

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي ودوره في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

**The role of training in improving job performance and its role in achieving
the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030**

إعداد/ محمد عبدالله محمد بن عواد

الرقم الجامعي / 251000393

إشراف/

د/ فايز جراد

د / الفيصل عبد الحميد

2025

الشكر والتقدير

بسم الله المعين، والصلاة والسلام على الصادق الأمين.

إلى من كانوا لي عونًا وسندًا في مسيرة هذا البحث، وأثروا خطواته بالمعلومة، والرأي، والنصيحة، فكان لإسهامهم بالغ الأثر في إثراء محتواه وبلوغ هذا العمل صورته النهائية... لكم جميعًا أسمى آيات الامتنان والتقدير.

إلى أساتذتي الكرام، الذين قدّموا لي الإرشاد والتوجيه طوال دراستي، ومنحوني من علمهم وخبرتهم ما أضاء لي الطريق... لكم خالص الشكر والعرفان.

وإلى جامعتي العزيزة التي قدمت لي العلم والمعرفة، وكانت بيئة خصبة للنمو والتطور. فلكم مني كل التقدير.

إلى زوجتي الغالية، داعمي الأول وسندي الدائم، وإلى أبنائي الأحبة، الذين منحوني الحب والثقة، ووقفوا إلى جانبي في كل مراحل حياتي... أهديكم هذا الإنجاز لقلوبكم قبل أعينكم.

وإلى والديّ الكريمين، ومن رباني، وغرس فيني قيمة الاجتهاد والإصرار، شكرًا لكم من القلب.

وإلى أصدقائي ورفاق الدرب، الذين شاركوني الرحلة، وكانوا خير معين في جمع المراجع والمعلومات، وساندوني بالكلمة والمشورة والتوجيه... لكم كل الامتنان والتقدير.

وإلى كل من خصص من وقته للإجابة على الاستبيانات والمشاركة في هذا المشروع والبحث وساهم في إثراء الدراسة، شكرًا لكم وكلّي امتنان لكم.

أهدي هذا العمل لكل من كان له أثر في وصولي إلى هذه اللحظة.

كتب الله لنا ولكم الخير والبركة، وجعل خطانا دومًا في طاعته، والله يحفظكم ويرعاكم.

5	Chapter 1 : Introduction
6	Error! Bookmark not defined.
6	مقدمة
8	مشكلة الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة – العلمية والعملية
12	تساؤلات الدراسة
13	فرضيات الدراسة
14	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
17	مقدمة
20	الدراسات السابقة
30	التعليق على الدراسات السابقة
37	مفهوم التدريب وتعريفه:
37	التدريب لغة
37	التدريب اصطلاحاً
39	أبعاد التدريب (التصميم، المحتوى، أساليب التنفيذ، كفاءة المدربين)
39	التصميم الشامل للتدريب: المراحل والمكونات
40	اختيار محتوى التدريب: الأسس والمعايير والمراجع
42	أساليب التدريب
42	كفاءة المدربين
44	أهداف التدريب وأنواعه على المستويين الفردي والتنظيمي
46	مفهوم الأداء الوظيفي وتعريفه
46	تعريف الأداء الوظيفي
47	أبعاد الأداء الوظيفي (الأداء الفردي الأساسي، الأداء التعاوني، الأداء الإبداعي)

49.....	معايير قياس الأداء الوظيفي ومؤشراته.
51.....	النظريات المؤسسة للعلاقة بين التدريب والأداء
51.....	كيف يعتبر التدريب استثماراً في رأس المال البشري.
52.....	نظرية التوقع (Expectancy Theory) ليفكتور فروم
54.....	نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory) للوك ولاثام
56.....	أولاً: تكامل النظريات في تفسير العلاقة بين التدريب والأداء
57.....	الدور الاستراتيجي للتدريب في تحقيق رؤية 2030
60.....	(منهجية الدراسة تصميم البحث: (Research Design)
60.....	(المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي. (Descriptive Analytical Approach)
60.....	مجتمع الدراسة: (Research Community)
60.....	خصائص العينة: (Sample Characteristic)
60.....	محددات حجم العينة: (Sample Size Determination)
62.....	عينة الدراسة
64.....	خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات: (Data Collection Procedures)
65.....	أسلوب القياس والتحليل:
65.....	حدود الدراسة: (Study Scope and Limitations)
67.....	(الدراسة الميدانية)
67.....	تحليل البيانات
68.....	1. صدق المحتوى: (Content Validity)
69.....	2. الصدق الداخلي: (Internal Consistency)
71.....	رابعاً: الثبات (Reliability)
72.....	تفريغ الاستبيان

77.....	تحليل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي
77.....	العلاقة بين عدد الدورات التدريبية والمهارة
78.....	العلاقة بين عدد المستفيدين من التدريب والمهارة
78.....	العلاقة بين طريقة الاختيار والمهارة
79.....	العلاقة بين نوعية البرامج والمهارة
79.....	العلاقة بين تمويل التدريب والمهارة
83.....	دراسة الانحدار الخطي بين الأداء والتدريب
83.....	الانحدار الخطي بين المهارة ومؤشرات التدريب
84.....	الانحدار الخطي بين الكفاءة والفاعلية ومؤشرات التدريب
85.....	دراسة الانحدار بين الأداء الكلي والتدريب الكلي
87.....	الفرضية الثانية
87.....	متغير الجنس
88.....	متغير العمر
88.....	متغير المستوى التعليمي
89.....	متغير مدة الخدمة
89.....	متغير عدد الدورات التدريبية
91.....	مناقشة نتائج الدراسة
91.....	أولاً: واقع برامج التدريب
91.....	ثانياً: أثر التدريب على الأداء الوظيفي
92.....	ثالثاً نتائج التحليل الإحصائي المتقدم
94.....	المراجع

الفصل الأول :

المقدمة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى النمو والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالتغيرات المتسارعة والتنافسية الشديدة. وفي هذا السياق، يبرز التدريب كأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ليس فقط لتعزيز مهاراتها بل لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة. يُعرّف التدريب بأنه "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم". هذا التعريف يؤكد على أن التدريب ليس نشاطاً عشوائياً، بل هو جهد مقصود ومخطط له يهدف إلى إحداث تحول إيجابي في سلوكيات الموظفين وقدراتهم، مما ينعكس مباشرة على جودة وكفاءة عملهم.

أما الأداء الوظيفي، فيعرف بأنه كيفية تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته وقدرته على تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات. هذا المفهوم يتجاوز مجرد إنجاز المهام ليشمل الجودة والفعالية في تحقيق النتائج المرجوة. تلجأ المؤسسات لتقييم الأداء دورياً لتعزيز الإنتاجية وتحديد مجالات التحسين. إن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي علاقة تكاملية؛ فالاستثمار في التدريب يعد استثماراً في رأس المال البشري، الذي ينظر إليه على أنه القيمة الاقتصادية غير الملموسة لزيادة قدرات العامل، ويساهم في زيادة خبرته ومهارته ورفع الإنتاجية. المنظمات الحديثة تدرك أن مواكبة التغيير في التكنولوجيا والإدارة يتطلب تنمية مستمرة لمهارات موظفيها، مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من الأمان الوظيفي.

في المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي أهمية استراتيجية قصوى في ظل رؤية المملكة 2030 الطموحة. تهدف الرؤية إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح،

وتركز بشكل مباشر على تنمية رأس المال البشري كأحد مستهدفاتها الرئيسية. يعد التدريب أداة أساسية لتحقيق هذه الأهداف، من خلال تطوير المهارات المستقبلية وتعزيز الكفاءات اللازمة للابتكار والنمو المستدام. إن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تواصل دورها الحيوي في دعم أهداف رؤية المملكة 2030 عبر منظومة متكاملة من البرامج والمبادرات التي تستهدف تطوير رأس المال البشري وتحفيز سوق العمل. هذا التحول في النظرة إلى التدريب من كونه مجرد نشاط تكتيكي لرفع الكفاءة الفردية إلى أداة استراتيجية وطنية، يعكس فهمًا عميقًا لدوره في بناء مستقبل المملكة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وتأكيدات رؤية المملكة 2030 على تنمية رأس المال البشري، إلا أن هناك العديد من المؤسسات في المملكة لا تزال تواجه تحديات في ترجمة الاستثمار في التدريب إلى تحسين ملموس ومستدام في الأداء الوظيفي، وبالتالي في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. إن هذا الفجوة بين الإدراك النظري والواقع التطبيقي يمثل تحديًا مهمًا. تشير بعض الدراسات إلى وجود ضعف في واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية والخاصة، مع وجود تحديات ومقاومة للتغيير. كما أن هناك حاجة لدراسات أكثر تفصيلاً حول تأثير التدريب في سياقات محددة داخل المملكة. هذا يثير تساؤلات حول مدى فعالية برامج التدريب الحالية في تلبية الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل ومتطلبات الرؤية، وكيف يمكن تحسينها لتعزيز الأثر على الأداء الوظيفي والمساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية. إن المشكلة لا تكمن في أهمية التدريب بحد ذاته، بل في جودة التطبيق والقياس في السياق المحلي، مما يتطلب البحث عن العوامل الوسيطة أو التحديات التي تعيق هذا التحول.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل التالي:

كيف يمكن لبرامج التدريب أن تسهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية، وما هو دور ذلك في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية رأس المال

البشري؟

وتتفرع عن هذه المشكلة الأسئلة البحثية التالية:

- ما هو واقع برامج التدريب الحالية في المنظمات السعودية؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية؟

- ما مدى تأثير برامج التدريب على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق برامج التدريب وقياس أثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية؟
- كيف يمكن لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال التدريب أن يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 لتنمية رأس المال البشري؟

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية، وتحليل مساهمة ذلك في تحقيق رؤية المملكة 2030. ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
1. تحديد واقع برامج التدريب المطبقة حاليًا في المنظمات السعودية، من حيث تصميمها، محتواها، أساليب تنفيذها، وكفاءة المدربين.
 2. تقييم مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية، وتحديد أبعاده المختلفة مثل الأداء الفردي والتعاوني والإبداعي.
 3. قياس طبيعة وحجم تأثير برامج التدريب على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.
 4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات السعودية في تصميم وتطبيق برامج التدريب وقياس أثرها على الأداء الوظيفي.

