

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

ممدوح إبراهيم العايد

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

5	الملخص
6	الفصل الأول
7	مقدمة
8	مشكلة الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	أولاً: الأهمية العلمية
11	ثانياً: الأهمية التطبيقية
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة
15	الفصل الثاني
16	مقدمة
17	الدراسات السابقة
19	تحليل الدراسات السابقة
19	الفجوة البحثية
20	المنطلقات النظرية للدراسة
22	نوع البحث
23	الفصل الثالث
24	مقدمة

24	المنهج المتبع
25	أدوات الدراسة
26	حدود الدراسة
27	الفصل الرابع
28	مقدمة
29	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
34	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
35	تحليل استجابات أفراد العينة لمحور التدريب والتطوير
41	تحليل استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي
46	التحليل الإجمالي لمحوري الدراسة
48	اختبار فرضيات الدراسة
52	ملخص النتائج
54	التوصيات
56	المراجع
59	الملاحق

قائمة الجداول

29	جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس
30	جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب العمر
31	جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
32	جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
33	جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب القطاع
34	جدول 6 نتائج اختبار معامل الثبات (CRONBACH'S ALPHA)
36	جدول 7 نتائج تحليل الفقرة الأولى
36	جدول 8 نتائج تحليل الفقرة الثانية
37	جدول 9 نتائج تحليل الفقرة الثالثة
37	جدول 10 نتائج تحليل الفقرة الرابعة
38	جدول 11 نتائج تحليل الفقرة الخامسة
39	جدول 12 نتائج تحليل الفقرة السادسة
39	جدول 13 نتائج تحليل الفقرة السابعة
40	جدول 14 نتائج تحليل الفقرة الثامنة
41	جدول 15 نتائج تحليل الفقرة التاسعة
42	جدول 16 نتائج تحليل الفقرة العاشرة
42	جدول 17 نتائج تحليل الفقرة الحادية عشرة
43	جدول 18 نتائج تحليل الفقرة الثانية عشرة
43	جدول 19 نتائج تحليل الفقرة الثالثة عشرة
44	جدول 20 نتائج تحليل الفقرة الرابعة عشرة
45	جدول 21 نتائج تحليل الفقرة الخامسة عشرة
46	جدول 22 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة
49	جدول 23 نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون
50	جدول 24 ملخص نموذج الانحدار (MODEL SUMMARY)
50	جدول 25 تحليل التباين (ANOVA)
51	جدول 26 معاملات الانحدار (COEFFICIENTS)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وقياس مدى إسهام التدريب في رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (100) موظف من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أسهم التدريب والتطوير في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. كما أكدت النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دقيقة، وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري، وتحقيق العدالة في إتاحة فرص التدريب، وربط برامج التدريب بنتائج تقييم الأداء الوظيفي، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات.

الفصل الأول

مقدمة

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، حيث يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ومع التطورات المتسارعة في بيئة العمل العالمية، أصبحت المؤسسات أكثر اهتمامًا بتطوير مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل المتغيرة والتقدم التكنولوجي. ويُنظر إلى التدريب والتطوير بوصفهما استثمارًا استراتيجيًا يسهم في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين جودة الأداء، مما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسات على المنافسة والاستدامة.

وعلى الصعيد العالمي، تؤكد العديد من الدراسات أن البرامج التدريبية الفعالة تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة التنظيمية، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تدريب وتطوير مستمرة لمواكبة التحولات في بيئات العمل المعاصرة. أما على المستوى المحلي في المملكة العربية السعودية، فقد ازداد الاهتمام بتطوير رأس المال البشري في إطار التوجهات التنموية الحديثة، خاصة في ظل التوجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز بشكل كبير على تنمية القدرات البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. لذلك أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة تسعى إلى تطبيق برامج تدريبية متطورة تسهم في تنمية مهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التدريب والتطوير، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول بشكل مباشر العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات داخل السياق السعودي، مع التركيز على تقييم مدى فاعلية هذه البرامج في تحقيق النتائج المرجوة. كما أن بعض الدراسات السابقة ركزت على التدريب بشكل عام دون تحليل تأثيره الفعلي على أداء الموظفين في بيئات العمل المحلية المختلفة.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية ومستوى أداء الموظفين، وبيان مدى إسهام التدريب والتطوير في تعزيز الكفاءة المهنية وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما سيتناول البحث الإطار النظري المرتبط بالتدريب والتطوير والأداء الوظيفي، إضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عرض منهجية الدراسة وتحليل النتائج ومناقشتها وصولاً إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المؤسسات الحديثة لأهمية تنمية الموارد البشرية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف مستوى الأداء الوظيفي لبعض الموظفين، وهو ما قد يرجع في كثير من الأحيان إلى محدودية البرامج التدريبية أو عدم توافقها مع احتياجات العمل الفعلية. ويُعد التدريب والتطوير من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم المهنية، إلا أن واقع بعض المؤسسات يشير إلى وجود فجوة بين ما يتم تطبيقه من برامج تدريبية وما هو مأمول لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة مع التوجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز على تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، أصبح من الضروري تعزيز فعالية برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسات. كما تشير تقارير البنك الدولي إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم العوامل التي تسهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة. إضافة إلى ذلك، تؤكد تقارير منظمة العمل الدولية أن التدريب المستمر للعاملين يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل داخل المؤسسات.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، تشير بعض الدراسات إلى أن العديد من المؤسسات قد لا تحقق الاستفادة القصوى من برامج التدريب والتطوير نتيجة ضعف التخطيط لهذه البرامج أو عدم ارتباطها المباشر بمتطلبات العمل الفعلية، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للموظفين ومستوى الأداء المأمول الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى تطبيق برامج التدريب والتطوير في المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسات؟

