

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال



تأثير برامج التدريب والتطوير على تطوير المهارات والأداء

الوظيفي

إعداد الطالب/

أفراح عوض الغنزي

233000671

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

2024

3.....	مقدمة:
7.....	مشكلة الدراسة:
8.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة:
9.....	تساؤلات الدراسة:
11	فروض الدراسة:
12	نموذج الدراسة:
13	الدراسات السابقة:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات:
25	أدوات الدراسة :
25	حدود الدراسة :
26	المراجع:

مقدمة:

برامج التدريب والتطوير هي أساسية لنجاح أي منظمة في العصر الحديث. في ظل التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والابتكارات المتلاحقة في جميع المجالات، تُعد هذه البرامج ضرورية لضمان بقاء الموظفين على اطلاع دائم بأحدث المهارات والممارسات في مجال عملهم. وتهدف هذه البرامج إلى تزويد الموظفين بالمعارف والكفاءات اللازمة لتحسين أدائهم وتمكينهم من مواكبة التطورات في بيئتهم المهنية. تتنوع برامج التدريب والتطوير لتشمل مجموعة واسعة من الموضوعات، بدءاً من تحسين المهارات الفنية والتقنية إلى تطوير المهارات القيادية والإدارية. فعلى سبيل المثال، قد تتضمن هذه البرامج دورات تدريبية في مجالات البرمجة والتصميم والتحليل الإحصائي، إلى جانب برامج تطوير المهارات الشخصية كال تفكير الإبداعي وإدارة الوقت والعمل الجماعي. كما تشمل هذه البرامج أيضاً محاضرات وورش عمل حول القيادة الفعالة وصنع القرار الاستراتيجي وغيرها من المهارات الإدارية المهمة. (Hayet, 2022).

إن تصميم برامج التدريب والتطوير بشكل فعال يتطلب دراسة احتياجات الموظفين والمنظمة بعناية، ووضع خطة تدريبية شاملة تستهدف تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء. وللحصول على أفضل النتائج، يجب أن تكون هذه البرامج مصممة بطريقة تتيح للمشاركين فرصة التطبيق العملي للمهارات الجديدة في بيئة آمنة، مما يعزز من احتمالية نقل هذه المهارات إلى بيئة العمل. كما ينبغي أن تتضمن هذه البرامج آليات متنوعة للتقييم والمتابعة لضمان استمرارية التطوير والتحسين المستمر. تلعب برامج التدريب والتطوير دوراً حيوياً في تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من تحقيق إمكاناتهم الكاملة. وبالتالي، فإن الاستثمار في هذه البرامج يُعد استثماراً في نجاح المنظمة على المدى الطويل. (Khalif, 2020).

تطوير المهارات هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتعزيز قدرات الفرد في مختلف المجالات. في عالم اليوم المتسارع التغير والتطور، تُعد هذه العملية ضرورية لضمان بقاء الأفراد قادرين على التكيف مع المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل والحياة بشكل عام. فالمهارات التي كانت ضرورية في الماضي قد تصبح قديمة أو غير كافية في الوقت الحاضر، لذا يجب على الأفراد باستمرار تحديث وتطوير مهاراتهم لتلبية احتياجات السوق والمنظمات. يشمل تطوير المهارات مجموعة واسعة من الجوانب، بدءاً من المهارات الفنية والتقنية إلى المهارات القيادية والشخصية. فعلى سبيل المثال، قد يتضمن تطوير المهارات تعلم برامج الحاسب الآلي الجديدة أو تحسين مهارات الاتصال والتواصل الفعال. كما قد يشمل تطوير القدرات القيادية كاتخاذ القرارات الاستراتيجية وبناء فرق عمل منتجة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطوير المهارات الشخصية مثل التفكير الإبداعي وإدارة الوقت والضغط يُعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في مختلف جوانب الحياة. (Dwikat, 2023).

