

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

إعداد الطالبة/ ريناد ابراهيم محمد خليل سموندي

الرقم الأكاديمي / 251002680

الكلية/ كلية الإدارة

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي-2025م



حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن.

تُعد جميع المواد والمعلومات والبيانات الواردة في هذا البحث ملكًا للجامعة، ولا يُسمح باستخدامها أو نسخها أو إعادة

نشرها أو توزيعها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن خطّي مسبق من جامعة ميدأوشن. ويُعد أي استخدام

غير مصرح به مخالفة للأنظمة المعمول بها واعتداءً على حقوق الملكية الفكرية .

مَشْكُورٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه أستطيع اليوم أن أضع بين أيديكم هذا البحث الذي كان ثمرة جهد امتد على مدى فترة طويلة من العمل والمتابعة والتعلم.

أتوجه بوافر الامتنان لكل من كان له دور مباشر أو غير مباشر في إتمام هذا البحث. أخص بالشكر للأستاذ الموقر ، الدكتور / الفيصل حسان ، على ملاحظاته البناءة ودعمه المستمر، فقد كان لتوجيهاته أثر واضح في تطوير هذا العمل وصقل نتائجه.

كما أعبر عن تقديري الكبير لعائلتي التي أحاطتني بالدعم والصبر، وكانت دائمًا مصدر طاقة إيجابية تساعدني على الاستمرار مهما كانت التحديات.

وأشكر كل من ساهم في الإجابة على الاستبيان وسخر من وقته وجهده لخدمة هذا البحث، فمشاركتهم كانت ركنًا أساسيًا في نجاحه.

ختامًا، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعًا، وأن يكون خطوة تفتح لي آفاقًا أوسع في مسيرتي الأكاديمية والمهنية.

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 يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

واختتم 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: المقدمة.....
2	المقدمة.....
3	مشكلة الدراسة.....
4	أهمية الدراسة.....
5	أهداف الدراسة.....
6	تساؤلات الدراسة.....
6	فروض الدراسة.....
7	النظرية العلمية المتبعة في الدراسة.....
10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
11	المقدمة.....
12	المتغير المستقل (Independent Variable).....
12	المتغير التابع (Dependent Variable).....
14	الدراسات السابقة.....
16	مناقشة نتائج الدراسات السابقة وتحديد ما ستقدمه الدراسة الحالية.....
17	الإطار النظري.....
17	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.....
18	ثانياً: برامج التدريب والتطوير وأهميتها وأبعادها المؤثرة.....
20	ثالثاً: العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي.....
21	رابعاً: تأثير نوعية البرامج التدريبية على أداء الموظفين.....

خامسا: دور كفاءة المدربين في تحسين أداء الموظفين.....	_Toc21448195922
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	24
المقدمة.....	25
أولاً: تصميم البحث (Research Design).....	25
ثانياً: مجتمع البحث (Population of the Study).....	26
ثالثاً: خصائص العينة (Sample Characteristics).....	26
رابعاً: حجم العينة (Sample Size).....	26
خامساً: جمع البيانات (Data Collection).....	27
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....	31
تحليل البيانات.....	32
نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة.....	37
التوصيات.....	41
المراجع.....	43
الملاحق.....	45
الاستبانة.....	46
الملخص.....	53
Abstract.....	54

الفصل الأول: 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 بخطة التنمية والتحديث داخل المؤسسة. إذ يهدف التدريب إلى تزويد الموظف بالمعرفة والمهارة والسلوك المهني 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 ومواكبة 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 ليُعمق 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.

النظرية العلمية المتبعة في الدراسة

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 أصيلًا 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 تُلبّي 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.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يأتي هذا الفصل ليشكل الأساس العلمي والمعرفي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، حيث يتناول المتغيرات الرئيسية المكونة لنموذج البحث، ممثلة في المتغير المستقل وهو برامج التدريب والتطوير، والمتغير التابع وهو أداء الموظفين ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بكل متغير، وبيان أبعادهما النظرية والوظيفية، بما يتيح فهماً معمقاً لطبيعة العلاقة بينهما، وكيفية تأثير ممارسات التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي في البيئات الإدارية الحديثة.

ويتضمن هذا الفصل كذلك عرضاً منهجياً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب والتطوير وعلاقته بالأداء في سياقات مختلفة محلية وعربية ودولية وسيتم في هذا الإطار تحليل نتائج هذه الدراسات، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى الوقوف على الفجوات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى معالجة، وذلك لتوضيح ما ستقدمه الدراسة الحالية من إضافة نوعية مقارنة بما سبق طرحه في المجال.

كما يقدم الفصل إطاراً نظرياً متكاملًا يعتمد على عدد من النظريات العلمية المعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مثل نظرية رأس المال البشري، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظرية الكفاءة والجدارة، ونظرية الاحتياجات البشرية، وهي نظريات تعمل مجتمعة على تفسير الآليات التي من خلالها يسهم التدريب والتطوير في رفع مستوى أداء الموظف، وتحسين فعالية المنظمة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه لا يقتصر على عرض الأدبيات فحسب، بل يربط بين الجانب النظري والمعطيات التطبيقية، بما يساعد في بناء نموذج بحثي متماسك يوضح العلاقة المتوقعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويميّز القارئ لفهم المنهجية ونتائج الدراسة لاحقاً وبذلك يشكل هذا الفصل حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة والخلفية العلمية التي تستند إليها فرضيات البحث ويبررها، وبين التحليل الميداني الذي سيظهر في الفصول اللاحقة، مما يعزز من قوة وموضوعية النتائج التي ستصل إليها الدراسة.

المتغير المستقل (Independent Variable)

برامج التدريب والتطوير

يمثل التدريب والتطوير أحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية الحديثة، ويُعدّ عنصرًا أساسيًا في تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل ويقصد ببرامج التدريب والتطوير تلك الجهود المخططة التي تبذلها المنظمة لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أكبر، سواء بهدف تحسين أدائهم الحالي أو إعدادهم لأدوار مستقبلية.

وترتكز برامج التدريب والتطوير في سياق الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسية تشكّل جوهر المتغير المستقل، وهي:

1. نوعية البرامج التدريبية: ويقصد بها مستوى جودة البرنامج من حيث حداثة المحتوى العلمي، وملاءمته لاحتياجات الموظفين، وتوافقه مع متطلبات الوظيفة، إضافة إلى الأساليب التدريبية المستخدمة وفعاليتها في تحقيق أهداف التعلم.
2. مدة البرنامج التدريبي: وتعبر عن مقدار الوقت المخصص للتدريب، وما إذا كان كافيًا لتحقيق الاستيعاب والتطبيق العملي. فلا يُقاس نجاح التدريب بطول مدته أو قصرها فحسب، بل بمدى ملاءمة المدة لطبيعة المهارات المطلوب اكتسابها.
3. كفاءة المدربين: ويرتبط هذا البعد بمؤهلات المدرب وخبرته العملية وقدرته على إيصال المعلومات بطرق فعّالة، إضافة إلى مهاراته في التفاعل مع المتدربين واستخدام أدوات تدريبية متنوعة تزيد من فاعلية البرنامج. وتفترض الدراسة الحالية أن هذه الأبعاد مجتمعة تمثل مكونات مؤثرة في رفع كفاءة الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي، وفقًا لما تشير إليه الأدبيات والنظريات التخصصية.

المتغير التابع (Dependent Variable)

الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تقيس جودة عمل الموظف ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مستوى الإنجاز الذي يقدمه الموظف في تنفيذ مهامه ومسؤولياته، وفق معايير محددة تتعلق بالجودة والإنتاجية والالتزام والسلوك المهني.

ويتكون الأداء الوظيفي – كما تفترض الدراسة – من مجموعة من الأبعاد التي تمثل انعكاسًا مباشرًا أو غير مباشر لمدى استفادة الموظف من برامج التدريب والتطوير، وتشمل:

1. **جودة العمل:** ويتعلق هذا البعد بمدى دقة المهام التي يؤديها الموظف، وخلوها من الأخطاء، واتباعه للمعايير المطلوبة في إنجاز العمل.

2. **كمية العمل:** ويعبر عن حجم الإنجاز الذي يحققه الموظف خلال فترة زمنية محددة، ومقارنته بالمعدل المتوقع أو المعياري.

3. **المهارات المهنية:** ويتناول مستوى التحسن في مهارات الموظف الفنية والسلوكية بعد المشاركة في البرامج التدريبية، ومدى استعداده لتطبيق هذه المهارات في بيئة العمل.

4. **الالتزام والانضباط:** ويشمل الالتزام بمواعيد العمل، واحترام التعليمات والإجراءات التنظيمية، والتفاعل الإيجابي مع مهام الوظيفة.

5. **المبادرة والابتكار:** ويرتبط هذا البعد بقدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة، واستعداده لحل المشكلات وابتكار أساليب عمل أكثر فاعلية.

يمثل هذا المتغير التابع النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها، من خلال قياس أثر أبعاد برامج التدريب والتطوير عليها ويعد فهم هذا المتغير أمرًا جوهريًا لبيان مدى نجاح الاستثمار في رأس المال البشري داخل الإدارة الحكومية المعنية بالدراسة.

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.

