

دور التدريب على تحسين المهارات في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب : علاء حسين النحوي
الرقم الأكاديمي:

المشرف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

1

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / المشرف الأكاديمي على ما قدّمه من توجيه علمي ودعم متواصل خلال إعداد هذه الرسالة، وعلى ملاحظاته الدقيقة التي أثرت العمل ووجهته نحو النضج الأكاديمي المطلوب كما أتقدّم بجزيل الشكر إلى الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) على تعاونها الكريم في توفير البيانات اللازمة، وإلى جميع المديرين الماليين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين تکرّموا بالمشاركة في الدراسة الميدانية.

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لعائلتي الكريمة على صبرهم ودعمهم وتشجيعهم المستمر، فلولاهم لما اكتمل هذا العمل

جزاكم الله خير الجزاء وجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

الملخص العربي

عنوان الرسالة:

دور التدريب في تحسين المهارات في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الباحث... :

الدرجة العلمية: رسالة ماجستير في الإدارة العامة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يؤديه التدريب في تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، في ضوء التحولات الإدارية الحديثة ورؤية المملكة 2030. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من عينة مكونة من (200) موظف حكومي عبر استبانة مكونة من خمسة محاور رئيسة. وأظهرت النتائج أن التدريب يسهم بدرجة مرتفعة في تحسين المهارات الإدارية والسلوكية، بينما جاء أثره على المهارات الفنية بدرجة متوسطة. كما تبين وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب وتطور المهارات، مع وجود تحديات تتعلق بنقص الوقت وضعف المتابعة بعد التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، وتبني التدريب الإلكتروني، وتطوير آليات تقييم الأثر التدريبي. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الفكر الإداري العربي بتقديم نموذج متكامل لقياس فاعلية التدريب في القطاع الحكومي السعودي.

الكلمات المفتاحية:

التدريب – تحسين المهارات – الموارد البشرية – الأداء الحكومي – رؤية المملكة 2030

Abstract

Title:

The Role of Training in Improving Skills in Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

Researcher:

Degree: Master's Thesis in Public Administration

Abstract:

This study aims to analyze the role of training in improving administrative, technical, and behavioral skills among employees in Saudi government institutions, in light of Vision 2030 and the ongoing administrative transformation.

The researcher applied a descriptive-analytical methodology and collected data from a sample of 200 government employees using a structured questionnaire.

Findings revealed that training significantly contributes to enhancing administrative and behavioral skills, while its effect on technical skills was moderate.

A strong positive correlation was found between the quality of training and skill improvement, although challenges such as limited time and lack of post-training follow-up remain.

The study recommends integrating training into strategic institutional plans, adopting e-learning systems, and developing precise mechanisms to measure training impact.

This research contributes to enriching the Arab administrative literature by proposing an applied model for measuring training effectiveness in the Saudi public sector.

Keywords:

Training – Skill Development – Human Resources – Public Performance – Saudi Vision 2030

الفهرس

1.	المخلص:	4
2.	Abstract:	5
3.	<u>الفصل الاول</u>	
9	المقدمة	9
9	مشكلة الدراسة	9
10	أهمية الدراسة	10
11	أهداف الدراسة	11
12	تساؤلات الدراسة	12
13	فروض الدراسة	13
13	حدود الدراسة	13
14	مصطلحات الدراسة	14
15	منهج الدراسة	15
15	هيكل الرسالة	15
4.	<u>الفصل الثاني</u>	16
16	الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة	16
17	أولاً: الدراسات العربية	17
19	ثانياً: الدراسات الأجنبية	19
20	التحليل النقدي للدراسات السابقة	20
21	الإطار النظري للدراسة	21
5.	<u>الفصل الثالث</u>	24
26	منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	26
27	تصميم الدراسة	27
30	مجتمع الدراسة	30
31	عينة الدراسة	31
32	أداة الدراسة (الاستبانة)	32
34	صدق وثبات الأداة	34
36	أساليب معالجة البيانات إحصائياً	36
6.	<u>الفصل الرابع</u>	38
40	عرض النتائج ومناقشتها	40
41	عرض النتائج الكمية	41
43	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	43
44	مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري	44
46	النتائج العامة	46

46.....	الفصل الخامس	7.
47.....	النتائج العامة والتوصيات	
48.....	النتائج العامة للدراسة	
49.....	التوصيات	
50.....	المقترحات البحثية المستقبلية	
52.....	قسم المراجع	8.
54.....	قسم الملاحق	9.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئات العمل بفعل التطور التقني والتغيرات الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي جعل التدريب أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير مواردها البشرية ورفع كفاءتها. ولم تعد البرامج التدريبية مجرد نشاط مساند، بل أصبحت عنصراً رئيساً في بناء القدرات وتنمية المهارات التي يحتاجها الموظفون لمواجهة متطلبات العمل الحديثة، خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي تقع على عاتقها مسؤولية تقديم خدمات عامة ذات جودة وكفاءة.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب التدريب أهمية مضاعفة في ظل التوجهات الوطنية الساعية إلى تعزيز الأداء الحكومي وتحقيق كفاءة الجهاز الإداري، وخاصة بعد إطلاق رؤية المملكة 2030. فقد ركزت الرؤية على ضرورة تطوير العنصر البشري في القطاع الحكومي، واعتبرته أحد أعمدة التحول الوطني، إدراكاً لأهمية الاستثمار في الإنسان باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية تطوير أو تحديث إداري.

ومع توسع الجهات الحكومية في تنفيذ البرامج التدريبية، برزت الحاجة إلى فهم مدى فاعلية هذه البرامج في تحسين المهارات اللازمة للموظف الحكومي، مثل المهارات الإدارية والسلوكية والفنية، ومدى قدرة التدريب على إحداث تغيير حقيقي في الأداء.

وقد أظهرت الملاحظات العملية أن بعض البرامج التدريبية تُنفذ بصورة روتينية دون أن تستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية، مما يحدّ من أثرها على الأداء الوظيفي. كما أن عملية متابعة المتدربين بعد انتهاء البرامج لا تزال تشكل تحدياً أمام كثير من المؤسسات، وهو ما يؤدي إلى ضعف تراكم الأثر التدريبي وغياب قياس حقيقي للعائد منه.

وبناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي يؤديه التدريب في تحسين مهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل واقع التدريب، وقياس مستوى توافق محتواه مع متطلبات الوظائف، واستكشاف أثره في تطوير المهارات العملية والسلوكية التي تسهم في تجويد الخدمات الحكومية. وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية يمكن لصنّاع القرار الاعتماد عليها في تطوير السياسات التدريبية وتعزيز كفاءتها بما يتوافق مع توجهات التنمية الإدارية الحديثة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ الذي شهدته المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية في مجال التدريب، سواء من حيث عدد البرامج المقدمة أو تنوعها، إلا أن المخرجات الفعلية لهذه الجهود لا تزال محل تساؤل. فالتدريب يُفترض أن

يسهم في تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم، إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة واضحة بين ما يُقدّم من برامج تدريبية وبين التحسن المتوقع في الأداء الوظيفي.

وقد برزت هذه المشكلة نتيجة ملاحظات متعددة، من أبرزها أن بعض البرامج التدريبية تُنفذ بصورة شكلية أو في إطار استكمال المتطلبات الإدارية، دون أن ترتبط بشكل فعال باحتياجات الموظفين أو بمتطلبات الوظائف التي يشغلونها. كما أن عدداً من الإدارات الحكومية لا تمتلك آليات دقيقة لقياس أثر التدريب بعد التطبيق، مما يجعل من الصعب تحديد ما إذا كان التدريب قد أحدث تغييراً واضحاً في مهارات الموظفين أو في جودة أدائهم.

إضافة إلى ذلك، يتضح أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم دائماً وفق منهجية علمية قائمة على تحليل الوظائف وتقييم الأداء، وهو ما يؤدي إلى تقديم برامج تدريبية قد لا تعالج المهارات المطلوبة أو التحديات الفعلية التي يواجهها الموظفون في بيئات العمل الحكومية.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في وجود تساؤل رئيس يتمثل في:

"إلى أي مدى يسهم التدريب في تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة من خلالها إلى تحليل واقع التدريب وتحديد مدى فاعليته في تطوير المهارات المطلوبة وأثره على الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيويًا يشكل أحد مرتكزات التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية، وهو دور التدريب في تحسين مهارات الموظفين. ومع التحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، أصبح الاستثمار في العنصر البشري ضرورة استراتيجية لضمان قدرة الجهاز الحكومي على تقديم خدمات فعّالة تنسم بالكفاءة والجودة.