إن عملية تطوير المهارات لا تقتصر على مرحلة محددة من الحياة، بل هي عملية مستمرة طوال المسار المهني والشخصي للفرد. فالموظفون الذين يواصلون تطوير مهاراتهم باستمرار يكونون أكثر قدرة على التقدم في وظائفهم وتحقيق طموحاتهم المهنية. كما أن الأشخاص الذين يركزون على تطوير مهاراتهم الشخصية يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في حياتهم الخاصة وإدارة تحديات الحياة بفعالية. إن تطوير المهارات هو عملية حيوية تمكن الأفراد من تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتعزيز فرص نجاحهم في مختلف مجالات الحياة. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير المهارات هو استثمار في مستقبل الأفراد والمجتمعات على حد سواء. (Hayet, 2022).

الأداء الوظيفي هو المفهوم المركزي في إدارة الموارد البشرية والتطوير المهني. فهو يعبر عن مدى نجاح الموظف في القيام بمسؤولياته الوظيفية وتحقيق الأهداف المحددة له. إن فهم وتقييم

الأداء الوظيفي للموظفين له أهمية حاسمة بالنسبة للمنظمات في عالم اليوم المتسارع التغير. يشمل الأداء الوظيفي مجموعة واسعة من العناصر، بدءاً من الكفاءة والإنتاجية في أداء المهام اليومية، إلى مدى التزام الموظف بسياسات وإجراءات المنظمة. كما يتضمن الأداء الوظيفي جودة العمل المنجز، والقدرة على العمل ضمن فريق، والمبادرة في اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المهارات القيادية والتنظيمية للموظف تُعد من العناصر الحاسمة في تقييم أدائه الوظيفي. (عياد، 2020).

إن تقييم الأداء الوظيفي للموظفين له تأثير مباشر على مساهمهم المهني والتطوري داخل المنظمة. فالموظفون ذوو الأداء المتميز عادةً ما يحصلون على ترقيات وزيادات في الرواتب، بالإضافة إلى فرص للتطوير المهني والقيادي. في المقابل، فإن الموظفين الذين يُظهرون قصوراً في أدائهم الوظيفي قد يواجهون تحديات في الاستمرار في وظائفهم أو حتى مخاطر الفصل. إن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ينطوي على مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة. فمن ناحية، على الموظفين أن يكونوا ملتزمين بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم باستمرار. ومن ناحية أخرى، تقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير بيئة عمل داعمة وتوفير التدريب والتطوير اللازم لتمكين الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم. (Dwikat, 2023).

إن فهم وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين هو مفتاح النجاح والتميز التنظيمي. فالموظفون ذوو الأداء المتميز هم الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في عالم اليوم المتنافس. في عصر التغير التكنولوجي والمنافسة الشرسية، أصبحت برامج التدريب والتطوير المهني أكثر أهمية من أي وقت مضى بالنسبة للمنظمات الطموحة. إن القدرة على تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي هي السبيل الأساسي لتحقيق النجاح التنظيمي والبقاء في السوق. (عياد، 2020).

تلعب برامج التدريب والتطوير دوراً محورياً في إثراء مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم الوظيفية. فمن خلال هذه البرامج، يكتسب الموظفون المعارف والخبرات الجديدة التي تمكنهم من مواكبة التطورات في مجالات عملهم. كما أنها تساعدهم على اكتساب المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أعلى، مثل مهارات القيادة والتخطيط والاتصال والتحليل. بالإضافة إلى ذلك، تساهم برامج التدريب والتطوير في تحفيز الموظفين وزيادة مستويات الالتزام والانخراط لديهم. فعندما يشعر الموظفون بأن منظماتهم تستثمر في تطوير مهاراتهم ومساعدتهم على النمو المهني، فإنهم يشعرون بالتقدير والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على مستويات أدائهم. (المفيز، 2022).