مناقشة نتائج الدراسات السابقة وتحديد ما ستقدمه الدراسة الحالية

تكشف الدراسات السابقة التي تناولت أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي عن اتجاه معرفي متسق، مفاده أن التدريب لم يعد مجرد نشاط إداري تكميلي، بل يمثل أداة استراتيجية تسهم في تحسين الإنتاجية وكفاءة العاملين فعلى الرغم من اختلاف البيانات التي أُجريت فيها تلك الدراسات، من مديريات التعليم إلى المؤسسات الصناعية والجامعية، فإن جوهر النتائج يظل ثابتاً: التدريب يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين، سواء من حيث جودة العمل أو المقدرة على التكيف مع المتغيرات أو تنمية المهارات التخصصية.

عند تحليل مضمون هذه الدراسات، يلاحظ أن بعضها، مثل دراسة الخوالدة، قدّم قراءة دقيقة للمتغيرات الفرعية التي تسهم في تحسين الأداء، حيث بيّن أن كفاءة المدربين تتجاوز في تأثيرها جودة المادة التدريبية أو طول مدة البرنامج وهذا التفصيل يفتح الباب أمام تساؤلات بحثية جديدة حول العناصر الجوهرية التي تصنع تدريباً فعّالاً. بينما ركزت دراسات أخرى، مثل بصبوص والشريف وحمادوش وحواس، على الدور الشمولي للتدريب بوصفه محرّكاً للتنمية المستدامة ومستودعاً لرفع المهارات وتحسين الكفاءة الفردية.

أما دراسة إمام فقد أضافت بعداً مقارناً مهمّاً، إذ كشفت أن أثر التدريب يتضخم عندما يتوافر نظام تدريبي منتظم وقائم على تحليل احتياجات حقيقي، وأن المؤسسات الأجنبية أظهرت ممارسات تدريبية أكثر نضجاً يمكن الاستفادة منها في البيانات العربية.

وهذه النتائج المختلفة، وإن بدت متفقة في الاتجاه العام، إلا أنها تترك فجوة مهمة: معظم الدراسات ركزت على مؤسسات تعليمية أو صناعية، في حين لم يُتناول السياق السعودي بشكل معمّق، ولا سيما في المؤسسات ذات الطابع الخدمي أو الحكومي كما أن القليل منها تناول العلاقة بين التدريب ومكونات الأداء بصورة مترابطة تتجاوز التحليل الجزئي.

ومن هنا تبرز مساهمة الدراسة الحالية. فهي لا تعيد فقط اختبار أثر التدريب على الأداء، بل تسعى إلى إعادة قراءة هذا الأثر في ضوء خصوصية بيئة العمل السعودية، التي تشهد تحولاً مؤسسياً وتنظيمياً واسعاً مع رؤية 2030. كما تهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت العوامل التي أبرزتها الدراسات السابقة، مثل كفاءة المدربين أو ربط التدريب بالتطبيق العملي، تحافظ على تأثيرها داخل السياق السعودي، أم أن هناك عوامل جديدة تتقدم في

التأثير وبهذا، تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية من خلال الجمع بين التحليل النظري للدراسات السابقة والتطبيق الميداني في بيئة تختلف في خصائصها وديناميات عملها.

الإطار النظري

يُعد التدريب والتطوير أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، إذ تتعامل المنظمات المعاصرة مع العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر أهمية في تشكيل تنافسيتها وتظهر الحاجة إلى هذا الإطار النظري لفهم العلاقة بين التدريب باعتباره المتغير المستقل، وبين الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع الذي يعكس مخرجات الجهد المهني.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه

يُعد الأداء الوظيفي المحور المركزي الذي تدور حوله كفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها. وهو في جوهره يعكس مستوى الإنجاز الذي يقدمه الموظف عند تنفيذ مهامه، بما يشمل جودة العمل، والدقة، والتزام المواعيد، وفاعلية التواصل، والقدرة على الابتكار في حل المشكلات وتذهب الأدبيات الإدارية إلى أنّ الأداء ليس مجرد مخرجات كمية، بل هو سلوك مهني متكامل تُسهم فيه الخبرة والمهارة والدافعية وظروف البيئة التنظيمية.

وتؤكد الدراسات الحديثة أنّ الأداء الوظيفي يمثل مرآة حقيقية لفاعلية المؤسسة فحينما يتحسن أداء العاملين ترتفع الإنتاجية مباشرة، ويتراجع الهدر الوظيفي، وتتطور جودة الخدمات وهذا الارتباط بين أداء الفرد وأداء المؤسسة يُعدّ علاقة استراتيجية، لأنه يعني أن أي تغيير في قدرات الموظفين أو ظروف عملهم ينعكس تلقائيًا على أداء المؤسسة ككل. وفي دراسة ميدانية تناولت كيفية انعكاس العمليات المهنية على إنتاجية العاملين، وجد إمام (2018) أنّ كفاءة الأداء تتحسن بوضوح حين يحصل الموظفون على دعم معرفي ومهاري مستمر، وأن المؤسسات التي تُدار باحترافية في تنمية مهارات العاملين تحقق معدلات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تُهمل هذا الجانب (إمام، 2018).

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي أيضًا في كونه الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التقييم والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية فالتقييم الموضوعي للأداء يسمح للمنظمة بتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وقد أكدت دراسات عربية معاصرة أن مؤشرات الأداء تعمل كأداة تشخيصية تساعد المؤسسة على تحسين عملياتها

التشغيلية وبناء ثقافة مهنية أكثر التزامًا ومرونة إذ بيّن الخوالدة أنّ أداء العاملين يرتفع بشكل مؤثر حين يشعر الموظفون بأن مهاراتهم تُطوّر وأن المؤسسة تستثمر في قدراتهم المهنية. (الخوالدة، 2023)

ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل مترابطة. فهناك العوامل الشخصية التي تشمل المهارة، الخبرة، والقدرة العقلية، وهناك العوامل التنظيمية مثل القيادة، والتواصل، وطبيعة الثقافة المؤسسية وتبرز كذلك العوامل البيئية التي تتعلق بتوفير الأدوات والموارد وإدارة بيئة العمل وتشير دراسة الشريف وزملائه (2022) إلى أنّ الأداء يتحسن حين تُدار بيئة العمل بمفهوم التنمية المستدامة، أي حين تُربط مهارات العاملين بإدارة الموارد بكفاءة ومسؤولية، مما يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظف والشركة على حد سواء (الشريف وآخرون، 2022).

وعليه، فإن الأداء الوظيفي لا يُنظر إليه كنتاج فردي فحسب، بل كحصوله لعملية متكاملة تشمل القدرات الفردية، والدافعية، ونوعية الإشراف، وفعالية التدريب، ومدى توافر نظام تنظيبي داعم للتطور المهني وهذا التشابك بين العوامل يفسّر سبب اهتمام الباحثين بتحديد العلاقات بين التدريب وتحسين الأداء، باعتبار أنّ التدريب أحد أهم الأدوات التي تؤثر في هذه المنظومة بشكل مباشر ومؤكد.

ثانياً: برامج التدريب والتطوير وأهميتها وأبعادها المؤثرة

تُعرّف برامج التدريب والتطوير بأنها الإجراءات المنظمةة التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع كفاءة العاملين علمياً ومهارياً وسلوكياً، بهدف تحسين أدائهم الحالي أو إعدادهم لمهام مستقبلية ويُنظر إلى التدريب – كما تشير بصبوص (2023) – باعتباره عملية استراتيجية تهدف إلى الاستثمار في المورد البشري، وجعله أكثر قدرة على مواكبة التحولات الحديثة في أساليب العمل والتكنولوجيا (بصبوص، 2023).

ويأخذ التدريب صوراً متعددة، منها التدريب أثناء العمل، التدريب خارج موقع العمل، التدريب الإلكتروني، البرامج الموجهة لتطوير المهارات القيادية، والبرامج المتخصصة في مجالات تقنية أو مهنية وكلما كانت هذه البرامج مصممة بناءً على احتياجات فعلية داخل المؤسسة، زادت فعاليتها وانعكس أثرها على الأداء الفردي والجماعي.

أما التطوير، فهو عملية مستمرة تهدف إلى تنمية القدرات الذهنية والمهنية والقيادية للموظف، ويُعدّ أكثر شمولاً من التدريب لأنه لا يهدف فقط لمعالجة قصور مهاري، بل لصناعة رؤية مهنية قادرة على التعامل مع مستقبل المؤسسة ومتغيراتها.

وتؤكد الأدبيات أنّ أهمية التدريب والتطوير ظهرت بوضوح في المؤسسات التي تواجه ضغوط المنافسة الاقتصادية، والتحول الرقمي، والحاجة لرفع مستويات الكفاءة الداخلية. ففي دراسة حمادوش وحواس (2021)، تبين أنّ التدريب يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء من خلال رفع درجة الإلمام بالمهام وتطوير قدرات الموظف على اتخاذ القرار، كما يساهم في بناء سلوك وظيفي أكثر التزامًا (حمادوش وحواس، 2021) وأوضحت الدراسة أنّ غياب التدريب يؤدي إلى ظهور مشكلات تشغيلية، وانخفاض جودة الأداء، وضعف القدرة على حل المشكلات.

ومن جهة أخرى، ركزت دراسة الخوالدة (2023) على نوعية التدريب، مشيرةً إلى أنّ البرامج التي تتسم بالوضوح في الأهداف، والجودة في المحتوى، والتدرج في المهارات، هي أكثر قدرة على رفع مستوى الأداء الوظيفي وأكد الباحث أن التدريب لا يحقق أثره دون وجود مدربين مؤهلين، قادرين على تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية داخل بيئة العمل.

أما دراسة الشريف وزملائه (2022)، فقد تناولت العلاقة بين التدريب وتنمية مهارات العاملين في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، لتخلص إلى أن التدريب المستمر يساهم في تعزيز الإنتاجية ويحسن كفاءة العاملين في مجالات تقنية ومعلوماتية معقدة (الشريف وآخرون، 2022).