5. اقتراح آليات وتوصيات لتعزيز دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية رأس المال البشري. إن هذا الانتقال من الوصف إلى التوصيف وتقديم الحلول يعكس طموح الدراسة لتقديم مساهمة عملية ومباشرة، لا سيما في سياق رؤية 2030 التي تتطلب حلولاً قابلة للتطبيق لتحقيق أهدافها.

أهمية الدراسة – العلمية والعملية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وتطبيقية، مما يجعلها إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية والممارسات الإدارية في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية:

• **سد الفجوة البحثية في السياق السعودي:** على الرغم من وجود دراسات تناولت تأثير التدريب على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة ملحة لدراسات أكثر دقة وتفصيلاً تركز على السياق السعودي المحدد، خاصة مع التغيرات الاستراتيجية التي يشهدها سوق العمل في ظل رؤية 2030. هذه الدراسة ستسهم في بناء قاعدة معرفية محلية حول هذه العلاقة، مما يعزز الفهم النظري والتطبيقي في بيئة الأعمال السعودية.

• **تعزيز الإطار النظري:** من خلال تطبيق وتكامل نظريات مثل نظرية رأس المال البشري، نظرية التعلم الاجتماعي، نظرية التوقع، ونظرية تحديد الأهداف، ستسهم الدراسة في إثراء الفهم النظري للعلاقة المعقدة بين التدريب والأداء الوظيفي في بيئة ديناميكية. هذا التكامل النظري يسمح للباحث تحليل الظاهرة من زوايا متعددة، مما يؤدي إلى نتائج وتفسيرات أكثر ثراءً وقوة.

- **تحديد أبعاد التأثير:** يستعمل الدراسة على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا للتدريب على الأداء الوظيفي، مما يضيف تفصيلًا مهمًا إلى المعرفة الحالية التي قد تركز على التأثير الكلي للتدريب. هذا التحليل الدقيق سيساهم في تطوير نماذج أكثر شمولية لتقييم فعالية التدريب.

الأهمية التطبيقية:

- **دعم تحقيق رؤية المملكة 2030:** تتماشى الدراسة بشكل مباشر مع مستهدفات الرؤية المتعلقة بتمية رأس المال البشري، من خلال توفير قوى عاملة مؤهلة ومجهزة لمواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية. إن التدريب ليس مجرد آلية لتحسين الأرباح أو الكفاءة التنفيذية، بل هو محرك أساسي للتحويل الاقتصادي والاجتماعي الشامل الذي تسعى إليه رؤية 2030. النتائج والتوصيات ستكون ذات فائدة مباشرة لصناع القرار في الوزارات والجهات الحكومية والخاصة، حيث يمكن أن تخدم كمداخل لسياسات الموارد البشرية على المستوى الوطني.
- **تحسين فعالية برامج التدريب:** ستوفر الدراسة رؤى قيمة للمنظمات حول كيفية تصميم وتطبيق برامج تدريبية أكثر فعالية، تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة، وتضمن تحقيق عائد اقتصادي يغطي الإنفاق على التدريب. هذا يساعد المنظمات على توجيه استثماراتها في التدريب نحو المجالات الأكثر تأثيرًا وفعالية.
- **تعزيز الأداء التنظيمي:** من خلال تحديد آليات تحسين الأداء الوظيفي عبر التدريب، ستساعد الدراسة المنظمات على زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، وتقليل معدل دوران الموظفين.

- توجيه السياسات المستقبلية: يمكن أن تستفيد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والجهات المعنية الأخرى من نتائج الدراسة في تطوير سياساتها وبرامجها لدعم التدريب والتأهيل وتعزيز المهارات المستقبلية بما يواكب متطلبات سوق العمل المتغير.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي خصائص برامج التدريب الحالية (مثل أنواعها، مدتها، محتواها، كفاءة المدربين) في المنظمات السعودية؟

2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي العام للموظفين في المنظمات السعودية، وما هي أبعاده (مثل الأداء الفردي الأساسي، الأداء التعاوني، الأداء الإبداعي)؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية؟

○ هل يؤثر تصميم برامج التدريب على الأداء الوظيفي؟

○ هل يؤثر محتوى برامج التدريب على الأداء الوظيفي؟

○ هل تؤثر أساليب تنفيذ التدريب على الأداء الوظيفي؟

○ هل تؤثر كفاءة المدربين على الأداء الوظيفي؟

4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المنظمات السعودية في تطبيق برامج التدريب وقياس أثرها على

الأداء الوظيفي؟

5. كيف يمكن لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال التدريب أن يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030

المتعلقة بتنمية رأس المال البشري؟

فرضيات الدراسة

تُصاغ الفرضيات كإجابات مؤقتة أو محتملة لتساؤلات الدراسة، وتستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة. سيتم اختبار هذه الفرضيات إحصائياً خلال الجزء العملي من البحث. إن هذه الفرضيات لا تكتفي بتأكيد وجود علاقة، بل تحدد اتجاهها، مما يعكس منهجية بحثية دقيقة تسعى لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد التدريب بشكل مستقل، ويسمح بتحليل أعمق للنتائج وتوصيات أكثر تحديداً.

• **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين برامج التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية، مما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

• **الفرضيات الفرعية:**

◦ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تصميم برامج التدريب والأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.

◦ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين محتوى برامج التدريب والأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.

○ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين أساليب تنفيذ التدريب والأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.

○ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين كفاءة المدربين والأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية.

○ الفرضية الفرعية الخامسة: تساهم برامج التدريب الفعالة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية رأس المال البشري وزيادة تنافسية الكفاءات الوطنية. إن هذه الفرضية تربط بشكل مباشر التدريب بالأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030، مؤكدة البعد الوطني للدراسة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الأساسية في حقل إدارة الأعمال والموارد البشرية، التي توفر إطاراً مفاهيمياً لفهم العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي ودورهما في تحقيق رؤية المملكة 2030. سيتم دمج هذه النظريات لتقديم منظور شامل ومتكامل للظاهرة المدروسة، مما يعكس فهماً أعمق لتعقيد الظاهرة ويتجاوز مجرد تطبيق نظرية واحدة.

• نظرية رأس المال البشري:

○ تفترض هذه النظرية أن المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الأفراد هي أصول قيمة يمكن الاستثمار فيها وتطويرها لتعزيز إنتاجيتهم وإمكاناتهم الاقتصادية. التدريب والتعليم يعتبران استثمارين رئيسيين في رأس المال البشري، يؤديان إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والنمو الاقتصادي. على الرغم من بعض الانتقادات التي تشير إلى إمكانية إغفال العوامل الاجتماعية أو المبالغة في تبسيط العلاقة بين رأس المال البشري والدخل، إلا أن جوهر النظرية يظل أساسياً في فهم قيمة التدريب.

○ **الربط بالدراسة:** تقع هذه النظرية في صميم الدراسة، حيث تعتبر التدريب استثماراً استراتيجياً يهدف إلى زيادة قيمة الموظفين وتحسين أدائهم. هذا يتماشى مع تركيز رؤية المملكة 2030 على تنمية رأس المال البشري كركيزة أساسية للنمو المستدام. إن الاستثمار في التدريب، وفقاً لهذه النظرية، يفسر سبب سعي المنظمات والدول لتعزيز قدرات القوى العاملة لديها.

• **نظرية التوقع (Expectancy Theory) ليفيكتور فروم:**

○ تركز هذه النظرية على أن دافعية الأفراد لأداء مهمة ما تتأثر بتوقعاتهم حول النتائج المترتبة على جهودهم. تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: التوقع (الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد)، والوسيلة (الاعتقاد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت)، والتكافؤ (القيمة التي يوليها الفرد للمكافآت).

○ **الربط بالدراسة:** يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيف يؤثر التدريب على دافعية الموظفين لتحسين أدائهم. فإذا أدرك الموظفون أن التدريب سيزودهم بالمهارات اللازمة لتحقيق أداء أفضل (توقع)، وأن هذا الأداء الأفضل سيؤدي إلى مكافآت (مثل الترقيات، الزيادات، التقدير) (وسيلة)، وأن هذه المكافآت ذات قيمة بالنسبة لهم (تكافؤ)، فإن دافعتهم للمشاركة في التدريب وتطبيق ما تعلموا ستزداد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. هذه النظرية تفسر لماذا يشارك الأفراد بفاعلية في برامج التدريب ويطبقون ما تعلموا.

• **نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory) لوك ولاثام:**

○ تفترض هذه النظرية أن الأهداف الواضحة والصعبة (ولكن القابلة للتحقيق) والمصحوبة بالتغذية الراجعة، تؤدي إلى أداء أفضل. الأهداف توجه الانتباه، وتنظم الجهد، وتزيد من المثابرة. كما أن الأهداف المحددة والقابلة للقياس (SMART goals) تساهم في تعزيز الأداء.

○ **الربط بالدراسة:** يمكن استخدام هذه النظرية لتوضيح كيف يمكن لبرامج التدريب أن تصمم لمساعدة الموظفين على تحديد وتحقيق أهداف أداء وظيفي محددة. عندما يتم ربط التدريب بأهداف أداء واضحة، يصبح الموظفون أكثر تركيزًا ودافعية لتطبيق المهارات المكتسبة لتحقيق تلك الأهداف، مما يعزز الأداء. هذه النظرية تفسر كيف يترجم التدريب إلى أداء موجه ومحسن.

• **نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) لألبرت باندورا:**

○ تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال الملاحظة والتقليد في السياقات الاجتماعية. يتطلب التعلم الاجتماعي الانتباه والتمكن من الاحتفاظ بالمعلومات، القدرة على الاستنساخ السلوكي، والدافعية لتطبيق السلوك الملاحظ.

○ **الربط بالدراسة:** يمكن لهذه النظرية أن تفسر كيف ينتقل التعلم من برامج التدريب إلى بيئة العمل من خلال ملاحظة الموظفين لزملائهم أو قادتهم الذين يطبقون المهارات الجديدة. كما أنها تؤكد على دور البيئة التنظيمية الداعمة والتفاعل بين الموظفين في تعزيز فعالية التدريب وتطبيق المهارات المكتسبة، خاصة في الثقافات التي تقدر الانسجام الاجتماعي والعمل الجماعي كما هو الحال في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

مقدمة

سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل للمتغيرات الأساسية للدراسة، حيث يتم تعريف متغيري البحث الرئيسيين (المستقل والتابع) مع أبعادهما المختلفة، مع توضيح لطبيعة العلاقة السببية التي تسعى الدراسة لاستكشافها. ومن ثم يستعرض الفصل الدراسات السابقة، إذ سيتم عرض مجموعة من الأبحاث العربية والأجنبية الحديثة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع تحليل النقدي مقارنة، لتسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف في النتائج والمنهجيات، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها. ومن ثم سيتم شرح الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، مع إبراز أن التكامل بين عدد من النظريات الراسخة – مثل نظرية رأس المال البشري، ونظرية التوقع، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية التعلم الاجتماعي، والذي يقدم تفسيراً شاملاً ومتعدد الأبعاد للآلية التي يؤثر من خلالها التدريب على أداء الأفراد، وكيف يمكن لهذا التأثير أن يتحول إلى رافعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

يهدف هذا الفصل إلى تأسيس قاعدة صلبة تبرر منهجية البحث وأدواته، وتُعد القارئ لفهم التحليلات والاستنتاجات التي سيتم تقديمها في الفصول اللاحقة، مساهمةً في تقديم رؤية متكاملة حول دور التدريب الاستراتيجي في بناء رأس المال البشري وتحقيق طموحات المملكة المستقبلية.

