

أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية
على صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

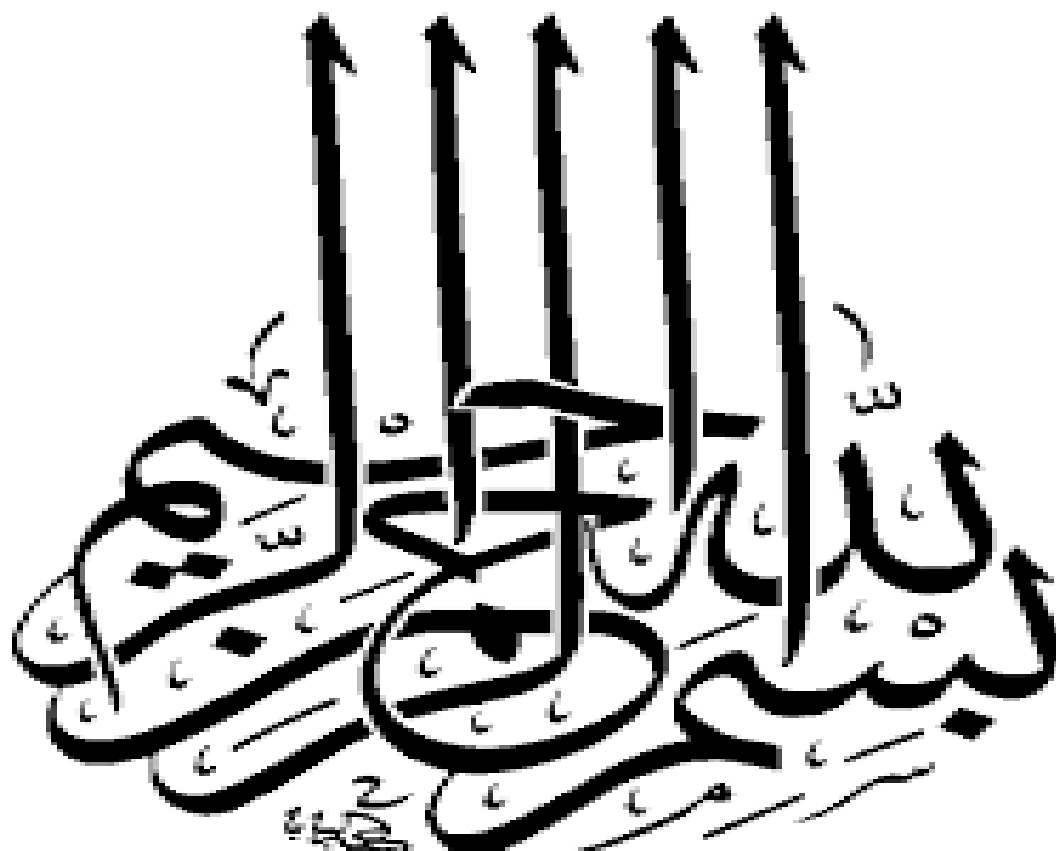
أفراح عوض العنزي

233000671

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

2024



إِهْدَاء

إلى منبع الحب والعطاء . . . والدتي العزيزة التي كانت السند

والداعم الأكبر في كل خطواتي إلى عائلتي الكريمة، التي لم

تبخل علي بالدعاء والتشجيع إلى أصدقائي الأوفياء الذين كانوا

دوماً مصدر إلهام وتحفيز أهدىكم هذا البحث بكل امتنان

وأسأل الله أن يوفقني في أن أكون عند حسن ظنكم جميعاً

شكر ونقد

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتة وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتورة القدير/ أسماء أبو عازة الذي وجهتنا وساعدتنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منها الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميداو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على أبعاد التدريب والتطوير مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج، وتقييمها، وتأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين من حيث المثابرة، الدقة، الجودة، التحفيز، والعمل بروح الفريق. تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من 80 موظفًا إداريًا، واستُرد منها 60 استبيان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار صحة الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يساهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها الصندوق، مما يعزز من علاقاته مع العملاء. كما يعمل التدريب أثناء الخدمة على تمكين الموظفين من اكتساب معارف ومهارات جديدة، وتغيير اتجاهاتهم نحو العمل بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن التدريب هو أحد الأدوات الأساسية في تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث ظهر تأثير قوي للتدريب على الدقة والجودة في الإنجاز والتحفيز، بينما كانت العلاقة بين بعض جوانب التدريب مثل تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية وأداء الموظفين أضعف.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها ضرورة وضع خطة تدريبية سنوية بناءً على الاحتياجات التدريبية للعاملين بعد إجراء مسح شامل لتحديد متطلبات الأداء الفردي. كما أوصت الدراسة بربط الترقيات والحوافز الخارجية بالسجل التدريبي للموظفين في الصندوق، إضافة إلى دراسة إمكانية تقديم حوافز مالية لاجتياز البرامج التدريبية بتفوق، بهدف تشجيع الموظفين على التطور المستمر وتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء الموظفين، صندوق الاستثمارات العامة، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

3.....	إهداء
4.....	شكرو وتقدير
4.....	المستخلص
5.....	قائمة المحتويات
9.....	قائمة الجداول
10.....	قائمة الأشكال
11.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	1.1 المقدمة :
14.....	2.1 مشكلة الدراسة
14.....	3.1 أهمية الدراسة:
16.....	4.1 أهداف الدراسة
16.....	5.1 أسئلة البحث
17.....	6.1 فرضيات الدراسة
18.....	7.1 الدراسات السابقة
24.....	8.1 الفجوة البحثية:
25.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
26.....	10.1 المنهجية:
26.....	11.1 مصادر و الأساليب الإحصائية للدراسة :
27.....	12.1 حدود الدراسة
28.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

28	المبحث الأول: التدريب
28	تمهيد
28	1.1.2 مفهوم التدريب
30	2.1.2 أهمية التدريب
32	3.1.2 أهداف التدريب
34	4.1.2 أنواع التدريب
36	5.1.2 مسؤوليات التدريب:
37	6.1.2 أبعاد عملية التدريب
39	7.1.2 أسباب فشل التدريب:
41	المبحث الثاني: أداء الموظفين
41	1.2.2 مفهوم أداء الموظفين
42	2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:
43	3.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء
45	4.2.2 أهمية الأداء
46	5.2.2 شروط الأداء الجيد.
47	6.2.2 مؤشرات أداء الموظفين
48	المبحث الثالث: دور التدريب على أداء الموظفين
48	1.3.2 إيجابيات التدريب على أداء الموظفين والإدارة والمنظمة
52	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية
52	1.3 تمهيد:

52	2.3. نوع الدراسة
52	3.3. منهج الدراسة:
52	4.3. مجتمع وعينة الدراسة:
52	1.4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
56	الفصل الرابع :
56	عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.
56	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.
68	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات.
71	المطلب الرابع: اختبار بيرسون (مصفوفة الارتباط)
73	الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات
73	مقدمة
73	الخاتمة
74	نتائج البحث
74	النتائج النظرية
75	النتائج العملية
76	التوصيات
78	المراجع
78	• المراجع العربية
78	

•.....المراجع الأجنبية :

82.....

84..... Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي	1
48	جدول رقم (02): معاملات الصدق والثبات	2
49	الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3
50	جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	4
51	جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5
52	الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6
53	جدول رقم (07): إخبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنو (Kolmogrov _Smirnov	7
53	جدول رقم (08): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	8
54	الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التدريب	9
57	الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء	10
60	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	11

12	جدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب وأداء الموظفين بأبعاده الأربعة (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل)	61
13	الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء الموظفين	64

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الشكل (1) مخطط أهداف التدريب	26
2	الشكل (2) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	38
3	الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	49
4	الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	50
5	الشكل رقم (05): التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	51
6	الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	52

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

برامج التدريب والتطوير هي أساسية لنجاح أي منظمة في العصر الحديث. في ظل التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والابتكارات المتلاحقة في جميع المجالات، تُعد هذه البرامج ضرورية لضمان بقاء الموظفين على اطلاع دائم بأحدث المهارات والممارسات في مجال عملهم. وتهدف هذه البرامج إلى تزويد الموظفين بالمعارف والكفاءات اللازمة لتحسين أدائهم وتمكينهم من مواكبة التطورات في بيئتهم المهنية. تتنوع برامج التدريب والتطوير لتشمل مجموعة واسعة من الموضوعات، بدءًا من تحسين المهارات الفنية والتقنية إلى تطوير المهارات القيادية والإدارية. فعلى سبيل المثال، قد تتضمن هذه البرامج دورات تدريبية في مجالات البرمجة والتصميم والتحليل الإحصائي، إلى جانب برامج تطوير المهارات الشخصية كالتفكير الإبداعي وإدارة الوقت والعمل الجماعي. كما تشمل هذه البرامج أيضًا محاضرات وورش عمل حول القيادة الفعالة وصنع القرار الاستراتيجي وغيرها من المهارات الإدارية المهمة. (Hayet, 2022).

إن تصميم برامج التدريب والتطوير بشكل فعال يتطلب دراسة احتياجات الموظفين والمنظمة بعناية، ووضع خطة تدريبية شاملة تستهدف تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء. وللحصول على أفضل النتائج، يجب أن تكون هذه البرامج مصممة بطريقة تتيح للمشاركين فرصة التطبيق العملي للمهارات الجديدة في بيئة آمنة، مما يعزز من احتمالية نقل هذه المهارات إلى بيئة العمل. كما ينبغي أن تتضمن هذه البرامج آليات متنوعة للتقييم والمتابعة لضمان استمرارية التطوير والتحسين المستمر. تلعب برامج التدريب والتطوير دورًا حيويًا في تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة. وبالتالي، فإن الاستثمار في هذه البرامج يُعد استثمارًا في نجاح المنظمة على المدى الطويل. (Khalif, 2020).

تطوير المهارات هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتعزيز قدرات الفرد في مختلف المجالات. في عالم اليوم المتسارع التغير والتطور، تُعد هذه العملية ضرورية لضمان بقاء الأفراد قادرين على التكيف مع المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل والحياة بشكل عام. فالمهارات التي كانت ضرورية في الماضي قد تصبح قديمة أو غير كافية في الوقت الحاضر، لذا يجب على الأفراد باستمرار تحديث وتطوير مهاراتهم لتلبية احتياجات

السوق والمنظمات. يشمل تطوير المهارات مجموعة واسعة من الجوانب، بدءًا من المهارات الفنية والتقنية إلى المهارات القيادية والشخصية. فعلى سبيل المثال، قد يتضمن تطوير المهارات تعلم برامج الحاسب الآلي الجديدة أو تحسين مهارات الاتصال والتواصل الفعال. كما قد يشمل تطوير القدرات القيادية كاتخاذ القرارات الاستراتيجية وبناء فرق عمل منتجة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطوير المهارات الشخصية مثل التفكير الإبداعي وإدارة الوقت والضغط يُعد أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في مختلف جوانب الحياة. (Dwikat, 2023).

إن عملية تطوير المهارات لا تقتصر على مرحلة محددة من الحياة، بل هي عملية مستمرة طوال المسار المهني والشخصي للفرد. فالموظفون الذين يواصلون تطوير مهاراتهم باستمرار يكونون أكثر قدرة على التقدم في وظائفهم وتحقيق طموحاتهم المهنية. كما أن الأشخاص الذين يركزون على تطوير مهاراتهم الشخصية يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في حياتهم الخاصة وإدارة تحديات الحياة بفعالية. إن تطوير المهارات هو عملية حيوية تمكن الأفراد من تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتعزيز فرص نجاحهم في مختلف مجالات الحياة. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير المهارات هو استثمار في مستقبل الأفراد والمجتمعات على حد سواء. (Hayet, 2022).

الأداء الوظيفي هو المفهوم المركزي في إدارة الموارد البشرية والتطوير المهني. فهو يُعبر عن مدى نجاح الموظف في القيام بمسؤولياته الوظيفية وتحقيق الأهداف المحددة له. إن فهم وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين له أهمية حاسمة بالنسبة للمنظمات في عالم اليوم المتسارع التغير. يشمل الأداء الوظيفي مجموعة واسعة من العناصر، بدءًا من الكفاءة والإنتاجية في أداء المهام اليومية، إلى مدى التزام الموظف بسياسات وإجراءات المنظمة. كما يتضمن الأداء الوظيفي جودة العمل المنجز، والقدرة على العمل ضمن فريق، والمبادرة في اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المهارات القيادية والتنظيمية للموظف تُعد من العناصر الحاسمة في تقييم أدائه الوظيفي. (عياد، 2020).

إن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين له تأثير مباشر على مسارهم المهني والتطوري داخل المنظمة. فالموظفون ذوو الأداء المتميز عادةً ما يحصلون على ترقيات وزيادات في الرواتب، بالإضافة إلى فرص للتطوير المهني والقيادي. في المقابل، فإن الموظفين الذين يُظهرون قصورًا في أدائهم الوظيفي قد يواجهون

تحديات في الاستمرار في وظائفهم أو حتى مخاطر الفصل. إن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ينطوي على مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة. فمن ناحية، على الموظفين أن يكونوا ملتزمين بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم باستمرار. ومن ناحية أخرى، تقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير بيئة عمل داعمة وتوفير التدريب والتطوير اللازم لتمكين الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم. (Dwikat, 2023).

