

عنوان البحث

أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين
دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة

إعداد الطالبة

حصة عبدالله حمد الفوزان

إشراف

أ.د. فايز علي جراد

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

العام الدراسي

١٤٤٨ هـ - ٢٠٢٦ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي، رحمه الله، الذي كان الداعم الأكبر في حياتي، وغرس فيَّ حب العلم والمعرفة، أسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته، ويسكنه فسيح جناته.

وإلى والدتي الحنونة، التي كانت ولا تزال مصدرًا للعتاء والحنان، وداعمتي الأولى بدعائها وتشجيعها، فجزاها الله عني خير الجزاء، وأدام عليها الصحة والعافية.

وإلى زوجي العزيز، الذي كان لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، فله مني كل الشكر والتقدير على صبره ومساندته اللامحدودة.

وإلى أبنائي الأعزاء، الذين كانوا مصدر سعادتي ودافعي للاستمرار والإنجاز، وإلى إخوتي وأخواتي وصديقاتي، الذين أحاطوني بالمحبة والتشجيع وشاركوا معي لحظات التحدي والنجاح.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليَّ بعلمهم وتوجيهاتهم، وكان لخبرتهم وإرشادهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من قدّم لي الدعم والمساندة، أو أسهم بكلمة طيبة أو دعوة صادقة في مسيرتي العلمية.

أهدي هذا العمل تعبيرًا عن شكري وامتناني لكل من كان له أثر في هذه الرحلة، وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا الإنجاز بدايةً لمزيد من النجاح والتوفيق، وأن ينفع به ويجعله خالصًا لوجهه الكريم...

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد والشكر أولاً وآخراً على ما أنعم به من توفيقٍ وإعانة حتى أتممت هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي/أستاذتي المشرف/المشرفة، على ما قدمه/قدمته من توجيه علمي سديد، ومتابعة مستمرة، وملاحظات قيّمة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المرجوة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير بقسم إدارة الموارد البشرية، على ما قدموه من علمٍ نافع وتوجيهات أسهمت في إثراء معارفي العلمية والبحثية.

وأتوجه بالشكر والامتنان إلى جميع أفراد عينة الدراسة، الذين تفضلوا بالمشاركة في تعبئة الاستبانة، وأسهموا في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدّم لي الدعم والمساندة، وأسهم بكلمة طيبة أو نصيحة أو تشجيع طوال مسيرتي العلمية.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجزي كل من أسهم في إنجاز هذا العمل خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع الفصل الأول

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، من خلال دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة. وانطلقت الدراسة من أهمية التدريب والتطوير باعتبارهما من أهم الوسائل التي تسهم في تنمية مهارات العاملين، ورفع كفاءتهم، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها إلكترونياً على عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٠) استجابة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على عبارات محوري الدراسة، مما يؤكد أهمية الاستثمار في البرامج التدريبية وتطوير مهارات العاملين، ودورها في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير باعتباره استثماراً في رأس المال البشري، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دورية، وتصميم برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة الأعمال والمهام الوظيفية، مع تقييم فاعلية تلك البرامج بشكل مستمر لضمان تحقيق أهدافها وتعزيز الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير، الأداء الوظيفي، الموظفون، المؤسسات الحكومية، المؤسسات الخاصة، إدارة الموارد البشرية الإطار العام للدراسة

Abstract

This study aimed to identify the impact of training and development on improving employee job performance through a field study of employees in public and private institutions. The study stemmed from the importance of training and development as key means of enhancing employee skills, raising their efficiency, and improving their job performance, which positively impacts the achievement of organizational goals.

The study employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed electronically to a sample of employees in public and private institutions, and 100 responses were deemed valid for statistical analysis.

The study's findings revealed a positive impact of training and development on improving employee job performance. The results showed a high level of agreement among the sample regarding the study's main themes, confirming the importance of investing in training programs and developing employee skills, and their role in raising efficiency and productivity levels and improving the quality of performance within organizations.

The study recommended prioritizing training and development as an investment in human capital, identifying training needs regularly, designing training programs that align with the nature of the work and job responsibilities, and continuously evaluating the effectiveness of these programs to ensure they achieve their objectives and enhance job performance.

Keywords: Training and development, job performance, employees, government institutions, private institutions, human resources management, study framework

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

يشهد العالم في العصر الحديث تطورات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتقنية والإدارية، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الحكومية والخاصة، وأصبح نجاح المؤسسات واستمرارها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار مواردها البشرية وتنميتها باعتبارها أهم عناصر الإنتاج وأكثرها تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (أبو شيخة، ٢٠١٠). ومن هذا المنطلق، برز التدريب والتطوير كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لما له من دور فاعل في تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، وإكسابهم الكفاءات اللازمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل (أحمد، ٢٠٠٧).

ويُعد التدريب عملية منظمة تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، بينما يُركز التطوير على إعداد العاملين للمسؤوليات المستقبلية وتنمية قدراتهم بما يحقق أهداف المؤسسة على المدى البعيد. لذلك أصبحت المؤسسات الناجحة تنظر إلى التدريب والتطوير باعتبارهما استثماراً في رأس المال البشري وليس مجرد تكلفة تشغيلية (العقيلي، ٢٠٠٥؛ Noe, 2020).

ويُعد الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافها، إذ يعكس مستوى الإنجاز والإنتاجية وجودة الأداء والالتزام الوظيفي. ويتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل، ومن أبرزها التدريب والتطوير، اللذان يساهمان في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين جودة العمل، وتعزيز القدرة على الابتكار، وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام (Dessler, 2020).

وفي ظل اهتمام المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بتطوير رأس المال البشري، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أصبح الاستثمار في التدريب والتطوير من الأولويات التي تسعى إليها المؤسسات لرفع كفاءة موظفيها وتحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، من خلال دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية تساهم في دعم متخذي القرار وتطوير سياسات التدريب وتنمية الموارد البشرية بما يحقق التميز المؤسسي ويرفع مستوى الأداء الوظيفي.

١.٢ مشكلة الدراسة

تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق أهدافها، ويُعد التدريب والتطوير من أبرز الوسائل التي تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي. وعلى الرغم من اهتمام العديد من المؤسسات بتنفيذ البرامج التدريبية، إلا أن مدى فاعلية هذه البرامج في تحسين الأداء الوظيفي قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، مما يستدعي دراسة أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة؟

١.٣ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة؟

وينتفع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما واقع التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية والخاصة؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة؟
٣. ما أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، ونوع القطاع)؟

١.٤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية والخاصة.
٢. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة.
٣. بيان أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.
٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، والتي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، ونوع القطاع)

١.٥ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يأتي:

١. تسهم في إثراء الأدب العلمي المتعلق بموضوع التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في مجال إدارة الموارد البشرية.
٢. توضح العلاقة بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة.
٣. تمثل مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يأتي:

١. تساعد متخذي القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة على تطوير سياسات التدريب والتطوير بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.
٢. تسهم في التعرف على واقع التدريب والتطوير وأثره في رفع كفاءة الموظفين.

٣. تقدم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين البرامج التدريبية وتطوير أداء العاملين.

٤. تساعد إدارات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية بما يحقق أهداف المؤسسات.

١.٦ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى إلى الجنس.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى إلى العمر.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى إلى سنوات الخبرة.

٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى إلى المستوى الوظيفي.

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى إلى نوع القطاع.

١.٧ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

الحدود المكانية

أُجريت الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة خلال عام ٢٠٢٦م.

١.٨ مصطلحات الدراسة

أولاً: التدريب والتطوير

التعريف الاصطلاحي:

هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين، وتحسين كفاءتهم بما يمكنهم من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية (Noe, 2020) ؛ العقيلي، (٢٠٠٥)

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتدريب والتطوير في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الأول في الاستبانة، والتي تقيس مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية والخاصة.

ثانيًا: الأداء الوظيفي

التعريف الاصطلاحي:

هو مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى كفاءته وفاعليته في تحقيق أهداف العمل وفق المعايير المعتمدة في المؤسسة (Dessler, 2020) ؛ أحمد، (٢٠٠٧)

التعريف الإجرائي:

يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الثاني في الاستبانة، والتي تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعد التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لما لهما من دور رئيس في تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسات. وقد حظي موضوع التدريب والتطوير باهتمام الباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لما يحققه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة (أبو شيخة، ٢٠١٠؛ Dessler, 2020). ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بالتدريب والتطوير والأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، ثم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

٢.١ المبحث الأول: التدريب والتطوير

٢.١.١ مفهوم التدريب والتطوير

يُعرف التدريب بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم، بما يمكنهم من أداء أعمالهم الحالية بكفاءة وفاعلية، من خلال تزويدهم بالخبرات والمعلومات اللازمة التي تساعدهم على تحسين مستوى أدائهم (أحمد، ٢٠٠٧).