المتغير المستقل: (Independent Variable)

هو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع ولا يتأثر به، وفي هذه الدراسة يمثل برامج التدريب المتغير المستقل، حيث يتم فحص أثره على الأداء الوظيفي.

الأبعاد الرئيسية لبرامج التدريب (كمتغير مستقل):

تصميم البرامج التدريبية: ويشمل الطريقة التي يتم بها هيكل البرنامج، والأهداف المحددة، وملاءمتها لاحتياجات الموظفين والمؤسسة.

محتوى البرامج التدريبية: يشمل الموضوعات والمهارات التي يتم تغطيتها خلال التدريب.

أساليب تنفيذ التدريب: تشمل الطرق المستخدمة في تقديم التدريب .

كفاءة المدربين: وتشمل الخبرة الأكاديمية والعملية للمدربين، وقدرتهم على إيصال المعلومة وتفاعلهم مع المتدربين.

المتغير التابع: (Dependent Variable)

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. في هذه الدراسة، يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع، حيث يتم قياس تأثيره ببرامج التدريب.

الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي (كمتغير تابع):

الأداء الفردي الأساسي: يشمل قدرة الموظف على تنفيذ المهام الأساسية المطلوبة في وظيفته بدقة وكفاءة.

الأداء التعاوني: يركز على قدرة الموظف على العمل ضمن فريق، والتعاون مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة.

الأداء الإبداعي: يشمل قدرة الموظف على الابتكار، وتقديم أفكار جديدة، وتحسين العمليات الحالية.

العلاقة بين المتغيرات ودور رؤية 2030

تؤثر برامج التدريب (المتغير المستقل) بشكل مباشر على الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، حيث تسعى الدراسة لاختبار فرضية أن تحسين جودة التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء.

أما الدور الاستراتيجي للتدريب فيتمثل في تحقيق أهداف رؤية 2030، حيث تعتبر تنمية رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية للرؤية. وبالتالي، فإن تحسين الأداء الوظيفي عبر التدريب يساهم في رفع كفاءة القوى العاملة وتعزيز التنافسية الاقتصادية وتحقيق التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

اذ أن برامج التدريب تعمل كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، مما يساهم بدوره في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، مثل تنمية رأس المال البشري وبناء اقتصاد مزدهر.

لذا فان الدراسة تهدف إلى تحليل علاقة المتغير المستقل ببرامج التدريب (بأبعادها: التصميم، المحتوى، الأساليب، كفاءة المدربين) بالمتغير التابع: الأداء الوظيفي (بأبعاده: الأداء الفردي، التعاوني، الإبداعي)،

في سياق سعودي، مع التركيز على دورها في دعم الرؤية الوطنية الطموحة 2030.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (الصادق، عمران، 2024)

العنوان: دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد.

الهدف: تحليل تأثير التدريب على تحسين الأداء الوظيفي من خلال دوره في تعزيز الرضا الوظيفي.

المنهج والأداة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة قصدية قوامها

132 موظفاً وموظفة.

أهم النتائج: كان الأثر على الأداء الوظيفي كبيراً جداً، وذو تأثير كبير على الرضا الوظيفي، حيث أكد

82% من العينة على وجود رابط قوي بين التدريب والرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً

واضحاً للرضا الوظيفي على تحسين الأداء (أكد ذلك 79% من العينة). ومن عوامل نجاح التدريب التي

حددها الدراسة: جودة بيئة العمل، عدالة تقييم الأداء، والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بربط تقييم الأداء بمستويات الرضا والتدريب، وتعزيز الثقة والتفاعل بين

الموظفين.

- دراسة (العتيبي، 2022)

العنوان: دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030.

الهدف: استكشاف دور التدريب في رفع كفاءة وأداء العاملين في قطاعات الصحة، والتعليم، والعسكرية

بمنطقة مكة المكرمة، وتحديد كيف يمكن للتدريب أن يسهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

المنهج والأداة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيانات تم

توزيعها على عينة مكونة من 174 فرداً.

أهم النتائج: وافقت عينة الدراسة على أن التدريب يلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة العاملين وأدائهم. ووُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والفئات العمرية، كما كانت هناك علاقة إيجابية طردية بين الكفاءة التدريبية والدورات التدريبية.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بأهمية تقييم البرامج التدريبية بشكل دوري، وتحفيز العاملين بالحوافز المادية في أوقات مناسبة لهدف التطوير المهني.

- دراسة (الشهري والشمري، 2022)

العنوان: أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030.

الهدف: التعرف إلى أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030 من خلال التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية ومكوناتها.

المنهج والأداة: انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من 510 موظفاً في وزارة العدل في المدينة المنورة.

أهم النتائج: لم توجد علاقة بين البرامج التدريبية ومكوناتها، ولكن وجدت علاقة معنوية طردية حيث أنه كلما زاد الاهتمام بالبرامج التدريبية زاد تطور وتحسن الكفاءة الإدارية.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بمشاركة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- دراسة (عطية، 2021)

العنوان: التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة.

الهدف: اختبار أثر التدريب (وسائل التدريب، البرامج التدريبية، الحاجات التدريبية) في اتصالات المنظمة كمتغير تابع.

المنهج والأداة: طُبقت الدراسة على عينة عشوائية من 100 فرد في مديرية الشباب والرياضة باستخدام الاستبانة كأداة بحث.

أهم النتائج: توصل البحث إلى أهمية التدريب في اتصالات المنظمة.

- دراسة (علي، 2021)

العنوان: أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري.

الهدف: التعرف إلى أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري وبيان مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، دعم والتزام الإدارة العليا).

المنهج والأداة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع عينة من 45 شركة، وتم استخدام الاستقصاء كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين في قطاع البترول المصري. كما أن الشركات تطبق استراتيجية التدريب بأبعاده المختلفة بدرجة عالية، وجاء مستوى أداء العاملين بمستوى مرتفع.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بالاستمرار في التدريب لدوره الفعال في تحسين أداء العاملين.

- دراسة (إبراهيم علوي، 2020)

العنوان: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء قيادات المؤسسات التعليمية لضمان جودة التطوير الإداري.

الهدف: التعرف على أهمية التدريب كوسيلة رئيسية للتنمية في الإدارة الفعالة، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق وتنفيذ خطط وبرامج التدريب، ودور الإدارة الفعالة في استخدام التدريب لتحقيق التنمية.

المنهج والأداة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أهم النتائج: من أهم النتائج ضرورة إقامة جلسات وندوات موسعة للعنصر النسائي لرفع وعيه بأهمية

التدريب في الحياة والعمل وسوق العمل، وتلبية احتياجات العاملين من دورات وبرامج تدريبية.

- دراسة (الشنيتي، 2020)

العنوان: أثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة (حالة معهد النفط).

الهدف: التعرف إلى أثر التدريب على كفاءة العاملين بالمنظمة.

المنهج والأداة: تم تصميم استبيان وبلغت عينة الدراسة 30 موظفاً من موظفي معهد النفط، وتم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: عدم وجود متابعة من قبل المسؤولين للموظفين لمعرفة احتياجاتهم التدريبية، وأن تنفيذ الدورات

يمر كروتين عادي بغض النظر عن الاستفادة منه أم لا.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بتقييم المتدربين قبل وبعد تنفيذ الدورات.

- دراسة (الصلابي، 2017)

العنوان: أثر التدريب على العاملين في المؤسسات الصحية.

الهدف: التعرف إلى أثر التدريب على أداء العاملين في المراكز الصحية.

المنهج والأداة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة

بلغت 500 عاملاً.

أهم النتائج: ضعف توفر مقومات ووسائل التدريب، مع وجود أثر إيجابي للتدريب على أداء العاملين

انعكس على جودة الخدمات المقدمة في المراكز الصحية.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري.

- دراسة (عباس، 2017)

العنوان: أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة.

الهدف: معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة ومحتوى التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

المنهج والأداة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة على عينة شملت جميع العاملين الإداريين في الجامعة وعددهم 85 عاملاً.

أهم النتائج: وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية بين تحديد اتجاهات التدريب وفترة التدريب والمحتوى التدريبي من جهة وأداء العاملين من جهة ثانية. كما بينت النتائج اقتصار التقييم أغلبيته على ردود فعل المتدربين فقط.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بوضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العلمية والعملية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية .

- دراسة (Gunawan et al., 2024)

العنوان: Unlocking Work Motivation: How the Role of Training and Career Development Effectiveness

تحفيز العمل: دور فعالية التدريب والتطوير الوظيفي

الهدف: تحليل تأثير فعالية التدريب على التطوير الوظيفي للموظفين وتحفيز العمل، وتحديد العلاقة بين التطوير الوظيفي والتحفيز الوظيفي.

المنهج والأداة: شملت عينة البحث 203 موظفاً من مؤسسات مختلفة في إندونيسيا، باستخدام الاستبانة كأداة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

أهم النتائج: تؤثر فعالية التدريب إيجاباً وبشكل كبير على التطوير الوظيفي وتحفيز العمل. كما أن التطوير الوظيفي نفسه يعزز التحفيز الوظيفي.

أهم التوصيات: ضرورة استثمار المؤسسات في برامج تدريبية عالية الجودة، وتصميم مسارات وظيفية واضحة للموظفين، وإجراء التقييم الدوري لبرامج التدريب لضمان فعاليتها.

– دراسة (Ayudhya & Plangsorn, 2023)

العنوان: Reskilling and Upskilling Digital Competencies: A Systematic Review for Financial

Sector Employee's' Development

إعادة المهارات والارتقاء بالمهارات الرقمية في القطاع المالي.