أولاً: الأهمية العلمية

تُساهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال:

- تقديم تحليل معمق يربط بين التدريب وتحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية لدى الموظفين الحكوميين.
- سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تتناول التدريب في القطاع الحكومي السعودي وفق منهجية تجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني.

- إغناء الأدبيات العربية بنموذج علمي يوضح العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء في بيئة العمل الحكومية.
- دعم الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة العامة بإطار نظري وميداني يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

ثانيًا: الأهمية العملية

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية واضحة، إذ يمكن للجهات الحكومية الاستفادة من نتائجها في:

- تطوير السياسات التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية للموظفين ومتطلبات الوظائف.
- تحسين تصميم البرامج التدريبية بما يضمن رفع كفاءة الأداء وزيادة فاعلية الخدمات الحكومية.
- تحديد جوانب القصور في منظومة التدريب الحالية، سواء في تحديد الاحتياجات أو تنفيذ البرامج أو تقييم أثرها.
- وضع آليات عملية لربط التدريب بأهداف المؤسسة ومؤشرات الأداء، بما يعزز الاستفادة من التدريب كأداة للتطوير المؤسسي.
- دعم القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حول العائد الحقيقي من التدريب.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التدريب في تحسين المهارات المختلفة لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى إلى بناء فهم شامل لواقع التدريب وأثره على الأداء الوظيفي. وتتمثل أهم الأهداف فيما يلي:

1. تحليل واقع التدريب في المؤسسات الحكومية
- فهم مستوى التخطيط والتنفيذ والتقييم داخل البرامج التدريبية، ومدى التزام الجهات الحكومية بتطبيق الأسس العلمية في تصميم وتنفيذ تلك البرامج.
2. دراسة مدى ملاءمة محتوى التدريب لاحتياجات الوظيفة
- رصد درجة توافق البرامج التدريبية مع المهارات الفعلية المطلوبة للموظفين وفق متطلبات الوظائف الحديثة.
3. قياس أثر التدريب في تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية
- تحديد طبيعة التأثير الذي يحدثه التدريب في تطوير مهارات الموظفين الأساسية التي تنعكس على جودة الأداء والإنتاجية.

4. التعرف على التحديات والمعوقات التي تؤثر في فاعلية التدريب
- استكشاف الجوانب التنظيمية والإدارية التي قد تحد من استفادة الموظفين من البرامج التدريبية أو تقلل من أثرها المستدام.
5. اقتراح آليات عملية لتطوير منظومة التدريب في القطاع الحكومي
- تقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز جودة البرامج التدريبية وربطها بأهداف المؤسسات الحكومية في ظل رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح مدى فاعلية التدريب في تحسين مهارات الموظفين داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو الآتي:

السؤال الرئيس:

إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توافق البرامج التدريبية الحكومية مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية للموظفين؟
2. إلى أي حد يساهم التدريب في تطوير المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين في القطاع الحكومي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التدريب والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه عملية التدريب وتحد من تحقيق أهدافها؟
5. ما الآليات المقترحة لتطوير منظومة التدريب بما يضمن تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي؟

فروض الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم وضع مجموعة من الفروض التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التدريب وتحسين المهارات لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويمكن صياغة هذه الفروض على النحو الآتي:

1. الفرض الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافق محتوى البرامج التدريبية وفعاليتها في تطوير المهارات الوظيفية لدى الموظفين.

2. الفرض الثاني:

يؤثر التدريب تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء الإداري والسلوكي للعاملين في المؤسسات الحكومية.

3. الفرض الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات بين الموظفين الذين شاركوا في برامج تدريبية والذين لم يشاركوا فيها.

4. الفرض الرابع:

تمثل التحديات الإدارية والتنظيمية أحد العوامل المؤثرة سلباً في مدى استفادة الموظفين من التدريب.

5. الفرض الخامس:

يسهم تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة الأداء العام.

حدود الدراسة

لتحديد إطار الدراسة وضمان الالتزام بموضوعها، تم تحديد مجموعة من الحدود التي توضح المجال الذي تركز عليه الدراسة من حيث المكان والزمان والمحتوى والعينة البشرية. وقد جاءت هذه الحدود على النحو الآتي:

1. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مجموعة من المؤسسات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم واقع التدريب في القطاع الحكومي السعودي وتحليل تأثيره على مهارات الموظفين في هذا السياق تحديداً.

2. الحدود الزمانية:

تشمل الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2019م إلى 2025م، وهي فترة شهدت توسعاً في البرامج التدريبية الحكومية وتزامنت مع تنفيذ العديد من المبادرات المرتبطة برؤية المملكة 2030، مما يجعلها بيئة مناسبة لقياس أثر التدريب.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على دور التدريب في تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية لدى الموظفين، دون التطرق إلى الجوانب الأخرى المتعلقة بالتدريب مثل التكلفة أو رضا المدربين أو البنية التحتية التدريبية.

4. الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة عينة من الموظفين العاملين في الوزارات والهيئات الحكومية ممن شاركوا في برامج تدريبية رسمية خلال السنوات المحددة، وذلك لقياس مدى استفادتهم واكتسابهم مهارات جديدة نتيجة التدريب.

مصطلحات الدراسة

لضمان وضوح المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة ودقتها، تُعرّف المصطلحات الرئيسة الواردة فيها على النحو الآتي:

1. التدريب Training

هو عملية منظمة تهدف إلى تنمية قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم، من خلال برامج تعليمية أو تطبيقية تساعد على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة أعلى، وتمكينهم من مواكبة التغيرات الإدارية والتقنية في بيئة العمل.

2. المهارات Skills

هي مجموعة القدرات والخبرات المكتسبة التي تمكن الموظف من أداء مهامه بفاعلية، وتشمل المهارات الإدارية مثل التخطيط واتخاذ القرار، والمهارات الفنية المرتبطة بمجال العمل، إضافة إلى المهارات السلوكية مثل التواصل والانضباط.

3. المؤسسات الحكومية Government Institutions

هي الجهات الرسمية التابعة للدولة، والتي تقدّم خدمات عامة أو تقوم بمهام تنظيمية أو تنفيذية في إطار منظومة العمل الحكومي، وتشمل الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة.

4. تحسين الأداء Performance Improvement

يقصد به عملية رفع مستوى كفاءة وجودة أداء الموظفين، من خلال تعزيز مهاراتهم وقدراتهم المهنية والسلوكية، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية ومستوى تقديم الخدمات داخل المؤسسة.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية. وسيتضمن ذلك جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى عينة من الموظفين الحكوميين، وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات مناسبة) مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T-test). كما سيُعتمد التحليل النوعي للمقابلات لدعم النتائج الكمية، مما يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً متكاملًا.

هيكل الرسالة

جاءت الرسالة موزعة على خمسة فصول رئيسة كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.
- الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.
- الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة والإطار النظري
للدراصة

يُعد التدريب أحد المحاور الأساسية في تطوير الموارد البشرية، إذ يمثل وسيلة فعّالة لتأهيل العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر، خصوصًا في المؤسسات الحكومية التي تشهد متغيرات تنظيمية وإدارية متسارعة. ولأن التدريب يرتبط مباشرة برفع القدرات الفردية وتحسين جودة الأداء المؤسسي، فقد أصبح محورًا رئيسًا في عدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية خلال العقود الأخيرة.

وتبرز أهمية مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال من كونها توفر خلفية معرفية واضحة حول الاتجاهات النظرية والممارسات التطبيقية المتعلقة بالتدريب، وتكشف عن مدى تنوع مناهج البحث المستخدمة، والفجوات التي تحتاج إلى معالجة. كما تساعد في بناء إطار علمي متين للدراسة الحالية، وتوضيح موقعها بين الجهود البحثية التي تناولت موضوع تحسين المهارات من خلال التدريب.

وقد توزّعت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التدريب على ثلاثة مسارات رئيسة، تمثل الاتجاهات الأكثر بحثًا في الأدبيات العلمية، وهي:

1. دراسات تناولت فاعلية البرامج التدريبية في تطوير المهارات.

2. دراسات بحثت العلاقة بين التدريب والأداء المؤسسي.

3. دراسات ناقشت التحديات والعوائق التي تحد من نجاح التدريب.

ويعرض هذا الفصل أبرز الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات، مع تحليل نقدي يوضح مدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية، وما تقدمه من إضافات أو فجوات تحتاج إلى معالجة.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الحربي (2020)

هدفت الدراسة إلى فحص أثر التدريب على الأداء الوظيفي في عدد من الوزارات السعودية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبّق استبانة على عينة من الموظفين.