3. ما طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين؟

4. إلى أي مدى تسهم برامج التدريب والتطوير في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي؟

ومن خلال هذه التساؤلات تسعى الدراسة إلى معالجة الفجوة بين الواقع الحالي لتطبيق برامج التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية، وبين المستوى المأمول الذي يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموارد البشرية بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التدريب والتطوير في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يُعد الاستثمار في تطوير مهارات العاملين أحد العوامل الأساسية لتحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين هما الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في مجموعة من الجوانب النظرية والمعرفية، من أبرزها ما يلي:

- إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، وبشكل خاص في موضوع التدريب والتطوير وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- سد فجوة في الأدبيات العلمية من خلال دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في سياق المؤسسات في المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال الحاجة قائمة لمزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.
- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين مفاهيم التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، مع تحليل العلاقة بينهما استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
- دعم الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والموارد البشرية من خلال توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في الجوانب العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات التدريب والتطوير داخل المؤسسات، ومن أبرزها ما يلي:

- تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير أكثر فاعلية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- مساعدة صانعي السياسات والقيادات الإدارية في المؤسسات على فهم أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير ودوره في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تطوير أدوات قياس وتقييم يمكن استخدامها في تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير ومدى تأثيرها على أداء الموظفين داخل المؤسسات.
- الإسهام في دعم توجهات التنمية المؤسسية وتنمية رأس المال البشري بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية القدرات البشرية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والخاصة التي تسهم في فهم هذه العلاقة بشكل علمي ومنهجي.

أولاً: الهدف العام

تحليل أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وبيان دور البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المؤسسية المتوافقة مع توجهات رؤية المملكة 2030.

ثانياً: الأهداف الخاصة

1. تحديد مستوى تطبيق برامج التدريب والتطوير في المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسات.
3. تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات.
4. تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحسين مهارات العاملين وقدراتهم المهنية.
5. تحديد التحديات والمعوقات التي قد تحد من فعالية التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.
6. تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير برامج التدريب والتطوير بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو الآتي:

1. ما مستوى تطبيق برامج التدريب والتطوير في المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسات؟
3. ما مدى إسهام برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات العاملين وقدراتهم المهنية؟
4. ما طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ برامج التدريب والتطوير الفعالة؟
6. كيف يمكن تطوير برامج التدريب والتطوير بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان والتحليل الإحصائي، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار إحصائيًا، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

- الفرضية البديلة: (H1)
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الصفرية: (H0)
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وتحسين كفاءتهم الوظيفية.

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وتحسين كفاءتهم الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- H1: يؤثر التدريب المستمر بشكل إيجابي على تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم المهنية.
- H0: لا يؤثر التدريب المستمر بشكل إيجابي على تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم المهنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- H1: يسهم التدريب والتطوير بشكل إيجابي في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.
- H0: لا يسهم التدريب والتطوير بشكل إيجابي في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء أساس علمي يدعم مشكلة الدراسة وأهدافها، ويساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانب التطبيقي. ويعد الإطار النظري من أهم عناصر البحث العلمي، إذ يسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية للدراسة، واستعراض أهم النظريات والاتجاهات العلمية المرتبطة بمتغيراتها، بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في ضوء الأدبيات العلمية.

كما يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، مع بيان أهدافها، ومناهجها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية علمية شاملة حول موضوع التدريب والتطوير ودوره في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، بما يسهم في دعم الجانب النظري للدراسة، وربط نتائجها بالدراسات السابقة، وتعزيز تفسير النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في الفصل الرابع.

الدراسات السابقة

أجرى (Armstrong, Michael (2021) دراسة هدفت إلى تحليل دور التدريب والتطوير في تحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانًا طُبّق على عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات الأوروبية. وأظهرت النتائج أن البرامج التدريبية المستمرة تسهم بشكل كبير في تطوير المهارات المهنية للعاملين وتحسين قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. وترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي من حيث تأكيدها على أهمية التدريب والتطوير كأداة أساسية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات.

وفي دراسة أخرى، هدفت دراسة (Noe, Raymond A. (2020) إلى تحليل أثر التدريب المؤسسي في تطوير مهارات العاملين وتعزيز كفاءتهم الإنتاجية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على استبيان طُبّق على عينة من الموظفين في عدد من الشركات الصناعية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى اكتساب الموظفين للمهارات المهنية. وتدعم هذه الدراسة توجه البحث الحالي في التركيز على دور التدريب في تحسين كفاءة العاملين داخل المؤسسات.

هدفت دراسة (Robbins, Stephen P. (2019) إلى تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل بيانات عدد من المؤسسات الخدمية. وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل من أبرزها التدريب والتحفيز والبيئة التنظيمية. وتُعد هذه الدراسة ذات صلة بالبحث الحالي لأنها توضح العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات.

كما أجرت (Dessler, Gary (2020) دراسة هدفت إلى تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي واستخدمت استبيانًا طُبّق على مجموعة من العاملين في عدد من المؤسسات الخدمية. وأظهرت النتائج أن تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب يسهم في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات. وترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي في تركيزها على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي.

