ممكن، وكذلك أداء المهام، والإجراءات، والعمليات، وإعطاء نتائج واستجابات سريعة، فإن السرعة تسهم في تحسين تدفق العمل داخل المنظمة؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد (Turan, 2022).

• **الجودة:** هي أحد العناصر الأساسية في الأداء الوظيفي، وتشير إلى مدى دقة وكفاءة العمل المنجز، ويتضمن الأداء الجيد تحقيق توازن بين جودة العمل وكمية الإنتاج؛ حيث يجب على العامل ليس فقط إتمام المهام المطلوبة، بل أيضًا ضمان أن تكون هذه المهام عالية الدقة والمستوى، بجانب ذلك تُعتبر المثابرة جزءًا من الجودة؛ حيث يُتوقع من الموظف الاستمرار في بذل الجهد والتفاني في العمل للوصول إلى أعلى معايير الأداء؛ مما يساهم في تحسين نتائج العمل ورضا العملاء (بونا، ٢٠٢٣).

في نفس الصدد أشار "صفار" (Saffar, 2020) أنها تعتبر منهجية إدارية مصممة لتحقيق النجاح على المدى الطويل؛ من خلال تشجيع استجابات الموظفين، وتلبية احتياجاتهم، واحترام القيم والمعتقدات، كذلك تعبر الجودة عن المواصفات الشاملة للكيان الذي قد يكون منتجًا، أو فردًا، أو منظماً، أو مرتبطاً بالقدرة على تلبية الاحتياجات القائمة أو المفترضة، وهي أيضًا فلسفة ومنهجية شاملة للمنظمات التي تعمل على تحسين عملها باستمرار من أجل تلبية احتياجات العملاء.

• دقة الأداء:

تعتبر دقة الأداء أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية وكفاءة الموظف في بيئة العمل، وتشير دقة الأداء إلى مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام بدقة وفعالية، وأيضًا إلى كيفية تصرف الموظف في مكان العمل، ومدى نجاحه في أداء وظيفته، فإن دقة العمل والكفاءة مطلوبة في المؤسسات، فنتمكن من خلالها المنظمات تقديم قيمة جيدة للمستهلكين، وتقليل النفقات والعمل بكفاءة، ويعد تحديد الأهداف أو معايير الأداء أمرًا مهمًا للغاية؛ لأن الأداء الفردي يمكن أن يؤثر على أداء المنظمة بأكملها (Wijayanto, 2021).

بالإضافة إلى سرعة الأداء أكد المومني وبرقاوي (٢٠٢٢) على أنه يجب إنجاز المهام المطلوبة من الموظف بشكل خالٍ من العيوب والأخطاء، ووفقًا للإجراءات والمواصفات المحددة مسبقًا، تُقاس دقة أداء الموظفين من خلال تكليفهم بمهمة أو مجموعة من المهام المحددة ضمن إطار زمني مناسب لإنجازها، ثم يُقارن أدائهم بالمعايير والمواصفات المقررة سابقًا، ويتم تقييم دقة الموظف بناءً على مدى خلو العمل من الأخطاء أو انخفاضها إلى حد كبير.

• **حجم الأداء:** يشير إلى مستوى إنجاز العامل للمهام المطلوبة منه، ويعكس مدى قدرته على تنفيذ هذه المهام في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة، كما يتضمن حجم الأداء الكمية المناسبة من العمل التي يجب أن يُنجزها؛ مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، ويتطلب الأمر من العامل إدارة

وقته بشكل فعال، مع الالتزام بمعايير الجودة والأداء؛ لضمان تحقيق النتائج المرجوة دون تأخير أو أخطاء (الجابري ومقدادي، ٢٠٢٢).

وهذا ما أكدته "إيرالدي" (Erialdy, 2024) بأن حجم الأداء يشير إلى كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، ويعكس مدى إنتاجية الموظف وقدرته على تحقيق الأهداف، ويتضمن حجم الأداء مدى تحقيق الموظف للأهداف والمسؤوليات والمهام والمعايير التي حددتها المنظمة أو تجاوزها، وكذلك يشمل تقييم كيفية أداء الموظفين لوظائفهم وتحقيق النتائج والمساهمة في نجاح المنظمة؛ حيث يميل الموظفون الذين لديهم أهداف واضحة وقابلة للقياس إلى العمل بشكل أكثر تركيزًا وكفاءة.

وعليه يضع الباحث محددات الأداء الوظيفي بصورة مختصرة، كما هو موضح في العناصر التالية:

- **حجم الأداء** يشير إلى الكمية الإجمالية للمهام المنجزة خلال فترة زمنية معينة؛ مما يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة.
- **أما دقة الأداء** فتتعلق بمدى التزام الموظف بالمعايير المحددة ونجاحه في تنفيذ المهام دون أخطاء؛ مما يؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وثقة الإدارة.
- **والجودة** تمثل مستوى الإتقان والتميز في العمل المنجز؛ حيث تعكس قدرة الموظف على تقديم نتائج عالية تلبي توقعات المؤسسة.
- **وأخيرًا، السرعة** تشير إلى مدى سرعة إنجاز المهام؛ مما يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفي الوقت المحدد؛ كما تتداخل هذه المحددات معًا لتشكل صورة شاملة عن الأداء الوظيفي؛ مما يساعد المؤسسات على تقييم وتحسين أداء موظفيها بشكل مستمر.

٨.٣.٢ أساليب تطوير الاداء الوظيفي

تطوير الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات الموظفين، وزيادة فعاليتهم في أداء مهامهم الوظيفية، وتعتمد هذه العملية على مجموعة متنوعة من الأساليب التي تساعد على تنمية المهارات الفردية والجماعية؛ مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة؛ لذا لابد من توضيح أهم أساليب تطوير الأداء الوظيفي.

مما لا شك فيه تتعدد أساليب تطوير الأداء الوظيفي كما ذكر بورزان وقايد (٢٠٢٣)؛ حيث تشمل تحسين الهيكل التنظيمي واستخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارهم من الوسائل الفعالة لتحقيق ذلك، وتنمية القوى البشرية من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات، كما تلعب الدوافع والحوافز دورًا مهمًا في تعزيز أداء الأفراد؛ مما يشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق الإدارة بالأهداف يساهم في تحديد الأهداف بوضوح، ويعزز من التزام الموظفين بتحقيقها، وتصميم العمل بشكل مناسب يضمن توزيع المهام بكفاءة؛ مما يساهم أيضًا في رفع مستوى الأداء، وأخيرًا يعد التطوير المؤسسي عنصرًا أساسيًا

في تحسين الأداء الوظيفي؛ حيث يسهم في تكييف المنظمة مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

ولعل من المفيد أن هناك بعض الأساليب التي تتبعها المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي، منها توفير التدريبات والتطوير، كذلك تلعب معايير الإدارة لتقييم أداء الموظفين دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي؛ لأنها توفر صورة للأداء الفعلي وتوافقه مع المعايير المرجعية، كذلك يحسن التدريب أداء الموظفين من خلال تنمية الشعور بالعمل الجماعي، بالإضافة إلى المساهمة الكبيرة بشكل إيجابي في معرفتهم ومعلوماتهم حول وظائفهم، وأيضًا تساعد التدريبات التي توفر معلومات حول الابتكار بشكل أكبر على معرفة الموظفين، وتساعد في تحسين أدائهم بما يتماشى مع المتطلبات المتغيرة للمنظمة (Dakhoul, 2018).

كما يلعب التدريب دورًا هامًا في تحسين الأداء الوظيفي؛ حيث العديد من المنظمات غير ناجحة لأن موظفيها لم يتلقوا تدريبًا جيدًا بما يكفي على المهارات التي تهم بالفعل في عصر المعلومات، فإن برامج التدريب تساعد في تزويد الموظفين بمعرفة أكثر تقدمًا بالتكنولوجيا، والحصول على كفاءات ومهارات قوية من أجل التعامل مع وظائف وأساسيات المعدات التقنية التي تم تقديمها مؤخرًا؛ وبالتالي فإن التدريب ضروري لرفع أداء الموظفين، فإذا تم تدريب الموظفين، فسوف يكونون على دراية بمواصفات وظائفهم، والمهارات اللازمة للقيام بالوظيفة، ويكونون قادرين على استخدام التكنولوجيا الجديدة (Al Karim, 2019).

ولا مناص من القول بأنه يمكن للموظفين أن يصبحوا أفضل في أداء وظائفهم من خلال استخدام بعض الأساليب البسيطة، وفيما يلي بعض الحلول البسيطة لتحسين الأداء الوظيفي، كما أوضح كونتان (Contan, 2017) في المحاور التالية:

١. **تنظيم العمل:** يجب على الموظفين تنفيذ نظام لتحديد أولويات العناصر العاجلة، والتعامل مع الطلبات القصيرة بسرعة، وحذف رسائل البريد الإلكتروني غير المرغوب فيها، ووضع الأمور الأقل إلحاحًا في قائمة المهام.
٢. **فهم المدير؛** حيث يجب على الموظفين أن يضعوا أنفسهم في عقلية مديرهم، وأن الاستراتيجية الأكثر فعالية للموظف عند التعامل مع المديرين الصعبين هي التعاطف واكتشاف أسلوب المدير؛ حتى يتمكن الموظف من تخيل ما يبحث عنه المدير في الموظف.
٣. **تكوين علاقات قوية مع الزملاء؛** بحيث ينبغي للموظفين أيضًا تكوين علاقات قوية مع زملائهم خارج نطاق مسؤوليتهم المباشرة، وينبغي للموظفين أن يتعاونوا مع الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتهم، بما في ذلك الموظفون الذين يعملون هناك لفترة طويلة والذين قد يتجاهلهم الآخرون.
٤. **الوصول مبكرًا،** يجب على الموظفين محاولة الوصول مبكرًا، حتى ١٥ دقيقة فقط قد تحدث فرقًا، فإذا تمكن الموظفون من الوصول مبكرًا، فسوف يتقدمون خطوة واحدة في إنجاز مهام اليوم.

يستنتج مما سبق أن تطوير الأداء الوظيفي يعتمد على مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل، ومن أبرز هذه الأساليب:

١. التدريب من أهم الأدوات لتحسين الأداء؛ حيث يُساعد على تطوير المهارات والمعارف اللازمة للقيام بالوظائف بكفاءة.
٢. تقييم الأداء بانتظام وتقديم تغذية راجعة بناءة ويمكن أن تكون هذه التقييمات شهرية، نصف سنوية، أو سنوية.
٣. التحفيز يلعب دورًا كبيرًا في تطوير الأداء، ويشمل التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.
٤. وضع خطط لتطوير الموظفين على المدى الطويل، مثل الترقيات أو التحويلات إلى أقسام أخرى.
٥. تحسين ظروف العمل مثل توفير بيئة ملائمة أو أدوات تقنية تساعد الموظفين على زيادة الإنتاج.
٦. توفير برامج الإرشاد أو توجيه الموظفين من قبل مديرين أو زملاء أكثر خبرة يساعد في تطوير الأداء الوظيفي.
٧. المعرفة والخبرات بين الموظفين يساعد على تحسين الأداء الجماعي.

٩.٣.٢ خطوات تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي هو عملية شاملة تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى، وتتطلب هذه العملية اتباع خطوات منظمة ومتراكبة، وتلعب دورًا حيويًا في تطوير الأداء بشكل منهجي وفعال، وتشمل هذه الخطوات مسارًا واضحًا يساهم في رفع مستوى الأداء إلى المعايير التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛ من خلال التركيز على تطوير المهارات والتدريب المستمر، ويمكن تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على كل من الموظف والمؤسسة؛ وبالتالي تُعتبر هذه العملية ضرورية لضمان النجاح والنمو المستدام في بيئة العمل.

ولتوضيح ذلك فإن تحسين الأداء الوظيفي كما أشار خلوف (٢٠١٧ن) يعتمد على استغلال جميع الموارد المتاحة؛ بهدف تعزيز المخرجات وزيادة إنتاجية العمليات؛ لتحقيق ذلك من الضروري تحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة ورأس المال؛ لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، كما يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازنًا بين أربعة عناصر رئيسية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة، فالتوازن بين هذه العناصر يضمن تلبية توقعات واحتياجات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويشير هذا النهج إلى ما يُعرف بإدارة التحسين الشاملة، والتي تركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين مستمر في جميع جوانب الأداء داخل المنظمة.