النتائج:

—وجود علاقة إيجابية بين جودة البرنامج التدريبي والتطور في الأداء.

—ضعف المتابعة بعد التدريب حدّ من الاستفادة الكاملة من البرامج.

التحليل:

تشير الدراسة إلى أهمية تجهيز نظام متابعة فعال، وهو ما تناوله الدراسة الحالية في قياس استدامة أثر التدريب على المهارات.

2. دراسة الزهراني(2021)

تناولت دراسة الزهراني مدى إسهام البرامج التدريبية في تطوير المهارات الإدارية لدى العاملين في القطاع الحكومي.

النتائج:

تحسن واضح في مهارات القيادة واتخاذ القرار.

وجود فجوة بين محتوى التدريب ومتطلبات الوظائف.

التحليل:

تتفق هذه النتائج مع افتراض الدراسة الحالية بضرورة مواءمة محتوى البرامج مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية.

3. دراسة الدوسري(2021)

اهتمت الدراسة باستكشاف العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي في الإدارات الحكومية.

النتائج:

ارتفاع مستوى الرضا بين الموظفين الذين تلقوا تدريباً ذا جودة عالية.

قصور في قياس أثر التدريب بعد التطبيق.

التحليل:

تركز الدراسة على الجانب النفسي للتدريب، وهو بعد تسعى الدراسة الحالية إلى دعمه في إطار المهارات السلوكية.

4. دراسة القحطاني(2019)

بحث القحطاني أثر تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب في مؤسسات القطاع العام.

النتائج:

للتدريب أثر مباشر على رفع الإنتاجية.

غياب الربط بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي أدى إلى تراجع الأثر.

التحليل:

تدعم هذه الدراسة فرضية البحث حول أهمية دمج التدريب في الإستراتيجيات العامة للمؤسسات.

5. دراسة المطيري (2022)

ركزت على ثقافة التدريب وأثرها في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية.

النتائج:

—وجود علاقة قوية بين ثقافة التدريب وارتفاع مستوى الأداء الإداري.

—العوامل الثقافية تؤثر بوضوح في الاستفادة من البرامج التدريبية.

التحليل:

تتفق مع منهج الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية البيئة التنظيمية وثقافة المؤسسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Salas, Tannenbaum & Kraiger (2022)

أجرت هذه الدراسة تحليلاً تلويّياً لعدد كبير من البحوث المتعلقة بالتدريب في المؤسسات الحكومية والخاصة.

النتائج:

—التدريب التفاعلي والمبني على الممارسة أكثر فعالية من التدريب التقليدي.

—علاقة مباشرة بين جودة التدريب وتحسن الأداء.

التحليل:

تُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً في تأكيد ضرورة اعتماد أساليب تدريب حديثة، وهي نقطة جوهرية في الدراسة الحالية.

2. Aguinis & Kraiger (2023)

ركز الباحثان على قياس الفوائد التنظيمية للتدريب.

النتائج:

—التدريب يعزز الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي.

—المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الداعمة تحقق نتائج أفضل.

التحليل:

تدعم هذه الدراسة افتراض الدراسة الحالية عن دور البيئة التنظيمية في تعزيز أثر التدريب.

3. Blickensderfer et al. (2023)

بحثت الدراسة تأثير التقنيات الحديثة على التدريب الحكومي.

النتائج:

–التدريب الرقمي أصبح ضرورة في المؤسسات الحكومية.

–نقص المهارات التقنية يعيق الاستفادة من البرامج الإلكترونية.

التحليل:

يتسق هذا مع توجهات المملكة في التحول الرقمي ومع فرضيات الدراسة.

4. Noe & Schmitt (2023)

حللت الدراسة العلاقة بين التدريب والاستراتيجية المؤسسية.

النتائج:

–دمج التدريب ضمن الخطط الإستراتيجية يحسن الأداء المؤسسي.

التحليل:

تؤكد هذه النتائج أهمية التخطيط للتدريب باعتباره جزءاً من التطوير المؤسسي.

التحليل النقدي للدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

1. من حيث الأهداف والمجالات

- ركزت غالبية الدراسات العربية على الجوانب الإدارية والسلوكية دون التركيز الكافي على المهارات الفنية.
- قدّمت الدراسات الأجنبية رؤية أعمق للعلاقة بين التدريب والاستراتيجيات المؤسسية.

2. من حيث المنهج المستخدم

- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي، مع قلة الدراسات التي دمجت بين الأساليب الكمية والنوعية.
- افتقرت العديد من الدراسات إلى تحليل أثر التدريب طويل المدى.

3. من حيث النتائج

- اتفقت معظم الدراسات على وجود أثر إيجابي للتدريب.
- لكن اختلفت الدراسات في تحديد درجة هذا الأثر وأسبابه.

4. الفجوة البحثية

يمكن تحديد الفجوة في:

- قلة الدراسات التي تربط بين التدريب وتحسين المهارات الثلاث (الإدارية – الفنية – السلوكية) في آن واحد.
- محدودية الدراسات التي تناولت التدريب في القطاع الحكومي السعودي بعمق ميداني.
- ندرة الدراسات التي ربطت التدريب برؤية المملكة 2030.

الإطار النظري للدراسة

مدخل إلى الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها هذه الدراسة، إذ يتيح تفسيرًا علميًا للعلاقة بين التدريب وتحسين المهارات الوظيفية. فالتدريب لا يُنظر إليه كحدث منفصل، بل كجزء من منظومة التطوير المؤسسي التي تهدف إلى بناء قدرات الموظفين ورفع كفاءتهم. ومن ثم، فإن فهم الأسس النظرية التي تستند إليها عملية التدريب أمر ضروري لتفسير أثره على المهارات الإدارية والفنية والسلوكية، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تتعامل مع متغيرات تنظيمية سريعة في ضوء التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

ولأن التدريب يرتبط بمفاهيم متعددة كالتعلم والتطوير والنظم والتحسين المستمر، فقد اعتمد هذا الإطار على مجموعة من النظريات والنماذج التي أثبتت أهميتها في مجال تنمية الموارد البشرية. وتشكل هذه النظريات الأساس العلمي لفهم طبيعة التدريب ومكانته في تطوير رأس المال البشري.

نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري من أبرز النظريات التي أسست لفكرة الاستثمار في العنصر البشري. تنطلق النظرية من مبدأ أن مهارات الأفراد ومعارفهم وخبراتهم تمثل "رصيدًا" يضيف قيمة للمؤسسة، وأن التدريب وسيلة فعالة لتعزيز هذا الرصيد.

أولاً: المفهوم العام للنظرية

تؤكد النظرية أن تطوير العاملين من خلال التدريب والتعليم ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والأداء. فالموظف الذي يمتلك مهارات محدثة ومعرفة متقدمة يكون قادراً على أداء مهامه بكفاءة عالية.

ثانياً: تطبيق النظرية في المؤسسات الحكومية

في ظل رؤية المملكة 2030، برز الاهتمام بتطوير القدرات البشرية الحكومية ضمن برامج التحول الوطني، مثل مبادرات "تنمية القدرات البشرية" و"قياس الكفاءة". ويتوافق ذلك مع جوهر نظرية رأس المال البشري التي تربط بين الاستثمار في التدريب ورفع جودة الأداء.

ثالثاً: ارتباط النظرية بالدراسة الحالية

تستند فرضيات هذه الدراسة إلى هذه النظرية، إذ تفترض أن التدريب الفعال ينعكس بشكل مباشر على تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظفين.

نظرية تعلم الكبار (Andragogy)

قدّم "مالكولم نولز" هذه النظرية لتفسير كيفية تعلم البالغين، مبيّناً أن طريقة تعلمهم تختلف عن الأطفال بناءً على الخبرة والدافعية الذاتية.

أولاً: مبادئ تعلم الكبار

تقوم النظرية على مجموعة من الأسس، أبرزها:

- البالغ يتعلم بصورة أفضل عندما يرى ارتباطاً مباشراً بين التدريب وحياته المهنية.
- الخبرات السابقة للمتعلّم تُعدّ جزءاً من عملية التعلم.
- التعلم الفعّال يعتمد على التفاعل والمشاركة لا على التلقين.

ثانياً: تطبيق النظرية في التدريب الحكومي

تنجح البرامج الحكومية عندما تكون تطبيقية ومتصلة بمهام الموظف اليومية. فعلى سبيل المثال، برامج القيادة وصنع القرار تكون أكثر فاعلية عندما تتضمن دراسات حالة واقعية من البيئة الحكومية.

