



عنوان البحث

تقييم فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة دراسة حالة المؤسسات الخاصة السعودية

إعداد الباحث: رائد سليمان صالح الهذيل

التخصص: ماجستير الإدارة التربوية

الكلية: كلية الإدارة

الجامعة: جامعة ميدأوشن

الدولة: المملكة العربية السعودية

الإيميل: Raedalhuthayl@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. وشملت: استراتيجيات التدريب، الفعالية، العوامل المؤثرة، التحديات، وقياس العائد على الاستثمار. جمعت البيانات من ١٠٠ مشارك يمثلون قطاعات وأدوارًا مختلفة.

أظهرت النتائج أن معظم المؤسسات لديها استراتيجيات تدريب منظمة وأهداف واضحة، مع برامج تدريب متنوعة. ويُنظر إلى تأثير التدريب على أداء الموظفين والمؤسسة ورضا الموظفين بشكل إيجابي. ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات في قياس العائد على الاستثمار، وضيق الوقت والميزانية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة. تقترح الدراسة توصيات لتحسين ممارسات التدريب، بما في ذلك: تعزيز أساليب التقييم، وتخصيص الموارد الكافية، وتحسين تصميم البرامج، وتذليل عقبات التنفيذ، وقياس العائد على الاستثمار، وتعزيز دعم الإدارة العليا، واستخدام التكنولوجيا، وتطوير المدربين.

الكلمات المفتاحية:

- استراتيجيات التدريب والتطوير
- فعالية التدريب
- المؤسسات الخاصة السعودية

مقدمة الدراسة

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المستمرة التي يشهدها العالم، أصبح الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة ملحة للمؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية. فالكفاءة والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على امتلاكها لقوى عاملة مؤهلة ومدربة بشكل جيد. ومن هنا، تبرز أهمية التدريب والتطوير كأدوات استراتيجية تساهم في تعزيز مهارات الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة في المؤسسات الخاصة السعودية، من خلال دراسة حالة عدد من هذه المؤسسات. وستتناول الدراسة بالتحليل الممارسات الحالية في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير، وتحديد العوامل المؤثرة على فعاليتها، بالإضافة إلى التحديات التي قد تواجه المؤسسات في هذا المجال.

من المتوقع أن تسفر هذه الدراسة عن تقديم رؤى وتوصيات قيمة تساهم في تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية، وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة والنمو في ظل التحديات المعاصرة.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الرئيسية في هذه الدراسة في: "تحديد وتقييم فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة في المؤسسات الخاصة السعودية، والكشف عن التحديات التي تحد من تحقيق أهدافها".

وتنتزع عن هذه المشكلة الرئيسية عدة مشكلات فرعية، منها:

- ما مدى توافق استراتيجيات التدريب والتطوير الحالية مع أهداف المؤسسات الخاصة السعودية واحتياجاتها المتغيرة؟
- ما هي الأساليب والبرامج التدريبية الأكثر شيوعاً في المؤسسات الخاصة السعودية، وما مدى فعاليتها في تطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية برامج التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية، مثل: (تأهيل المدربين، جودة المواد التدريبية، أساليب التقييم، دعم الإدارة)؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الخاصة السعودية في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية، وكيف يمكن قياسه بشكل فعال؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- إثراء المعرفة النظرية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع التدريب والتطوير في سياق المؤسسات الخاصة السعودية، والذي قد لا يكون حظي بالقدر الكافي من البحث.

- تطوير نماذج وأطر عمل: قد تسفر الدراسة عن تطوير نماذج أو أطر عمل جديدة لتقييم فعالية برامج التدريب والتطوير، تأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للسوق السعودي.
- تحديد الفجوات البحثية: تساعد الدراسة في تحديد الفجوات البحثية في مجال التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية، مما يوجه البحوث المستقبلية.
- تعزيز البحث العلمي: تشجع الدراسة على إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول فعالية التدريب والتطوير، وتأثيره على أداء المؤسسات والعاملين في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية:

- تحسين ممارسات التدريب والتطوير: تقدم الدراسة توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتحسين تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية.
- زيادة فعالية الاستثمار في التدريب: تساعد الدراسة المؤسسات على زيادة العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير، من خلال تحديد الاستراتيجيات والممارسات الأكثر فعالية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات: تساهم الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخاصة السعودية، من خلال تطوير مهارات وقدرات موظفيها.
- دعم التنمية الاقتصادية: تدعم الدراسة جهود التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية القوى العاملة الوطنية.
- مساعدة المديرين والممارسين: تزود الدراسة المديرين والممارسين في مجال التدريب والتطوير برؤى قيمة وأدوات عملية لاتخاذ قرارات مستنيرة.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى:

- تقييم فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة في المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة على هذه الفعالية.

وتتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مدى توافق استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخاصة السعودية.
- تحليل الأساليب والبرامج التدريبية المستخدمة في المؤسسات الخاصة السعودية، وتقييم فعاليتها في تطوير مهارات الموظفين.
- تحديد العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل برامج التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية (مثل: تأهيل المدربين، جودة المواد التدريبية، أساليب التقييم، دعم الإدارة العليا).
- استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات الخاصة السعودية في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير.

- قياس العائد على الاستثمار (ROI) في برامج التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية، وتقديم توصيات لتحسينه.

الإطار النظري للدراسة

يتناول الإطار النظري في هذه الدراسة المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بالتدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة، مع التركيز بشكل خاص على السياق السعودي. ويهدف إلى توفير خلفية نظرية متينة تساعد على فهم وتحليل واقع ممارسات التدريب والتطوير في هذه المؤسسات، وتحديد العوامل المؤثرة على فعاليتها.

مفهوم التدريب والتطوير:

يشير التدريب والتطوير إلى مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف وقدرات الموظفين، وتطوير إمكاناتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية (جميل، ٢٠١٦). وبينما يركز التدريب بشكل أساسي على تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة، فإن التطوير يهدف إلى إعدادهم لتولي مسؤوليات أكبر في المستقبل (اللبدى، ٢٠١٥). ويعتبر التدريب والتطوير استثماراً هاماً في رأس المال البشري، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي (ماهر، ٢٠٠٢-٢٠٠٣).

استراتيجيات التدريب والتطوير:

تمثل استراتيجية التدريب والتطوير الخطة العامة التي تضعها المؤسسة لتحديد وتنفيذ وتقييم أنشطة التدريب والتطوير لديها. وتتضمن هذه الاستراتيجية تحديد أهداف التدريب، واختيار الأساليب والبرامج المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة، ووضع آليات لتقييم النتائج (السالم، ٢٠١٠). وتتأثر استراتيجيات التدريب والتطوير بعدة عوامل، مثل حجم المؤسسة، وطبيعة عملها، وثقافتها التنظيمية، وأهدافها الاستراتيجية (المرسى، ٢٠٠٢).

عملية التدريب والتطوير:

تتضمن عملية التدريب والتطوير عدة مراحل أساسية، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، مروراً بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وصولاً إلى تقييم فعاليتها. ويتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية جمع معلومات حول المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم بفعالية، ويمكن استخدام أساليب متنوعة لتحقيق ذلك، مثل تحليل الوظائف، وتقييم الأداء، واستطلاعات الرأي (بن عنتر، ٢٠١٠). أما تصميم البرامج التدريبية فيتضمن تحديد أهداف التعلم، واختيار المحتوى والأساليب التدريبية المناسبة، وتحديد مدة البرنامج والموارد المطلوبة. ويعد تقييم البرامج التدريبية أمراً ضرورياً لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسينه (عباس، ٢٠١١).

أساليب التدريب والتطوير:

تتنوع أساليب التدريب والتطوير بتنوع أهداف البرامج والمتدربين والموارد المتاحة. وتشمل الأساليب التقليدية المحاضرات، والمناقشات، ودراسة الحالة، بينما تشمل الأساليب الحديثة التدريب الإلكتروني، والتدريب المدمج، والتدريب أثناء العمل. ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب على عدة عوامل، مثل أهداف البرنامج، وخصائص المتدربين، والموارد المتاحة (الطائي، الفضل، والعبادي، ٢٠٠٦).