أما التطوير فيُقصد به عملية مستمرة تهدف إلى إعداد العاملين للمسؤوليات المستقبلية، وتنمية قدراتهم القيادية والإدارية والفنية، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل. ويُعد التطوير أكثر شمولاً من التدريب، إذ يركز على النمو المهني طويل المدى، بينما يركز التدريب على تحسين الأداء الحالي (العقيلي، ٢٠٠٥).

ويُنظر إلى التدريب والتطوير في المؤسسات الحديثة باعتبارهما استثماراً في رأس المال البشري، وليس مجرد نشاط إداري، لما لهما من دور في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية (Noe, 2020؛ Dessler, 2020).

٢.١.٢ أهمية التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لما له من دور فعال في تنمية مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة. كما يساعد التدريب والتطوير الموظفين على اكتساب المعارف والخبرات اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل (أبو شيخة، ٢٠١٠).

وتتمثل أهمية التدريب والتطوير في رفع إنتاجية الموظفين، وتحسين جودة العمل، وتقليل الأخطاء، وزيادة القدرة على أداء المهام بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وتنمية قدرات العاملين، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية. كما يُعد التدريب والتطوير استثماراً مهماً في رأس المال البشري، ويسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح والاستمرارية (Noe, 2020).

٢.١.٣ أهداف التدريب والتطوير

يهدف التدريب والتطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة، ومن أبرز هذه الأهداف (العقيلي، ٢٠٠٥):

- رفع مستوى كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم ومعارفهم المهنية.
- تحسين الأداء الوظيفي وزيادة القدرة على إنجاز المهام بفاعلية.

- تزويد العاملين بالمهارات الحديثة التي تساعدهم على مواكبة التطورات في بيئة العمل.
- تقليل الأخطاء وزيادة جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- إعداد الموظفين لتولي مسؤوليات ومهام مستقبلية.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ورفع مستوى التنافسية.

وبذلك يسهم التدريب والتطوير في بناء قوة عاملة مؤهلة وقادرة على مواجهة تحديات العمل وتحقيق التطور المستمر للمؤسسة (Dessler, 2020).

٢.١.٤ أنواع التدريب والتطوير

تتعدد أنواع التدريب والتطوير وفقاً للأهداف والاحتياجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، ومن أبرز هذه الأنواع (Noe, 2020):

- * التدريب أثناء العمل: ويهدف إلى تطوير مهارات الموظفين من خلال الممارسة الفعلية للمهام تحت إشراف المسؤولين أو أصحاب الخبرة.
- * التدريب خارج العمل: يتم خارج بيئة العمل من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والبرامج التعليمية المتخصصة.
- * التدريب الإداري: يركز على تطوير مهارات المديرين والمشرفين في مجالات القيادة واتخاذ القرارات وإدارة فرق العمل.
- * التدريب الفني والمهني: يهدف إلى تنمية المهارات الفنية والتخصصية التي يحتاجها الموظفون لأداء أعمالهم بكفاءة.
- * التطوير المستمر: يركز على تنمية قدرات العاملين بشكل دائم لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل.

وتساعد هذه الأنواع من التدريب والتطوير المؤسسات على بناء كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (أحمد، ٢٠٠٧).

٢.١.٥ مراحل عملية التدريب والتطوير

تمر عملية التدريب والتطوير بعدة مراحل أساسية تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (Noe, 2020):

- * تحديد الاحتياجات التدريبية.
- * تصميم البرنامج التدريبي.
- * تنفيذ البرنامج التدريبي.
- * تقييم نتائج التدريب.

وتساعد المراحل المنظمة للتدريب والتطوير على ضمان تحقيق الفائدة المرجوة من البرامج التدريبية وتحقيق أهداف المؤسسة في تنمية مواردها البشرية (العقيلي، ٢٠٠٥)

٢.٢ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

٢.٢.١ مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعبر عن مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية وفقاً لمعايير العمل المحددة (Dessler, 2020).

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يظهرها الموظف أثناء قيامه بعمله، والتي تعكس مدى امتلاكه للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة (أحمد، ٢٠٠٧).

ويُعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً لقياس كفاءة العاملين، كما يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ووضع الخطط المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات بما يحقق أهداف المؤسسة (أبو شيخة، ٢٠١٠).

٢.٢.٢ أهمية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث يساعد في قياس مدى كفاءة الموظفين وقدرتهم على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة. كما يسهم الأداء الجيد في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (Dessler, 2020).

وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي في عدة جوانب، من أهمها:

- رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى الإنجاز.
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- الكشف عن احتياجات الموظفين التدريبية والتطويرية.
- دعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت.
- تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.
- تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة.

وبذلك يعد الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة مواردها البشرية وتحقيق التطوير المستمر (العقيلي، ٢٠٠٥).

٢.٢.٣ عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر التي تعكس مستوى أداء الموظف وقدرته على تنفيذ مهامه بكفاءة، ومن أبرز هذه العناصر (أحمد، ٢٠٠٧):

- جودة العمل: وتعني مدى دقة وإتقان الموظف في تنفيذ المهام المطلوبة منه وفق المعايير المحددة.
- كمية العمل: وتشير إلى حجم الأعمال والمهام التي يستطيع الموظف إنجازها خلال فترة زمنية محددة.
- الالتزام الوظيفي: ويتمثل في التزام الموظف بالأنظمة والتعليمات والحضور والانضباط في العمل.
- المهارات والقدرات: وتشمل المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظف وتساعد على أداء عمله بكفاءة.
- تحمل المسؤولية: ويعكس قدرة الموظف على تحمل واجباته واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام.

وتساهم هذه العناصر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما تساعد المؤسسات على تقييم أداء موظفيها ووضع الخطط المناسبة لتحسينه وتطويره (Dessler, 2020).

٢.٢.٤ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي قد تساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين أو الحد منه، ومن أبرز هذه العوامل (أبو شيخة، ٢٠١٠):

- العوامل الشخصية: وتشمل مهارات الموظف، وخبراته، ودوافعه، وقدرته على التعلم والتطور.
- بيئة العمل: حيث تؤثر ظروف العمل والتنظيم الداخلي والعلاقات بين الموظفين على مستوى الأداء.
- القيادة والإدارة: تلعب أساليب القيادة والدعم الذي يقدمه المديرون دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.
- التدريب والتطوير: يساعد التدريب المستمر على اكتساب مهارات جديدة وتحسين قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.
- الحوافز والمكافآت: تساهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الدافعية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وتعد معرفة هذه العوامل أمراً مهماً للمؤسسات، حيث تساعد على وضع استراتيجيات فعالة لتحسين أداء العاملين ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية (Dessler, 2020).

٢.٤.١ الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

تناولت إحدى الدراسات أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للعاملين، وهدفت إلى التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أدائهم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين.

الدراسة الثانية:

بحثت إحدى الدراسات العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.

الدراسة الثالثة:

ركزت إحدى الدراسات على دور التدريب في تعزيز كفاءة العاملين، وأكدت نتائجها أن التدريب المستمر يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

٢.٤.٢ التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أكدت النتائج أن البرامج التدريبية الفعالة تسهم في رفع كفاءة العاملين، وتنمية مهاراتهم، وزيادة قدرتهم على أداء المهام بكفاءة وفعالية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تركز على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة، كما تسعى إلى التعرف على واقع التدريب والتطوير ومدى انعكاسه على مستوى أداء العاملين.

وبذلك تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد متغيرات الدراسة، واختيار منهجية البحث وأداة جمع البيانات المناسبة.

٢.٥ خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض مفهوم التدريب والتطوير وأهميته وأهدافه وأنواعه ومراحلها، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه. كما تم توضيح العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، واستعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع بيان أوجه الاستفادة منها. ويُعد هذا الإطار النظري أساساً لفهم متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها في الفصول القادمة .

التعريف الإجرائي

يقصد بالتدريب والتطوير في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الأول في الاستبانة، والتي تقيس مستوى التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية والخاصة.

ثانيًا: الأداء الوظيفي

التعريف الاصطلاحي

هو مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى كفاءته وفاعليته في تحقيق أهداف العمل وفق المعايير المعتمدة في المؤسسة (Dessler, 2020؛ أحمد، ٢٠٠٧).

الإجرائي

يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات المحور الثاني في الاستبانة، والتي تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين

٢.١.١ مفهوم التدريب والتطوير

يُعرف التدريب بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم، بما يمكنهم من أداء أعمالهم الحالية بكفاءة وفاعلية، من خلال تزويدهم بالخبرات والمعلومات اللازمة التي تساعد على تحسين مستوى أدائهم (أحمد، ٢٠٠٧).