كما أن برامج التدريب والتطوير تساعد المنظمات على بناء قوى عاملة ذات مهارات متنوعة وقابلة للتكيف. فالموظفون الذين يتلقون التدريب والتطوير المستمر يكونون أكثر مرونة في التعامل مع التحديات الجديدة والتغيرات في بيئة العمل. وهذا يعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. تُعد استثمارات المنظمات في برامج التدريب والتطوير استثمارات ذات عائد مرتفع على المدى الطويل. فالموظفون الذين يتمتعون بمهارات وأداء وظيفي متميز هم أصول قيّمة تساهم في تعزيز الأداء والربحية التنظيمية بشكل ملحوظ. لذلك، فإن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية هو أحد أهم الركائز لنجاح المنظمات في عالم اليوم. (Dwikat, 2023).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

في بيئة عمل اليوم المتسارعة والمتغيرة باستمرار، باتت قدرة المنظمات على تطوير وتحسين مهارات موظفيها وأدائهم الوظيفي من أهم التحديات التي تواجهها. فمع التطورات التكنولوجية والتنافسية المتسارعة، أصبح من الضروري أن تستثمر المنظمات في برامج التدريب والتطوير المستمرة لضمان امتلاك موظفيها للمهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها وتعزيز ميزتها التنافسية. ومع ذلك، لا يزال هناك جدل حول مدى فعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة. فبينما تؤكد بعض الدراسات على أهمية التدريب والتطوير في تعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، إلا أن هناك دراسات أخرى تشير إلى عدم وجود علاقة واضحة بين استثمارات التدريب والتطوير وتحسن الأداء الوظيفي. وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة البرامج التدريبية ومحتواها، وكذلك طرق تنفيذها وتقييم نتائجها.

لذا، تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في هذا المجال من خلال التحقق تجريبياً من طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والتحسين في تطوير مهارات الموظفين وأدائهم الوظيفي. وتهدف إلى استكشاف العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، سواء من حيث محتوى البرامج التدريبية أو طرق تنفيذها أو الدعم التنظيمي لها. وبالتالي توفير توصيات عملية لتصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير أكثر فعالية في تنمية المهارات والأداء الوظيفي للموظفين.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث إن تطوير المهارات والأداء الوظيفي للعاملين يُعد من أهم التحديات التي تواجه الهيئة السعودية للمياه في المملكة العربية السعودية. في هذا السياق، تبرز أهمية برامج التدريب والتطوير كأحد الحلول الرئيسية لتحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين. برامج التدريب والتطوير تُمثل متغيراً حيوياً في تطوير المهارات والأداء الوظيفي للعاملين. عندما تكون هناك برامج تدريبية وتطويرية فعالة، من حيث تصميمها وتنفيذها وتقييمها، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على قدرة الهيئة السعودية للمياه في تحقيق أهدافها وتلبية متطلبات العمل. كما أن البرامج التدريبية الجيدة تساعد في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للهيئة.

علاوة على ذلك، فإن برامج التدريب والتطوير تساهم في تطوير مهارات العاملين في مختلف المجالات، مثل التقنية والإدارية والفنية، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة. هذا بدوره يُعزز قدرة الهيئة على تلبية الطلب المتزايد على الخدمات المائية، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد الحيوية. بالتالي، تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور برامج التدريب والتطوير في تطوير المهارات والأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة السعودية للمياه، وانعكاس ذلك على قدرتها في إدارة الموارد المائية وتحقيق الاستدامة المنشودة.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على تطوير المهارات والأداء الوظيفي في البنوك والمصارف السعودية من الناحية العملية في مدى استفادة هذه المؤسسات من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال. قطاع البنوك والمصارف يُعتبر من القطاعات الرائدة في الاقتصاد السعودي نظراً لما يقدمه من موارد مالية وما يوفره من فرص

عمل كبيرة، مما يساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني. كما أن هذا القطاع يلعب دوراً مهماً في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار، وهو حلقة الوصل بين الاقتصاد السعودي والعالم الخارجي.

برامج التدريب والتطوير في هذه المؤسسات لها أهمية كبيرة في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي. فمن خلال هذه البرامج، يتم تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم. كما أن تطوير مهارات الموظفين يساهم في تعزيز قدرات هذه المؤسسات على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

هذا بالإضافة إلى أن برامج التدريب والتطوير تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل هذه المؤسسات، تركز على التميز والتطوير المستمر، مما يعزز سمعتها كجهة عمل مفضلة لدى الكفاءات والمواهب في السوق. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يُعد أمراً حيوياً لنجاح البنوك والمصارف السعودية وتعزيز مكانتها في السوق.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ التعرف على أثر دعم والتزام الإدارة العليا على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