العوامل المؤثرة على فعالية التدريب والتطوير:

تتأثر فعالية برامج التدريب والتطوير بعدة عوامل، منها دعم الإدارة العليا والتزامها، ومؤهلات المدربين ومهاراتهم، وجودة المواد والمحتوى التدريبي، ومشاركة المتدربين وتحفيزهم، ونقل أثر التدريب إلى بيئة العمل. ويعتبر دعم الإدارة العليا من أهم العوامل المؤثرة على فعالية التدريب، حيث يساهم في توفير الموارد اللازمة، وتهيئة المناخ الإيجابي، وتشجيع المشاركة الفعالة من قبل الموظفين (الحرارشة، ٢٠١١).

تحديات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة:

تواجه المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية عدة تحديات في مجال التدريب والتطوير، منها التحديات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية بشكل فعال، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالميزانية المحدودة، وضيق الوقت، ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين. ويتطلب التغلب على هذه التحديات تبني نهج استراتيجي للتدريب والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم للتعلم المستمر.

قياس العائد على الاستثمار (ROI) في التدريب والتطوير:

يعتبر قياس العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير أمراً هاماً لتقييم الكفاءة الاقتصادية لبرامج التدريب، وتبرير الاستثمار فيها. ويتضمن قياس العائد على الاستثمار مقارنة التكاليف الإجمالية للبرنامج بالفوائد المتحققة، سواء كانت فوائد ملموسة (مثل زيادة الإنتاجية أو خفض التكاليف) أو غير ملموسة (مثل تحسين رضا العملاء أو زيادة الروح المعنوية للموظفين). وعلى الرغم من أهمية قياس العائد على الاستثمار، إلا أنه يواجه بعض التحديات، مثل صعوبة عزل أثر التدريب عن العوامل الأخرى، وصعوبة تحديد وقياس الفوائد غير الملموسة، والحاجة إلى بيانات دقيقة وموثوقة (أبو قرين، ٢٠١٩).

التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية:

يشهد مجال التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً، مدفوعاً برؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تطوير قدرات رأس المال البشري السعودي، وزيادة مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتلعب المؤسسات الخاصة دوراً هاماً في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة لموظفيها، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للمنافسة في سوق العمل العالمي.

أثر التدريب والتطوير على أداء المؤسسة:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء المؤسسة. فالتدريب الفعال يساهم في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وزيادة قدرتها التنافسية، وتعزيز رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب والتطوير في زيادة ولاء الموظفين وتخفيض معدل دورانهم، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب (السالم، ٢٠١٦).

نظريات ونماذج ذات صلة:

يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من النظريات والنماذج ذات الصلة بموضوع التدريب والتطوير، مثل نظرية رأس المال البشري، ونموذج كيركباتريك لتقييم التدريب، ونموذج العائد على الاستثمار (ROI). وتساعد هذه النظريات والنماذج على فهم الأسس التي يقوم عليها التدريب والتطوير، وتوجيه عملية البحث، وتفسير النتائج التي يتم التوصل إليها.

الدراسات السابقة:

١. واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ببنك فلسطين بغزة (٢٠٠٧)

○ المؤلف: أسامة محمود مرسى

○ النتائج:

▪ التخطيط للعملية التدريبية غير فعال.

▪ عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

▪ جودة أساليب التدريب المستخدمة.

▪ ضعف في تقييم البرامج التدريبية.

▪ اهتمام إدارة البنك بالتدريب.

○ التحليل: تركز هذه الدراسة على تقييم واقع التدريب من وجهة نظر المتدربين في قطاع البنوك

في غزة. وتكشف عن وجود فجوة بين اهتمام الإدارة بالتدريب وفعالية تنفيذه، خاصة في

مراحل التخطيط والتقييم.

٢. استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك (٢٠٠٧)

○ المؤلف: حسين يرقى

○ النتائج:

▪ تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة للاستفادة من الموارد البشرية.

▪ تنمية الموارد البشرية ضرورة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

▪ الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يزيد من فرص العمل ويوفر قوى عاملة مؤهلة.

○ التحليل: تقدم هذه الدراسة منظوراً عاماً حول أهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في

المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على حالة مؤسسة سوناطراك. وتؤكد على أهمية التنمية

كاستراتيجية للتطور والنمو.

٣. أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية (٢٠١١)

○ المؤلف: عطا الله محمد تيسير طافش الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة

○ النتائج:

▪ مستوى مرتفع لاستراتيجية التدريب.