إن فهم وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين هو مفتاح النجاح والتميز التنظيمي. فالموظفون ذوو الأداء المتميز هم الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في عالم اليوم المتنافس. في عصر التغير التكنولوجي والمنافسة الشرسة، أصبحت برامج التدريب والتطوير المهني أكثر أهمية من أي وقت مضى بالنسبة للمنظمات الطموحة. إن القدرة على تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي هي السبيل الأساسي لتحقيق النجاح التنظيمي والبقاء في السوق. (عياد، 2020).

تلعب برامج التدريب والتطوير دورًا محوريًا في إثراء مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم الوظيفية. فمن خلال هذه البرامج، يكتسب الموظفون المعارف والخبرات الجديدة التي تمكنهم من مواكبة التطورات في مجالات عملهم. كما أنها تساعد على اكتساب المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أعلى، مثل مهارات القيادة والتخطيط والاتصال والتحليل. بالإضافة إلى ذلك، تساهم برامج التدريب والتطوير في تحفيز الموظفين وزيادة مستويات الالتزام والانخراط لديهم. فعندما يشعر الموظفون بأن منظماتهم تستثمر في تطوير مهاراتهم ومساعدتهم على النمو المهني، فإنهم يشعرون بالتقدير والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على مستويات أدائهم. (المفيز، 2022).

كما أن برامج التدريب والتطوير تساعد المنظمات على بناء قوى عاملة ذات مهارات متنوعة وقابلة للتكيف. فالموظفون الذين يتلقون التدريب والتطوير المستمر يكونون أكثر مرونة في التعامل مع التحديات الجديدة والتغيرات في بيئة العمل. وهذا يعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. تُعد استثمارات المنظمات في برامج التدريب والتطوير استثمارات ذات عائد مرتفع على المدى الطويل. فالموظفون الذين يتمتعون بمهارات وأداء وظيفي متميز هم أصول قيّمة تساهم في تعزيز الأداء والربحية التنظيمية بشكل ملحوظ. لذلك، فإن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية هو أحد أهم الركائز لنجاح المنظمات في عالم اليوم. (Dwikat, 2023).

2.1 مشكلة الدراسة

في بيئة عمل اليوم المتسارعة والمتغيرة باستمرار، باتت قدرة المنظمات على تطوير وتحسين مهارات موظفيها وأدائهم الوظيفي من أهم التحديات التي تواجهها. فمع التطورات التكنولوجية والتنافسية المتسارعة، أصبح من الضروري أن تستثمر المنظمات في برامج التدريب والتطوير المستمرة لضمان امتلاك موظفيها للمهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية. ومع ذلك، لا يزال هناك جدل حول مدى فعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة. فبينما تؤكد بعض الدراسات على أهمية التدريب والتطوير في تعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، إلا أن هناك دراسات أخرى تشير إلى عدم وجود علاقة واضحة بين استثمارات التدريب والتطوير وتحسن الأداء الوظيفي. وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة البرامج التدريبية ومحتواها، وكذلك طرق تنفيذها وتقييم نتائجها.

لذا، تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في هذا المجال من خلال التحقق تجريبياً من طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والتحسين في تطوير مهارات الموظفين وأدائهم الوظيفي. وتهدف إلى استكشاف العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، سواء من حيث محتوى البرامج التدريبية أو طرق تنفيذها أو الدعم التنظيمي لها. وبالتالي توفير توصيات عملية لتصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير أكثر فعالية في تنمية المهارات والأداء الوظيفي للموظفين.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة أثر التدريب والتطوير بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، على أداء الموظفين بأبعاده (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فرق العمل) على صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية النظرية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث إن تطوير المهارات والأداء الوظيفي للعاملين يُعد من أهم التحديات التي تواجه الصندوق السعودية للمياه في المملكة العربية السعودية. في هذا السياق، تبرز أهمية برامج التدريب والتطوير كأحد الحلول الرئيسية لتحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين. برامج التدريب والتطوير تُمثل متغيراً حيوياً في تطوير المهارات والأداء الوظيفي للعاملين. عندما تكون هناك برامج تدريبية وتطويرية فعالة، من حيث تصميمها وتنفيذها وتقييمها، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على قدرة الصندوق السعودية للمياه في تحقيق أهدافها وتلبية متطلبات العمل. كما أن البرامج التدريبية الجيدة تساعد في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للهيئة.

علاوة على ذلك، فإن برامج التدريب والتطوير تساهم في تطوير مهارات الموظفين في مختلف المجالات، مثل التقنية والإدارية والفنية، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة. هذا بدوره يُعزز قدرة الصندوق على تلبية الطلب المتزايد على الخدمات المائية، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد الحيوية. بالتالي، تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور برامج التدريب والتطوير في تطوير المهارات والأداء الوظيفي للعاملين في الصندوق السعودية للمياه، وانعكاس ذلك على قدرتها في إدارة الموارد المائية وتحقيق الاستدامة المنشودة.

➤ الأهمية العلمية:

تأتي أهمية دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على تطوير المهارات والأداء الوظيفي في البنوك والمصارف السعودية من الناحية العملية في مدى استفادة هذه المؤسسات من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال.

برامج التدريب والتطوير في هذه المؤسسات لها أهمية كبيرة في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي. فمن خلال هذه البرامج، يتم تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم. كما أن تطوير مهارات الموظفين يساهم في تعزيز قدرات هذه المؤسسات على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

هذا بالإضافة إلى أن برامج التدريب والتطوير تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل هذه المؤسسات، تركز على التميز والتطوير المستمر، مما يعزز سمعتها كجهة عمل مفضلة لدى الكفاءات والمواهب في السوق. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يُعد أمراً حيوياً لنجاح البنوك والمصارف السعودية وتعزيز مكانتها في السوق.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على الاداء الوظيفي في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة تأثير التدريب على مواظبة ومثابرة الموظفين في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل تأثير التدريب على دقة وجودة إنجاز الموظفين في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير التدريب على تحفيز الموظفين في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.
- استكشاف تأثير التدريب على تعزيز العمل بروح الفريق بين موظفي صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيس: "ما أثر التدريب والتطوير على الاداء الوظيفي في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها:

كيف يؤثر التدريب على مواظبة ومثابرة الموظفين في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

☞ ما هو تأثير التدريب على دقة وجودة إنجاز الموظفين في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

☞ كيف يؤثر التدريب على تحفيز الموظفين في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

☞ ما هو تأثير التدريب على تعزيز العمل بروح الفريق بين موظفي صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

– الفرضية الرئيسية يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية وبين مستوى أداء الموظفين فيها.

تتفرع منها عدة فرضيات فرعية منها:

– توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب ومواظبة ومثابرة الموظفين على العمل في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.

– توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب ودقة وجودة الموظفين في الإنجاز في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.

– توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب ولتحفيز في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.

– توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب والعمل بروح فريق العمل في صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة

دراسة (الشميري، 2022) بعنوان: تجارب بعض الدول في إعداد المعلم وإمكانية الاستفادة منها

في تطوير برامج إعداد المعلم في الجامعات اليمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد المعلم في كليات التربية بالجامعات اليمنية ومقارنتها ببرامج إعداد المعلم في بعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، اليابان، ماليزيا) من خلال المكونات: نظام الإعداد ومدته، سياسة القبول، مكونات الإعداد، التقويم، وجودة واعتماد البرامج. مستخدمة في ذلك المنهج المقارن لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، وتوضيح جوانبها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسات إعداد المعلم في اليمن تنحصر في كليات التربية، وتلتزم بالنظام التكاملي في برامج الإعداد وهذا ما توصي به التوجهات الحديثة في مجال إعداد المعلم، بالإضافة إلى عدم اهتمام كليات التربية بالجامعات اليمنية بتطبيق معايير القبول لاختيار الطلبة المتقدمين في برامج الإعداد مما يؤثر على مخرجاتها، بينما تهتم دول المقارنة بمعايير صارمة لاجتذاب الكفاءات في مهنة التعليم، ووجود قصور واضح في التربية العملية في كليات التربية بالجامعات اليمنية من حيث الفترة الزمنية المحددة لها، ومن حيث الإشراف، بينما تتسع مدتها في دول المقارنة لفصلين كاملين، وهذا يتطلب إعادة النظر في التربية العملية في كليات التربية بالجامعات اليمنية، وغياب أنظمة الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية، بينما تهتم دول المقارنة بالجودة والاعتماد في جامعاتها وكلياتها وبرامجها التخصصية، وهذا يتطلب وقفة جدية من قبل المسؤولين في التعليم العالي وإلزام الجامعات بتقييم كلياتها وبرامجها وفق معايير معتمدة.

دراسة (الرياحي، 2019) بعنوان: اثر برامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة

التدريب المهني في الاردن

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر برامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وذلك من خلال التعرف إلى تصورات المبحوثين حول مستوى برامج التدريب المهني ومستوى تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي، تمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين في معاهد مؤسسة التدريب المهني التابعة لمديرية التدريب المهني في إقليم الشمال البالغ عددها (6) معاهد تدريب، تألفت عينة الدراسة من (168) مبحوثاً تم اختيارهم بالطريقة الميسرة، يشغلون الوظائف الإدارية والتدريبية: (إداري، منسق تدريب، مشرف تدريب، مدرب، معلم)، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تصورات المبحوثين لبرامج التدريب المهني قد جاءت بمتوسط حسابي (3.44) ضمن درجة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تصورات المبحوثين حول تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني قد جاءت بمتوسط حسابي (3.44) ضمن درجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني، إذ بلغت قيمة (R-square 0.76) وهي قيمة دالة إحصائية، وقد أوصت الدراسة بأن تقوم مؤسسة التدريب المهني في الأردن بتحديث مناهج التدريب المهني بحيث تتفق مع المستوى المعرفي للمتدربين، كذلك الاستعانة بالأكاديميين في الجامعات الأردنية والشركات لربط المواد النظرية بالتدريب العملي، وذلك من خلال إعطاء المحاضرات النظرية للمتدربين، وأن تطرح مؤسسة التدريب المهني مجموعة من التخصصات العصرية لإيجاد فرص عمل جديدة للخريجين.

دراسة (عياد، 2020) بعنوان: متطلبات تطوير برامج التدريب لمعلمي الدمج بمدارس التعليم

العام بمصر

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطوير برامج التدريب لمعلمي الدمج بمدارس التعليم العام بمصر. حيث تطلب العرض المنهجي للبحث تقسيمه إلى عدة محاور، فعرض المحور الأول الإطار المفاهيمي لتدريب معلمي الدمج. وحدد المحور الثاني الأسس العامة لتدريب معلمي الدمج. وبين المحور الثالث أهم المعوقات التي تواجه تدريب معلمي الدمج. واستعرض المحور الرابع أهم المقترحات لتدريب معلمي الدمج بمدارس التعليم العام. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على عدم اتساق برامج التدريب المطبقة مع الدور الممارس من قبل المعلم، وعدم وجود ارتباط بين الفكر والعمل وبين النظرية والتطبيق. وضرورة فرض برامج التدريب المطبقة على المعلمين دون اعتبار لمشاركة إيجابية تعبر عن حاجاتهم وتحقق رغباتهم وتعترف بجهودهم. وأوصى البحث بتطوير الخدمات والبرامج المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة بما يساهم في متطلبات العصر الذي نعيش فيه.

دراسة (القرني، 2021) بعنوان: معوقات استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج

التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة معوقات استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمات في المدارس التابعة لمحافظة بيشة بلغ عددها 509 معلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إجمالي درجة المعوقات البشرية لاستخدام المنصات الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة كان بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي مقداره (3.43)، وإجمالي درجة المعوقات الإدارية لاستخدام المنصات الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة كان بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي مقداره (3.47)، وإجمالي درجة المعوقات التقنية لاستخدام المنصات الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة كان بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي مقداره (3.92)، كما أشارت النتائج أيضا إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في كلا من المعوقات البشرية، والإدارية، والتقنية تعزى لمتغير التخصص وعدد برامج التطوير المهني عبر المنصات الإلكترونية والمؤهل، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في كلا من المعوقات البشرية، والإدارية، والتقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة "أكثر من 10 سنوات"، ومتغير طبيعة العمل لصالح فئة "مشرفة تربوية"، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات أهمها: أهمية توفير منصة تدريب إلكترونية خاصة بمراكز التدريب التربوي، وأهمية توجيه وتدريب المعلمات على استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بشكل خاص، وأهمية توفير الأجهزة والبرامج المطلوبة لتعميم استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمين والمعلمات داخل مراكز التدريب التربوي، كما قدمت الدراسة عددا من المقترحات البحثية.