وفي هذا السياق، يشير إمام (2018) إلى أنّ التدريب الفعال ليس مجرد نشاط روتيني، بل هو مدخل أساسي لرفع كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وقد أثبتت دراسته أنّ المؤسسات التي تعتمد أنظمة تدريب مهنية ومنهجية تحقق مستويات أداء أعلى من المؤسسات التي تفتقر إلى تلك البرامج (إمام، 2018).

وبذلك يتضح أنّ التدريب والتطوير يمثلان حجر الزاوية في بناء قدرات الموظفين وتحسين أداء المؤسسات. وهما اليوم ليسا خيارًا تنظيميًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها التحديات المعاصرة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.

ثالثاً: العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي

يشكّل الأداء الوظيفي المظهر العملي لكفاءة العاملين داخل المؤسسة، فهو التعبير المباشر عن قدرة الموظف على إنجاز مهامه وفق مستويات محددة من الجودة والدقة والسرعة والالتزام وتجمع الأدبيات الحديثة على أن الأداء ليس نتيجة تلقائية لمهارة فردية، بل هو نتاج منظومة معرفية وسلوكية تتداخل فيها الخبرة، والدافعية، والقدرة على التعلّم، إضافة إلى الدعم التنظيمي الذي توفره المؤسسة ومن هنا يظهر التدريب كأحد أعمق المتغيرات تأثيراً في الأداء، لأن التدريب قادر على تعديل السلوك المهني، ورفع المستوى المعرفي، وزيادة كفاءة الموظف التشغيلية.

وقد بينت الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التدريب والأداء وجود علاقة دالة وواضحة بينهما ففي دراسة الخوالدة (2023)، ظهر أنّ التدريب بوصفه متغيراً مركباً يؤثر بدرجة متوسطة ولكنها دالة إحصائياً على أداء الموظفين، ما يعني أن التدريب يمثل عاملاً جوهرياً في تحسين مستوى الإنجاز الوظيفي كما أظهرت الدراسة أن كفاءة المدربين كانت الأكثر تأثيراً بين جميع أبعاد التدريب، إذ تفوقت في أثرها حتى على جودة البرامج التدريبية نفسها، مما يدل على أن أثر التدريب لا يتحدد فقط بمحتواه، بل بالخبرة التي يتلقاها العامل مباشرة من المدرب (الخوالدة، 2023).

وبالمثل، أكدت دراسة حمادوش وحواس (2021) أن التدريب ليس ترفاً إدارياً، بل عنصراً أساسياً في بناء أداء مستقر ومرتفع فقد أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يخضعون لبرامج تدريبية منتظمة يحققون مستويات أعلى من الدقة، ويبدون قدرة أفضل على حل المشكلات، ويظهرون التزاماً وظيفياً أعلى من أولئك الذين لا يتلقون تدريباً كافياً وقد أرجعت الدراسة ذلك إلى أن التدريب يزيد من فهم الموظف لمتطلبات عمله ويقلل من الأخطاء التشغيلية التي تُكلف المؤسسات الكثير (حمادوش وحواس، 2021).

وتتفق هذه النتائج مع ما طرحه إمام (2018)، الذي اعتبر التدريب مدخلاً إستراتيجياً لتحسين الأداء، وليس مجرد نشاط تكميلي إذ أظهرت دراسته أن المؤسسات التي اعتمدت خطط تدريب واضحة ودورية حققت مستويات أداء وظيفي أعلى من المؤسسات التي افتقرت لمثل هذه الأنظمة كما وجد أن التدريب يزيد من الدافعية الوظيفية، لأن الموظف يشعر بأن المؤسسة تستثمر فيه مما يعزز التزامه واندماجه في العمل (إمام، 2018).

وتشير نظرية التعلم التنظيمي إلى أن التدريب ينبغي لدى الموظف القدرة على الاستمرار في التعلم داخل العمل نفسه، فيصبح قادرًا على تعديل سلوكياته المهنية بشكل تلقائي كما تدعم نظريات التحفيز هذا الاتجاه، حيث ترى أن التدريب يعزز تقدير الموظف لذاته، ويزيد من إحساسه بالقيمة داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على أدائه وبذلك يصبح التدريب محققًا داخليًا وخارجيًا في الوقت ذاته، فهو يزود الموظف بالمعرفة من جهة، ويحفز دافعيته من جهة أخرى، وتتكامل العمليتان لتكوين أداء وظيفي أكثر توازنًا وجودة.

رابعاً: تأثير نوعية البرامج التدريبية على أداء الموظفين

تعد جودة التدريب قلب العملية التدريبية وروحها، لأن المحتوى الجيد والمنهجي هو الأساس الذي تتشكل منه مهارات الموظف الجديدة وتذهب الأدبيات إلى أن التدريب عالي الجودة هو التدريب الذي يربط بين احتياجات الوظيفة واحتياجات الموظف، ويقدم محتوى واضحًا، ويستخدم أساليب تدريس ملائمة لطبيعة المتدربين.

وأظهرت دراسة بصبوص (2023) أن التدريب الفعال لا يمكن أن يتحقق ما لم يكن مبنياً على تحليل دقيق لاحتياجات التدريب فالمؤسسات التي تعتمد برامج جاهزة أو عامة لا تحقق غالباً أثراً واضحاً على الأداء، لأن الموظف لا يستفيد من محتوى لا ينعكس مباشرة على مهامه. وتؤكد الدراسة أن جودة التدريب ترتبط بجودة تصميم البرنامج، وتحديد أهدافه، وإعداد محتوى تدريبي حديث يستند إلى معايير مهنية واضحة (بصبوص، 2023).

أما دراسة الشريف وآخري (2022)، فركزت على العلاقة بين نوعية التدريب والإنتاجية، ووجدت أن البرامج التدريبية التي تدمج التطبيق العملي، والمحاكاة، والتدريب الواقعي، تحقق أثراً أكبر على الأداء فقد تبين أن الموظفين الذين شاركوا في برامج تطبيقية أظهروا قدرة أعلى على تنفيذ المهام المعقدة، وتحسناً ملحوظاً في الجودة، مقارنة بمن تلقوا تدريباً نظرياً فقط (الشريف وآخرون، 2022).

ويؤكد الباحثون أن نوعية التدريب تؤثر أيضاً على ثقة الموظف بنفسه، إذ إن البرنامج المصمم جيداً يحفز المتدرب، بينما يسبب البرنامج الرديء إحباطاً ويزرع شكاً في قدراته كما تشير الأدبيات إلى أن التدريب المتقن يقلل الأخطاء التشغيلية، ويزيد دقة الأداء، ويساعد الموظف على اتخاذ قرارات واعية أكثر، سواء في الإدارات الفنية أو الإدارية.

المحور الرابع: تأثير مدة البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي

يمثل عنصر الوقت أحد أهم مكونات العملية التدريبية، لأن التدريب القصير قد يكون غير كافٍ لترسيخ المهارة، بينما التدريب الطويل قد يؤثر سلبًا على التركيز ويخلق مللاً لدى المتدربين وتذهب الأدبيات إلى أن مدة البرنامج يجب أن تتناسب مع طبيعة المهارة ومدى تعقيدها.

وقد ناقشت دراسة الخوالدة (2023) أثر مدة التدريب، وأشارت إلى أن المدة لم تكن متغيرًا مؤثرًا بدرجة كبيرة مقارنة بعناصر أخرى مثل كفاءة المدربين غير أن الدراسة لاحظت أن البرامج ذات الطبيعة التطبيقية تحتاج إلى مدة أطول لكي تنتقل المهارة من مستوى التعلم إلى مستوى الأداء الفعلي (الخوالدة، 2023).

وتشير الأدبيات العالمية إلى أن مدة التدريب المثالية ليست معيارًا ثابتًا، بل تعتمد على عدة متغيرات مثل: طبيعة المهمة الوظيفية، حجم الخبرة السابقة للعامل، وتعقيد المهارة المطلوبة فالتدريب على المهارات التقنية أو الرقمية عادة ما يحتاج إلى فترات أطول، بينما يمكن التدريب على مهارات الاتصال أو خدمة العملاء خلال فترات أقصر إذا كانت مكثفة ومرتبطة بوضوح.

وتؤكد بعض الدراسات الدولية، مثل (Noe 2020)، أن البرامج الأطول تأثيرًا تكون تلك التي يرافقها "تطبيق مباشر" لما يتعلمه الفرد أثناء العمل، وأن المدة تصبح ذات معنى حين ترتبط بالتقييم المستمر وتقديم تغذية راجعة مباشرة.

خامسًا: دور كفاءة المدربين في تحسين أداء الموظفين

يشكل المدرب العنصر الأكثر حساسية في العملية التدريبية، فهو الذي ينقل الخبرة، ويحول المحتوى الورقي إلى مهارة حقيقية وتؤكد الأدبيات المعاصرة أن اختلاف المدربين يؤدي إلى اختلاف كبير في نتائج التدريب، وأن جودة المدرب قد ترفع أثر التدريب حتى لو كان البرنامج متوسط الجودة.

وأوضحت دراسة الخوالدة (2023) أن كفاءة المدربين كانت أقوى متغير مؤثر في الأداء الوظيفي من بين جميع متغيرات التدريب، مثل جودة البرنامج ومدته وفسرت الدراسة ذلك بأن المدرب الجيد قادر على تهيئة بيئة تدريب فعّالة، وتحفيز المتدربين، وتبسيط المفاهيم، وتكييف المحتوى مع احتياجات الموظفين (الخوالدة، 2023).