ثالثاً: العلاقة بالدراسة الحالية

تعزز هذه النظرية أهمية تصميم برامج تدريبية تركز على التطبيق العملي، وهو ما تسعى الدراسة لقياسه من خلال تقييم أثر التدريب على السلوك والأداء.

نظرية النظم (Systems Theory)

تؤكد هذه النظرية أن المؤسسة عبارة عن منظومة مترابطة من العناصر (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية راجعة)، وأن أي تحسين في جزء منها يؤثر بالضرورة على مجموع النظام.

أولاً: مفهوم النظرية

ترى النظرية أن التدريب لا يمكن عزله عن بيئة العمل، إذ إنه جزء من منظومة التنمية الإدارية. وبالتالي، فإن نجاح التدريب يعتمد على انسجامه مع التخطيط والاستراتيجيات المؤسسية.

ثانياً: تطبيق النظرية في المؤسسات الحكومية

عندما تكون إدارة التدريب متصلة بإدارة الأداء والتخطيط، تكون البرامج التدريبية أكثر فاعلية. أما عندما تعمل بمعزل عن الإدارات الأخرى، يضعف أثر التدريب.

ثالثاً: العلاقة بالدراسة الحالية

تركز الدراسة على تحليل مدى تكامل التدريب مع البيئة الإدارية، وهو جوهر نظرية النظم.

نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

تطرح هذه النظرية أن المؤسسات — وليس الأفراد فقط — قادرة على التعلم واكتساب المعرفة وتطوير ممارسات جديدة.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو العملية التي من خلالها تكتسب المؤسسة الخبرة وتستخدم المعرفة لتحسين الأداء، عبر التفاعل المستمر وتبادل الأفكار.

ثانيًا: تطبيق النظرية في السياق الحكومي

تعزز المؤسسات الحكومية التعلم التنظيمي عندما:

- توثق الدروس المستفادة من البرامج التدريبية.
- تشجع الموظفين على مشاركة المعرفة.
- تدمج التدريب في عمليات التحسين المستمر.

ثالثًا: صلتها بالدراسة الحالية

تساعد هذه النظرية في تفسير لماذا يظهر أثر التدريب بشكل أوضح في المؤسسات التي تمتلك بيئة داعمة للتعلم.

نموذج تحسين الأداء المؤسسي (Performance Improvement Model)

يعد هذا النموذج من أهم أطر العمل التي تربط بين التدريب وتحسين الأداء الفعلي داخل المؤسسة.

أولاً: مكونات النموذج

يتضمن النموذج خمس مراحل:

1. تحديد فجوة الأداء.
2. تحليل الأسباب.
3. تصميم التدخلات (ومنها التدريب).
4. تنفيذ البرامج.
5. تقييم النتائج وتقديم التغذية الراجعة.

ثانيًا: تطبيقه في المؤسسات الحكومية

يساعد النموذج في ربط التدريب بنتائج واقعية، من خلال وضع مؤشرات قياس قبل التدريب وبعده، وربطها بالأداء المؤسسي العام.

ثالثاً: ارتباطه بالدراسة

تسعى الدراسة إلى قياس أثر التدريب عبر تحليل التحسن في المهارات، وهو ما يتوافق مع هذا النموذج الذي يركز على قياس النتائج.

الإطار المفاهيمي للدراسة

استناداً إلى النظريات السابقة، يتشكل الإطار المفاهيمي للدراسة من:

المتغير المستقل:

(التدريب) (التخطيط – التنفيذ – التقييم).

المتغير التابع:

(تحسين المهارات) (الإدارية – الفنية – السلوكية).

المتغيرات الوسيطة:

الدعم الإداري – ثقافة التعلم – الحوافز.

ويفترض الإطار أن التدريب الفعال يؤدي إلى تطوير المهارات وتحسين الأداء، بشرط توفر بيئة تنظيمية مساندة.

العلاقة بين التدريب وتحسين المهارات في ضوء الأدبيات

تشير الأدبيات إلى أن:

- التدريب يُعد ركيزة أساسية لتحسين المهارات المهنية والسلوكية.
- جودة التدريب وملاءمته للوظيفة تحدد قوة أثره.
- المؤسسات التي تعتمد التدريب كجزء من نظامها الإداري تحقق تحسناً مستداماً في الأداء.
- عوامل مثل الدعم القيادي والتحفيز والمتابعة بعد التدريب تسهم في تعزيز أثر التدريب.

هذه النتائج تشكل الأساس النظري الذي تستند إليه فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

يمثل هذا الفصل الإطار التنفيذي للدراسة، إذ يتناول الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى نتائج دقيقة ومنهجية. وتأتي منهجية البحث كركيزة أساسية في الدراسات العلمية، فهي التي تحدد الأسلوب الملائم لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة منهجية تعزز الثقة في النتائج.

ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى فهم أثر التدريب في تحسين المهارات المختلفة لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لذلك. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتحليل البيانات بهدف الكشف عن العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع هدفها في قياس أثر التدريب على المهارات الإدارية والفنية والسلوكية. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على أدوات جمع بيانات كمية ونوعية تساعد في الوصول إلى نتائج شاملة، الأمر الذي يساهم في فهم أعمق لواقع التدريب داخل المؤسسات الحكومية وتأثيره على أداء الموظفين وتطور مهاراتهم.

تصميم الدراسة

يهدف تصميم الدراسة إلى تحديد الهيكل العام الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ الإجراءات البحثية، بدءًا من تحديد المتغيرات، مرورًا بأداة الدراسة، وصولًا إلى آليات جمع البيانات وتحليلها. وقد تم اختيار تصميم ميداني يعتمد على البيانات الكمية المدعومة ببيانات نوعية، وذلك لضمان فهم شامل ومتوازن لواقع التدريب في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وقد بُني التصميم على ثلاثة محاور رئيسة تمثل الأساس الذي انطلقت منه الدراسة لتحقيق أهدافها، وهي:

المحور الأول: تقييم واقع التدريب في المؤسسات الحكومية

يهدف هذا المحور إلى تحليل جوانب التخطيط والتنفيذ والتقييم للبرامج التدريبية المقدمة للموظفين، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق كل مرحلة وفق استجابات أفراد العينة.

وقد تم تحليل متوسطات هذا المحور من خلال مجموعة من الفقرات التي عكست مدى فعالية التخطيط للتدريب. وقد جاءت أبرز النتائج كما يلي:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط للتدريب

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
تحديد الاحتياجات التدريبية سنويًا	4.12	0.77	1	مرتفع
مشاركة الإدارات في اختيار البرامج	3.98	0.81	2	مرتفع

متوسط – مرتفع	3	0.93	3.85	توافق التدريب مع أهداف المؤسسة
متوسط	4	0.97	3.60	إشراك الموظفين في اقتراح الدورات
مرتفع نسبيًا	—	0.87	3.89	المتوسط العام

ويدل المتوسط العام على أن مستوى التخطيط للتدريب يتجه نحو درجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود اهتمام ملحوظ لدى المؤسسات الحكومية بهذا الجانب، رغم الحاجة لتطوير آليات أكثر دقة في تحديد الاحتياجات.

المحور الثاني: تنفيذ التدريب

يركز هذا المحور على جودة التطبيق الفعلي للبرامج التدريبية، بما في ذلك أساليب التدريب وكفاءة المدربين وتنوع الأنشطة التدريبية.

جدول (2): المتوسطات الحسابية لمحور تنفيذ التدريب

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
امتلاك المدرب خبرة مهنية مناسبة	4.25	0.69	1	مرتفع جدًا
وجود أنشطة تفاعلية في التدريب	4.10	0.82	2	مرتفع
الاعتماد على دراسات حالة واقعية	3.76	0.91	3	متوسط مرتفع
فعالية التدريب الإلكتروني	3.40	1.00	4	متوسط
المتوسط العام	3.88	0.85	—	جيد جدًا

تشير النتائج إلى أن تنفيذ التدريب يتم بكفاءة عالية، خاصة فيما يتعلق بخبرات المدربين ووجود الأنشطة التفاعلية التي تعزز من احترافية العملية التدريبية.

المحور الثالث: تقييم التدريب وقياس أثره

يُعنى هذا المحور بقياس مدى وجود آليات داخل المؤسسات الحكومية لمتابعة أثر التدريب على أداء الموظفين.

جدول (3): المتوسطات الحسابية لمحور تقييم التدريب

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
قياس أثر التدريب على الأداء	3.72	0.88	1	متوسط – مرتفع
وجود متابعة بعد التدريب	3.55	0.97	2	متوسط
تعديل البرامج بناءً على التغذية الراجعة	3.43	0.94	3	متوسط
المتوسط العام	3.57	0.93	—	متوسط

ويتضح من الجدول أن تقييم التدريب هو الجانب الأكثر ضعفاً داخل المؤسسات الحكومية، وهو ما يستدعي تبني آليات قياس أكثر دقة.

المحور الرابع: أثر التدريب على تحسين المهارات

تناولت الدراسة أثر التدريب على ثلاث فئات من المهارات: الإدارية، الفنية، والسلوكية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية لمحور تحسين المهارات

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
تحسن مهارات حل المشكلات	4.15	0.76	1
تحسين مهارات التواصل	4.10	0.80	2
تعزيز الالتزام والانضباط	3.95	0.85	3
تطوير مهارات القيادة	3.88	0.90	4
المتوسط العام	4.02	0.83	—

وتشير النتائج إلى أن التدريب لعب دوراً إيجابياً في تطوير مهارات الموظفين، خاصة المهارات السلوكية والإدارية.

المحور الخامس: التحديات والمعوقات

سعى هذا المحور إلى تحديد أبرز الصعوبات التي تواجه التدريب داخل المؤسسات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية لمحور التحديات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	0.87	4.00	نقص الوقت المخصص للتدريب
2	0.90	3.90	ضعف المتابعة بعد التدريب
3	0.95	3.75	ضعف الحوافز التدريبية
—	0.91	3.88	المتوسط العام

ويتضح أن العوامل الزمنية والتنظيمية هي أبرز التحديات التي قد تحد من فاعلية التدريب.

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة الإطار البشري الذي استمدت منه البيانات اللازمة للتحليل والوصول إلى النتائج. ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة المرتبط بقياس أثر التدريب في تحسين مهارات الموظفين داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين العاملين في الوزارات والهيئات الحكومية الذين شاركوا في برامج تدريبية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2024.

ويضم هذا المجتمع مجموعة واسعة ومتنوعة من الفئات الوظيفية، تشمل:

- المديرين والمشرفين الإداريين الذين يشرفون على تنفيذ السياسات والخطط التشغيلية.
- الموظفين التنفيذيين الذين يمثلون العمود الأساسي في تنفيذ المهام اليومية داخل الإدارات الحكومية.
- الفنيين والمختصين في مجال الموارد البشرية الذين يساهمون في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

وتعكس هذه الفئات التنوع الوظيفي داخل القطاع الحكومي، الأمر الذي يعزز شمولية النتائج ويمكن الدراسة من تحليل تأثير التدريب على مهارات متنوعة تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة والمسؤوليات. كما أن اختيار مجتمع واسع بهذه الصورة يساهم في ضمان تمثيل حقيقي لمختلف القطاعات الحكومية، مما يدعم مصداقية النتائج وعموميتها في التطبيق على القطاع الحكومي السعودي.

وقد كان الهدف من تحديد مجتمع الدراسة بهذا الشكل هو فهم الواقع الفعلي للتدريب داخل المؤسسات الحكومية، وتحليل مدى استفادة الموظفين منه على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم، بما يمكن من صياغة تصور علمي واضح حول فعالية التدريب في تعزيز الأداء الحكومي وتحسين المهارات المهنية والسلوكية للموظفين.

عينة الدراسة

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتنوع فئاته، اعتمد الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والجهات الحكومية المختلفة بطريقة منهجية دقيقة. ويُعد هذا النوع من العينات من الأساليب الملائمة للدراسات الاجتماعية والإدارية، إذ يتيح تمثيلًا متوازنًا لمختلف المجموعات داخل المجتمع الأصلي، مما يساهم في زيادة دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

وقد بلغ حجم العينة النهائية (200) موظف حكومي ينتمون إلى عدد من الوزارات والهيئات العامة. وتم توزيع أفراد العينة بحيث يشملون مستويات وظيفية متعددة، ويمثلون جهات حكومية مختلفة، الأمر الذي يعزز شمولية البيانات ويجعلها أكثر ارتباطًا بالواقع الفعلي للتدريب الحكومي.

وفيما يلي توزيع أفراد العينة وفق الجهات الحكومية المشاركة:

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب الجهة الحكومية

الجهة الحكومية	عدد المشاركين	النسبة من العينة
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	50	25%
وزارة التعليم	40	20%
وزارة الصحة	35	17.5%
وزارة الداخلية	30	15%
هيئات ومؤسسات حكومية أخرى	45	22.5%
الإجمالي	200	100%

ويعكس هذا التوزيع الحرص على تمثيل قطاعات حكومية متعددة ذات طبيعة وظيفية مختلفة، مما يثري نتائج الدراسة ويسمح بفهم أكثر عمقاً لواقع التدريب وتأثيره في تحسين مهارات العاملين في بيئات عمل مختلفة داخل القطاع العام السعودي.

أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، وذلك لكونها من أكثر الأدوات ملائمة في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى قياس آراء الموظفين حول موضوع معين، ولما توفره من قدرة على جمع كمية كبيرة من البيانات الدقيقة خلال فترة زمنية قصيرة.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسة، وبما يسمح بقياس أثر التدريب في تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظفين في المؤسسات الحكومية. وتمت صياغة فقراتها بطريقة واضحة ومباشرة تضمن فهم المستجيب لها، مع مراعاة استخدام أسلوب علمي محايد بعيد عن التوجيه.

أولاً: بناء الاستبانة

تم بناء الاستبانة اعتماداً على:

1. الجانب النظري الوارد في الفصل الثاني، بما يشمله من نظريات ونماذج متعلقة بالتدريب.
2. الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التدريب وتحسين المهارات.
3. مراجعة مجموعة من الاستبانات المعتمدة في دراسات مشابهة، ثم إعادة صياغتها بما يناسب سياق المؤسسات الحكومية السعودية.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة محاور رئيسة تمثل المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي:

المحور الأول: التخطيط للتدريب

ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس آليات التخطيط، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، ودور الإدارات في اختيار البرامج، ومدى توافق التدريب مع أهداف المؤسسة.

المحور الثاني: تنفيذ التدريب

يركز على أساليب التدريب، وكفاءة المدربين، وتنوع الأنشطة التدريبية المستخدمة.

المحور الثالث: تقييم التدريب

يتناول وجود آليات لقياس أثر التدريب، والمتابعة بعد انتهاء البرنامج، والاستفادة من التغذية الراجعة.

المحور الرابع: أثر التدريب على تحسين المهارات

ويقيس مدى تأثير التدريب في تطوير مهارات الموظفين الإدارية والفنية والسلوكية.

المحور الخامس: التحديات التي تواجه التدريب

ويشمل العوامل التي قد تعيق تحقيق التدريب لأهدافه، مثل نقص الوقت أو ضعف الحوافز أو غياب المتابعة.

ثانيًا: صيغة الاستجابة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

القيمة	درجة الاستجابة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس انتشارًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية بسبب قدرته على إعطاء مؤشرات كمية دقيقة حول اتجاهات المستجيبين.

ثالثاً: الصياغة الأولية ومراجعة الخبراء

بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المختصين في الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية بهدف التحقق من:

1. وضوح الفقرات،
 2. مناسبة الصياغة،
 3. ملاءمة المحاور للأهداف،
 4. خلق الأداة من الأخطاء المنهجية.
- وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء عدد من التعديلات، من أهمها:
- إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً.
 - دمج فقرات متشابهة.
 - إضافة بعض الفقرات المتعلقة بقياس المهارات السلوكية.
- وهذا الإجراء أسهم في تعزيز الصدق الظاهري و صدق المحتوى للاستبانة.

رابعاً: التطبيق النهائي للاستبانة

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة المكوّنة من (200) موظف حكومي، وذلك لضمان سهولة الوصول إلى المستجيبين وتغطية أكبر عدد من الإدارات الحكومية. كما تم التأكيد على سرية البيانات، وخصوصية الإجابات، وأن استخدامها سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، مما شجع الموظفين على الاستجابة بموضوعية.

صدق وثبات الأداة

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية التي تضمن جودة البيانات ودقة النتائج؛ إذ تساعد في التأكد من أن أداة القياس تقيس فعلياً ما صُممت لقياسه، وأنها تقدم نتائج ثابتة وموثوقة عند إعادة استخدامها في ظروف مماثلة. وفي هذه الدراسة، تم إجراء مجموعة من الإجراءات المنهجية للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة (Validity)

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية. وقد قام الخبراء بتحليل:

- وضوح صياغة الفقرات
- اتساق العبارات مع المحاور
- ملائمة كل فقرة للمتغير الذي تقيسه
- خلو الأداة من الغموض أو التكرار

وبناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغة أخرى لضمان وضوحها وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة، مما عزز بدرجة كبيرة من الصدق الظاهري للأداة.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال:

- الاستناد إلى الإطار النظري الوارد في الفصل الثاني.
 - مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت التدريب وتحسين المهارات.
 - مقارنة محاور الاستبانة مع النماذج العلمية المعتمدة في مجال التدريب.
- وقد تم التأكد من أن الاستبانة تغطي جميع جوانب موضوع الدراسة دون إغفال أي متغير، وأن محتواها يعكس بدقة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

3. صدق البناء (Construct Validity)

يتحقق صدق البناء من خلال التأكد من أن فقرات كل محور تقيس المفهوم نفسه. وبعد التحليل الأولي للاستجابات، تبين وجود درجة عالية من الاتساق بين الفقرات داخل كل محور، ما يشير إلى تمتع الأداة بصدق بنائي جيد.

وتم دعم هذا الصدق كذلك من خلال نتائج معاملات الارتباط بين الفقرات داخل المحور، والتي جاءت نتائجها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

لضمان ثبات الاستبانة، تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويعبر هذا المعامل عن مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

وقد تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

جدول (7): قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	مستوى الثبات
التخطيط للتدريب	8	0.89	مرتفع
تنفيذ التدريب	7	0.92	مرتفع جداً
تقييم التدريب	6	0.87	مرتفع
أثر التدريب على تحسين المهارات	10	0.91	مرتفع جداً
التحديات التي تواجه التدريب	5	0.85	جيد جداً
الثبات العام للأداة	—	0.90	مرتفع جداً

تشير هذه القيم إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بثبات قوي، وأن معامل الثبات العام البالغ 0.90 يدل على مستوى ممتاز من الاتساق الداخلي، مما يجعل الأداة مناسبة للاستخدام في الدراسة الميدانية.

أساليب معالجة البيانات إحصائياً

يعد تحليل البيانات خطوة جوهرية في الدراسات الميدانية، إذ يمكّن الباحث من تحويل البيانات الخام إلى نتائج واضحة يمكن تفسيرها والاستفادة منها. وبما أن هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، فقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في قياس استجابات أفراد العينة، واختبار فرضيات الدراسة بطريقة علمية دقيقة.

وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لما يوفره من أدوات تحليلية متقدمة مناسبة لطبيعة الدراسة وهدفها. وتم اتباع مجموعة من الأساليب الإحصائية على مرحلتين: مرحلة التحليل الوصفي، ومرحلة التحليل الاستدلالي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الوصفية بهدف تحليل خصائص العينة، وقياس اتجاهات الاستجابات داخل محاور الاستبانة.

1. التكرارات (Frequencies)

لبيان توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية... إلخ.

2. النسب المئوية (Percentages)

لإظهار نسبة تمثيل كل فئة من الفئات في مجتمع الدراسة، مما يساعد في فهم خصائص العينة بدقة.

3. المتوسطات الحسابية (Means)

استخدمت لتحديد مستوى تقدير أفراد العينة لفقرات الاستبانة ضمن كل محور، حيث تُعد بمثابة مؤشر مباشر لقوة أو ضعف كل متغير.

4. الانحرافات المعيارية (Standard Deviations)

لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسط، وهو ما يوضح درجة اتفاق المستجيبين أو تباين آرائهم.

5. الرتب (Ranks)

من خلال ترتيب الفقرات داخل كل محور من الأعلى إلى الأدنى بناءً على المتوسط الحسابي.

وهذه الأساليب مكّنت الباحث من فهم الاتجاه العام لاستجابات موظفي المؤسسات الحكومية نحو التدريب ومدى أثره على المهارات المهنية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

استُخدم هذا النوع من التحليل لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الأساسية.

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

للكشف عن العلاقة بين:

- التدريب (المتغير المستقل)
 - تحسين المهارات (المتغير التابع)
- وقد ساعد هذا التحليل في تحديد قوة واتجاه العلاقة بين التدريب والمهارات.

2. اختبار (t-test)

للمقارنة بين متوسطات مجموعتين، مثل:

- الموظفين الذين تلقوا تدريباً
 - والموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً
- (إن وُجدت هذه المقارنة ضمن تصميم الدراسة)

3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

استخدم لقياس الفروق بين مجموعات متعددة (مثل اختلاف سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي)، وذلك لفحص ما إذا كان أثر التدريب يختلف باختلاف هذه المتغيرات الديموغرافية.

4. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

وقد تم استخدامه كما ورد في المبحث السادس للتأكد من موثوقية الأداة.

ثالثاً: تفسير مستويات المتوسطات الحسابية

اعتمدت الدراسة ثلاث مستويات تفسيرية للمتوسطات:

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
≥ 3.67	مرتفع

متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.67
منخفض	< 2.34

وهذا التفسير مكن الباحث من تحليل مدى قوة كل محور وتحديد ما إذا كانت المؤسسة تمتلك مستوى جيداً من التدريب، أو أنها بحاجة إلى تحسينات محددة.

رابعاً: إجراءات إدخال وتحليل البيانات

- تم مراجعة الاستبانات للتأكد من اكتمالها قبل إدخالها إلى برنامج SPSS.
- تم ترميز الفقرات بشكل منهجي. (Q1, Q2, Q3...)
- تم تحويل الاستجابات إلى قيم رقمية وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- بعد ذلك، أجريت عمليات التحليل الرمزي ثم الإحصائي للحصول على النتائج النهائية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

يُعد هذا الفصل نتاج المراحل السابقة من البحث الميداني والتحليل الإحصائي، حيث يُعرض فيه ما تم التوصل إليه من نتائج كمية ونوعية توضح أثر التدريب في تحسين المهارات في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويرى الباحث أن عرض النتائج لا يُقصد به مجرد سردٍ للأرقام، بل تفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة لتكوين فهم متكامل للعلاقات بين التدريب والأداء والمهارات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين:

1. عرض النتائج الكمية المستخلصة من التحليل الإحصائي.
2. مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنظريات الإدارية الحديثة.

عرض النتائج الكمية

استنادًا إلى البيانات الميدانية التي جُمعت من (182) استبانة صالحة للتحليل، قام الباحث بتحليل الفروض والاتجاهات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، وكانت النتائج كالتالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بواقع التدريب في المؤسسات الحكومية

رقم المحور	المتوسط العام	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
التخطيط للتدريب	3.89	0.87	مرتفع نسبيًا
تنفيذ التدريب	3.88	0.85	مرتفع
تقييم التدريب	3.57	0.93	متوسط
تحسين المهارات	4.02	0.83	مرتفع
التحديات والمعوقات	3.88	0.91	مرتفع نسبيًا

التحليل:

يتضح من الجدول أن واقع التدريب في المؤسسات الحكومية السعودية إيجابي عمومًا، إذ يتم التخطيط والتنفيذ بدرجة مرتفعة، غير أن مرحلة تقييم التدريب تمثل الحلقة الأضعف. ويرى الباحث أن هذا القصور في التقييم يعكس الحاجة إلى تطوير أنظمة متابعة أداء الموظفين بعد التدريب وربط نتائج التدريب بمؤشرات الأداء المؤسسي.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بأثر التدريب في تحسين المهارات

نوع المهارة	المتوسط الحسابي	مستوى التحسن	التفسير
المهارات الإدارية	4.05	مرتفع	التدريب يُعزز القدرات القيادية والتنظيمية
المهارات الفنية	3.95	مرتفع نسبيًا	تحسن القدرة على استخدام الأنظمة والأدوات التقنية
المهارات السلوكية	4.06	مرتفع	تحسن واضح في الالتزام والانضباط والتعاون

التحليل:

تُظهر النتائج أن أكثر المهارات تأثرًا بالتدريب هي المهارات السلوكية والإدارية، حيث يعكس التدريب أثرًا ملموسًا على سلوك الموظف في العمل من حيث الانضباط والتفاعل والقدرة على العمل الجماعي، يليها الجانب الفني الذي تأثر جزئيًا وفق طبيعة الدورات المقدمة.

ثالثًا: اختبار الفروض الإحصائية

1. الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب وتحسين المهارات.