دراسة (المفيز، 2022) بعنوان: برامج التدريب عن بعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية

المهنية في جامعة الملك سعود: التحديات وسبل التطوير

هدفت الدراسة تعرف تحديات برامج التدريب الصيفي عن بعد في عامي 1441-1442هـ التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، وسبل تطويرها من وجهة نظر المدربين. ولذا اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (31) مدرباً من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب الصيفي عن بعد التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية تواجه تحديات بدرجة متوسطة من وجهة نظر المدربين، في مقدمتها بدرجة متوسطة بعد التحديات المتصلة بالمتدرب، فبعد تحديات البرنامج التدريبي، في حين جاءت تحديات بعد إدارة التدريب في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة. كما كشفت النتائج عن تأييد المدربين العالي لسبل تطوير برامج التدريب الصيفي التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، وفي مقدمتها وضع آلية لتحفيز المدربين والمتدربين، واستحداث دليل تنظيمي للبرامج التدريبية عن بعد، ووضع معايير لهذه البرامج مع توفير الدعم اللازم لمساعدة المدرب في تصميمها. وقدمت الدراسة توصيات عدة يؤمل أن تساعد المركز في تجويد برامجها في التدريب عن بعد.

دراسة (قوقزة، 2019) بعنوان: مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط

لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الابتكاري بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. تضمن مجال الدراسة الأساسي شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها ثلاث شركات، وهي: شركة زين (Zain)؛ أورانج (Orange)، وأمنية (Umniah). حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددهم (340) موظفاً. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية متناسبة من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (259) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. وبغرض اختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب السببي. وبعد

تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وبرنامج (Amos) توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في رأس المال النفسي بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة بوجود رأس المال النفسي في شركات اتصالات الأردنية، كما توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية تبعا للفروق في الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات كان أبرزها: الاستمرار في تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها لما لها من دور في تعزيز الأداء الابتكاري، وتعزيز جوانب رأس المال النفسي في شركات الاتصالات لما لها من دور إيجابي في تعزيز تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

دراسة (Dwikat, 2023)) بعنوان:

The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل العلاقات الشخصية، ودعم الإدارة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين، ومجموعة العمل، والعمل المرتبط بالموظفين. تم جمع البيانات باستخدام مسح استبباني عبر الإنترنت من المشاركين الموظفين في مشاريع شركات البرمجيات في فلسطين حيث شملت العينة على 250 إجابة بنسبة استجابة بلغت 62.5%. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى. أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي والذكاء العاطفي هي عوامل تمكين رئيسية لأداء الموظف.

كما تشير النتائج أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف. كما أكدت النتائج أيضاً أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته. تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة الأداء من خلال تناول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظف وإنتاجيته.

دراسة (Hayet, 2022)) بعنوان:

The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance: A Case Study in the National Employment Agency in Algeria

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير النمذجي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية لتشغيل، ولتأكد من صحة الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث وصل عدد الأجوبة إلى (226) استبانة، ولتحليلها تم استخدام برنامج R 3.5.1 plspm، وكشفت النتائج على عدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها على الأداء الوظيفي في المنظمة المدروسة، أوصت الدراسة برفع مستوى الأداء بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والتواصل المستمر داخل المنظمة.

دراسة (Khalif, 2020) بعنوان:

Compensation's Strategies Impact on the Employee's Performance: By Mediating the Job Satisfaction

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر استراتيجيات التعويضات المطبقة في البنوك العاملة في فلسطين على أداء الموظفين الموظفين في البنوك. ومن بين 13 بنكاً عاملاً في الأراضي الفلسطينية، توظف هذه البنوك عدداً كبيراً من العمالة الفلسطينية يبلغ عددها 7363 موظفاً. تم توزيع ما مجموعه 363 استبياناً، وتم ملء 283 منها فقط بشكل صحيح. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت النتائج أن استراتيجيات التعويض لها تأثير كبير على أداء الموظفين حيث بلغ التأثير الكلي 0.2593. وعلى وجه التحديد، فإن استراتيجيات التعويض لها تأثير مباشر

على أداء الموظف 0.118، وتأثير غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي 0.1413. وجد أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في تأثير استراتيجيات التعويض على أداء الموظفين من خلال المساهمة بنسبة 54٪ من التأثير الإجمالي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في أداء الموظفين تعزى لأية معلومات ديموغرافية. وكانت أهم التوصيات زيادة الوعي الإداري والتركيز على تطبيق استراتيجيات التعويض في البنوك لدورها وأثرها على أداء الموظفين الموظفين في القطاع المصرفي الفلسطيني. ودراسة الرضا الوظيفي بشكل موسع وبيان تأثيره على الأداء الوظيفي بأنواعه. كما يوصي المؤلف بأن تقوم البنوك بتعيين مهام صعبة أو استخدام توسيع الوظائف لزيادة حماس الموظفين. قد يستخدم مدير البنوك أساليب القيادة التفويضية التي قد تزيد من الأداء. وكذلك يجب على مديري البنوك عدم انتقاد أي موظف أمام الآخرين. يجب على مديري البنوك الاستثمار بشكل أكبر في موظفيهم، ويجب على مديري البنوك دراسة الحالة العقلية والعاطفية للموظفين لتحسين ولائهم وما يحدث في عملهم، وأخيراً يجب على مديري البنوك التركيز أكثر على زيادة الاجتماعات خارج أبواب البنك.

8.1 الفجوة البحثية:

هناك نقص في الدراسات التي تتناول تأثير برامج التدريب والتطوير على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد برامج التدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) وتأثيرها على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تطوير المهارات والأداء الوظيفي وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد برامج التدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة).

هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

النظرية البنائية تنظر إلى عملية التعلم كبناء نشط للمعرفة والفهم من قبل المتعلم بدلاً من مجرد استقبال المعلومات بشكل سلبي. في سياق هذا البحث، تشير النظرية البنائية إلى أن الموظفين المشاركين في برامج التدريب والتطوير لا يكتسبون ببساطة المعارف والمهارات الجديدة، ولكن بدلاً من ذلك، يقومون ببناء فهمهم الخاص لهذه المعارف والمهارات بناءً على خبراتهم السابقة وسياق عملهم. وهذا البناء النشط للمعرفة يُمكن الموظفين من تطبيق ما تعلموه بشكل أكثر فعالية في أداء وظائفهم.

وفقاً للنظرية البنائية، فإن دور المدربين والمطورين في هذه البرامج يتمثل في تصميم بيئات تعلم تيسر عملية بناء المعرفة لدى الموظفين بدلاً من مجرد نقل المعرفة إليهم. ويتطلب ذلك تركيز البرامج على المهام والمشكلات الواقعية التي يواجهها الموظفون في عملهم، مما يُتيح لهم الفرصة لربط التعلم الجديد بخبراتهم السابقة وتطبيقه في سياق عملهم. كما يجب أن تشجع البرامج التفاعل والحوار بين المتدربين لتعزيز عملية البناء الاجتماعي للمعرفة.

من منظور النظرية البنائية، فإن تقييم أثر برامج التدريب والتطوير على تطوير المهارات والأداء الوظيفي ينبغي أن يركز ليس فقط على مدى اكتساب الموظفين للمعارف والمهارات الجديدة، ولكن أيضاً على كيفية تمكنهم من تطبيق هذه المعارف والمهارات في سياق عملهم. وهذا يتطلب استخدام أساليب تقييم أكثر شمولية، بما في ذلك ملاحظة أداء الموظفين في بيئة العمل والحصول على تغذية راجعة من المشرفين والزلاء حول مدى تحسن أدائهم الوظيفي. كما يجب أن يتضمن التقييم مراجعة الموظفين أنفسهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه في برامج التدريب والتطوير.

في ضوء النظرية البنائية، فإن برامج التدريب والتطوير الفعالة ينبغي أن تركز على تزويد الموظفين بالفرص اللازمة لبناء فهمهم الخاص للمعارف والمهارات الجديدة، بدلاً من مجرد إلقاء المحاضرات

والتدريبات التقليدية. وهذا يتطلب تصميم أنشطة تفاعلية وتجريبية تتيح للموظفين ممارسة المهارات الجديدة في سياقات واقعية، مع توفير التوجيه والتغذية الراجعة اللازمة لمساعدتهم على بناء فهمهم وتطبيقه. كما ينبغي أن تتضمن البرامج فرصاً للمناقشة والحوار بين الموظفين لتعزيز البناء الاجتماعي للمعرفة.

10.1 المنهجية:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف لبيان أثر المتغير المستقل، والمتمثل أثر التدريب والتطوير وتمثل أبعاده في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية)، وبالمتغير التابع والمتمثل أداء الموظفين وتمثل أبعاده في (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز ، العمل بروح فرق العمل) ، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية بصندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إجرائها على ب صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية ، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

11.1 مصادر والأساليب الإحصائية للدراسة :

مصادر جمع البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة شدة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- معامل صدق : وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.
- اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

12.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية :: اهتم البحث بمعرفة أثر التدريب والتطوير وتتمثل في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية)،، على أداء الموظفين وتتمثل في (المثابرة والمواظبة في العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز ، العمل بروح فرق العمل).
- حدود مكانية : تم تطبيق الدراسة على صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب

تمهيد

يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحيوي في المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية مناسبة. فالتدريب يمكنه تحسين كفاءة وفعالية الموظفين في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم، كما يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها لمستويات تنافسية أعلى. وعلى المدى البعيد، يمكن للتدريب أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والحفاظ على الكوادر المؤهلة والمتميزة، مما يساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة وزيادة قيمتها في السوق.

1.1.2 مفهوم التدريب

تختلف وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم التدريب ، ومن بين هذه التعاريف، يمكن القول بأن التدريب هو عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد المشاركين بالمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل، وتمكينهم من استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يساعدهم على تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في التصرف نحو الأشخاص والأشياء والمواقف بطريقة جديدة. (ياسين، 2016، 20)

ويعرف العجيلي وآخرون (2018) التدريب هو عملية يتم من خلالها تزويد الأفراد الموظفين بمجموعة من المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، وتمكينهم من استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، وذلك بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في التصرف نحو الأفراد والأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

ويرى الهيتي (2004) بأن التدريب هو "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"

ووفقاً للمشهوراوى والشرفا (2015) أن عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

ويعرف التدريب على أنه الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تنمية وتطوير الموظفين طبقاً لمتطلبات الوظيفة. (Noe, 2010)

ويعرف الهابيل (2011) الإجراءات التي يتم من خلالها تطوير وتجهيز الكوادر البشرية بالمهارات المطلوبة في العمل والتي تعمل على تطوير المهارات والمعارف والمعلومات.

ويعرف التدريب أنه عبارة عن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمرتبة والتي تهدف إلى صقل المهارات والمعارف والطرق المتطورة لدى المتدربين من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتطوير الأداء. (الأكلي، 2012).

ويعرف أيضاً النشاط الذي يتم تنظيمه وتخطيطه من أجل زيادة مستوى المهارات والمعارف والقدرة اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. (Nassazi, 2013).

ويتضح من خلال التعاريف التي استعرضها الباحث أن التدريب يركز على إمداد الفرد العامل بالكيفية التي سوف يؤدي بها العمل وإنجازه في المؤسسة أو الجهة التي يعمل فيها بينما التعليم الأكاديمي من شأنه أن يعد الإنسان بمعلومات تفسيرية تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات التي تواجهه في حياته، ويرى الباحث أن التدريب بمفهومه الواسع يندرج تحت ثلاثة عناصر هي :

أ- التعليم: ويعني اكتساب الفرد العامل للمعرفة والمهارة بهدف تطوير نفسه وذاته.

ب- التطوير: العمل على تنمية الفرد العامل لتطوير نفسه وتنمية قدراته بقدر يساعده على

فهم المشاكل التي تواجهه في العمل ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها الفرد.

ت- التدريب: يعتبر التدريب نوع من أنواع التعليم يهدف إلى إكساب الفرد العامل لمهارات

جديدة وزيادة إنتاجيته وتقديم أداء أفضل وزيادته بمهارات متخصصة، ويشمل كافة

المجالات الإدارية والفنية والتقنية والفكرية والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى.

وهذه العناصر الثلاثة جميعها تساهم في تحسين المسار الوظيفي للفرد العامل حيث تكسبه

المهارات والخبرات اللازمة له للانتقال والرقى لمناصب إدارية أعلى في الهيئات.

2.1.2 أهمية التدريب

وفقاً لـ (نور، 2020) تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف

الموظفين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة

ويساهم في ربط أهداف الأفراد الموظفين بأهداف المنظمة.

2- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على

المجتمع الخارجي، وذلك بهدف وتطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة

أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القدرات الإدارية

وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد من خلال (عبدالله

والزعيبي، 2022) :

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها،

معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها، ومعلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة، معلومات

عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها، المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج، المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف، معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها المهارة القيادية، المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة، القدرة على تحليل المشاكل، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات، القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت، المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم، التنسيق، الرقابة.

3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل، تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل، تنمية الشعور بالمسؤولية، تنمية الروح الجماعية للعمل، تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزلاء، تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل، الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشآت، الاتجاه لتوصيل العمل بالمنشأة.

كما أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد الموظفين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسئوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات، وخبرات وقدرات جديدة.

ذكرت مخنان (2014) أهمية التدريب التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- يساعد على التقليل من معدل الحوادث وإصابات العمل.
- يساعد على تكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
- يساعد على تحسين وتطوير القوى العاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- يساعد على تحقيق الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة.
- المساعدة على رفع الروح المعنوية للموظفين.