في سياق خطوات تحسين الأداء الوظيفي، يُعتبر الاهتمام ببيئة وظروف العمل من الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات العامة والخاصة؛ فهذه البيئة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإنتاجية والأداء العام للموظفين حيث:

١. **تزايد حدة المنافسة:** مع تزايد المنافسة في الأسواق، تواجه المؤسسات تحديًا مستمرًا لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم؛ لذا يصبح تحسين بيئة العمل ضرورة للتفوق على المنافسين وجذب العملاء.
٢. **ارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيدين:** أصبح المستفيدون أكثر وعيًا بمستويات الجودة والخدمة التي يتلقونها، ويتوقع العملاء أن يحصلوا على أعلى جودة من المنتجات والخدمات؛ مما يجعل المؤسسات تحتاج إلى التركيز على تحسين بيئة العمل لضمان تقديم هذا المستوى من الجودة.
٣. **تحسين بيئة العمل:** يُعدّ تحسين بيئة العمل، وخاصة الجوانب المتعلقة بأمان وسلامة العاملين من المتطلبات الأساسية للمؤسسات، يتضمن ذلك: توفير بيئة عمل آمنة، وضمان أن تكون بيئة العمل خالية من المخاطر؛ مما يقلل من الحوادث والإصابات، وتحسين ظروف العمل، مثل: الإضاءة، والتهوية، والمعدات؛ مما يساهم في راحة الموظفين، ويعزز تركيزهم وإنتاجيتهم.
٤. **أثر تحسين بيئة العمل على الأداء:** عندما تُحسّن بيئة العمل، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء جيدة، وزيادة القدرة الإنتاجية.
٥. **تلبية احتياجات المؤسسة:** تحسين بيئة العمل يساهم في تلبية احتياجات المؤسسة من خلال تقليل معدل دوران الموظفين: فبيئة العمل المحسنة تجعل الموظفين أكثر ولاءً للمؤسسة، وتحقيق أهداف المؤسسة: والتركيز على سلامة وراحة الموظفين يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (فروانه والفقيه، ٢٠٢٢).

كما أن هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي، ومن ضمن هذه الخطوات التي ذكرها (Contan, 2017) ما يأتي:

- **تحديد المشكلة والاتفاق عليها؛** حيث يجب على المديرين تحليل الملاحظات، وبقدر الإمكان الحصول على موافقة الموظفين على ما كان عليه النقص، كما يمكن للمديرين تقديم الملاحظات، ولكن يمكن أيضًا دمجها في الوظيفة.
- **تحديد أسباب العجز؛** حيث عند البحث عن أسباب أي عجز لا ينبغي للمدير أن يحاول إلقاء اللوم على أحد، بل ينبغي أن يكون الهدف هو أن يقوم المدير والموظف بتحديد الحقائق التي ساهمت في المشكلة بشكل مشترك، وعلى أساس هذا التحليل الواقعي يمكن اتخاذ القرارات بشأن ما يجب على الموظف أو المدير أو الموظف فعله بشأن المشكلة.
- **اتخاذ القرار والاتفاق على الإجراء المطلوب،** بحيث يمكن اتخاذ الإجراء من قبل الموظف أو المدير أو من قبل الطرفين، ويمكن أن يشمل هذا قيام الموظف باتخاذ خطوات لتحسين المهارات أو تغيير السلوك، أو تغيير مواقف الموظف.

كما يتسنى للباحث في هذا الصدد أن يشير بأن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات المنظمة وهي: أولاً، يجب تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، وتتماشى مع استراتيجية المؤسسة، بعد ذلك يتم تقييم الأداء الحالي لتحديد نقاط القوة والضعف، تلي ذلك مرحلة تقديم التدريب والتطوير من خلال تنظيم دورات وورش عمل لتعزيز المهارات، ومن المهم أيضاً توفير التغذية الراجعة بشكل منتظم؛ مما يساعد الموظفين على فهم كيفية تحسين أدائهم، بالإضافة إلى ذلك يجب تحفيز الموظفين باستخدام أنظمة مكافآت وتقدير لتعزيز الدافع، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي يسهم أيضاً في تحسين الأداء العام، كما ينبغي تقييم النتائج بعد تنفيذ هذه الخطوات وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة لضمان استمرار التحسين.

١٠.٣.٢ طرق تقييم الأداء الوظيفي.

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية أساسية لقياس مدى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة، وتعتمد طرق تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة متنوعة من الأساليب التي تتيح فهماً دقيقاً لأداء الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتساهم هذه الطرق في توفير نظرة شاملة حول أداء الموظفين ودعم خطط التحسين والتطوير.

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تهدف إلى قياس وتحليل كيفية إنجاز الموظفين لأعمالهم داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال دراسة خصائص العاملين، ومهاراتهم، وتحديد قدراتهم واستعداداتهم، ومقارنة النتائج التي يحققونها بالأهداف المحددة لهم، كما يعتمد التقييم على معايير علمية محددة تُطبق خلال فترة زمنية معينة؛ بهدف استنتاج نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وإدارة العمل، والغرض من هذه العملية هو تحسين الأداء وتطويره، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة ككل (أرفيس، ٢٠١٨).

إن تقييم الأداء الوظيفي هو مؤشر حاسم لتحديد مدى فعالية الموظفين في تنفيذ مهامهم، سواء تم تنفيذها بكفاءة أو غير ذلك، ومع ذلك، بسبب العديد من القضايا مثل عدم كفاية تدريب وتطوير الموظفين، ومشاكل الاتصال، وقضايا المراقبة الإشرافية، فضلاً عن غياب هيكل أو نظام مكافآت شامل قد يؤثر على أداء الموظف، ويتجلى التأثير على الأداء في المهام أو التكاليفات التي لا تلبي الأهداف المتوقعة، أو تأخير المهام أو المشاريع، أو عدم تحقيق المعايير التي وضعها العملاء (BASIRAN, 2024).

ومن أهم طرق تقييم الأداء الوظيفي كما ذكرها اللبدي (٢٠١٥) كما يلي:

- **قائمة معايير التقييم:** تتضمن هذه الطريقة إعداد جدول يحتوي على مجموعة من المعايير التي يتم تصنيفها، ثم يتم تقييم مدى توافر هذه المعايير في أداء الموظف، ويتم حساب التقييم الكلي للموظف من خلال جمع الدرجات الممنوحة لكل معيار متحقق.

- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المدير المباشر بترتيب موظفيه تنازليًا من الأفضل إلى الأقل في الأداء بناءً على الأداء العام فقط، دون الاعتماد على معايير محددة، وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة، إلا أن غياب المعايير الواضحة يعد أحد أكبر عيوبها.
 - **المقارنة الزوجية:** يتم في هذه الطريقة مقارنة الموظفين بشكل ثنائي، بحيث يُقارن كل موظف مع الآخرين بشكل فردي وليس جماعي، بعد ذلك يتم جمع النتائج وترتيب الموظفين بشكل تنازلي، ولكن يُنتقد هذه الطريقة لصعوبة تطبيقها في الأقسام الكبيرة ذات الأعداد الكبيرة من الموظفين.
 - **طريقة التوزيع الإجباري:** تفرض هذه الطريقة على المدير توزيع الموظفين على درجات محددة من قبل المنظمة، بحيث تكون غالبية الموظفين في الدرجة المتوسطة، مع تناقص نسب الموظفين في الدرجات الأخرى.
 - **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على تقييم نتائج الموظف وما يحققه من أهداف محددة، بعيدًا عن تقييم سلوكه الشخصي، وتتضمن هذه الطريقة خطوات، مثل: تحديد الأهداف المراد تحقيقها، متابعة المدير لتحقيق الأهداف خلال فترة التنفيذ، وأخيرًا تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة مسبقًا.
- وفي الأخير فإن من الضروري تحديد طرق تقييم الأداء الوظيفي كما أشار إليها الباحث في الدراسة الحالية؛ حيث تعتمد هذه العملية على مجموعة متنوعة من الطرق التي تهدف إلى تقديم تقييم شامل للأداء، ومن أبرز هذه الطرق قائمة معايير التقييم، والتي تعتمد على معايير محددة لتقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية، وطريقة الترتيب البسيط التي ترتب الموظفين بناءً على أدائهم بشكل عام دون الاعتماد على معايير محددة، وهناك أيضًا طريقة المقارنة الزوجية التي تقارن كل موظف بغيره بشكل ثنائي، وطريقة التوزيع الإجباري التي تلزم المديرين بتوزيع الموظفين على درجات محددة لضمان توازن التقييمات، وأخيرًا تعتبر الإدارة بالأهداف (MBO) واحدة من أكثر الطرق فعالية؛ حيث تعتمد على تقييم مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة مسبقًا، وتساهم هذه الطرق في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقديم تغذية راجعة مستمرة وتحفيز الموظفين على تحسين قدراتهم.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

١.٣ تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفًا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة ومصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

٢.٣ منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (٢٠١٨) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية"، كما تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات على النحو التالي:

- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة الحالية على (الاستبانة) كمصدر أولي للبيانات، فهي توفر للباحث فرصة فريدة للوصول إلى المعلومات الأصلية والتحقق من صحتها، وبالتالي بناء فهم أعمق وأكثر دقة للموضوع قيد الدراسة.
- **المصادر الثانوية:** اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة متنوعة من المصادر الثانوية، بما في ذلك الكتب والمقالات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية، والقوانين والأنظمة الأكاديمية المعمول بها في الجامعات المعنية، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، كما تم الاستعانة بمصادر إلكترونية موثوقة للبحث والتحقق من المعلومات.

٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المقاهي بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وتم أخذ عينات الدراسة على النحو التالي:

- **العينة الاستطلاعية:** قبل تطبيق الاستبانة على العينة الرئيسية للدراسة، تم إجراء اختبار تجريبي على عينة مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من أن الأداة قادرة على قياس ما تم تصميمها لقياسه بشكل دقيق وموثوق، وقد شملت هذه العملية حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى اتساق عبارات الاستبانة مع بعضها البعض، وحساب معامل ارتباط بيرسون لتقييم مدى ارتباط كل عبارة بالبعد النظري الذي تمثله.
- **العينة الأساسية:** وهي العينة التي تم تطبيق عليها أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، وقد تم أخذ العينة بالطريقة العشوائية البسيطة التي اشتملت على (٢٨٧) مفردة من مجتمع الدراسة.

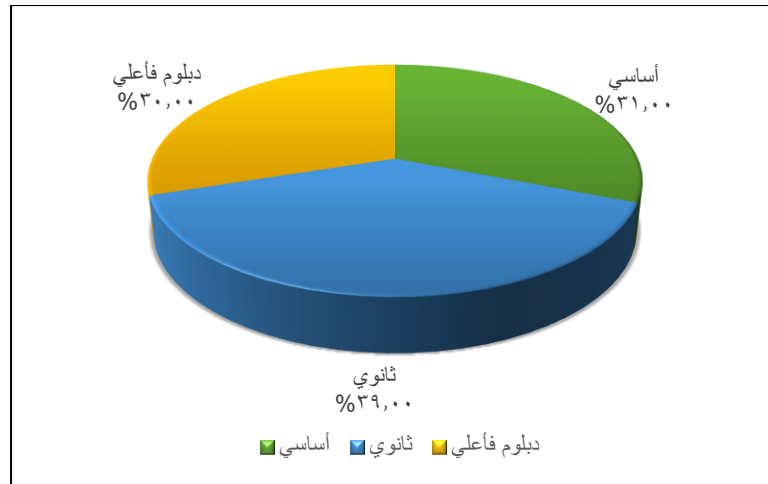
٤.٣ خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشتمل على (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على النحو التالي:

أ. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
31.0%	89	أساسي
39.0%	112	ثانوي
30.0%	86	دبلوم فأعلى
100%	287	المجموع



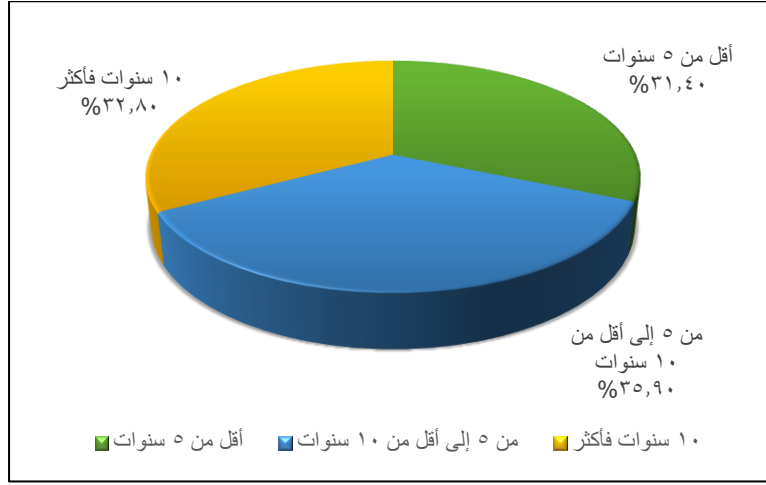
الشكل رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب المؤهل العلمي هي (39.0%) وهي الخاصة بـ(ثانوي)، يليها نسبة (31.0%) وهي الخاصة بـ(أساسي)، بينما جاءت أقل نسبة (30.0%) وهي الخاصة بـ(دبلوم فأعلى).