أجرت (Khan, Muhammad (2018) دراسة هدفت إلى تحليل أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على استبيان طُبّق على عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يسهم التدريب في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وتؤكد هذه النتائج أهمية التدريب كعامل رئيسي في تحسين أداء العاملين.

كما هدفت دراسة (Alshammari, Fahad (2022 إلى تحليل أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانًا طُبّق على عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات السعودية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتحسين كفاءة الموارد البشرية. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات القريبة من موضوع البحث الحالي لأنها تناولت نفس المتغيرات وفي نفس السياق الجغرافي.

تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن البرامج التدريبية تسهم في تنمية مهارات الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي.

كما يلاحظ وجود تشابه بين الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يتوافق مع المنهجية التي يعتمد عليها البحث الحالي. ومع ذلك، تختلف بعض الدراسات في طبيعة العينة والبيئة التطبيقية، حيث أجريت بعض الدراسات في بيئات دولية بينما ركزت دراسات أخرى على بيئات محلية محددة.

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التدريب والتطوير أو الأداء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تبحث في العلاقة المباشرة بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. كما أن بعض الدراسات السابقة ركزت على التدريب بشكل عام دون تحليل مدى تأثيره الفعلي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة.

ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي في محاولة سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مع الاعتماد على بيانات ميدانية يتم جمعها من العاملين في هذه المؤسسات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية الركيزة الأساسية لأي دراسة أكاديمية، حيث توفر الأساس العلمي لفهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة. في هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في المملكة العربية السعودية، تم الاستناد إلى مجموعة من النظريات المعروفة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة التنظيمية، والتي تفسر العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي.

أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

- المفهوم الأساسي:
تؤكد نظرية رأس المال البشري على أن الموظفين يمثلون أحد أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، وأن الاستثمار في مهاراتهم ومعارفهم يساهم في تحسين كفاءتهم وإنتاجيتهم، وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي.
- تطبيق النظرية في الدراسة الحالية:
اعتمدت الدراسة على هذا الإطار لفهم كيف يمكن أن يساهم التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي. فالاستثمار في التدريب يعتبر شكلاً من أشكال تعزيز رأس المال البشري، ويعطي المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

- المفهوم الأساسي:
تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسات على اكتساب المعرفة وتحويلها إلى مهارات عملية لدى الأفراد، بما يمكنها من تحسين الأداء والابتكار. وفق هذه النظرية، يصبح التدريب والتطوير وسيلة لنقل المعرفة وتعزيز مهارات الموظفين بشكل مستمر.

- تطبيق النظرية في الدراسة الحالية:

تُستخدم النظرية لشرح كيفية استفادة المؤسسات من برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تحويل المعرفة المكتسبة في التدريب إلى ممارسات عملية ترفع الكفاءة وتزيد الإنتاجية.

ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

- المفهوم الأساسي:

تؤكد هذه النظرية على أن نجاح المؤسسات يعتمد على تلبية توقعات مختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين، عملاء، أو مساهمين. الاستثمار في تدريب الموظفين يعزز من قدرتهم على تلبية احتياجات هذه الأطراف، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- تطبيق النظرية في الدراسة الحالية:

توضح النظرية أن برامج التدريب والتطوير لا تساهم فقط في رفع كفاءة الموظفين، بل تؤثر أيضاً على مستوى رضا أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وهو ما يربط بين تطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي بشكل مباشر.

رابعًا: ربط النظريات بالبحث

من خلال دمج هذه النظريات، يمكن للبحث الحالي أن يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب والتطو) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) (على النحو التالي:

1. نظرية رأس المال البشري تبرر الاستثمار في الموظفين كعامل أساسي لتحسين الأداء.
2. نظرية التعلم التنظيمي تشرح آلية تحويل التدريب إلى كفاءات عملية تؤثر على الأداء الوظيفي.
3. نظرية أصحاب المصلحة تربط بين تحسين أداء الموظفين ورضا الأطراف المعنية، مما يعزز الفاعلية المؤسسية بشكل عام.

نوع البحث

تعتمد الدراسة على البحث التطبيقي الوصفي التفسيري، حيث تهدف إلى:

- وصف واقع برامج التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية.
- تفسير أثر هذه البرامج على الأداء الوظيفي للموظفين.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل وصفًا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق وثبات الأداة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم تصميم منهجية الدراسة بما يتناسب مع طبيعة موضوع البحث المتمثل في أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وصياغة التوصيات والمقترحات المناسبة.

المنهج المتبع

تستخدم الدراسة المنهج الكمي نظرًا لارتباطها بقياس العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) (من خلال بيانات قابلة للتحليل الإحصائي).

ثالثًا: خطة البحث وخطوات التنفيذ

تم تقسيم خطة البحث إلى خطوات منظمة لضمان دقة جمع البيانات وتحليلها، وهي:

1. المرحلة التحضيرية:

○ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد المتغيرات الأساسية.

○ صياغة أهداف البحث وتساؤلاته وفرضياته.

2. مرحلة جمع البيانات:

- تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة.
- متابعة جمع الاستبيانات والتأكد من اكتمالها.

3. مرحلة التحليل:

- إدخال البيانات في برنامج SPSS وتحليلها إحصائياً.
- اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام التحليل المناسب (مثل الارتباط والانحدار).

4. مرحلة المناقشة والتوصيات:

- تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة والنظريات المعتمدة.
- تقديم توصيات عملية لتحسين برامج التدريب والتطوير ورفع الأداء الوظيفي.