ووفقا لـ (Buckley&Caple, 2009) و (البشير وأبوسن، 2022) قسمت أهمية التدريب إلى قسمين أهميته للعاملين وأهميته للمنظمة:

أ- أهمية التدريب للعاملين:

- يساعد التدريب الموظفين على زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- يساعد التدريب على تحسين وتطوير أداء الموظفين.
- يساعد التدريب على دعم المركز الوظيفي للعاملين.
- يساعد التدريب الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.

ب- أهمية التدريب للمنظمة:

- يساعد التدريب المنظمة على تحقيق أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة ككل.
- يساهم التدريب في التقليل من معدلات الغياب.
- يساهم التدريب في التقليل من معدلات الدوران الوظيفي.
- تعتبر العملية التدريبية هامة ولا يمكن التخلي عنها لأنها تساعد على تنمية وتطوير الكادر البشري وتحسين أدائه وبالتالي ينعكس هذا إيجابياً على المنظمة مما يساعدها على تحقيق أهدافها ومواكبة التطور.

3.1.2 أهداف التدريب

إن الهدف الرئيسي لتقسيم برامج التدريب في المنظمة هو تحسين أداء الفرد العامل عند تنفيذ مهامه ومسؤولياته في المنظمة، وذلك سواء كان هذا الأداء حالياً أو متوقعاً في المستقبل. تحقيق هذا الهدف يتطلب وجود أهداف فرعية يتم تحقيقها، ويمكن تلخيصها في الأهداف الرئيسية الأربعة التالية (اللباصمى، 2021):

- 1- تحسين المهارات الفنية: تهدف هذه الأهداف إلى تحسين المهارات الفنية المطلوبة لأداء الوظيفة، مثل القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات المطلوبة.
- 2- تحسين المعرفة والفهم: يهدف هذا الهدف إلى تعزيز المعرفة والفهم لدى الفرد العامل بشأن العمليات والأنظمة المستخدمة في المنظمة، وكذلك فهم المهام المطلوبة منه.

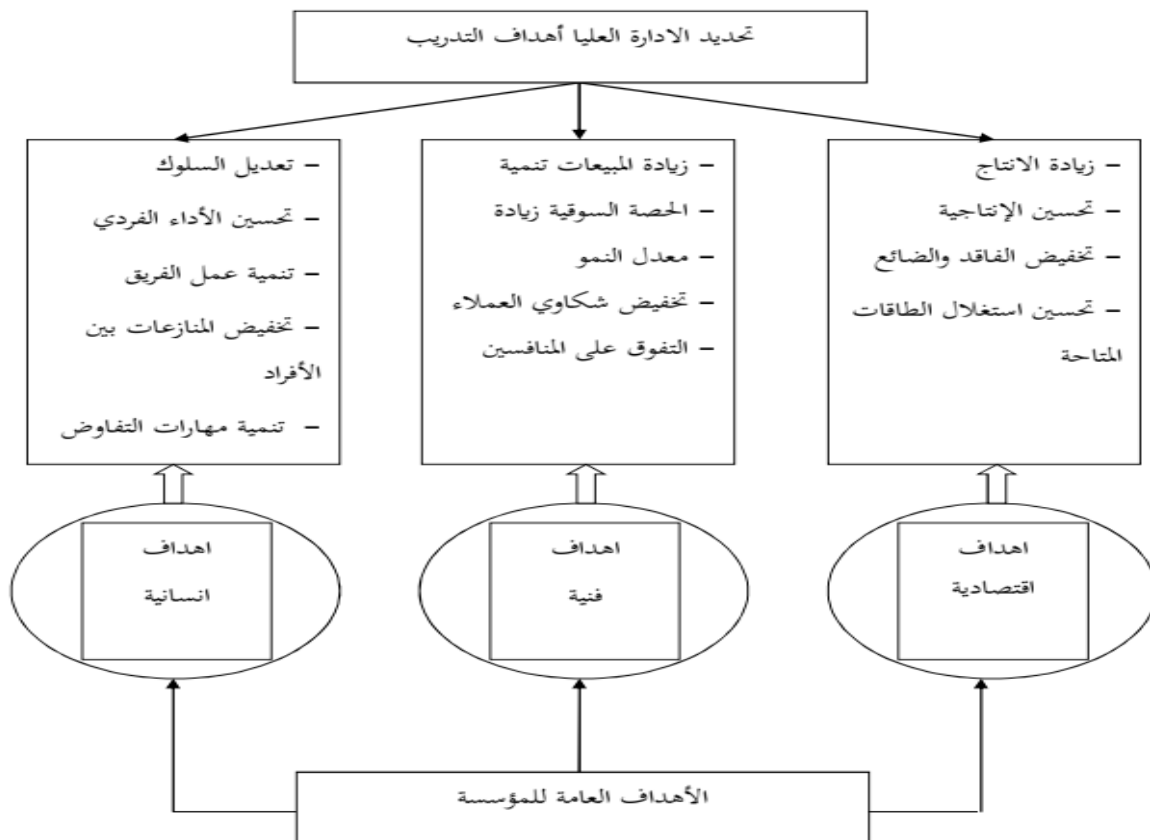
3- تحسين القدرات الإدارية والتنظيمية: يهدف هذا الهدف إلى تعزيز قدرات الفرد العامل في المنظمة على الإدارة والتنظيم، وإدارة الوقت، والموارد بكفاءة وفعالية.

4- تحسين المهارات الشخصية: تهدف هذه الأهداف إلى تحسين المهارات الشخصية لدى الفرد العامل، مثل التواصل الفعال والعمل الجماعي وحل المشكلات.

ويمكن أن نعبر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية، فنية، إنسانية من خلال

المخطط التالي:

الشكل (1) مخطط أهداف التدريب



إعداد: بن عمار، بلقاسم وبن عياد بلال. (2020). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

وتتركز مهمة التدريب في المنظمات إلى ثلاثة أهداف رئيسية هما (أسعيد وآخرون، 2020):

- (أ) تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدربين وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحسين معارفهم وفهمهم للنظم والتعليمات والأساليب والإجراءات العملية، بالإضافة إلى تحديث معرفتهم بالمستجدات المتعلقة بالمجال الذي يعملون فيه.
- (ب) تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم لتحسين أدائهم وفعاليتهم في العمل، ويشمل ذلك تحديد المهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتحسينها بالتدريب والتعلم.
- (ج) تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل وبيئته والمنظمة والمجتمع، حيث يعمل التدريب على تنمية العوامل الذهنية التي تشكل آراء المتدربين فيما يتعلق بالقضايا المختلفة، وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4.1.2 أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير الأهداف ومن حيث المكان والموقع ومن حيث التوقيت ومن حيث عدد المتدربين ومن حيث المضمون.

وصنف (عبد الرحمن، 2010) التدريب من حيث الأهداف إلى ما يلي:

- التدريب من أجل تحديث وتجديد المعلومات: يحتوي هذا النوع من التدريب على المعلومات الحديثة التي ينبغي أن تكون لدى الموظفين من أجل الاستمرار في العمل ومواكبة التطور.
- التدريب من أجل الترقية: التدريب الذي يتم من خلاله تزويد الأفراد بالمعارف والعلوم والمهارات التي يتطلبها العمل الجديد.

وصنف (الحنة، 2016) التدريب من حيث المكان إلى ما يلي:

- التدريب الداخلي: وهو التدريب الذي يتم داخل حدود المنظمة وفق تخطيط الإدارة ومراقبتها ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة وما يميز هذا التدريب أنه أقل تكلفة وموفر للوقت وسهولة الإشراف والمراقبة على العملية التدريبية (جاد الرب، 2005).
- التدريب الخارجي: وهو التدريب الذي يتم خارج حدود المنظمة وما يميز هذا التدريب أنه يتيح الفرص لتبادل المهارات والخبرات والمعارف (السكرانة، 2009).

وفقاً لـ (أبوجبل، 2016) صنف التدريب من حيث التوقيت إلى ما يلي :

— التدريب قبل الالتحاق بالعمل: حيث يتم تكريب الموظفين الجدد قبل التحاقهم بالعمل ويعمل على توجيه وإرشاد للموظفين الجدد وتعريفهم على سياسة المنظمة العامة ويعرفهم بحقوقهم وواجباتهم (الصريفى، 2009).

— التدريب أثناء الخدمة: التدريب الذي يتم تقديمه للموظف على رأس عمله من أجل تزويده بالمعارف والعلوم المتجددة ورفع مستوى الكفاءة لديه (الطائي وآخرون، 2006).

وصنف (أبو شيخة، 2010) التدريب من حيث عدد المتدربون

— التدريب الفردي: التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون بحاجة إلى التوجيه والإرشاد، وهو تدريب كل موظف منفرد من أجل تطوير وتنمية أدائه من خلال توجيه من زملاء العمل أو أخصائي تدريب، ولكن من عيوب التدريب الفردي مكلف ويحتاج إلى وقت وجهد.

— التدريب الجماعي: ويشمل هذا التدريب على تدريب أكثر من موظف ويكون في غير أوقات العمل الرسمية ويمكن أن يكون داخل المنشأة أو خارجها والهدف منه تبادل الخبرات والمهارات والمعارف بين المتدربين.

وصنف (أبوجبل، 2016) التدريب من حيث المضمون إلى ما يلي :

— التدريب الفني: حيث يقوم التدريب بتزويد الموظفين بالمهارات الفنية واليدوية مثل (الكهرباء، النجارة، البناء).

— التدريب التخصصي: هو تدريب أعلى مستوى من التدريب الفني حيث يقوم بتزويد المتدربين بالمهارات والمعارف في تخصص معين مثل التسويق والمبيعات والمحاسبة.

— التدريب الإداري: هذا النوع من التدريب يكون للإدارة العليا حيث يتم من خلاله بتزويد المدراء بالمهارات التي تساعد على التخطيط واتخاذ القرار والقيادة وإدارة الأزمات.

– **التدريب الإشرافي:** الهدف من هذا التدريب زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم، وغالبا ما يحتوي هذا التدريب على التنظيم الرسمي والغير رسمي والصراعات وأنماط القيادة.

5.1.2 مسؤوليات التدريب:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنضمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي (عامر، 2015):

1- **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولية بشكل كامل عن عملية التدريب الموظفين الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة و لذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأزمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2- **مدراء الوحدات الإدارية:** يعتبر مدراء الوحدات الإدارية الموظفين في المنظمة مسؤولين عن الموظفين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد الموظفين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار.

3- **المشرفون:** يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن الموظفين الذين معه ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصيا في تحسين أداء الموظفين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه و يكون عادة مسؤولا عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب.(الحري، 2017)

6.1.2 أبعاد عملية التدريب

تتضمن عملية التدريب عدداً من الأبعاد، كتحديد الاحتياجات التدريبية، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي، وتقييم ما بعد التدريب، وهي ما سيتم تناولها كأبعاد لعملية التدريب في هذه الدراسة:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق يرى الحربي (2017) أن هدف التدريب الأساسي هو تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم، وبالتالي لابد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية والتي تعتبر العنصر الأساسي لزيادة فاعلية العملية التدريبية، فمعرفة الاحتياجات وتحديدها وفق أسس علمية في تصميم برامج تدريبية ناجحة، ويعد الركيزة الأولى في تخطيط البرامج التدريبية.

2- تصميم البرامج التدريبية.

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف العامة للتدريب وتحديد الاحتياجات والأولويات بهدف تطويرها ومن ثم تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن يأخذ مصمم البرنامج التدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها، حيث أن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون ويخضع البرنامج لأطر عامة وهي (عنوان البرنامج التدريبي والأهداف والموضوعات والمشاركون وأساليب التدريب والمعينات التدريبية ونظام الجلسات). (الأكلبي، 2012).

3- تنفيذ البرامج التدريبية

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، سواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مسؤول التدريب الإشراف على تنفيذ البرنامج والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة من أبرزها، وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، ترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي (الهدى، 2016، 31).

كما أن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الهدف، أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيققل من الفائدة المرجوة من التدريب.

4- تقييم البرامج التدريبية.

تعتبر عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم للحكم على نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه، والأسلوب المتبع في تنفيذه (الطائي وآخرون، 2006، 247). حيث يتم التقييم من خلال المراحل التالية (القريوتي، 2010، 237):

1- مرحلة ما قبل التدريب

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. وهنا تقوم دائرة للتدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية الى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات الشركة، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات المؤسسة.

ب - مرحلة الثناء التدريب:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه والطرق والتقنيات المستخدمة وتقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوزهم مع كل ما يتم تقديمه كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب، ذلك أن المدرب الذي لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي الى فشل البرنامج ف تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة.