الهدف: تحديد أهم المهارات الرقمية المطلوبة لموظفي القطاع المالي، وتحليل نماذج التعلم الفعالة لإعادة التدريب (Reskilling) والارتقاء بالمهارات (Upskilling)، واستخلاص عوامل النجاح الحاسمة لبرامج التدريب الرقمي.

المنهج والأداة: اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية (Systematic Review) باستخدام بروتوكول PRISMA، حيث تم تحليل 45 بحثاً علمياً منشوراً خلال الفترة (2018-2023) من قواعد

بيانات SCOPUS و ERIC.

أهم النتائج: حددت الدراسة أهم 10 مهارات رقمية مطلوبة وهي: تحليل البيانات، الأمن السيبراني، بلوك تشين، الذكاء الاصطناعي، التحول الرقمي للخدمات، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء (IoT)، التصميم الرقمي، إدارة المشاريع التقنية، والتحليلات التنبؤية. كما أن نماذج التعلم الأكثر فعالية هي: التعلم المدمج

(Blended Learning)، التلعيب (Gamification)، والتوجيه المهني (Mentoring).

أهم التوصيات: تطوير برامج تدريبية مخصصة لكل دور وظيفي في القطاع المالي.

- دراسة (Caselli et al., 2024)

Digital Technologies and Firms' Employment and Training

(التقنيات الرقمية وتوظيف الشركات وتدريبها).

الهدف: فحص التأثير السببي للتقنيات الرقمية التشغيلية (ODT) والمعلوماتية (IDT) على هيكل التوظيف

في الشركات الإيطالية، وتوضيح آليات التوظيف والتدريب المرتبطة بها.

المنهج والأداة: استخدمت الدراسة بيانات الشركات العاملة في إيطاليا وبيانات براءات الاختراع العالمية،

مع التمييز بين استثمارات IDT (تقنيات المعلومات) و (ODT) (التقنيات التشغيلية)

أهم النتائج: امتلاك IDT (تقنيات المعلومات) يؤدي إلى زيادة إجمالي التوظيف مع تحيز نحو توظيف

العمالة الماهرة ذات الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات، ويعزز خطط التدريب الداعمة للمهارات الرقمية.

بينما لم يكن لـ ODT (التقنيات التشغيلية) تأثير ذو دلالة على إجمالي التوظيف.

- دراسة (Agustin et al., 2024)

ICT Training, Digital Transformation, and Firm Performance: An Empirical Study

(التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي وأداء الشركة: دراسة تجريبية)

الهدف: تحليل تأثير تدريب الموظفين على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) على أداء الشركات،

مع دراسة دور التحول الرقمي كوسيط، وأثر رأس المال البشري والالتزام التنظيمي.

المنهج والأداة: شملت العينة 184 شركة إسبانية، تم جمع البيانات عبر استبيانات مكتملة من الرؤساء

التنفيذيين (CEOs)، وتم تحليل البيانات باستخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء الشركة.

كما أن هناك تأثير غير مباشر حيث يعد رأس المال البشري (المعرفة التقنية) ودعم الموظفين للتغيير

نحو التحول الرقمي وسيطاً أساسياً بين التدريب والأداء.

- دراسة (Al Khawaldeh, 2023)

العنوان : THE IMPACT OF TRAINING ON IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE:

A CASE STUDY ON EMPLOYEES IN THE DIRECTORATE OF EDUCATION OF
MA'AN DISTRICT

(أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين: دراسة حالة على موظفي مديرية تربية معان)

الهدف: تحديد أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في مديرية تربية معان.

المنهج والأداة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 34 موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة محكمة.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن للتدريب بشكل عام تأثيراً متوسطاً على تحسين الأداء. وأظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد "المدرسين" على تحسين الأداء، بينما لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي "جودة التدريب" و "مدة التدريب". كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

- دراسة (Nzimakwe & Utete, 2024)

Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace

(تدريب الموظفين وأدائهم: منظورات من بيئة العمل)

الهدف: معرفة تأثير تدريب الموظفين على الأداء في قطاع النقل بجنوب أفريقيا، مع تحليل تحديات الثقة والتفاهم بين الإدارة والموظفين.

المنهج والأداة: اعتمدت الدراسة على المقابلات غير المنظمة مع 15 ممثلاً من شركات النقل في مدينة ديربان.

أهم النتائج: تحسن ملحوظ في أداء الموظفين وزيادة الكفاءة التشغيلية بعد التدريب. ومع ذلك، وجدت الدراسة انعدام الثقة بين الإدارة والموظفين حول أهداف التدريب، وسوء الفهم حول ارتباط التدريب بالترقيات.

أهم التوصيات: تعزيز الشفافية في أهداف التدريب لبناء الثقة، وربط برامج التدريب بمسارات التطوير الوظيفي.

- دراسة (Vokshi, 2020)

: EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE

آثار التدريب على أداء الموظفين

الهدف: تحليل تأثير التدريب على أداء موظفي البنوك التجارية في كوسوفو في ظل التغيرات التنظيمية والمنافسة الشديدة والابتكارات المالية والتقنية.

المنهج والأداة: شملت العينة موظفي البنوك التجارية في كوسوفو، باستخدام الاستبيانات والبيانات الثانوية لفحص العلاقة بين استثمارات التدريب ومؤشرات الأداء.

أهم النتائج: تأثير إيجابي قوي للتدريب على الأداء، وتحسن جودة الخدمات المصرفية (مثل تطبيق أنظمة الدفع الجديدة).

- دراسة (Keren, 2019)

THE IMPACT OF TRAINING ON EMPLOYEES' PERFORMANCE. All Professional People's Community Group

(تأثير التدريب على أداء الموظفين. مجموعة مجتمع المهنيين)

الهدف: دراسة تأثير التدريب على أداء موظفي منظمة "مجتمع المهنيين" في الكاميرون، بعد ملاحظة ضعف الأداء وفشل المنظمة في مواكبة التغيرات.

المنهج والأداة: تم جمع بيانات من 30 موظفاً عبر استبيانات (عينة غير احتمالية).

أهم النتائج: تأثير إيجابي للتدريب، إذ وجد تحسن ملحوظ في أداء الموظفين وزيادة قدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل بعد التدريب.

أهم التوصيات: ضرورة استبدال سياسة الفصل ببرامج تأهيلية، وتصميم خطط تدريبية تستجيب للتحديات الحديثة.

- دراسة (Upadhyay, 2018)

: Role of Training and Development on Employee Performance: A Quantitative Investigation

دور التدريب والتطوير في أداء الموظفين: دراسة كمية.

الهدف: دراسة دور التدريب والتطوير في أداء الموظفين وإنتاجيتهم من خلال جمع آراء الموظفين حول تأثير التدريب في أدائهم.

أهم النتائج: أشار الموظفون إلى أن التدريب ساعد على زيادة أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم. ووجدت الدراسة أن التدريب والتطوير يرفعان الفعالية والأداء والاستقرار لدى الموظفين، ولا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال التدريب المناسب.

- دراسة (Said et al., 2016)

: WORKPLACE TRAINING: REINFORCING EFFECTIVE JOB PERFORMANCE

التدريب في مكان العمل: تعزيز الأداء الوظيفي الفعال

الهدف: فحص العلاقة بين ثلاثة عناصر من التدريب (التدريب أثناء العمل، التدريب خارج العمل، التطوير

الوظيفي، وفوائد التدريب) وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

المنهج والأداة: طبقت الدراسة على 76 موظفاً في ماليزيا.

أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية بين التدريب أثناء العمل وخارجه وبين الأداء الوظيفي. كان تأثير التطوير الوظيفي على الأداء أكبر من تأثير أنواع التدريب الأخرى. كما وجدت علاقة إيجابية بين فوائد التدريب والأداء الوظيفي.

• التعليق على الدراسات السابقة

تغطي الدراسات السابقة المقدمة قطاعات متنوعة (تعليمية، صحية، مالية، نفطية) وبيئات ثقافية مختلفة (عربية، أجنبية)، وتتضمن عدة محاور رئيسية من التشابه والاختلاف.

أكدت جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين أداء الموظفين. فقد أظهرت النتائج تحسناً في الكفاءة، والإنتاجية، وجودة الخدمات المقدمة، وهي نتيجة متكررة في الدراسات السابقة.

اتفقت العديد من الدراسات على أن نجاح التدريب لا يعتمد على مجرد وجوده، بل على جودة عناصره. فقد ركزت دراسة (Ekonomi, 2022) على أهمية جودة المواد والمدربين والأهداف بينما أشارت دراسة (Gunawan et al., 2024) إلى فعالية التدريب في تحقيق أهدافه، ووجدت دراسة (علي، 2021) أن تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مثل دعم الإدارة) هو ما أحدث الأثر الإيجابي، يوضح ذلك أن التدريب غير المجدي أو رديء الجودة لن يحقق النتائج المرجوة.

أظهرت معظم الدراسات ضرورة تقييم البرامج التدريبية بشكل دوري وفعال، دراسة (الصلابي، 2017) و(الشنيتي، 2020) و (Gunawan et al., 2024) أوصت جميعاً بضرورة تجاوز تقييم ردود الفعل المباشرة إلى تقييم الأثر على الأداء والمهارات، مما يشير إلى فجوة شائعة في الممارسة الإدارية يتم علاجها بالتوصية العلمية.

أوضحت العديد من الدراسات العقبات التي تواجه فعالية التدريب والتي كانت:

ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية : كما أشارت (الشنيتي، 2020) و(الصلابي، 2017) و(عباس، 2017).

مشكلات ثقافية وتنظيمية : مثل انعدام الثقة بين الإدارة والموظفين الذي كشفت عنه دراسة (Nzimakwe & Utete, 2024)، وعدم ربط التدريب بمسارات التطوير الوظيفي.

ركزت العديد من الدراسات على العلاقة المباشرة (التدريب → الأداء) مثل (عطية، 2021) و (Vokshi, 2020). (Keren, 2019).

قدمت دراسات أخرى رؤى أعمق من خلال إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة. فدراسة (الصادق، 2024) قدمت إضافة نوعية بالكشف عن دور الرضا الوظيفي كوسيط بين التدريب وتحسين الأداء. بينما كشفت دراسة (Agustin et al., 2024) عن دور التحول الرقمي ورأس المال البشري كوسيط في العلاقة بين التدريب على تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركة. هذه النماذج الأكثر تعقيداً تساعد في فهم "كيف" و"لماذا" يؤثر التدريب، وليس فقط "إذا كان" يؤثر.

