

أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على إحدى
الإدارات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ريناد إبراهيم محمد خليل سمنودي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي-2025م



حقوق الطباعة

سُرْمَتِ کَلَامِ وَتَقْوَا کَلَامِ

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات وتنبع أهمية البحث من الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات، واعتبار التدريب أداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداتين رئيسيتين لجمع البيانات: استبانة موجهة إلى عينة عشوائية من الموظفين الذين تلقوا برامج تدريبية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ومقابلات شبه مهيكلية مع مسؤولي التدريب والمديرين وشملت الاستبانة محاور متعددة تتعلق بجودة البرامج التدريبية، نوع التدريب، كفاءة المدربين، وتقييم الأداء قبل وبعد التدريب.

تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والانحدار البسيط والمتعدد. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب وكفاءة المدربين من جهة، وتحسن أداء الموظفين من جهة أخرى. كما تبين أن التدريب المستمر المصمم بشكل احترافي يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

واختُتم البحث بتقديم مجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري، وربط التدريب باحتياجات العمل الفعلية، وتبني ممارسات تدريبية حديثة تتوافق مع التحول الرقمي ومتطلبات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: التدريب والتطوير – أداء الموظفين – الموارد البشرية – الإدارة الحكومية – الكفاءة الوظيفية – البرامج التدريبية – التدريب في القطاع العام – رؤية السعودية 2030.

فهرس المحتويات

ج	حقوق الطباعة
د	شكرو تقدير
هـ	المستخلص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
7	الدراسات السابقة
9	المنطلقات النظرية للدراسة
12	المنهجية وطرق البحث
12	أدوات الدراسة
15	حدود الدراسة
16	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تمثل الموارد البشرية رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة، فهي القوة المحركة للعملية الإدارية والإنتاجية والخدمية، وعنصر النجاح الأساسي في أي مشروع تنموي أو استراتيجي ومن هذا المنطلق، أصبحت المنظمات الحديثة – سواء كانت حكومية أو خاصة – تولي اهتمامًا بالغًا بعمليات إدارة وتطوير الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس لتحقيق التميز المؤسسي، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وتلبية متطلبات الجودة الشاملة.

ويأتي التدريب والتطوير في مقدمة أدوات التطوير الإداري التي تُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة فالتدريب لم يعد يُنظر إليه كعملية تكميلية أو نشاط تقليدي موسمي، بل أصبح وظيفة استراتيجية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بخطط التنمية والتحديث داخل المؤسسة. إذ يهدف التدريب إلى تزويد الموظف بالمعرفة والمهارة والسلوك المني المطلوب، كما يسعى التطوير إلى استمرارية تنمية هذه المهارات ومواكبة المتغيرات المحيطة سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية.

وفي بيئة العمل الحديثة، أصبحت التحديات متسارعة ومتعددة الأبعاد: تغيّر في أدوات العمل، تطور في تقنيات الاتصال، ارتفاع سقف توقعات المستفيدين، وتزايد ضغوط الأداء والمساءلة ولمواكبة كل ذلك لا بد من الاستثمار الجاد والمستمر في برامج تدريبية وتطويرية مدروسة ومبنية على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية، تُنفذ بأساليب علمية فعالة وتُقاس أثارها على أداء الأفراد والمؤسسة.

ومع ذلك، ورغم تزايد الموارد المخصصة للتدريب، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تشكو من فجوات أداء واضحة، وتأثير محدود للبرامج التدريبية على نتائج العمل الفعلية ويثار هنا سؤال محوري: هل تتم صياغة البرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية؟ هل يتم تنفيذها بجودة كافية؟ وهل تقاس نتائجها بشكل علمي بعد التطبيق؟ هذه التساؤلات تقودنا إلى ضرورة إجراء دراسة علمية دقيقة لقياس الأثر الحقيقي لبرامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين التدريب والتطوير وبين الأداء الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية على إحدى الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك في سياق التحولات التي تشهدها

المملكة ضمن رؤية 2030، والتي ركزت على تحسين أداء القطاع الحكومي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الكفاءة والفعالية الإدارية.