ج- مرحلة ما بعد التدريب:

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما :

- تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج : وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب ، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدرب وغيرها ، ويعتبر هذا العامل عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فان ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.
- تقييم أثر التدريب: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث إن هدف التدريب رفع كفاءة الموظفين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة.(نور،2020)

7.1.2 أسباب فشل التدريب:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها. ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي (الشريدة وبني ياسين،2016)

- 1- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- 2- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب، ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- 3- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- 4- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- 5- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- 6- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- 7- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- 8- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

المبحث الثاني: أداء الموظفين

1.2.2 مفهوم أداء الموظفين

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة. حيث عرفه كل من:

ميلر وبروملي (MILLER ET BROMILY) "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (محمد، 2016: 13)

ويرى نيكولاس (NIKOLAS) "أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك". (المحاسنة، 2013: 104)

يعرف Noe (2010) الأداء على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

يعرف أيضا على أنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية". يعرف أيضا على أنه نتيجة التفاعلات الإيجابية أو السلبية للعمال داخل المنظمة، وذلك بهدف النجاح وتحقيق أهداف المنظمة. (محمد و نزار، 2017)

ويعرف الأداء بأنه قيام الموظفين بالواجبات والمهام الوظيفية تبعاً لمؤشرات الجودة (Curado.etal,2014).

ويعرف الأداء أيضاً الوسيلة التي يتم من خلالها الجاز المهام الوظيفية بناء على الوصف الوظيفي (Rashid, 2013)

ويرى محمد(2016) أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالواجبات والمهام والمسؤوليات المسندة إليه.

مما سبق يرى الباحث تعدد تعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجهاتهم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي (الموظف، الوظيفة، الموقف). وبالتالي فإن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة، وهو الترجمة الحقيقية للعمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابه وإشراف ومتابعه وتقييم وجميع هذه الخطوات تتم من قبل كافة المستويات الإدارية في المنشأة.

2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

وفقاً لـ (البشيرو أبوسن، 2022) فإن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في :

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

— المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (العجلة، 2009).

ويرى المحاسنة (2013) أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- 1- الكفاءة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وبأقل كلفة ممكنة دون إهدار للموارد.
- 2- الفاعلية: تعني مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل صحيح من أجل تحقيق نتائج إيجابية.
- 3- الجهد: جهود الموظفين الذي يتم الحصول عليها من خلال الحوافز والدعم التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم الموكلة إليهم.

3.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء

هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وتتمثل هذه العوامل في (الجعبري، 2021):

1. العوامل البيئية لعوائق الأداء: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجوده بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً في النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات.

العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل وهي

أ. المعلومات:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن وظيفة أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء .

ب. الموارد:

- أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد الموظفين كافياً.
- توفر عمليات عمل المنظمة.

ج. الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء.
- حوافز غير مادية.
- عواقب واضحة للأداء السيء.

2- العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة (ياسين، 2016):

ا. المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة يلبي متطلبات الموظفين ذوى الأداء المثالي.
- فرص التدريب.

ب- القدرات:

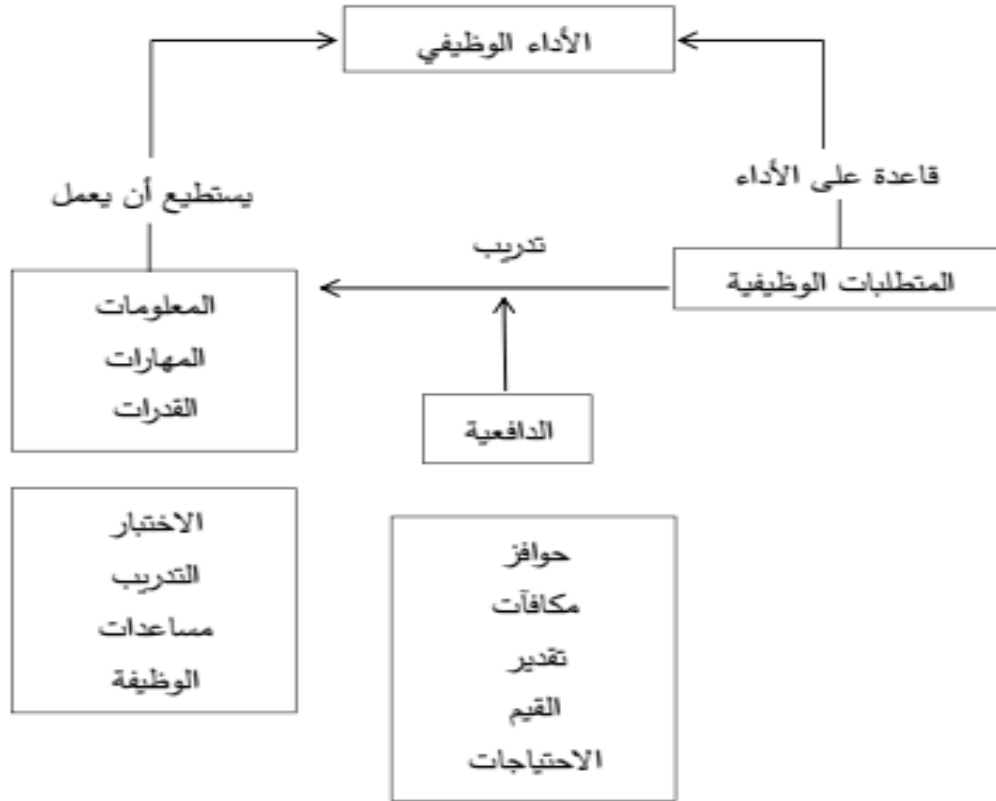
- وجود توافق بين الموظفين ووظائفهم.
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات الموظفين المتقدمة.

ج. الدوافع:

- تقدير لرغبة الموظفين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
- تقدير لدوافع الموظفين.

— استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحققه ويمثل الشكل التالي
العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

الشكل (2) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: اللصاصمة، إبراهيم قفطان إبراهيم. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في

بلدية عبد الله بن رواحة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع74، 62 - 81.

4.2.2 أهمية الأداء

يشكل مفهوم الأداء مكانة وموقعا متميزاً داخل أية منظمة، سواء على المستوى الفردي للعاملين، أو على المستوى الجماعي، أو على مستوى المنظمة ككل، إذ أن المنظمة تكون أكثر استقراراً، عندما يكون أداء الموظفين فيها أكثر تميزاً، كما أن أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة يعود الى ارتباطه بدورة حياتها في كافة المراحل. ويمكن تحديد أهمية الأداء للمنظمة على النحو الآتي (نور، 2020):

— تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتُنتج منتجات، وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات، والأداء هو المكان الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية تحقق الربح. (Rashid, 2013)

— المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين متميزاً، وبشكل عام فإن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادةً اهتمام الموظفين بها، فالأداء في أي مستوى تنظيمي لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (أل الذيب، 2022)

5.2.2 شروط الأداء الجيد.

— إن المنظمة الناجحة تستطيع تعزيز فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتوفير الموارد والإمكانيات، ومستوى التكنولوجيا الملائمة لطبيعة العمل بالمنظمة، وحتى تكون معايير الأداء واضحة تماماً، وتتصف بالشفافية، فلا بد من التعرف إلى شروط الأداء والظروف التي تجعله قابلاً للتنفيذ، وتحقيق النتائج المطلوبة، تحقيقاً للأهداف المرجوة. هذه الشروط هي وضوح وشفافية المهمة حيث تكون المهمة واضحة، عندما يتمكن الشخص الموكلة إليه المهمة التأكد من فهم المهمة نفسها والشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة والصلاحيات الممنوحة له ومن هذه الشروط (عبدالله والزعي، 2022):

— الأهلية حيث على الموظف أن يكون لديه الأهلية والقدرة على دمج مهاراته ومعرفته وحصيلته المهمة التي قد تكون حصيلته أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها ومنافسة المهمة بحيث يجب توكيل الموظف بمهمة محددة وجدولة الواجبات المطلوبة منه.

— التعاون في أداء المهمة الذي يتطلب إنجاز المهمة، تعاون عدد من الأفراد ليتم إنجازها بالصورة الصحيحة كذلك ضبط المهمة بمعنى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.

— الالتزام بالمهمة وهذا الأمر يعتمد على شروط أخرى من شروط الأداء، مثل عدم الكفاية أو الأهلية.

6.2.2 مؤشرات أداء الموظفين

ووفقاً لـ (إبراهيم، 2015) فإن مؤشرات أداء الموظفين هي:

- 1- المعرفة: هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.
- 2- المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفاً في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.
- 3- العمل الجماعي: هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.
- 4- التواصل: هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.
- 5- القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.
- 6- المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء. (Bello

,2019)

المبحث الثالث: دور التدريب على أداء الموظفين

1.3.2 إيجابيات التدريب على أداء الموظفين والإدارة والمنظمة

على الرغم من أن الفوائد المحتملة للتدريب قد تبدو واضحة، إلا أنه ليس بالضرورة أن يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء. يجب أن تكون هناك ثقافة تدريب مناسبة وفعالة يجب أن تكون ذات صلة باحتياجات المنظمة ومتطلباتها.

لذلك فإن التدريب المستمر هو عنصر أساسي لتحسين الأداء التنظيمي والحاجة إلى استمرار عملية تطوير الموظفين. التدريب هو أحد الأدوات التي تستخدمها الإدارة في كثير من الأحيان لضمان الأداء الفعال في أماكن العمل وعادةً ما تكون مسؤولية قسم إدارة الموارد البشرية.

فالغرض الرئيسي من التدريب هو اكتساب وتحسين المعرفة والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل، حيث يعتبر من أهم الدوافع المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى فوائد قصيرة الأجل وطويلة الأجل للأفراد والإدارة والمؤسسات، وهناك الكثير من الفوائد المرتبطة بالتدريب. (الهدى، 2016)

أ- فوائد التدريب على أداء الموظفين

- خلال التدريب، سيتم تعريف الموظفين بما هو موضوع العمل، وكيفية القيام به، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله، ويساعدهم على فهم عملهم بشكل أفضل، ويستفيد الموظفون. ويزيد الرضا الوظيفي، والتقدير، ويحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل.
- يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم، حتى يتم توفير خدمات أفضل. يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب، كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية.
- يمكنهم الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى، ويزيد من فرص الترقيات في مكان العمل.
- يساعد التدريب الموظف على أن يصبح حل فعال للمشكلات. يمكن تدريس الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب؛ سيتعلم الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوى أثناء التدريب.

– يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته. (محمودندار، 2017)

ومن ايجابيات ومزايا التدريب أيضا للموظفين:

- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (مسعود، 2012)

تتمثل فوائد التدريب على أداء الموظفين من حيث: (الجعبري، 2021)

- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
- تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- مواكبة المدراء و الموظفين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل.
- الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن التقليل من تدمير الموظفين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للألات والمعدات.
- وهنا أود أن نشير إلى أن الفائدة الأساسية من بين الفوائد الأخرى التي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدرب من المدراء و الموظفين يمكنه من نقل المعارف التي اكتسبها أو طورها من خلال التدريب إلى موقع العمل. (إبراهيم، 2015)

ب- فوائد التدريب على أداء المؤسسات

يتم تقييم أقل من 5% من جميع برامج التدريب من حيث فوائدها المالية للمنظمة على وجه التحديد، تقيس غالبية المؤسسات المعترف بها لبرامج التدريب المبتكرة تأثير التدريب على مستوى معين من الفعالية التنظيمية، تشتمل مقاييس الأداء التنظيمي النموذجي في هذه العينة الأخيرة على تحسين الإنتاجية والمبيعات أو الإيرادات والربحية الإجمالية. بشكل عام، لا تكاد البحوث المتعلقة بالمنافع على المستوى التنظيمي وفيرة مثل الأبحاث المتعلقة بالمزايا الفردية وعلى مستوى الفريق.

هناك عدد قليل نسبياً من الدراسات التجريبية التي تبين التأثير على المستوى التنظيمي، ولكن تلك الدراسات التي تم القيام بها عادةً تستخدم بيانات تقرير المصير والسببية غير واضحة الصلة مع الأنشطة التدريبية ومع ذلك، فإننا نراجع هذه الأبحاث المنظمة في مجالين: الفوائد المتعلقة بالأداء التنظيمي والفوائد الأخرى. (الشريفة وبنى ياسين، 2016)

ج- الفوائد التي تعود على الإدارة

سيتعرف الأشخاص المسؤولون عن التدريب على الموظفين أثناء التدريب، ويميزون أولئك الذين يكونون متعلمين سريعاً، ولديهم معرفة ومهارات أفضل، بحيث يمكن اختيار أساليب مختلفة للتدريب، وبالتالي، سيتم الحصول على نتائج أفضل للمساعدة في تقييم أداء الموظف. في إطار التدريب، سيتم تعريف الموظفين بمبادئ ومعايير المنظمة مع السياسات والإجراءات، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحافظ على نظامها الخاص بمساعدة التدريب.

أثناء التدريب، سيتم تحديد قدرات وشخصيات الموظفين بسهولة بواسطة مدربين ذوي خبرة، أو التوصل إلى أن بعض الموظفين أكثر ملاءمة لشغل وظائف أخرى، يمكن للمنظمات أن تعدل وتستفيد من قدرات الموظفين ومعرفتهم للحصول على أفضل أداء. (بوري وأخرون، 2019)

ينص Armstrong على أن هناك بعض مبادئ التدريب الفعال والتي إذا تم تطبيقها يمكن أن تؤدي إلى فوائد عديدة داخل المنظمة. وهي تتضمن تقليل نفقات التدريب، وتطوير الأداء الفردي والجماعي، من حيث الإنتاجية والجودة والسرعة. يمكن أيضاً تحسين المرونة التشغيلية من خلال توسيع مجموعة المهارات التي يمتلكها الموظفون، وبالتالي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على فعالية التدريب.

بالإضافة إلى ذلك، من خلال جذب القوى العاملة عالية الجودة من خلال تقديم المعرفة لهم وآفاق النمو، يمكن أن يكون لرفع مستويات قدرتهم وتعزيز مهاراتهم نتيجة لتطور الشعور بالرضا الوظيفي. علاوةً على ذلك، من الضروري تشجيع الموظفين على تحديد المهمة الحقيقية للشركة ومساعدتهم على التكيف مع التغييرات من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المناسبة. تتمثل القوى الرئيسية التي تجعل التدريب في غاية الأهمية في عمليات أي شركة في المنافسة العالمية والتحسينات السريعة في التكنولوجيا والآفاق المستقبلية مما يزيد من الحاجة إلى إعادة ترتيب وظائف الشركات والحاجة إلى قوة عاملة ماهرة بشكل أفضل. علاوةً على ذلك، نظراً لوجود ميل لجعل التدريب أكثر واقعية وملاءمة لوظائف الموظفين، تم وضع خطط تدريب مبتكرة. (محمد، 2016)

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

1.3 تمهيد :

تناول هذا الفصل نوع الدراسة والمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، واداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة، والتحقق من الصدق والثبات لهذه الاداة (الاستبانة)، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تطبيق هذه الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات إحصائياً.

2.3 نوع الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب الدراسة الوصفية التحليلية، لأن هذه الدراسات تستخدم لتقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها ثم استخلاص النتائج بشأن الظاهرة المدروسة.

3.3. منهج الدراسة :

كما أشرنا سابقاً فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ليتمكن الباحثين من وصف المتغيرات نظرياً (التدريب والتطوير-أداء الموظفين) وتحليل البيانات عملياً، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

4.3.مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.3مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد الموظفين ب صندوق الاستثمارات العامة بالمملكة العربية السعودية ، ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة

العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 60 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

أولا/ طرق جمع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل والأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

ثانيا/ أداة الدراسة:

يهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسيين هما:

- 1- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.
- 2- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 34 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

✓ المحور الأول: خاص بالتدريب ويحتوي على 16 عبارة موزعة على أربعة أجزاء.

✓ المحور الثاني: خاص بأداء الموظفين ويحتوي على 18 عبارة موزعة على أربعة أجزاء.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان والذي يتكون من خمسة اقتراحات للإجابة وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

ثالثا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة شدة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V17) ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات.

2- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

3- معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.

4- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

5- اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

6- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين

رابعا/ صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها، بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ولقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص.

ب- صدق المحك: يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير التدريب بلغ (0.913) ومعامل صدق المحك لمتغير الأداء بلغ (0.916) ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.940) كما هو موضح في الجدول (02) وهي معاملات كبيرة جدا ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(02): معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل صدق المحك
التدريب	16	0.835	0.913
أداء الموظفين	18	0.840	0.916
الاستبيان ككل	34	0.878	0.940

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات الفا كرونباخ لكل من المتغيرين والاستبيان ككل أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

الفصل الرابع :

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط سبيرمان لاختبار صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.

أولاً/ خصائص مبحوثي عينة الدراسة

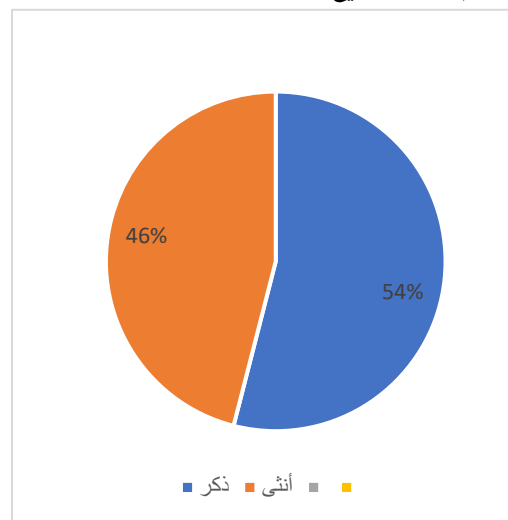
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	54%
	أنثى	28	46%
	المجموع	60	100%

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

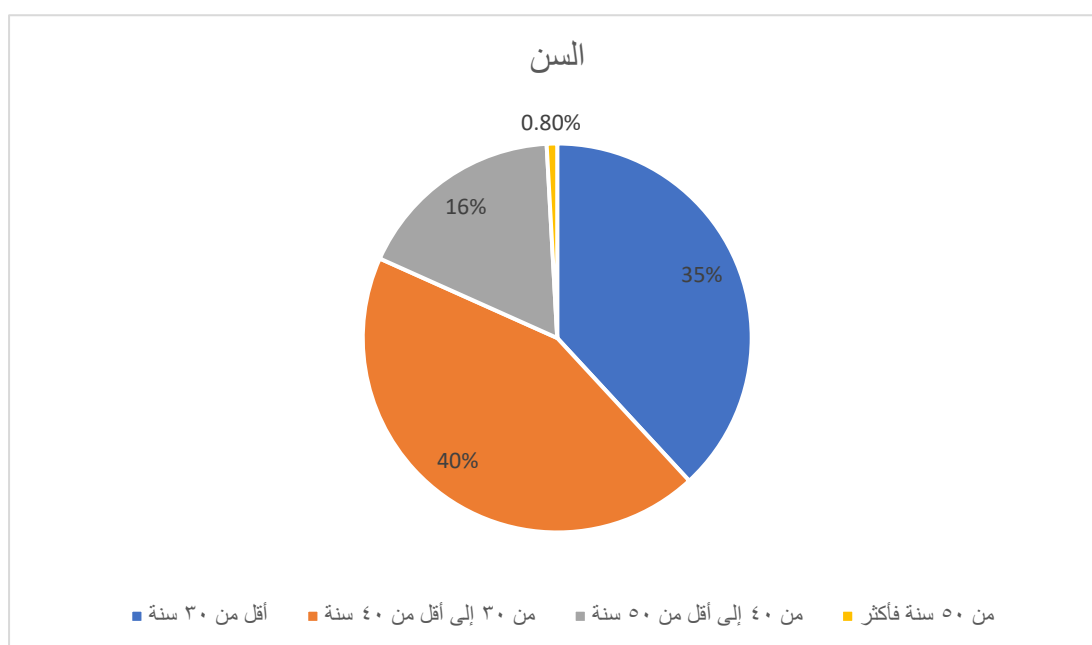
يبين الجدول أن نسبة 54% من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 46% أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي عينة الدراسة كانت من الإناث، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع السعودي إذ نجد أن نسبة الذكور أكبر من الإناث في القطاع .

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	21	35%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	40%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	16%
	من 50 سنة فأكثر	5	8.0%
	المجموع	60	100%

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

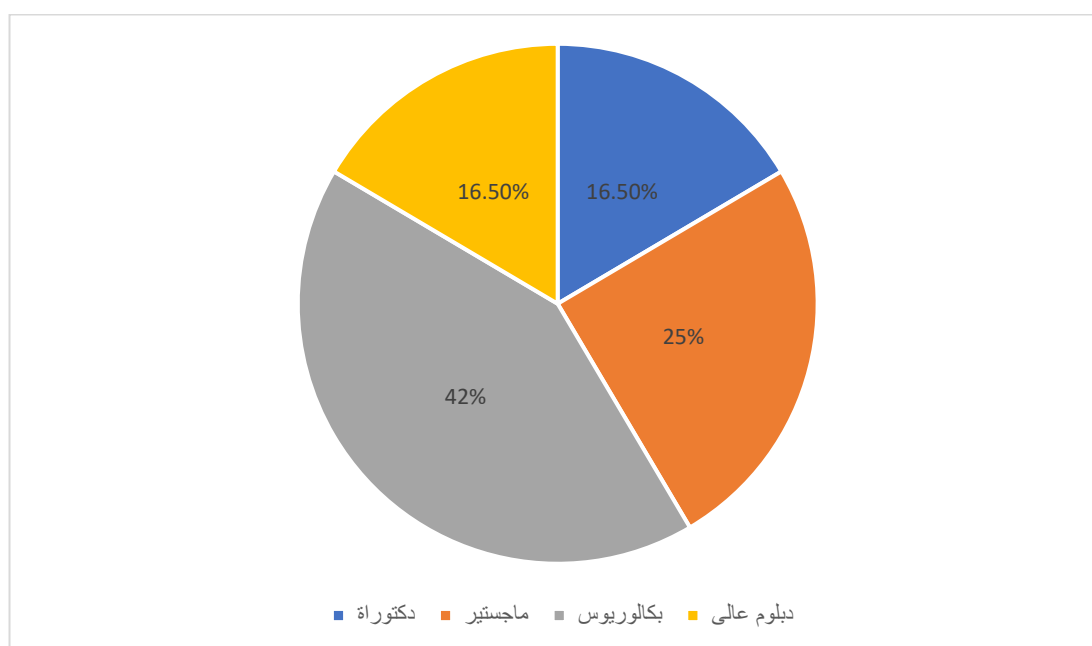
أما بالنسبة لمتغير السن أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي وبنسبة 40% وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 35% ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 16% والنسبة الأقل كانت للفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 8%. وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الشهادات	دكتورة	10	16.5%
	ماجستير	15	25%
	بكالوريوس	25	42%
	دبلوم عالي	10	16.5%
	المجموع	60	100%

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

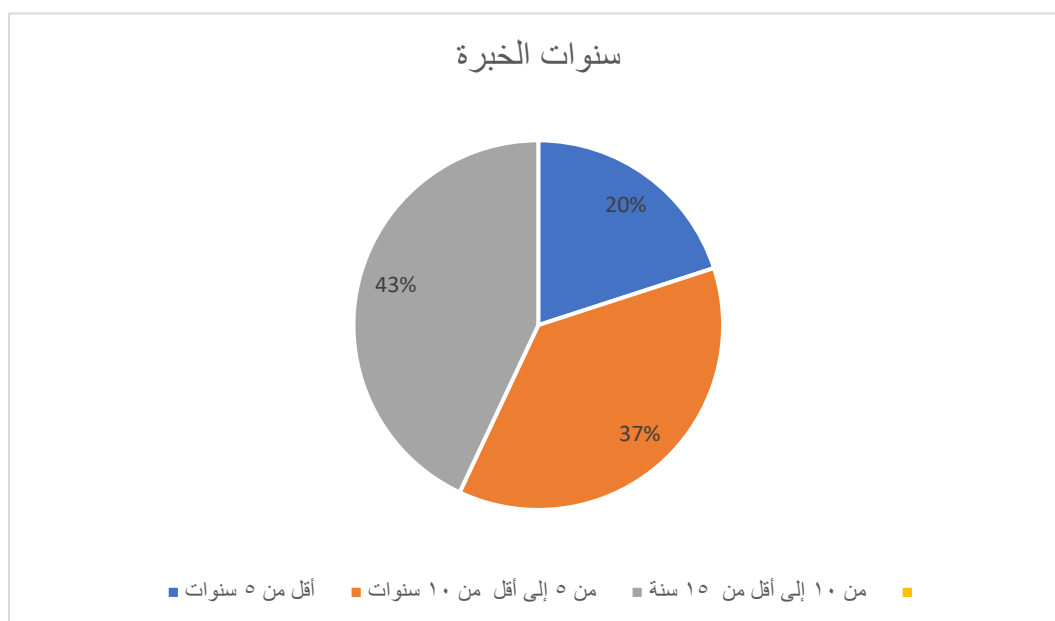
وفيما يخص المؤهل العلمي تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة الحاصلة على شهادة البكالوريوس بنسبة 25% ثم تليها الفئة الحاصلة على شهادة الماجستير بنسبة 15% وبعدها الفئة الحاصلة على شهادة مهندس دولة بنسبة 20% ثم تليها الفئة الحاصلة على شهادة الدبلوم العالي والدكتوراة 16.5%.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	20%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	37%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	43%

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن ما نسبته 37% من الباحثين هم ممن تتراوح أعمارهم بين 5 و10 سنوات، و تمثلت الفئة التي تقل أعمارهم عن 5 سنوات بنسبة 20% و الفئة التي تتراوح أعمارهم من 10 إلى 15 سنة ، ثم نسبة 43% .

ثانيًا/ اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف).

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (04) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $\text{sig} > 0.05$ وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (07): إخبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف Kolmogrov_Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
التدريب	1.274	0.078
أداء الموظفين	0.706	0.701

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 7 فان المتغيرين التدريب وأداء الموظفين يخضعان لتوزيع طبيعي.