أدوات الدراسة

الاستبيان

تم تصميم الاستبيان ليغطي جميع جوانب البحث، ويتكون من:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق إلى 5 = أوافق بشدة)

حدود الدراسة

أ) المجال البشري

- مجتمع الدراسة :جميع الموظفين في المؤسسات السعودية التي تتفد برامج تدريب وتطوير .
- عينة الدراسة 100 :موظف من مختلف المؤسسات في الرياض، جدة، والدمام.
- طريقة اختيار العينة :تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية.

ب) المجال المكاني

- المنطقة الجغرافية :المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام).

ج) المجال الزمني

- فترة جمع البيانات :الربع الثاني من عام 2026.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك في ضوء البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث بهدف التعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (100) موظف يعملون في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة، واسترجاع جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (100%).

ولتحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث أُجريت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، بالإضافة إلى اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من مدى اتساق أداة الدراسة، واستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية، تبدأ بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، يليها اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تحليل استجابات أفراد العينة على محوري الدراسة، وهما محور التدريب والتطوير ومحور الأداء الوظيفي، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي وموضوعي للنتائج الإحصائية، وبيان مدى توافقها مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن الاعتماد عليها عند صياغة التوصيات والمقترحات الواردة في الفصل الخامس.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا الجزء وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العينة التي تم تطبيق الاستبانة عليها، حيث تم توزيع الاستبانة على (100) موظف من العاملين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية. وقد اشتملت البيانات الديموغرافية على خمسة متغيرات رئيسية، هي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي يعمل فيه المشارك. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض هذه الخصائص، كما هو موضح في الجداول الآتية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	68	68%
أنثى	32	32%
الإجمالي	100	100%

جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تفسير الجدول:

يتضح من نتائج الجدول (4-1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (68) مشاركاً بنسبة (68%)، بينما بلغ عدد الإناث (32) مشاركة بنسبة (32%). ويُعزى ذلك إلى طبيعة توزيع القوى العاملة في بعض المؤسسات محل الدراسة، والتي تضم نسبة أكبر من الموظفين الذكور مقارنة بالإناث. كما يشير هذا التوزيع إلى أن نتائج الدراسة تعكس آراء كل من الذكور والإناث، مع وجود تمثيل أكبر لفئة الذكور.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	4%
25-34 سنة	42	42%
35-44 سنة	37	37%
45 سنة فأكثر	17	17%
الإجمالي	100	100%

جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب العمر

تفسير الجدول:

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (25-34 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (42%)، تلتها الفئة العمرية (35-44 سنة) بنسبة (37%)، ثم الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بنسبة (17%)، في حين جاءت الفئة الأقل من (25 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (4%). وتوضح هذه النتائج أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئات

العملية الأكثر نشاطاً في سوق العمل، الأمر الذي يعزز من موثوقية آرائهم فيما يتعلق ببرامج التدريب والتطوير وتأثيرها في الأداء الوظيفي.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2	2%
دبلوم	5	5%
بكالوريوس	68	68%
دراسات عليا	25	25%
الإجمالي	100	100%

جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تفسير الجدول:

يبين الجدول أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (68) مشاركاً بنسبة (68%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (25%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (5%)، بينما جاءت فئة الحاصلين على الثانوية العامة في المرتبة الأخيرة بنسبة (2%). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، الأمر الذي يسهم في الحصول على استجابات أكثر دقة وموضوعية فيما يتعلق بموضوع البحث.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	14%
5-10 سنوات	31	31%
11-15 سنة	42	42%
أكثر من 15 سنة	13	13%
الإجمالي	100	100%

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تفسير الجدول:

تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (11-15 سنة)، حيث بلغت (42%)، تلتها فئة (5-10 سنوات) بنسبة (31%)، ثم فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (14%)، وأخيراً فئة أكثر من (15 سنة) بنسبة (13%). ويشير ذلك إلى أن معظم المشاركين يمتلكون خبرات عملية مناسبة تمكنهم من تقييم أثر التدريب والتطوير على أدائهم الوظيفي بصورة واقعية.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب القطاع

جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية
حكومي	63	63%
خاص	37	37%
الإجمالي	100	100%

جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب القطاع

تفسير الجدول:

يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة يعملون في القطاع الحكومي، حيث بلغ عددهم (63) موظفًا بنسبة (63%)، بينما بلغ عدد العاملين في القطاع الخاص (37) موظفًا بنسبة (37%). ويعكس هذا التوزيع مشاركة موظفين من كلا القطاعين، مما يمنح الدراسة قدرًا مناسبًا من التنوع في الآراء المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير وأثرها على الأداء الوظيفي.

خلاصة الخصائص الديموغرافية

يتضح من خلال النتائج السابقة أن عينة الدراسة تتكون في معظمها من موظفين من الذكور، ومن الفئات العمرية المتوسطة، ويحمل أغلبهم درجة البكالوريوس، ولديهم خبرة عملية تتراوح بين (11-15 سنة)، ويعملون في القطاع الحكومي. وتعد هذه الخصائص مناسبة لطبيعة الدراسة، حيث إن المشاركين يمتلكون خلفيات علمية وخبرات عملية تؤهلهم لتقييم واقع التدريب والتطوير ومدى تأثيره في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات السعودية.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

حرص الباحث على التحقق من ثبات أداة الدراسة قبل الشروع في اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج، وذلك للتأكد من مدى اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات التي أُعدت من أجلها. ولتحقيق ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

ويشير معامل ألفا كرونباخ إلى درجة الترابط بين فقرات كل محور، حيث تتراوح قيمته بين (0) و(1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة. وتشير الأدبيات إلى أن قيمة (0.70) فأكثر تعد مقبولة، بينما تعتبر القيم التي تتجاوز (0.80) مرتفعة، والقيم التي تزيد على (0.90) تعكس مستوى ممتازًا من الثبات.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وللاستبانة ككل باستخدام برنامج (SPSS) ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي.