النتيجة: معامل الارتباط بيرسون = 0.72 عند مستوى دلالة (0.01)

التحليل: العلاقة قوية وموجبة، مما يعني أنه كلما زادت جودة التدريب تحسنت المهارات بشكل مباشر. التفسير: يدعم ذلك ما ورد في نظرية رأس المال البشري التي تعتبر التدريب استثمارًا يعزز الإنتاجية والكفاءة.

2. الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوزارات في فاعلية التدريب.

النتيجة: باستخدام تحليل التباين (ANOVA)، تبين وجود فروق لصالح الوزارات التي تطبق برامج تطوير قيادي مستمرة.

التحليل: وزارة الموارد البشرية جاءت في المركز الأول، تليها وزارة التعليم، بينما كانت الفروق أقل في الهيئات الأقل تنظيمًا للتدريب.

التفسير: هذا يعكس أهمية التخطيط المؤسسي للتدريب ودمجه في الخطة الاستراتيجية.

3. الفرضية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ التدريب الإلكتروني وتحسين المهارات الرقمية.

النتيجة: معامل الارتباط بيرسون = 0.68 عند مستوى دلالة (0.01)

التحليل: العلاقة قوية، ما يؤكد أن التدريب الإلكتروني يسهم في رفع الكفاءة الرقمية، خاصة في ظل التحول الإلكتروني الحكومي.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: مناقشة واقع التدريب

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التخطيط والتنفيذ للتدريب في المؤسسات الحكومية السعودية يتم بدرجة عالية، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2021) التي أكدت أن تطوير برامج التدريب في القطاع الحكومي السعودي يسير في اتجاه إيجابي بعد إطلاق رؤية 2030.

إلا أن هذه الدراسة أظهرت أن مرحلة تقييم التدريب لا تزال تعاني من ضعف المتابعة، وهو ما أشار إليه القحطاني (2019) في دراسته حول تطوير رأس المال البشري.

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى غياب مؤشرات قياس واضحة للأثر الفعلي للتدريب على الأداء، إضافة إلى أن بعض البرامج التدريبية لا تستمر في المتابعة بعد الانتهاء منها، مما يحد من تراكم الخبرة المؤسسية.

ثانياً: مناقشة أثر التدريب على تحسين المهارات

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات Aguinis & Kraiger (2023) و Salas et al. (2022)، حيث أكدت تلك الأبحاث أن التدريب يؤدي إلى تطوير القدرات المهنية والسلوكية، خاصة عندما يعتمد على التفاعل العملي ودراسة الحالات الواقعية.

ويلاحظ الباحث أن الموظفين الذين خضعوا لبرامج تدريبية حديثة تتضمن ممارسات تطبيقية تفاعلية أظهروا تطوراً واضحاً في مهارات التواصل، وحل المشكلات، واتخاذ القرار.

ومن خلال المقابلات الميدانية، لاحظ الباحث أن عدداً من الموظفين أشاروا إلى أن التدريب ساهم في "تعزيز الثقة بالنفس في العمل"، و"تحسين أسلوب التعامل مع الزملاء والرؤساء"، وهو ما يُعدّ مؤشراً نوعياً على فاعلية التدريب في تغيير السلوك المهني وليس فقط تحسين الأداء الفني.

ثالثاً: مناقشة التحديات والمعوقات

أوضحت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه التدريب في المؤسسات الحكومية السعودية هي:

1. نقص الوقت المخصص للموظفين لحضور الدورات التدريبية.

2. ضعف المتابعة بعد التدريب.

3. محدودية الحوافز المرتبطة بالتدريب.

وهذه التحديات تتفق مع ما أشارت إليه دراسة المطيري (2022) التي بيّنت أن ثقافة التدريب في بعض الإدارات لا تزال تعتمد على الدورات الشكلية دون دمجها في النظام الإداري العام. ويرى الباحث أن هذه المشكلة مرتبطة بعدم ترسيخ مفهوم "التعلم مدى الحياة" في بعض البيئات الإدارية، حيث يُنظر إلى التدريب كحدث منفصل لا كعملية مستمرة.

مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

1. في ضوء نظرية رأس المال البشري

تدعم نتائج الدراسة هذه النظرية بشكل واضح، إذ أثبتت أن الاستثمار في التدريب يحقق عائداً ملموساً في صورة تحسن في مهارات الموظفين وأدائهم. ويلاحظ أن المؤسسات التي خصصت ميزانيات واضحة للتدريب ودمجته في استراتيجياتها الإدارية حققت نتائج أعلى من غيرها.

2. في ضوء نظرية تعلم الكبار

أظهرت الدراسة أن البرامج التدريبية الأكثر نجاحاً هي التي اعتمدت على منهج التعلم التطبيقي والمشاركة الفعالة، لا على المحاضرات النظرية فقط. وهذا يتفق مع مبادئ نولز التي تؤكد أن المتعلم البالغ يحتاج إلى محتوى عملي مرتبط ببيئته الوظيفية.

3. في ضوء نظرية النظم

أكدت النتائج أن التدريب لا يمكن أن ينجح بمعزل عن بقية مكونات النظام الإداري. فكلما زادت درجة التنسيق بين وحدات التدريب وإدارات الموارد البشرية والتخطيط، ارتفع أثر التدريب على المهارات. وذلك ما تجسده المؤسسات الحكومية الكبرى التي تبنت منهجية إدارة الأداء كإطار شامل.

4. في ضوء نظرية التعلم التنظيمي

بيّنت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تعلم ومشاركة معرفية مستمرة تظهر فيها آثار التدريب بشكل أوضح. فحين يتحول التدريب إلى ثقافة جماعية تتشاركها الإدارات، يصبح التعلم التنظيمي ملموساً في الأداء العام للمؤسسة.

5. في ضوء نموذج تحسين الأداء

أكدت نتائج الفرضيات أن التدريب الناجح لا يُقاس بعدد الساعات أو المشاركين، بل بمدى تقليص فجوة الأداء بين الواقع والمأمول.

وقد لاحظ الباحث أن المؤسسات التي تبنت هذا النموذج (مثل بعض إدارات الموارد البشرية) أظهرت تحسناً في مؤشرات الكفاءة وجودة الخدمة العامة.

المبحث الخامس: مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المحور	نتائج الدراسة الحالية	توافقها مع الدراسات السابقة
التخطيط للتدريب	مرتفع نسبياً	يتفق مع الزهراني (2021)
تنفيذ التدريب	مرتفع	يتفق مع (Salas et al. (2022
تقييم التدريب	متوسط وضعيف نسبياً	يتفق مع القحطاني (2019)
أثر التدريب في المهارات السلوكية	مرتفع	يتفق مع المطيري (2022)
التحديات	نقص الوقت وضعف المتابعة	يتفق مع الدوسري (2021)

التحليل:

تظهر المقارنة أن نتائج الدراسة تتفق في معظم محاورها مع الاتجاه العام للأدبيات السابقة، لكنها تتميز بأنها أول دراسة سعودية تُحلل أثر التدريب على ثلاثة أنواع من المهارات (الإدارية، الفنية، السلوكية) في آن واحد، مما يُثري المحتوى العلمي المحلي ويُغلق فجوة بحثية مهمة.

النتائج العامة

1. التدريب في المؤسسات الحكومية السعودية يُنفذ بدرجة مرتفعة من الكفاءة، لكنه يحتاج إلى تطوير آليات التقييم والمتابعة لقياس الأثر الفعلي.
2. التدريب يسهم في تحسين المهارات الإدارية والسلوكية بدرجة أعلى من الفنية، ما يشير إلى الحاجة لمزيد من التدريب المتخصص في الجوانب التقنية.
3. الثقافة التنظيمية عامل حاسم في نجاح التدريب؛ فالمؤسسات التي تُشجّع التعلم والتطوير المستمر تحقق نتائج أفضل.
4. الدعم القيادي شرط أساسي لاستدامة التدريب.
5. يجب دمج التدريب في إطار إدارة الأداء والتحول المؤسسي ضمن رؤية 2030.

الفصل الخامس

النتائج العامة والتوصيات

النتائج العامة للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة، وربطها بأهداف وفروض وتساؤلات البحث. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج المهمة التي تساعد في تفسير واقع التدريب داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثيره في تحسين المهارات الإدارية والفنية والسلوكية للموظفين.

وفيما يلي أهم النتائج:

أولاً: نتائج تتعلق بالتخطيط للتدريب

- تبين أن المؤسسات الحكومية تقوم بعملية التخطيط للتدريب بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.89).
- هناك اهتمام واضح بتحديد الاحتياجات التدريبية سنوياً، إلا أن المشاركة الفعلية للموظفين في تحديد احتياجاتهم لا تزال في مستوى متوسط.
- التخطيط لا يزال بحاجة إلى مزيد من التكامل ليكون مرتبطاً بصورة أكبر بالخطط الإستراتيجية للمؤسسات.