الفرع الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات

جدول رقم (08): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدولين رقم 9 و 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية

للمتغيرات الدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات التدريب

الرقم	البعد المستقل: التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1- تحديد الاحتياجات التدريبية					
1	تهتم إدارة الصندوق بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية	3.9000	0.63246	9	مرتفع
2	تهتم إدارة الصندوق برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيها	3.9250	0.72986	8	مرتفع
3	الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التدريب اعتماداً على تقييم الأداء	3.3250	0.99711	13	مرتفع
4	إدارتنا على اقتناع بأن الموظف في حاجة ماسة للتدريب	4.0000	0.67937	5	مرتفع
2- تصميم البرامج التدريبية					
5	البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك	4.3250	0.76418	3	مرتفع
6	عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف	3.5000	1.10940	12	مرتفع
7	البرامج التدريبية صممت بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة	3.6750	0.91672	10	مرتفع
8	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة	3.6000	0.90014	11	مرتفع
3- تنفيذ البرامج التدريبية					
9	تهتم إدارة الصندوق بتنفيذ فعلي للتدريبات المخططة في فترات زمنية مناسبة	3.9250	0.82858	8	مرتفع
10	تنفيذ برامج تنفيذية خارج مكان العمل تعد فكرة مستحسنة لدى الموظفين	4.7250	0.50574	1	مرتفع
11	اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تتلاءم مع خطة التدريب	3.9750	0.69752	6	مرتفع

مرتفع	4	0.78283	4.0500	يتلقى الموظف كل الإرشادات والتوجيهات من طرف المدربين خلال التدريب	12
مرتفع	2	0.53394	4.0125	4- تقييم البرامج التدريبية	
مرتفع	11	0.67178	3.6000	تقيس الإدارة مدى ارتباط موضوعات الدورة التدريبية بطبيعة عمل الموظفين	13
مرتفع	2	0.67511	4.5750	يساهم البرنامج التدريبي في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة	14
مرتفع	7	0.63851	3.9500	يلتزم المدربين ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل	15
مرتفع	8	0.79703	3.9250	تهتم الإدارة بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون	16
مرتفع		0.42117	3.9359	التدريب ككل	

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تحديد الاحتياجات التدريبية " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.78) بانحراف معياري (0.61)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على أن إدارة الصندوق تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.50) و(4.32) .

وهذا يفسر أن الصندوق تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يناسب الموظفين، أي أن إدارة الصندوق على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائه.

2- تصميم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "تصميم البرامج التدريبية" جاء

بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من

فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم

موافقون على صيغة تصميم البرامج التدريبية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل

العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (3.50) و(4.32)

وهذا يفسر بأن الصندوق صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة و مع

التطورات المحيطة، ونجد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظف حيث أن هذا الأخير استفاد

من هذه البرامج التدريبية في تنمية مهاراته.

3- تنفيذ البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "تنفيذ البرامج التدريبية" جاء بالترتيب

الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات

عن هذا البعد (4.16) بانحراف معياري (0.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم

موافقون على تنفيذ هذه البرامج التدريبية في الصندوق، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين

على العبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.92) و(4.72).

وهذا يفسر أن الصندوق تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات ومنية تناسب الموظفين،

وهذا يفسر أن الصندوق تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات ومنية تناسب

الموظفين، كما أن تنفيذ التدريب خارج مكان العمل لاقا استحسان كبير لدى الموظفين، كما أن الموظف

لذي فترة التدريب يتلقى كل الإرشادات و التوجيهات من قبل المدربين.

4- تقييم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد "تقييم البرامج التدريبية" جاء بالترتيب

الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات

عن هذا البعد (4.01) بانحراف معياري (0.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

مقياس ليكارت الخماسي (3,40- 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم

موافقون على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.60) و(4.57).

وهذا يفسر أن إدارة الصندوق تهتم بكون المدرب كفء وفعال ولديه روح المسؤولية ومتعاون مع

المتدربين وأنه ملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل، كما البرامج التدريبية

تساهم في إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة.

2- أداء الموظفين: يتكون من أربعة أبعاد عبارة يشمل :

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات الأداء

الرقم	البعد التابع : أداء الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1- المواظبة والمثابرة على العمل	4.2312	0.50124	1	مرتفع
17	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل	4,3000	0,51640	2	مرتفع
18	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد	4,4500	0,59700	1	مرتفع
19	التزم بأوقات العمل الرسمية	4,2250	0,73336	4	مرتفع
20	يمكنني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة	3,9500	1,08486	8	مرتفع
	2- الدقة والجودة في الإنجاز	4.0750	0.36339	2	مرتفع
21	أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة	4,1500	0,42667	6	مرتفع
22	أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلى دون تبذير	4,3000	0,46410	3	مرتفع
23	أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال	4,0250	0,47972	7	مرتفع
24	تتوافر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جدي	3,8250	1,05945	10	مرتفع

25	أ تبادل الأفكار الجديدة والمعارف حول العمل مع الزملاء	4,1750	0,90263	5	مرتفع
	3- التحفيز	3.2600	0.84877	4	متوسط
26	تعتبر إدارة الصندوق كفاءة الموظفين معيارا مهما لنظام الترفيه	2,9000	1,12774	12	متوسط
27	تكافئ إدارة الصندوق الموظفين المتميزين اللذين يقدمون أفكار إبداعية	2,9000	1,03280	14	متوسط
28	تثق إدارة الصندوق في قدرات الموظفين على بذل الجهود لأداء مهامهم	3,3000	0,99228	12	متوسط
29	ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء	3,0250	0,99968	14	متوسط
30	بتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفين مع المجهودات التي يبذلونها	1,8000	1,18105	15	منخفض
	4- العمل بروح فريق العمل	3.3300	0.66802	3	متوسط
31	في إدارتنا ، يوفر العمل في الفريق للموظف جو من التعاون و التفاهم	3,7500	0,66986	11	مرتفع
32	العمل ضمن فريق العمل يشعرنى بالرضا	3,9500	0,84580	8	مرتفع
33	في إدارتنا يتم اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا	3,2750	0,96044	13	متوسط
34	في إدارتنا الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	3,8750	0,93883	9	مرتفع
	التدريب ككل	3.6764	0.45044		مرتفع

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص ما يلي:

1- المواظبة والمثابرة على العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " المواظبة و المثابرة على العمل "

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0.50)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة

الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20 – 5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بشدة، أي أنهم موافقون على أن أغلب الموظفين التابعين للهيئة هم موظبين و مثابرين على العمل، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.95) و(4.45) .

وهذا يفسر أن أغلب الموظفين التابعين للهيئة حريصين على الالتزام بأوقات العمل وملتزمون بالقوانين والأنظمة الداخلية للجامعة وانجاز مهامهم في الوقت المحدد.

2- **الدقة و الجودة في الإنجاز:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " الدقة و الجودة في الإنجاز جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.07) بانحراف معياري (0.36)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على هناك دقة و جودة في إنجاز المهام و الوظائف الموكلة لهم، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (3.82) و(4.30).

وهذا يفسر بأن الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة وتبادل للأفكار.

3- **التحفيز:** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " التحفيز " جاء في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.23) بانحراف معياري (0.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أن الصندوق لا تعبر اهتمام لتحفيز موظفيها ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.80) و(3.30)

وهذا يفسر أن الصندوق لا تعمل على تحفيز الموظفين بالقدر المطلوب ولو بالحوافز المعنوية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف.

4- العمل بروح فريق العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " العمل بروح فريق العمل " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.33) بانحراف معياري (0.66)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60–3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أنهم محايدون في إجاباتهم على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.27) و(3.95).

وهذا يفسر أن إدارة الصندوق لا تهتم بآراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها لا تدعم كثيرا في خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتغير المستقل : التدريب	3.9359	0.42117
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.7875	0.61119
02	تصميم البرامج التدريبية	3.7750	0.68360
03	تنفيذ الدورة التدريبية	4.1688	0.44357
04	تقييم البرامج التدريبية	4.0125	0.53394
	المتغير التابع : أداء الموظفين	3.6764	0.45044
01	المواظبة و المثابرة على العمل	4.2312	0.50124
02	الدقة و الجودة في الإنجاز	4.0750	0.36339

03	التحفيز	3.2600	0.84877
04	العمل بروح فريق العمل	3.3300	0.66802

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن مستوى القبول لمتغير التدريب جاء بدرجة عالية وكذلك جميع الأبعاد الخاصة به حيث جاء بعد تنفيذ الدورة التدريبية بالمرتبة الأولى بوسط حسابي قيمته 4.16 وانحراف معياري قيمته 0.44، ثم يليه بعد تقييم البرامج التدريبية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي قيمته 4.01 وانحراف معياري قيمته 0.53 وفي المرتبة الثالثة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بوسط حسابي قيمته 3.78 وانحراف معياري قيمته 0.61 وأخيرا بعد تصميم البرامج التدريبية بوسط حسابي قيمته 3.77 وانحراف معياري قيمته 0.68.

وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير التدريب. أما فيما يخص متغير أداء الموظفين هو الآخر ذو درجة عالية بوسط حسابي قيمته 3.67 وانحراف معياري قيمته 0.45 وهو أكبر قيمة من متغير التدريب.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات.

أولا/ اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل اختبار العلاقة بين متغير التدريب وأداء الموظفين بأبعاده الأربعة (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل) تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب وأداء الموظفين بأبعاده الأربعة

(المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل)

الرقم	المتغيرات	معامل	الارتباط	القيمة	الاحتمالية
		بيرسون	(sig)		

أبعاد التدريب			
0.005	0.436	أداء الموظفين	1
0.180	0.216	المواظبة والمثابرة على العمل	2
0.001	0.503	الدقة والجودة في الإنجاز	3
0.009	0.409	التحفيز	4
0.241	0.190	العمل بروح فريق العمل	5

المصدر: وفقاً لمخرجات برنامج SPSS

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظفين

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب وأداء الموظفين بمقدار 0.436 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمواظبة والمثابرة على العمل

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والمواظبة والمثابرة على العمل بمقدار 0.216 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والدقة والجودة في الإنجاز

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والدقة والجودة في الإنجاز بمقدار 0.503 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب وأن الصندوق تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يناسب الموظفين، أي أن إدارة الصندوق على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى

التدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائه التحفيز بمقدار 0.409 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل بمقدار 0.190 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ثانيا/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص هل للتدريب أثر على أداء الموظفين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، وقد تبين بأن للتدريب دور كبير وأثر بالغ في تحسين أداء الموظفين وهذا من خلال:

الدور الذي تلعبه الدورات التدريبية التي تنظمها مديرية الصندوق بصفة دورية ودائمة ومنظمة في رفع كفاءة الموظف و تطوير مهاراته و تحسين أدائه من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية .

حيث أن الصندوق صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة و مع التطورات المحيطة، و نجد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظف حيث أن هذا الأخير استفاد من هذه البرامج التدريبية لتنمية مهاراته. نجد أيضا أن الصندوق تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات زمنية تناسب الموظفين،

كما أن تنفيذ التدريب خارج مكان العمل لاقا استحسان كبير لدى الموظفين، كما أن الموظف لدى فترة التدريب يتلقى كل الإرشادات والتوجيهات من قبل المدربين.

كما نجد أيضا أن إدارة الصندوق تهتم بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية ومتعاون مع المتدربين وأنه ملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل، كما البرامج التدريبية تساهم في إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة ووجدنا كذلك أن أغلب الموظفين التابعين للهيئة

حريصين على الالتزام بأوقات العمل و ملتزمون بالقوانين و الأنظمة الداخلية للجامعة و إنجاز مهامهم في الوقت المحدد و أن الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار و مقترحات جديدة و تبادل للأفكار.

لكن رغم النقاط الإيجابية التي استنتجتها نجد أن الصندوق لا تعمل على تحفيز الموظفين بالقدر المطلوب والكافي لو بالحوافز المعنوية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف والنقطة السلبية الثانية هي أن إدارة الصندوق لا تهتم بآراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها لا تدعم كثيرا في خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: اختبار بيرسون (مصفوفة الارتباط)

سنحاول في هذا المطلب تلخيص اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل PEARSON كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء الموظفين

التدريب وأبعاده	الارتباط مع	الارتباط مع	الارتباط مع	الارتباط مع	الارتباط مع
	أداء	المواظبة والمثابرة	الدقة والجودة	مع	العمل بروح
	الموظفين	على العمل	في الإنجاز	التحفيز	فريق العمل
التدريب	0.436	0.216	0.503	0.409	0.190
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.378	0.091	0.449	0.369	0.198
تصميم البرامج التدريبية	0.369	0.123	0.579	0.377	0.091
تنفيذ الدورة التدريبية	0.225	0.159	0.168	0.221	0.097
تقييم البرامج التدريبية	0.284	0.071	0.232	0.211	0.280

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو تساوي 0.01 بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء الموظفين وفقا لمعاملات الارتباط المحصل عليها .

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الخاتمة و النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة .

الخاتمة

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة عاملاً هاماً له تأثير واضح على أنشطتها وتحسينها أداءه ، على الرغم من اختلاف التصور الحالي للمورد عن المراحل السابقة ، إلا أنه لا يزال موجوداً المنظمات الحالية والقوية التي يمكن من خلالها تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية ، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأف ارد وبتنظيمهم وبتنظيم عملهم، أصبح حالياً يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم، ويعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المنظمة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارة وتقاسم المعارف وتسهيل الليونة، مما سيؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة بمختلف أبعاده.