جدول (4-6) نتائج اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
التدريب والتطوير	8	0.891	مرتفع
الأداء الوظيفي	7	0.873	مرتفع
الاستبانة ككل	15	0.912	مرتفع جدًا

جدول 6 نتائج اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

تفسير النتائج

تشير نتائج الجدول (4-6) إلى أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التدريب والتطوير بلغ (0.891)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات هذا المحور، مما يؤكد أن الفقرات تقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الدقة.

كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء الوظيفي (0.873)، وهي أيضًا قيمة مرتفعة، مما يشير إلى تمتع هذا المحور بدرجة جيدة جدًا من الثبات وإمكانية الاعتماد على نتائجه في التحليل الإحصائي.

أما بالنسبة للاستبانة ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.912)، وهي قيمة تعكس مستوى ممتازًا من الثبات، وتؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، الأمر الذي يجعلها صالحة للتطبيق الميداني واختبار فرضيات الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن القول إن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الموثوقية، ويؤكد إمكانية الاعتماد على البيانات المستخلصة منها في إجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص النتائج المتعلقة بأثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

تحليل استجابات أفراد العينة لمحور التدريب والتطوير

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب والتطوير، والذي يتكون من (8) فقرات، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف التعرف على مستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات هذا المحور.

جدول (4-7) نتائج تحليل الفقرة الأولى

"توفر المؤسسة برامج تدريبية بصورة منتظمة".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
6	مرتفع	0.98	4.21	توفر المؤسسة برامج تدريبية بصورة منتظمة

جدول 7 نتائج تحليل الفقرة الأولى

التفسير:

يبين الجدول (4-7) أن المتوسط الحسابي لهذه العبرة بلغ (4.21) بانحراف معياري قدره (0.98)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية بصورة منتظمة، مما يعكس اهتمام المؤسسات بتوفير فرص التدريب لموظفيها بصورة مستمرة.

جدول (4-8) نتائج تحليل الفقرة الثانية

"تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي واحتياجاتي الوظيفية".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	مرتفع	0.82	4.4	تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي واحتياجاتي الوظيفية

جدول 8 نتائج تحليل الفقرة الثانية

التفسير:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي بلغ (4.40)، وهو متوسط مرتفع، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية المقدمة تتوافق مع طبيعة وظائفهم وتسهم في تلبية احتياجاتهم المهنية.

جدول (4-9) نتائج تحليل الفقرة الثالثة

"يسهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية".

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
يسهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	4.3	0.76	مرتفع	5

جدول 9 نتائج تحليل الفقرة الثالثة

التفسير:

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن التدريب يسهم في تطوير مهاراتهم المهنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30)، وهو ما يؤكد الدور الإيجابي للتدريب في تنمية قدرات العاملين.

جدول (4-10) نتائج تحليل الفقرة الرابعة

"تستخدم المؤسسة أساليب تدريب حديثة وفعالة".

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
تستخدم المؤسسة أساليب تدريب حديثة وفعالة	4.47	0.71	مرتفع	3

جدول 10 نتائج تحليل الفقرة الرابعة

التفسير:

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.47)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن مؤسساتهم تعتمد أساليب تدريب حديثة وفعالة تسهم في تحقيق أهداف العملية التدريبية.

جدول (4-11) نتائج تحليل الفقرة الخامسة

يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها".

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها	3.74	1.19	مرتفع	7

جدول 11 نتائج تحليل الفقرة الخامسة

التفسير:

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (3.74)، وهو ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه يعد أقل من معظم فقرات المحور، مما يدل على وجود تفاوت في آراء المشاركين حول مدى اهتمام المؤسسات بتقييم نتائج البرامج التدريبية بعد تنفيذها.

جدول (4-12) نتائج تحليل الفقرة السادسة

"توفر المؤسسة فرصًا متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في التدريب".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
8	متوسط	1.01	3.47	توفر المؤسسة فرصًا متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في التدريب

جدول 12 نتائج تحليل الفقرة السادسة

لتفسير:

أظهرت النتائج أن هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.47)، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، مما قد يعكس وجود اختلاف في فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية بين الموظفين داخل بعض المؤسسات.

جدول (4-13) نتائج تحليل الفقرة السابعة

"يساعد التدريب على مواكبة التطورات في مجال العمل".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفع جدًا	0.63	4.65	يساعد التدريب على مواكبة التطورات في مجال العمل

جدول 13 نتائج تحليل الفقرة السابعة

التفسير:

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.65)، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة على أن التدريب يسهم بشكل كبير في مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

جدول (4-14) نتائج تحليل الفقرة الثامنة

"أشعر بالرضا عن برامج التدريب والتطوير المقدمة في المؤسسة".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
7	مرتفع	0.88	3.74	أشعر بالرضا عن برامج التدريب والتطوير المقدمة في المؤسسة

جدول 14 نتائج تحليل الفقرة الثامنة

التفسير:

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ (3.74)، وهو ما يعكس مستوى رضا مرتفع لدى أفراد العينة تجاه برامج التدريب والتطوير المقدمة في مؤسساتهم، مع وجود تباين محدود في وجهات نظر المشاركين.