➤ التعرف على أثر تنوع البرامج التدريبية على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

➤ التعرف على أثر كفاءة العملية التدريبية على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

➤ التعرف على أثر أساليب التدريب الحديثة على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر دعم والتزام الإدارة العليا على تطوير المهارات والأداء الوظيفي؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير تنوع البرامج التدريبية على تطوير المهارات والأداء الوظيفي؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر كفاءة العملية التدريبية على تطوير المهارات والأداء الوظيفي؟

➤ السؤال الفرعي الرابع: كيف يؤثر أساليب التدريب الحديثة على تطوير المهارات والأداء الوظيفي؟

فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لـ أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

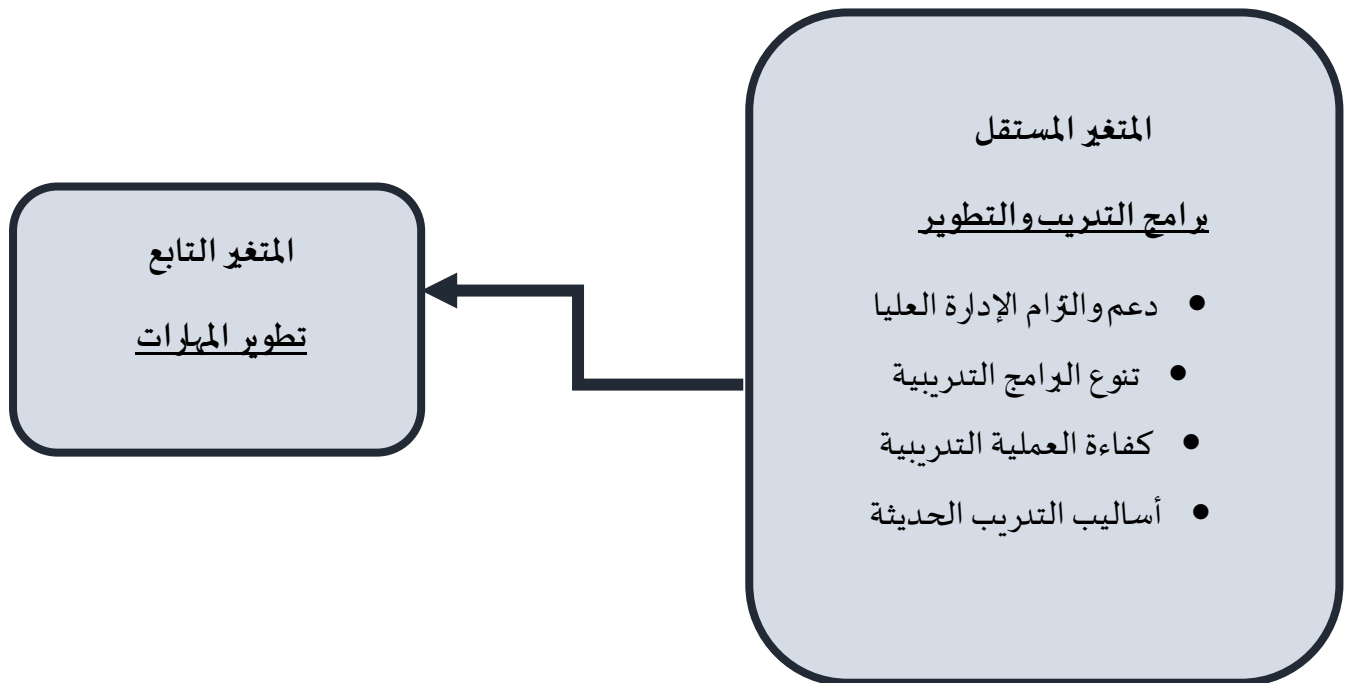
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (لدعم والتزام الإدارة العليا على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (لتنوع البرامج التدريبية على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (لكفاءة العملية التدريبية على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ (لأساليب التدريب الحديثة على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي. ويتضمن المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة).
- **المتغير التابع:** تطوير المهارات بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (الشميري، 2022) بعنوان:

