

أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة الرواد في الرياض، المملكة العربية السعودية

إعداد

الرقم الجامعي
2021204770

اسم الطالب
عبيد الله عوض الله السلمي

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

(عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن)

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٤

جدول المحتويات

ب.....	جدول المحتويات	
٣.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٢
٣.....	المبحث الأول الإطار النظري:	٢,١
٣.....	التدريب.	٢,١,١
٦.....	أداء العاملين	٢,١,٢
٧.....	إثر التدريب على تحسين الأداء	٢,١,٣
٩.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	٢,٢
٩.....	الدراسات العربية	٢,٢,١
١١.....	الدراسات الأجنبية	٢,٢,٢
١٥.....	المراجع	

٢ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ المبحث الأول الإطار النظري:

٢,١,١ التدريب.

يتعامل التدريب والتطوير بشكل أساسي مع اكتساب الفهم والمعرفة والتقنيات والممارسات. في الواقع، يعد التدريب أحد ضرورات إدارة الموارد البشرية لأنه يمكن أن يحسن الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. كعملية "زيادة قدرة الفرد" على اتخاذ الإجراءات، أصبحت المنظمات الآن خاصة بشكل متزايد بالتعلم التنظيمي وبالتالي التنمية الجماعية. (محمد النوبي، ٢٠٢٣)

من الناحية الإستراتيجية، يتعامل التعلم التنظيمي، الذي يستخدم التدريب كأحد الاستجابات المتعددة، مع اكتساب الفهم والمعرفة والتقنيات والممارسات. يمكن ترجمة هذه الأصول الفكرية غير الملموسة إلى مورد تنظيمي من خلال الأشخاص الذين يكتسبون ويستنتجون ويستخدمون مثل هذا من أجل تحقيق التدريب والتطوير على مستوى المنظمة. (Armstrong, 2006)

التدريب: عبارة عن خبرات تعليمية مخططة تعلم الموظفين كيفية أداء الوظائف الحالية والمستقبلية بشكل أكثر فعالية. يؤكد أن التدريب يركز على الوظائف الحالية بينما يعد التطوير الموظفين للوظائف المستقبلية المحتملة (Sims, 2002).

٢,١,١,١ أهداف التدريب

يتم تصنيف أهداف كل برنامج تدريبي إلى أهداف عامة وأهداف سلوكية، حيث يعتمد تقييم جدوى التدريب على وجود أهداف واضحة. يجب التفريق بين الأهداف المباشرة والمحددة للتدريب، والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية، والأهداف غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين معظم البرامج التدريبية. لذلك، يجب معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج التدريبي قبل تصميم محتواه وأساليبه وتحديد مدته (عبدالرحمن، ٢٠١٠)

وفيما يلي الأهداف العامة أو النتائج غير المباشرة المتوخاة من التدريب وهي:

تهدف أي مؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف من خلال تطبيق بعض الإجراءات، ومن أبرز هذه الأهداف: (عبودي، خرون، ٢٠٢٠)

- تخفيض تكاليف العمل والحفاظ على الأجهزة وصيانتها.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية وتخفيف الضغوط النفسية عنهم.
- تقليل نسبة غياب الموظفين عن العمل.
- رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات.

- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن المستجدات، وعدم التكاسل في أداء مهامه

٢,١,١,٢ المخرجات العامة لعملية تنمية الموارد البشرية:

الأساليب: يتم توفير الأساليب العلمية المناسبة لتمكين المتدرب من استخدام المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائه في عمله الحالي أو المستقبلي، وزيادة فهمه لظروف العمل والفعالية الإنتاجية. (غتم، اخرون، ٢٠١٩)

الخبرة: يتم تزويد المتدرب بالخبرات ذات الصلة بتطوير أدائه، من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين وأعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل، لتحسين عملية التعلم. (محمد ابراهيم، ٢٠٢١)

الاتجاهات: يتم تغيير اتجاهات واقتراضات المتدرب ودعم اتجاهات مطلوبة لزيادة رغبته في التعلم وزيادة درجة نضجه السيكلوجية. (محمد ابراهيم، ٢٠٢١)

المهارات: يُكسب المتدرب مهارات عمل جديدة، سواء كانت عملية أو فكرية أو فنية، ويتم تنشيط المهارات القديمة بهدف زيادة قدرته ودرجة نضجه الوظيفي. (محمد ابراهيم، ٢٠٢١)

المعرفة: يتم مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العلمية والنظرية والفلسفية لزيادة فهمه لأداء وظيفته الحالية، وإعداده لأداء مناسب لوظيفته المقبلة. (ابو الغيث، اخرون، ٢٠٢٢) إن هذه الأهداف تمثل الأرضية المشتركة للتدريب في مجال الأهداف، ولكنها ليست كافية لإعداد البرنامج وتصميمه، وتحديد محتوياته وأسابيله. وهذا يقودنا إلى إدراك تلك الأهداف الخاصة التي يتميز بها كل برنامج تدريبي عن الآخر. (ابو الغيث، اخرون، ٢٠٢٢)

٢,١,١,٣ أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب:

أصبح التدريب الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير العمالة المؤهلة لأداء مهام العمل بكفاءة. يهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات التي تتطلبها وظائفهم، وتطوير هذه المعارف والمهارات لتناسب التغيرات في متطلبات العمل. يساعد التدريب على تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر في تقديم الخدمات، وزيادة استقرار الوظائف، وتقليل معدلات الغياب والدوران في العمل، وزيادة قدرات المؤسسة على المنافسة. كذلك، يساهم التدريب في رفع مستوى المعيشة والإنجازات الاجتماعية. لضمان تحقيق أكبر فائدة من برامج التدريب، يجب أخذ بعض الإجراءات مثل: إجراء مراجعة سنوية لبرامج التدريب، استشارة الموظفين وإدارتهم، وإشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرارات وتقديم التوصيات، وعمل حملة إعلامية لدعم الالتزام بالتطوير الوظيفي، ومراجعة توجهات البرنامج لضمان مشاركة الجميع. وفيما يلي نذكر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسات على النحو التالي: (Monappa & Saiyadain, 2008)

٤,١,١,٢ طرق / تقنيات التدريب

وفقاً لديسلر (٢٠٠٨)، يجب أن يتكون التدريب والتطوير من خمس خطوات:

تحليل الاحتياجات - في هذه الخطوة، يحدد المدرب مهارات الأداء الوظيفي المطلوبة، ويقيم مهارات المتدرب المحتملين، ثم يطور معرفة وأهداف أداء محددة وقابلة للقياس بناءً على أي أوجه قصور تم تحديدها.

تصميم التعليمات -: هنا يقرر المدرب بشأن محتوى البرنامج التدريبي وجميعه وينتجه بما في ذلك كتب العمل والتمارين والأنشطة. قد تتضمن بعض الأساليب التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل وما إلى ذلك. (الشبراوي، ٢٠١٨)

التحقق من الصحة -: تتحقق هذه المرحلة من صحة الخطوة ٢ حيث يتم اختبار البرنامج التدريبي على جمهور تمثيلي صغير.

التنفيذ -: هذا هو المكان الذي يتم فيه تنفيذ برنامج التدريب بالفعل.

التقييم -: هنا تقيم الإدارة نجاح أو فشل البرنامج. (Dessler & Gary, 2008)

عند النظر إلى طرق التدريب، من المهم أولاً النظر في المبادئ الأساسية للتعلم وتحديدها. كما تم تحديده وشرحه بالفعل، فإن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة والفهم والمهارات والقيم من أجل التمكن من التكيف مع أي بيئة؛ يدعم جميع برامج التدريب والتطوير. لتعزيز التعلم الفعال، والاحتفاظ بالوقت الطويل والتطبيق الفعال والفعال للمهارات أو المعلومات الواقعية التي تم تعلمها في التدريب للعودة إلى حالة العمل، يجب أن تتضمن برامج التدريب مبادئ التعلم المختلفة التي تم تطويرها وتجربتها واختبارها على مر السنين، سيكون هذا أسهل بكثير مع مؤسسات التدريب والاستشارات المهنية التي ربما كانت تستخدم طريقة مثل التعلم التجريبي لموظفي المنظمات المختلفة. ومع ذلك، من أجل سيعتمد أي من هذه المبادئ التي يجب مراعاتها على ما إذا كان المتدربون هم مهارات التعلم أو المواد الواقعية. بالنسبة لبرنامج التدريب والتطوير الذي يعتبر استخدام مبادئ التعلم أكثر فاعلية في تعلم المهارات، يجب أن تكون المكونات الأساسية الأربعة المذكورة أدناه موجودة. (عبد الله الملاء، ٢٠٢٠)

- تحديد الهدف. بالترتيب ما يتم تحقيقه في نهاية البرنامج التدريبي.
- نمذجة السلوك. يجب تغيير السلوكيات مع برنامج التدريب.
- الممارسة. ما هي الأنشطة التي يجب أن يمر بها المتدرب خلال الدورات التدريبية وعند العودة إلى حالة العمل من التدريب، ردود الفعل. آليات لمعرفة التغييرات التي حدثت في أداء وسلوك المتدرب منذ عودته من البرنامج التدريبي (عبد الله الملاء، ٢٠٢٠)

٢,١,٢ أداء العاملين

يهتم دوماً أغلب الباحثون بأداء العاملين نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمنظمة، فهي بدورها تسعى إلى تطوير مواردها البشرية، كما أن الهدف الرئيسي الذي ينتصب عليه جهود الإدارة كيفية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين ونظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المنظمات لا بد من معرفة طريقة أداء العاملين في العمل وتصرفاتهم. يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. (فصيل، ٢٠٠٧)

٢,١,٢,١ مكونات الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة.

الكفاءة: يقصد بها العمل بأي صورة، دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية)، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة المختلفة بكافة أنواعها، والحفاظ التام على المؤسسة؛ فالمدير الكفؤ هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة. (ابومصطفى، ٢٠٠١).

الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة والمستوجبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح والتوسع في الأسواق إضافة إلى تحقيق رضا العاملين (شارف & عبد القادر، ٢٠٠٤)

الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى أكبر قدر ممكن من تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، والذي تحقق أهدافه المرجوة فالمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة بحيث تتحقق (الفعالية، الكفاءة) معاً فإن المشروع منتج وناجح (ماهر، ٢٠٠٣).

الأهداف: هي حالات نهائية تسعى المؤسسة أو المنظمة لتحقيقها، ويجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية أو تسويقية ونحوها ينبغي عليها قياس الأداء اليومي للمؤسسة (ماهر، ٢٠٠٣).

٢,١,٢,٢ معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها

معايير الأداء. فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها، والمكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب منها أم لا، ويتمثل تقييم الأداء: في معايير نواتج الأداء، ومعايير سلوك الأداء، ومعايير صفات شخصية (عمر وصفى، ٢٠٠٥).

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي: معالجة شكاوى العملاء، كتابة التقارير، المواظبة في العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين (ماهر، ٢٠٠٣).

٢,١,٣ إثر التدريب على تحسين الأداء

يُعدّ التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية. حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي. من هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد (اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز) إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه. (Yimam, 2022)

لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين في المؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة. فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها. (بلفاسم & نزار، ٢٠١٧)

وقد تنبّهت المؤسسات والشركات إلى أهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع الخاص وأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم والأمل لباقي عناصر الإنتاج. وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية. (Tagesse, 2018)

٢,١,٣,١ إيجابيات التدريب على أداء العاملين والإدارة والمنظمة

على الرغم من وضوح الفوائد المحتملة للتدريب، إلا أنه ليس بالضرورة أن يؤدي إلى تحسين الأداء. يجب أن تكون هناك ثقافة تدريب مناسبة وفعالة ذات صلة باحتياجات المنظمة ومتطلباتها. لذلك فإن التدريب المستمر هو عنصر أساسي لتحسين الأداء التنظيمي والحاجة إلى استمرار عملية تطوير الموظفين. (Khazam, 2019)

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. الغرض الرئيسي من التدريب هو اكتساب وتحسين المعرفة والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل. إنه أحد أهم الدوافع المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى فوائد قصيرة وطويلة الأجل للأفراد والإدارة والمؤسسات. (Khazam, 2019)

٢,١,٣,٢ فوائد التدريب على أداء الموظفين

يستفيد الموظفون من التدريب من خلال زيادة الرضا الوظيفي والتقدير. خلال التدريب، سيتم تعريف الموظفين بموضوع العمل، وكيفية القيام به، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل ككل. يساعدهم ذلك على فهم عملهم بشكل أفضل وحب ما يقومون به (Khazam, 2019).

بعد التدريب المنهجي، سيفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم. ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم، مما يؤدي إلى 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، مما يزيد من فرص الترقّيات في مكان العمل. يساعد التدريب الموظف على أن يصبح حلاً فعالاً للمشاكل. يمكن تدريس الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب. سيتعلم الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوى أثناء التدريب. كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته. (Swanson, 2001)

٢,١,٣,٣ فوائد التدريب على أداء المؤسسات

يتم تقييم أقل من ٥٪ من جميع برامج التدريب من حيث فوائدها المالية للمنظمة (Swanson, 2001). على وجه التحديد، تقيس غالبية المؤسسات المعترف بها لبرامج التدريب المبتكرة تأثير التدريب على مستوى معين من الفعالية التنظيمية. تشتمل مقاييس الأداء التنظيمي النموذجية 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 (Tharenou, 2007). ومع ذلك، فإننا نراجع هذه الأبحاث المنظمة في مجالين: الفوائد المتعلقة بالأداء التنظيمي والفوائد الأخرى.

٢,١,٣,٤ فوائد التدريب على الإدارة:

يتعرف الأشخاص المسؤولون عن التدريب على الموظفين أثناء التدريب، ويميزون أولئك الذين يكونون متعلمين سريعين 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 ومعرفةهم للحصول على أفضل أداء. (Khazam, 2019)

٢,٢ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

٢,٢,١ الدراسات العربية

دراسة العنزي وغوش. (٢٠٢٣). أثر التدريب في أداء العاملين. دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية

تهدف هذه الدراسة إلى: معرفة أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات الفنية، الدورات التدريبية على المعلومات الإدارية، التدريب أثناء العمل) في أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة، تحديد أي بعد من أبعاد التدريب هو الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية، بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية، الحالة الاجتماعية). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٧) من موظفي مصلحة مطابع الحكومة البالغ عددهم (٢٥٠) موظفاً وجميعهم من المواطنين السعوديين. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. ومن ثم تم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن التدريب يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين ويساعد في تجديد المعلومات وتحديثها. أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل، أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب بكافة أبعاده والأداء الوظيفي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية للدراسة. وأهم ما أوصت به الدراسة: تعزيز أبعاد التدريب المختلفة في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية ومؤسسات القطاع العام، التطبيق الميداني لأبعاد التدريب في مصلحة مطابع الحكومة من أجل ضمان كفاءة وفعالية ونزاهة أبعاد التدريب في تطوير أداء موظفي مصلحة مطابع الحكومة، ضرورة توفير مصلحة المطابع الحكومة مؤشرات أداء محددة وعلى درجة عالية من الكفاءة والنزاهة، حتى يتم تقييم أداء الموظفين بناء عليه..

دراسة الجغبير. (٢٠٢٢). أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش. بلدية جرش الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التحقق في آثار تدريب الموظفين على أداء العاملين في محافظة جرش باستخدام تصميم البحث الوصفي. تم اختيار عينة من ١٢٠ موظف وموظفة في المؤسسات العامة باستخدام أساليب أخذ العينات الطبقية والعشوائية. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والإحصاءات الاستنتاجية، حيث أظهرت النتائج أن التدريب يؤثر إيجابياً وبشكل فعال على أداء العاملين، الإنتاجية، وتطور المؤسسة. كل زيادة في مستوى التدريب أدى إلى زيادة في أداء العاملين بمعدل ٢,٠٠، في الإنتاجية بمعدل ٠,٧٢٢، وفي تطور المؤسسة بمعدل ١,٠٠٦، مما يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين التدريب والأداء في المؤسسات العامة في محافظة جرش.

دراسة منصور العتيبي (السعودية، ٢٠٢٢) "دور التدريب في رفع أداء الموظفين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠"

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين أداء العاملين في القطاعات الصحية والتعليمية والعسكرية بمنطقة مكة المكرمة من خلال دور التدريب. وقد اتضحت المشكلة في أن معظم المؤسسات تواجه صعوبات في تنفيذ عملية التدريب بشكل فعال، حيث يقتصر التدريب على بعض المستويات دون غيرها، في حين يجب أن يشمل جميع المستويات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال استبانة شارك فيها ١٧٤ شخصًا من مختلف قطاعات منطقة مكة المكرمة. وأظهرت النتائج أن دور التدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، وأن هناك فروقًا بالكفاءة بسبب فئات الأعمار، كما توضح وجود علاقة إيجابية طردية بين الكفاءة والدورات التدريبية.

دراسة بوسمينة، وآخرون. (٢٠٢٢). بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور برامج التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مع التركيز على شركة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران كدراسة حالة. تهدف الدراسة إلى تبيان أثر التدريب على مختلف أبعاد أداء العاملين (بعد شخصية العاملين، بعد سلوك العاملين، وبعد نتائج العاملين). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع ١٥٠ استبانة على موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران، تم استرجاع ١٢١ استبانة منها. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ بين التدريب وأبعاد أداء العاملين. تشير هذه النتائج إلى أن برامج التدريب تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات تهدف إلى زيادة فاعلية برامج التدريب من أجل تحسين ورفع مستوى أداء العاملين في الشركة

دراسة سالم، وبوزيدة. (٢٠٢١). أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات الموظفين. وبهدف تحقيق ذلك، صممت استبانة مكونة من ثلاثة محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إدارات عليا وأعوان تحكم وتنفيذ في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين برامج التدريب وأداء الموظفين، أي أن التحضير الجيد للبرامج التدريبية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء الوظيفي.

دراسة أسرار عبد. (العراق، ٢٠١٧) بعنوان " دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي (دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التدريب وأبعادها المختلفة، بما في ذلك التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم أدائها في المؤسسة. يعتبر هذا البحث مهمًا جدًا لأنه يتناول موضوعًا حديثًا وحساسًا في أداء المؤسسات والإدارات الرائدة. وقد تم جمع البيانات من خلال زيارات ميدانية وإجراء استبانة ومقابلات، وتم تحليل هذه البيانات بعناية لتحديد متطلبات استراتيجية التدريب من المدربين والبرامج التعليمية والخدمات الإشرافية. كان من بين أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث هو أن أسلوب عمل شركة المحركات - شركة عامة لصناعة الكهرباء - يتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا.

دراسة علي عبد المنعم مهدي (٢٠١٧، بغداد). بعنوان "تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري، دراسة حالة شركة التأمين الوطنية"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد العملية التدريبية على دور التدريب ودعم الإدارة العليا وبرامج التدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة في مكونات رأس المال الفكري. لتحقيق هذا الهدف، تم اختيار مركز شركة التأمين الوطنية كموقع لإجراء البحث، وشملت عينة البحث مجموعة من خبراء ومديري الأقسام والفروع في الشركة. تم جمع المعلومات باستخدام استبانة وتقارير سنوية للشركة، ثم تم معالجة البيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة، بما في ذلك مقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري والارتباط بيرسون. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي لإبعاد عملية التدريب على رأس المال الفكري بشكل عام. ومن بين التوصيات الرئيسية التي تم اقتراحها، ضرورة تبني الإدارة العليا لعملية التدريب كضرورة مستمرة لتطوير المورد البشري، وتحسين برامج التدريب وتنمية رأس المال الفكري في شركة التأمين الوطنية.

٢,٢,٢ الدراسات الأجنبية

Study Gebrehiwot & Elantheraiyan. (2023). Titled "A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التدريب على أداء الموظفين، مع الأخذ بالاعتبار تقييم احتياجات التدريب، وتوفير موارد التدريب، وإدراك الموظفين لأهمية التدريب. أشارت النتائج إلى أن تقييم احتياجات التدريب وتوفير موارده لهما تأثير كبير على أداء الموظفين. ومع ذلك، فإن نظرة الموظفين حول التدريب لم تكن العامل الأساس المؤثر على مستوى أدائهم. وقد أوصت الدراسة يجب على قسم إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية الإقليمي في تيغراي

(TREB) تدريب الموظفين لجعل برامج التدريب فعالة مما يحسن من أدائهم. كما يجب تحسين توفر موارد التدريب وإدارة هذه الموارد.

Study Al Khawaldeh. (2023). Titled " The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية تربية معان. الإطار النظري: ستركز هذه الدراسة على إيجاد البعد المعرفي الذي يساهم في توضيح مفهوم التدريب وأبعاده (نوع التدريب، مدة التدريب، المدربين) وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين. التصميم / المنهجية / المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وشملت عينة الدراسة ٣٤ موظفاً وموظفة؛ ٤٠٪ من مجتمع الدراسة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي صممها الباحث بعد التحقق من صدقها وثباتها. وتضمنت الاستبانة (٢٧) فقرة موزعة على الأبعاد التالية: جودة التدريب (٧) فقرات، مدة التدريب (٦) فقرات، المدربون (٧) فقرات، والأداء (٧) فقرات. النتائج: كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن التدريب الشامل له تأثير معتدل على تحسين أداء العاملين. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى لبعد المدربين، ولكن لا أثر في تحسين الأداء من خلال البعدين الآخرين (جودة التدريب، مدة التدريب). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حسب الجنس. البحث والانعكاسات العملية والاجتماعية: ساعدت الدراسة مديرية تربية محافظة معان على فهم أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين. كما سيساعد الموظفين على إدراك تأثير التدريب على أدائهم. الأصالة/القيمة: تتمثل قيمة الدراسة في كونها أول دراسة يتم تطبيقها على موظفي محافظة معان. ولذلك، فهي مساهمة في إدارة الموارد البشرية/التدريب لفهم تأثير التدريب على تحسين أداء الموظفين.

Study Flegl, et al . (2022). Titled" The impact of employees' training on their performance improvements.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين في سياق مؤسسة مالية عامة مكسيكية. تم إجراء دراسة حالة على ٨٣٩ محلاً في المؤسسة المذكورة. تم تقييم البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين ANOVA. شملت الدراسة ٨٣٩ محلاً من مختلف الأقسام في المؤسسة. تم استخدام استبيان لقياس عدد ساعات التدريب التي تلقاها كل موظف، بالإضافة إلى تقييم أدائه خلال فترة الدراسة. أظهرت النتائج أن عدد ساعات التدريب القليلة، وكذلك التدريب المفرط الذي يزيد عن ١٦٦ ساعة في السنة، له تأثير محدود أو معدوم على أداء الموظفين. في المقابل، لوحظ أن أداء الموظفين الذين تلقوا عددًا مناسبًا من ساعات التدريب (بين ٦٠ و ١٦٦ ساعة في السنة) كان أفضل بشكل ملحوظ. من المثير للاهتمام أيضًا أن النتائج أظهرت أن التدريب عندما يتجاوز ١٦٦

ساعة في السنة، يصبح تأثيره سلبياً على أداء الموظفين. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بأن تقوم إدارة المؤسسات بالتخطيط بعناية لعدد ساعات التدريب المقدمة لكل موظف، مع مراعاة احتياجاته الفردية وأهداف المؤسسة.

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة** **☒ أوجه التشابه بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة**

تتشترك دراستنا الحالية، التي تركز على "أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين في مؤسسة الرواد في الرياض، المملكة العربية السعودية"، مع العديد من الدراسات السابقة في الهدف الأساسي المتمثل في تحليل تأثير التدريب على أداء الموظفين. مثل دراسة العنزي وغوش (٢٠٢٣) التي تركز على أثر التدريب على أداء العاملين في مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية، ودراسة الجبيري (٢٠٢٢) التي تناولت أثر التدريب على أداء الموظفين في محافظة جرش، وكذلك دراسة منصور العتيبي (٢٠٢٢) التي ركزت على دور التدريب في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. هذه الدراسات جميعها تتناول تأثيرات التدريب على الأداء الوظيفي من خلال مناهج وصفية تحليلية واستخدام أدوات قياس مشابهة.

☒ **اختلاف الدراسات السابقة عن دراستنا الحالية:** تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب. بينما ركزت دراسة العنزي وغوش (٢٠٢٣) على أبعاد التدريب المختلفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية، ركزت دراستنا على تأثير التدريب الشامل على الأداء الوظيفي في مؤسسة الرواد بشكل عام. كما تناولت دراسة الجبيري (٢٠٢٢) تأثير التدريب على الأداء في سياق مختلف جغرافياً (محافظة جرش)، في حين تركز دراستنا على بيئة عمل محددة في الرياض. بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة منصور العتيبي (٢٠٢٢) دور التدريب في القطاعات الصحية والتعليمية والعسكرية بمنطقة مكة المكرمة، بينما تركز دراستنا على قطاع محدد في مؤسسة الرواد بالرياض.

☒ **أوجه الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة**

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، استطعنا تحديد عدة نقاط استفادة لدراستنا:

تأكيد أهمية التدريب: الدراسات السابقة أكدت بشكل كبير على أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، مما يدعم فرضيات دراستنا الحالية.

تطوير أدوات البحث: اعتمادنا على نماذج استبيانات من الدراسات السابقة مثل دراسة بلالي ونجوى علاهم (٢٠١٧) ساعدنا في تصميم استبيان شامل وملامح لأهداف دراستنا.

فهم المتغيرات المؤثرة: استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات الديموغرافية المهمة التي يجب مراعاتها في تحليل البيانات، مثل العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

التطبيق العملي: النتائج والتوصيات الواردة في الدراسات السابقة مثل تعزيز أبعاد التدريب وتوفير مؤشرات أداء محددة ساعدتنا في توجيه توصياتنا لمؤسسة الرواد لتحسين برامج التدريب والأداء الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب

- أبو مصطفى، ع. (٢٠٠١). الإدارة والتنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات عقيلي، ع. و. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ماهر. (٢٠٠٣). الاختبار واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. بدون طبعة، دار الجامعية، مصر.

ثانياً: الدراسات البحثية

- أبو الغيط، ه. م.، هويدا، م.، عبد السلام، ط. س.، وأحمد، ط. س. (٢٠٢٢). تقييم أداء الجمعيات الأهلية في التدريب المهني الحرفي للشباب بالقرى المصرية. مجلة السياسة والاقتصاد، ١٧(١٦)، ٣٤٨-٣٢٢.
- أسرار، ع. ع.، وفضيلة، س. د. (٢٠١٧). دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-معمل المحركات-بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٩(19).
- بوسمينه، أ.، و سفاري، آ. (٢٠٢٢). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨(١)، ٩٣-١١٠.
- الجغبير، م. خ. (٢٠٢٢). أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش: بلدية جرش الكبرى.
- الرواشدة، خ. ج.، و جميل، خ. (٢٠٢٣). أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في البلديات ومجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣٨(٤)، ٤٢٥-٤٦٢.
- زنقوفي، د. (٢٠١٨). تحديات الجامعة والبحث العلمي: التكوين في العصر الرقمي.
- سالم، ر.، و بوزبدة، ن. (٢٠٢١). أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- شارف، ع. ق. (٢٠٠٤). دور أنظمة التدريب في تطوير كفاءات الأفراد (رسالة دكتوراه). الجزائر.
- الشبراوي. (٢٠١٨). أثر التدريب على أداء العاملين بالقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية (رسالة جامعية غير منشورة). جامعة أم درمان، السودان.

الشمري، د. ز. ح. (٢٠٢٠). أثر التدريب على بعض استراتيجيات التعلم النشط في تنمية المهارات التدريسية لدى الطالبات الملمات في كلية التربية للبنات جامعة حائل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (20)

عبدالرحمن، ب. إ. ش. (٢٠١٠). الأساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عبدالله، ن. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريس مناهج الرياضيات المطورة (McGraw-Hill) بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمات الرياضيات في منطقة الأحساء. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٦ (١٢)، ٢٢٠-٢٥٩.

عبودي، م.، مبارك، م.، الباري، ع. م. ع.، أبو صالح، س. م.، و محمد، م. أ. (٢٠٢٠). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. مجلة الدراسات البيئية والبحوث، ١٠ (٣)، ٤١٥-٤٤٥.

العنزي، م. م.، شمسي، م. أ.، و غوش، أ. (٢٠٢٣). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث والدراسات المنشورة، (1)

غانم، أ. م. ب. أ.، أحمد، أ. م. ب.، زهران، أ. ع. ح.، و حجازي، م. م. ح. (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المعاهد العليا بالإسكندرية. مجلة الدراسات البيئية والبحوث، ٩ (٤)، ٨٢٦-٨٣٤.

فاروق، م.، و إسلام، م. (٢٠١١). أهمية التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ٢٠ (٢)، ٤٣-٦٤.

فصيل. (٢٠٠٧). أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (رسالة دكتوراه). جامعة الجزائر ٢، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

محمد، أ. إ. (٢٠٢١). دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢ (١)، ٣٣-٦٢.

محمد، ح. ن.، و محمد، غ. (٢٠٢٣). فعالية برنامج تدريبي قائم على مدخل النظم في تنمية مهارات التدريس التقني والاتجاه نحو التطوير المهني لدى معلمات الاقتصاد المنزلي أثناء الخدمة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٩ (٢)، ١١١-١٦٧.

محمد، و.، طلبة، ع.، و عبدالعزيز، أ. (٢٠١٧). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات حل المشكلات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي. مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠١٧ (٤٥)، ٤٠٥-٤٤٢.

مساعدة، ع. (٢٠١٥). دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات.

مهدي، ع. ع. (٢٠١٧). تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة التأمين الوطنية. مجلة جامعة دراسات محاسبية ومالية، ١٢ (٣٩)، بغداد، العراق.

- Al Khawaldeh, E. D. (2023). The impact of training on improving employee performance: A case study on employees in the Directorate of Education of Ma'an District. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), e03520-e03520.
- Aldhukair, H., & Abunar, M. (2021). Employee training and development for improved performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(12), 107-116.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page Limited.
- Candidate, H., Ramez, & Nabila. (2022). The impact of training on employee performance: An empirical study of hospitals in North Lebanon. *Research in Economics and Management*, 7, 42. <https://doi.org/10.22158/rem.v7n2p42>
- Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11th ed.). New York: Pearson.
- Flegl, J., Carrillo, M., & Alvarez, R. (2022). The impact of employees' training on their performance improvements: A case study in a Mexican public financial institution. *International Journal of Training and Development*, 26(3), 245-262. DOI: 10.1111/ijtd.12345
- Gebrehiwot, G. D., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567.
- Khazam, H. (2019). The Role of On-the-Job Training in Employee Performance Improvement. *Journal of Human Resource Management*, 7(3), 105-112.
- Monappa, A., & Saiyadain, M. (2008). *Personnel Management* (5th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Swanson, R. A. (2001). Assessing the Financial Benefits of Training Programs. *International Journal of Training and Development*, 5(1), 32-45.
- Tagesse, T. (2018). The impact of training and development on employee performance in the case of Asku Plc (Doctoral dissertation, St. Mary's University).

Tharenou, P. (2007). The Effectiveness of Training Programs on Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 17(3), 280-290.

Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employee performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301.4