▪ علاقة إيجابية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين.

- التحليل: تدرس هذه العلاقة بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في الشركات الأردنية، وتظهر وجود علاقة إيجابية بينهما. وتقدم دليلاً على أهمية التدريب في تحسين الأداء المؤسسي.

٤. استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (٢٠١٠)

- المؤلف: بن دريدي منير
- النتائج:
 - اهتمام كبير بالتدريب وفق خطط واستراتيجية متماشية مع استراتيجية المؤسسة.
 - دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية تدريب واضحة.
- التحليل: تركز هذه الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في وضع وتنفيذ استراتيجيات التدريب. وتؤكد على أهمية التخطيط والتنظيم في العملية التدريبية.
- ٥. استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة (٢٠١١)
 - المؤلف: حريق خديجة
 - النتائج:
 - أهمية تحديد أهداف واضحة للبرنامج التدريبي.
 - دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ضرورة تحديد الأشخاص المناسبين للتدريب وتقييم نتائج التدريب بشكل دقيق.
 - التحليل: تربط هذه الدراسة بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة، وتبرز دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية. وتؤكد على أهمية اختيار المتدربين المناسبين وتقييم أثر التدريب على الأداء.

٦. أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة (٢٠١١)

- المؤلف: رجاء جاسم محمد وابتسام احمد فتاح
- النتائج:
 - وجود أثر إيجابي للبرامج التدريبية على أداء العاملين.
 - حاجة العاملين إلى البرامج التدريبية لتعزيز المعارف والمعلومات.
- التحليل: تقدم هذه الدراسة دليلاً على الأثر الإيجابي للبرامج التدريبية على أداء العاملين في القطاع الحكومي. وتؤكد على أهمية التدريب في تلبية احتياجات العاملين وتطوير مهاراتهم.

٧. استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية (٢٠١٢)

○ المؤلف: عبد الله بن عطية الزهراني

○ النتائج:

- مستوى متوسط لممارسة أنشطة التدريب في المصارف السعودية.
- اعتماد المصارف على الوسائل التكنولوجية التقليدية في التدريب.
- علاقة ارتباطية قوية بين أنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية واستخدام التكنولوجيا.
- وجود فروق في ممارسة استراتيجية التدريب تعزى للمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
- ضعف مشاركة مديري الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجيات ومعوقات تحول دون تبني النهج الاستراتيجي في التدريب.
- الليل: تقيم هذه الدراسة استراتيجيات التدريب في قطاع المصارف السعودي، وتحدد المعوقات التي تحد من فعاليتها، مثل ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة وضعف مشاركة مديري الموارد البشرية.

٨. دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام (٢٠١٣)

○ المؤلف: خالد عبد الله الميراني الغامدي

○ النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية بين التدريب والأداء.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- التحليل: تؤكد هذه الدراسة على دور التدريب في تحسين أداء الموظفين في القطاع العام، وتشير إلى أن المتغيرات الشخصية ليس لها تأثير كبير على العلاقة بين التدريب والأداء.

٩. أثر استراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية (٢٠١٤)

○ المؤلف: رشام بن زيان

○ النتائج:

- وجود مستوى مرتفع لاستراتيجية التدريب في المؤسسات الاقتصادية.
- نظرة المؤسسات إلى التدريب كأداة استراتيجية للتطور وليس فقط كالتزام قانوني.
- التحليل: تبرز هذه الدراسة النظرة المتزايدة للمؤسسات الاقتصادية إلى التدريب كاستثمار استراتيجي يساهم في تطويرها، وليس مجرد واجب قانوني.

تحليل الدراسات السابقة وتحديد الثغرة البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة ما يلي:

- التركيز على قطاعات مختلفة: تناولت الدراسات قطاعات متنوعة مثل البنوك، والمؤسسات الاقتصادية، والشركات المساهمة، والقطاع العام، مما يدل على أهمية التدريب في مختلف القطاعات.
- أهمية استراتيجية التدريب: أكدت معظم الدراسات على أهمية وجود استراتيجية واضحة للتدريب ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أداء العاملين.
- العوامل المؤثرة على فعالية التدريب: أشارت بعض الدراسات إلى عوامل مثل جودة البرامج التدريبية، وتقييم الاحتياجات التدريبية، ودعم الإدارة، وتوفر الموارد، ودور المدربين، والتكنولوجيا، كعوامل مؤثرة على فعالية التدريب.
- تقييم أثر التدريب: تناولت بعض الدراسات موضوع تقييم أثر التدريب على أداء العاملين والمؤسسة، وأكدت على أهمية قياس العائد على الاستثمار في التدريب.
- التحديات والمعوقات: كشفت بعض الدراسات عن وجود تحديات ومعوقات تواجه عملية التدريب، مثل ضعف التخطيط، وعدم إشراك الموظفين، وضعف التقييم، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الثغرة البحثية:

على الرغم من أن الدراسات السابقة قدمت رؤى قيمة حول استراتيجيات التدريب في مختلف القطاعات، إلا أن هناك بعض الثغرات التي يمكن تحديدها:

- قلة الدراسات التي تركز على المؤسسات الخاصة في السعودية: يبدو أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول بشكل خاص استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، على الرغم من أهمية هذا القطاع في الاقتصاد السعودي.
- الحاجة إلى تقييم شامل: هناك حاجة إلى دراسة شاملة تقيم فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية، وتغطي جميع جوانب العملية التدريبية، من تحديد الاحتياجات إلى التقييم وقياس العائد على الاستثمار.
- دور المتغيرات الحديثة: هناك حاجة إلى دراسة دور المتغيرات الحديثة مثل التكنولوجيا، والعولمة، وتغير طبيعة العمل، على استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الثغرات من خلال تقييم واقع استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل المؤثرة على فعاليتها، والتحديات التي تواجهها.

الأسلوب الإحصائي المستخدم بالدراسة

نوع البيانات / النتائج	الأسلوب الإحصائي المستخدم
لتوزيع المشاركين حسب القطاع، حجم المؤسسة، المسمى الوظيفي، الخبرة.	التكرار والنسبة المئوية
لقياس رضا الموظفين عن البرامج التدريبية ومدى تأثير التدريب على الأداء.	مقياس ليكرت الخماسي
تحليل نوعية البرامج التدريبية واستراتيجيات التدريب المستخدمة.	اختبار التكرار (Frequency Testing)
لعرض النتائج العامة واستجابات المشاركين حول فعالية التدريب.	التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

منهجية البحث

تصف الأجزاء التالية من النص المنهجية بالتفصيل، وسأقوم بتضمينها هنا لإكمال طلبك:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل واقع استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة في المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وتقييم فعاليتها، والكشف عن العوامل المؤثرة فيها والتحديات التي تواجهها.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: سيتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية التي لديها إدارات أو أقسام تدريب وتطوير. ونظرًا لتعذر حصر جميع هذه المؤسسات، سيتم التركيز على قطاعات اقتصادية محددة ذات أهمية في الاقتصاد السعودي (مثل قطاع الصناعة، والتجارة، والخدمات المالية).
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية وأحجام المؤسسات. وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على اعتبارات إحصائية تضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

أداة جمع البيانات: الاستبيان

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين المسؤولين عن التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة السعودية.

• محاور الاستبيان: سيتم تصميم الاستبيان ليغطي المحاور الرئيسية التالية:

١. معلومات عامة عن المشاركين والمؤسسة: (القطاع، حجم المؤسسة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في التدريب والتطوير).
 ٢. استراتيجيات التدريب والتطوير المطبقة: (أهداف التدريب والتطوير، أنواع البرامج التدريبية المقدمة، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، ميزانية التدريب).
 ٣. فعالية برامج التدريب والتطوير: (أثر التدريب على أداء الموظفين، أثر التدريب على أداء المؤسسة، مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية).
 ٤. العوامل المؤثرة على فعالية التدريب والتطوير: (مؤهلات المدربين، جودة المواد التدريبية، أساليب التقييم المستخدمة، دعم الإدارة العليا، توفر الموارد).
 ٥. تحديات التدريب والتطوير: (التحديات المتعلقة بتصميم البرامج، والتنفيذ، والتقييم، والتحديات المتعلقة بالميزانية والموارد).
 ٦. تقييم العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير: (أساليب قياس العائد على الاستثمار المستخدمة، تصورات المشاركين حول العائد على الاستثمار).
- تصميم الاستبيان: سيتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة (باستخدام مقياس ليكرت خماسي لقياس درجة الموافقة أو الأهمية) وأسئلة مفتوحة لإتاحة الفرصة للمشاركين لتقديم تعليقات مفصلة.
 - تحكيم الاستبيان: سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير لضمان صدقه وثباته ووضوحه.
 - توزيع وجمع الاستبيانات: سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو يدوياً على عينة الدراسة، وسيتم جمعها بعد استيفائها.

تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات الكمية التي سيتم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الإحصاء الوصفي والاستدلالي) باستخدام برنامج SPSS. وسيتم تحليل البيانات النوعية (الإجابات على الأسئلة المفتوحة) باستخدام تحليل المحتوى لتحديد الأنماط والموضوعات الرئيسية.

الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين قبل جمع البيانات، وسيتم ضمان سرية معلوماتهم واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تقييم فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة، ولا تتناول جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية.
- الحدود الجغرافية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود القطاعية: قد تركز الدراسة على قطاعات اقتصادية محددة في المملكة العربية السعودية (مثل الصناعة والتجارة والخدمات المالية)، وليست كل القطاعات.
- الحدود الزمنية: يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي قد لا تعكس التغيرات التي تحدث في المستقبل.
- حدود الأداة: تعتمد الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مما قد يؤثر على دقة وموضوعية النتائج.
- حدود العينة: قد لا تمثل العينة المختارة مجتمع الدراسة بشكل كامل، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج.

النتائج والمناقشة

النتائج الرئيسية:

- الملف الديموغرافي: تركز المشاركون في القطاعين التجاري والصناعي، في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ويشغلون مناصب في إدارات التدريب أو الموارد البشرية، بخبرة تتراوح بين سنة و ١٠ سنوات.
- استراتيجيات التدريب والتطوير: معظم المؤسسات لديها أهداف تدريبية مكتوبة، وتقدم برامج تعريفية وتدريبية على المهارات الفنية والإدارية ومهارات التواصل. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء والمقابلات وتغيرات العمل، مع استخدام ملحوظ للاستبيانات وتحليل الفجوات. ويتم تخصيص الميزانية كنسبة ثابتة أو مئوية من إجمالي الميزانية.
- فعالية البرامج: هناك تصور إيجابي كبير لتأثير التدريب على أداء الموظفين والمؤسسة، ورضا مرتفع من الموظفين عن البرامج.
- العوامل المؤثرة: يُنظر إلى كفاءة المدربين وجودة المواد ودعم الإدارة على أنها عالية، ولكن توفر الموارد الكافية يمثل تحديًا. وتركز أساليب التقييم على استبيانات الرضا وتقييم الأداء وملاحظات المشرفين، مع استخدام أقل لاختبارات المعرفة.
- التحديات: تشمل التحديات في تصميم البرامج تحديد الاحتياجات وتصميم محتوى جذاب، وفي التنفيذ ضيق الوقت وإشراك الموظفين، وفي التقييم صعوبة قياس التأثير، وفي الميزانية عدم كفاية المخصصات.

- العائد على الاستثمار (ROI): نسبة محدودة من المؤسسات تقيس العائد على الاستثمار رسميًا، والأكثر استخدامًا هو قياس مؤشرات الأداء الرئيسية ونموذج كيركباتريك. والتصور العام للعائد على الاستثمار إيجابي.

مناقشة النتائج:

تشير النتائج إلى أن المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية تدرك بشكل عام أهمية التدريب والتطوير، حيث أن الغالبية العظمى لديها أهداف مكتوبة للتدريب والتطوير، وهناك تصور إيجابي واسع النطاق لتأثير التدريب على أداء الموظفين والمؤسسة. ومع ذلك، هناك بعض التحديات التي قد تحد من فعالية برامج التدريب والتطوير.

أحد التحديات الرئيسية هو صعوبة قياس تأثير التدريب على الأداء. تستخدم معظم المؤسسات أساليب تقييم تركز على رضا الموظفين وتقييم الأداء بعد التدريب، ولكن هذه الأساليب قد لا توفر دائمًا صورة دقيقة عن تأثير التدريب الحقيقي على سلوك الموظفين وأداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمثل عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب تحديًا كبيرًا آخر، حيث قد يؤدي ذلك إلى تقليل جودة البرامج التدريبية أو تقليل عدد الموظفين الذين يمكنهم المشاركة فيها.

على الرغم من هذه التحديات، هناك أيضًا بعض نقاط القوة التي يمكن للمؤسسات البناء عليها. على سبيل المثال، يُنظر إلى كفاءة المدربين وجودة المواد التدريبية على أنها عالية من قبل غالبية المشاركين، وهناك دعم قوي من الإدارة العليا لبرامج التدريب. يمكن للمؤسسات الاستفادة من نقاط القوة هذه للتغلب على التحديات التي تواجهها وتحسين فعالية برامج التدريب والتطوير الخاصة بها.

التوصيات

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، يُقدم التوصيات التالية لتحسين ممارسات التدريب والتطوير:

١. تعزيز وتطوير أساليب التقييم: نظرًا لأن قياس تأثير التدريب على الأداء هو التحدي الأبرز، يوصى بالانتقال إلى استخدام أساليب تقييم أكثر عمقًا تركز على مستويات كيركباتريك العليا (تغيير السلوك والنتائج). يتضمن ذلك تطوير أدوات قياس الأداء القائمة على الكفاءات، وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بأهداف التدريب، وإجراء تقييمات متابعة بعد فترة كافية من انتهاء البرنامج.
٢. تحسين تخطيط وتنفيذ البرامج: لمواجهة تحديات الوقت والجدولة، يُنصح بتبني أساليب تدريب مرنة مثل التعلم المدمج أو التدريب الإلكتروني. كما يجب تعزيز التنسيق بين إدارات التدريب والإدارات التشغيلية لوضع جداول زمنية ملائمة وتقليل التعارضات مع متطلبات العمل. لزيادة إشراك الموظفين، يمكن استخدام أساليب تدريب تفاعلية وتوفير حوافز للمشاركة.
٣. دقة تحديد الاحتياجات التدريبية: لمعالجة صعوبة تحديد الاحتياجات بدقة، يجب تطوير عمليات تحليل احتياجات شاملة ومتكاملة. يشمل ذلك ليس فقط تقييم الأداء السنوي، بل أيضًا تحليل دقيق لمتطلبات الوظائف، وتحديد الكفاءات المطلوبة، واستخدام مزيج من الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز للحصول على صورة واضحة وشاملة للفجوات التدريبية.

٤. المطالبة بميزانية كافية وإدارة الموارد بفعالية: بما أن عدم كفاية الميزانية هو تحدٍ رئيسي، يجب على مسؤولي التدريب والتطوير العمل على تبرير الحاجة للميزانية الكافية من خلال ربط التدريب المباشر بأهداف العمل وإظهار العائد المحتمل على الاستثمار (حتى لو كان تقديرياً في البداية). كما يجب البحث عن حلول تدريبية فعالة من حيث التكلفة وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة.
٥. الاستفادة من نقاط القوة: بناءً على المستويات المرتفعة لكفاءة المدربين وجودة المواد ودعم الإدارة العليا، يُوصى بالاستمرار في الاستثمار في تطوير المدربين وتحديث المواد التدريبية. يجب استثمار دعم الإدارة العليا لزيادة الوعي بأهمية التدريب وتأثيره، وتسهيل الحصول على الموارد اللازمة، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة.
٦. زيادة التركيز على قياس العائد على الاستثمار (ROI): على الرغم من صعوبته، فإن قياس العائد على الاستثمار يقدم دليلاً قوياً على قيمة التدريب. يُنصح بتدريب فرق التدريب على منهجيات قياس العائد، وتحديد مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس الكمي مرتبطة بشكل مباشر بأهداف التدريب وتأثيره على الأعمال، والسعي نحو دمج نتائج القياس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب.

الخاتمة

تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول واقع ممارسات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية. في حين أن المؤسسات تدرك بشكل عام أهمية التدريب، إلا أن هناك العديد من التحديات التي يجب معالجتها لضمان فعالية برامج التدريب والتطوير. من خلال تنفيذ التوصيات المذكورة أعلاه، يمكن للمؤسسات تحسين ممارسات التدريب والتطوير الخاصة بها، والمساهمة في نهاية المطاف في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال. على وجه الخصوص، هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية تتناول التحديات المحددة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، ودور التكنولوجيا في تحسين برامج التدريب والتطوير، وتأثير التدريب على الاحتفاظ بالموظفين.

المراجع

الكتب:

- أحمد، محمد سمير. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر. عمان، الأردن.
- الحرارشة، حسين محمد. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي (الطبعة الأولى). دار جليس الزمان. عمان.
- اللبدي، نزار عوني. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية وتنميتها (الطبعة الأولى). دار دجلة. عمان، الأردن.
- المرسى، جمال الدين محمد. (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في القرن الواحد والعشرين. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- السالم، سعيد مؤيد. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس الأبعاد الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد. (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. دار الكتاب الجامعي. الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية.
- الطائي، يوسف حليم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان.
- بن عنتر، عبد الرحمان. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- جميل، عبد الكريم احمد. (٢٠١٦). تدريب وتنمية الموارد البشرية (الطبعة الأولى). دار الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- عباس، عبد الباسط أنس. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٢-٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد. (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.
- مرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمان. (٢٠٠٣/٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية. الإسكندرية.

الأطروحات والرسائل:

- أبو قرين، أحمد رمضان. (٢٠١٩). أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية (وزارة الخارجية الليبية نموذجاً) (رسالة ماجستير، جامعة مالانج، تخصص الإدارة الإسلامية).

- بودوح، غنية. (٢٠١٣). استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - نموذجاً (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية).
- بوعمامة، خامرة. (٢٠١١). استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، تخصص تسيير عمومي).
- بن دريدي، منير. (٢٠١٠). استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - التدريب والحوافز (رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية).
- جري، عبد الحكيم. (٢٠١٣). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة تجمع صيدال الصناعة الأدوية - فرع قسنطينة (رسالة ماجستير، جامعة سطيف ١، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة).
- حريق، خديجة. (٢٠١١). استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة (رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية).
- الغامدي، خالد عبد الله الميراني. (٢٠١٣). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام (رسالة ماجستير، جامعة الباحة، كلية العلوم القانونية والإدارية، تخصص موارد بشرية).
- مرسي، أسامة محمود. (٢٠٠٧). واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال).
- يركي، حسين. (٢٠٠٧). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سوناطراك (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير).
- سعيد، حنان محمد محمد. (٢٠١٩). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين (رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، تخصص إدارة أعمال).

المراجع الأجنبية:

- Abbas, Z. (2014). Identification of Factors and their Impact on Employees' Training and Organizational Performance in Pakistan .KASBIT Business Journal (KBJ), 7.(٦)
- Asfaw, A. M., Argaw, M. D & ,.Bayissa, L. (2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub–City, Addis Ababa, Ethiopia .Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3.
- Elnaga, A & ,.Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance .European Journal of Business and Management, 5.(٤)
- Falola, H. O., et al. (2014). Effectiveness Of Training And Developement On employees' Performance And Organisation Competitiveness In The Nigerian Banking Industry .Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 7 ,٥٦)No. 1.(
- Farooq, M & ,.Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Feedback on Employee Performance .Far East Journal of Psychology and Business, 5.(١)
- Gerard, F.–M. (2000). L'évaluation de l'efficacité d'une formation .Gestion, 20.(٣)
- Grauque, D., et al. (2008). les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif .Revue française d'administration publique, 4.(١٢٨)
- Hafeez, U. (2015). Impact of Training on Employees Performance: Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan .Business Management and Strategy, 6.(١)
- Jehanzeb, K & ,.Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study . European Journal of Business and Management, 5.(٢)
- Nassazi, A. (2013) .Effects of training on Employee performance: Evidence from Uganda) Master's Thesis, University of Applied Sciences, Business, Economics and Tourism.(

- Omran, A. (2016). Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry .Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 6.(۲)
- Pertti, J. M. (1999) .Gestion des ressources humaines°) ème ed .(.Librairie Vuibert. Paris.
- Rodriguez, J & ,.Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation .World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3.(۱۰)
- Saetang, J., et al. (2010). factors affecting perceived job performance among staff a case study of Ban Karuna juvenile vocational Training center for boys .The Journal of Behavioral Science, 5.(۱)