تجارب بعض الدول في إعداد المعلم وإمكانية الاستفادة منها في تطوير برامج إعداد المعلم في

الجامعات اليمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد المعلم في كليات التربية بالجامعات اليمنية ومقارنتها ببرامج إعداد المعلم في بعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، اليابان، ماليزيا) من خلال المكونات: نظام الإعداد ومدته، سياسة القبول، مكونات الإعداد، التقويم، وجودة واعتماد البرامج. مستخدمة في ذلك المنهج المقارن لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، وتوضيح جوانبها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسات إعداد المعلم في اليمن تنحصر في كليات التربية، وتلتزم بالنظام التكاملي في برامج الإعداد وهذا ما توصي به التوجهات الحديثة في مجال إعداد المعلم، بالإضافة إلى عدم اهتمام كليات التربية بالجامعات اليمنية بتطبيق معايير القبول لاختيار الطلبة المتقدمين في برامج الإعداد مما يؤثر على مخرجاتها، بينما تهتم دول المقارنة بمعايير صارمة لاجتذاب الكفاءات في مهنة التعليم، ووجود قصور واضح في التربية العملية في كليات التربية بالجامعات اليمنية من حيث الفترة الزمنية المحددة لها، ومن حيث الإشراف، بينما تتسع مدتها في دول المقارنة لفصلين كاملين، وهذا يتطلب إعادة النظر في التربية العملية في كليات التربية بالجامعات اليمنية، وغياب أنظمة الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية، بينما تهتم دول المقارنة بالجودة والاعتماد في جامعاتها وكلياتها وبرامجها التخصصية، وهذا

يتطلب وقفة جدية من قبل المسؤولين في التعليم العالي وإلزام الجامعات بتقييم كلياتها وبرامجها وفق معايير معتمدة.

دراسة (الرياحي، 2019) بعنوان:

أثر برامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الأردن

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر برامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وذلك من خلال التعرف إلى تصورات المبحوثين حول مستوى برامج التدريب المهني ومستوى تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في معاهد مؤسسة التدريب المهني التابعة لمديرية التدريب المهني في إقليم الشمال البالغ عددها (6) معاهد تدريب، تألفت عينة الدراسة من (168) مبحوثاً تم اختيارهم بالطريقة الميسرة، يشغلون الوظائف الإدارية والتدريبية: (إداري، منسق تدريب، مشرف تدريب، مدرب، معلم)، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تصورات المبحوثين لبرامج التدريب المهني قد جاءت بمتوسط حسابي (3.44) ضمن درجة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تصورات المبحوثين حول تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني قد جاءت بمتوسط حسابي (3.44) ضمن درجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني، إذ بلغت قيمة ($R\text{-square } 0.76$) وهي قيمة دالة إحصائية، وقد أوصت الدراسة بأن تقوم مؤسسة التدريب المهني في الأردن بتحديث مناهج التدريب المهني بحيث تتفق مع المستوى المعرفي للمتدربين، كذلك الاستعانة بالأكاديميين في الجامعات الأردنية والشركات لربط المواد النظرية بالتدريب

العملي، وذلك من خلال إعطاء المحاضرات النظرية للمتدربين، وأن تطرح مؤسسة التدريب المهني مجموعة من التخصصات العصرية لإيجاد فرص عمل جديدة للخريجين.

دراسة (عياد، 2020) بعنوان:

متطلبات تطوير برامج التدريب لمعلمي الدمج بمدارس التعليم العام بمصر

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطوير برامج التدريب لمعلمي الدمج بمدارس التعليم العام بمصر. حيث تطلب العرض المنهجي للبحث تقسيمه إلى عدة محاور، فعرض المحور الأول الإطار المفاهيمي لتدريب معلمي الدمج. وحدد المحور الثاني الأسس العامة لتدريب معلمي الدمج. وبين المحور الثالث أهم المعوقات التي تواجه تدريب معلمي الدمج. واستعرض المحور الرابع أهم المقترحات لتدريب معلمي الدمج بمدارس التعليم العام. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على عدم انساق برامج التدريب المطبقة مع الدور الممارس من قبل المعلم، وعدم وجود ارتباط بين الفكر والعمل وبين النظرية والتطبيق. وضرورة فرض برامج التدريب المطبقة على المعلمين دون اعتبار لمشاركة إيجابية تعبر عن حاجاتهم وتحقق رغباتهم وتعترف بجهودهم. وأوصى البحث بتطوير الخدمات والبرامج المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة بما يساير متطلبات العصر الذي نعيش فيه.