ومن هنا، تنبع أهمية هذا البحث في تقديم تحليل شامل للبرامج التدريبية من حيث التخطيط، والتنفيذ، والتقييم ومدى ارتباطها بتحسين الأداء مع الوقوف على التحديات التي تعوق تحقيق الأثر المنشود، وتقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق لتحسين جودة هذه البرامج وضمان تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة

في السنوات الأخيرة، أولت الكثير من المؤسسات - لا سيما في القطاع الحكومي - اهتمامًا متزايدًا ببرامج التدريب والتطوير، من خلال تخصيص ميزانيات مستقلة، وعقد شراكات مع مراكز تدريب وطنية ودولية، واعتماد منصات إلكترونية حديثة للتدريب عن بُعد ومع ذلك لا تزال مخرجات هذه البرامج غير مرضية في كثير من الأحيان ويشكو المديرون من ضعف في أداء الموظفين، وتكرار الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وضعف جودة الخدمة، مما يطرح تساؤلات مشروعة حول كفاءة وجدوى هذه البرامج، ومدى مواءمتها للاحتياجات الفعلية للموظفين والمؤسسة.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما يُخطط له في البرامج التدريبية وما يتحقق فعليًا على أرض الواقع من تحسين في الأداء فقد يُلاحظ أن الموظفين يشاركون في دورات تدريبية متنوعة، لكن دون أن يطرأ تغيير ملموس على طريقة أدائهم أو نتائجهم العملية فهل يرجع ذلك إلى ضعف تصميم البرامج؟ أم إلى عدم ملاءمتها لاحتياجات الموظف؟ أم لعدم وجود متابعة وتقييم جاد لأثر التدريب؟

ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال المحوري التالي: "ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة، وبشكل خاص في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب متكاملة، نظرية وتطبيقية، تعكس القيمة المضافة التي ستقدمها للمجال الأكاديمي والعملي على حد سواء:

الأهمية النظرية:

تُشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في مجالي التدريب والتطوير فعلى الرغم من وجود العديد من الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إطار شامل ومُحدّث يوضح العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين ضمن سياق المملكة العربية السعودية وهذا الإطار سيتجاوز مجرد تأكيد وجود العلاقة لِيُعمق الفهم حول الآليات الدقيقة التي تؤثر بها أبعاد التدريب المختلفة (مثل نوعية التدريب، مدته، وكفاءة المدربين) على تحسين الأداء الوظيفي. من خلال تحليل هذه الأبعاد بشكل مفصل، ستساهم الدراسة في سد بعض الفجوات المعرفية القائمة، وتوفير رؤى نظرية جديدة يمكن أن تُبنى عليها أبحاث مستقبلية.

وبالتالي ستكون هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لنمذجة علاقات أكثر تعقيدًا بين متغيرات التدريب والتطوير وعوامل الأداء في بيئات عمل متنوعة، مما يثري الإطار النظري ويُقدم أساسًا متينًا لمزيد من الاستكشاف الأكاديمي.

الأهمية التطبيقية:

تمتد أهمية هذه الدراسة لتشمل الجانب العملي، حيث توفر نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق الفوري من قبل المنظمات في إحدى محافظات المملكة العربية السعودية ففي ظل التوجهات الوطنية نحو تعزيز رأس المال البشري وتنمية الكفاءات، تُقدم هذه الدراسة خارطة طريق للمنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، حول كيفية تصميم وتطبيق برامج تدريب وتطوير فعالة حقًا.

- ستساعد الدراسة المديرين وصناع القرار في فهم كيف يمكن للاستثمار في التدريب أن يترجم إلى رفع ملموس في كفاءة أداء الموظفين وتحسين إنتاجيتهم وستمكّنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن أنواع البرامج التدريبية التي يجب الاستثمار فيها، ومدة هذه البرامج، والمعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار

المدرسين. هذا الفهم يُسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، سواء كانت متعلقة بزيادة الأرباح، تحسين جودة الخدمات، أو تعزيز الابتكار. كما أنها ستُعزز من القدرة التنافسية للمنظمة في السوق، من خلال بناء قوة عاملة مؤهلة وقادرة على التكيف مع التحديات المتغيرة.

- يمكن أن تُستخدم نتائج هذه الدراسة لتوجيه السياسات الوطنية والمحلية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في المملكة فمن خلال فهم العوامل الأكثر تأثيرًا في فعالية التدريب، يمكن صياغة استراتيجيات وطنية للتدريب والتطوير تخدم أهداف رؤية المملكة 2030، وتُساهم في بناء اقتصاد معرفي مستدام.
- تُبرز الدراسة أهمية التدريب في تنمية المهارات والمعارف لدى الموظفين، مما يُعزز من فرصهم للنمو الوظيفي والتطور الشخصي فعندما يشعر الموظف بأن المنظمة تستثمر في تطويره، فإن ذلك يزيد من رضاه الوظيفي وشعوره بالانتماء، ويُحفزه لتقديم أقصى ما لديه، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومُنتجة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مفهوم التدريب والتطوير وأهميتهما في إدارة الموارد البشرية الحديثة.
2. الكشف عن العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين.
3. تحليل مدى تأثير نوعية التدريب، ومدة التدريب، وكفاءة المدربين على الأداء الوظيفي للموظفين.
4. تقديم توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير فعالة تسهم في رفع كفاءة أداء الموظفين.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هو مفهوم التدريب والتطوير وأهميتهما في المنظمات؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين؟
3. كيف تؤثر نوعية البرامج التدريبية على أداء الموظفين؟
4. ما هو تأثير مدة البرامج التدريبية على أداء الموظفين؟
5. ما هو دور كفاءة المدربين في تحسين أداء الموظفين؟

فروض الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين.

- الفرض الفرعي الأول.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية التدريب وتحسين أداء الموظفين.
- الفرض الفرعي الأول.2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة التدريب وتحسين أداء الموظفين.
- الفرض الفرعي الأول.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدربين وتحسين أداء الموظفين.

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري وتوجيه البحث العلمي، حيث توفر فهماً عميقاً للأعمال البحثية السابقة وتساهم في تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها ولقد تناولت العديد من الدراسات أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين من زوايا مختلفة مما يؤكد على أهمية هذا الموضوع في أدبيات الموارد البشرية. وفيما يلي استعراض لأبرز هذه الدراسات، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

في دراسة الخوالدة (2023) بعنوان "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان"، قدمت الدراسة تحليلاً معمقاً لأثر التدريب على أداء العاملين واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى أن هناك أثراً متوسطاً للتدريب ككل في تحسين أداء العاملين والملفت في نتائج هذه الدراسة هو أن تحليل الانحدار المتعدد أظهر أن أثر تحسين الأداء الوظيفي يعزى بشكل دال إحصائياً لبعد المدربين، في حين لم يظهر أثر واضح لبعدي نوعية التدريب ومدة التدريب وهذا يشير إلى أن كفاءة المدربين وخبرتهم تلعب دوراً حاسماً في نجاح البرامج التدريبية وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، وربط الدورات بالجانب التطبيقي في العمل، بالإضافة إلى إشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية، مما يضمن ملائمة التدريب لمتطلبات العمل والأفراد.

وفي دراسة بصبوص (2023) بعنوان "أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية" رؤية شاملة حول الدور المحوري للموارد البشرية في عملية التنمية" أكدت الدراسة على أن الاستثمار في الموارد البشرية يحقق أعلى العوائد وأكثرها تأثيراً مقارنة بالاستثمار في عناصر الثروة الأخرى وقد شددت الباحثة على أهمية تدريب وتطوير الكوادر البشرية كسبيل أساسي للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم وألقت الدراسة الضوء على مفهوم التدريب والتطوير والفروق بينهما، مؤكدة على النتائج الإيجابية المتوقعة من الاستثمار في هذا الجانب.

وفي دراسة الشريف وآخرون (2022) ، التي ركزت على "دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية، مع مراعاة الجوانب البيئية وأكدت النتائج بشكل قاطع على أن للتدريب دورًا أساسيًا في تحسين أداء الموظفين، صقل مهاراتهم، وزيادة كفاءتهم وهذه النتيجة تزداد أهميتها في ظل عالم يتسارع فيه النمو وتزايد المتغيرات، مما يحتم على المنظمات إدراك متطلبات التطور المستمر وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من المنهجين الاستقرائي والوصفي الكمي وقدمت دليلاً ملموساً على أن التدريب هو جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية الحديثة وينعكس إيجاباً على الأداء الفردي.

وقامت دراسة حمادوش وحواس (2021) بالبحث في "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، من خلال دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بولاية عين الدفلى وأظهرت هذه الدراسة بشكل مباشر الارتباط بين البرامج التدريبية وتحسين الأداء مما يعزز الفكرة القائلة بأن الاستثمار في التدريب يؤدي ثماره في شكل أداء وظيفي أفضل.

أما دراسة إمام (2018) ، بعنوان "أثر استخدام التدريب كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين"، قدم الباحث دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية والأجنبية وهذه المقارنة سمحت بتحليل أعمق لأثر التدريب في سياقات مختلفة وربما كشفت عن أفضل الممارسات التي تساهم في رفع كفاءة الأداء حيث أظهرت الدراسة أن التدريب المنتظم يرفع كفاءة العاملين ويزيد من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات.

وبالتالي تُظهر هذه المجموعة من الدراسات التوافق الواسع بين الباحثين حول الأهمية المحورية للتدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم كما تؤكد هذه الدراسات على ضرورة تصميم برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمنظمات والموظفين مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل كفاءة المدربين وربط التدريب بالجانب التطبيقي لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه البرامج وهذه النتائج تشكل أساساً نظرياً قوياً للدراسة الحالية، حيث ستسعى للبناء على هذه الأطر المعرفية وتطبيقها في السياق السعودي المحدد.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية الراسخة التي تشكل الإطار الفكري لتفسير العلاقة المعقدة والمتداخلة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين فهذه النظريات لا تقدم مجرد تفسيرات أكاديمية بل توفر عدسات تحليلية تمكننا من فهم الآليات التي من خلالها يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الفردي والمؤسسي.

نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) من الركائز الأساسية التي تدعم هذه الدراسة وترى هذه النظرية أن البشر ليسوا مجرد مورد للاستهلاك، بل هم استثمار استراتيجي يمكن أن ينمو ويتضاعف مردوده مع الوقت. (Becker, 1964) الفكرة الجوهرية هنا هي أن الأفراد يمتلكون مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمكن تطويرها وصقلها من خلال الاستثمار في التعليم، التدريب، والصحة، وحتى الخبرة المكتسبة وهذا الاستثمار لا يعود بالنفع على الفرد وحده، بل يسهم بشكل مباشر في زيادة إنتاجية الأفراد، وبالتالي يدفع عجلة النمو الاقتصادي والتنظيمي.

وفي سياق التدريب والتطوير، تعمل هذه النظرية على تأكيد أن برامج التدريب ليست مجرد نفقات، بل هي في جوهرها استثمارات استراتيجية فعندما يتلقى الموظف تدريباً جيداً، فإنه يكتسب معارف جديدة، ويطور مهارات قائمة، ويكتسب قدرات تمكنه من أداء مهامه بكفاءة أعلى وهذا التحسن في المعارف والمهارات يجعل الموظف أكثر قيمة للمنظمة، ليس فقط في أداء مهامه الحالية، بل وفي قدرته على التكيف مع التغيرات والمساهمة في تحقيق أهداف أوسع وأكثر طموحاً. (Schultz, 1961)

نظرية التعلم التنظيمي

تنتقل بنا نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة ككل وهذه النظرية تركز على فكرة أن المنظمات لا تعمل كوحدات ثابتة، بل تتعلم وتتطور باستمرار من خلال عمليات تراكم المعرفة والخبرة. (Argyris & Schön, 1978) التعلم التنظيمي ليس مجرد مجموع لتعلم الأفراد، بل هو عملية منهجية تتضمن اكتساب المعرفة، نشرها، وتطبيقها عبر مختلف مستويات المنظمة.

ويُعد التدريب وسيلة أساسية لتسهيل هذه العملية فهو ليس فقط أداة لنقل المعرفة إلى الأفراد بل هو أيضًا آلية لتطوير المهارات وتغيير السلوكيات داخل المنظمة بأكملها فعندما يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب بفاعلية، فإنها تساهم في بناء ثقافة التعلم المستمر، حيث يصبح تبادل المعرفة والخبرات جزءًا أصيلاً من العمل اليومي وهذا يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة، والابتكار، وتحسين أدائها الكلي بشكل تدريجي ومستمر فالمنظمة التي تتعلم هي منظمة قادرة على مواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص (Senge, 1990).

نظرية الكفاءة والجدارة

تقدم نظرية الكفاءة والجدارة (Competency-Based Theory) منظورًا عمليًا يربط بشكل مباشر بين سمات الموظفين وأدائهم حيث تفترض هذه النظرية أن أداء الموظفين لا يعتمد فقط على المعرفة النظرية، بل على امتلاكهم لمجموعة من الكفاءات والجدارات (Competencies) الضرورية لأداء مهامهم بفعالية وتميز (Spencer, 1993). هذه الكفاءات قد تكون تقنية، سلوكية، أو فكرية، وهي تمكن الموظفين من تطبيق معارفهم ومهاراتهم في مواقف العمل الحقيقية.

ويهدف التدريب، وفقًا لهذه النظرية، إلى تطوير هذه الكفاءات وسد أي فجوات موجودة بين الكفاءات الحالية للموظف والكفاءات المطلوبة لأداء وظيفته على النحو الأمثل على سبيل المثال إذا كانت الوظيفة تتطلب مهارات قيادية معينة، فإن التدريب يهدف إلى تنمية هذه المهارات وعندما يتمكن الموظفون من تطوير الكفاءات والجدارات الأساسية لوظائفهم، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والمؤسسي فالمنظمات التي تستثمر في بناء وتطوير جدارات موظفيها تضمن أن لديها القوى العاملة المؤهلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة (Boyatzis, 1982).

نظرية الاحتياجات البشرية (مازلو)

على الرغم من أن نظرية الاحتياجات البشرية (Maslow's Hierarchy of Needs) لأبراهام مازلو ليست نظرية تدريب مباشرة، إلا أنها تقدم منظورًا قيمًا حول الدافعية لدى الموظفين، والتي تؤثر بشكل مباشر على مدى استجابتهم للتدريب وأدائهم بعده وتفترض نظرية مازلو أن الأفراد مدفوعون بسلسلة هرمية من الاحتياجات، تبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية الأساسية وتتصاعد لتشمل الأمان، الانتماء، التقدير، وأخيرًا تحقيق الذات. (Maslow, 1943)

وفي سياق التدريب، عندما يتم تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين، فإنهم يبحثون عن تلبية الاحتياجات العليا فاحتياجات النمو والتطور (مثل الحاجة إلى التعلم، اكتساب مهارات جديدة، وتحقيق الإنجاز) تقع ضمن المستويات العليا في هرم مازلو (احتياجات التقدير وتحقيق الذات) وعندما توفر المنظمة فرص التدريب والتطوير، فإنها تُلبي هذه الاحتياجات الكامنة لدى الموظفين للنمو الشخصي والمهني. هذا التلبية لا تزيد فقط من رضاهم الوظيفي، بل تعزز أيضًا دافعيتهم للأداء بشكل أفضل، والمشاركة بفاعلية في البرامج التدريبية، وتطبيق ما تعلموه في عملهم اليومي بعبارة أخرى، التدريب لا يزود الموظف بالمهارات فقط، بل يمنحه شعورًا بالتقدير والفرصة للتطور، مما يدفعه لتقديم أفضل ما لديه. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

وتتكامل هذه النظريات لتشكيل إطارًا شاملاً لفهم أثر التدريب والتطوير فبينما تؤكد نظرية رأس المال البشري على القيمة الاقتصادية للموظفين، وتركز نظرية التعلم التنظيمي على قدرة المنظمة على النمو ككل، وتحدد نظرية الكفاءة والجدارة السمات المطلوبة للأداء الفعال، فإن نظرية الاحتياجات البشرية تسلط الضوء على الجانب التحفيزي الذي يدفع الموظفين للاستفادة من فرص التدريب وتحقيق أقصى إمكاناتهم. هذا التكامل النظري سيُستخدم لتوجيه تحليل البيانات وتفسير النتائج في الدراسة الحالية.

المنهجية وطرق البحث

أولاً: المنهج المستخدم

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لطبيعة موضوع البحث، حيث يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، والتعرف على العلاقة بين التدريب والتطوير من جهة، وأداء الموظفين من جهة أخرى.

يسمح هذا المنهج بجمع البيانات الميدانية من موظفي الجهة الحكومية المدروسة، ثم تحليلها بشكل إحصائي للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتعميم، مع تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الموظفين العاملين في الجهة الحكومية المستهدفة (مثلاً: وزارة الموارد البشرية، أو وزارة التعليم) الذين تلقوا برامج تدريبية خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2022 – 2025)، سواء كانت برامج حضورية أو عن بُعد، داخلية أو خارجية.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع بما يضمن التمثيل العادل لكافة الفئات الوظيفية، ومن الجنسين، وبمستويات تعليمية وخبرات مهنية مختلفة. وراعى الباحث في اختيار العينة أن تشمل موظفين من مختلف الإدارات (الموارد البشرية، المالية، التقنية، التشغيل...)، وأن يكونوا قد شاركوا فعلياً في برنامج تدريبي موثق.