أما التطوير فيُقصد به عملية مستمرة تهدف إلى إعداد العاملين للمسؤوليات المستقبلية، وتنمية قدراتهم القيادية والإدارية والفنية، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل. ويُعد التطوير أكثر شمولاً من التدريب، إذ يركز على النمو المهني طويل المدى، بينما يركز التدريب على تحسين الأداء الحالي (العقيلي، ٢٠٠٥).

ويُنظر إلى التدريب والتطوير في المؤسسات الحديثة باعتبارهما استثماراً في رأس المال البشري، وليس مجرد نشاط إداري، لما لهما من دور في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية (Noe, 2020؛ Dessler, 2020).

٢.١.٢ أهمية التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لما له من دور فعال في تنمية مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة. كما يساعد التدريب والتطوير الموظفين على اكتساب المعارف والخبرات اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل (أبو شيخة، ٢٠١٠).

وتتمثل أهمية التدريب والتطوير في رفع إنتاجية الموظفين، وتحسين جودة العمل، وتقليل الأخطاء، وزيادة القدرة على أداء المهام بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وتنمية قدرات العاملين، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية. كما يُعد التدريب والتطوير استثماراً مهماً في رأس المال البشري، ويسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح والاستمرارية (Noe, 2020).

٢.١.٣ أهداف التدريب والتطوير

يهدف التدريب والتطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة، ومن أبرز هذه الأهداف (العقيلي، ٢٠٠٥):

- رفع مستوى كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم ومعارفهم المهنية.
- تحسين الأداء الوظيفي وزيادة القدرة على إنجاز المهام بفاعلية.
- تزويد العاملين بالمهارات الحديثة التي تساعدهم على مواكبة التطورات في بيئة العمل.
- تقليل الأخطاء وزيادة جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.

- إعداد الموظفين لتولي مسؤوليات ومهام مستقبلية.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ورفع مستوى التنافسية.

وبذلك يسهم التدريب والتطوير في بناء قوة عاملة مؤهلة وقادرة على مواجهة تحديات العمل وتحقيق التطور المستمر للمؤسسة (Dessler, 2020).

٢.١.٤ أنواع التدريب والتطوير

تتعدد أنواع التدريب والتطوير وفقاً للأهداف والاحتياجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، ومن أبرز هذه الأنواع (Noe, 2020):

١. التدريب أثناء العمل: ويهدف إلى تطوير مهارات الموظفين من خلال الممارسة الفعلية للمهام تحت إشراف المسؤولين أو أصحاب الخبرة.
٢. التدريب خارج العمل: يتم خارج بيئة العمل من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والبرامج التعليمية المتخصصة.
٣. التدريب الإداري: يركز على تطوير مهارات المديرين والمشرفين في مجالات القيادة واتخاذ القرارات وإدارة فرق العمل.
٤. التدريب الفني والمهني: يهدف إلى تنمية المهارات الفنية والتخصصية التي يحتاجها الموظفون لأداء أعمالهم بكفاءة.
٥. التطوير المستمر: يركز على تنمية قدرات العاملين بشكل دائم لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل.

وتساعد هذه الأنواع من التدريب والتطوير المؤسسات على بناء كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (أحمد، ٢٠٠٧).

٢.١.٥ مراحل عملية التدريب والتطوير

تمر عملية التدريب والتطوير بعدة مراحل أساسية تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (Noe, 2020):

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقييم نتائج التدريب.

وتساعد المراحل المنظمة للتدريب والتطوير على ضمان تحقيق الفائدة المرجوة من البرامج التدريبية وتحقيق أهداف المؤسسة في تنمية مواردها البشرية (العقيلي، ٢٠٠٥)

٢.٢ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

٢.٢.١ مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعبر عن مستوى إنجاز الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية وفقاً لمعايير العمل المحددة (Dessler, 2020).

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج التي يظهرها الموظف أثناء قيامه بعمله، والتي تعكس مدى امتلاكه للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة (أحمد، ٢٠٠٧).

ويُعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً مهماً لقياس كفاءة العاملين، كما يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ووضع الخطط المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات بما يحقق أهداف المؤسسة (أبو شيخة، ٢٠١٠).

٢.٢.٢ أهمية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث يساعد في قياس مدى كفاءة الموظفين وقدرتهم على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة. كما يسهم الأداء الجيد في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (Dessler, 2020).

وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي في عدة جوانب، من أهمها:

- رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى الإنجاز.
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- الكشف عن احتياجات الموظف
- دعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت.
- تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.
- تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

٣.١ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والتعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة، من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها للوصول إلى النتائج المناسبة.

٣.٢ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة المستهدفة للدراسة، وذلك للتعرف على آرائهم حول أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

٣.٣ عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٠) استجابة، وتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

٣.٤ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية، ويشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المستوى الوظيفي.
- نوع القطاع.

القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتضمن محورين رئيسيين:

المحور الأول: التدريب والتطوير.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

وقد تم تصميم عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

- أوافق بشدة (٥ درجات).
- أوافق (٤ درجات).
- محايد (٣ درجات).
- لا أوافق (درجتان).
- لا أوافق بشدة (درجة واحدة).

٣.٥ إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بإعداد الاستبانة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تم توزيعها إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة. وبعد استكمال جمع الاستبانات، تم مراجعة الاستجابات والتأكد من اكتمالها، ثم إدخال البيانات تمهيداً لتحليلها واستخلاص النتائج.

٣.٦ أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، والتي شملت:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

واستخدمت هذه الأساليب لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحليل استجاباتهم على محوري الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

٣.٧ خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة، حيث تم توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات تطبيق الدراسة، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويعرض الفصل التالي نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتسؤلاتها

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الاستبانة، وذلك بهدف التعرف على أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة. كما يتضمن الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتحليل محوري الدراسة، واختبار فرضياتها، ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.

٤.١ تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، ونوع القطاع، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: العمر

أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية من (٣٠-٤٠ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٥٩%)، تلتها الفئة العمرية من (٤١-٥٠ سنة) بنسبة (٣٠%)، ثم فئة أكثر من (٥٠ سنة) بنسبة (٧%)، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية أقل من (٣٠ سنة) (٤%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الفئات العمرية ذات الخبرة العملية، مما يعزز موثوقية نتائج الدراسة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

الفئة العمرية التكرار النسبة المئوية

أقل من ٣٠ سنة	٤	%٤
٣٠-٤٠ سنة	٥٩	%٥٩
٤١-٥٠ سنة	٣٠	%٣٠
أكثر من ٥٠ سنة	٧	%٧
المجموع	١٠٠	%١٠٠

ثانياً: المؤهل العلمي

أوضحت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٥٢%)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٢٤%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (١٥%)، بينما بلغت نسبة حملة الثانوية العامة (٨%)، في حين بلغت نسبة حملة الدكتوراه (١%).

وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، وهو ما يسهم في تقديم استجابات أكثر دقة حول موضوع الدراسة.

جدول (٢-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي التكرار النسبة المئوية

الثانوية العامة	٨	%٨
الدبلوم	١٥	%١٥
البكالوريوس	٥٢	%٥٢
الماجستير	٢٤	%٢٤
الدكتوراه	١	%١
المجموع	١٠٠	%١٠٠

ثالثاً: سنوات الخبرة

بيّنت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة من (٥-١٠ سنوات) بنسبة (٣٩%)، تلتها فئة أقل من (٥ سنوات) بنسبة (٢٧%)، ثم فئة أكثر من (١٥ سنة) بنسبة (١٩%)، وأخيراً فئة (١١-١٥ سنة) بنسبة (١٥%).

وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يمتلكون مستويات مختلفة من الخبرة العملية، بما يحقق التنوع المطلوب في الدراسة.

جدول (٤-٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبر

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٢٧	٢٧%
٥-١٠ سنوات	٣٩	٣٩%
١١-١٥ سنة	١٥	١٥%
أكثر من ١٥ سنة	١٩	١٩%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

رابعاً: المستوى الوظيفي

أظهرت النتائج أن الموظفين يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٥٩%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (١٧%)، ثم المشرفون بنسبة (١٢%)، فالمديرون بنسبة (٨%)، بينما بلغت نسبة الإدارة العليا (٤%).

ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين هم من الموظفين الذين يباشرون أعمالهم اليومية بصورة مباشرة، مما يعزز دقة تقييم واقع التدريب والتطوير داخل المؤسسات.

جدول (٣-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف ٥٩	٥٩	%٥٩
مشرف ١٢	١٢	%١٢
رئيس قسم ١٧	١٧	%١٧
مدير ٨	٨	%٨
إدارة عليا ٤	٤	%٤
المجموع ١٠٠	١٠٠	%١٠٠

خامساً: نوع القطاع

أوضحت النتائج أن العاملين في القطاع الخاص يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٦٩%)، يليهم العاملون في القطاع الحكومي بنسبة (٢٧%)، بينما بلغت نسبة العاملين في القطاع غير الربحي (٤%).