خلاصة تحليل المحور الأول

بوجه عام، أظهرت نتائج تحليل محور التدريب والتطوير أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن التدريب يمثل عنصراً أساسياً في تطوير مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على مواكبة التطورات في بيئة العمل. كما بينت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة المتعلقة بمساهمة التدريب في مواكبة التطورات في مجال العمل، بينما حصلت

الفقرة الخاصة بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية على أقل متوسط حسابي، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين عدالة توزيع الفرص التدريبية داخل بعض المؤسسات. وبصفة عامة، تعكس النتائج اتجاهًا إيجابيًا نحو واقع التدريب والتطوير في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يدعم إمكانية وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي.

تحليل استجابات أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي، والذي يتكون من (7) فقرات، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات هذا المحور.

جدول (4-15) نتائج تحليل الفقرة التاسعة

"أسهم التدريب في تحسين جودة أدائي الوظيفي".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفع جداً	0.68	4.58	أسهم التدريب في تحسين جودة أدائي الوظيفي

جدول 15 نتائج تحليل الفقرة التاسعة

التفسير:

تشير نتائج الجدول (4-15) إلى أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ (4.58) بانحراف معياري قدره (0.68)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً جداً لدى أفراد العينة. ويشير ذلك إلى إدراك الموظفين للدور الإيجابي الذي تؤديه البرامج التدريبية في رفع جودة أدائهم الوظيفي وتحسين مستوى إنجازهم للمهام الموكلة إليهم.

جدول (4-16) نتائج تحليل الفقرة العاشرة

"أصبحت أنجز مهامى بكفاءة أعلى بعد حصولي على التدريب".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفع جداً	0.68	4.58	أصبحت أنجز مهامى بكفاءة أعلى بعد حصولي على التدريب

جدول 16 نتائج تحليل الفقرة العاشرة

التفسير:

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (4.58)، وهو متوسط مرتفع جداً، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية أسهمت في رفع كفاءة إنجاز الأعمال وتحسين مستوى الأداء اليومي داخل بيئة العمل.

جدول (4-17) نتائج تحليل الفقرة الحادية عشرة

"ساعدني التدريب على تقليل الأخطاء أثناء العمل".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	مرتفع	0.79	4.42	ساعدني التدريب على تقليل الأخطاء أثناء العمل

جدول 17 نتائج تحليل الفقرة الحادية عشرة

التفسير:

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن التدريب أسهم في تقليل الأخطاء أثناء أداء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.42)، مما يؤكد أهمية التدريب في تعزيز دقة الأداء وتحسين جودة العمل.

جدول (4-18) نتائج تحليل الفقرة الثانية عشرة

"زادت قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات بعد التدريب".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
6	مرتفع	0.82	4.19	زادت قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات بعد التدريب

جدول 18 نتائج تحليل الفقرة الثانية عشرة

التفسير:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ (4.19)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن التدريب ساعد الموظفين في تطوير قدراتهم على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة أثناء أداء أعمالهم.

جدول (4-19) نتائج تحليل الفقرة الثالثة عشرة

"أسهم التدريب في زيادة إنتاجيتي داخل المؤسسة".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
5	مرتفع	0.76	4.41	أسهم التدريب في زيادة إنتاجيتي داخل المؤسسة

جدول 19 نتائج تحليل الفقرة الثالثة عشرة

التفسير:

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي بلغ (4.41)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن التدريب كان له دور واضح في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

جدول (4-20) نتائج تحليل الفقرة الرابعة عشرة

"ساعد التدريب على تحسين التعاون والعمل الجماعي مع زملائي".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
7	مرتفع	0.82	3.64	ساعد التدريب على تحسين التعاون والعمل الجماعي مع زملائي

جدول 20 نتائج تحليل الفقرة الرابعة عشرة

التفسير:

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.64)، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، إلا أنه يعد الأقل بين فقرات المحور، مما يدل على أن أثر التدريب في تعزيز العمل الجماعي كان إيجابياً، لكنه أقل وضوحاً مقارنة ببقية الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي.

جدول (4-21) نتائج تحليل الفقرة الخامسة عشرة

"أرى أن التدريب والتطوير له أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام".

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفع جداً	0.59	4.72	أرى أن التدريب والتطوير له أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام

جدول 21 نتائج تحليل الفقرة الخامسة عشرة

التفسير:

أظهرت النتائج أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.72) وانحراف معياري (0.59)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة على أن التدريب والتطوير يسهمان بصورة مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي، ويؤكد ذلك إدراك الموظفين لأهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

خلاصة تحليل المحور الثاني

أظهرت نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة أو مرتفعة جداً، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا لدى أفراد العينة نحو أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بوجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة الخاصة بتحسين التعاون والعمل الجماعي في المرتبة الأخيرة، رغم احتفاظها بمستوى موافقة مرتفع. وتشير هذه النتائج إلى أن برامج التدريب والتطوير تسهم في رفع جودة الأداء، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتنمية مهارات العاملين، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

التحليل الإجمالي لمحوري الدراسة

بعد الانتهاء من تحليل استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محوري الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مستوى استجابة أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة بصورة إجمالية، كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (4-22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة

المحور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
التدريب والتطوير	8	4.12	0.84	مرتفع	2
الأداء الوظيفي	7	4.36	0.73	مرتفع	1
المتوسط العام للاستبانة	15	4.23	0.79	مرتفع	—

جدول 22 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة

تفسير نتائج الجدول (4-22)

يتضح من نتائج الجدول (4-22) أن المتوسط الحسابي العام للاستبانة بلغ (4.23) بانحراف معياري قدره (0.79)، وهو ما يشير إلى أن مستوى استجابات أفراد العينة جاء مرتفعاً، الأمر الذي يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو موضوع الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن محور الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.36) بانحراف معياري (0.73)، وهو مستوى موافقة مرتفع، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأثر التدريب والتطوير في تحسين جودة الأداء، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز القدرة على أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية.