ب. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
31.4%	90	أقل من ٥ سنوات
35.9%	103	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
32.8%	94	١٠ سنوات فأكثر
100%	287	المجموع



الشكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة هي (35.9%) وهي الخاصة بـ(من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، ويليهما نسبة (32.8%) وهي الخاصة بـ(١٠ سنوات فأكثر)، بينما جاءت أقل نسبة (31.4%) وهي الخاصة بـ(أقل من ٥ سنوات).

٣.٥. أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

قام الباحث بمراجعة أهداف الدراسة التي هدفت للكشف عن تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات، وبعد الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجد أن انسب وسيلة لجمع البيانات هي (الاستبانة)، وقد قام الباحث بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة عبارتها حيث تم تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة، كما تم تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد، وجاءت الاستبانة على النحو التالي:

٣.٥.١ وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية وتشتمل على (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** ويتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من محورين رئيسيين وهم على النحو التالي:
 - **المحور الأول: التدريب والتطوير،** ويتكون من العبارة رقم (١) وحتى العبارة رقم (٢٥)، ويُقسم إلى (٥) أبعاد على النحو التالي:
 - **البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا،** ويتكون من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (٥).
 - **البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية،** ويتكون من العبارة رقم (٦) إلى العبارة رقم (١٠).
 - **البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية،** ويتكون من العبارة رقم (١١) إلى العبارة رقم (١٥).
 - **البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية،** ويتكون من العبارة رقم (١٦) إلى العبارة رقم (٢٠).

- **البعد الخامس:** استخدام الأساليب الحديثة، ويتكون من العبارة رقم (٢١) إلى العبارة رقم (٢٥).
- **المحور الثاني: الأداء الوظيفي،** ويتكون من العبارة رقم (٢٦) وحتى العبارة رقم (٤٥)، ويُقسم إلى (٤) أبعاد على النحو التالي:
- **البعد الأول: سرعة الأداء،** ويتكون من العبارة رقم (٢٦) إلى العبارة رقم (٣٠).
- **البعد الثاني: دقة الأداء،** ويتكون من العبارة رقم (٣١) إلى العبارة رقم (٣٥).
- **البعد الثالث: حجم الأداء،** ويتكون من العبارة رقم (٣٦) إلى العبارة رقم (٤٠).
- **البعد الرابع: جودة الأداء،** ويتكون من العبارة رقم (٤١) إلى العبارة رقم (٤٥).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

٢.٥.٣ صدق الأداة وثباتها:

- **صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.
- وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٤٠) عبارة تم توزيعهم على محورين.

- **صدق الأداة (الاستبانة):** صدق الاداة يعني التأكد من أنها سوق تقيس ما أعدت لقياسه، والذي عرفه الحاج (٢٠٢٠) على أنه "صلاحية الأسلوب، أو الأداة لقياس ما يراد قياسه، أو بمعنى آخر هو صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج، مما يسمح الانتقال منها للتعميم، والصدق نسبي إذ لا وجود لصدق مطلق"، وجاء صدق الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:

أ. المحور الأول: التدريب والتطوير.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: التدريب والتطوير.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: التدريب والتطوير، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: التدريب والتطوير

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا					
١	.735**	٢	.760**	٣	.764**
٤	.790**	٥	.777**		
البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية					
٦	.779**	٧	.711**	٨	.782**
٩	.715**	١٠	.712**		
البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية					
١١	.776**	١٢	.747**	١٣	.783**
١٤	.757**	١٥	.768**		
البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية					
١٦	.772**	١٧	.738**	١٨	.773**
١٩	.789**	٢٠	.792**		
البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة					
٢١	.754**	٢٢	.780**	٢٣	.774**
٢٤	.743**	٢٥	.717**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: التدريب والتطوير، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا بين (.735**-.790**)، وتراوحت في البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية بين (.711**-.782**)، وتراوحت في البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية بين (.747**-.783**)، وتراوحت في البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية بين (.792**-.738**)، وتراوحت في البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة بين (.717**-.780**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول بالاستبانة.

- الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير.

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**الجدول رقم (٣-٤) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول:
التدريب والتطوير**

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا	.777**
٢	البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	.857**
٣	البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية	.781**
٤	البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية	.839**
٥	البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة	.810**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.777**-.857**)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول بالاستبانة.

ب. المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الأداء الوظيفي، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الأداء الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: سرعة الأداء					
٢٦	.733**	٢٧	.717**	٢٨	.703**
٢٩	.726**	٣٠	.714**		
البعد الثاني: دقة الأداء					
٣١	.748**	٣٢	.736**	٣٣	.723**
٣٤	.771**	٣٥	.716**		
البعد الثالث: حجم الأداء					
٣٦	.718**	٣٧	.755**	٣٨	.738**
٣٩	.760**	٤٠	.720**		
البعد الرابع: جودة الأداء					
٤١	.710**	٤٢	.747**	٤٣	.743**
٤٤	.753**	٤٥	.719**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الأداء الوظيفي، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم

معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: سرعة الأداء بين $(.703^{**}-.733^{**})$ ، وتراوحت في البعد الثاني: دقة الأداء بين $(.716^{**}-.771^{**})$ ، وتراوحت في البعد الثالث: حجم الأداء بين $(.718^{**}-.760^{**})$ ، وتراوحت في البعد الرابع: جودة الأداء بين $(.710^{**}-.753^{**})$ ، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني بالاستبانة.

– الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٦) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: الأداء الوظيفي

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: سرعة الأداء	$.777^{**}$
٢	البعد الثاني: دقة الأداء	$.799^{**}$
٣	البعد الثالث: حجم الأداء	$.817^{**}$
٤	البعد الرابع: جودة الأداء	$.762^{**}$

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين $(.762^{**}-.817^{**})$ ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني بالاستبانة.

• **ثبات الأداة (الاستبانة):** ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات زمنية مختلفة، والذي عرفه بني يونس وأبو البصل (٢٠١٨) على أنه "مدى التوافق والاتساق في نتائج الدراسة إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وبتعبير عملي فإن الثبات يشير إلى مدى استقرار نتائج القياس في ظروف متوالية على الرغم من عدم قدرة الباحث على التحكم في ظروف إجراء الاختبار"، وجاء ثبات الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:

– ثبات المحور الأول: التدريب والتطوير.

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٧) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا	.822
٢	البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	.794
٣	البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية	.823
٤	البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية	.832
٥	البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة	.809
	معامل الثبات الكلي	.932

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.794-.832)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (.932)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الأول بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

- ثبات المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٨) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: سرعة الأداء	.765
٢	البعد الثاني: دقة الأداء	.792
٣	البعد الثالث: حجم الأداء	.789
٤	البعد الرابع: جودة الأداء	.786
	معامل الثبات الكلي	.895

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.765-.789)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (.895)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الثاني بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

٦.٣ الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الديموغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) لأفراد عينة الدراسة، وسرد استجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لأبعاد الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي بين عبارات وأبعاد الاستبانة.
٤. معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بحساب الارتباط الداخلي بين أبعاد وعبارات الاستبانة.
٥. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): اختبار معلمي لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، في حالة أكثر من عینتين مستقلتين (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لتوضيح أثر متغير مستقل على متغير تابع (أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي).
٧. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{٥ - ١}{٥} = ٠.٨٠$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة

٤.١. تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها ويلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

٢.٤ نتائج أسئلة الدراسة:

- أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟"

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الترتبة
١	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا	3.08	.707	متوسطة	4
٢	البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	2.95	.902	متوسطة	5
٣	البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية	3.29	.859	متوسطة	2
٤	البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية	3.12	.864	متوسطة	3
٥	البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة	3.37	.729	متوسطة	1
المتوسط العام		3.16	.575	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، قد جاء بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (.575). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (.729). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (.859). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الثالث (البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (.864). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الرابع (البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا) بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (.707). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الخامس (البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (.902). وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير حصول المحور الأول: التدريب والتطوير، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المؤسسات في الطائف قد تكون تواجه تحديات مالية تحد من ميزانياتها المخصصة للتدريب والتطوير، وقد تكون هناك أولويات أخرى للمؤسسات مثل التوسع، أو تغطية النفقات التشغيلية، مما يقلل من التركيز على التدريب، وقد لا يكون هناك وعي كافٍ لدى بعض أصحاب الأعمال والإدارات العليا بأهمية الاستثمار في التدريب والتطوير كوسيلة لتعزيز الأداء وتحقيق النمو، وقد يكون هناك اعتقاد خاطئ بأن التدريب مكلف ولا يؤدي إلى عائد على الاستثمار على المدى القصير.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

– البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	حد ما	أوافق إلى	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
١	يتم تخصيص ميزانية واضحة لدعم عمليات التدريب المختلفة.	ك	61	37	76	56	57	2.96	1.405	3	متوسطة
		%	21.3	12.9	26.5	19.5	19.9				
٢	يتوفر الموارد اللازمة للعمليات التدريبية.	ك	69	67	85	35	31	3.38	1.270	2	متوسطة
		%	24	23.3	29.6	12.2	10.8				
٣	يتم تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.	ك	48	21	91	59	68	2.73	1.352	5	متوسطة
		%	16.7	7.3	31.7	20.6	23.7				
٤	يتم متابعة تنفيذ البرامج التدريبية من قبل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف.	ك	96	69	42	34	46	3.47	1.457	1	عالية
		%	33.4	24	14.6	11.8	16				
٥	تلتزم المؤسسة بالتطوير الدائم للمهارات المهنية.	ك	63	24	72	67	61	2.86	1.426	4	متوسطة
		%	22	8.4	25.1	23.3	21.3				
المتوسط العام								3.08	.707	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.08) وانحراف معياري (707). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤) (يتم متابعة تنفيذ البرامج التدريبية من قبل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.457) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢) (يتوفر الموارد اللازمة للعمليات التدريبية) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.270) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) (يتم تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.352) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات

البعد الأول بين (1.270-1.457) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات، ويمكن تفسير حصول البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى التركيز على العلاقات الشخصية فقد يكون هناك تركيز قوي على العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات، مما قد يؤدي إلى تأخر في تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة أو تبني التغيير، وقد تكون هناك هياكل تنظيمية تقليدية قوية، مما يحد من المبادرات الإبداعية ويقلل من مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وقد يكون هناك تردد في اتخاذ قرارات جريئة أو المخاطرة بالفشل، مما يؤدي إلى حالة من الركود.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤) (يتم متابعة تنفيذ البرامج التدريبية من قبل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى سعى الرؤية ٢٠٣٠ إلى زيادة نسبة التوطين في القطاع الخاص، مما يتطلب تطوير الكفاءات الوطنية وتأهيلها لسوق العمل، كما تشجع الرؤية على بناء اقتصاد مبني على المعرفة والابتكار، وهذا يتطلب قوة عاملة مؤهلة ومدرّبة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣) (يتم تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المؤسسات غالباً ما تركز على تحقيق أهداف قصيرة الأجل، مما يقلل من اهتمامها بالاستثمارات طويلة الأجل في تطوير الموظفين، وقد تواجه المؤسسات تحديات في تخصيص الميزانيات اللازمة لبرامج التدريب والتطوير.

– البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
٦	يتم تقديم برامج تدريبية تغطي مختلف الجوانب العملية والمهنية.	ك	51	66	74	40	56	3.06	1.365	2	متوسطة	
		%	17.8	23	25.8	13.9	19.5					
٧	يُسهم التنوع في البرامج التدريبية على رفع مستوى المهارات المهنية.	ك	54	29	79	75	50	2.87	1.342	4	متوسطة	
		%	18.8	10.1	27.5	26.1	17.4					
٨	يتم تطوير برامج تدريبية جديدة بشكل مستمر لمواكبة احتياجات السوق.	ك	48	61	60	58	60	2.93	1.386	3	متوسطة	
		%	16.7	21.3	20.9	20.2	20.9					
٩	يتم مراعاة تنوع خلفيات الموظفين وخبراتهم في تصميم البرامج التدريبية.	ك	50	27	72	77	61	2.75	1.361	5	متوسطة	
		%	17.4	9.4	25.1	26.8	21.3					
١٠	يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة لكل قسم أو مجال عمل في المؤسسة.	ك	60	66	72	33	56	3.14	1.396	1	متوسطة	
		%	20.9	23	25.1	11.5	19.5					
المتوسط العام												
								2.95	.902		متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (2.95) وانحراف معياري (902). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٠) (يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة لكل قسم أو مجال عمل في المؤسسة) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.396) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٦) (يتم تقديم برامج تدريبية تغطي مختلف الجوانب العملية والمهنية) بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.365) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٩) (يتم مراعاة تنوع خلفيات الموظفين وخبراتهم في تصميم البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.361) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (1.342-1.396) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى أن الميزانية المخصصة للتدريب قد تكون في بعض المؤسسات محدودة، مما يقلل من عدد البرامج المتاحة وأنواعها، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تواجه صعوبة في توفير برامج تدريبية متنوعة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فقد تركز بعض المؤسسات على برامج تدريبية محددة تتناسب مع أهدافها الاستراتيجية قصيرة الأجل، مما يقلل من التركيز على تنوع البرامج، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٠) (يتم تقديم برامج تدريبية متخصصة لكل قسم أو مجال عمل في المؤسسة) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى غياب خطط تدريب طويلة الأجل مرتبطة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم تحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب، وقد يكون من الصعب على المؤسسات قياس الأثر المباشر لبرامج التدريب على الأداء والإنتاجية، مما يقلل من حماسها للاستثمار فيها.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٩) (يتم مراعاة تنوع خلفيات الموظفين وخبراتهم في تصميم البرامج التدريبية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى تصميم البرامج يتم غالباً دون مراعاة المستويات المختلفة من الخبرة والكفاءات لدى الموظفين، مما يؤدي إلى عدم ملائمة المحتوى لبعض الفئات، والتمسك بالأساليب التدريبية التقليدية وعدم الاستفادة من التقنيات الحديثة والتفاعلية في التدريب.

– البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
١١	يتم الاعتماد عل طرق موثوق ودقيقة في عملية تقييم نتائج التدريب.	ك	77	56	74	49	31	3.34	1.326	3	متوسطة
		%	26.8	19.5	25.8	17.1	10.8				
١٢	يتم تطبيق التدريب على بيئة العمل بشكل فعال بعد انتهائه.	ك	62	58	81	40	46	3.17	1.350	4	متوسطة
		%	21.6	20.2	28.2	13.9	16				
١٣	يتم مراجعة العملية التدريبية بانتظام لضمان جودتها وكفاءتها.	ك	99	43	74	38	33	3.48	1.379	2	عالية
		%	34.5	15	25.8	13.2	11.5				
١٤	تُخصص فترات كافية للتدريب لضمان استيعاب المعلومات.	ك	52	61	62	44	68	2.95	1.429	5	متوسطة
		%	18.1	21.3	21.6	15.3	23.7				
١٥	يتم الاعتماد على مدربين خبرات عالية في تقديم البرامج التدريبية.	ك	79	86	71	10	41	3.53	1.316	1	عالية
		%	27.5	30	24.7	3.5	14.3				
المتوسط العام											
								3.29	.859	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.29) وانحراف معياري (.859) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٥) (يتم الاعتماد على مدربين خبراء عالية في تقديم البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.316) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٣) (يتم مراجعة العملية التدريبية بانتظام لضمان جودتها وكفاءتها) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.379) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٤) (تُخصص فترات كافية للتدريب لضمان استيعاب المعلومات) بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.429) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.316-1.429) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى التمويل المحدود في تخصيص ميزانيات كافية لبرامج التدريب، مما يؤثر على جودة التدريب ومدى توفره، وغياب خطط تدريبية شاملة مرتبطة بأهداف المؤسسة الاستراتيجية يجعل عملية التدريب عشوائية وغير موجهة، وقد تعاني بعض المؤسسات من نقص في المدربين المؤهلين والمتخصصين في مجالات التدريب المختلفة، وعدم وجود آليات واضحة لربط برامج التدريب بتقييم أداء الموظفين يقلل من تحفيز الموظفين للمشاركة في هذه البرامج، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٥) (يتم الاعتماد على مدربين خبراء عالية في تقديم البرامج التدريبية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى تزايد التنافسية في سوق العمل مما أدى إلى أن المؤسسات أصبحت تبحث عن موظفين يتمتعون بمهارات عالية وقادرين على تحقيق نتائج أفضل، كما يتطلب التطور التكنولوجي السريع تحديث المهارات باستمرار، مما يجعل دور المدرب الخبير

أكثر أهمية في نقل المعرفة والخبرات، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٤) (تخصص فترات كافية للتدريب لضمان استيعاب المعلومات) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى افتقار بعض المؤسسات إلى خطط تدريبية واضحة المعالم تربط بين احتياجاتها الفعلية وبرامج التدريب المقدمة، وقد يواجه الموظفون صعوبة في الحصول على الإذن اللازم لحضور برامج التدريب، بسبب التزاماتهم الوظيفية اليومية.

– البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
١٦	تستند البرامج التدريبية إلى احتياجات العمل الفعلية.	ك	98	75	34	17	63	3.45	1.541	1	عالية	
		%	34.1	26.1	11.8	5.9	22					
١٧	يتم الاعتماد على تقييمات فردية وجماعية لتحديد الأولويات التدريبية.	ك	42	76	34	60	75	2.83	1.443	4	متوسطة	
		%	14.6	26.5	11.8	20.9	26.1					
١٨	يتم الاستناد إلى التقييمات الجديدة في تحديث خطط التدريب.	ك	97	67	31	18	74	3.33	1.606	2	متوسطة	
		%	33.8	23.3	10.8	6.3	25.8					
١٩	يتم الاعتماد على أدوات حديثة لتقييم الاحتياجات التدريبية.	ك	63	21	64	56	83	2.74	1.498	5	متوسطة	
		%	22	7.3	22.3	19.5	28.9					
٢٠	يُجرى تقييم دوري للاحتياجات التدريبية لكل قسم في المؤسسة.	ك	84	61	42	39	61	3.24	1.524	3	متوسطة	
		%	29.3	21.3	14.6	13.6	21.3					
		المتوسط العام							3.12	.864	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.12) وانحراف معياري (.864) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٦) (تستند البرامج التدريبية إلى احتياجات العمل الفعلية) بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.541) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٨) (يتم الاستناد إلى التقييمات الجديدة في تحديث خطط التدريب) بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.606) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٩) (يتم الاعتماد على أدوات حديثة لتقييم الاحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.498) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعببارات البعد الرابع بين (1.606-1.443) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود تردد من قبل بعض الموظفين في الإشارة إلى حاجتهم للتدريب خوفاً من تفسير ذلك على أنه ضعف في الأداء أو عدم كفاءة، وقد يكون هناك ميل لدى بعض المؤسسات إلى الاعتماد على الخبرة العملية للموظفين بدلاً من التدريب الرسمي، مما يؤدي إلى نقص في التقييم الدقيق للاحتياجات، وقد يؤثر الشعور بالولاء للمؤسسة على صراحة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٦) (تستند البرامج التدريبية إلى احتياجات العمل الفعلية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن المؤسسات السعودية أصبحت أكثر اهتماماً بتحديد الفجوات بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الحالية لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى تصميم برامج تدريبية مخصصة لسد هذه الفجوات، ويتم ربط البرامج التدريبية بشكل مباشر بأهداف الأداء الوظيفي، مما يزيد من فاعليتها ويساهم في تحقيق نتائج ملموسة، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٩) (يتم الاعتماد على أدوات حديثة لتقييم الاحتياجات التدريبية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن العديد من المؤسسات لا تزال تعتمد على الطرق التقليدية في تقييم الاحتياجات التدريبية، مثل الاستبيانات الورقية والمقابلات غير المهيكلة، والتي قد لا توفر بيانات دقيقة وكافية، وقد يكون هناك نقص في الوعي لدى صناع القرار والإداريين بأهمية استخدام أدوات التقييم الحديثة ودورها في تحسين كفاءة برامج التدريب.

– البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
٢١	تُقدّم ورش عمل تفاعلية باستخدام الأدوات الحديثة.	ك	123	36	45	38	45	3.54	1.523	2	عالية	
		%	42.9	12.5	15.7	13.2	15.7					
٢٢	يتم دمج الواقع الافتراضي والواقع المعزز في بعض البرامج التدريبية.	ك	73	58	39	50	67	3.07	1.527	5	متوسطة	
		%	25.4	20.2	13.6	17.4	23.3					
٢٣	يتم تحديث المواد التدريبية بانتظام لتواكب التطورات التكنولوجية.	ك	101	70	40	13	63	3.46	1.539	3	عالية	
		%	35.2	24.4	13.9	4.5	22					
٢٤	يتم تعزيز التجربة التدريبية من خلال الأساليب الحديثة.	ك	66	66	57	35	63	3.13	1.463	4	متوسطة	
		%	23	23	19.9	12.2	22					
٢٥	يتم الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في تحسين فعالية التدريب.	ك	107	82	30	23	45	3.64	1.444	1	عالية	
		%	37.3	28.6	10.5	8	15.7					
المتوسط العام												
							3.37	.729		متوسطة		

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.37) وانحراف معياري (729). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٥) (يتم الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في تحسين فعالية التدريب) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.444) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢١) (تُقدّم ورش عمل تفاعلية باستخدام الأدوات الحديثة) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.523) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٢) (يتم دمج الواقع الافتراضي والواقع المعزز في بعض البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.527) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس بين (1.444-1.539) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى ميل بعض المؤسسات والمنظمات للتمسك بالطرق التقليدية في العمل، وذلك بسبب العادات والتقاليد المتوارثة، وقد يواجه تطبيق الأساليب الحديثة مقاومة من بعض الأفراد والموظفين الذين يفضلون الحفاظ على الوضع القائم، وقد يكون هناك نقص في الوعي بأهمية الأساليب الحديثة وفوائدها، مما يؤدي إلى تردد في تبنيها.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٥) (يتم الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في تحسين فعالية التدريب) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص تجارب التعلم وتقديم توصيات مخصصة لكل متدرب، كما يساهم التعلم الآلي في تحليل البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المتدربين، مما يساعد في تطوير برامج تدريبية أكثر فعالية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٢) (يتم دمج الواقع الافتراضي والواقع المعزز في بعض البرامج التدريبية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن تطوير برامج تدريبية تعتمد على هذه التقنيات تتطلب استثمارات كبيرة في تصميم المحتوى، وبناء البيئات الافتراضية، وتوفير الأجهزة اللازمة، فتكلفة أجهزة الواقع الافتراضي والواقع المعزز، مثل النظارات والسماعات، لا تزال مرتفعة نسبياً، مما يجعل شراء كميات كبيرة منها مكلفاً للمؤسسات.

- ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟"

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: سرعة الأداء	2.92	.784	متوسطة	4
٢	البعد الثاني: دقة الأداء	3.15	.832	متوسطة	2
٣	البعد الثالث: حجم الأداء	3.03	.813	متوسطة	3
٤	البعد الرابع: جودة الأداء	3.26	.756	متوسطة	1
	المتوسط العام	3.09	.604	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، قد جاء بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (.604) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الرابع: جودة الأداء) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (.756) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: دقة الأداء) بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (.832) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الثالث (البعد الثالث: حجم الأداء) بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (.813) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الرابع (البعد الأول: سرعة الأداء) بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (.784) وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير حصول المحور الثاني: الأداء الوظيفي، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى غالبية المنشآت في الطائف قد تكون صغيرة ومتوسطة الحجم، مما يحد من فرص تطوير البرامج التدريبية وتطبيق أنظمة إدارة الأداء المتطورة، والتركيز على قطاعات معينة قد يؤدي إلى تباين في مستويات الأداء بين القطاعات، خاصة إذا كانت هناك قطاعات تعتمد على العمالة الموسمية أو غير المؤهلة، وقد تكون المنافسة محدودة في بعض القطاعات، مما يقلل من الحافز لدى الموظفين لتحسين أدائهم.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

- البعد الأول: سرعة الأداء.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: سرعة الأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: سرعة الأداء

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٢٦	تساهم البرامج التدريبية في تقليل وقت تنفيذ المهام.	ك	31	33	97	64	62	2.68	1.239	5	متوسطة
		%	10.8	11.5	33.8	22.3	21.6				
٢٧	يساعد التدريب في تحسين مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين.	ك	54	60	94	29	50	3.14	1.322	2	متوسطة
		%	18.8	20.9	32.8	10.1	17.4				
٢٨	تساهم البرامج التدريبية في تقليل وقت التوقف عن العمل بسبب الأخطاء.	ك	47	34	74	59	73	2.73	1.390	4	متوسطة
		%	16.4	11.8	25.8	20.6	25.4				
٢٩	يساعد التدريب في تعزيز سرعة اتخاذ القرارات المهنية.	ك	65	67	73	29	53	3.22	1.393	1	متوسطة
		%	22.6	23.3	25.4	10.1	18.5				
٣٠	يساعد التدريب على تنفيذ العمليات اليومية بشكل أسرع.	ك	50	47	57	70	63	2.83	1.400	3	متوسطة
		%	17.4	16.4	19.9	24.4	22				
المتوسط العام											
								2.92	.784	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: سرعة الأداء، جاء بمتوسط حسابي قدرة (2.92) وانحراف معياري (784). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٩) (يساعد التدريب في تعزيز سرعة اتخاذ القرارات المهنية) بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.393) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٧) (يساعد التدريب في تحسين مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.322) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٦) (تساهم البرامج التدريبية في تقليل وقت تنفيذ المهام) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.239) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول بين (1.400-1.239) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: سرعة الأداء، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات قد يكون معقداً أو غير مرن، مما يعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، وقد تكون الثقافة المؤسسية سائدة بحيث تعطي الأولوية للاستقرار على التغيير والتطوير، مما يؤثر سلباً على سرعة الأداء، وقد يكون هناك نقص في الكفاءات والمهارات المطلوبة في بعض الوظائف، مما يؤثر على جودة الإنتاج وسرعة إنجاز المهام، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٩) (يساعد التدريب في تعزيز سرعة اتخاذ القرارات المهنية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى قلة الوعي الكافي لدى قادة المؤسسات بأهمية التدريب المستمر للموظفين في مجال اتخاذ القرارات، وبالتالي لا يتم تخصيص الموارد الكافية لهذا الغرض، وقد تنفقر المؤسسات إلى برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتعزيز مهارات اتخاذ القرار، أو قد تكون هذه البرامج غير شاملة أو غير فعالة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٦) (تساهم البرامج التدريبية في تقليل وقت تنفيذ المهام) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى افتقار المؤسسة إلى ثقافة تشجع على التعلم والتطوير المستمر، مما يقلل من أهمية التدريب لدى الموظفين، وغياب نظام واضح لتقييم الأداء وربطه بالتدريب يقلل من تحفيز الموظفين على الاستفادة من البرامج التدريبية.

– البعد الثاني: دقة الأداء.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: دقة الأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: دقة الأداء

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
٣١	تساعد البرامج التدريبية على تعزيز التركيز والاهتمام بالتفاصيل.	ك	49	77	89	47	25	3.27	1.181	3	متوسطة	
		%	17.1	26.8	31	16.4	8.7					
٣٢	تساهم البرامج التدريبية في تحسين الالتزام بالمواصفات والمعايير.	ك	51	55	67	51	63	2.93	1.400	4	متوسطة	
		%	17.8	19.2	23.3	17.8	22					
٣٣	يساعد التدريب في تنفيذ المهام بدقة عالية.	ك	90	72	44	32	49	3.43	1.458	1	عالية	
		%	31.4	25.1	15.3	11.1	17.1					
٣٤	يساعد التدريب في تحسين دقة العمليات التقنية والإدارية.	ك	41	37	86	55	68	2.75	1.335	5	متوسطة	
		%	14.3	12.9	30	19.2	23.7					
٣٥	يساهم التدريب في تقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف المهارات.	ك	77	81	40	53	36	3.38	1.379	2	متوسطة	
		%	26.8	28.2	13.9	18.5	12.5					
المتوسط العام												
									3.15	.832	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: دقة الأداء، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.15) وانحراف معياري (0.832). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٣) (يساعد التدريب في تنفيذ المهام بدقة عالية) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.458) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٥) (يساهم التدريب في تقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف المهارات) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.379) وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٤) (يساعد التدريب في تحسين دقة العمليات التقنية والإدارية) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.335) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (1.458-1.181) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: دقة الأداء، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى أن بعض المؤسسات قد تعاني من نقص في الموارد والبنية التحتية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، مثل التكنولوجيا الحديثة أو المباني الملائمة، وقد تكون الثقافة المؤسسية سائدة بحيث لا تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، أو قد تكون هناك بيئة عمل غير محفزة للموظفين، وقد تكون هناك جوانب قصور في نظم التوظيف والتدريب والتقييم والأجور، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٣) (يساعد التدريب في تنفيذ المهام بدقة عالية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن المملكة شهدت إنشاء العديد من المراكز التدريبية المتخصصة في مختلف المجالات، والتي توفر برامج تدريبية عالية الجودة، كما تعاونت المؤسسات السعودية مع الجامعات والكليات لتطوير برامج تدريبية مشتركة، ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٤) (يساعد التدريب في تحسين دقة العمليات التقنية والإدارية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى وجود دافع غير كافٍ لدى بعض الموظفين للمشاركة في برامج التدريب، سواء كان ذلك بسبب عدم رؤية فائدة مباشرة للتدريب أو بسبب عوامل أخرى، وصعوبة تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل الفعلية، بسبب وجود عوائق تنظيمية أو تقنية.

– البعد الثالث: حجم الأداء.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: حجم الأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤ - ١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: حجم الأداء

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٣٦	تساعد البرامج التدريبية في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.	ك	78	60	42	44	63	3.16	1.520	3	متوسطة	
		%	27.2	20.9	14.6	15.3	22					
٣٧	يساهم التدريب في زيادة سعة العمل المنجز بدون التأثير على الجودة.	ك	48	42	67	46	84	2.74	1.443	4	متوسطة	
		%	16.7	14.6	23.3	16	29.3					
٣٨	يساعد التدريب في زيادة القدرة على تحمل عبء العمل.	ك	91	65	33	19	79	3.24	1.616	2	متوسطة	
		%	31.7	22.6	11.5	6.6	27.5					
٣٩	يساهم التدريب في زيادة القدرة على تنفيذ مهام متعددة في نفس الوقت.	ك	42	45	60	47	93	2.64	1.442	5	متوسطة	
		%	14.6	15.7	20.9	16.4	32.4					
٤٠	تساهم البرامج التدريبية في تحسين كمية الإنتاج.	ك	77	76	59	24	51	3.36	1.417	1	متوسطة	
		%	26.8	26.5	20.6	8.4	17.8					
المتوسط العام												
								3.03	.813	متوسطة		

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: حجم الأداء، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.03) وانحراف معياري (0.813). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٠) (تساهم البرامج التدريبية في تحسين كمية الإنتاج) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.417) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٨) (يساعد التدريب في زيادة القدرة على تحمل عبء العمل) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.616) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٩) (يساهم التدريب في زيادة القدرة على تنفيذ مهام متعددة في نفس الوقت) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.442) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.616-1.417) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: حجم الأداء، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى اعتماد بعض المؤسسات على تقنيات قديمة أو عدم توفر بنية تحتية تكنولوجية كافية عائقاً أمام تحسين الأداء والكفاءة، وقد يعاني بعض المؤسسات من نقص في الكفاءات المطلوبة أو عدم توافق مهارات الموظفين مع متطلبات العمل، مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة، وقد تكون الثقافة التنظيمية سلبية وتشجع على الروتين والبيروقراطية، مما يحد من الابتكار والمرونة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤٠) (تساهم البرامج التدريبية في تحسين كمية الإنتاج) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن الثقافة التنظيمية في بعض المؤسسات قد تكون غير داعمة للتطوير والتغيير، مما يقلل من حماس الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية، وقد تعاني بعض المؤسسات من نقص في الموارد المالية والبشرية المخصصة للتدريب، مما يؤثر على جودة البرامج وفعاليتها.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٩) (يساهم التدريب في زيادة القدرة على تنفيذ مهام متعددة في نفس الوقت) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى قلة الحوافز للموظفين للمشاركة في برامج التدريب والاستفادة منها، وقلة مراعاة الموظفين للتدريب كوسيلة لتطوير مسيرتهم المهنية، وقد يجد الموظفون صعوبة في تخصيص الوقت الكافي للتدريب بسبب ضغوط العمل والمسؤوليات الشخصية.

- البعد الرابع: جودة الأداء.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: جودة الأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

**الجدول رقم (٤ - ١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: جودة الأداء**

م	العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
٤	تساعد البرامج التدريبية في تقديم خدمات ذات جودة عالية.	ك	59	54	58	42	74	2.94	1.480	4	متوسطة	
		%	20.6	18.8	20.2	14.6	25.8					
٤	يساعد التدريب على تقليل التباين في جودة العمل المنجز.	ك	81	75	49	24	58	3.34	1.475	3	متوسطة	
		%	28.2	26.1	17.1	8.4	20.2					
٤	يساهم التدريب في تحسين الالتزام بمعايير الجودة.	ك	93	95	30	34	35	3.62	1.364	2	عالية	
		%	32.4	33.1	10.5	11.8	12.2					
٤	تساهم البرامج التدريبية في تحسين الجودة الإجمالية للخدمات.	ك	90	85	37	52	23	3.58	1.311	1	عالية	
		%	31.4	29.6	12.9	18.1	8					
٤	يساعد التدريب في رفع مستوى الجودة في العمليات اليومية.	ك	57	42	65	38	85	2.82	1.494	5	متوسطة	
		%	19.9	14.6	22.6	13.2	29.6					
المتوسط العام												
									3.26	.756	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: جودة الأداء، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.26) وانحراف معياري (٧.٥٦). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٤) (تساهم البرامج التدريبية في تحسين الجودة الإجمالية للخدمات) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.311) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤٣) (يساهم التدريب في تحسين الالتزام بمعايير الجودة) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.364) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٥) (يساعد التدريب في رفع مستوى الجودة في العمليات اليومية) بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.494) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (1.311-1.494) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: جودة الأداء، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى هناك تركيز مفرط على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل على حساب الاستثمار في الجودة على المدى الطويل، وقد يكون هناك نقص في التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، مما يؤثر سلباً على مستوى الالتزام بالمعايير، وقد يفتر بعض الموظفين إلى المهارات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤٤) (تساهم البرامج التدريبية في تحسين الجودة الإجمالية للخدمات) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى توفر مجموعة واسعة من البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات القطاعات المختلفة والمستويات الوظيفية المختلفة، وأصبح من السهل تخصيص البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات المحددة لكل مؤسسة، كما استخدمت التكنولوجيا الحديثة في تصميم وتقديم البرامج التدريبية، مما جعلها أكثر تفاعلية وفعالية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤٥) (يساعد التدريب في رفع مستوى الجودة في العمليات اليومية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى مقاومة بعض الموظفين التغيير والتطوير، ويفضلون البقاء في مناطق الراحة، وقد يفتقر بعض الموظفين إلى الحافز للالتحاق ببرامج التدريب، خاصة إذا لم يروا علاقة مباشرة بين التدريب وتحسين فرصهم الوظيفية.

- ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على النحو التالي:

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٢) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب والتطوير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا	بين المجموعات	.226	2	.113	.225	.799
	داخل المجموعات	142.931	284	.503		
	المجموع	143.157	286	-----		
البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	بين المجموعات	.596	2	.298	.364	.695
	داخل المجموعات	232.241	284	.818		
	المجموع	232.837	286	-----		
البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية	بين المجموعات	4.075	2	2.038	2.797	.063
	داخل المجموعات	206.867	284	.728		
	المجموع	210.942	286	-----		
البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	.923	2	.461	.616	.541
	داخل المجموعات	212.677	284	.749		
	المجموع	213.599	286	-----		
البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة	بين المجموعات	.421	2	.210	.394	.674
	داخل المجموعات	151.471	284	.533		
	المجموع	151.892	286	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	.374	2	.187	.564	.570
	داخل المجموعات	94.276	284	.332		
	المجموع	94.651	286	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والتطوير لمتغير المؤهل العلمي في كل من (البعد الأول: دعم

والالتزام الإدارة العليا، البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية، البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية، البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية، البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة، المتوسط العام للمحور الأول).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة قد اعتمدت سياسات تدريب موحدة تساوي فيها بين جميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم، مما يؤدي إلى توفير فرص تدريبية متساوية للجميع، وقد تكون برامج التدريب المقدمة عامة وغير متخصصة، مما يجعل الفائدة منها متشابهة لجميع المستويات التعليمية.

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٣) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول التدريب والتطوير وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا	بين المجموعات	.934	2	.467	.933	.395
	داخل المجموعات	142.222	284	.501		
	المجموع	143.157	286	-----		
البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية	بين المجموعات	3.698	2	1.849	2.292	.103
	داخل المجموعات	229.139	284	.807		
	المجموع	232.837	286	-----		
البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية	بين المجموعات	1.524	2	.762	1.033	.357
	داخل المجموعات	209.418	284	.737		
	المجموع	210.942	286	-----		
البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	.207	2	.103	.138	.871
	داخل المجموعات	213.393	284	.751		
	المجموع	213.599	286	-----		
البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة	بين المجموعات	1.451	2	.726	1.370	.256
	داخل المجموعات	150.441	284	.530		
	المجموع	151.892	286	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	1.239	2	.620	1.884	.154
	داخل المجموعات	93.412	284	.329		
	المجموع	94.651	286	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والتطوير لمتغير عدد سنوات الخبرة في كل من (البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية، البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية، البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية، البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة، المتوسط العام للمحور الأول).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة قد تكون اعتمدت برامج تدريب موحدة لجميع الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما يجعل الفرص متساوية للجميع، وقد تكون برامج التدريب تركز بشكل أساسي على المهارات الأساسية التي يحتاجها جميع الموظفين، بغض النظر عن مستوى خبرتهم.

- رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على النحو التالي:

- الفروق الإحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٤) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: سرعة الأداء	بين المجموعات	.318	2	.159	.257	.774
	داخل المجموعات	175.662	284	.619		
	المجموع	175.979	286	-----		
البعد الثاني: دقة الأداء	بين المجموعات	.874	2	.437	.630	.534
	داخل المجموعات	197.142	284	.694		
	المجموع	198.016	286	-----		
البعد الثالث: حجم الأداء	بين المجموعات	2.337	2	1.168	1.779	.171
	داخل المجموعات	186.560	284	.657		
	المجموع	188.897	286	-----		
البعد الرابع: جودة الأداء	بين المجموعات	.981	2	.491	.857	.425
	داخل المجموعات	162.516	284	.572		
	المجموع	163.497	286	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	.278	2	.139	.380	.684
	داخل المجموعات	103.990	284	.366		
	المجموع	104.268	286	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي في كل من (البعد الأول: سرعة الأداء، البعد الثاني: دقة الأداء، البعد الثالث: حجم الأداء، البعد الرابع: جودة الأداء، المتوسط العام للمحور الثاني).

ويمكن تفسير ذلك إلى الدافع والاهتمام بالعمل قد يكون عاملاً مؤثراً أكثر من المؤهل العلمي، فالموظف الحاصل على مؤهل علمي عالٍ ولكنه يفتقر إلى الدافع قد لا يحقق أداءً أفضل من موظف آخر لديه مؤهل أقل ولكن لديه دافع قوي.

– الفروق الإحصائية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١٥) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: سرعة الأداء	بين المجموعات	.521	2	.260	.421	.657
	داخل المجموعات	175.459	284	.618		
	المجموع	175.979	286	-----		
البعد الثاني: دقة الأداء	بين المجموعات	.576	2	.288	.415	.661
	داخل المجموعات	197.440	284	.695		
	المجموع	198.016	286	-----		
البعد الثالث: حجم الأداء	بين المجموعات	.317	2	.159	.239	.788
	داخل المجموعات	188.580	284	.664		
	المجموع	188.897	286	-----		
البعد الرابع: جودة الأداء	بين المجموعات	.117	2	.058	.101	.904
	داخل المجموعات	163.380	284	.575		
	المجموع	163.497	286	-----		
المتوسط العام	بين المجموعات	.227	2	.113	.309	.734
	داخل المجموعات	104.041	284	.366		
	المجموع	104.268	286	-----		

يتبين من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لمتغير عدد سنوات الخبرة في كل من (البعد الأول: سرعة الأداء، البعد الثاني: دقة الأداء، البعد الثالث: حجم الأداء، البعد الرابع: جودة الأداء، المتوسط العام للمحور الثاني).

ويمكن تفسير ذلك إلى المشاركة في دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني قد تعزز أداء الموظفين بشكل أكبر من مجرد اكتساب الخبرة العملية، وقد المهارات الشخصية مثل القدرة على حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والذكاء العاطفي، قد تلعب دوراً حاسماً في تحديد الأداء.

• خامساً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج فرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة"، ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٦) يوضح أثر دعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
دعم والتزام الإدارة العليا	.253	.296	.296 ^a	.088	5.233	.000
المتغير التابع	الأداء الوظيفي					
المعامل الثابت	2.311					
Adj R2	.084					
قيمة F	27.383					
Sig F	.000 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.296^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن دعم والتزام الإدارة العليا يفسر ما قيمته 8.8% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (27.383)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر دعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإدارة العليا عندما توفر رؤية واضحة لأهداف المؤسسة وتشارك الموظفين فيها، فإن ذلك يزيد من وعي الموظفين بأهمية عملهم ويساهم في تحفيزهم، وقد يوفر الدعم المستمر من الإدارة العليا للموظفين بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار وتحسين الأداء، وعندما تتواصل

الإدارة العليا بفعالية مع الموظفين وتستمتع إلى آرائهم ومقترحاتهم، فإن ذلك يعزز الثقة المتبادلة ويشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٧) يوضح أثر تنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
تنوع البرامج التدريبية	.134	.201	.201 ^a	.040	3.458	.000
المتغير التابع	الأداء الوظيفي					
المعامل الثابت	2.693					
Adj R2	.037					
قيمة F	11.959					
Sig F	.000 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.201^a). وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن تنوع البرامج التدريبية يفسر ما قيمته 4.0% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (11.959)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر تنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن البرامج التدريبية المتنوعة يمكن تخصيصها لتلبية احتياجات كل موظف أو فريق عمل على حدة، مما يزيد من فاعلية التدريب ويساهم في تحسين الأداء في المجالات التي يحتاجها الموظف بشكل خاص، كما أن تنوع البرامج يضمن تغطية جميع الجوانب التي يحتاجها الموظف للنجاح في وظيفته، سواء كانت جوانب فنية أو مهارات شخصية أو قيادية.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٨) يوضح أثر كفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
كفاءة العملية التدريبية	.389	.553	.553 ^a	.306	11.216	.000
المتغير التابع	الأداء الوظيفي					
المعامل الثابت	1.807					
Adj R2	.304					
قيمة F	125.795					
Sig F	.000 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.553^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن كفاءة العملية التدريبية يفسر ما قيمته 30.6% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (125.795)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر كفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة".

ويمكن تفسير ذلك إلى تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل فعندما يخضع الموظفون لبرامج تدريبية جيدة، يتم تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، كما تساعد البرامج التدريبية على تحديث معرفة الموظفين بالتقنيات الحديثة والتطورات في مجال عملهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٩) يوضح أثر تقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
تقييم الاحتياجات التدريبية	.410	.587	.587 ^a	.345	12.245	.000
المتغير التابع	الأداء الوظيفي					
المعامل الثابت	1.811					
Adj R2	.342					
قيمة F	149.946					
Sig F	.000 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.587^a) وبمستوى دلالة (0.000^b)، كما أن تقييم الاحتياجات التدريبية يفسر ما قيمته 34.5% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (149.946)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر تقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة. مما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة".

ويمكن تفسير ذلك إلى تخصيص التدريب فعندما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لكل موظف، فإن البرامج التدريبية تصبح أكثر تخصيصاً وتركيزاً على المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف بالفعل لتحسين أدائه، كما أن الشعور بأن التدريب يركز على تطوير مهاراتهم الخاصة يزيد من حماس الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية وبالتالي يساهم في تحسين أدائهم.

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٢٠) يوضح أثر استخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
استخدام الأساليب الحديثة	.380	.459	.459 ^a	.211	8.724	.000
المتغير التابع	الأداء الوظيفي					
المعامل الثابت	1.808					
Adj R2	.208					
قيمة F	76.114					
Sig F	.000 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.459^a) وبمستوى دلالة (.000^b)، كما أن استخدام الأساليب الحديثة يفسر ما قيمته 21.1% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (76.114)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر استخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن التطبيقات والمنصات الرقمية تسهل التواصل بين الموظفين وتبادل المعلومات، مما يعزز التعاون ويسرع عملية اتخاذ القرارات، كما تساعد الأنظمة الرقمية في جمع وتحليل البيانات بدقة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل مبنية على معلومات موثوقة، وتساعد في توحيد الإجراءات والعمليات، مما يقلل من الأخطاء ويحسن جودة العمل، كما تتيح الأنظمة الرقمية للموظفين الوصول إلى المعلومات والبيانات التي يحتاجونها في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من كفاءتهم.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يقدم هذا الفصل ملخصاً لما تم عرضه في الفصول السابقة، والنتائج التي تم التوصل إليها، يلي ذلك عدد من التوصيات والمقترحات على نتائج الدراسة.

١.٥ ملخص نتائج الدراسة

- أولاً: ملخص نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟"
 - تبين أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: التدريب والتطوير، قد جاء بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (575). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (729). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - ويليه في الترتيب الثاني (البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (859). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - ويليه في الترتيب الثالث (البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (864). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - ويليه في الترتيب الرابع (البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا) بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (707). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - ويليه في الترتيب الخامس (البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (902). وبدرجة استجابة (متوسطة).
- ثانياً: ملخص نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة؟"
 - تبين أن المتوسط العام لأبعاد المحور الثاني: الأداء الوظيفي، قد جاء بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (604). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الرابع: جودة الأداء) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (756). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - ويليه في الترتيب الثاني (البعد الثاني: دقة الأداء) بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (832). وبدرجة استجابة (متوسطة).
 - ويليه في الترتيب الثالث (البعد الثالث: حجم الأداء) بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (813). وبدرجة استجابة (متوسطة).

- ويليه في الترتيب الرابع (البعد الأول: سرعة الأداء) بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (784). وبدرجة استجابة (متوسطة).
- ثالثاً: ملخص نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟"
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والتطوير لمتغير المؤهل العلمي في كل من (البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية، البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية، البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية، البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة، المتوسط العام للمحور الأول).
- كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والتطوير لمتغير عدد سنوات الخبرة في كل من (البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا، البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية، البعد الثالث: كفاءة العملية التدريبية، البعد الرابع: تقييم الاحتياجات التدريبية، البعد الخامس: استخدام الأساليب الحديثة، المتوسط العام للمحور الأول).
- رابعاً: ملخص نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟"
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي في كل من (البعد الأول: سرعة الأداء، البعد الثاني: دقة الأداء، البعد الثالث: حجم الأداء، البعد الرابع: جودة الأداء، المتوسط العام للمحور الثاني).
- كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي لمتغير عدد سنوات الخبرة في كل من (البعد الأول: سرعة الأداء، البعد الثاني: دقة الأداء، البعد الثالث: حجم الأداء، البعد الرابع: جودة الأداء، المتوسط العام للمحور الثاني).
- خامساً: ملخص نتائج فرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة"
- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (296a). وبمستوى

- دلالة (0.000b)، كما أن دعم والتزام الإدارة العليا يفسر ما قيمته 8.8% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R2).
- كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (201a). وبمستوى دلالة (0.000b)، كما أن تنوع البرامج التدريبية يفسر ما قيمته 4.0% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R2).
- وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة العملية التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (553a). وبمستوى دلالة (0.000b)، كما أن كفاءة العملية التدريبية يفسر ما قيمته 30.6% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (587a). وبمستوى دلالة (0.000b)، كما أن تقييم الاحتياجات التدريبية يفسر ما قيمته 34.5% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R2).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأساليب الحديثة على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (459a). وبمستوى دلالة (0.000b)، كما أن استخدام الأساليب الحديثة يفسر ما قيمته 21.1% من تباين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية بمدينة الطائف في منطقة مكة المكرمة وفقاً لقيمة (R2).

٢.٥ توصيات الدراسة:

- تحديد المهارات والمعارف المطلوبة لكل وظيفة بشكل دقيق، وإجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين لتحديد نقاط القوة والضعف.
- تقديم برامج لتطوير المهارات التقنية المتعلقة بالوظيفة، وتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية مثل التواصل والقيادة وحل المشكلات.
- تقديم برامج لتطوير المهارات الإدارية للموظفين في المناصب القيادية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في مجالات عمل محددة.
- التأكد من أن برامج التدريب تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وقياس تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين وتحقيق الأهداف.
- استخدام أساليب تدريب متنوعة مثل محاضرات وورش عمل، عروض تقديمية، وحلقات نقاش، ومسابقات، منصات التعلم الإلكتروني والدورات التدريبية عبر الإنترنت.

- إبلاغ الموظفين بجميع الفرص التدريبية المتاحة، وتقديم حوافز للموظفين للمشاركة في برامج التدريب.
- تخصيص وقت كاف للموظفين لحضور برامج التدريب، وتشجيع الإدارة للموظفين على المشاركة في برامج التدريب.
- تقييم برامج التدريب بشكل دوري لمعرفة مدى فعاليتها، وإجراء التعديلات اللازمة على برامج التدريب بناءً على نتائج التقييم.

٣.٥ مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية عن:

- أثر برامج التدريب على حل المشكلات على مستوى الأداء الفردي والجماعي.
- أثر التدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين في بيئة العمل الحديثة.

قائمة المراجع

أولاً: المرجع العربية

أحمد، الصادق محمد؛ عمران، عبد الله مشيب. (٢٠٢٤). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهم أنفسهم. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٨ (ملحق)، ٨٩ - ١٠٤.

أرفيس، مريم. (٢٠١٨). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. *مجلة التغيير الاجتماعي*، (٦)، ٤٧٧ - ٤٩٨.

اسعد، فتحي جودت. (٢٠١٨). هندسة العمليات الإدارية. *الجنادرية للنشر والتوزيع: الأردن*.

الألمعي، علي بن عبد الهادي. (٢٠٢٢). أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢٣ (١)، ٢٥ - ٣٣.

أونيس، عبد المجيد. (٢٠٢١). *مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة.

بدران، شبل؛ فاروق، أحمد. (٢٠٠٥). *أسس التربية*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

بطاح، احمد؛ الطعاني، حسن. (٢٠١٦). الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. *دار الفكر للنشر والتوزيع: الأردن*.
البلوشي، بدر بن أحمد بن سعيد. (٢٠١٧). *التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري*. المكتب العربي للمعارف: مصر.

بهنسي، فايزة محمد رجب. (٢٠١١). *الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية*. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

بودبوس، سامي؛ زهمول، خالد. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية*. ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.

بورزان، ايمان؛ قايد، مريم. (٢٠٢٣). أثر رأس المال الفكري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرادة - شركة سوناطراك حاسي مسعود. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح: الجزائر.

بونا، رشيد. (٢٠٢٣). الأداء الوظيفي بين التقليد والحداثة. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*. (٩٦)، ٩ - ١٦.

تمام، تمام عبد العليم. (٢٠١٧). الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل. المجلة العلمية لكلية الآداب، (عدد خاص)، ٢١-٤٠.

الجابري، حوراء جهاد العبيبي؛ مقدادي، يونس عبد العزيز. (٢٠٢٢). أثر بيئة العمل الخضراء على أداء العاملين في المصارف التجارية العراقية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، ٧(٢)، ١٦٢-١٨٣.

جامعة المستقبل. (٢٠٢٢). المحاضرة الثانية: أهداف وخصائص التدريب الرياضي. المتاح على الرابط التالي: https://uomus.edu.iq/img/lectures21/MUCLecture_2022_101537652.pdf، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠٢٤/١٠/٩.

الجبيري، نايف بن محمد؛ طيبة، حسن بن عبد القادر؛ الجعفري، علي بن عمر. (٢٠٢١). أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٩)، ١٠٣-١٢٠.

الجبير، مؤمن خالد. (٢٠٢٢). أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش. المجلة العربية للنشر العلمي، (٥٠)، ٤٠٥-٤٢٨.

جمال الدين، نجوى يوسف؛ السيوفي، باسم بنت عدنان عائد؛ أبو زيد، وفاء أحمد. (٢٠١٨). تطوير التدريب في العالم العربي. مجلة العلوم التربوية، ٢٦(١)، ٢-٢٣.

الحاج، كمال. (٢٠٢٠). مناهج البحث الإعلامي. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية. حجازي، نبيل محمد أحمد. (٢٠٢١). أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.

الحداد، جعفر يوسف عبد الله؛ السيد، أشرف أحمد عبد القادر؛ أبو الوفاء، جمال محمد. (٢٠١٧). الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، ٢٧(١٠٧)، ٢٨٩-٣٠٢.

الحريشي، غسان مبارك أحمد. (٢٠٢١). استراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية في الجمهورية اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن: اليمن.

حسن، أمين محمد؛ الصباح، بسمة رحمن عودة. (٢٠٢٢). الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الدراسات المستدامة، ٤(١)، ١٤٠-١٥٥.

حلاق، بطرس. (٢٠٢٠). إدارة المؤسسات الإعلامية. من منشورات الجامعة الافتراضية: سوريا.

حيدر، عصام. (٢٠٢٠). التدريب والتطوير. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.

خلف، زهرة. (٢٠١٧). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، ٢(١٧)، ٣٤ - ١٣.

درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدمرداش، أحمد محمد. (٢٠١٨). *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي*. القاهرة: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.

رسمي، محمد حسن؛ شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٩). تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية. مجلة كلية التربية ببنها، (١١٨)، ٢٣١ - ٢٤٦.

رضوان، حاتم رضوان إبراهيم؛ الصاوي، عثمان محمد عبدالكريم. (٢٠٢٠). كفاءات التوظيف في قطاع الضيافة: متطلبات أصحاب العمل واستعداد الخريجين بعد جائحة كوفيد-١٩. دراسة حالة من المملكة العربية السعودية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة بجامعة قناة السويس*، ٢٣ (١)، ٧٠ - ٩١.

رضوان، محمود عبدالفتاح. (٢٠١٣). *تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

رضوان، هيثم محمد مرسي؛ فريد، أسامة محمود؛ مصطفى، رشا. (٢٠٢٣). أثر الجداريات السلوكية للعاملين على الأداء الوظيفي المتميز في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية الخاصة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٢)، ٢٠٩ - ٢٥٦.

الزغل، رياض. (١٩٩٣). *مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي*. بيروت: دار قتيبة للنشر والتوزيع.

الزهراني، صالح سعيد. (٢٠٢١). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٥(١٦)، ٤٢ - ٦٤.

الزهراني، محمد احمد. (٢٠٢٣). *التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين*. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٢٣(٢٦٢)، ١٧٧ - ٢٠٨.

ساسى، الطاهر احمد. (٢٠١٧). دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية: دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط. *مجلة كلية الآداب بجامعة الزاوية*، ٢(٢٤)، ٧٧ - ٩٦.

سعود، أمال. (٢٠٢١). *التمكين الإداري والتطوير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الكوابل بـسكرة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر.

سلامة، وجيه محمد السيد؛ شحاتة، حسام سعيد. (٢٠٢٠). تنمية مهارات العاملين بقطاع السياحة والضيافة في الأحساء في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ٢١ (عدد خاص)، ١٩٦ - ٢١١.

سليم، حسام سعد. (٢٠١٧). آليات تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الخدمية: دراسة حالة على إحدى الجامعات السعودية. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث بمؤسسة راشد بن حميد للثقافة والعلوم*، ١٦ (٢).
الشرعة، عطا الله محمد تيسير. (٢٠١٤). إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.

ابن الشميلان، عبد الوهاب بن شباب. (٢٠١٩). رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القصيم*، ١٣ (١)، ٢١١ - ٢٧٥.
الشهري، حمود بن عايض بن سعود؛ الشمري، وائل بن شافي بن منزل. (٢٠٢٢). أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٣٩)، ٤٤٩ - ٤٧٨.

صويص، محمد إبراهيم كامل؛ عابدين، إبراهيم عبد سليم. (٢٠١٧). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، ٢ (٨)، ٢٣١ - ٢٤٧.

الغازمي، سالم شبيب مبارك. (٢٠١٥). التطوير التنظيمي: الأهداف، أهميته، مجالاته، أساليبه، معوقاته". *مجلة العلوم التربوية* (٢٤ - ٢٥)، ٣١١ - ٣٣٨.

عباس، حوراء فاروق؛ فرحات، محمد يوسف. (٢٠٢٣). تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق. *مجلة الجامعة العراقية*، (٦٢)، ٣٤٧ - ٣٥٨.

عباس، حوراء فاروق؛ فرحات، محمد يوسف. (٢٠٢٣). تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق. *مجلة الجامعة العراقية*، ٣ (٦٢)، ٣٤٧ - ٣٥٨.

عبد الحليم، نيفين شريف. (٢٠٢٢). فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق جودة التدريب. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٨ (١)، ٢٠٨ - ٢٢٠.

عبد الهادي، محمد جمال محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات". *مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١ (٤)، ٦١١ - ٦٥٧.

عبد الحليم، نيفين شريف. (٢٠٢٠). فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق جودة التدريب. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٨ (١)، ٢٠٨ - ٢٢٠.

عبدالعزیز، ریهام أنسی محمود. (٢٠١٨). العلاقة بین التدريب والتطوير وجودة الخدمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٩ (١)، ٢٧٨ - ٢٨٨.

عبدہ، صفاء محمود؛ الابراهيم، عدنان بدري. (٢٠١٨). الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمهارات الذكاء الانفعالي. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٥ (٤)، ٢٣ - ٤١.

العزة، ولاء صبحي؛ السلواي، عبد الرحمن حسن. (٢٠٢٢). الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، ٧ (٢)، ٧٩ - ١٠٠.

عزوز، محمد. (٢٠٢٠). أثر تدفق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي ١ نوفمبر ٥٤ - ولاية الجلفة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، ١٠ (٥)، ٧٠ - ٥٢.

علي، أسامة محمد سيد. (٢٠١٨). إعداد المدرب المبدع. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع: مصر.

فروانه، حازم؛ الفقيه، أحمد. (٢٠٢٢). مستقبل تطبيقات الرقمنة في ظل الجائحة: الواقع، التحديات والافاق: دور الرقابة الرقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصحة الفلسطيني.

فوزية، براح. (٢٠٢٣). مبادئ هندسة التكوين وتنفيذ العملية التدريبية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية: المانيا.

القرالة، عبدالمنعم موسى. (٢٠١٨). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على الموارد البشرية: دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ٤ (١)، ٢٣٦ - ٢٥٨.

اللبدي، نزار عوني. (٢٠١٥). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. دار دجلة للنشر والتوزيع: الأردن.

محمد، مصطفى. (٢٠١٨). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

محمد، وائل محمود عزيز؛ عليان، عزت أبو السعود محمد؛ بدران، نبيا علي علي. (٢٠١٨). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة. *مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة*، ٣ (١)، ١٠١ - ١٢٤.

المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي*. ط٣، الجمهورية اليمنية: دار الكتب.

مختار، يونس؛ رشيد؛ زوزو. (٢٠١٩). التطوير التنظيمي في المؤسسة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١١ (٢)، ٧٥ - ٨٢.

آل مرعي، منى أحمد يحيى؛ الغامدي، سهير أحمد محمد؛ باحشوان، نوف صالح سعيد؛ العبدى، بدر صالح. (٢٠٢٣). واقع التدريب الإداري في إدارة تعليم عسير ومعوقات تطويره من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٧ (٤)، ٥٨ - ٨٠.

المسعودي، مائدة حميد تايه؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي سعيد؛ عبود، سالم محمد. (٢٠١٩). رأس المال البشري الاستراتيجي: المفاهيم والأسس والأبعاد. بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.

مسلم، عبد الله حسن. (٢٠١٥). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعتر: عمان.

المصلح، بشير محمد عبد الله؛ سعد، شريف جمال؛ متولي، أحمد حسن. (٢٠١٩). التدريب ودوره في رفع أداء كفاءة العاملين بالفنادق السياحية الليبية. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة، (٦)، ٢٥٢-٢٧٨.

موسى، نهى موسى عوض؛ مصطفى، منى سامي محمود. (٢٠٢٢). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٣)، ٤٧٨ - ٥٠٥.

المومني، فاطمة يوسف؛ برقاي، باسم يوسف. (٢٠٢٢). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية خلال جائحة كوفيد - ١٩. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، ٧ (٢)، ١٣٤ - ١٥٨.

النسور، جميلة محمد أمين أحمد. (٢٠٢٤). تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مجلس الخدمات المشتركة. مجلة المجتمع العربي للنشر الدراسات العلمية، ٩٤ - ١٠٩.

نشاش، فضيلة. (٢٠٢٠). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بإدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار: الجزائر.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٧). التدريب عن بعد: بوابتك لمستقبل أفضل. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (٤٦)، ٢٧ - ١.

نوري، عفاف يوسف؛ وسمان، به ريز محمد. (٢٠٢٣). دور التدريب الفندقي في تقييم مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية لعينة من فنادق ٤ و ٥ نجوم في مدينة السلیمانیة). مجلة جامعة رابرين، ٦٥٩ - ٦٧٧.

نوي، ريموند أ. (٢٠١٧). تدريب وتطوير الموظفين. (ترجمة: علي بن سعيد القرني، وطلال بن مسلط الشريف)، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة - مركز البحوث والدراسات.

النيسافي، إيمان راتب. (٢٠٢٠). أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (٢٠٢٢). أنشطة الإقامة والطعام: تقارير متخصصة في أنشطة التجزئة. المملكة العربية السعودية.

بني يونس، أسماء عبد المطلب؛ أبو البصل، عبد الناصر موسى. (٢٠١٨). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Aakoo, G. B., Okeke, C. I., & Ohida, I. (2022). Effect of training on employee performance in selected small hotels in North Central States, Nigeria. *African Journal of Business and Economic Development* | ISSN, 2782, 7658.
- Abu Daqar, M., & Constantinovits, M. G. (2021). The impact of training on banks employee performance. *Hungarian Agricultural Engineering*, 22-28.
- Adesola, A. B. (2017). *The Impact Of Training And Development On Employee Performance In Radisson Blu Anchorage Hotel*. Master Degree. Redeemers University, Ede Osun State
- Afsana, J., Afrin, F. A. R. H. A. N. A., & Tarannum, T. (2015). Effect of training on employee performance: An empirical study on telecommunication industry in Bangladesh. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 10(2), 67-80.
- Ahmed, S. T. (2016). Investigating the limitation of the implementation of training programs: A study of Korek Telecom and Life Support Team (LST) in the Kurdistan Region.
- Akbar, M., & Se, M. (2017). The influence of leadership and work environment on employee performance: A case study of a private university in jakarta. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences Vol*, 5(1), 85-95.
- Al Karim, R. (2019). Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8-14.
- Al-Dhuwaihia, A., & ALqahtainib, B. H. (2020). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Job Performance for Public Kindergarten Teachers in Dammam and Khobar. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, (14), 155-180.
- Ali, S. A. (2023). The Impact of Job Stress and Employee's Commitment on Job Performance: An Analysis of Edible Oil Industry.(Master of Business Administration thesis).
- Ameyaw, D. A., Peprah, W. K., & Anowuo, I. (2019). Human capital development and organizational performance: A conceptual review. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(10), 49-54.
- Amoah-Mensah, A., & Darkwa, P. (2016). Training and development process and employees' performance in the "chop bar" industry. *Journal of research and development*, 3(1), 34-57.
- Ampomah, P. (2016). The effect of training and development on employee performance in a private tertiary institution in Ghana. Case Study: Pentecost University College (Puc)-Ghana). *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 29-33.
- Anesukanjanakul, J., Banpot, K., & Jermstittiparsert, K. (2019). Factors that influence job performance of agricultural workers. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(2), 71-86.
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., et al. (2023). Employee training and development enhancing employee performance—A study. *Samdarshi*, 16(3), 406-416.
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance—A Study. *Reseachgate. Net*, 16(3), 406- 416.

- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-16.
- BASIRAN, N. B. (2024). FACTORS INFLUENCING JOB PERFORMANCE AMONG EMPLOYEES IN THE ENERGY AND RESOURCE SERVICE SECTOR IN KLANG VALLEY.
- Bhat, S. A., & Beri, A. (2016). Development and validation of teachers perceived job performance scale (TPJP) in higher education. *Man in India*, 96(4), 935-944.
- Bhutto, N. A., Ali, M., Kashif, S., & Mumtaz, S. (2022). Effective Training & Development Program Enhances Employee Performance in Organizations. *Competitive Education Research Journal*, 3(1), 243-254.
- Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and development and organizational performance: The moderating Effect of Organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*.5 (11), 7381-7390.
- Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and development and organizational performance: The moderating Effect of Organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*.5 (11), 7381-7390.
- Contan, A. (2017). Achieving and improving job performance. *FAIMA Business & Management Journal*, 5(3), 75-87.
- Contan, A. (2017). Achieving and improving job performance. *FAIMA Business & Management Journal*, 5(3), 75-87.
- Dakhoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 5(1), 137-143.
- Daniel, C. O. (2018). Effects of training on organizational performance. *Asian Journal of Business and Management*, 6(5), 58-67.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., et al. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darshani, R. K. N. D. (2018). The impact of training and development on employee job performance. *THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE JOB PERFORMANCE*, 2(1), 19-19.
- Dhaliwal, M., & Saravanan, V. (2020). Study on Training and Development Practices in IT Companies. *JournalNX*, 15-20.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International journal of productivity and performance management*, 68(1), 171-193.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 773-789.
- Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance.
- Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance. case study: national financial credit bank Kumba. (Unpublished master thesis), Centria University Of Applied Sciences Business Management, Finland.
- Erialdy, E. (2024). Employee performance appraisal using individual performance management. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 361-367.

- Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133-145.
- Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, S. I. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the Nigerian banking industry. *Bulletin of the transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7 (56), 161-170.
- Ganesh, M., & Indradevi, R. (2015). Importance and effectiveness of training and development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 334-338.
- Habon, M. E., Enriquez, C. D. M., Dinglasan, A. P. L., Habon, R. A. C., Punzalan, P. M. G., & Pulhin, J. C. B. (2019). Impact of Training and Development Program to Employees Performance and Productivity. *Asian Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 6(4), 74-83.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70.
- Hee, C. Y., Chng, H. C., Liew, P. M., Et al (2014). Factors affect employees' performance in hotel industry (Doctoral dissertation, UTAR).
- Ikonne, C. N., & CLN, O. J. F. (2019). Motivational factors and job performance of librarians in federal university libraries in North-East Nigeria. *Library philosophy and practice*, 1-19.
- Ismael, NB, Othman, BJ, Gardi, B., et al. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15-24.
- Ismael, NB, Othman, BJ, Gardi, B., et al. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15-24.
- Ismoyo, T. U. (2021). An exploration of calling, job performance, and innovation in the Catholic Church (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- JOHARI, S. S. B. (2017). CONTRIBUTING FACTORS AFFECTING JOB PERFORMANCE AMONGST ROYAL MALAYSIAN NAVY PERSONNEL.
- Katharina, L. P. P., & Dewi, A. A. S. K. (2020). The effect of career development on employee performance through work satisfaction as a variable of mediation. *International Journal of Business, Economics and Law*, 22(1), 1-7.
- Kiprawi, W. S., Arabi, A., Ismawi, N., & Darma, D. C. (2020). Relationship between Organizational Commitment and Job Performance among the Employees at Telekom Malaysia Berhad Miri. *Journal of Sustainable Management Studies eISSN 2773-5516*, 1(1), 11-18.
- Kovaçi, I., & Tahiri, A. (2024). The interconnection between training and job performance in hotel organizations. *QUALITY Access to Success*. 25(199), 19-26.
- Laing, I. F. (2021). The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations: A case study of Ghana Ports and Harbours Authority. *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 2(2), 438- 449.

- Mamy, M. M. B., Shabbir, R., & Hasan, M. Z. (2020). The influence of training and development on employee performance: a study on garments sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 44-58.
- Mamy, M. M. B., Shabbir, R., & Hasan, M. Z. (2020). The influence of training and development on employee performance: a study on garments sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 44-58.
- Mehdi, E. K., Edan, A., & Oudah, B. K. (2019). HR Training and Development Strategy and Its role in Achieving the Competitive Advantage of Business Organizations. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (22), 2899-2921.
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional intelligence and job performance: A study among Malaysian teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 674-682.
- Muchhal, D. S. (2014). HR practices and Job Performance. *IOSR journal of humanities and social science (IOSR-JHSS)*, 19(4), 55-61.
- Nandi, V. T. N., Khan, S., Qureshi, M. A., & Ghias, S. (2020). Training & development, organizational commitment and turnover intentions in SMEs. *Market Forces*, 15(2), 1-24.
- Neupane, R., & Khanal, T. R. (2022). Evaluation of The Impacts of Training on Employee Performance in The UK Hotel Industry: An Analysis of Employees' Perspectives at Marriott International. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 10(3), 57-85.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- Nmadu, T., Idris, A., Aidelokhai, D. I., et al. (2021). The effects of training on employee performance in an organization. *Zamfara Journal of Politics and Development*, 2(2), 1-9.
- Nwaeke, L. I., & Obiekwe, O. (2017). Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance: A theoretical review. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 153-159.
- Nwali, N., & Adekunle, M. (2021). Does training and development impact the employee performance or another ritual. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 42-48.
- Okumu, E. L., Kiflemariam, A., & Mang'anyi, E. (2018). Effects of employee training on employee performance: a case of the judiciary of Kenya. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 8(9), 39-47.
- Olawale, Y. A., Salman, A., & Balogun, E. O. (2022). EMPLOYEE EFFICIENCY THROUGH EMPLOYEE SKILL MANAGEMENT IN NIGERIA DRUG LAW ENFORCEMENT AGENCY. *UNIBEN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 1(1), 1-227.
- PERFORMANCE IN AFGHANISTAN'S PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS. *Associated Asia Research Foundation (AARF)*, 6(9), 1-18.
- Raheja, K. (2015). Methods of training and development. *Innovative Journal of Business and Management*, 4(2), 35-41.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*.10 (10), 66-81.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *Worldwide journal of multidisciplinary research and development*, 3(10), 206-212.

- Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- Sahibzada, A., & Pandya, H. (2022). PERCEPTION OF EMPLOYEES'TOWARD THE IMPACT OF PROMOTION AND TRAINING AND DEVELOPMENT ON JOB PERFORMANCE: A STUDY OF UNIVERSITY LECTURERS, AFGHANISTAN. *International Journal of Management, Public Policy and Research*, 1(4), 33-36.
- Sal, A., & Raja, M. (2016). The impact of training and development on employees performance and productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(7), 36-70.
- San, K. (2019). *Analysis On The Impact Of Training And Development on Employee Productivity In SABAI@ INYA Restaurant In Yangon*, (unpublished master thesis), Myanmar. Bangkok University.
- Shahim, Y.K. (2018). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE
- Shahmohammadi, N. (2017). The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM). *International Education Studies*, 10(4), 58-64.
- Thevanes, N., & Dirojan, T. (2018). Impact of training and job involvement on job performance. *International Journal of Scientific and Management Research*, 1(1), 1-10.
- Tshukudu, T. T., & Nel, D.(2022). Strategies for evaluating training and development initiatives in a public sector setting. *Journal of Public Affairs* ·8(3):190-207.
- Tshukudu, T. T., & Nel, D.(2022). Strategies for evaluating training and development initiatives in a public sector setting. *Journal of Public Affairs* ·8(3):190-207.
- Tufail, S. (2017). Role of training & development in organizations.
- Turan, H. Y., & Cinnioğlu, H. (2022). Agile leadership and employee performance in VUCA world. In *Agile management and VUCA-RR: opportunities and threats in industry 4.0 towards society 5.0* (pp. 27-38). Emerald Publishing Limited.
- Weisel, I. Prezocki, m, p. Patterson, m, b, et al. (2017). Training Initiatives and Strategies for the Modern Workforce A volume in the Advances in Human Resources Management and Organizational Development (AHRMOD) Book Series.
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The influence of work competency and motivation on employee performance. *Society*, 9(1), 83-93.
- Wulnye, R. B., Aikins, E., & Abdul-Fatawu, I. (2018). Training and development: An effective management tool for increased performance. *Int. J. Economics, Commerce, & Management*, 6(5), 745-776.
- Yuningsih, L. (2020). THE INFLUENCE OF EMPLOYEE DEVELOPMENT AND EMPOWERMENT OF HUMAN RESOURCES TO THE PERFORMANCE OF PENITENTIARY ORGANIZATIONS IN GREATER BANDUNG. *JEES: Journal of Economic Empowerment Strategy*, 3(1), 33-44.

Abstract

The Impact of Training and Development on Job Performance in Institutions

The study aimed to improve training and development programs by addressing the challenges facing hospitality institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study aimed to identify the level of training, development and job performance in Saudi institutions in the city of Taif in the Makkah Al-Mukarramah region, and to reveal the existence of statistically significant differences in training, development and job performance in Saudi institutions in the city of Taif in the Makkah Al-Mukarramah region attributed to the study variables. The study community consisted of all workers in cafes in the city of Taif in the Makkah Al-Mukarramah region in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample included (287) workers. The researcher used the descriptive approach as a study method and used the questionnaire as a study tool. The study reached several results, the most important of which were: The level of training, development and job performance in Saudi institutions in the city of Taif in the Makkah Al-Mukarramah region came at a response rate of (average), and it was found that there were no statistically significant differences in training, development and job performance in Saudi institutions in the city of Taif in the Makkah Al-Mukarramah region attributed to the study variables represented by (academic qualification, number of years of experience).

Keywords: Training and development, job performance, institutions.