وتشير هذه النتائج إلى أن الدراسة شملت العاملين في مختلف القطاعات، مع تركيز أكبر على القطاع الخاص.

جدول (٤-٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع القطاع

نوع القطاع	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

حكومي	٢٧	%٢٧
خاص	٦٩	%٦٩
غير ربحي	٤	%٤
المجموع	١٠٠	%١٠٠

٤.٢ تحليل محاور الدراسة

٤.٢.١ تحليل محور التدريب والتطوير

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية والخاصة، ومدى مساهمته في تنمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن (٤٦%) من أفراد العينة وافقوا على أنهم يحصلون على فرص تدريبية بشكل منتظم في جهة عملهم، بينما وافق بشدة (٣٢%)، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتوفير فرص التدريب للعاملين.

كما أظهرت النتائج أن (٥٠%) من أفراد العينة وافقوا على أن البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة أعمالهم، ووافق بشدة (٢٩%)، وهو ما يشير إلى ملاءمة البرامج التدريبية لاحتياجات العمل.

وبالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ البرامج، فقد أظهرت النتائج تبايناً في الآراء، حيث بلغت نسبة الموافقة (٤٤%)، في حين أبدى عدد من المشاركين عدم موافقتهم، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين آليات تحديد الاحتياجات التدريبية.

كما بينت النتائج أن (٥٥%) من أفراد العينة وافقوا على أن أهداف البرامج التدريبية واضحة، ووافق بشدة (٢٨%)، وهو ما يعكس وضوح أهداف البرامج التدريبية المقدمة.

وأظهرت النتائج أن (٥٤%) من المشاركين وافقوا على أن المدربين يمتلكون الكفاءة والخبرة اللازمة، بينما وافق بشدة (٢٩%)، مما يدل على جودة الكفاءات التدريبية.

وفيما يتعلق بتوفير الإمكانيات اللازمة للتدريب، فقد وافق (٥٥%) من أفراد العينة، ووافق بشدة (٣٠%)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات بتوفير بيئة تدريبية مناسبة.

كما أوضحت النتائج أن (٥٧%) من أفراد العينة وافقوا على أن التدريب يساعد في تطوير مهاراتهم المهنية، ووافق بشدة (٣٢%)، وهو ما يؤكد أهمية التدريب في تنمية قدرات الموظفين.

وأظهرت النتائج أن (٦٠%) من المشاركين وافقوا على قدرتهم على تطبيق ما تعلموه بعد انتهاء البرامج التدريبية، بينما وافق بشدة (٢٨%)، مما يدل على فاعلية التدريب في تحسين الأداء العملي.

كما بينت النتائج أن (٦١%) من أفراد العينة يشعرون بالرضا عن جودة البرامج التدريبية المقدمة في جهات عملهم، ووافق بشدة (٢٣%)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الرضا عن برامج التدريب والتطوير.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى ارتفاع مستوى الموافقة على عبارات محور التدريب والتطوير، مما يؤكد اهتمام المؤسسات بتطوير العاملين وتنمية مهاراتهم.

جدول (٦-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التدريب والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
أحصل على فرص تدريبية بشكل منتظم في جهة عملي	٤.٠٥	٠.٨٦	مرتفع
تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي	٤.٠٠	٠.٨٨	مرتفع
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ البرامج	٣.٨٢	٠.٩٧	مرتفع

أهداف البرامج التدريبية واضحة	٤.١٠	٠.٨١	مرتفع
يمتلك المدربون الكفاءة والخبرة اللازمة	٤.٠٨	٠.٨٤	مرتفع
توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة للتدريب	٤.١٢	٠.٧٩	مرتفع
يساعد التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	٤.٢٥	٠.٧٢	مرتفع جدًا
أستطيع تطبيق ما تعلمته بعد انتهاء التدريب	٤.١٨	٠.٧٥	مرتفع
أشعر بالرضا عن جودة البرامج التدريبية	٤.٠٥	٠.٨٣	مرتفع
المتوسط العام للمحور	٤.٠٧		

تشير نتائج الجدول (٤-٦) إلى أن مستوى التدريب والتطوير لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤.٠٧)، مما يدل على اهتمام المؤسسات الحكومية والخاصة بتوفير البرامج التدريبية وتنمية مهارات الموظفين. كما جاءت العبارة المتعلقة بمساهمة التدريب في تطوير المهارات المهنية في المرتبة الأولى، مما يؤكد الدور المهم للتدريب في تحسين أداء العاملين.

٤.٢.٢ تحليل محور الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، والتعرف على مدى انعكاس التدريب والتطوير على أداء الموظفين.

أظهرت النتائج أن (٥٥%) من أفراد العينة وافقوا على أنهم ينجزون أعمالهم بكفاءة عالية، بينما وافق بشدة (٣٩%)، مما يدل على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

كما أوضحت النتائج أن (٥٦%) من المشاركين وافقوا على التزامهم بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، ووافق بشدة (٣٩%)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الانضباط الوظيفي.

وأظهرت النتائج أن (٥٩%) من أفراد العينة وافقوا على حرصهم على تقديم عمل بجودة عالية، بينما وافق بشدة (٣٨%)، مما يؤكد اهتمام الموظفين بجودة الأداء.

وفيما يتعلق بالتعامل مع ضغوط العمل، فقد وافق (٦٠%) من المشاركين، ووافق بشدة (٣٥%)، وهو ما يشير إلى قدرة جيدة على التعامل مع متطلبات العمل.

كما بينت النتائج أن (٥٠%) من أفراد العينة وافقوا على تعاونهم مع زملائهم لتحقيق أهداف العمل، ووافق بشدة (٤٠%)، مما يعكس ارتفاع مستوى العمل الجماعي.

وأظهرت النتائج أن (٥٣%) من المشاركين وافقوا على أنهم يبادرون بتقديم أفكار تسهم في تطوير العمل، بينما وافق بشدة (٤٢%)، وهو ما يدل على وجود روح المبادرة والابتكار.

كما أوضحت النتائج أن (٥٢%) من أفراد العينة وافقوا على أنهم يعملون باستمرار على تحسين أدائهم، ووافق بشدة (٤٥%)، مما يؤكد اهتمام الموظفين بالتطوير المستمر.

وبينت النتائج أن (٥٥%) من المشاركين وافقوا على أنهم يسهمون في تحقيق أهداف جهة عملهم، بينما وافق بشدة (٤٢%)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الالتزام المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن (٥١%) من أفراد العينة وافقوا على أن التدريب أسهم في رفع مستوى إنتاجيتهم، ووافق بشدة (٤٢%)، مما يدل على الأثر الإيجابي للتدريب.

وأخيراً، أوضحت النتائج أن (٥٢%) من المشاركين وافقوا على أن التدريب أسهم في تحسين أدائهم الوظيفي بشكل عام، بينما وافق بشدة (٤٢%)، وهو ما يؤكد وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، وإلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي

٤.٤ مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة، حيث اتضح ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على معظم عبارات محور التدريب والتطوير، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية.

كما بينت النتائج أن التدريب يسهم في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتمكين الموظفين من تطبيق ما تعلموه في بيئة العمل، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في التدريب باعتباره أحد أهم أدوات تنمية الموارد البشرية.

وأوضحت نتائج محور الأداء الوظيفي أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء، ويتضح ذلك من خلال ارتفاع نسب الموافقة على العبارات المتعلقة بجودة العمل، والالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد، والتعاون مع الزملاء، والعمل على تطوير الأداء بصورة مستمرة.

وتتفق نتائج الدراسة مع ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي، وأن المؤسسات التي تهتم بتنمية مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية وجودة الأداء.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن التدريب والتطوير يمثلان أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على رفع كفاءة موظفيها وتحقيق أهدافها، مما يؤكد أهمية الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية وربطها بالاحتياجات الفعلية للعاملين، مع إجراء تقييم دوري لقياس أثرها في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل الخاتمة العامة للدراسة، حيث يتم عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير برامج التدريب والتطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

٥.١ نتائج الدراسة

في ضوء تحليل بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. يوجد أثر إيجابي للتدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة.
٢. يسهم التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية.
٣. يساعد التدريب المستمر على تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء في بيئة العمل.
٤. توجد علاقة إيجابية بين الاهتمام بالبرامج التدريبية وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
٥. تختلف درجة تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية لدى أفراد عينة الدراسة.

٥.٢ التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

١. الاهتمام بتطوير برامج التدريب والتطوير بما يتوافق مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.
٢. إجراء تقييم دوري لفاعلية البرامج التدريبية وقياس أثرها على الأداء الوظيفي.
٣. تشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة مستمرة لضمان تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
٥. دعم إدارات الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.
٦. الاستفادة من التقنيات الحديثة في تقديم البرامج التدريبية لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

٥.٣ مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في الموضوعات الآتية:

١. أثر التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
٢. دور القيادة الإدارية في تعزيز فاعلية التدريب والتطوير.
٣. أثر التدريب والتطوير في رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
٤. دراسة مقارنة بين أثر التدريب والتطوير في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
٥. أثر برامج التدريب الحديثة على تنمية المهارات القيادية لدى الموظفين.

خلصت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يمثلان أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، وأن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات. كما أكدت النتائج أهمية الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية بما يتوافق مع متطلبات العمل والتطورات الحديثة، بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة وتحقيق التميز المؤسسي

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢. أحمد، ماهر. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٣. العقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٤. القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson.
2. Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.

الملاحق

الملحق (١): استبانة الدراسة

.....	صفحة العنوان
.....	الإهداء
.....	الشكر والتقدير
.....	الملخص

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

.....	١.١ المقدمة
.....	١.٢ مشكلة الدراسة
.....	١.٣ أسئلة الدراسة
.....	١.٤ أهداف الدراسة
.....	١.٥ أهمية الدراسة
.....	١.٦ حدود الدراسة
.....	١.٧ مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

.....	٢.١ مفهوم التدريب والتطوير
.....	٢.٢ أهمية التدريب والتطوير في المؤسسات
.....	٢.٣ أهداف التدريب والتطوير
.....	٢.٤ أساليب وأنواع التدريب والتطوير
.....	٢.٥ مفهوم الأداء الوظيفي
.....	٢.٦ أهمية الأداء الوظيفي
.....	٢.٧ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

٢.٨ العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- ٣.١ منهج الدراسة
- ٣.٢ مجتمع الدراسة
- ٣.٣ عينة الدراسة
- ٣.٤ أداة الدراسة (الاستبانة)
- ٣.٥ إجراءات تطبيق الدراسة
- ٣.٦ أساليب تحليل البيانات

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

- ٤.١ تمهيد
- ٤.٢ وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
- ٤.٣ تحليل نتائج محاور الاستبانة
- ٤.٤ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

- ٥.١ تمهيد
- ٥.٢ ملخص نتائج الدراسة
- ٥.٣ الاستنتاجات
- ٥.٤ التوصيات
- ٥.٥ مقترحات الدراسات المستقبلية