في المقابل، جاء محور التدريب والتطوير في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.84)، وهو أيضًا ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسات تهتم بتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتعمل على تطوير مهارات العاملين بما يسهم في رفع مستوى الأداء.

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى وجود تقييم إيجابي من قبل أفراد العينة لمحوري الدراسة، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لكلا المحورين قيمة (4.00)، وهو ما يعكس اقتناع العاملين بأهمية التدريب والتطوير ودوره الفعال في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، الأمر الذي يمهد لاختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرين من خلال اختبارات الارتباط والانحدار.

خلاصة التحليل

تشير النتائج السابقة إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسات تهتم ببرامج التدريب والتطوير، وأن هذه البرامج تسهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي. كما يظهر تقارب المتوسطات الحسابية للمحورين وجود علاقة إيجابية متوقعة بينهما، وهو ما سيتم التحقق منه إحصائيًا في القسم التالي من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، وكانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول (4-23) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون

المتغير	التدريب والتطوير	الأداء الوظيفي
التدريب والتطوير	1	0.768
الأداء الوظيفي	0.768	1
مستوى الدلالة (Sig.)	—	0

جدول 23 نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون

تفسير النتائج

يتضح من نتائج الجدول (4-23) أن معامل الارتباط بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي بلغ (0.768)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي.

اختبار أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي باستخدام الانحدار الخطي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي.

جدول (4-24) ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)

Std. Error	Adjusted R Square	R Square	R
0.421	0.586	0.59	0.768

جدول 24 ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ **0.768**، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) **0.590**، مما يعني أن التدريب والتطوير يفسر 59% من التغير في الأداء الوظيفي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

جدول (4-25) تحليل التباين (ANOVA)

Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0	139.95	24.82	1	24.82	الانحدار
		0.177	98	17.39	الخطأ
			99	42.21	الإجمالي

جدول 25 تحليل التباين (ANOVA)

تفسير النتائج

يتضح من الجدول (4-25) أن قيمة F بلغت **139.95** عند مستوى دلالة **0.000**، وهو أقل من **0.05**، مما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية، وأن التدريب والتطوير يؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

جدول (26-4) معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	1.184	5.67	0
التدريب والتطوير	0.742	11.83	0

جدول 26 معاملات الانحدار (Coefficients)

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) بلغت **0.742**، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة **t** نحو **11.83** عند مستوى دلالة **0.000**، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (**0.05**)، مما يؤكد أن هذا الأثر ذو دلالة إحصائية.

وبذلك يمكن القول إن زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير تنعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات.

قرار اختبار الفرضية الرئيسية

استناداً إلى نتائج اختبار معامل الارتباط وتحليل الانحدار، ترفض الفرضية العدمية (**H0**)، وتقبل الفرضية البديلة (**H1**)، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تنمية مهاراتهم، وزيادة كفاءتهم، وتحسين قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

ملخص النتائج

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بأثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، وأن النسبة الأكبر منهم تقع ضمن الفئة العمرية (25-34 سنة)، كما أن معظم المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، ويتمتعون بخبرة عملية تتراوح بين (11-15 سنة)، ويعملون في القطاع الحكومي .

2. أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.912)، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي .

3. بينت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة لمحور التدريب والتطوير أن مستوى الموافقة جاء مرتفعاً، حيث أكد المشاركون أن مؤسساتهم تهتم بتنفيذ البرامج التدريبية، وأن التدريب يسهم في تطوير مهاراتهم المهنية ومواكبة التطورات في بيئة العمل .

4. أظهرت نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي أن مستوى الموافقة جاء مرتفعاً أيضاً، حيث أفاد المشاركون بأن التدريب والتطوير يساهمان في تحسين جودة الأداء الوظيفي، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتقليل الأخطاء أثناء أداء العمل .

5. أوضحت نتائج التحليل الإجمالي لمحوري الدراسة أن المتوسطات الحسابية جاءت ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو واقع التدريب والتطوير وأثره في تحسين الأداء الوظيفي .

6. كشفت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.768) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بالتدريب والتطوير ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

7. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.590$) ، مما يعني أن التدريب والتطوير يفسران نحو (59%) من التغير في الأداء الوظيفي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة .

8. بناءً على نتائج اختبارات الارتباط والانحدار، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، يوصي الباحث بما يلي:

1. زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير من خلال تخصيص ميزانيات مناسبة لتنفيذ برامج تدريبية دورية تسهم في تنمية مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم الوظيفية .
2. تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة قبل تصميم البرامج التدريبية، بما يضمن توافق محتوى البرامج مع متطلبات الوظائف واحتياجات العاملين، ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب .
3. تطبيق أساليب تدريب حديثة ومتنوعة تعتمد على التقنيات الرقمية والتدريب الإلكتروني وورش العمل التفاعلية، بما يسهم في زيادة فاعلية العملية التدريبية وتحسين مخرجاتها .
4. تقييم البرامج التدريبية بصورة مستمرة من خلال قياس مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية، ومتابعة أثرها على الأداء الوظيفي بعد انتهاء التدريب، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير البرامج المستقبلية .
5. تحقيق العدالة في إتاحة الفرص التدريبية لجميع العاملين وفق معايير واضحة وشفافة، بما يضمن استفادة جميع الموظفين من برامج التدريب والتطوير دون تمييز .
6. ربط التدريب بنظام تقييم الأداء الوظيفي بحيث يتم تصميم البرامج التدريبية لمعالجة جوانب الضعف التي تظهر في نتائج تقييم الأداء، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي .
7. تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل المؤسسات من خلال تشجيع العاملين على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وتحفيزهم على المشاركة في البرامج التدريبية المختلفة .

8. الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث العلمية عند إعداد الخطط التدريبية، بما يضمن تطبيق أفضل الممارسات الحديثة في مجال التدريب والتطوير وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية .
9. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التدريب والتطوير على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع الوظيفي، وجودة الأداء المؤسسي، مع توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات ومناطق مختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية

- البحيري، هـ. (2020). تأثير التدريب على تفعيل ممارسات إدارة الأداء في المنظمات السعودية: دور رأس المال البشري كمتغير وسيط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(3).
- الزردمي، هـ. ض. د. & .متولي، أ. (2024). أثر التدريب على الرضا الوظيفي لمجموعة طلعت مصطفى. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(2)، 1315-1365.

المراجع الأجنبية

- Abdelwahed, N. A. A., & Al Doghan, M. A. (2023). *Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. Social Sciences*, 13(3), 65.
- Aldhukair, H., & Abunar, M. (2021). *Employee training and development for improved performance. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(12), 107–116.
- Alghunaim, A. A. M. (2025). *The effect of implementing training and development programs on employee performance at King Saud University. American Academic & Scholarly Research Journal*.
- Alsama, O., & Abunar, M. (2021). *The impact of training and development on employee productivity: Private companies in Saudi Arabia. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 711–720.
- Alshahrany, O. A. (2026). *The impact of training and development on employee performance and the methods and techniques of training and development: An analysis of the literature [Unpublished manuscript]*.

- Altwijri, A. M., & Aldosemani, T. I. (2020). *Employee perceptions of the effectiveness of e-training to meet performance evaluation requirements. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research.* •
- Ameen, W., & Batool, N. (2021). *Role and impact of training and development on employees' performance and company productivity in Saudi Arabia's private sector. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(14), 815–824.* •
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page. •
- Dessler, G. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Pearson. •
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2021). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (5th ed.). Cengage Learning. •
- Huwaishil, F. A. M. (2025). *Impact of training courses on skill development and performance enhancement of private sector employees in the Eastern Region of Saudi Arabia. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9(6), 29–51.* <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H210824> •
- Mehmood, R., & Atiq, M. (2024). *Impact of employees' participation, recognition and training on job performance: A case of a healthcare organization in Saudi Arabia. Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences.* •
- Mohamed, S. A. (2020). *Impact of training and development on employee's performance* [Undergraduate graduation project]. October University for Modern Sciences and Arts. •
- Noe, R. A. (2022). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education. •
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson. •
- Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2019). *Human resource management: A contemporary approach.* Routledge. •

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2018). *The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Zahrani, A. (2026). *Developing a new model for talent management and employee performance: The role of training and employee development in the sustainability of organizations. Frontiers in Sustainability.*

الملاحق

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة:

أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية

عزيزي/عزيزتي المشارك،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة بعنوان "أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء العاملين حول أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، وستستخدم البيانات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على سرية جميع المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس
☐ ذكر
☐ أنثى
العمر
☐ أقل من 25 سنة
☐ 25-34 سنة
☐ 35-44 سنة
☐ 45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي
☐ ثانوي
☐ دبلوم
☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة =
☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 5 إلى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة

القطاع
☐ حكومي
☐ خاص

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك، وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المحور الأول: التدريب والتطوير

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي واحتياجاتي الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يسهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تستخدم المؤسسة أساليب تدريب حديثة وفعالة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها.	☐	☐	☐	☐	☐
6	توفر المؤسسة فرصًا متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في التدريب.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يساعد التدريب على مواكبة التطورات في مجال العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
8	أشعر بالرضا عن برامج التدريب والتطوير المقدمة في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	أسهم التدريب في تحسين جودة أدائي الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
10	أصبحت أنجز مهامتي بكفاءة أعلى بعد حصولي على التدريب.	☐	☐	☐	☐	☐
11	ساعدني التدريب على تقليل الأخطاء أثناء العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
12	زادت قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات بعد التدريب.	☐	☐	☐	☐	☐
13	أسهم التدريب في زيادة إنتاجيتي داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	ساعد التدريب على تحسين التعاون والعمل الجماعي مع زملائي.	☐	☐	☐	☐	☐
15	أرى أن التدريب والتطوير له أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.	☐	☐	☐	☐	☐

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وقياس مدى إسهام التدريب في رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (100) موظف من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، والاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أسهم التدريب والتطوير في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. كما أكدت النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دقيقة، وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري، وتحقيق العدالة في إتاحة فرص التدريب، وربط برامج التدريب بنتائج تقييم الأداء الوظيفي، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات.