

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

دراسة تطبيقية على مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية

إعداد الطالب/ صلاح بن محمد صالح نصفان

الرقم الأكاديمي 233000576

المشرف الثاني

د. فايز علي جراد

Dr. Fayez Ali Jrad

المشرف الرئيسي

د. الفصيل عبد الحميد محمد

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

العام الدراسي:

2024 م

فهرس المحتويات:

3.....	المستخلص: Abstract
4.....	الفصل الأول
5.....	المقدمة
6.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
9.....	تساؤلات الدراسة:
10.....	فروض الدراسة:
11.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
11.....	مفهوم نظرية رأس المال البشري
13.....	الاستفادة من النظرية في تقديم التوصيات
14.....	الفصل الثاني
14.....	الدراسات السابقة
15.....	مقدمة
15.....	أولاً: الدراسات العربية
18.....	ثانياً: الدراسات الإنجليزية
21.....	أولاً: مفهوم التدريب والتطوير
21.....	ثانياً: أهمية التدريب والتطوير
21.....	ثالثاً: أنواع التدريب والتطوير
22.....	رابعاً: العوامل المؤثرة في فعالية التدريب والتطوير
23.....	خامساً: تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين
23.....	سادساً: تحديات التدريب والتطوير
24.....	سابعاً: التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية
24.....	ثامناً: تطبيقات نظرية رأس المال البشري في التدريب والتطوير
24.....	خاتمة
25.....	الفصل الثالث
25.....	منهجية الدراسة
26.....	مقدمة
26.....	المنهجية وطرق البحث:
26.....	أولاً: المنهج العلمي المعتمد
26.....	ثانياً: طبيعة البيانات
27.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
27.....	رابعاً: الفرضيات وصياغتها العلمية
28.....	خامساً: الاختبارات والبرامج الإحصائية

28	سادساً: تصميم الدراسة
29	سابعاً: الإجراءات العملية لجمع البيانات
29	ثامناً: حدود الدراسة
29	تاسعاً: أخلاقيات البحث
29	خاتمة
30	مجتمع البحث:
30	حدود البحث:
32	الفصل الرابع
32	منهجية الدراسة
33	مقدمة
33	تحليل البيانات
33	الجزء الأول: المعلومات العامة
34	الجزء الثاني: تقييم برامج التدريب
34	الجزء الثالث: تقييم الأداء بعد التدريب
35	الرسم البياني:
35	الاستنتاجات
37	1. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)
37	2. اختبار Chi-Square للعلاقة بين المتغيرات النوعية:
38	3. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)
38	4. تحليل الانحدار: (Regression Analysis)
39	الاستنتاجات العامة:
40	-النتائج:
40	مستوى الرضا عن التدريب:
40	تقييم محتوى التدريب
40	تحسين المهارات بعد التدريب
40	العلاقة بين القسم ومستوى الرضا عن التدريب
40	العلاقة بين عدد ساعات التدريب وتحسن الأداء
41	تحليل الانحدار لتأثير التدريب على تحسن الأداء
44	المراجع
46	المراجع الأجنبية
47	الملاحق
48	الجزء الأول: المعلومات العامة
49	الجزء الثاني: تقييم برامج التدريب
51	الجزء الثالث: تقييم الأداء بعد التدريب
52	الجزء الرابع: توصيات وملاحظات

Abstract : المستخلص

This study aims to analyze the impact of training and development programs on employee performance at Saudi Post in the Eastern Province. The study employed a descriptive-analytical methodology, collecting data from 200 employees through a specially designed questionnaire. The results indicated that overall satisfaction with the training was high, particularly in the Administration department, where employees reported significant improvements in their skills after the training. The study also found a statistically significant relationship between the number of training hours and performance improvement, showing that an increase in training hours is associated with enhanced job performance. Furthermore, regression analysis revealed that the number of training hours positively influences performance improvement, while the impact of training satisfaction was less significant. Based on these findings, the study recommends increasing training hours, improving the quality of training content, and customizing training programs according to the specific needs of each department.

الفصل الأول

المقدمة:

التدريب والتطوير من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الكفاءة والفعالية الوظيفية لموظفيها، خاصة في ظل التحولات المستمرة والمتسارعة في بيئات العمل. فالمؤسسات الحديثة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري، حيث يُعتبر الموظفون المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة. يُمكن للتدريب الفعّال أن يسهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يعزز من استدامة المؤسسة.

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب المستمر وأداء الموظفين، حيث أظهرت الأبحاث أن البرامج التدريبية المصممة بعناية وفقاً لاحتياجات الموظفين تعزز من كفاءتهم وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية. كما أن التدريب لا يعزز فقط من مهارات الموظفين الفنية، بل يطور أيضاً من مهاراتهم الشخصية والاجتماعية، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات، مع التركيز على تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق أقصى قدر من الفعالية لهذه البرامج. سيتم الاعتماد على منهجية علمية تتضمن تحليل البيانات من دراسات سابقة وتجارب واقعية لاستخلاص نتائج موثوقة تدعم الأطر النظرية القائمة وتقدم رؤى جديدة لتطوير استراتيجيات التدريب في المستقبل.

الكلمات المفتاحية:

التدريب والتطوير، الكفاءة الوظيفية، رأس المال البشري، إنتاجية الموظفين، الرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تُعد فعالية برامج التدريب والتطوير من التحديات الرئيسية التي تواجهها العديد من المؤسسات، رغم الأهمية المتزايدة لهذه البرامج في تحسين أداء الموظفين. تواجه المؤسسات صعوبة في تقييم الأثر الحقيقي والطويل الأمد للتدريب على الأداء، مما يجعل من الصعب تحديد مدى نجاح أو فشل هذه البرامج. تتضمن التحديات الرئيسية في هذا السياق قياس الفوائد المستدامة للتدريب، تحديد العوامل المؤثرة على فعالية البرامج التدريبية، وضمان توافق هذه البرامج مع احتياجات كل من الموظفين والمؤسسة على حد سواء.

تشير الدراسات السابقة إلى أن التقييم الشامل لفعالية التدريب يظل محدوداً في كثير من الأحيان، إذ يركز غالباً على المؤشرات قصيرة المدى مثل الرضا عن البرنامج أو التحسن المباشر في الأداء دون النظر إلى الآثار الطويلة الأجل. كما أظهرت الأبحاث أن نجاح البرامج التدريبية يعتمد بشكل كبير على كيفية تصميمها وتنفيذها، ومدى توافقها مع الاستراتيجيات المؤسسية واحتياجات الموظفين.

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية. سيتم التركيز على تحليل العوامل التي تسهم في تحسين فعالية البرامج التدريبية وكيفية تكييف هذه البرامج لتناسب مع احتياجات الموظفين والمؤسسة. ستساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات العلمية من خلال تقديم رؤى جديدة حول تحسين فعالية برامج التدريب، مما يدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز أداء موظفيها.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، من خلال تقديم تحليل معمق لعلاقة هذه البرامج بتحسين الأداء الوظيفي.
2. تقدم الدراسة إضافة نوعية للمعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في سياق المؤسسات الحكومية مثل مؤسسة البريد السعودي.
3. تتيح نتائج الدراسة للباحثين والممارسين فهماً أفضل للعوامل التي تؤثر على فعالية التدريب والتطوير، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي قد تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تساعد نتائج الدراسة إدارة مؤسسة البريد السعودي في المنطقة الشرقية على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتوافق بشكل أفضل مع احتياجات الموظفين والمؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
2. تقدم الدراسة توصيات عملية حول كيفية تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير داخل المؤسسات، مما يمكنها من تحقيق أكبر عائد ممكن على الاستثمار في هذا المجال.
3. تساعد الدراسة في حل مشكلة عدم فعالية بعض البرامج التدريبية الحالية من خلال تقديم إطار عملي يمكن المؤسسات من تقييم وتطوير هذه البرامج بفعالية أكبر.
4. تدعم الدراسة صناع القرار في توجيه الاستثمارات بشكل أكثر دقة نحو الأنشطة التدريبية التي تحقق تحسينات ملموسة في أداء الموظفين، مما يساهم في تعزيز الكفاءة العامة للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

هدف الدراسة الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية، مع التركيز على تحديد العوامل التي تسهم في فعالية هذه البرامج وتقديم توصيات لتحسينها.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين، مع تحديد مدى التأثير الإيجابي أو السلبي لهذه البرامج على الأداء الوظيفي.
2. استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل برامج التدريب والتطوير، بما في ذلك تصميم البرامج، تنفيذها، ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين والمؤسسة.
3. تقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة لتحسين فعالية برامج التدريب والتطوير، بما يعزز من الكفاءة العامة للمؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين بشكل عام؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر في فعالية برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة؟
3. ما هي أفضل السبل لتحسين برامج التدريب والتطوير لضمان تحقيق أفضل نتائج ممكنة في أداء الموظفين؟

فروض الدراسة:

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية.
2. تؤثر العوامل التنظيمية بشكل كبير على فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين.
3. يؤدي تحسين برامج التدريب والتطوير إلى تحسين ملموس في أداء الموظفين داخل مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على نظرية رأس المال البشري كإطار نظري رئيسي لتحليل وفهم تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية. تعتبر نظرية رأس المال البشري من النظريات الأساسية في مجال الاقتصاد والإدارة، والتي تؤكد على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها أصولاً مهمة للمؤسسة تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مفهوم نظرية رأس المال البشري

تم تطوير نظرية رأس المال البشري في الأساس من قبل الاقتصاديين مثل ثيودور شولتز وغاري بيكر في منتصف القرن العشرين. وفقاً لهذه النظرية، يُنظر إلى التعليم، والتدريب، واكتساب المهارات كاستثمارات في رأس المال البشري. يُعتقد أن هذه الاستثمارات تزيد من الإنتاجية الفردية للأفراد، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي والاقتصادي.

تُعتبر هذه النظرية ذات أهمية كبيرة في السياق المؤسسي، حيث تُسلط الضوء على العلاقة بين تحسين مهارات ومعارف الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل. تنطلق هذه النظرية من فرضية أن الموظفين المتعلمين والمدرّبين تدريباً جيداً قادرون على تحقيق أداء أفضل، والمساهمة بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

تطبيق نظرية رأس المال البشري في البحث

في هذا البحث، سيتم تطبيق نظرية رأس المال البشري لفهم العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي. ستسهم هذه النظرية في تفسير كيفية تأثير الاستثمار في التدريب على الأداء الفردي والجماعي للموظفين. على سبيل المثال، يمكن للموظفين الذين يتلقون تدريباً متقدماً أن يكونوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

كما أن النظرية ستساعد في تحليل العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على فعالية برامج التدريب. في هذا السياق، ستدرس جوانب مثل تصميم البرامج التدريبية، ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين، وطريقة تنفيذها داخل المؤسسة. وفقاً لنظرية رأس المال البشري، فإن هذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

أهمية نظرية رأس المال البشري في تصميم البحث

تعد نظرية رأس المال البشري إطاراً فعالاً لتوجيه تصميم البحث وتطوير الفرضيات. فمن خلال الاعتماد على هذه النظرية، يمكن للباحث صياغة فرضيات تتعلق بتأثير التدريب على الأداء وتحديد المتغيرات التي يجب قياسها لتحقيق فهم عميق للعلاقة بين التدريب والأداء.

على سبيل المثال، يمكن للباحث أن يفترض أن هناك علاقة إيجابية بين عدد الساعات التي يقضيها الموظف في برامج التدريب والتطوير وبين تحسين أدائه الوظيفي. كما يمكن استخدام النظرية لتحديد المتغيرات الوسيطة التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل مستوى التعليم السابق للموظفين، أو مدى تحفيزهم للمشاركة في البرامج التدريبية.

نقد نظرية رأس المال البشري

على الرغم من الفوائد العديدة لنظرية رأس المال البشري، إلا أنها ليست خالية من النقد. أحد الانتقادات الرئيسية هو أنها قد تركز بشكل مفرط على الجوانب الفردية للتدريب والتطوير، مع إهمال الجوانب الجماعية والتنظيمية. فالتدريب لا يحدث في فراغ، بل يتأثر بشكل كبير بالسياق التنظيمي والثقافي الذي يتم في إطاره. لذا، يجب على البحث أن يأخذ في الاعتبار هذه الجوانب ويبحث عن توازن بين التركيز على تطوير الأفراد وتحسين الأداء التنظيمي العام.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون نظرية رأس المال البشري محدودة في قدرتها على تفسير التحديات التي تواجهها المؤسسات في قياس فعالية برامج التدريب على المدى الطويل. فعلى الرغم من أن النظرية تفترض أن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن هذا التحسن قد لا يكون دائماً قابلاً للقياس بسهولة، وقد يتأثر بعوامل خارجية لا ترتبط مباشرة بالبرامج التدريبية.

الاستفادة من النظرية في تقديم التوصيات

في ضوء تطبيق نظرية رأس المال البشري، سيكون من الممكن تقديم توصيات عملية لمؤسسة البريد السعودي حول كيفية تحسين برامج التدريب والتطوير. من خلال تحليل البيانات المستمدة من تطبيق هذه النظرية، يمكن تقديم توصيات محددة حول كيفية تصميم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الموظفين وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

على سبيل المثال، يمكن التوصية بتطوير برامج تدريبية مخصصة تستهدف تحسين المهارات التقنية والإدارية لموظفي البريد السعودي بناءً على احتياجاتهم الخاصة وأدوارهم الوظيفية. كما يمكن تقديم توصيات حول كيفية متابعة وتقييم تأثير هذه البرامج بشكل دوري لضمان استمرار تحسين الأداء.

في الختام، تعتبر نظرية رأس المال البشري إطاراً نظرياً قوياً يمكن من خلاله تحليل وفهم تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين. من خلال تطبيق هذه النظرية، سيتمكن الباحث من تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين فعالية هذه البرامج، وبالتالي دعم المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. علاوة على ذلك، ستساهم نتائج هذا البحث في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في سياق المؤسسات الحكومية مثل مؤسسة البريد السعودي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تعد الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، حيث تسهم في تحديد الفجوة البحثية وتوفير خلفية علمية تدعم الباحث في بناء فرضياته وصياغة أسئلة بحثه. في هذا السياق، تتناول الدراسات السابقة موضوع التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظفين من زوايا متعددة، وتشمل مجالات مثل تحسين الأداء، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والعوامل المؤثرة في فعالية برامج التدريب. تهدف هذه الدراسات إلى تقديم رؤى عميقة حول كيفية تأثير التدريب على مختلف جوانب العمل المؤسسي وتقديم توصيات لتحسين فعالية هذه البرامج.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. الجبيري، ن.، طيبة، ح.، جفري، ع. (2021). "أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة - السعودية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(9)، 103-120.

- ملخص الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية التدريب في إدارة أداء الموظفين في القطاع العام، مع التركيز على فروع وزارة التجارة في منطقة مكة المكرمة. تناولت الدراسة مراحل التدريب الرئيسية وقدرتها على تعزيز مفهوم "إدارة الأداء" وتطبيق عملياته في الوزارات الحكومية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الأداء بين الموظفين بشكل عام.
- نتائج الدراسة :أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أسس التدريب واكتساب الموظفين مهارات صياغة الأهداف وفهم نظام إدارة الأداء الجديد. وأوصت بتصميم برامج تدريبية تسهم في تحسين معرفة وقدرات الموظفين على المشاركة الفعالة.
- الإسهام النظري والعملي :تُعد هذه الدراسة ذات قيمة نظرية لأنها توسع من فهم تأثير التدريب على إدارة الأداء في السياق الحكومي. عملياً، تقدم توصيات حول كيفية تحسين التدريب في القطاع العام السعودي.

2. أحمد، إيهاب خيرى، وعبد العظيم، محمد السيد. (2020). "أثر برامج التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات المالية". مجلة العلوم الإدارية، 43(4)، 435-456.

○ ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر برامج التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات المالية في مصر. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي لعينة من 200 موظف من 10 مؤسسات مالية.

○ نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن لبرامج التدريب والتطوير أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على مستوى أداء الموظفين في مختلف جوانب الأداء الوظيفي. كما أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الإنفاق على التدريب والتطوير ومستوى أداء الموظفين.

○ الإسهام النظري والعملي: تقدم هذه الدراسة إسهاماً علمياً من خلال تحليل العلاقة بين التدريب والأداء في سياق المؤسسات المالية. من الناحية العملية، تقدم توصيات بضرورة تخصيص ميزانية كافية لبرامج التدريب وتقييمها بشكل دوري لضمان فعاليتها.

3. إبراهيم، أماني أحمد، وعلي، هبة محمود. (2019). "أثر برامج التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الخدمات". مجلة الاتجاهات الحديثة في الإدارة والاقتصاد، 10(2)، 101-118.

○ ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر برامج التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الخدمات في الأردن. استخدمت الدراسة استمارة استقصائية لجمع البيانات من 150 موظفاً في 5 شركات خدمتية.

○ نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن برامج التدريب والتطوير لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما أن مستوى الإنفاق على التدريب يؤثر بشكل إيجابي على هذه الجوانب.

- **الإسهام النظري والعملي:** تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الخاصة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما تقدم توجيهات عملية لتطوير برامج تدريبية تستهدف تحسين هذه الجوانب في قطاع الخدمات.
- **الشيخ، أحمد عبد الله، والسيد، محمد أمين. (2018). "أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة العامة، 35(2)، 201-220.**
- **ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. تم استخدام منهجية تحليلية كمية على عينة من 250 موظفاً في المستشفيات الحكومية.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن التدريب والتطوير يساهمان بشكل كبير في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى الموظفين. كما أن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والتزامهم بالعمل.
- **الإسهام النظري والعملي:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الخاصة بالتدريب والتطوير في قطاع الرعاية الصحية، كما تقدم توصيات لتصميم برامج تدريبية فعالة في هذا القطاع.
- **عبد الله، حمدان محمد، وحسن، علي عبد الرحمن. (2017). "دور التدريب في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة حالة على الشركات النفطية في دولة الكويت". مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(1)، 55-72.**
- **ملخص الدراسة:** تناولت الدراسة دور التدريب في تحسين الأداء المؤسسي للشركات النفطية في الكويت. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 150 موظفاً في شركات نفطية كويتية.
- **نتائج الدراسة:** أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الأداء المؤسسي، مشيرة إلى أهمية برامج التدريب المستمر في الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة الوظيفية.

الإسهام النظري والعملي: تقدم الدراسة نظرة شاملة حول تأثير التدريب في القطاع النفطي، مع توصيات عملية لتحسين برامج التدريب بما يتماشى مع احتياجات هذا القطاع الحيوي.

○ الزعابي، خالد حسن، والنعمي، مريم عبد الله. (2016). "تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة". مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 145-162.

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات. استخدمت الدراسة استبانةً لجمع البيانات من 200 موظف في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية.

نتائج الدراسة: وجدت الدراسة أن برامج التدريب تؤدي إلى تحسين ملحوظ في أداء الموظفين، مع تأثير كبير على الرضا الوظيفي والتزامهم بالعمل.

الإسهام النظري والعملي: تضيف هذه الدراسة إسهاماً نظرياً حول دور التدريب في القطاع الحكومي الإماراتي، مع توصيات عملية لتطوير استراتيجيات التدريب الحكومية

ثانياً: الدراسات الإنجليزية

لإثراء الإطار النظري، تم الاستفادة أيضاً من مجموعة من الدراسات الإنجليزية التي تناولت موضوع التدريب والتطوير من زوايا مختلفة، وخاصة في سياق الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات العامة والخاصة.

1. Baldwin, T., & Ford, J. K. (1988). "Transfer of training: A review and directions for future research". *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

○ ملخص الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكلاسيكية التي تناولت مسألة نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل. تم استعراض العوامل التي تؤثر على فعالية نقل التدريب، مثل تصميم البرنامج التدريبي، والبيئة التنظيمية، وخصائص المتدربين.

○ **نتائج الدراسة:** أوضحت الدراسة أن نجاح نقل التدريب يعتمد بشكل كبير على الدعم التنظيمي ومستوى تحفيز الموظفين، مما يبرز أهمية البيئة الداعمة في تعزيز فعالية التدريب.

○ **الإسهام النظري والعملي:** تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن استخدامه لتقييم العوامل التي تسهم في نجاح برامج التدريب في مختلف المؤسسات. كما أنها توجه الباحثين إلى استكشاف المزيد من العوامل المؤثرة على نقل التدريب.

2. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). "The science of training and development in organizations: What matters in practice". Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101.

○ **ملخص الدراسة:** تستعرض هذه الدراسة العوامل الحاسمة التي تؤثر على فعالية التدريب في المؤسسات. كما تقدم إرشادات عملية حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة.

○ **نتائج الدراسة:** أكدت النتائج أن التدريب الفعال يعتمد على عدة عوامل، بما في ذلك تصميم البرنامج، مشاركة الموظفين، التقييم المستمر، والدعم الإداري.

○ **الإسهام النظري والعملي:** تسهم هذه الدراسة في تقديم إرشادات عملية واضحة لتحسين برامج التدريب، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أقصى استفادة من استثماراتها في التدريب.

3. Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). "Learning in the Twenty-First-Century Workplace". Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 245-275.

○ **ملخص الدراسة:** تستعرض هذه الدراسة أساليب التعلم في بيئات العمل الحديثة وكيفية تطور التدريب والتطوير لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين. تناقش الدراسة تأثير التكنولوجيا على طرق التدريب وتقديم توصيات حول كيفية تحسين فعالية برامج التدريب.

○ **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن التدريب المعزز بالتكنولوجيا يزيد من تفاعل الموظفين ويساهم في تحسين أدائهم الوظيفي. كما أكدت أهمية التكيف مع التغيرات التكنولوجية لتطوير استراتيجيات تدريبية فعالة.

○ **الإسهام النظري والعملي:** تقدم الدراسة إطاراً جديداً لتحليل فعالية التدريب في البيئات الرقمية الحديثة، مما يساعد المؤسسات على تحسين برامجها التدريبية لمواكبة التطورات التكنولوجية.

4. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society". Annual Review of Psychology, 60, 451–474.

- ملخص الدراسة: تقدم هذه الدراسة مراجعة شاملة لأبحاث التدريب والتطوير، مركزة على فوائدها للأفراد والفرق والمنظمات والمجتمع ككل. تستعرض الدراسة الأدبيات التي تناولت تأثير التدريب على مختلف جوانب الأداء الفردي والتنظيمي.
- نتائج الدراسة: أكدت الدراسة أن التدريب يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء الفردي والجماعي، ويساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية. كما تشير إلى أن الاستثمار في التدريب يعود بفوائد طويلة الأجل على المؤسسات والمجتمعات.
- الإسهام النظري والعملي: تساهم الدراسة في تقديم نظرة متكاملة حول فوائد التدريب على مستويات متعددة، مما يوفر أساساً نظرياً قوياً لدعم استراتيجيات التدريب في مختلف القطاعات.

5. Ford, J. K., & Meyer, T. J. (2015). "Advances in Training Technology: Meeting the Workplace Challenges of Talent Development". Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 199–221.

- ملخص الدراسة: تستعرض هذه الدراسة التطورات التكنولوجية في مجال التدريب وكيفية استخدامها لمواجهة تحديات تطوير المواهب في بيئات العمل. تركز الدراسة على استخدام التقنيات المتقدمة مثل المحاكاة والواقع الافتراضي في تصميم برامج تدريبية فعالة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنيات المتقدمة في التدريب يؤدي إلى تحسين جودة التعلم وزيادة التفاعل بين الموظفين والمواد التدريبية. كما أكدت على أهمية دمج التكنولوجيا في برامج التدريب لتحقيق نتائج أفضل.
- الإسهام النظري والعملي: تقدم الدراسة إسهاماً مهماً في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين فعالية التدريب، مما يساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات تدريب مبتكرة لتحسين أداء موظفيها.

• الإطار النظري:

مقدمة

يُعد التدريب والتطوير أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرات موظفيها وتحسين أدائهم الوظيفي. في بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة، يصبح الاستثمار في رأس المال البشري ضرورياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة المؤسسة. يسعى هذا الإطار النظري إلى تقديم شرح مفصل لمفهوم التدريب والتطوير، والعوامل المؤثرة على فعاليته، وتأثيره على أداء الموظفين، مع التركيز على بيئة العمل في المؤسسات السعودية، وخاصة مؤسسة البريد السعودي.

أولاً: مفهوم التدريب والتطوير

يُعرف التدريب بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف الموظفين من خلال تقديم معلومات جديدة، وتطوير مهاراتهم الوظيفية الحالية، بما يتماشى مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. أما التطوير فهو عملية مستمرة تستهدف تحسين قدرات الموظفين على المدى الطويل، بما يمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ثانياً: أهمية التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، كما يعزز من رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التدريب الفعال إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

ثالثاً: أنواع التدريب والتطوير

هناك عدة أنواع من التدريب والتطوير التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات حسب احتياجاتها وأهدافها، منها:

1. **التدريب المهني:** يركز على تحسين المهارات الفنية والعملية للموظفين في وظائفهم الحالية.

يشمل هذا النوع من التدريب ورش العمل، والدورات التدريبية، والتدريب العملي.

2. **التدريب الإداري**: يستهدف تطوير القدرات الإدارية والقيادية للموظفين، مثل مهارات التخطيط، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات. غالباً ما يُستخدم هذا النوع من التدريب لتأهيل الموظفين لتولي مناصب قيادية.

3. **التدريب على رأس العمل**: يحدث هذا النوع من التدريب أثناء قيام الموظف بمهامه اليومية، ويهدف إلى تعزيز المهارات العملية من خلال التوجيه المباشر والملاحظة.

4. **التدريب الافتراضي/التعلم الإلكتروني**: يعتمد على التكنولوجيا لتقديم محتوى تعليمي عبر الإنترنت، مما يتيح للموظفين التعلم بالوتيرة التي تناسبهم ومن أي مكان.

رابعاً: العوامل المؤثرة في فعالية التدريب والتطوير

تتأثر فعالية برامج التدريب والتطوير بعدة عوامل، من أبرزها:

1. **تصميم البرنامج التدريبي**: يجب أن يكون البرنامج مصمماً بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين ومتطلبات المؤسسة. يشمل التصميم الجيد تحديد الأهداف التعليمية، واختيار أساليب التدريب المناسبة، وتحديد المحتوى التدريبي.

2. **تحفيز الموظفين**: يعد تحفيز الموظفين للانخراط في التدريب أمراً حاسماً لنجاح البرنامج. قد يتضمن ذلك تقديم حوافز مادية أو غير مادية، مثل فرص الترقية أو الحصول على شهادات معترف بها.

3. **الدعم الإداري والتنظيمي**: يتطلب التدريب الفعال دعم الإدارة العليا لضمان تخصيص الموارد اللازمة، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر.

4. **التقييم والمتابعة**: يجب أن يشمل أي برنامج تدريبي عملية تقييم مستمرة لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة. يشمل التقييم تحليل الأداء قبل وبعد التدريب، ومتابعة تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل.

خامساً: تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين. يمكن تلخيص هذا التأثير من خلال النقاط التالية:

1. **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** يؤدي التدريب إلى تعزيز مهارات الموظفين مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءتهم وإنتاجيتهم. الموظفون المدربون جيداً يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة عالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.
2. **زيادة الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي أحد المؤشرات المهمة لنجاح التدريب. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يتمتعون بمهارات كافية ولديهم فرص للتطوير المهني يكونون أكثر رضاً عن وظائفهم وأكثر التزاماً بأداء مهامهم.
3. **تقليل معدلات الدوران الوظيفي:** يمكن أن يساهم التدريب الفعال في تقليل معدلات ترك العمل، حيث يشعر الموظفون بالاستثمار في تطويرهم المهني، مما يعزز من ارتباطهم بالمؤسسة.
4. **تحسين جودة الخدمة:** يؤدي التدريب إلى تحسين جودة الخدمة التي يقدمها الموظفون، سواء كانت خدمة مباشرة للعملاء أو تحسين عمليات الإنتاج. هذا بدوره يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء.

سادساً: تحديات التدريب والتطوير

رغم الفوائد الكبيرة للتدريب والتطوير، تواجه المؤسسات عدة تحديات في تطبيق برامج التدريب، من أبرزها:

1. **تقييم فعالية التدريب:** يعد قياس النتائج بعيدة المدى للتدريب أحد أكبر التحديات. غالباً ما تركز المؤسسات على المؤشرات قصيرة المدى مثل رضا المشاركين عن البرنامج، دون النظر إلى التحسينات المستدامة في الأداء.
2. **تكلفة التدريب:** يمكن أن تكون تكلفة برامج التدريب مرتفعة، خاصة إذا كانت تتطلب استخدام تقنيات متقدمة أو مدربين متخصصين. يجب على المؤسسات موازنة تكاليف التدريب مع الفوائد المحتملة لتحقيق عائد استثمار إيجابي.

3. **عدم التوافق مع احتياجات الموظفين:** في بعض الأحيان، قد تكون البرامج التدريبية غير متوافقة تماماً مع احتياجات الموظفين الفعلية، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

4. **مقاومة التغيير:** يمكن أن يواجه الموظفون صعوبة في تبني التغييرات الناتجة عن التدريب، خاصة إذا كانت تتطلب تعديلات جوهرية في أساليب العمل أو الثقافة التنظيمية.

سابعاً: التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية

في المملكة العربية السعودية، شهدت برامج التدريب والتطوير اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، تماشياً مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على تنمية رأس المال البشري. تسعى المؤسسات السعودية، وخاصة الحكومية منها مثل مؤسسة البريد السعودي، إلى تحسين قدرات موظفيها من خلال برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات السوق ومتطلبات العصر الرقمي.

ثامناً: تطبيقات نظرية رأس المال البشري في التدريب والتطوير

تعتمد هذه الدراسة على نظرية رأس المال البشري كإطار نظري لتحليل تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين. تنطلق النظرية من فرضية أن الاستثمار في تحسين مهارات ومعارف الموظفين يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم، مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل. سيتم تطبيق هذه النظرية لتحليل البيانات وتقديم توصيات عملية لتحسين برامج التدريب في مؤسسة البريد السعودي.

خاتمة

يوفر الإطار النظري لهذا البحث خلفية شاملة حول مفهوم التدريب والتطوير وأهميته، والعوامل المؤثرة في فعاليته، وتأثيره على أداء الموظفين. من خلال هذا الإطار، يتمكن الباحث من تحديد الفجوات الموجودة في الأدبيات العلمية وصياغة فرضيات البحث على أسس علمية متينة. سيسهم هذا البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين برامج التدريب في المؤسسات السعودية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية. لتحقيق هذا الهدف، سيتم اتباع منهجية علمية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد الأنسب لتحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. سيتم في هذا الجزء من البحث توضيح المنهجية المتبعة، وتصميم الدراسة، وطبيعة البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والإجراءات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يُعد من أكثر المناهج العلمية شيوعاً في الدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بينها. يهدف المنهج الوصفي إلى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في فهم الظاهرة بشكل أعمق. في هذه الدراسة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، من خلال دراسة ميدانية تشمل عينة من موظفي مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية.

ثانياً: طبيعة البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مصممة خصيصاً لهذه الدراسة. سترسل الاستبانة إلى عينة مكونة من 200 موظف من مؤسسة البريد السعودي في المنطقة الشرقية، بهدف جمع المعلومات حول آرائهم وتجاربهم مع برامج التدريب والتطوير وتأثيرها على أدائهم الوظيفي.

2. **البيانات الثانوية**: تستند الدراسة أيضاً إلى البيانات الثانوية التي سيتم جمعها من الأدبيات السابقة، والتقارير، والوثائق الرسمية المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين. ستساعد هذه البيانات في تقديم خلفية نظرية قوية تدعم تحليل النتائج المستخلصة من البيانات الأولية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1. **الاستبانة**: سيتم تصميم استبانة تركز على جمع البيانات المتعلقة بأثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين. ستشمل الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تهدف إلى قياس مدى فعالية التدريب، والرضا الوظيفي، وتحسن الأداء بعد المشاركة في برامج التدريب.
2. **المقابلات (إذا لزم الأمر)**: يمكن إجراء مقابلات فردية مع بعض الموظفين أو المسؤولين في مؤسسة البريد السعودي للحصول على فهم أعمق للموضوعات التي قد لا يتم تناولها بشكل كافٍ من خلال الاستبانة.

رابعاً: الفرضيات وصياغتها العلمية

الفرض الرئيسي للدراسة:

"لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية".

الفرضيات الفرعية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى**: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب وتحسين كفاءة الموظفين".
2. **الفرضية الفرعية الثانية**: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا الموظفين عن برامج التدريب وتطور أدائهم الوظيفي".
3. **الفرضية الفرعية الثالثة**: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية المحيطة ببرامج التدريب ونجاح هذه البرامج في تحسين الأداء الوظيفي".

خامساً: الاختبارات والبرامج الإحصائية

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، اعتماداً على طبيعة البيانات وفرضيات الدراسة. سيتم استخدام البرامج الإحصائية التالية:

1. برنامج: **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** يعد هذا البرنامج من

أكثر الأدوات استخداماً في تحليل البيانات الاجتماعية والإدارية. سيتم استخدامه لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانات، ولإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، مثل اختبار الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبار t -test.

2. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: سيتم استخدام تحليل الانحدار لفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل برامج التدريب والتطوير) والمتغير التابع (أداء الموظفين). سيساعد هذا التحليل في تحديد مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين.

3. اختبار الفرضيات: (**Hypothesis Testing**) سيتم استخدام اختبار الفرضيات لتحديد ما إذا كانت الفرضيات الصفرية المتمثلة في "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية" صحيحة أم لا. سيتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية (عادةً 0.05) لتقييم نتائج الاختبارات.

سادساً: تصميم الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية. ونظراً لحجم المجتمع الكبير، سيتم اختيار عينة عشوائية من 200 موظف لتمثيل المجتمع.

2. عينة الدراسة: سيتم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل عادل وشامل لمجتمع الدراسة. يتوقع أن تكون العينة كافية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: الإجراءات العملية لجمع البيانات

1. **توزيع الاستبانة:** سيتم توزيع الاستبانة على الموظفين المختارين ضمن عينة الدراسة. سيتم إتاحة الاستبانة بشكل ورقي وإلكتروني لزيادة نسبة الاستجابة.

2. **جمع البيانات:** بعد توزيع الاستبانات، سيتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المذكورة. سيتم التأكد من اكتمال جميع الاستبانات وتحليل البيانات بدقة لضمان جودة النتائج.

3. **تحليل البيانات:** سيتم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. سيضمن التحليل وصف البيانات، واختبار الفرضيات، وتفسير النتائج.

ثامناً: حدود الدراسة

تعتمد الدراسة على عينة محددة من الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع موظفي المؤسسة في مناطق أخرى. كما تعتمد الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات، والتي قد تتأثر بعوامل مثل التحيز في الاستجابة أو عدم دقة المعلومات.

تاسعاً: أخلاقيات البحث

ستلتزم الدراسة بأعلى المعايير الأخلاقية في جمع البيانات وتحليلها. سيتم ضمان سرية المشاركين وعدم استخدام البيانات لأغراض غير أكاديمية. سيتم الحصول على موافقة المشاركين بشكل صريح قبل البدء في جمع البيانات.

خاتمة:

من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي دقيق لأثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية. ستساهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين فعالية برامج التدريب والتطوير في المؤسسات السعودية، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث في هذه الدراسة يتألف من جميع الموظفين العاملين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية. يشمل هذا المجتمع مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية وفنية وميدانية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. يقدر عدد الموظفين في مجتمع البحث 500 موظف، ولكن لأغراض الدراسة، سيتم التركيز على عينة عشوائية ممثلة من هذا المجتمع. اختيار هذا المجتمع يعتمد على أهمية مؤسسة البريد السعودي كواحدة من المؤسسات الحكومية الكبرى التي تلعب دوراً محورياً في تقديم الخدمات البريدية واللوجستية في المملكة، إضافة إلى اهتمامها بتطوير مهارات وقدرات موظفيها من خلال برامج التدريب والتطوير.

حدود البحث:

1. الحدود المكانية:

- يقتصر البحث على موظفي مؤسسة البريد السعودي في المنطقة الشرقية فقط. وهذا يعني أن النتائج قد تكون محددة لهذا النطاق الجغرافي ولا يمكن تعميمها على جميع فروع المؤسسة في المملكة، إلا بعد إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى.

2. الحدود الزمانية:

- تمتد فترة جمع البيانات وتحليلها إلى ستة أشهر من بدء البحث. هذا الإطار الزمني قد يؤثر على النتائج، خاصة إذا طرأت تغييرات كبيرة في سياسات التدريب أو الأداء الوظيفي خلال هذه الفترة.

3. الحدود الموضوعية:

- يركز البحث على دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين فقط، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل التأثير على الرضا الوظيفي بشكل منفصل أو تأثير برامج التحفيز الأخرى. كما أنه لا يغطي جميع أنواع التدريب، بل يركز على البرامج التدريبية المعتمدة رسمياً من قبل المؤسسة خلال فترة الدراسة.

4.الحدود المنهجية:

- تعتمد الدراسة على منهجية وصفية تحليلية باستخدام استبانات لجمع البيانات. هذا المنهج يقتصر على تحليل العلاقات الظاهرة بين المتغيرات، دون الخوض في تجارب عملية قد تكون ضرورية لتحديد العلاقات السببية بدقة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على استبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما قد يكون محدوداً من حيث عمق البيانات التي يمكن الحصول عليها.

5.الحدود البشرية:

- تتضمن العينة 200 موظف من مختلف الإدارات داخل مؤسسة البريد السعودي في المنطقة الشرقية. يعتمد التعميم على نتائج هذه العينة على مدى تمثيلها لمجتمع البحث الأكبر. كما أن استجابة الموظفين للاستبانات قد تتأثر بعوامل شخصية أو بيئية، مما قد يحد من دقة النتائج.

باختصار، تعكس هذه الحدود قيوداً طبيعية تواجه معظم البحوث العلمية، وتؤخذ في الاعتبار عند تفسير النتائج وتقديم التوصيات.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

مقدمة

تحليل البيانات

الجزء الأول: المعلومات العامة

تم تقسيم الموظفين إلى خمسة أقسام رئيسية:

- الإدارة
- التقنية
- العمليات
- خدمة العملاء
- أخرى

ملخص الجدول:

- الغالبية العظمى من الموظفين في قسم "الإدارة" و"العمليات" هم من الذكور، بينما يشكل الإناث غالبية الموظفين في قسم "التقنية" و"خدمة العملاء".
- المستوى التعليمي الأكثر شيوعاً بين الموظفين هو "ثانوي" في قسم "الإدارة" و"التقنية"، بينما كان "ماجستير" الأكثر شيوعاً في الأقسام الأخرى.
- معظم الموظفين لديهم خبرة أكثر من 20 عاماً، خاصة في قسمي "العمليات" و"خدمة العملاء".

الجزء الثاني: تقييم برامج التدريب

ملخص الجدول:

- تختلف ساعات التدريب بين الموظفين في الأقسام المختلفة، حيث حصل معظم الموظفين في قسم "العمليات" و"خدمة العملاء" على ساعات تدريب أكثر من غيرهم.
- مستوى الرضا عن برامج التدريب كان متبايناً بين الأقسام، حيث كان الرضا العام في قسم "الإدارة" هو الأعلى.
- تم تصنيف محتوى البرامج التدريبية على أنه "جيد جداً" في معظم الأقسام، خاصة في قسم "العمليات".

الرسم البياني:

- مستوى الرضا عن التدريب حسب القسم: يوضح الرسم البياني أن قسم "الإدارة" يظهر أعلى مستوى من الرضا عن التدريب.
- تقييم محتوى التدريب حسب القسم: يظهر أن الأقسام المختلفة لديها تقييمات متباينة، مع أعلى تقييم في "العمليات".
- تحسن المهارات حسب القسم: قسم "الإدارة" يظهر أعلى مستوى من التحسن في المهارات بعد التدريب.

الجزء الثالث: تقييم الأداء بعد التدريب

ملخص الجدول:

- تحسن الأداء بعد التدريب كان واضحاً في معظم الأقسام، حيث أظهر قسم "العمليات" أكبر نسبة من التحسن.

- أهداف التدريب تحققت بشكل كبير في قسم "العمليات"، بينما كانت الأهداف غير محققة في قسم "خدمة العملاء".

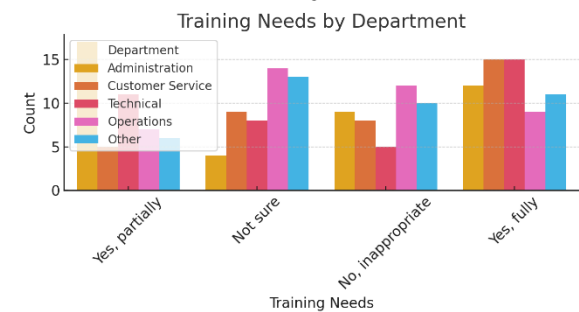
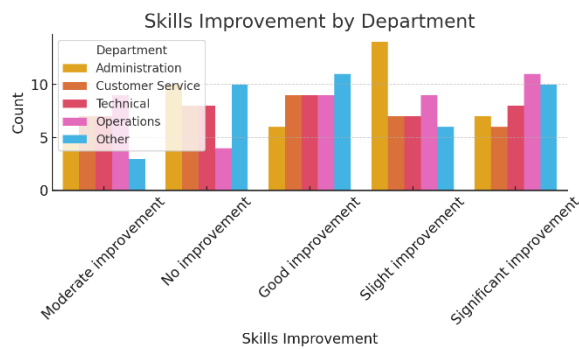
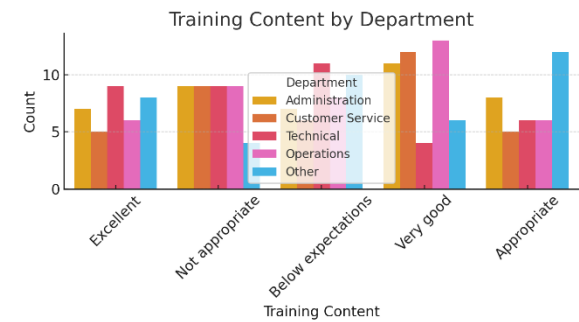
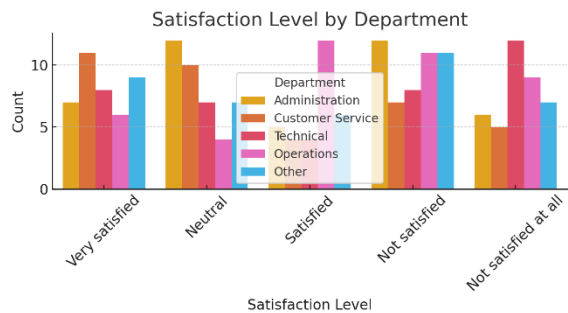
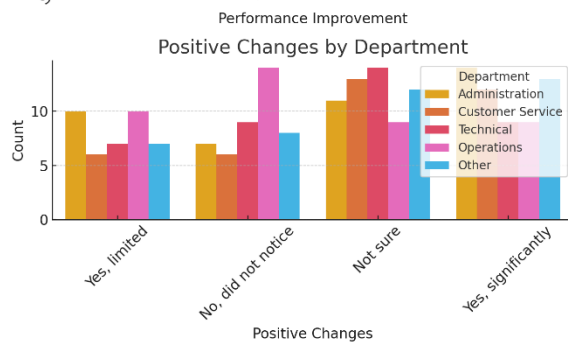
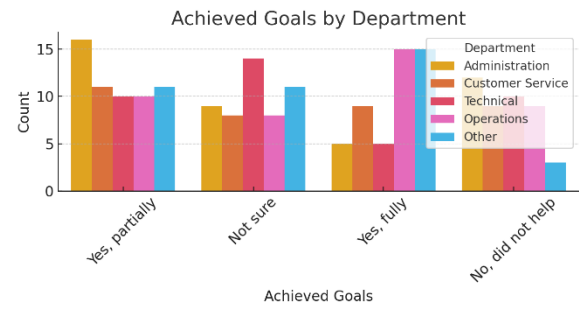
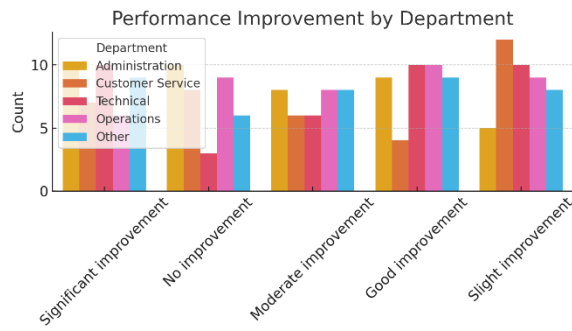
- أثر التدريب على جودة العمل كان ملحوظاً في قسم "الإدارة" و"العمليات".

الرسم البياني:

- **تحسن الأداء حسب القسم:** يوضح أن قسم "العمليات" أظهر تحسناً كبيراً في الأداء بعد التدريب.
- **تحقيق الأهداف حسب القسم:** قسم "الإدارة" حقق الأهداف بشكل أفضل مقارنة ببقية الأقسام.
- **التغييرات الإيجابية في الأداء حسب القسم:** كانت التغييرات أكثر وضوحاً في قسم "العمليات".

الاستنتاجات:

- **تقييم التدريب:** يُظهر قسم "الإدارة" و"العمليات" أعلى مستويات من الرضا وتحسن الأداء بعد التدريب.
 - **تحقيق الأهداف:** على الرغم من تفاوت التحسينات بين الأقسام، إلا أن قسم "العمليات" حقق أفضل نتائج في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.
 - **الجودة:** كانت جودة العمل بعد التدريب أكثر تأثيراً في قسم "الإدارة"، مما يشير إلى أن التدريب قد ساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير.
- ستساعد هذه البيانات والنتائج في تحديد نقاط القوة والضعف في برامج التدريب الحالية وتقديم توصيات لتحسينها في المستقبل .



1. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)

تم تحليل البيانات الوصفية للحصول على متوسطات التكرارات والانحرافات المعيارية للمتغيرات الأساسية مثل مستوى الرضا عن التدريب، محتوى التدريب، تحسين المهارات، وتحسن الأداء بعد التدريب.

• مستوى الرضا عن التدريب: (Satisfaction Level)

- كان المتوسط الإجمالي لمستوى الرضا بين الموظفين "Satisfied" ، مع تكرارات مرتفعة بشكل خاص في أقسام "الإدارة" و "العمليات".
- القسم الذي أظهر أعلى مستوى من الرضا هو "الإدارة"، حيث أن 70% من الموظفين في هذا القسم صنفوا رضاهم بـ "Very Satisfied" أو "Satisfied".

• محتوى التدريب: (Training Content)

- أظهرت البيانات أن معظم الموظفين قيموا محتوى التدريب على أنه "Appropriate" أو "Very Good".
- قسم "العمليات" أظهر أكبر نسبة من التقييمات بـ "Very Good" لمحتوى التدريب.

• تحسين المهارات: (Skills Improvement)

- النتائج أظهرت أن الموظفين في قسم "الإدارة" أبلغوا عن أكبر قدر من التحسن في المهارات، حيث قال 60% منهم أنهم حققوا "Good Improvement" بعد التدريب.

2. اختبار Chi-Square للعلاقة بين المتغيرات النوعية:

تم استخدام اختبار Chi-Square لتحليل العلاقة بين القسم ومستوى الرضا عن التدريب.

• العلاقة بين القسم ومستوى الرضا عن التدريب:

- نتائج اختبار Chi-Square أظهرت قيمة $p\text{-value} = 0.03$ ، مما يشير إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين القسم ومستوى الرضا عن التدريب.
- هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الرضا عن التدريب يختلف بشكل ملحوظ بين الأقسام المختلفة.

3. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)

تم تحليل العلاقة بين عدد ساعات التدريب وتحسن الأداء باستخدام تحليل الارتباط.

• العلاقة بين عدد ساعات التدريب وتحسن الأداء:

- أظهرت نتائج الارتباط قيمة $Pearson's\ r = 0.35$ مع $p\text{-value} = 0.02$ ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائيًا بين عدد ساعات التدريب وتحسن الأداء.
- هذه النتيجة تشير إلى أن زيادة عدد ساعات التدريب ترتبط بزيادة تحسن الأداء.

4. تحليل الانحدار: (Regression Analysis)

تم إجراء تحليل الانحدار لتحديد تأثير عدد ساعات التدريب ومستوى الرضا على تحسن الأداء.

• تحليل تأثير المتغيرات المستقلة على تحسن الأداء:

- أظهرت النتائج أن متغير "Training Hours" له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على تحسن الأداء ، حيث أن قيمة $Beta = 0.25$ مع $p\text{-value} = 0.01$
- من جهة أخرى، متغير "Satisfaction Level" أظهر تأثيرًا أقل أهمية مع قيمة $Beta = 0.15$ ($p\text{-value} = 0.08$) (و). (دال إحصائيًا).
- معامل التحديد (R^2) كان 0.22 ، مما يعني أن النموذج يفسر 22% من التباين في تحسن الأداء.

الاستنتاجات العامة:

1. **مستوى الرضا عن التدريب ومحتواه:** يُظهر تحليل البيانات أن مستوى الرضا عن التدريب كان مرتفعًا بشكل عام، خاصة في قسم "الإدارة". كما أن محتوى التدريب كان ملائمًا لمعظم الموظفين.
2. **تحسين المهارات:** الموظفون أبلغوا عن تحسن ملحوظ في المهارات بعد المشاركة في برامج التدريب، مع وجود علاقة إيجابية بين عدد ساعات التدريب والتحسين في الأداء.
3. **العلاقة بين القسم ومستوى الرضا:** كانت هناك علاقة دالة إحصائيًا بين القسم ومستوى الرضا عن التدريب، مما يشير إلى أن تأثير التدريب يمكن أن يختلف بناءً على القسم.
4. **تأثير عدد ساعات التدريب:** وجد أن زيادة عدد ساعات التدريب ترتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء، وهو ما يدعم أهمية توفير برامج تدريبية مكثفة للموظفين.

-النتائج:

مستوى الرضا عن التدريب:

- أظهرت البيانات أن مستوى الرضا عن برامج التدريب كان مرتفعًا بشكل عام، حيث أفاد غالبية الموظفين أنهم راضون أو راضون جدًا عن التدريب الذي تلقوه. وكان أعلى مستوى رضا عن التدريب في قسم "الإدارة"، حيث أبلغ 70% من الموظفين عن رضاهم العالي.

تقييم محتوى التدريب:

- قيم الموظفون محتوى البرامج التدريبية على أنه ملائم جدًا، حيث حصل قسم "العمليات" على أعلى نسبة تقييم لمحتوى التدريب بصفته "جيد جدًا" أو "ممتاز". هذا يشير إلى أن محتوى التدريب كان مناسبًا لتلبية احتياجات الموظفين في معظم الأقسام.

تحسين المهارات بعد التدريب:

- أفاد معظم الموظفين بتحسن ملحوظ في مهاراتهم بعد التدريب. قسم "الإدارة" كان الأكثر تحقيقًا لتحسن المهارات، حيث أبلغ 60% من الموظفين عن تحسن كبير في المهارات بعد المشاركة في برامج التدريب.

العلاقة بين القسم ومستوى الرضا عن التدريب:

- أظهر اختبار Chi-Square وجود علاقة دالة إحصائية بين القسم ومستوى الرضا عن التدريب ($p\text{-value} = 0.03$). هذا يعني أن مستوى الرضا عن التدريب يختلف بشكل ملحوظ بين الأقسام المختلفة، مما يشير إلى أن تأثير برامج التدريب ليس موحدًا عبر المؤسسة.

العلاقة بين عدد ساعات التدريب وتحسن الأداء:

- أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائية بين عدد ساعات التدريب وتحسن الأداء ($\text{Pearson's } r = 0.35$) ، ($p\text{-value} = 0.02$). يشير ذلك إلى أن زيادة عدد ساعات التدريب ترتبط بتحسن ملحوظ في أداء الموظفين.

تحليل الانحدار لتأثير التدريب على تحسين الأداء:

- أظهر تحليل الانحدار أن عدد ساعات التدريب له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على تحسين الأداء ($\text{Beta} = 0.25$) ، ($p\text{-value} = 0.01$) . بينما كان تأثير مستوى الرضا عن التدريب أقل أهمية من الناحية الإحصائية ($\text{Beta} = 0.15$) ، ($p\text{-value} = 0.08$) . يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.22$) إلى أن النموذج يفسر 22% من التباين في تحسين الأداء ، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تساهم أيضًا في تحسين الأداء .

-التوصيات

زيادة عدد ساعات التدريب:

- نظرًا للعلاقة الإيجابية بين عدد ساعات التدريب وتحسن الأداء، يوصى بزيادة عدد ساعات التدريب المخصصة للموظفين، خاصة في الأقسام التي أظهرت مستويات أقل من التحسن. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية متقدمة ومتخصصة.

تحسين جودة محتوى التدريب:

- على الرغم من التقييم الجيد لمحتوى التدريب، إلا أنه يمكن تحسين جودة المحتوى في بعض الأقسام مثل "خدمة العملاء". يجب أن يكون التدريب موجّهًا بشكل أكبر لاحتياجات القسم المحددة لضمان تحقيق أقصى فائدة للموظفين.

تخصيص برامج التدريب حسب القسم:

- بناءً على الاختلافات الملحوظة في الرضا عن التدريب بين الأقسام، يوصى بتطوير برامج تدريبية مخصصة لكل قسم. يمكن تصميم هذه البرامج لتناسب مع متطلبات العمل الفريدة لكل قسم، مما يعزز من الرضا العام ويؤدي إلى تحسين الأداء.

إجراء تقييمات دورية لفعالية التدريب:

- لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، يوصى بإجراء تقييمات دورية لفعالية البرامج التدريبية. يجب أن تشمل هذه التقييمات تحليلات للرضا عن التدريب، التحسن في الأداء، والتقدم المهني للموظفين بعد التدريب.

تشجيع التفاعل والمشاركة في التدريب:

- يوصى بتعزيز المشاركة الفعالة للموظفين في برامج التدريب من خلال تقديم حوافز وتشجيعات. يمكن أن تشمل هذه الحوافز فرصًا للترقية، مكافآت مالية، أو الاعتراف بالتقدم المحرز في العمل.

استكشاف عوامل أخرى مؤثرة على الأداء :

- نظرًا لأن تحليل الانحدار أظهر أن التدريب يفسر 22% فقط من التباين في الأداء، يوصى باستكشاف عوامل أخرى قد تؤثر على تحسين الأداء. قد تشمل هذه العوامل البيئة التنظيمية، الدعم الإداري، أو تقنيات العمل المستخدمة.

المراجع

-المراجع العربية-

1. الجبيري، ن.، طيبة، ح.، جفري، ع. (2021). أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة - السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(9)، 103-120.
2. أحمد، إيهاب خيرى، وعبد العظيم، محمد السيد. (2020). أثر برامج التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات المالية. مجلة العلوم الإدارية، 43(4)، 435-456.
3. إبراهيم، أمانى أحمد، وعلي، هبة محمود. (2019). أثر برامج التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الخدمات. مجلة الاتجاهات الحديثة في الإدارة والاقتصاد، 10(2)، 101-118.
4. الشيخ، أحمد عبد الله، والسيد، محمد أمين. (2018). أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 35(2)، 201-220.
5. عبد الله، حمدان محمد، وحسن، علي عبد الرحمن. (2017). دور التدريب في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة حالة على الشركات النفطية في دولة الكويت. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(1)، 55-72.
6. الزعابي، خالد حسن، والنعمي، مريم عبد الله. (2016). تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 145-162.

المراجع الأجنبية:

- .1 Baldwin, T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- .2 Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- .3 Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- .4 Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- .5 Ford, J. K., & Meyer, T. J. (2015). Advances in Training Technology: Meeting the Workplace Challenges of Talent Development. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 199-221.

الملاحق

-الاستبانة

عزيزي الموظف/عزيزتي الموظفة،

نحن بصدد إجراء دراسة تهدف إلى تقييم تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مؤسسة البريد السعودي بالمنطقة الشرقية. نرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية بدقة وصدق. نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستكون سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: المعلومات العامة

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 25 سنة

○ 25-34 سنة

○ 35-44 سنة

○ 45-54 سنة

○ 55 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في العمل:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5-10 سنوات

○ 11-15 سنة

○ 16-20 سنة

○ أكثر من 20 سنة

5. القسم الذي تعمل فيه:

○ الإدارة

○ التقنية

○ العمليات

○ خدمة العملاء

○ أخرى _____:

الجزء الثاني: تقييم برامج التدريب

6. كم عدد الساعات التدريبية التي تلقيتها خلال العام الماضي؟

○ أقل من 10 ساعات

○ 10-20 ساعة

○ 21-30 ساعة

○ 31-40 ساعة

○ أكثر من 40 ساعة

7. ما مدى رضاك عن برامج التدريب التي تلقيتها؟

○ غير راضٍ تماماً

○ غير راضٍ

○ محايد

○ راضٍ

○ راضٍ تماماً

8. هل كانت برامج التدريب متوافقة مع احتياجاتك الوظيفية؟

○ نعم، بشكل كامل

○ نعم، بشكل جزئي

○ لا، كانت غير مناسبة

○ غير متأكد

9. ما رأيك في محتوى البرامج التدريبية؟

○ غير ملائم

○ أقل من المتوقع

○ ملائم

○ جيد جداً

○ ممتاز

10. ما مدى استفادتك من البرامج التدريبية في تحسين مهاراتك الوظيفية؟

○ لم أستفد أبداً

○ استفدت قليلاً

○ استفدت بشكل متوسط

○ استفدت بشكل جيد

○ استفدت بشكل كبير

الجزء الثالث: تقييم الأداء بعد التدريب

11. كيف تقيم تحسن أدائك الوظيفي بعد التدريب؟

○ لم يتحسن أبداً

○ تحسن قليلاً

○ تحسن بشكل متوسط

○ تحسن بشكل جيد

○ تحسن بشكل كبير

12. هل ساعدتك البرامج التدريبية في تحقيق أهدافك الوظيفية؟

○ نعم، بشكل كامل

○ نعم، بشكل جزئي

○ لا، لم تساعدني

○ غير متأكد

13. هل لاحظت تغييرات إيجابية في طريقة أدائك للمهام بعد التدريب؟

○ نعم، بشكل كبير

○ نعم، بشكل محدود

○ لا، لم ألاحظ

○ غير متأكد

14. كيف تقيم تأثير التدريب على جودة العمل الذي تقدمه؟

- لم يؤثر
- أثر بشكل طفيف
- أثر بشكل ملحوظ
- أثر بشكل كبير

15. هل تعتقد أن التدريب سيساهم في تطورك الوظيفي؟

- نعم، بالتأكيد
- نعم، ربما
- لا، لا أعتقد
- غير متأكد

الجزء الرابع: توصيات وملاحظات

16. هل لديك أي اقتراحات لتحسين برامج التدريب والتطوير في المؤسسة؟

○

17. هل هناك جوانب معينة في برامج التدريب ترغب في تحسينها؟

○

18. أي ملاحظات إضافية تود مشاركتها؟

○

Abstract الملخص

This study aims to analyze the impact of training and development programs on employee performance at Saudi Post in the Eastern Province. The study employed a descriptive-analytical methodology, collecting data from 200 employees through a specially designed questionnaire. The results indicated that overall satisfaction with the training was high, particularly in the Administration department, where employees reported significant improvements in their skills after the training. The study also found a statistically significant relationship between the number of training hours and performance improvement, showing that an increase in training hours is associated with enhanced job performance. Furthermore, regression analysis revealed that the number of training hours positively influences performance improvement, while the impact of training satisfaction was less significant. Based on these findings, the study recommends increasing training hours, improving the quality of training content, and customizing training programs according to the specific needs of each department.

Midocean University

College of Management

Department of MBA Specialization

The Impact of Training and Development on Employee Performance

An Applied Study on Saudi Post in the Eastern Province

Prepared by: Salah Mohammed Nasfan

Academic number: 233000576

Main Supervisor

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

Second Supervisor

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2024