وتتفق دراسة الشريف وآخرين (2022) مع هذا الاستنتاج، إذ تشير إلى أن المدرب المتمكن يخلق "أثرًا مضاعفًا" على الأداء، لأنه لا يكتفي بنقل المعرفة، بل يغرس الثقة في المتدربين، ويشجعهم على ممارسة المهارات، ويقدم لهم حلولًا واقعية من خبرته العملية (الشريف وآخرون، 2022).

ويشير إمام (2018) إلى أن المدرب الخبير ينقل ليس فقط المهارة، بل الثقافة المهنية، وطريقة التفكير، وأساليب اتخاذ القرار، وهي عناصر لا يمكن الحصول عليها من البرامج النظرية أو الكتب التدريبية مهما كانت متقنة (إمام، 2018).

ويركّز الاتجاه المعاصر في أدبيات التدريب على أهمية أن يمتلك المدرب مهارات متعددة، مثل: القدرة على التواصل الفعال، التوجيه والإرشاد، إدارة المجموعات التدريبية، استخدام وسائل تعليمية حديثة، وتقديم تغذية راجعة مستمرة وهذه المهارات تجعل من التدريب تجربة تعلم نشطة تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل مباشر.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يمهد هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث ينتقل البحث من الإطارين النظري والمفاهيمي إلى الميدان الفعلي الذي تُجمع فيه البيانات وتُحلَّل وفق منهج علمي واضح ويتأسس هذا الفصل على قناعة منهجية مفادها أن فهم أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين لا يتحقق بمجرد تحليل المفاهيم أو استعراض الدراسات السابقة، بل يتطلب بناء تصميم بحثي متين يحدد بدقة كيف ستُقاس الظاهرة، ومن هم أفراد المجتمع والعينة، وما الأدوات والإجراءات التي ستكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات لذلك يقدم هذا الفصل وصفًا شاملاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءًا من تحديد نوع المنهج، مرورًا بخصائص مجتمع الدراسة وحجم العينة، ووصولًا إلى أدوات جمع البيانات وطرق تحليلها كما يوضح الأسس العلمية التي اعتمد عليها الباحث لضمان الصدق والثبات، ويعرض الحدود التي تؤثر نتائج الدراسة زمنيًا ومكانيًا وموضوعيًا. ويمثل هذا التمهيد مدخلًا ضروريًا يساعد القارئ على فهم الأسلوب البحثي الذي اعتمدته الدراسة، والكيفية التي ستستمد منها النتائج فيما بعد، بحيث تتكامل الرؤية بين الجانب النظري والجانب الإجرائي في تحليل أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

أولاً: تصميم البحث (Research Design)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر التصاميم ملائمة للبحوث التي تتناول الظواهر الإنسانية في بيئات العمل. يقوم هذا التصميم على وصف واقع التدريب والتطوير كما يُمارَس داخل الجهة الحكومية المستهدفة، ثم تحليل العلاقة بين هذه البرامج وبين الأداء الوظيفي للموظفين. ويتيح هذا النوع من التصميم دمج الأساليب الكمية والنوعية في آن واحد، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة كمية، وعلى المقابلات شبه المهيكلية كأداة نوعية داعمة وقد أتاح هذا الدمج الحصول على بيانات واسعة تسمح بفهم الظاهرة من زوايا متعددة، وتفسير النتائج الإحصائية بطريقة أكثر عمقًا واتساعًا كما وقر التصميم الوصفي التحليلي إمكانية دراسة المتغيرات المستقلة (جودة التدريب، نوع التدريب، مدة التدريب، كفاءة المدربين) وتأثيرها على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهو ما ينسجم مع أسئلة الدراسة وأهدافها التطبيقية.

ثانياً: مجتمع البحث (Population of the Study)

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.

ثالثاً: خصائص العينة (Sample Characteristics)

تتميز عينة الدراسة بتمثيلها المتوازن لمختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة الحكومية. فقد ضمت العينة موظفين من الجنسين، وبمستويات تعليمية متفاوتة تشمل الدبلوم وال بكالوريوس والدراسات العليا كما اشتملت على موظفين ذوي خبرات مهنية مختلفة، بدءاً من المبتدئين وحتى أصحاب الخبرات الطويلة وزوعي في اختيار أفراد العينة أن يكونوا قد شاركوا فعلياً في برامج تدريبية موثقة خلال السنوات الثلاث الأخيرة، لضمان أن الإجابات المستخلصة تستند إلى تجارب حديثة ومباشرة مع التدريب وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بهدف ضمان عدم تحيز النتائج لأي فئة دون أخرى.

رابعاً: حجم العينة (Sample Size)

تم تحديد حجم العينة بناءً على حجم مجتمع الدراسة وتنوع فئاته، إضافة إلى المعايير الإحصائية الشائعة التي تُستخدم في الدراسات التنظيمية والاعتماد على متوسط حجم المجتمع في هذه المؤسسات الحكومية، بلغ حجم العينة المتوقع ما بين 200 إلى 250 موظفًا، وهو رقم كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة مثل الانحدار وتحليل التباين كما يضمن هذا العدد درجة عالية من القوة الإحصائية ويسمح بتعميم النتائج على المجتمع المستهدف بدرجة مقبولة من الموثوقية.

خامساً: جمع البيانات (Data Collection)

اعتمدت الدراسة على ادايتين لجمع البيانات:

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.
- محور 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 والتقييم 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.

سادسا: محددات حجم العينة (Sample Size Determination)

جاء تحديد حجم العينة وفق ثلاثة أسس رئيسية. الأساس الأول هو حجم مجتمع الدراسة، والذي يتراوح عادة بين 1500 و3000 موظف في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؛ وبناء عليه فإن اختيار 200-250 مشاركًا يعد كافيًا إحصائيًا.

الأساس الثاني هو متطلبات التحليل الإحصائي، حيث تحتاج اختبارات الانحدار وتحليل التباين إلى حجم عينة لا يقل عن 150 مشاركة لضمان استقرار النموذج الإحصائي.

أما الأساس الثالث فهو معدل الاستجابة المتوقع، ولكون الدراسات الإدارية عادة ما تحصل على معدل استجابة بين 50% و70%، فقد تم توزيع الاستبانة على شريحة أكبر لضمان وصول العدد المناسب من المشاركين للتحليل.

سابعاً: إجراءات جمع البيانات (Data Collection Procedures)

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

ثامناً: 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.

تاسعا: الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Method of Analysis)

اعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الكمي، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات العامة، ثم تطبيق اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي. كما تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق بين فئات الموظفين وفقاً للجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أما البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات فقد خضعت لتحليل موضوعي باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) الذي يساعد في استخراج الأنماط والدلالات المتكررة التي تفسر نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة (الوصف الديموغرافي)

جُمعت البيانات من عينة مكونة من (13) مشاركاً، وقد هدفت هذه المرحلة إلى تكوين صورة واضحة عن خلفيات المشاركين، لما لذلك من أهمية في تفسير مدى استفادتهم من البرامج التدريبية. يعرض الجدول الآتي الخصائص الديموغرافية الأساسية:

الجدول رقم (1) — الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة(%)
الجنس	ذكر	3	23.1
	أنثى	10	76.9
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	8	61.5
	25-34 سنة	5	38.5
	35-44/45+	0	0.0
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	3	23.1
	بكالوريوس	9	69.2
	دراسات عليا	1	7.7
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	9	69.2
	2-5 سنوات	4	30.8
	6-10+ سنوات	0	0.0

تُظهر الأرقام أنّ العينة يغلب عليها الطابع الشبابي؛ فـ 61.5% دون سن الخامسة والعشرين، و 38.5% ضمن الفئة العمرية 25-34، بينما لا وجود لأفراد ذوي خبرة طويلة أو أعمار كبيرة وهذا يعني أنّ استجابة المتدربين للتدريب عادة تكون أعلى من الفئات الأكبر سناً، إلا أنهم يحتاجون غالباً إلى متابعة مستمرة لتثبيت المهارات.

كما أنّ 69.2% من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، وهي فئة تميل إلى تقبل التدريب والانخراط في الأنشطة التطويرية، مما يجعل نتائج التدريب قابلة للانعكاس السريع على الأداء أمّا من حيث الخبرة، فـ 69.2% حديثو

التوظيف (سنتان فأقل)، وهي فئة تعتبر المرحلة التدريبية جزءاً أساسياً من تأسيسها المهني، وهو ما ينعكس بوضوح في تقييماتهم لأثر التدريب.

ثانياً: تحليل بنود تقييم التدريب (مقاييس ليكرت)

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = ضعيف جداً إلى 5 = ممتاز). تم حساب المتوسطات المرجحة لكل بند، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) — متوسطات تقييم بنود التدريب (ن = 13)

المتوسط	المجموع المرجح	البند
3.92	51	جودة البرامج (ملاءمة المحتوى)
3.92	51	وضوح أهداف التدريب
4.08	53	نوع التدريب مناسب
4.00	52	مدة البرامج كافية
3.77	49	كفاءة المدربين
4.15	54	الدعم الإداري أثناء التدريب
3.54	46	أدوات ووسائل التدريب

تبين المتوسطات أن المشاركين رأوا التدريب جيداً إلى حد كبير، حيث تراوحت القيم بين (3.54–4.15). أعلى بند تم تقييمه هو الدعم الإداري (4.15)، وهو مؤشر قوي على أن الموظفين شعروا بوجود متابعة واهتمام إداري يسهل عملية التدريب ويعزز من أثره.

كما حصل بند نوع التدريب على متوسط 4.08، مما يشير إلى أن طبيعة الدورات كانت مناسبة لاحتياجات العاملين أما كفاءة المدربين فسجلت متوسطاً أقل (3.77)، وهو متوسط جيد لكنه يعكس تبايناً في تقييم المشاركين لمهارات المدربين.

أما أقل بند تقييماً فهو أدوات ووسائل التدريب (3.54)، ما يعني أنّ هناك فجوة في تجهيز وتفعيل الأدوات المساندة داخل البرامج التدريبية (عروض، أنشطة عملية، مواد تعليمية، محاكاة).

ثالثاً: أثر التدريب على الأداء

لرصد الأثر الفعلي للبرامج التدريبية، تم قياس مدى تأثيرها في جودة العمل وسرعة الإنجاز والمهارات القيادية.

الجدول رقم (3) — أثر التدريب على الأداء

أ. تحسين جودة العمل

الإجابة	العدد	النسبة(%)
لم يساهم إطلاقاً	1	7.69
ساهم قليلاً	3	23.08
ساهم كثيراً	9	69.23

توضح البيانات أن 69.2% من المشاركين لاحظوا تحسناً كبيراً في جودة أدائهم العملي. وهذا يعكس أثراً قوياً وملموساً للبرامج التدريبية على الأداء.

ب. سرعة إنجاز المهام

الإجابة	العدد	النسبة(%)
لم يؤثر	1	7.69
تأثير قليل	1	7.69
تأثير متوسط	6	46.15
تأثير كبير	5	38.46

النسبة الأكبر جاءت عند "تأثير متوسط" (46.15%)، مما يدل على أن التدريب حسن السرعة بدرجة معقولة، لكن ليس بنفس القوة التي ظهر فيها أثره على تحسين الجودة.

ج. المهارات القيادية والتواصلية

الإجابة	العدد	النسبة(%)
لم يؤثر	1	7.69
تأثير قليل	3	23.08
تأثير متوسط	5	38.46
تأثير كبير	4	30.77

أكثر من ثلثي المشاركين (≈69%) يرون أن التدريب حسّن مهاراتهم القيادية بدرجة متوسطة أو كبيرة، مما يظهر أن التدريب لم يكن تقنيًا فقط، بل شمل جوانب سلوكية ومهارية.

رابعًا: العوامل المؤثرة في نجاح التدريب

سمح الاستبيان للمشاركين باختيار أكثر من عامل من العوامل التي يرون أنها تضمن نجاح العملية التدريبية.

الجدول رقم (4) — العوامل المؤثرة في نجاح التدريب

العامل	العدد	النسبة(%)
كفاءة المدرب	5	38.5
الدعم الإداري	5	38.5
جودة المحتوى	2	15.4
أساليب عملية	1	7.7
مدة البرنامج	0	0.0

تتوازي أهم عاملين في نجاح التدريب: كفاءة المدرب والدعم الإداري. وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة مثل الخوالدة (2023) وإمام (2018) اللتين شددتا على أهمية المدرب في التأثير على فعالية التعلم.

ما يلتفت النظر أنّ مدة التدريب لم يُنظر إليها كعامل مؤثر رغم تقييم المشاركين لها بشكل جيد (4.0) وهذا يعني أنّ التفضيلات قد لا تتطابق دائماً مع المقاييس الكمية، وأن العامل النفسي—خاصة كفاءة المدرب—يتجاوز قيمة المدة.

خامساً: التحليل النوعي لاقتراحات المشاركين

بمراجعة إجابات الحقل المفتوح، ظهرت عدة محاور رئيسية:

1. زيادة الجانب العملي (تطبيقات، محاكاة، تمارين واقعية)
 2. متابعة المتدربين بعد انتهاء التدريب لضمان نقل المهارة إلى بيئة العمل.
 3. تحسين تنظيم الدورات والجداول الزمنية.
 4. زيادة عدد الجلسات أو تقسيم الدورات على أكثر من يوم.
 5. تسهيل الوصول للدورات (التكلفة/التوقيت) لبعض الفئات.
- يمثل هذا الاحتياج للجانب العملي أحد أهم الفروقات بين التدريب النظري والتدريب الفعّال. اقتراحات العينة تتفق تماماً مع نتائج الخوالدة (2023) التي أشارت إلى ضرورة الربط بين الجوانب التطبيقية والبرامج التدريبية لرفع كفاءة المتدربين.

وبشكل عام يمكن القول ان الدراسة خلصت إلى نتائج واضحة أهمها:

- التدريب كان له أثر إيجابي قوي على جودة العمل.
- أكبر عوامل النجاح هما الدعم الإداري وكفاءة المدربين.
- جوانب الضعف تتركز في الأدوات التدريبية وقلة التطبيق العملي.
- العينة الشبابية تستجيب بشكل سريع للتدريب لكنها تحتاج متابعة عملية لاحقة.
- النتائج تتفق بدرجة كبيرة مع الدراسات السابقة.

نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة

التحقق من الفروض ومناقشتها

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

أظهرت نتائج الاستبانة أن غالبية أفراد العينة يدركون أثر التدريب في تطوير أدائهم الوظيفي فقد أشارت البيانات إلى أن نحو 69% من الموظفين يرون أن التدريب حسن جودة أدائهم بدرجة كبيرة، بينما أفاد أكثر من 80% بأن التدريب أسهم في زيادة سرعة إنجاز المهام بدرجات متفاوتة. كما أكد ما يقارب 70% أن مهاراتهم المهنية مثل التواصل، الإدارة، وتنظيم الوقت تحسنت بعد المشاركة في البرامج التدريبية.

وهذا الاتساق الواضح في الاتجاهات يعكس وجود صلة مباشرة بين التدريب وتحسن الأداء، وهي صلة تدعمها أيضاً نتائج الأدبيات؛ فقد أكد بصبوص (2023) أن التدريب يمثل أحد المحركات الأساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية، بينما أوضحت دراسة الشريف وآخرون (2022) أن التدريب عنصر جوهري في تنمية مهارات الموظفين ورفع جودة مخرجات العمل. وبناءً عليه، فإن الاتجاه العام للنتائج يثبت أن البرامج التدريبية في هذه الدراسة كانت قادرة على إحداث تغيير واضح وملحوظ في مستوى الأداء، مما يدعم صحة الفرض الرئيسي.

ثانياً: الفرض الفرعي الأول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية التدريب وتحسين أداء الموظفين."

يُعد محتوى التدريب وأسلوب بنائه أحد أهم المحددات التي تؤثر في جودة المخرجات، وقد بيّنت نتائج الدراسة الحالية أن المشاركين قيّموا نوعية التدريب بتقدير مرتفع بلغ متوسطه الإحصائي (4.08 من 5)، وهو من أعلى المتوسطات في جميع بنود الاستبانة وتعكس هذه القيمة إدراك الموظفين لملاءمة التدريب لاحتياجات العمل، سواء من حيث الموضوعات أو أساليب العرض.

عند ربط هذا التقييم المرتفع بالمؤشرات المتعلقة بالأداء، تظهر علاقة قوية بين نوع التدريب والتحسين الملحوظ في أداء الموظفين. فالتحسن في جودة العمل – كما أفاد معظم المشاركين – يرتبط منطقياً بمدى ملاءمة محتوى التدريب لبيئة العمل ومتطلباته، وهو ما تؤكده الأدبيات أيضاً؛ إذ تشير دراسة حمادوش وحواس (2021) إلى أن جودة البرامج التدريبية هي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد مستوى استفادة العاملين من التدريب.

وبناءً على ذلك، يبدو واضحاً أن نوعية التدريب ليست فقط عاملاً مساعداً، بل محورياً رئيسياً في تحسين الأداء، مما يجعل الفرض الفرعي الأول فرضاً مؤيداً بقوة.

ثالثاً: الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة التدريب وتحسين أداء الموظفين."

على الرغم من أن المشاركين قيّموا مدة البرامج التدريبية بدرجة جيدة (متوسط = 4.00)، فإن النتائج كشفت أن "مدة التدريب" لم تظهر كعامل رئيسي مؤثر عند سؤال المشاركين عن العوامل الأكثر إسهاماً في نجاح البرامج. فلم يختار أي من المشاركين مدة التدريب بوصفها عاملاً مؤثراً مقارنة بعوامل أخرى مثل جودة المحتوى أو كفاءة المدرب. لكن، وبرغم أن مدة التدريب لم تُسجّل بوصفها المحرك الرئيسي للتحسن، فإن أداء الموظفين تحسن بالفعل، مما يشير إلى أن المدة كانت كافية لإحداث التحسن، لكنها ليست بالضرورة العامل الذي أحدثه. أي أنها أدّت دوراً داعماً وليس دوراً قيادياً في العملية التدريبية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الخوالدة (2023)، الذي رأى أن مدة التدريب لا تمثل في حد ذاتها عاملاً حاسماً، بل قد يظل أثرها محدوداً ما لم يُقترن التدريب ببُعدي الجودة والكفاءة وعليه، فإن الفرض الفرعي الثاني يعد مقبولاً جزئياً، حيث توجد علاقة لكنها علاقة محدودة القوة مقارنة بالعناصر الأخرى.

رابعاً: الفرض الفرعي الثالث: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدربين وتحسين أداء الموظفين."