أدوات الدراسة

1. الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الأساسية التي استخدمها الباحث لجمع البيانات من المبحوثين وقد صُممت بعناية لتشمل عدة محاور تغطي الأبعاد الأساسية للبحث، وجاءت على النحو التالي:

- البيانات الديموغرافية: مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الإدارة التي يعمل بها، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها...).

- محور جودة التدريب: مثل ملاءمة المحتوى، وضوح الأهداف، توافر المواد المساندة.
 - محاور نوع التدريب: حضوري/إلكتروني/تطبيقي، ومدى تأثير كل نوع على الأداء.
 - محور كفاءة المدربين: مثل خبرتهم، أسلوبهم في العرض، قدرتهم على التفاعل مع المتدربين.
 - محور تقييم الأثر على الأداء: الفرق بين الأداء قبل وبعد التدريب، مدى تطبيق المهارات المكتسبة، انعكاس التدريب على الإنتاجية.
- اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق (من: أوافق بشدة – إلى: لا أوافق بشدة).
- وقد خضعت الاستبانة لمراجعة أكاديمية من قبل متخصصين في مجال الموارد البشرية والتقويم التربوي للتأكد من صدقها الظاهري كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتجاوز الحد المقبول (0.70)، مما أكد موثوقية الأداة.

2. المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews)

سيجري الباحث عددًا من المقابلات الشخصية مع:

- مديري الإدارات، لا سيما إدارة الموارد البشرية والتدريب
- المشرفين على البرامج التدريبية
- بعض الموظفين المستهدفين بالتدريب.

وهدفت المقابلات إلى الحصول على معلومات نوعية حول:

- آلية اختيار البرامج التدريبية
- التحديات التي تواجه تنفيذ البرامج
- ملاحظاتهم على أثر التدريب في الواقع العملي
- مدى وجود متابعة وتقييم لما بعد التدريب

وقد تم تحليل إجابات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي النوعي (Thematic Analysis)، واستخدمت كأداة داعمة للاستبانة لتفسير بعض النتائج الكمية.

طرق تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من الاستبانة والمقابلات، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الكمية، وتطبيق الأدوات التالية:

- التحليل الوصفي: لاستخراج التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور.
- اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة (جودة التدريب، نوع التدريب، كفاءة المدربين) على المتغير التابع (تحسن الأداء).
- تحليل التباين: (ANOVA) لقياس الفروق بين مجموعات العينة حسب الجنس، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.
- تحليل المقابلات: لاستخلاص الأنماط المتكررة والملاحظات النوعية المهمة لتفسير النتائج الإحصائية.

الاعتبارات الأخلاقية:

حرص الباحث على ما يلي:

- الحصول على موافقة الجهات الرسمية في الإدارة الحكومية
- تقديم شرح واضح للمبحوثين حول أهداف الدراسة وضمان سرية معلوماتهم
- استخدام البيانات لأغراض علمية فقط وعدم نشر أي معلومات شخصية

حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لبعض الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج:

- الحدود الزمانية: وتتمثل في الفصل الدراسي الحالي 2025م
- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية (كنموذج).
- الحدود الموضوعية: برامج التدريب الموجهة لتطوير الكفاءات الوظيفية.
- الحدود البشرية: الموظفون من الجنسين ممن تلقوا تدريباً رسمياً.

1. بصبوص، أمل أحمد عبدربه (2023). "أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية". المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد أربعة وخمسون، ISSN: 2663-5798.115.
2. حمادوش، عيسى؛ وحواس، مولود (2021). "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى". دراسات اقتصادية، مج 21، ع 1، 183-167.
3. الخوالدة، عصام ذيب فياض (2023). "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج 9، ع 1، DOI: 10.36621/0397-009-001-018.577-544.
4. الشريف، وائل حامد مصباح؛ فريد، أسامة محمود؛ وعبد الباسط، وائل فوزي (2022). "دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات". مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية – جامعة عين شمس، المجلد الحادي والخمسون، العدد السادس، الجزء الثالث، ISSN: 1110-0826.253.
5. إمام، محمد بيومي محمد (2018). "أثر استخدام التدريب كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج 9، ع 4، ص 325-306.

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
2. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press.
3. Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons.
4. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons.
5. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
6. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
7. Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday/Currency.
8. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.