- المراجع

الملاحق

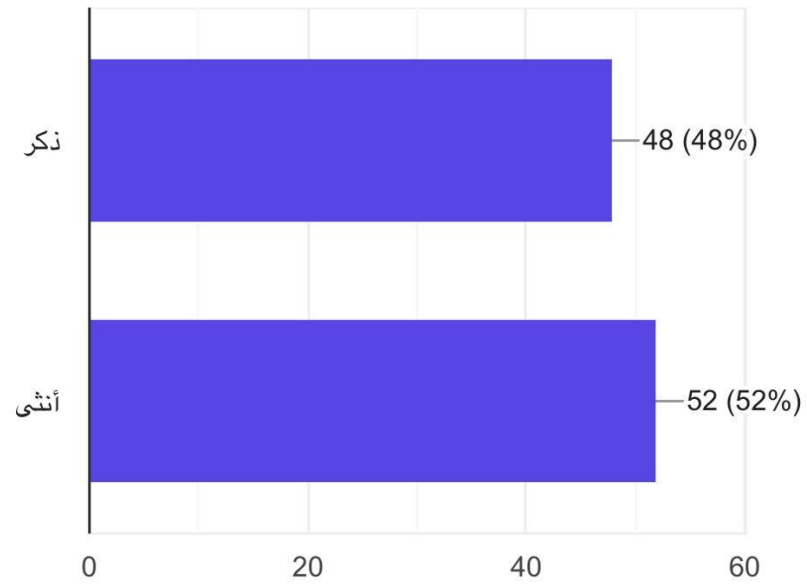
ملحق (١): الاستبيان

نسخ الرسم البياني



الجنس

100 رد

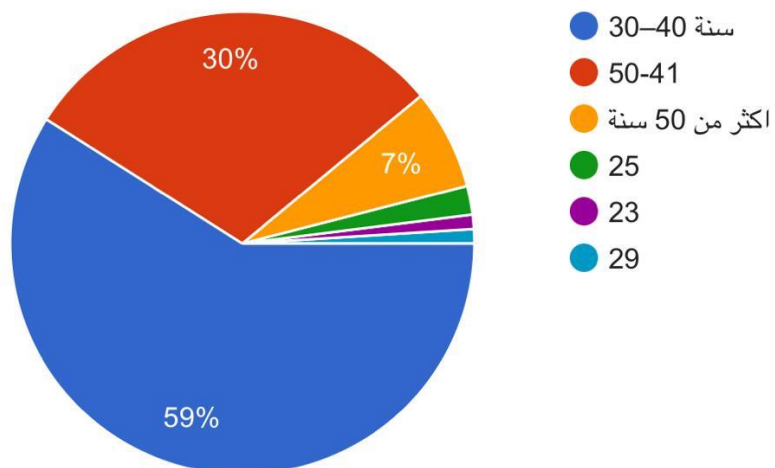


نسخ الرسم البياني



العمر

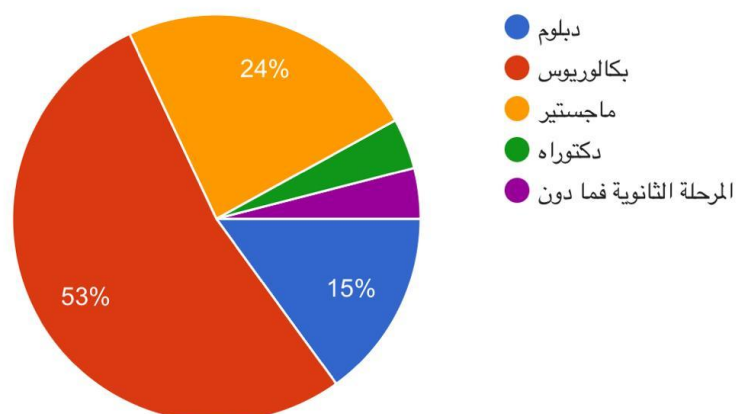
100 رد



المؤهل العلمي

100 رد

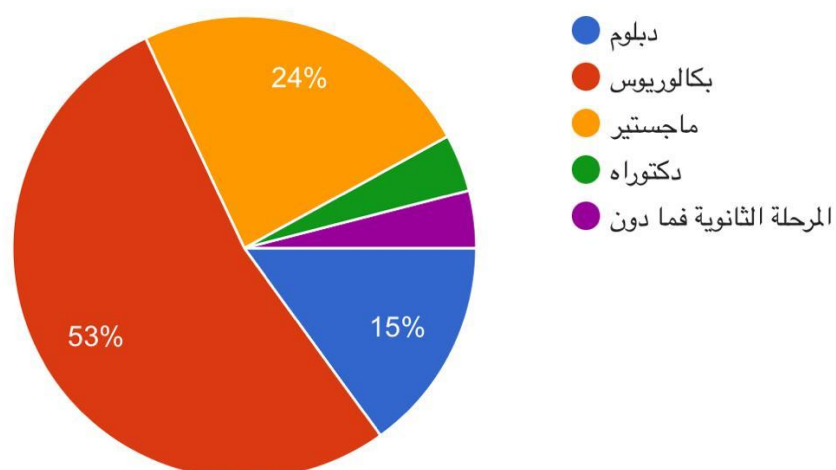
نسخ الرسم البياني



المؤهل العلمي

100 رد

نسخ الرسم البياني

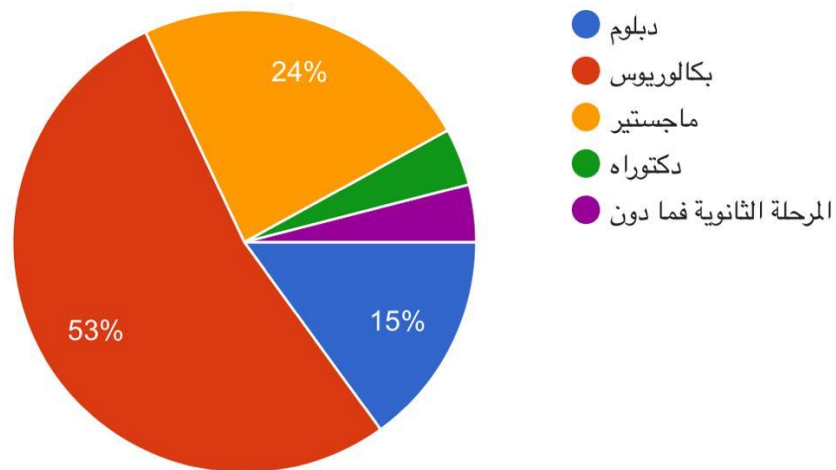


نسخ الرسم البياني



المؤهل العلمي

100 رد

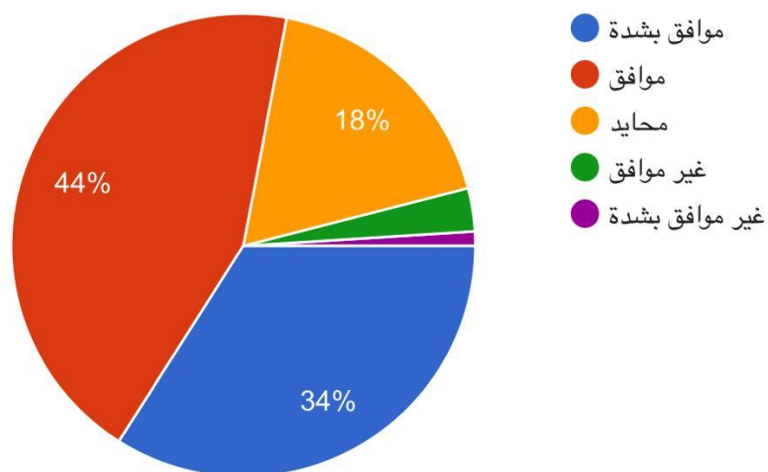


نسخ الرسم البياني



يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
قبل تنفيذ البرامج

100 رد

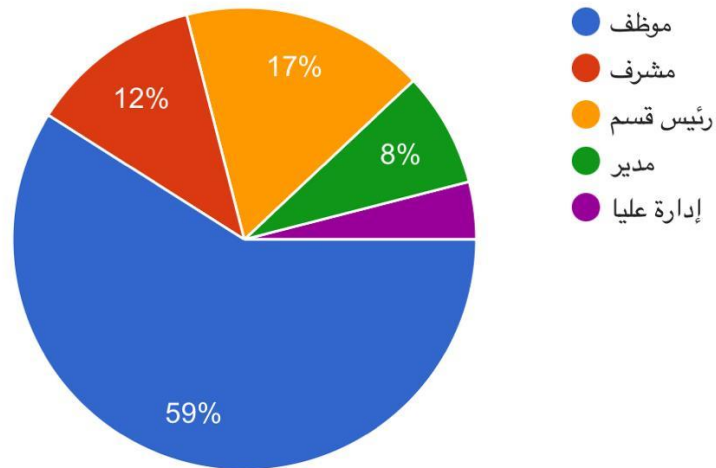


نسخ الرسم البياني



المستوى الوظيفي :