تُظهر نتائج الدراسة أن كفاءة المدربين تُعد من أكثر العوامل التي أثرت في التدريب ونجاحه، حيث اختار 38.5% من أفراد العينة هذا العامل باعتباره المؤثر الأكبر في تحسين أدائهم، وهي النسبة ذاتها التي حصل عليها عامل "الدعم الإداري"، بينما جاءت باقي العوامل بنسب أدنى.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يعطون وزناً كبيراً للمدرب بوصفه مصدر المعرفة، ووسيطاً بين المحتوى والمتدرب. وقد أكد عدد من المشاركين في الأسئلة المفتوحة أن المدرب لعب دوراً واضحاً في مساعدتهم على فهم المادة التدريبية وتطبيقها وهذه النتيجة تتفق مع ما ذكره إمام (2018) الذي بيّن أن كفاءة المدربين تمثل عنصراً مركزياً في تحويل التدريب إلى أثر ملموس في الأداء، وأن ضعف كفاءة المدربين يؤدي إلى انخفاض قيمة التدريب مهما كانت جودة المحتوى.

وبناءً عليه، يظهر أن كفاءة المدرب تمثل أحد أقوى المتغيرات تأثيراً في الأداء الوظيفي، مما يجعل الفرض الفرعي الثالث فرضاً مؤيداً بالكامل.

وتشير نتائج تحليل الفروض إلى وجود علاقة وثيقة بين التدريب والتطوير من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، مع تفاوت قوة هذه العلاقة بين المتغيرات. فقد جاءت العلاقة مع نوعية التدريب وكفاءة المدرب أقوى وأوضح، بينما جاءت العلاقة مع مدة التدريب أضعف نسبياً، وإن كانت إيجابية الاتجاه. وهذه النتائج تتسق مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن التدريب الفعال لا يعتمد على مدته بقدر ما يعتمد على جودة محتواه وكفاءة من يقدمه.

حيث تكشف نتائج الدراسة الحالية عن أن برامج التدريب والتطوير تسهم بوضوح في تحسين أداء الموظفين، إذ أشار غالبية أفراد العينة إلى أن التدريب ساعدهم بدرجات متفاوتة في رفع جودة أدائهم، وزيادة التزامهم، وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، وتعزيز مهاراتهم التواصلية والقيادية كما أظهرت النتائج أن كفاءة المدرب كانت العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح التدريب، يلها الدعم الإداري ثم جودة البرنامج التدريبي نفسه وهذه النتائج تتقاطع بشكل مباشر مع الاتجاه العام الذي أبرزته الدراسات السابقة، لكنها تقدم بعض الفروق الدقيقة التي تستحق الوقوف عندها.

عند مقارنة النتائج مع دراسة الخوالدة (2023)، نجد اتفاقاً كبيراً بين الدراستين في أن المدرب يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي فقد خلص الخوالدة إلى أن أثر التدريب يرتفع دلالة عندما تكون كفاءة المدربين عالية، بينما لا يظهر أثر قوي لنوعية التدريب أو مدة التدريب وهذا يتطابق مع ما أظهرته بيانات الدراسة الحالية، حيث عبّر المشاركون عن تحسن واضح في الأداء عندما كان المدرب قادراً على تبسيط المفاهيم وتقديم تطبيقات عملية وربط التدريب بواقع العمل.

وبذلك تدعم الدراسة الحالية ما انتهى إليه الخوالدة من ضرورة تطوير برامج التدريب من خلال التركيز على مهارات المدربين، وربط التدريب بالجانب العملي، وإشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

أما دراسة بصبوص (2023)، فقد ركزت على الاستثمار في التدريب والتطوير بوصفه من أعلى صور الاستثمار عائداً على المنظمات. هنا نلاحظ أن نتائج دراستنا تعزز الرؤية ذاتها؛ إذ أكد المشاركون أن التدريب انعكس على

أدائهم في شكل جودة أفضل للعمل، وثقة أعلى في أداء المهام، وتحسّن في مهارات التواصل وتتفق هذه النتيجة مع استنتاج بصبوص بأن التدريب ليس نشاطاً ثانوياً، بل استثمار استراتيجي يعزز الإنتاجية ويطوّر الموارد البشرية على المدى الطويل.

وتأتي نتائج الدراسة أيضاً منسجمة مع ما طرحته دراسة الشريف وآخرون (2022)، التي أكدت على الدور المحوري للتدريب في تنمية مهارات العاملين وتطوير الإنتاجية فقد أشارت الدراسة السابقة إلى أن التدريب، خاصة في ظل عالم سريع التغير، يعد ضرورة لتجديد الكفاءات ورفع القدرة على مواجهة المتغيرات وتجسّد الدراسة الحالية هذا المعنى؛ إذ أظهر المشاركون تحسّناً في مهاراتهم العملية والتنظيمية بعد التدريب، وهو ما يدعم الفكرة القائلة بأن التدريب جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية الحديثة.

كما تتقاطع نتائج الدراسة مع نتائج دراسة حمادوش وحواس (2021) التي أثبتت وجود علاقة مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي فقد لاحظت الدراسات أن الموظفين الذين استفادوا من برامج تدريبية منتظمة كانوا أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة، وأكثر التزاماً بالعمل، وأكثر دقة في تنفيذ الواجبات وهذه العلاقة ظهرت بنفس القوة في دراستنا من خلال ارتفاع نسب الموافقة على تأثير التدريب في تحسين جودة الأداء وسرعة الإنجاز.

أما مقارنة النتائج مع دراسة إمام (2018) فتكشف جانباً مهماً؛ حيث أكد إمام أن التدريب المنتظم يرفع القدرة على التكيف مع المتغيرات ويزيد كفاءة العاملين في منظمات ذات طبيعة تقنية أو إنتاجية. تتفق دراستنا مع هذا الاتجاه، إذ أشار عدد من المستجيبين إلى أن التدريب ساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل، وتطوير طرق جديدة في تنفيذ المهام، وتقوية خبراتهم العملية وهذا يبرز البعد التطبيقي للتدريب الذي ركز عليه إمام، خاصة عندما يكون التدريب مبنياً على ممارسات عملية وليس مجرد محتوى نظري.

ومن خلال المقارنة الشاملة بين نتائج الدراسة الحالية وهذه المجموعة من الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة ثلاث نقاط أساسية:

أولاً: تتفق جميع الدراسات مع الدراسة الحالية على أن التدريب والتطوير يؤثران إيجاباً في الأداء الوظيفي بمختلف صوره: المهارات، الإنتاجية، الالتزام، جودة الإنجاز، والتواصل.

ثانيًا: تتعزز عبر الدراسات الفكرة القائلة إن كفاءة المدرب والجانب التطبيقي للتدريب هما العاملان الحاسمان في نجاح أي برنامج تدريبي وقد جاءت نتائج دراستنا لتؤكد هذا الاتجاه بقوة.

ثالثًا: كشفت الدراسة الحالية، شأنها شأن الدراسات السابقة، أن التدريب لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء الفردي، بل يسهم أيضًا في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي، وهو بُعد كثيرًا ما يرتبط بالتحفيز والولاء التنظيمي. وتبعًا لذلك، تقدم الدراسة الحالية إضافة إلى الأدبيات من خلال تأكيدها على أن نجاح التدريب لا يعتمد على البرنامج وحده، بل على منظومة كاملة تشمل: جودة التدريب، كفاءة المدرب، الدعم الإداري، وارتباط المحتوى بالواقع العملي للموظف وهذا يجعل نتائجها منسجمة مع الاتجاهات العالمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وفي الوقت نفسه تُسهم في بناء فهم أعمق للسياق السعودي الذي طبقت فيه الدراسة

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العامة التي يمكن أن تستفيد منها الإدارات الحكومية والمؤسسات:

- اعتماد التدريب والتطوير كخيار إستراتيجي داخل المؤسسات وربطه بالأهداف التنظيمية طويلة المدى.
- إخضاع البرامج التدريبية لتحليل علمي دقيق للاحتياجات الفعلية لضمان ملاءمتها للفجوات الوظيفية.
- تطوير محتوى البرامج التدريبية بما يعكس طبيعة العمل الفعلية ومتطلباته المتغيرة.
- تعزيز الجانب التطبيقي في التدريب من خلال إدراج مهام واقعية ودراسات حالة وتمارين عملية.
- تنويع أساليب التدريب بالجمع بين ورش العمل والتدريب التفاعلي والتعلم الإلكتروني.
- اختيار المدربين وفق معايير احترافية تشمل الخبرة العلمية والعملية والمهارات التواصلية.
- تنفيذ برامج خاصة لإعداد مدربين داخليين بما يدعم استدامة الجهود التدريبية ويقلل التكاليف.
- دعم الإدارة لبرامج التدريب من خلال المتابعة المباشرة وتوفير الوقت والموارد اللازمة للموظفين.
- إنشاء آليات متابعة بعد انتهاء البرامج التدريبية لقياس مدى تطبيق المهارات على أرض الواقع.
- تطوير الوسائل التقنية الداعمة للتدريب، بما يشمل المنصات الإلكترونية والمواد التفاعلية الحديثة.
- توفير بيئة تدريبية مجهزة ومناسبة تتيح التعلم الفعّال وتبادل الخبرات بين المدربين.

- ربط مخرجات التدريب بنظام تقييم الأداء لضمان تحفيز الموظفين على التطبيق الفعلي لما تعلموه.
- تقديم حوافز تشجيعية للموظفين الذين يظهرون تميزًا في الاستفادة من البرامج التدريبية.
- توجيه الدراسات المستقبلية نحو عينات أكبر وقطاعات متنوعة لتحسين تعميم النتائج.
- تعزيز البحوث التجريبية التي تربط التدريب بمؤشرات أداء كمية ملموسة تتجاوز التقييم الذاتي.

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، 167-183.
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 306-325.