دراسة (القرني، 2021) بعنوان:

معوقات استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب

التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة معوقات استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي في محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمات في المدارس التابعة لمحافظة بيشة بلغ عددها 509 معلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إجمالي درجة المعوقات البشرية لاستخدام المنصات الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة كان بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي مقداره (3.43)، وإجمالي درجة المعوقات الإدارية لاستخدام المنصات الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة كان بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي مقداره (3.47)، وإجمالي درجة المعوقات التقنية لاستخدام المنصات الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة كان بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي مقداره (3.92)، كما أشارت النتائج أيضا إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في كلا من المعوقات البشرية، والإدارية، والتقنية تعزى لمتغير التخصص وعدد برامج التطوير المهني عبر المنصات الإلكترونية والمؤهل، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في كلا من المعوقات البشرية. والإدارية، والتقنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة "أكثر من 10 سنوات"، ومتغير طبيعة العمل لصالح فئة "مشرقة تربوية"، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات أهمها: أهمية توفير منصة تدريب إلكترونية خاصة بمراكز التدريب التربوي، وأهمية توجيه وتدريب المعلمات على استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمات بمراكز التدريب التربوي بشكل خاص، وأهمية توفير الأجهزة والبرامج

المطلوبة لتعميم استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني للمعلمين والمعلمات داخل مراكز التدريب التربوي، كما قدمت الدراسة عددا من المقترحات البحثية.

دراسة (المفيز، 2022) بعنوان:

برامج التدريب عن بعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية في جامعة الملك سعود:

التحديات وسبل التطوير

هدفت الدراسة تعرف تحديات برامج التدريب الصيفي عن بعد في عامي 1441-1442هـ التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، وسبل تطويرها من وجهة نظر المدربين. ولذا اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (31) مدربا من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب الصيفي عن بعد التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية تواجه تحديات بدرجة متوسطة من وجهة نظر المدربين، في مقدمتها بدرجة متوسطة بعد التحديات المتصلة بالمتدرب، فبعد تحديات البرنامج التدريبي، في حين جاءت تحديات بعد إدارة التدريب في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة. كما كشفت النتائج عن تأييد المدربين العالي لسبل تطوير برامج التدريب الصيفي التابعة للمركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية، وفي مقدمتها وضع آلية لتحفيز المدربين والمتدربين، واستحداث دليل تنظيمي للبرامج التدريبية عن بعد، ووضع معايير لهذه البرامج مع توفير الدعم اللازم لمساعدة المدرب في تصميمها. وقدمت الدراسة توصيات عدة يؤمل أن تساعد المركز في تجويد برامجها في التدريب عن بعد.

دراسة (قوقزة، 2019) بعنوان:

مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات

الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الابتكاري بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. تضمن مجال الدراسة الأساسي شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها ثلاث شركات، وهي: شركة زين (Zain)؛ أورانج (Orange)، وأمنية (Umniah). حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددهم (340) موظفاً. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية متناسبة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (259) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. وبغرض اختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب السببي. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وبرنامج (Amos) توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء الابتكاري بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في رأس المال النفسي بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة بوجود رأس المال

النفسي في شركات اتصالات الأردنية، كما توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية تبعا للفروق في الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات كان أبرزها: الاستمرار في تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها لما لها من دور في تعزيز الأداء الابتكاري، وتعزيز جوانب رأس المال النفسي في شركات الاتصالات لما لها من دور إيجابي في تعزيز تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

دراسة (Dwikat, 2023) بعنوان:

The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee

Performance: The Case of the Software Companies in Palestine

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل العلاقات الشخصية، ودعم الإدارة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين، ومجموعة العمل، والعمل المرتبط بالموظفين. تم جمع البيانات باستخدام مسح استبائي عبر الإنترنت من المشاركين العاملين في مشاريع شركات البرمجيات في فلسطين حيث شملت العينة على 250 إجابة بنسبة استجابة بلغت 62.5%. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى. أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي والذكاء العاطفي هي عوامل تمكين رئيسية لأداء الموظف. كما تشير النتائج أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف. كما أكدت

النتائج أيضا أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته. تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة الأداء من خلال تناول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظف وإنتاجيته.