أظهرت الدراسات أن تأثير التدريب يختلف حسب القطاع ففي القطاعات التقليدية أو الحكومية (كالتعليم في دراسة الخوالدة، 2023)، كان الأثر متوسطاً أو واجه تحديات بيروقراطية، بينما في القطاعات الخاضعة لمنافسة شديدة كالبتروك في دراسة علي، 2021 والبنوك في دراسة Vokshi, 2020، كان الأثر قوياً وواضحاً. وجد اختلاف بين الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة أو الإدارية العامة (كالرضا، الاتصالات، الكفاءة الإدارية) وتلك التي ركزت على المهارات الرقمية والتقنية المتخصصة كما في دراسة (Ayudhya & Plangsorn, 2023). (Caselli et al., 2024).

فالدراسات الأخيرة تبرز تحدياً حديثاً يتمثل في الحاجة إلى "إعادة التدريب والارتقاء بالمهارات (Reskilling) و (Upskilling) لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وهو بُعد لم تتعمق فيه معظم الدراسات العربية المبكرة.

ظهر اختلاف جلي في نتائج دراسة (الخالدة، 2023) التي وجدت أن جودة التدريب ومدة التدريب لم يكونا لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء، بينما كان للمدربين فقط تأثير معنوي. هذه النتيجة تتعارض مع معظم الدراسات الأخرى التي أفترضت أو أكدت أهمية هذه العناصر، مثل دراسة (عباس، 2017) التي أكدت على أهمية المدة والمحتوى. هذا الاختلاف يفتح الباب للبحث في العوامل السياقية التي قد تجعل بعض عناصر التدريب أكثر أهمية من غيرها في بيئات معينة.

اختلفت الدراسات في طريقة قياس وتحليل الأداء، إذ اعتمدت العديد من الدراسات مثل (Ekonomi, 2022) و (Agustin et al., 2024) على نماذج إحصائية متقدمة الانحدار (SEM, PLS-SEM) لقياس الأثر كمياً. اتجهت دراسات أخرى (مثل Nzimakwe & Utete, 2024 و إبراهيم علوي، 2020) إلى المنهج الكيفي (المقابلات، الملاحظة) لفهم التجربة الإنسانية والسياق الاجتماعي التنظيمي المحيط بالتدريب.

تميزت الدراسات الأجنبية في مجال التدريب الرقمي والمستجدات التكنولوجية، فإن معظم الدراسات العربية ركزت على التدريب التقليدي، مع إشارة طفيفة في دراسة (العتيبي، 2022) و (الشهري والشمري، 2022) لرؤية 2030 التي تدفع نحو التحول الرقمي، دون الخوض في تفصيل المهارات الرقمية المطلوبة كما فعلت دراسة (Ayudhya & Plangsorn, 2023).

بعض الدراسات العربية ربطت التدريب بغاية استراتيجية عليا (كتحقيق رؤية 2030)، لكنها لم تتناول بالتفصيل آلية ترجمة هذا الربط الاستراتيجي إلى خطط تدريبية تشغيلية ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وهو ما بدأت الدراسات الأجنبية مثل (Caselli et al., 2024) بتحليل تأثير التقنيات على هيكل التوظيف والتدريب.

بينت الدراسات الحاجة لدراسات تتبع أثر التدريب على الأداء لفترات زمنية طويلة لقياس الاستدامة والفعالية طويلة المدى.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

ركزت العديد من الدراسات العربية (مثل عطية، 2021؛ الصلابي، 2017) على العلاقة المباشرة والكلية بين التدريب والأداء، تتبنى الدراسة الحالية نموذجًا أكثر تفصيلاً من خلال تحليل متغير التدريب إلى أبعاده المحددة (التصميم، المحتوى، الأساليب، كفاءة المدربين). هذا النهج يتوافق مع توصيات الدراسات السابقة التي دعت إلى بحوث أكثر دقة وتفصيلاً ويمثل التوجه الموجود في دراسة (Gunawan et al., 2024) التي تناولت "فعالية التدريب" كمحدد الأبعاد، كما تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية من خلال ربط تحسين الأداء بشكل مباشر وصريح بتحقيق أهداف رؤية 2030. رغم أن دراسات دراسات مثل (العتيبي، 2022) و(الشهري والشمري، 2022) أشارت إلى هذا الربط، فإن الدراسة الحالية تذهب إلى تحليل مساهمة ذلك في تحقيق الرؤية كأحد أهدافها المعلنة.

العديد من الدراسات السابقة في البيئة السعودية ركزت على قطاعات محددة (مثل دراسة الصادق (2024) على الجامعات، أو الشهري والشمري (2022) على وزارة العدل). الدراسة الحالية، من خلال شموليتها "المنظمات السعودية" (حكومية وخاصة)، تسعى إلى تعميم النتائج على نطاق أوسع داخل المملكة، مما يقدم صورة أشمل عن واقع التدريب وأثره.

تستجيب الدراسة الحالية مباشرة للفجوة التي أشارت إليها المقارنة، والمتمثلة في أن بعض الدراسات العربية ربطت التدريب بالرؤية دون تفصيل الآلية. فمن خلال أهدافها وتساؤلاتها المحددة حول "دور ذلك في تحقيق الرؤية"، تسعى هذه الدراسة إلى يوضح كيفية ترجمة تحسين الأداء عبر التدريب إلى دعم للمستهدفات الوطنية.

الإطار النظري

المقدمة

أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء. ففي السياق السعودي، بينت دراسة (الصادق وعمران، ٢٠٢٤) أن للتدريب أثراً كبيراً على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي كعامل وسيط، مشيرة إلى أن جودة بيئة العمل وعدالة التقييم من عوامل نجاح التدريب. كما أشارت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢) إلى دور التدريب المحوري في رفع كفاءة العاملين وأدائهم، مسلطة الضوء على أهميته في المساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. وعلى الصعيد الدولي، عززت دراسة (Gunawan et al., 2024) هذه النتائج، مؤكدة أن فعالية التدريب تؤثر إيجابياً على التطوير الوظيفي وتحفيز العمل.

غير أن فهم طبيعة هذه العلاقة يتطلب استكشاف الأسس الفكرية والنفسية التي تفسر كيف يحدث هذا الأثر، إذ أن التدريب الفعال عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم (الصادق وعمران، ٢٠٢٤).

فالتدريب عملية معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة. فالتدريب الجيد لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يهدف إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي مستدام (الشريف وآخرون، ٢٠٢٢) ومن هذا المنطلق، فإن تحليل العلاقة بين التدريب والأداء يستلزم تبني منظور نظري متكامل، حيث أن النظرية الواحدة قد تعجز عن تقديم التفسير الشامل

لذا ستعتمد الدراسة النظرية على أربع نظريات رئيسية، أولهم نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory): وتشكل العمود الفقري للإطار، حيث تنظر إلى المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد من خلال التدريب على أنها استثمار يزيد من قيمتهم الإنتاجية وقدرتهم على الإبداع (الشهري والشمري، ٢٠٢٢). (هذا يتوافق بشكل مباشر مع تركيز رؤية ٢٠٣٠ على تنمية رأس المال البشري كأحد محاورها الأساسية، وكذلك نظرية التوقع (Expectancy Theory) ليفيكتور فروم التي تفسر الدوافع الكامنة وراء تطبيق المتدربين لما تعلموه، فإذا توقع الموظف أن التدريب سيمكنه من تحقيق أداء أفضل (التوقع)، وأن هذا الأداء سيقابله مكافآت عادلة (الوسيلة)، وأن هذه المكافآت ذات قيمة لديه (التكافؤ)، فإن دافعيته للاستفادة من التدريب وتطبيقه ستكون عالية. (Gunawan et al., 2024).

ومن جانب آخر تقدم نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory) للوك ولائام أهمية ربط التدريب بأهداف أدائية واضحة ومحددة. فعندما يصمم البرنامج التدريبي لمساعدة الموظف على تحقيق أهداف محددة، فإنه يوجه جهده ويزيد من مثابرته، مما ينعكس إيجاباً على أدائه.

إن التعلم لا يحدث بمعزل عن السياق الاجتماعي. فالمتدربون يتعلمون من خلال ملاحظة زملائهم ومشرفيهم وتقليد السلوكيات الناجحة في بيئة العمل. وهذا يؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة والتفاعل الاجتماعي في ترسيخ مخرجات التدريب.

فالعلاقة بين التدريب والأداء ليست علاقة خطية بسيطة فحسب، بل عملية معقدة تؤثر عليها عدة عوامل سيحاول هذا البحث أن يوضح أن الاستثمار في التدريب (نظرية رأس المال البشري) يخلق الدافع (نظرية التوقع) ويوفر الوسيلة (نظرية تحديد الأهداف) في سياق اجتماعي داعم (نظرية التعلم الاجتماعي) لتحقيق تحسين مستدام في الأداء الوظيفي، والذي يمثل بدوره الركيزة الأساسية

لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي. وهذا الإطار هو الذي سيتمكن من اختيار فرضيات الدراسة وتحليل بياناتها وتفسير نتائجها .

مفهوم التدريب وتعريفه:

• التدريب لغة

ترجع كلمة تدريب إلى الفعل **درب** بـ / **درب** على **يدرب** ، **درباً** و**دربةً** ، فهو **دارب** و**درب** ، والمفعول **مدروب** به، و**درب** بالأمْرِ **لِدرِب** على الأمر: اعتاده وأولع به حتَّى أصبح حاذقاً بصنعه، مَرَنَ و**حَذَقَ**.

و**دَرَبَ** **دَرَبَ** **يدَرِبُ** ، **تدريباً** ، فهو **مُدَرِّب** ، والمفعول **مُدَرَّب**، و **دَرَبَ** ولَدَه: علَّمه و**حَنَّكَه** وثَقَّفَه، **دَرَبَه** على الشَّيْءِ **لِدرَبه** في الشَّيْءِ: عَوَّدَه إِيَّاهُ و**مَرَّنَه** عليه، **دُرْبَةُ** عادةٌ، و**جُرْأَة** على الأمر والحرب، **كَالدُّرَابَةِ**، و**سَنَامُ الثَّوْرِ** **الْهَجِينِ**، و**عُقَابُ دَارِبٍ** على الصَّيْدِ و**دَرِبَةُ**، وقد **دَرَّبْتُهُ تَدْرِيباً**. **تَدْرِيبُ**: الصَّبْرُ في الحَرْبِ وقتَ الفرار. (القاموس المحيط).

التدريب هو تعليم الأجير تدريجياً الفن أو المهنة أو الحرفة التي استخدم لأجلها.

• التدريب اصطلاحاً

يُعرَّف التدريب اصطلاحاً بأنه عملية منظمة تهدف إلى تعزيز معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم من خلال توفير المعلومات والتعليمات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل. وهو يمثل مجموعة من البرامج الثابتة المصممة لتحسين أداء الموظفين في وظائفهم، ويساعدهم على تعلم مهارات وقدرات جديدة، مما ينعكس إيجاباً على فعاليتهم وإنتاجيتهم. (Upadhyay, 2018)

وهو عملية لتنمية وتطوير معرفة وكفاءات الموظف، لأداء مهمة محددة بطريقة منتجة للحصول على نتائج جيدة (Upadhyay, 2018, p. 564).

وهي مجموعة من البرامج المصممة لتعزيز أداء الموظف في وظيفته، من خلال الأنشطة التعليمية داخل

المنظمة والتي يتم تقديمها لتعزيز المعرفة والمهارات، وتزويدهم بمعلومات وتعليمات كافية حول كيفية

أداء مهام محددة بشكل أفضل (Elnaga & Imran, 2013, 140)

وهو عملية يكتسب العاملون بموجبها معارف ومهارات تمكنهم في أدائهم بكفاءة عالية في المنظمة ومواكبة التطورات التكنولوجية في المستقبل (عطية، 2021، 23).

ويعد التدريب مهمة رئيسية من مهام الموارد البشرية التي تعمل على تحديد احتياج الأفراد العاملين على مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم أثناء العمل (Al-Hiti, 2017,35)

كما أن التدريب نشاط مصمم لنقل المعرفة وتطوير الفكر وتطوير أنماط العمل للأفراد العاملين من أجل تمكينهم من تغيير مستوى أدائهم الفعلي للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (Khawaldeh, 2023, 18).

تلتقي التعاريف السابقة في الإطار العام الذي يصوره على أنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في معارف وقدرات وسلوكيات الأفراد، لتمكينهم من أداء مهامهم الحالية بكفاءة أعلى، أو الاستعداد لمسؤوليات مستقبلية، ومواجهة التحديات التي تعترض مسار عملهم، فالتدريب ضروري من أجل تطوير رأس المال البشري داخل المنظمات الحديثة، فهو حاجة وليس ترفاً، وليس مجرد نشاط روتيني، بل استثمار استراتيجي طويل الأجل يهدف إلى تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها في سوق يتسم بالتغيرات المتسارعة. من خلال تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة، يتحول التدريب إلى قوة دافعة لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي على حد سواء.

أبعاد التدريب (التصميم، المحتوى، أساليب التنفيذ، كفاءة المدرب)

• التصميم الشامل للتدريب: المراحل والمكونات

يهدف تصميم التدريب إلى تحويل الاحتياجات التدريبية المحددة إلى برنامج تدريبي قابل للتطبيق، يحقق الأهداف المطلوبة، تندرج هذه العملية تحت النموذج الكلاسيكي المعروف باسم نموذج ADDIE ، والذي يشمل خمس مراحل مترابطة (Neo, 2017.40):

1. **التحليل: (Analysis)** يتم فيها تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والمأمول، وتحديد ماهية الجوانب المعرفية والمهارات والاتجاهات المطلوبة، بالإضافة إلى تحليل خصائص المتدربين والموارد المتاحة.
2. **التصميم: (Design)** يوضع في هذه المرحلة مخطط يتضمن صياغة الأهداف التدريبية القابلة للقياس (المعرفية والمهارية والسلوكية)، وتحديد المحتوى العلمي، واختيار أساليب التدريب المناسبة (كالمحاضرات أو دراسة الحالة أو مشروع)، وانتقاء المدربين الأكفاء، وتحديد مدة البرنامج والمكان الأنسب، بالإضافة إلى تقدير التكاليف المالية.
3. **التطوير: (Development)** وهي مرحلة تحضير المواد والأدوات التدريبية الفعلية، مثل الشرائح التقديمية، ودليل المدرب، ودليل المتدرب، وأية وسائل مساعدة أخرى.
4. **التنفيذ: (Implementation)** وهي المرحلة العملية التي يتم فيها تقديم البرنامج التدريبي للمتدربين وفقاً للخطة المعدة مسبقاً، مع مراعاة توفير البيئة الداعمة للتعلم.

5. **التقييم: (Evaluation)** وهي المرحلة الختامية التي تهدف إلى قياس مدى فعالية التدريب ومدى تحقق الأهداف، سواء على مستوى ردة فعل المتدربين أو اكتسابهم للمعارف والمهارات أو تحسين أدائهم في العمل، وذلك لضمان العائد على الاستثمار في التدريب (Goldstein, 2002,70).

يوفر هذا التصميم المتسلسل أن يكون البرنامج التدريبي متماسكاً وموجهاً نحو النتائج، ويسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

• اختيار محتوى التدريب: الأسس والمعايير والمراجع

يعتبر **محتوى التدريب** أحد الأبعاد الأساسية التي تحدد فعالية برامج التدريب وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي. لا يقتصر المحتوى على المعلومات والمعارف المقدمة فحسب، بل يشمل أيضاً المهارات والقدرات التي يتم بناؤها لتلبية احتياجات المنظمة والأفراد بشكل استراتيجي.

أهمية محتوى التدريب

يؤثر محتوى التدريب بشكل مباشر على قدرة المتدربين على استيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها في بيئة العمل، إذ أن مقاييس تنمية رأس المال البشري الفعالة تركز على النتائج وليس المُدخلات فقط، مما يبرز ضرورة أن يكون المحتوى موجهاً نحو تحقيق مخرجات ملموسة مثل تحسين الأجور وزيادة الإنتاجية (Kotsantonis & Serafeim, n.d,5).

كما أن المحتوى الجيد يساهم في خفض معدل دوران الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأنهم يستثمرون في تطويرهم الشخصي والمهني.

معايير اختيار محتوى التدريب الفعال

1. **الارتباط المباشر باحتياجات العمل والموظف:** يجب أن يصمم المحتوى لسد فجوات المهارات المحددة مسبقاً. تؤكد دراسة على أن "التدريب القائم على تحديد احتياجات العاملين يؤدي إلى زيادة أداء العاملين" (العفيف وآخرون، 2024، 14).
 2. **المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية:** يجب أن يدعم محتوى التدريب أهداف المنظمة الكبرى وأهداف رؤية المملكة 2030، خاصة تلك المتعلقة بتنمية رأس المال البشري. دراسة تربط بشكل مباشر بين برامج التدريب وتحقيق مستهدفات الرؤية (الشهري والشمري، 2022، 15).
 3. **التنوع والتوازن:** الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي لضمان اكتساب المعرفة والقدرة على التطبيق. دراسة أشارت إلى أبعاد المحتوى المتعلقة بنوع التدريب وفترته (Al Khawaldeh، 2023، 13).
 4. **التحديث والاستدامة:** يجب أن يكون المحتوى حديثاً ويتناسب مع متطلبات العصر، خاصة في ظل التوجه نحو الأتمتة والرقمنة، إلى أن المهارات المطلوبة للمستقبل تشمل "البرمجة، تحليل النظم، والتفكير الرياضي" (Kotsantonis & Serafeim, n.d, 21).
 5. **الوضوح وسهولة التطبيق:** يجب تقديم المحتوى بطريقة واضحة ومنطقية تسهل على المتدربين فهمه وتطبيقه في سياقات عملهم اليومية.
- تواجه المنظمات تحديات في اختيار المحتوى المناسب، أبرزها: عدم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية: مما يؤدي إلى تقديم محتوى غير ذي صلة بالواقع العملي، الجمود وعدم مواكبة التطورات: تقديم محتوى تقليدي لا يتناسب مع المتغيرات التكنولوجية أو متطلبات السوق، عدم ملاءمة المحتوى للجمهور المستهدف: تجاهل الفروق الفردية في الخبرات والمستويات الوظيفية للمتدربين.

• أساليب التدريب

تعد اختيار أساليب التدريب المناسبة عاملاً حاسماً في تحديد فعالية برامج التدريب وتأثيرها على أداء الموظفين. لا ينبغي أن يكون هذا الاختيار عشوائياً، بل يجب أن يستند إلى دراسة متأنية ومتكاملة لعدة عوامل رئيسية مستمدة من أبعاد التدريب. تشمل هذه العوامل بشكل أساسي: طبيعة المهارات والمعارف المطلوبة (Al Khawaldeh, 2023)، وخصائص المتدربين وأدوارهم الوظيفية (Kashemsanta & Plangsorn, 2023)، والموارد التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية المتاحة (Agustin et al., 2025).

في حين أن التدريب أثناء العمل وورش العمل فعالة في المهارات العملية والتقنية، فإن الأساليب الحديثة مثل التعلم المدمج واللعب أثبتت فعاليتها الكبيرة في تطوير الكفاءات الرقمية التي تتطلبها الرؤى التحويلية مثل رؤية السعودية 2030. علاوة على ذلك، يجب أن تتوافق الطريقة المختارة مع محتوى التدريب والنقصات الوظيفية للمتدربين لضمان نقل التعلم بفعالية إلى الأداء العملي في مكان العمل (Upadhyay, 2018). في نهاية المطاف، تعتمد استراتيجية التدريب الناجحة على مزيج متوازن من الأساليب التي تراعي جودة برنامج التدريب، وكفاءة المدرب، ومدة التدريب، مما يُحقق أقصى عائد على الاستثمار وتحسيناً ملحوظاً في أداء الموظفين.

• كفاءة المدربين

المدرب المؤهل ليس مجرد ناقل للمعلومات، بل هو محفز وموجه وقادر على إحداث التغيير الإيجابي المطلوب (Upadhyay, 2018) وتتجلى أهمية كفاءة المدربين من خلال دراسة (Al Khawaldeh, 2023) والتي كشفت أن بعد المدربين كان البعد الوحيد ذو التأثير الإحصائي المعنوي في تحسين أداء الموظفين، بينما لم تظهر أبعاد أخرى مثل جودة التدريب أو مدته نفس المستوى من التأثير. وهذا يؤكد أن وجود مدرب متمكن يمكنه تعويض القصور في العناصر الأخرى للبرنامج.

وتعتمد الكفاءة الحقيقية للمدرب على مجموعة من السمات والمهارات، أهمها:

1. الخبرة والمعرفة العميقة (Subject Matter Expertise) يجب أن يكون المدرب متمكناً من المحتوى الذي يدرّبه، وملماً بأحدث التطورات في مجال تخصصه، خاصة في سياق التحولات الكبرى مثل تلك التي تفرضها رؤية 2030.

2. المهارات التعليمية والإيصال (Pedagogical & Delivery Skills) يمتلك المدرب الفعال القدرة على إيصال المعلومة بطرق متنوعة وجذابة تناسب مختلف أنماط المتعلمين. يجب أن يكون قادراً على استخدام تقنيات تدريبية متنوعة مثل ورش العمل ودراسات الحالة والأدوات التفاعلية لضمان مشاركة فعالة (Upadhyay, 2018).

3. القدرة على التحفيز والإلهام: لا يقتصر دور المدرب على التدريس، بل extends إلى تحفيز المتدربين وغرس الثقة في نفوسهم لتطبيق ما تعلموه. يشير (Upadhyay, 2018) إلى أن التدريب الجيد يخلق شعوراً بالثقة لدى الموظفين تجاه التعامل مع التحديات الجديدة.

4. المرونة والتكيف (Flexibility & Adaptability) يجب أن يكون المدرب قادراً على تكيف أسلوبه ومحتواه وفقاً لاحتياجات المتدربين وتفاعلهم المباشر خلال الجلسة التدريبية، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة للجميع.

وفي إطار سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية 2030، تبرز الحاجة إلى مدربين لا يمتلكون المهارات التقنية فحسب، بل أيضاً الفهم الاستراتيجي لمتطلبات الرؤية ومهارات التحول الرقمي لتمكين الكوادر الوطنية من قيادة القطاعات الناشئة وغير النفطية. إن الاستثمار في اختيار وتأهيل المدربين الأكفاء هو استثمار في رأس المال البشري، وهو ما يعود بأثر مباشر على زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل،

ورفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، مما يساهم في النهاية في تحقيق الأهداف التنظيمية والوطنية الطموحة.

• أهداف التدريب وأنواعه على المستويين الفردي والتنظيمي.

المستوى الفردي (الموظف)

1. تحسين الأداء الوظيفي والمهاري: يهدف التدريب إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات التقنية والإدارية للموظف، مما يمكنه من أداء مهامه الحالية بشكل أكثر كفاءة وإتقاناً (Al Khawaldeh, 2023).

2. زيادة الثقة والتمكين: يساهم التدريب في بناء شعور الثقة في نفس الموظف، ويجعله يشعر بمزيد من التمكين والاستقلالية في handling المهام والتحديات الجديدة. (Upadhyay, 2018)

3. تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار: يؤدي التدريب إلى خلق اتجاهات إيجابية نحو العمل والمؤسسة، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويزيد من الاستقرار الوظيفي (رؤية 2030، 2024).

4. التطوير الوظيفي والاستعداد للمستقبل: يعد التدريب العاملين لشغل مناصب أعلى، ويكسبهم المهارات اللازمة للتكيف مع المتغيرات المستقبلية ومتطلبات التحول الرقمي، مما يضمن استمرارية تطوّرهم المهني. (Kashemsanta & Plangsorn, 2023)

على المستوى الجماعي والتنظيمي

1. رفع الإنتاجية والجودة: يؤدي تدريب الموظفين إلى زيادة إنتاجيتهم بشكل عام، وتحسين جودة المخرجات والخدمات المقدمة، من خلال تقليل الأخطاء وزيادة السرعة في الإنجاز (Upadhyay, 2018).

2. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: يساهم التدريب في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والالتزام

والولاء، وتعزيز روح الفريق الواحد. (Upadhyay, 2018)

3. تعزيز الميزة التنافسية ومواكبة التغيرات: يمكن التدريب المؤسسة من تطوير كفاءاتها الأساسية وبناء

قدرات تنافسية يصعب تقليدها، كما يمكنها من مواكبة المتغيرات التكنولوجية والسوقية المستمرة

(Agustin et al., 2025).

4. تحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤى الوطنية: يعد التدريب أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة،

وفي السياق السعودي، فهو ركيزة أساسية لتحقيق رؤية 2030 من خلال سد الفجوات المهارية في

القطاعات المستهدفة وتأهيل الكوادر البشرية لقيادة عملية التحول الاقتصادي (رؤية 2030،

2024).

باختصار، يُعد التدريب استثماراً استراتيجياً محورياً لا يقتصر على تنمية المهارات الفردية فحسب، بل يُسهم

بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن خلال التركيز على الأبعاد الرئيسية كجودة البرامج وكفاءة

المدرّبين وملاءمة المحتوى، يثبت التدريب فعاليته في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، كما يلعب دوراً حيوياً

في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير المستمر والابتكار، مما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات، لذا

فإن تبني منهجية تدريبية شاملة يعد ضرورة للمساهمة في النمو المستدام والتميز في ظل التحديات

الاقتصادية والتقنية المتسارعة، مما يجعله ركيزة أساسية لتحقيق الرؤى الوطنية مثل رؤية 2030.

مفهوم الأداء الوظيفي وتعريفه

• تعريف الأداء الوظيفي.

يُعرّف الأداء على أنه انعكاس لقدرة الفرد على تحقيق الأهداف المرتبطة بعمله، وهو يشمل المخرجات والنتائج التي يحققها الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة (الشنواني، ٢٠٠١، ص ٤٢٤). كما يُعد مقياسًا لكفاءة العاملين وجودة العمل المنجز، ويعكس مدى تفاعل الجهد والقدرات في بيئة العمل (أبو شيخة، ٢٠٠٠). ويمثل الأداء مؤشرًا أساسيًا لتحقيق التقدم على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع (سليمان، ١٩٧٥، ص ٢٩).

ويعرفه اللوزي والزهراني : بأنه الأثر الصافي لجوهر الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفة الفرد (اللوزي والزهراني، 2012، ص 8).

أما **أبوحميد** عرف الأداء الوظيفي بأنه هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية ومستوى الجودة، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور " فالأداء الوظيفي من المفاهيم الرئيسية في علم الإدارة والموارد البشرية، حيث يشكل مؤشرًا أساسيًا لقياس فاعلية الأفراد والمؤسسات، وتتفق التعريفات بأنه يعبر عن مجموعة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد أو المنظمة من خلال تفاعل الجهد والقدرات والسلوكيات (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢). ولا يقتصر الأداء على إنجاز المهام فحسب، بل يتعداه إلى كيفية تحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة عاليتين.

ويشمل الأداء ثلاثة أبعاد رئيسية:

• البعد الكمي: أي مقدار العمل المنجز وسرعة إنجازه.

• البعد النوعي: أي جودة المخرجات ومدى توافقها مع المعايير المطلوبة.

• **بعد السلوك والالتزام:** ويتمثل في الجدية والمثابرة والقدرة على تحمل المسؤولية (أبوحميد، ٢٠٢٠).

كما يرى الباحثون أن الأداء ليس مجرد سلوك فردي، بل هو تفاعل بين القدرات الشخصية للموظف، وطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، والبيئة التنظيمية المحيطة.

ولتحقيق أداء وظيفي متميز، لا بد من توفر مجموعة من العوامل المحفزة، مثل: أنظمة الحوافز العادلة، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، والتطوير المستمر للمهارات. وهذا ما يؤكد أن الأداء ليس نتيجةً لعامل واحد، بل هو حصيلة تكامل بين العناصر البشرية والتنظيمية معاً (نعيرات، ٢٠٢٢).

وعليه، يمكن القول إن الأداء الجيد هو الذي يجمع بين الفاعلية في تحقيق الأهداف، والكفاءة في استخدام الموارد، والاستدامة في الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية والرضى.

• **أبعاد الأداء الوظيفي (الأداء الفردي الأساسي، الأداء التعاوني، الأداء الإبداعي)**

يتجلى الأداء الوظيفي في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الأداء الفردي الأساسي، والأداء التعاوني، والأداء الإبداعي. ويعد **الأداء الفردي الأساسي** حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، حيث يتمثل في قيام الموظف بالمهام والمسؤوليات الأساسية المرتبطة بوظيفته بكفاءة وفعالية وهذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة والمهارات الفنية والإدارية التي يكتسبها الموظف من خلال البرامج التدريبية فالتدريب يسهم في رفع مستوى الكفاءة الفردية من خلال تطوير المهارات التقنية والإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية. وأكدت الدراسات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على تنمية المهارات الفنية والإدارية للعاملين، مما يعزز أداءهم الفردي ويضمن استمرارية العمليات الإنتاجية وفق معايير الجودة المطلوبة (الشريف وآخرون 2022، 276-277).

أما البعد الثاني، الأداء التعاوني، فيتمثل في قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق، والتفاعل الإيجابي مع زملائه، والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. يُعد هذا البعد مهماً في بيئات العمل المعاصرة التي تعتمد على العمل الجماعي والتكامل بين الإدارات المختلفة. فالتدريب لا يقتصر على تطوير المهارات الفردية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وإدارة الفرق. إذ أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء التعاوني من خلال تعزيز الروح المعنوية والانتماء التنظيمي، مما يخلق بيئة عمل داعمة للتكامل وتبادل المعرفة (Karim et al., 2019, 286).

كما أن استخدام أساليب تدريبية مثل دراسة الحالة وتمثيل الأدوار – كما ورد في الدراسة – يعزز هذا البعد بشكل ملحوظ .

أما البعد الثالث، الأداء الإبداعي، فهو يعبر عن قدرة الموظف على ابتكار حلول جديدة، وتحسين العمليات القائمة، والخروج بأفكار غير تقليدية تساهم في تطوير العمل ويُعد هذا البعد حاسماً في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، حيث تحتاج المنظمات إلى موظفين قادرين على التكيف والابتكار. وقد أشارت دراسة (Aidah Nassazi 2013) إلى أن التدريب يلعب دوراً محورياً في تنمية الإبداع الإداري، حيث أظهرت نتائج دراستها أن 76% من العاملين يرون أن التدريب ساهم في تعزيز الإبداع لديهم (ص. 259). كما أن التحول من الأساليب التدريبية التقليدية (كالمحاضرات) إلى الأساليب الحديثة (كالتدريب الإلكتروني والعصف الذهني) يشجع على التفكير خارج الصندوق ويحفز الابتكار.