100 رد

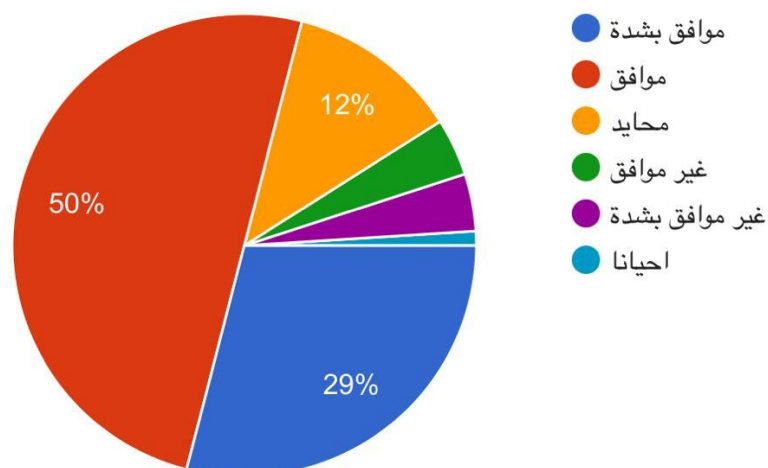


نسخ الرسم البياني

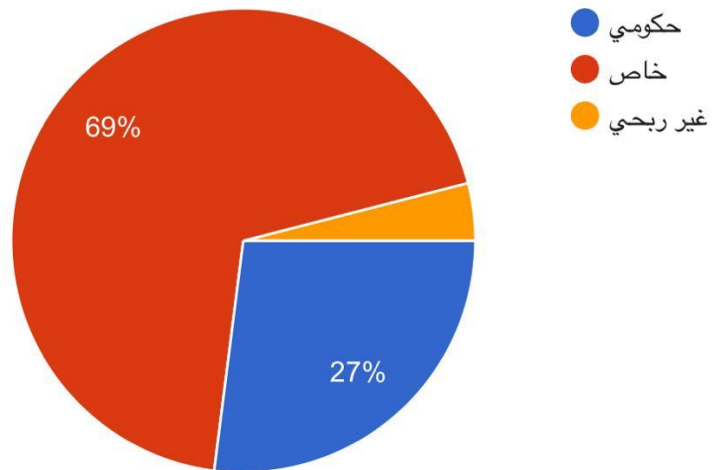


تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي

100 رد

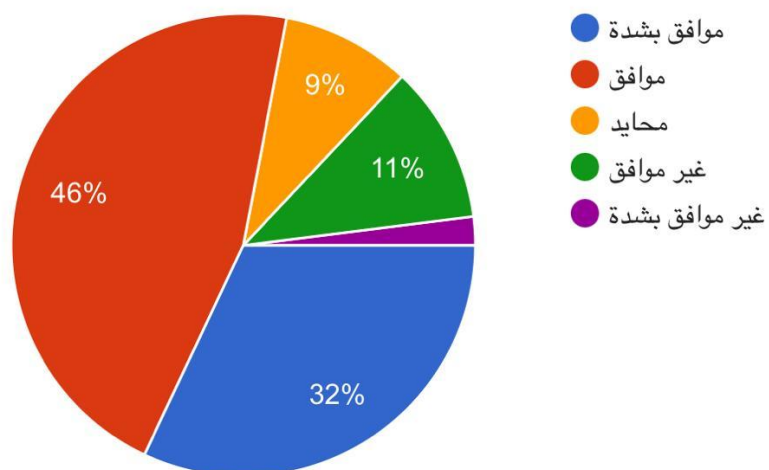


100 رد



أحصل على فرص تدريبية بشكل منتظم
في جهة عملي

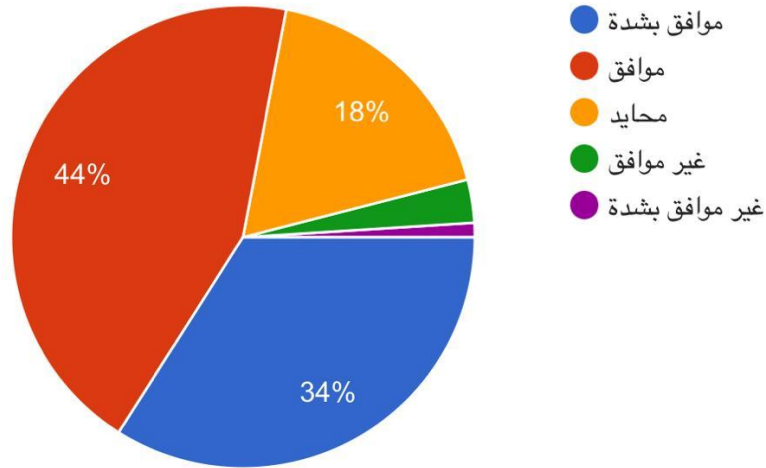
100 رد



نسخ الرسم البياني

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل تنفيذ البرامج

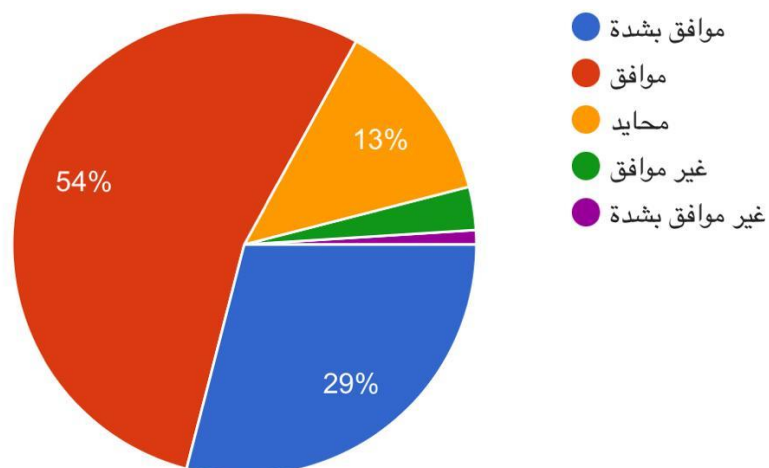
100 رد



نسخ الرسم البياني

يتمتع المدربون بالكفاءة والخبرة اللازمة

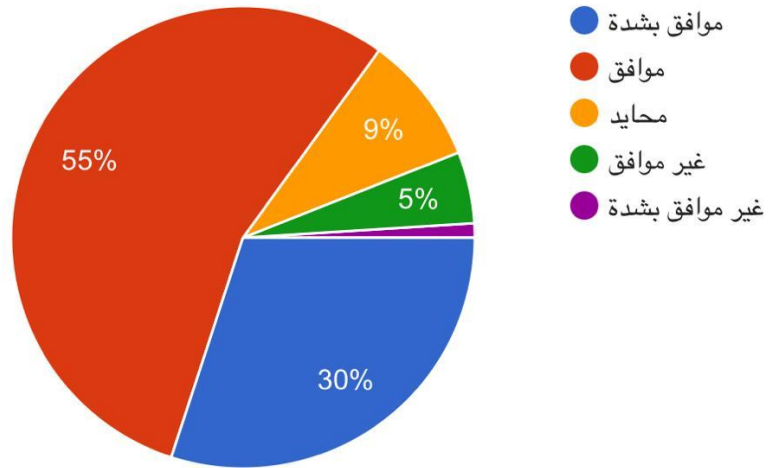
100 رد





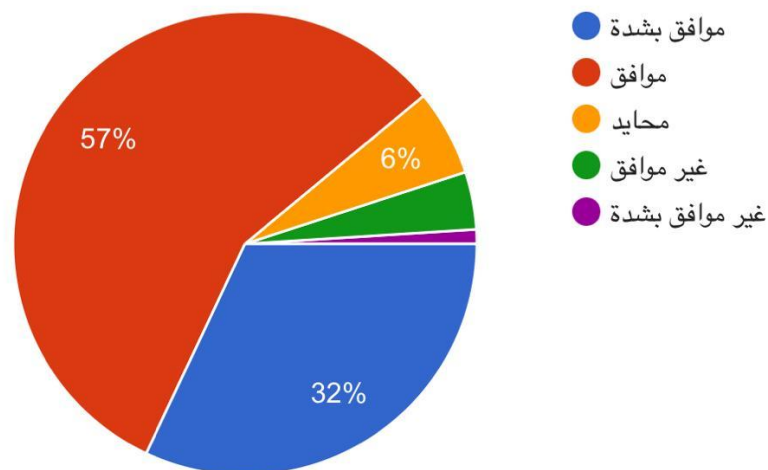
توفر جهة العمل الإمكانيات والموارد اللازمة للتدريب

100 رد



يساعد التدريب على تطوير مهاراتي المهنية

100 رد

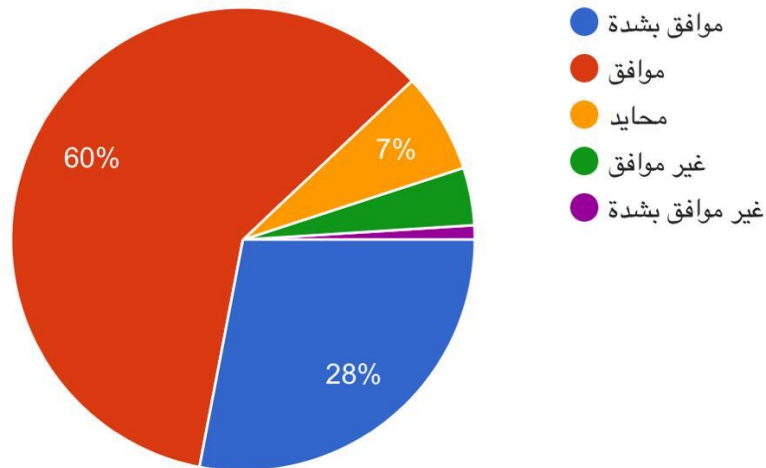


نسخ الرسم البياني



أستطيع تطبيق ما تعلمته في عملي بعد
انتهاء التدريب

100 رد

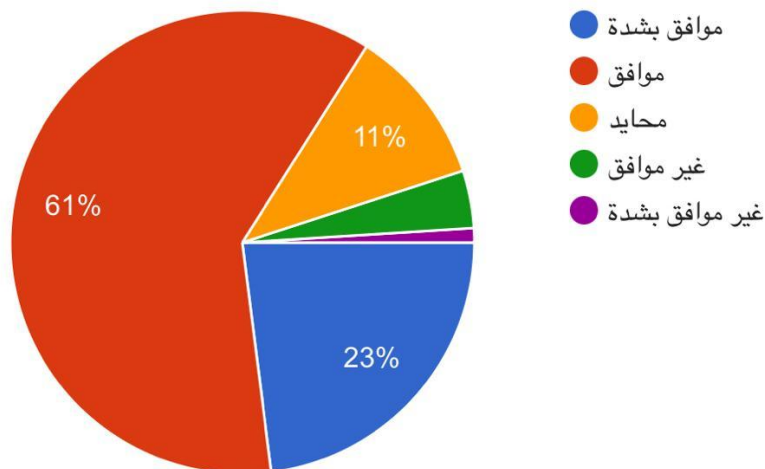


نسخ الرسم البياني



أشعر بالرضا عن جودة البرامج التدريبية
التي تقدمها جهة عملي

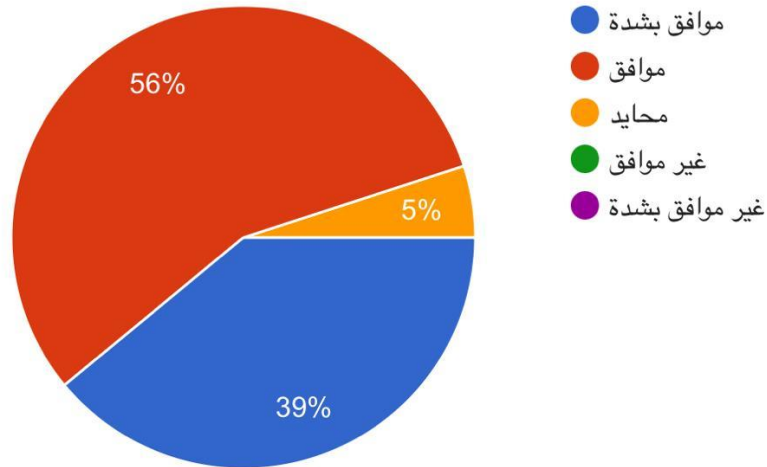
100 رد



نسخ الرسم البياني

الالتزام بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد

100 رد

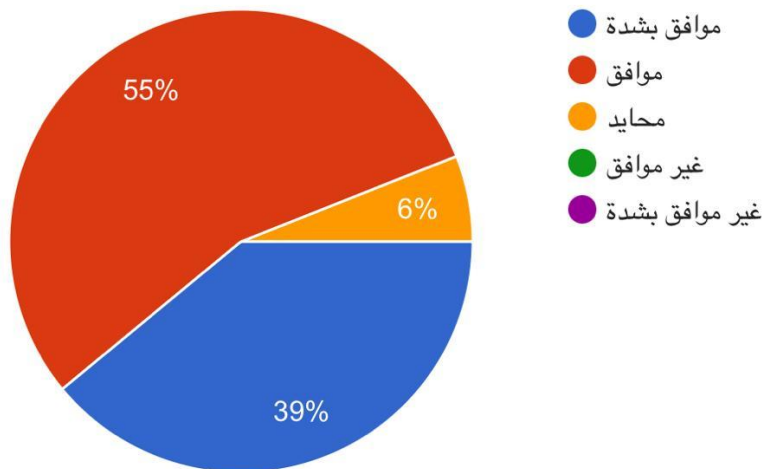


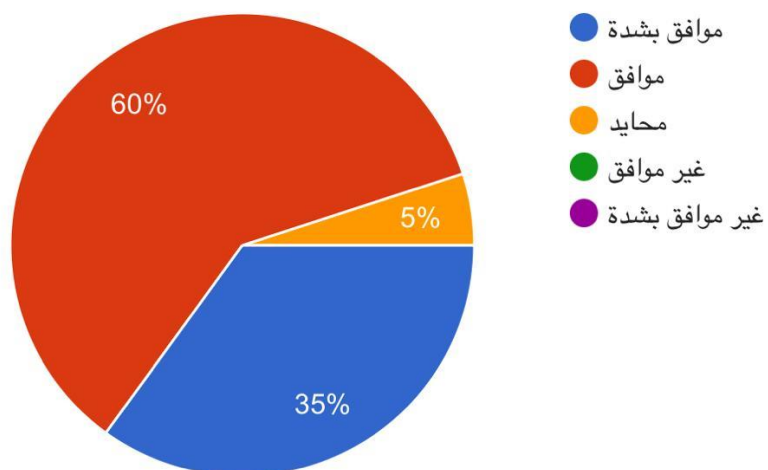
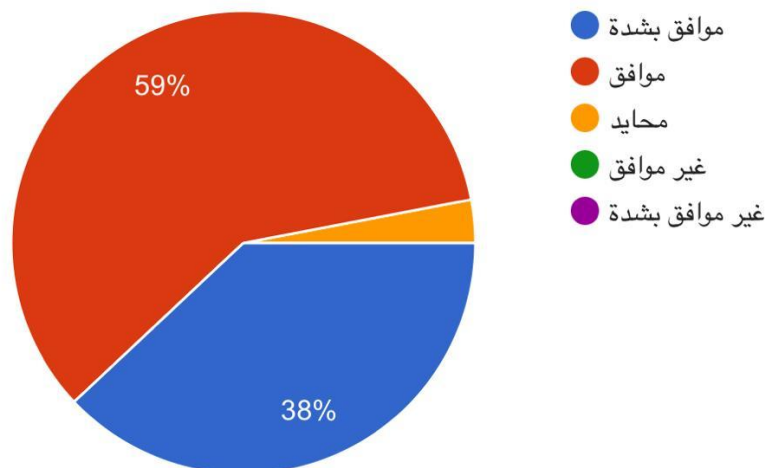
نسخ الرسم البياني

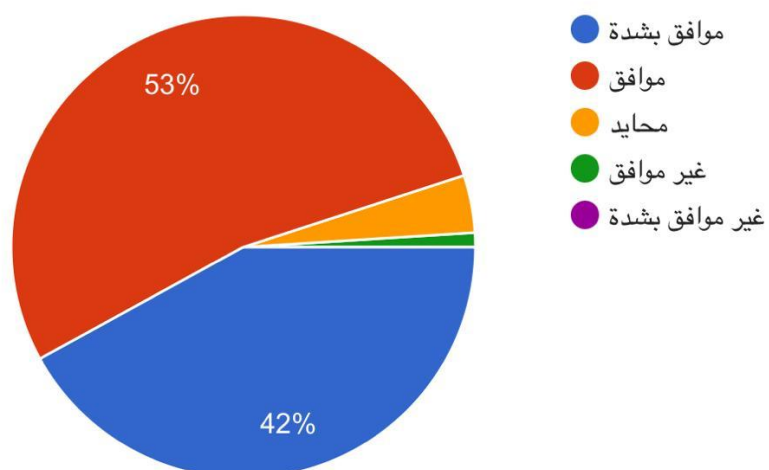
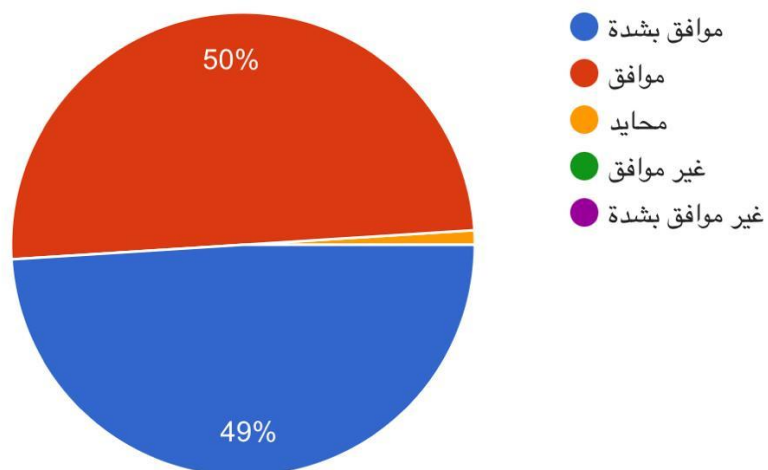
المحور الثاني: أداء الموظفين

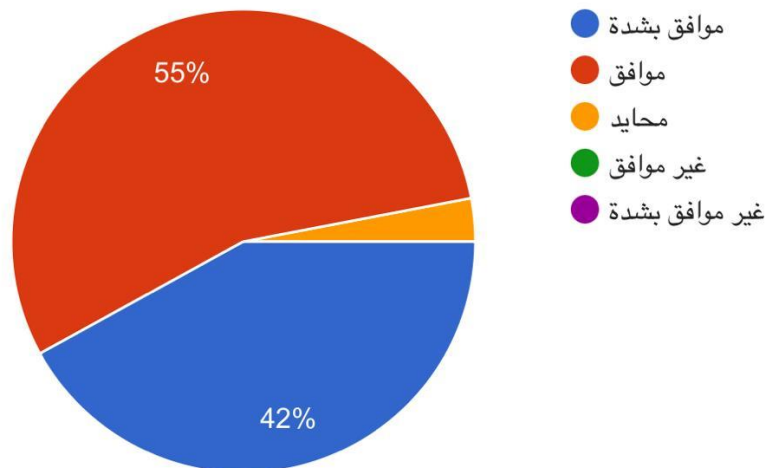
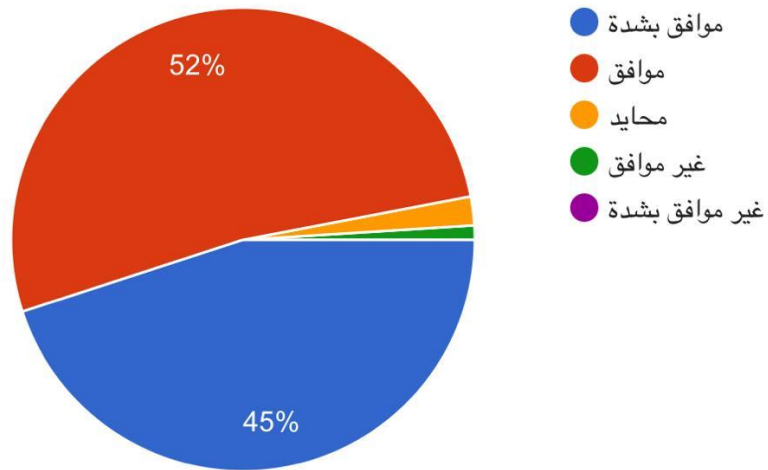
أنجز مهام عملي بكفاءة عالية

100 رد







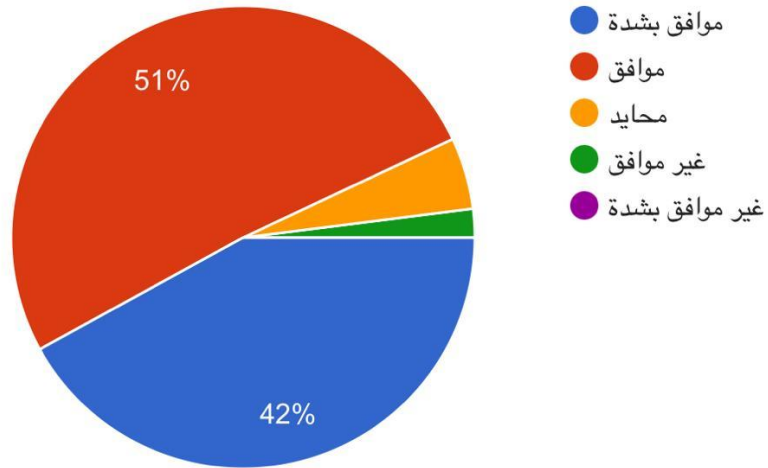


نسخ الرسم البياني



ساهم التدريب في رفع مستوى إنتاجيتي

100 رد

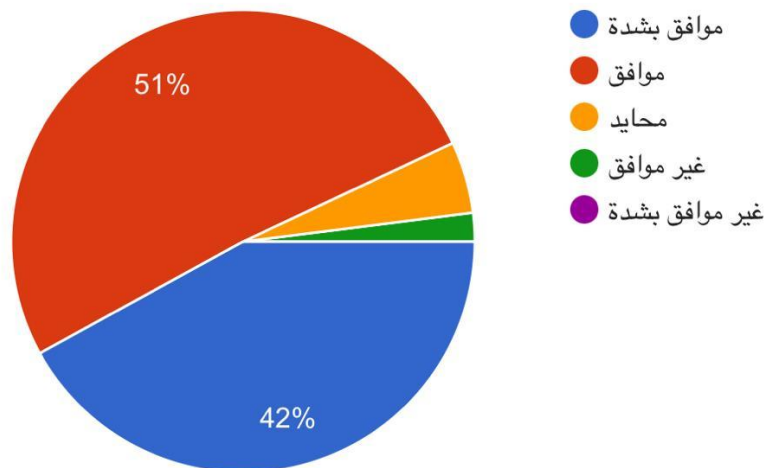


نسخ الرسم البياني



ساهم التدريب في رفع مستوى إنتاجيتي

100 رد



نسخ الرسم البياني



ساهم التدريب في تحسين أدائي الوظيفي بشكل عام

100 رد