دراسة (Hayet, 2022) بعنوان:

The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance: A Case Study in the National Employment Agency in Algeria

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير النموذجي، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية لتشغيل، ولتأكد من صحة الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث وصل عدد الأجوبة إلى (226) استبانة، وتحليلها تم استخدام برنامج R 3.5.1 plspm، وكشفت النتائج على عدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها على الأداء الوظيفي في المنظمة المدروسة، أوصت الدراسة برفع مستوى الأداء بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والتواصل المستمر داخل المنظمة.

دراسة (Khalif, 2020) بعنوان:

Compensation's Strategies Impact on the Employee's Performance: By Mediating the Job Satisfaction

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر استراتيجيات التعويضات المطبقة في البنوك العاملة في فلسطين على أداء الموظفين العاملين في البنوك. ومن بين 13 بنكاً عاملاً في الأراضي الفلسطينية، توظف هذه البنوك عدداً كبيراً من العمالة الفلسطينية يبلغ عددها 7363 موظفاً. تم توزيع ما مجموعه 363 استبياناً، وتم ملء 283 منها فقط بشكل صحيح. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت النتائج أن استراتيجيات التعويض لها تأثير كبير على أداء الموظفين حيث بلغ التأثير الكلي 0.2593. وعلى وجه التحديد، فإن استراتيجيات التعويض لها تأثير مباشر على أداء الموظف 0.118، وتأثير غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي 0.1413. وجد أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في تأثير استراتيجيات التعويض على أداء الموظفين من خلال المساهمة بنسبة 54٪ من التأثير الإجمالي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في أداء الموظفين تعزى لأية معلومات ديموغرافية. وكانت أهم التوصيات زيادة الوعي الإداري والتركيز على تطبيق استراتيجيات التعويض في البنوك لدورها وأثرها على أداء الموظفين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني. ودراسة الرضا الوظيفي بشكل موسع وبيان تأثيره على الأداء الوظيفي بأنواعه. كما يوصي المؤلف بأن تقوم البنوك بتعيين مهام صعبة أو استخدام توسيع الوظائف لزيادة حماس الموظفين. قد يستخدم مدير البنوك أساليب القيادة التفويضية التي قد تزيد من الأداء. وكذلك يجب على مديري البنوك عدم انتقاد أي موظف أمام الآخرين. يجب على مديري البنوك الاستثمار بشكل أكبر في موظفيهم، ويجب على مديري البنوك دراسة الحالة العقلية والعاطفية للموظفين لتحسين ولائهم وما يحدث في عملهم، وأخيراً يجب على مديري البنوك التركيز أكثر على زيادة الاجتماعات خارج أبواب البنك.

الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول تأثير برامج التدريب والتطوير على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد برامج التدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) وتأثيرها على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تطوير المهارات والأداء الوظيفي وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد برامج التدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة).
- هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

النظرية البنائية تنظر إلى عملية التعلم كبناء نشط للمعرفة والفهم من قبل المتعلم بدلاً من مجرد استقبال المعلومات بشكل سلبي. في سياق هذا البحث، تشير النظرية البنائية إلى أن الموظفين المشاركين في برامج التدريب والتطوير لا يكتسبون ببساطة المعارف والمهارات الجديدة، ولكن بدلاً من ذلك، يقومون ببناء فهمهم الخاص لهذه المعارف والمهارات بناءً على خبراتهم السابقة وسياق

عملهم. وهذا البناء للنشط للمعرفة يُمكن الموظفين من تطبيق ما تعلموه بشكل أكثر فعالية في أداء وظائفهم.