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.
9. Imam, M. B. (2018). The impact of training on improving employee performance: A comparative study between Egyptian and foreign textile companies. Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, 9(4), 306–325.
10. Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.
11. Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
12. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2018). Training in Organizations. Waveland Press.

الملاحق

الاستبانة

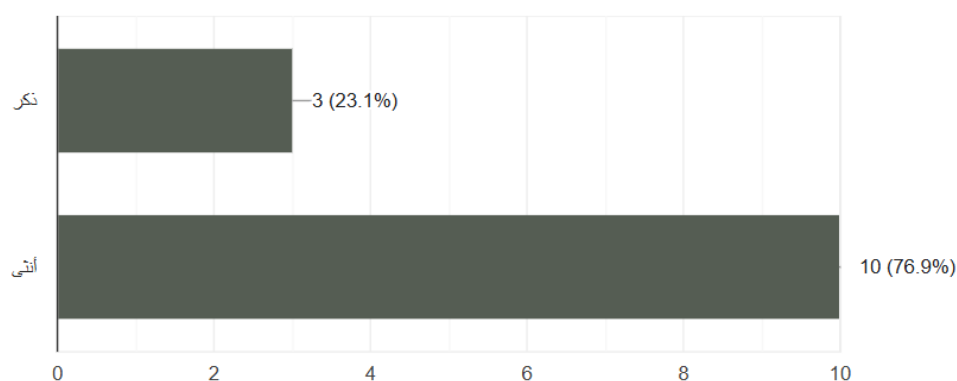
تم توزيع استبانة الكترونية متاحة عبر الرابط:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv8glAwf-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv8glAwf-NDAEB_yPtq5UKETbgRwRmlOwh6GhsFC7fzzjPBQ/viewform?usp=header)

[NDAEB_yPtq5UKETbgRwRmlOwh6GhsFC7fzzjPBQ/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv8glAwf-NDAEB_yPtq5UKETbgRwRmlOwh6GhsFC7fzzjPBQ/viewform?usp=header)

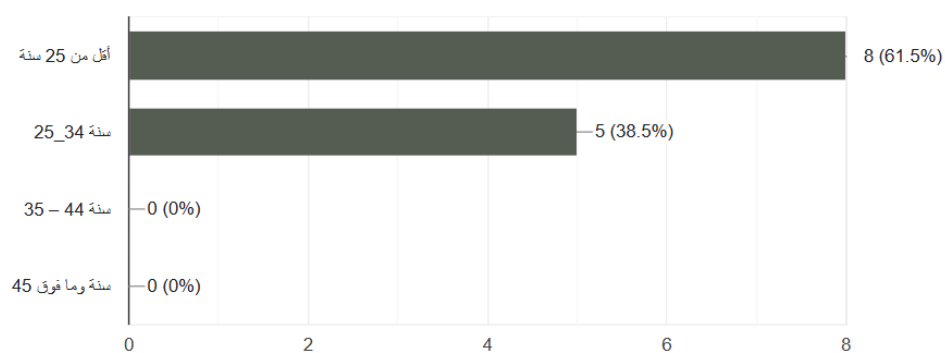
الجنس:

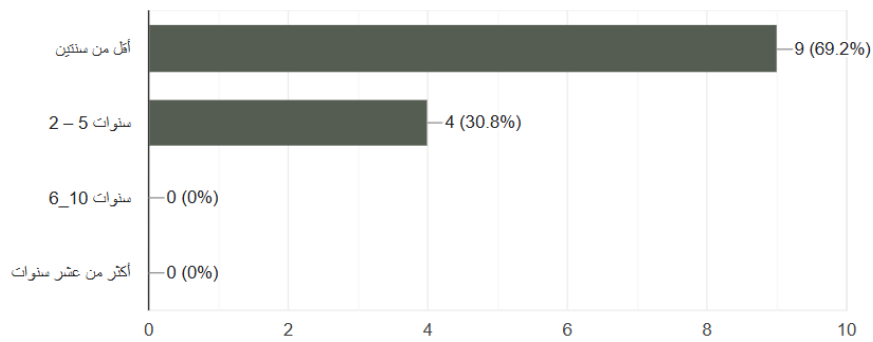
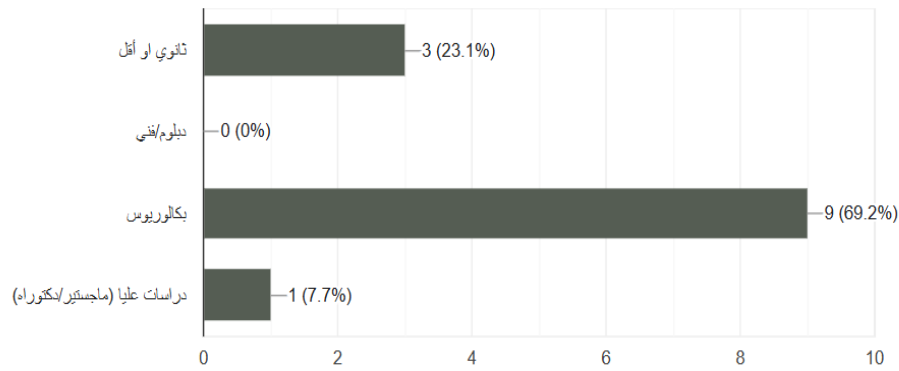
13 ردًا



الفئة العمرية:

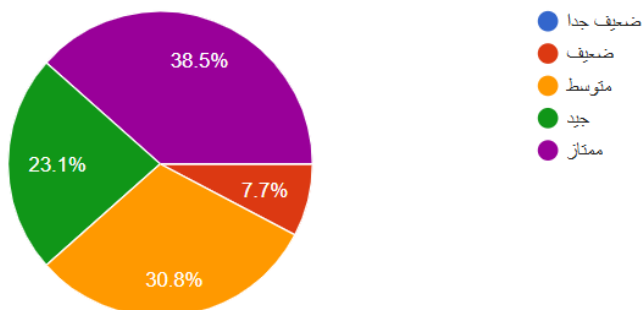
13 ردًا





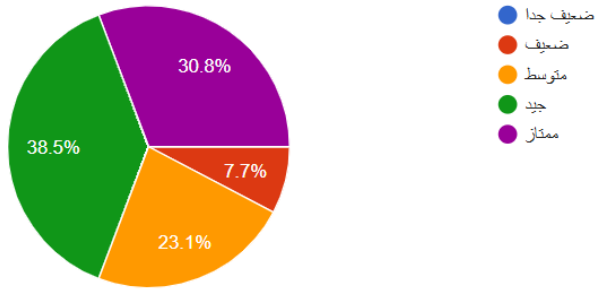
القسم الثاني: تقييم برامج التدريب والتطوير

جودة البرامج التدريبية المقدمة (محتوى التدريب، ملائمته لطبيعة العمل)



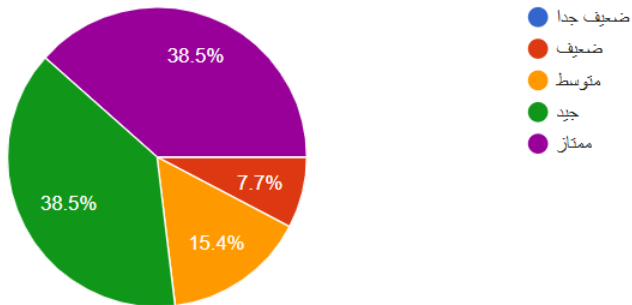
مدى وضوح أهداف التدريب وملاءمتها لاحتياجات الموظفين

13 ردًا



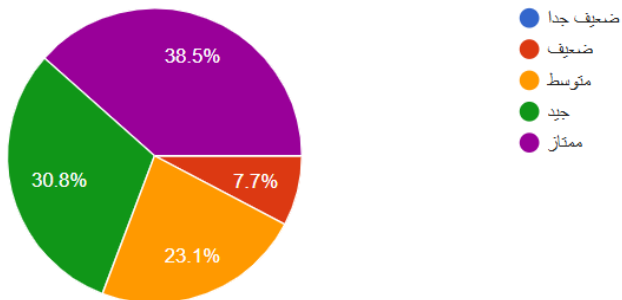
نوع التدريب (محاضرات - ورش عمل - تدريب عملي) كان مناسبًا لتحقيق أهدافه

13 ردًا



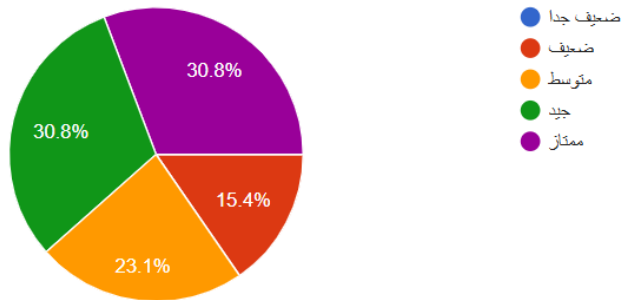
مدة البرامج التدريبية كانت كافية لتعلم المهارات المطلوبة

13 ردًا



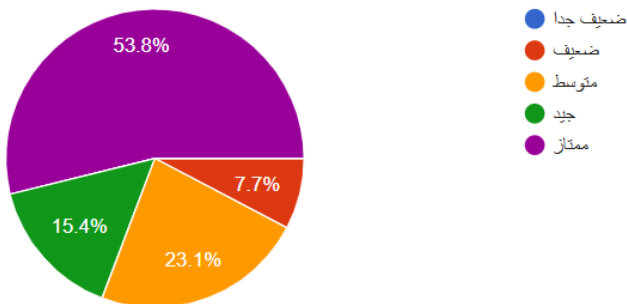
كفاءة المدربين (معرفة، خبرة، أسلوب توصيل المعلومات)

13 ردًا



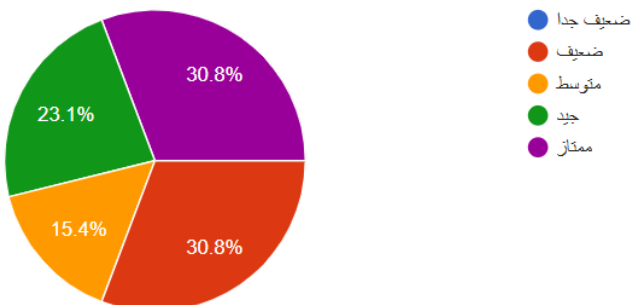
الدعم المقدم من الإدارة قبل وأثناء التدريب (تسهيلات، توجيه، تحفيز)

13 ردًا



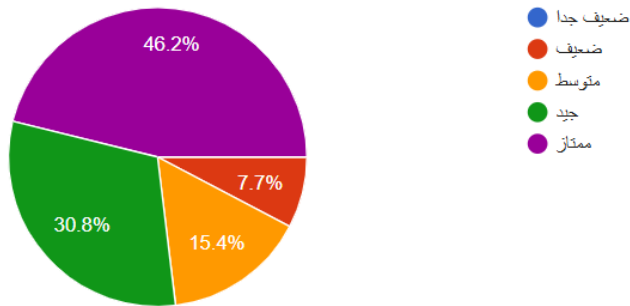
الأدوات والوسائل المستخدمة في التدريب كانت مناسبة وفعالة (تقنيات، منصات إلكترونية، مواد تعليمية)

13 ردًا



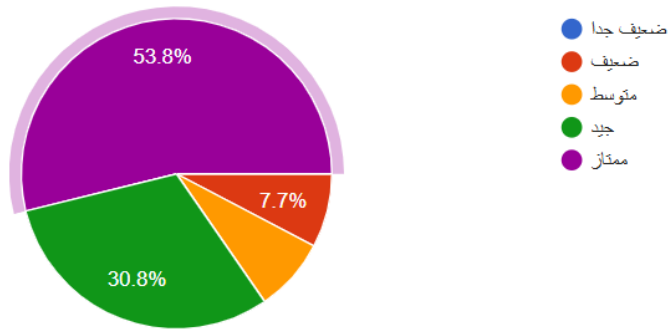
التدريب ساهم في تطوير مهاراتي الفنية والمهنية

13 ردًا



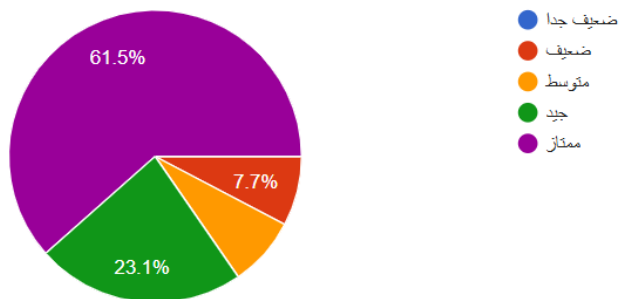
التدريب ساهم في تحسين سلوكي الوظيفي والتعاون مع الزملاء

13 ردًا



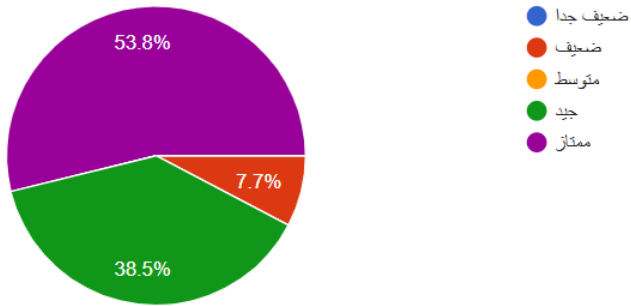
أشعر أن التدريب أدى إلى رفع كفاءتي وإنتاجيتي في العمل

13 ردًا



تقييم الأداء قبل وبعد التدريب كان مناسبًا وموضوعيًا

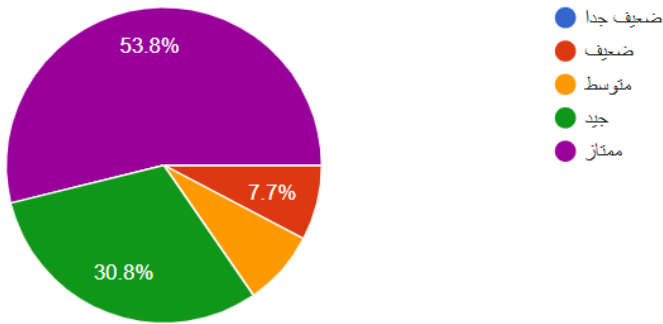
13 ردًا



- ضعيف جدا
- ضعيف
- متوسط
- جيد
- ممتاز

التدريب عزز من رضاي الوظيفي والانتماء للمنظمة

13 ردًا

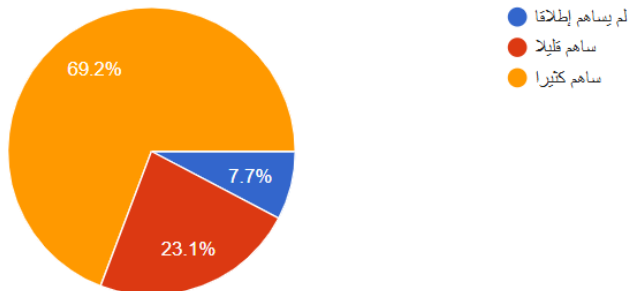


- ضعيف جدا
- ضعيف
- متوسط
- جيد
- ممتاز

القسم الثالث: أثر التدريب على الأداء

ما مدى شعورك بأن التدريب ساهم في تحسين جودة عملك؟

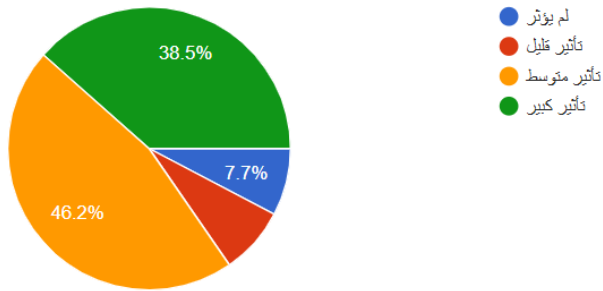
13 ردًا



- لم يساهم إطلاقا
- ساهم قليلا
- ساهم كثيرا

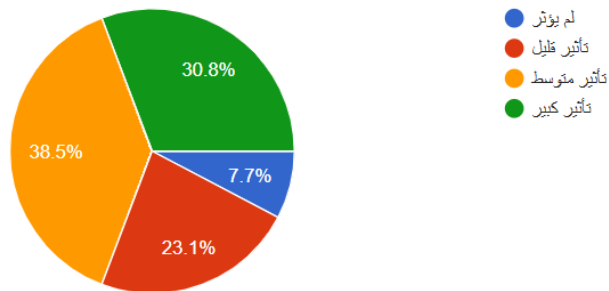
ما مدى شعورك بأن التدريب أثر على سرعة إنجاز المهام؟

13 ردًا



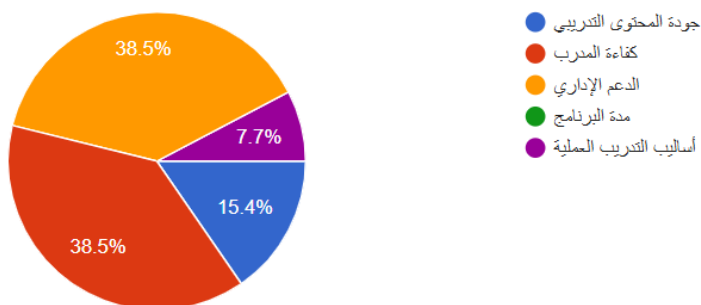
ما مدى تأثير التدريب على مهاراتك القيادية والتواصلية؟ (إذا كانت الوظيفة تشمل ذلك)

13 ردًا



ما أهم العوامل التي ساهمت في نجاح التدريب لديك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

13 ردًا



الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات وتنوع 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 مهيكلة 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 يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

واختتم 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.

Abstract

This study aims to examine the impact of training and development programs on employee performance in institutions. The significance of the research stems from the pivotal role that human resources play in achieving organizational objectives, as well as the recognition of training as a strategic tool for enhancing efficiency and productivity.

The study employed the descriptive-analytical method and relied on two main instruments for data collection: a questionnaire administered to a random sample of employees who had participated in training programs over the past three years, and semi-structured interviews conducted with training officials and managers. The questionnaire included several dimensions related to the quality of training programs, the type of training, the competence of trainers, and the evaluation of performance before and after training.

Data were analyzed using statistical techniques such as frequencies, percentages, and simple and multiple regression analyses. The results revealed a statistically significant positive relationship between the quality of training and the competence of trainers on one hand, and the improvement of employee performance on the other. The findings also indicated that continuous, professionally designed training contributes to enhancing job satisfaction, improving productivity, and supporting the achievement of institutional goals.

The research concludes with a set of recommendations, the most notable of which include the need for periodic evaluation of training program effectiveness, aligning training with actual job needs, and adopting modern training practices that align with digital transformation and the requirements of Saudi Vision 2030.

Keywords: Training and development; Employee performance; Human resources; Public administration; Job efficiency; Training programs; Public sector training; Saudi Vision 2030.