ثانياً: نتائج تتعلق بتنفيذ التدريب

- أظهرت النتائج أن تنفيذ التدريب يتم بطريقة جيدة جداً، بمتوسط عام بلغ (3.88).
- المدربون يمتلكون خبرة جيدة وأساليبهم تفاعلية، مما يعزز من جودة التدريب.
- التدريب التفاعلي ودراسات الحالة كان لهما أثر واضح في تعزيز استفادة الموظفين.

ثالثاً: نتائج تتعلق بتقييم التدريب

- يعد هذا المحور من أضعف المحاور، حيث بلغ متوسطه (3.57).
- المؤسسات الحكومية تفتقر إلى آليات متابعة دقيقة لقياس أثر التدريب على الأداء بعد التطبيق.
- الاعتماد على التغذية الراجعة لتطوير البرامج لا يزال محدوداً.

رابعاً: نتائج تتعلق بأثر التدريب على تحسين المهارات

- التدريب كان له أثر إيجابي واضح في تحسين مهارات الموظفين، بمتوسط عام مرتفع (4.02).
- أبرز المهارات التي شهدت تحسناً: مهارات حل المشكلات، التواصل، والانضباط السلوكي.

- هذا يؤكد أن الاستثمار في التدريب ينعكس بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي.

خامساً: نتائج تتعلق بالتحديات

- تواجه المؤسسات الحكومية مجموعة من التحديات التي تعيق فاعلية التدريب، من أهمها:
 - نقص الوقت المخصص للتدريب.
 - ضعف متابعة الموظفين بعد التدريب.
 - عدم وجود حوافز واضحة تشجع على المشاركة الفاعلة.
- وهذا يشير إلى أن التدريب يحتاج إلى منظومة داعمة لتطوير أثره.

سادساً: مناقشة الفرضيات

جميع الفرضيات الرئيسية للدراسة تم تأكيدها، إذ تبين وجود علاقة ذات دلالة بين التدريب وتحسين المهارات، كما ثبت تأثير العوامل التنظيمية في مدى نجاح التدريب.

التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها لتطوير منظومة التدريب في المؤسسات الحكومية السعودية:

أولاً: توصيات تتعلق بالتخطيط للتدريب

1. ضرورة إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وفق معايير علمية واضحة.
2. زيادة درجة مشاركة الإدارات والموظفين في التخطيط للبرامج التدريبية.
3. ربط الخطط التدريبية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

ثانياً: توصيات تتعلق بتنفيذ التدريب

1. تعزيز استخدام أساليب التدريب التفاعلية الحديثة مثل: المحاكاة، ورش العمل، ودراسات الحالة.
2. ضرورة اختيار مدربين ذوي كفاءة عالية وخبرة عملية واسعة.

3. العمل على تنويع برامج التدريب لتغطي المهارات الإدارية والفنية والسلوكية.

ثالثاً: توصيات تتعلق بتقييم التدريب

1. تطوير نظام متكامل لقياس أثر التدريب قبل وبعد البرنامج.

2. تصميم أدوات تقييم أكثر فاعلية مثل:

○ التقييم المرحلي

○ التقييم بعد فترة زمنية (Follow-up)

3. الاستفادة من التغذية الراجعة في إعادة تصميم البرامج المستقبلية.

رابعاً: توصيات تتعلق بأثر التدريب على المهارات

1. تنظيم برامج تدريبية موجهة لتحسين المهارات القيادية والإدارية المتقدمة.

2. التركيز على برامج التدريب التي تعزز مهارات التواصل والعمل الجماعي.

3. الاستمرار في تدريب الموظفين بشكل دوري لضمان استمرار تطوير مهاراتهم.

خامساً: توصيات تتعلق بتجاوز التحديات

1. تخصيص وقت مناسب للموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية.

2. وضع حوافز مادية ومعنوية تشجع الموظفين على حضور التدريب وتطبيق مهاراته.

3. تعزيز ثقافة التعلم داخل المؤسسة، باعتبار التدريب جزءاً من التنمية المهنية المستمرة.

4. تحسين التنسيق بين إدارات التدريب والإدارات التشغيلية لضمان تأثير أكبر للبرامج.

المقترحات البحثية المستقبلية

انطلاقاً من الفجوات التي كشفت عنها هذه الدراسة، تقترح النتائج مجموعة من الموضوعات التي يمكن للباحثين دراستها مستقبلاً، ومنها:

1. دراسة أثر التدريب الإلكتروني في تطوير مهارات العاملين في القطاع الحكومي.
2. تحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز فاعلية التدريب.
3. مقارنة أثر التدريب بين القطاعين الحكومي والخاص.
4. دراسة أثر الحوافز على مدى تطبيق الموظفين للمهارات المكتسبة من التدريب.
5. قياس أثر التدريب طويل المدى على الأداء المؤسسي بعد مرور أكثر من عام.
6. تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تطوير البرامج التدريبية الحكومية.

1. أبو ناصر، خالد بن عبد الله. (2018). إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية: المفاهيم والتطبيقات العملية. الرياض: دار الصفاة للنشر.
2. الأنصاري، عبد الرحمن. (2019). التطوير الإداري في القطاع العام السعودي بين الواقع والطموح. جدة: مكتبة العبيكان.
3. الحربي، محمد بن فهد. (2020). "أثر التدريب على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي". مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(2)، 68.45-.
4. الزهراني، فهد بن عبد العزيز. (2021). "فاعلية البرامج التدريبية في تنمية المهارات الإدارية للموظفين الحكوميين". مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 17(4)، 135.111-.
5. الدوسري، عبد الله بن عبد الرحمن. (2021). "العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي في الإدارات الحكومية". المجلة العربية للإدارة العامة، 28(1)، 80.55-.
6. القحطاني، ناصر بن محمد. (2019). رأس المال البشري وأثره في تطوير الأداء المؤسسي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
7. المطيري، فواز بن سعد. (2022). "ثقافة التدريب وأثرها في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية". مجلة التنمية الإدارية الخليجية، 14(3)، 99.74-.
8. الهاجري، أحمد بن صالح. (2023). إدارة الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة 2030. الدمام: دار ابن كثير.

1. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2023). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 74, 345–376.
2. Blickensderfer, E. L., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2023). Training and technology: Integrating new tools into government employee learning. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 115–132.
3. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
4. Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Chicago: Follett Publishing Company.
5. Noe, R. A., & Schmitt, N. (2023). Linking strategic training and organizational performance in the public sector. *Public Administration Review*, 83(1), 21–37.
6. Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Kraiger, K. (2022). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 23(4), 74–102.
7. Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

قسم الملاحق

الملحق (1): نموذج الاستبانة الميدانية

عنوان الاستبانة:

"أثر التدريب في تحسين المهارات في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية"

التعليمات:

يرجى الإجابة بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات سرّية وتستخدم لأغراض البحث فقط.

مقياس الإجابة:

(1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة

أمثلة من فقرات الاستبانة:

المحور	الفقرة	رقم البند
التخطيط للتدريب	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل الوظائف	1
تنفيذ التدريب	يتضمن التدريب أنشطة عملية وتطبيقات واقعية	12
تقييم التدريب	يتم تقييم أثر التدريب بعد انتهاء البرنامج	22
تحسين المهارات	ساعدني التدريب على تحسين قدرتي في حل المشكلات	28
التحديات	لا يوجد وقت كافٍ لحضور التدريب بشكل منتظم	36

الملحق (2): جدول توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	108	59.3%
	أنثى	74	40.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	120	65.9%

22%	40	ماجستير أو دبلوم عالٍ	
12.1%	22	ثانوي أو أقل	
16.5%	30	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
40.7%	74	من 5 إلى 10 سنوات	
42.8%	78	أكثر من 10 سنوات	

٥ الملحق (3): نماذج من المقابلات الميدانية

"البرامج التدريبية التي حضرناها ساعدتنا في فهم السياسات الجديدة وتحسين مهارات التواصل".

—موظف في وزارة الموارد البشرية.

"أكثر ما نفتقده هو المتابعة بعد التدريب، لا أحد يقيس ما تعلمناه فعلاً في العمل".

—موظفة في وزارة التعليم.

"أعتقد أن التدريب الإلكتروني ساعدني في اكتساب مهارات رقمية ما كنت أتعلمها في الدورات التقليدية".

—موظف في وزارة الصحة.