وفقاً للنظرية البنائية، فإن دور المدربين والمطورين في هذه البرامج يتمثل في تصميم بيئات تعلم تيسر عملية بناء المعرفة لدى الموظفين بدلاً من مجرد نقل المعرفة إليهم. ويتطلب ذلك تركيز البرامج على المهام والمشكلات الواقعية التي يواجهها الموظفون في عملهم، مما يتيح لهم الفرصة لربط التعلم الجديد بخبراتهم السابقة وتطبيقه في سياق عملهم. كما يجب أن تشجع البرامج التفاعل والحوار بين المتدربين لتعزيز عملية البناء الاجتماعي للمعرفة.

من منظور النظرية البنائية، فإن تقييم أثر برامج التدريب والتطوير على تطوير المهارات والأداء الوظيفي ينبغي أن يركز ليس فقط على مدى اكتساب الموظفين للمعارف والمهارات الجديدة، ولكن أيضاً على كيفية تمكنهم من تطبيق هذه المعارف والمهارات في سياق عملهم. وهذا يتطلب استخدام أساليب تقييم أكثر شمولية، بما في ذلك ملاحظة أداء الموظفين في بيئة العمل والحصول على تغذية راجعة من المشرفين والزملاء حول مدى تحسن أدائهم الوظيفي. كما يجب أن يتضمن التقييم مراجعة الموظفين أنفسهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه في برامج التدريب والتطوير.

في ضوء النظرية البنائية، فإن برامج التدريب والتطوير الفعالة ينبغي أن تركز على تزويد الموظفين بالفرص اللازمة لبناء فهمهم الخاص للمعارف والمهارات الجديدة، بدلاً من مجرد إلقاء المحاضرات والتدريبات التقليدية. وهذا يتطلب تصميم أنشطة تفاعلية وتجريبية تتيح للموظفين ممارسة المهارات الجديدة في سياقات واقعية، مع توفير التوجيه والتغذية الراجعة اللازمة لمساعدتهم على بناء فهمهم وتطبيقه. كما ينبغي أن تتضمن البرامج فرصاً للمناقشة والحوار بين الموظفين لتعزيز البناء الاجتماعي للمعرفة.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا - تنوع البرامج التدريبية - كفاءة العملية التدريبية - أساليب التدريب الحديثة) على تطوير المهارات والأداء الوظيفي.
- **حدود مكانية:** الشركات في المملكة العربية السعودية.

- حدود زمانية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في الشركات في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- الرياحي، هيا محمد شاتي، و العواودة، وليد مجلي. (2019). اثر برامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الشميري، محمد عبدالرحمن حسان فرحان. (2022). تجارب بعض الدول في إعداد المعلم وإمكانية الاستفادة منها في تطوير برامج إعداد المعلم في الجامعات اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع61 ، 116 - 157.
- عياد، أماني عادل محمد جعفر، و جمعة، محمد حسن أحمد. (2020). متطلبات تطوير برامج التدريب لمعلمي الدمج بمدارس التعليم العام بمصر. مجلة كلية التربية بدمياط، ج74 ، 183 - 216.
- القرني، عيدة بنت محمد صالح، و القحطاني، محمد بن عايض محمد. (2021). معوقات استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات. مجلة التربية، ع190، ج1 ، 561 - 618.
- المفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد. (2022). برامج التدريب عن بعد في المركز التربوي للتطوير والتنمية المهنية في جامعة الملك سعود: التحديات وسبل التطوير. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع79 ، 139 - 160.

- Dwikat, Nidal Youssef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah University Journal of Research – Human Sciences*, Volume 37, No. 4, 775–803.
- Hayet, S., Soufiane, M., and Zahra, A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance: A Case Study in the National Employment Agency in Algeria. *Journal of North African Economics*, Volume 18, No. 30, 125–142.
- Khalif, Nadeem Khalif, and Ali, E. W. (2020). Compensation's Strategies Impact on the Employee's Performance: By Mediating the Job Satisfaction (Unpublished Master's Thesis). Arab American University – Jenin, Jenin.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The impact of training and development programs on
skills development and job performance**

Preparation:

Afrah Awad Al-Anzi

233000671

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445–2024