ورغم مساهمة الفرد في تحسين أداء المنظمة وإنشاء القيمة لها، نجد أن وظيفته مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين. ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى وجود نقص كبير في تحفيز الموظف، مما جعل الأفراد يشكون من سوء أوضاعهم وضعف علاقتهم بمسئيرهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل، والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل، ورغم أنه يفترض أن يثبت الأف ارد أنفسهم بتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم

ومن ثم ، يجب التركيز على عنصر التدريب حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم ونقل معارفهم إنه يطور قدراتهم وإمكاناتهم ، ويدفعهم للإبداع والابتكار ، ويطلق العنان لكل طاقاتهم الكامنة لتحقيق

الأهداف التنظيمية. لذلك، يجب إعادة التفكير في النهج الحالي للتدريب بحيث يساعد على تحسين أداء المنظمة. هذا عبر:

- التخلي عن النظرة الأولى للفرد ككائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها بدلاً من كونها مورداً يساهم فيه.
- تدريب الأفراد في مجال إدارة الموارد البشرية الذي يركز على مهارات البحث والإدارة في المعرفة ونقلها.
- تدريب المديرين على الموضوعات المتعلقة بمهارات الموظفين وتطوير التوجيه حيث يمكن استخدام التكنولوجيا معلومات واتصالات جديدة داخل المنظمة.

نتائج البحث

النتائج النظرية

- للتدريب دور رئيسي في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل
- يحسن التدريب أداء الموظف وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- يعمل التدريب على تحسين خدمات الصندوق مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين الصندوق وعملائها.
- إن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
- إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.
- التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للهيئة .
- أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب "لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.

- يؤدي التدريب إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في الصندوق وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته.
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية وتدريب الموظفين على استعمال كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

النتائج العملية

- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.091.
- وجود علاقة قوية وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.449.
- وجود علاقة قوية وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.369.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.198.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تصميم البرامج التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.123.
- وجود علاقة قوية و طردية بين تصميم البرامج التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.579.
- وجود علاقة متوسطة وطردية بين تصميم البرامج التدريبية التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.377.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تصميم البرامج التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.091.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.159.

- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.168.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.221.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تنفيذ الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.097.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.071.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.232.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.211.
- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تقييم الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.280.

التوصيات

بناء على الإطار النظري للبحث والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية يذكر الباحثين مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق الاستفادة الكاملة من العملية التدريبية وتساعد في زيادة كفاء أداء الموظفين وهي :-

1. إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الإداء الوظيفي للعاملين بالصندوق .

2. ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في الصندوق ، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق

3. دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أدائه وعمله ومهاراته العملية ودراسة تنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التدريبية.

4. وضع برامج تدريبية خاصة ببعض الأنشطة التدريبية مثل تهيئة الموظفين الجدد، أو أنشطة الوعي التدريبي وغيرها.

5. ضرورة رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية في الصندوق وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية .

6. الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.

7. عمل تقييم للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ العملية التدريبية ، ومتابعة انضباط المتدربين في الدورة التدريبية .

المراجع

● المراجع العربية

- إبراهيم، خالد عبد الله (2015)، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العامين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
- أبو جبل، ضياء. (2016). أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال- قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الصندوق الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أسعيد، حدة، عطية، العربي، و رجم، خالد. (2021). أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 8(2)، 131.
- الأكلبي، عايض شافي. (2012). دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية. مجلة النهضة، كلية العلوم والآداب، جامعة شقراء، 13 (2)، 111-115.
- آل الذيب، حفزي خليل محمد، (2022)، محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء الموظفين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز مجلة البحوث التجارية، 44(1)، 346 – 382.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12، 25.1 -

- بن عمار، بلقاسم و بن عياد بلال، (2020). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية اتصال الجزائر، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- بوارى، مبروكة، شبعات، حفصية، ومقدم، ليلي. (2019). أثر التدريب غير الرسمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI وحدة ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- جاد الرب، سيد (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة. ط1. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الجعبري، علي. (2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- الحنة، أحمد. (2016). واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب (رسالة ماجستير غير منشورة). الصندوق الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء الموظفين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على الموظفين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرياحي، هيا محمد شاتي، و العواودة، وليد مجلي. (2019). اثر برامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- السكارنة، بلال خلف. (2011م). اتجاهات حديثة في التدريب. ط1. عمان: دار المسير.
- الشريده، عرفات تركي راجي، و بني ياسين، رائد محمد تيسير مساعدة. (2016). أثر استراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة، الصندوق الاردنية، عمان.

- الشميري، محمد عبدالرحمن حسان فرحان. (2022). تجارب بعض الدول في إعداد المعلم وإمكانية الاستفادة منها في تطوير برامج إعداد المعلم في الجامعات اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع61، 116 - 157.
- الصيرفي، محمد. (2009). التدريب الإداري : المدربون والمتدربون وأساليب التدريب. ط1. جدة: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف، و الفضل، مؤيد و العبادي، هاشم. (2006م). إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل. ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2020). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبدالرحمن، ابن عنتر. (2010)، إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر.
- العجلة، توفيق (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الصندوق الإسلامية، غزة.
- العجيلي، عمر وصفي مخلف، العون، سالم سفاح، والقرعان، علي زكريا. (2018). أثر التدريب على أداء الموظفين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- عقل، عبد الله محمد علي، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2018). أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الصندوق الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الصندوق الإسلامية (غزة)، غزة.
- عياد، أماني عادل محمد جعفر، و جمعة، محمد حسن أحمد. (2020). متطلبات تطوير برامج التدريب لمعلمي الدمج بمدارس التعليم العام بمصر. مجلة كلية التربية بدمياط، ج74 ، 183 - 216.
- القرني، عيدة بنت محمد صالح، و القحطاني، محمد بن عايض محمد. (2021). معوقات استخدام منصات التدريب الإلكتروني في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات. مجلة التربية، ع190، ج1 ، 561 - 618.

- اللصاصمة، إبراهيم قفطان إبراهيم. (2021). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع74 ، 62 - 81.
- المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار جرير للنشر.
- محمد، بلقاسم، ونزار حاج. (2017). أثر التدريب على أداء الموظفين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.
- محمد، حسن. (2016). أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم، السودان.
- مخنان، إيتسام. (2014). أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء الموظفين- دراسة ميدانية بولاية سكيكدة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ماي الجزائر.
- مسعود، علي تايه (2012)، " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، جامعة سانت كلمنتس.
- المشهراوي، يوسف عبدالمجيد منيب، و الشرفا، ياسر عبد طه. (2015). قياس العائد من التدريب المصري وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين (رسالة ماجستير غير منشورة). الصندوق الإسلامية (غزة)، غزة.
- المطيري، عزيز عبد الله (2116). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (2022). برامج التدريب عن بعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية في جامعة الملك سعود: التحديات وسبل التطوير. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع79 ، 139 - 160.
- موافي، رائدة. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع70، 57 - 84.

- نور، نفيسة أمير محمد. (2020). اثر التدريب علي اداء الموظفين بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي (2019-2020م) رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة العلوم والتقانة ، السودان .
- الهابيل، وسيم، وأبو عرب، شعبان، وأبو ستة، جمعة. (2011). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة. (ورقة عمل غير محكمة). الصندوق الإسلامية، غزة.
- الهدي، عوض الله محمد علي محمد (2016) "دور التدريب في أداء الموظفين " رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام المهيدي.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية. الكويت : دار وائل للنشر والتوزيع.

● المراجع الأجنبية :

- Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 5(1), 201-212.
- Buckley, Roger & Caple, Jim (2009). The theory & practice of training.(6th ed), British Library Cataloguing.
- Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. European Journal of Training and Development, 38(9), 845-870.
- Dwikat, Nidal Youssef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. An-Najah University Journal of Research - Human Sciences, Volume 37, No. 4, 775-803.
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018), Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. Journal of Applied Psychology, 103(3), 324-333.

- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Hayet, S., Soufiane, M., and Zahra, A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance: A Case Study in the National Employment Agency in Algeria. *Journal of North African Economics*, Volume 18, No. 30, 125-142.
- Joseph Mwangi, James Mwikya Reuben (2019), EFFECTS OF E-RECRUITMENT AND E-TRAINING ON HUMAN RESOURCE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF TELKOM KENYA, *International Journal of Research Publication*, 35, . pp. 1-16.
- Khalif, Nadeem Khalif, and Ali, E. W. (2020). Compensation's Strategies Impact on the Employee's Performance: By Mediating the Job Satisfaction (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Nassazi, Aidah (2013). Effects if training on employee performance. Vassan Ammattikor Keakoulu. Ughnda.
- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Yumi T DiAngi, Lindsay A Stevens, Bonnie Halpern Felsher, Natalie M Pageler, Tzielan C Lee (2019), Electronic health record (EHR) training program identifies a new tool to quantify the EHR time burden and improves providers, perceived control over their workload in the EHR, *JAMIA Open*, 2, 2, P222- 230.

Abstract

This study aimed to highlight the role of training and development in improving employee performance at the Public Investment Fund (PIF) in Saudi Arabia. The study focused on various aspects of training and development, such as identifying training needs, designing training programs, program implementation, and evaluation, and how these aspects affect employee performance in terms of perseverance, accuracy, quality, motivation, and teamwork. A questionnaire was distributed to a random sample of 80 administrative employees, with 60 responses collected. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were analysed using the SPSS program to test the validity of the hypotheses.

The study's results showed that training significantly contributes to improving the quality of services provided by the PIF, which enhances its relationships with clients. Moreover, on-the-job training enables employees to acquire new knowledge and skills, and positively shifts their attitudes toward work, leading to higher morale and increased productivity. The findings also indicated that training is a key tool for developing and improving employee efficiency, with strong effects observed on the accuracy and quality of work as well as motivation. However, the relationship between some aspects of training, such as program implementation and evaluation, and employee performance was found to be weaker.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to establish an annual training plan based on the employees' training needs, following a comprehensive survey to identify individual performance requirements. Additionally, the study recommended linking promotions, external assignments, and some incentives to employees' training records at the PIF. Furthermore, the study suggested considering financial incentives for successfully completing certain types of training programs to encourage continuous employee development and excellence in job performance.

Keywords: Training, Employee Performance, Public Investment Fund, Saudi Arabia.

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر برامج التدريب والتطوير على الاداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على صندوق الاستثمارات العامة بالملكة العربية السعودية ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المهني الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

▪ المحور الأول: التدريب والتطوير ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد المستقل: التدريب	أوافق	أوافق بشدة	محايد	معارض
1- تحديد الاحتياجات التدريبية					
1	تهتم إدارة الصندوق بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية				
2	تهتم إدارة الصندوق برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيها				
3	الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التدريب اعتمادا على تقييم الأداء				
4	إدارتنا على اقتناع بأن الموظف في حاجة ماسة للتدريب				
2- تصميم البرامج التدريبية					
5	البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك				
6	عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف				
7	البرامج التدريبية صممت بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة				

8	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة				
5- تنفيذ البرامج التدريبية					
9	تهتم إدارة الصندوق بتنفيذ فعلي للتدريبات المخططة في فترات زمنية مناسبة				
10	تنفيذ برامج تنفيذية خارج مكان العمل تعد فكرة مستحسنة لدى الموظفين				
11	اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تتلاءم مع خطة التدريب				
12	يتلقى الموظف كل الإرشادات والتوجيهات من طرف المدربين خلال التدريب				
6- تقييم البرامج التدريبية					
13	تقيس الإدارة مدى ارتباط موضوعات الدورة التدريبية بطبيعة عمل الموظفين				
14	يساهم البرنامج التدريبي في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة				
15	يلتزم المدربين ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل				
16	تهتم الإدارة بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون				

▪ المحور الثاني: أداء الموظفين ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد التابع : أداء الموظفين	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- المواظبة والمثابرة على العمل						
17	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل					
18	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد					
19	التزم بأوقات العمل الرسمية					
20	يمكنني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة					
2- الدقة والجودة في الإنجاز						
21	أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة					
22	أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلى دون تبذير					
23	أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال					
24	تتوافر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جدي					
25	أبادل الأفكار الجديدة والمعارف حول العمل مع الزملاء					
5- التحفيز						
26	تعتبر إدارة الصندوق كفاءة الموظفين معيارا مهما لنظام الترفيه					
27	تكافئ إدارة الصندوق الموظفين المتميزين اللذين يقدمون أفكار إبداعية					

					28	تثق إدارة الصندوق في قدرات الموظفين على بذل الجهود لأداء مهامهم
					29	ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء
					30	بتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفين مع المجهودات التي يبذلونها
					6- العمل بروح فريق العمل	
					31	في إدارتنا ،يوفر العمل في الفريق للموظف جو من التعاون و التفاهم
					32	العمل ضمن فريق العمل يشعرني بالرضا
					33	في إدارتنا يتم اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا
					34	في إدارتنا الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



The impact of training and development programs on skills development and job performance

Preparation:

Afrah Awad Al-Anzi

233000671

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446-2024