إن هذه الأبعاد الثلاثة – الفردي الأساسي، والتعاوني، والإبداعي – ليست منفصلة، بل متكاملة ومتداخلة. فالتدريب الشامل والمخطط له بعناية، كما تؤكد عليه دراسة الشريف وآخرون، هو الوسيلة لتعزيز هذه الأبعاد مجتمعة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال موارد بشرية ماهرة، مبدعة.

• معايير قياس الأداء الوظيفي ومؤشراته.

تُعد عملية قياس الأداء الوظيفي (Job Performance Measurement) حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية الفعالة، حيث تمثل آلية استراتيجية تمكن المنظمات من تقييم كفاءة العاملين، قياس فاعلية العمليات، والارتقاء بمستويات الإنتاجية تحقيقاً للأهداف التنظيمية والتنمية المستدامة، ولا تقتصر هذه العملية على مجرد محاسبة الأفراد، بل هي أداة تحسين مستمر وتطوير للمهارات. تتنوع معايير القياس بين **المعايير الكمية (Quantitative Standards)** مثل عدد الوحدات المنتجة في زمن محدد، ومعدل الإنجاز اليومي، ونسبة تحقيق أهداف المبيعات، وزمن تنفيذ المهام (كشواي، ٢٠٠٣)، وبين **المعايير النوعية (Qualitative Standards)** التي تركز على جودة المخرجات، مستوى الرضا الوظيفي، درجة الابتكار، ومستوى العمل الجماعي (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢).

ولتطبيق هذه المعايير، تعتمد المنظمات على مجموعة من **مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs)** التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات مترابطة:

مؤشرات الإنتاجية: كفاءة استخدام الموارد، نسبة الاستفادة من وقت العمل.

مؤشرات الجودة: (نسبة الأخطاء، مستوى رضا العملاء، التوافق مع معايير الجودة).

مؤشرات السلوك الوظيفي: (الانتظام، الروح المعنوية، المشاركة في اتخاذ القرارات).

تكمن أهمية هذه المؤشرات، في تقييم عائد التدريب، حيث أظهرت نتائج الدراسات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على تحسين جودة الخدمات (كمؤشر نوعي) والإنتاجية (كمؤشر كمي) لدى العاملين (الشريف وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٧٧).

وفي سياق متصل، تطورت أنظمة التقييم الحديثة لتعكس هذه الأبعاد المتعددة، حيث ظهرت نظم مثل التقييم ٣٦٠ درجة (360-Degree Feedback) التي تجمع آراء متعددة المصادر، والإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO) التي تربط أداء الفرد بأهداف المنظمة الاستراتيجية، وبطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC) التي تدمج المقاييس المالية .

والتقييم على أساس الكفاءات (Competency-Based Assessment) (أبوحميد، ٢٠٢٠). وقد أشار (الشريف وآخرون، 2022) إلى ضرورة وجود "معايير قياسية متطورة لتقييم وتقويم نتائج التدريب" كأحد المتطلبات الأساسية لتحسين الأداء .

لكي تحقق هذه الأنظمة غايتها، يجب أن تتوفر فيها شروط الفعالية، وهي الوضوح والشفافية، الموضوعية والعدالة، الارتباط بأهداف المنظمة، القابلية للقياس والملاحظة، وأخيراً توفير التغذية الراجعة المستمرة إن عدم وضوح معايير التقييم أو افتقارها للموضوعية يعد من أبرز المعوقات التنظيمية التي تواجه تدريب وتطوير العاملين (نعيرات، 2022، 279).

إن معايير ومؤشرات قياس الأداء ليست مجرد إجراء روتيني، بل هي نظام متكامل وإستراتيجي يساهم مباشرة في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. يتطلب نجاح هذا النظام تكاملاً بين المقاييس الكمية التي تقيس المخرجات المباشرة، والمقاييس النوعية التي تقيس الجوانب السلوكية والإبداعية، مما يخلق بيئة عمل داعمة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال موارد بشرية عالية الكفاءة ومحفزة.

النظريات المؤسسة للعلاقة بين التدريب والأداء

• نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تستند نظرية رأس المال البشري إلى فكرة أن المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها الأفراد تشكل مخزونًا استثماريًا يمكن أن يعود بمنافع اقتصادية على الفرد والمجتمع على حد سواء. وقد أسهم في تطوير هذه النظرية عدد من المفكرين الاقتصاديين الأوائل والمعاصرين، حيث أكد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" على أن قدرات الأفراد تعتبر جزءًا من رأس المال الثابت للأمة (Smith, 1776)، بينما عرّف بيكر (Becker, 1964) رأس المال البشري بأنه "المخزون من المعارف والمهارات والقدرات وهو جزء لا يتجزأ من الفرد والذي ينجم عن الهبات الطبيعية والاستثمار فيها" (دلي وشعيث، 2018، ص 6). كما أكد ألفريد مارشال على أن "أعلى أنواع رأس المال قيمة هو ما يستثمر في الإنسان" (دلي وشعيث، 2018، ص 7).

• كيف يعتبر التدريب استثمارًا في رأس المال البشري.

يُعد التدريب استثمارًا مباشرًا في رأس المال البشري، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ورفع كفاءاتهم من خلال اكتساب مهارات جديدة ومعارف متطورة. وتشير النظرية إلى أن هذا الاستثمار يتطلب تكاليف مباشرة وغير مباشرة، لكنه يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اقتصادية مجزية (Becker, 1964).

فالتدريب يسهم في زيادة إنتاجية العمل من خلال تمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، كما يعزز قدراتهم على الابتكار والتكيف مع المتغيرات التقنية (دلي وشعيث، 2018، ص 10). وهذا بدوره ينعكس إيجابًا على أداء المنشآت من خلال تحسين جودة المنتجات وزيادة الحصة السوقية، فضلًا عن تحقيق زيادات في الأجور والدخل للفرد (دلي وشعيث، 2018، ص 5). وبالتالي، فإن العائد المتوقع من الاستثمار في التدريب لا يقتصر على الجوانب المادية فحسب، بل يشمل أيضًا تحسين الكفاءة الإنتاجية

وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والاقتصاد ككل، مما يفسر العلاقة الإيجابية الواضحة بين الاستثمار في التدريب وتحقيق مكاسب في الأداء والإنتاجية على مستوى الفرد والمنظمة.

• نظرية التوقع (Expectancy Theory) لفكتور فروم

وتتنمي نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم (1964) إلى نظريات العمليات التي تركز على كيفية حدوث الدافع والعوامل المؤثرة فيه، تقوم النظرية على فكرة أن الأفراد يتخذون خيارات سلوكية بناءً على توقعاتهم حول النتائج المتوقعة من هذه السلوكيات، وأن الدافع يُعتبر نتاجاً لتفاعل ثلاثة عوامل رئيسية هي: التوقع (Expectancy)، والوسيلة (Instrumentality)، والتكافؤ (Valence).

1. التوقع (Expectancy)

يشير التوقع إلى اعتقاد الفرد بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء معين. بمعنى آخر، هو التقدير الذاتي لإمكانية تحقيق الأداء المطلوب من خلال بذل الجهد. يتأثر التوقع بعوامل مثل المهارات الشخصية، والخبرة، وتوفر الموارد، والدعم الإداري. فإذا شعر الموظف بأنه يمتلك القدرات والموارد الكافية لإنجاز المهمة، فإن توقعه سيكون مرتفعاً، والعكس صحيح (Vroom, 1964؛ Suci et al., 2013).

2. الوسيلة (Instrumentality)

تُعرف الوسيلة بأنها اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى نتائج معينة (مكافآت أو عواقب). على سبيل المثال، إذا كان الموظف يعتقد أن تحقيق أداء عالٍ سيؤدي إلى ترقية أو زيادة في الراتب، فإن الوسيلة تكون إيجابية. يجب أن تكون هناك ثقة في أن النظام القائم سيعترف بالأداء الجيد ويكافئ عليه (Suci et al., 2013).

3. التكافؤ (Valence)

يشير التكافؤ إلى القيمة التي يضعها الفرد على النتائج المتوقعة. فحتى لو كان الأداء مرتفعاً والوسيلة

واضحة، فإن الدافع لن يتحقق إذا كانت النتائج غير مرغوبة من قبل الموظف. التكافؤ يعكس الاحتياجات والقيم الشخصية للفرد، وقد يكون موجباً إذا كانت النتائج مرغوبة، أو سالباً إذا كانت غير مرغوبة (Vroom, 1964).

الرابط بين التدريب والدافع من خلال نظرية التوقع:

يمكن للتدريب أن يعزز دافع الموظفين من خلال تعزيز عناصر نظرية التوقع الثلاثة:

• تعزيز التوقع: (Expectancy)

يُمكن التدريب الموظفين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يزيد من ثقتهم في قدرتهم على تحقيق الأداء المطلوب عند بذل الجهد. فعندما يشعر الموظف بأنه مؤهل ومستعد للمهام الموكلة إليه، يرتفع مستوى توقعه بأن جهوده ستؤدي إلى أداء متميز. (Suciu et al., 2013)

• تعزيز الوسيلة: (Instrumentality)

من خلال ربط نتائج التدريب بنظام المكافآت والتقدير في المنظمة، يمكن تعزيز اعتقاد الموظفين بأن الأداء الجيد سيقود إلى مكافآت ملموسة. على سبيل المثال، إذا أعلنت الإدارة أن الموظفين الذين يحققون أداءً عاليًا بعد التدريب سيحصلون على ترقية أو حوافز مالية، فإن الوسيلة تصبح واضحة ومؤثرة. (Suciu et al., 2013)

• تعزيز التكافؤ: (Valence)

عندما تكون المكافآت المقدمة (مثل الترقية، أو الاعتراف، أو الزيادات المالية) متوافقة مع احتياجات وقيم الموظفين، فإن قيمتها (التكافؤ) تزيد. التدريب الذي يصاحبه تحفيز معنوي أو مادي يزيد من رغبة الموظف في بذل الجهد لتحقيق النتائج المرجوة. (Suciu et al., 2013)

وبهذا، يصبح التدريب أداة فعالة لتعزيز دافع الموظفين من خلال تأكيد العلاقة بين الجهد والأداء، وبين الأداء والمكافأة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

• نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory) للوك ولاثام

تُعَدُّ نظرية تحديد الأهداف من أبرز نظريات الدافعية في علم النفس التنظيمي والصناعي، وقد طَوَّرها إدوين أ. لوك وغاري ب. لاثام في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي. تنصُّ النظرية على أنَّ الأهداف الواضحة والصعبة، والمقترنة بالتغذية الراجعة، تؤدي إلى أداءٍ أعلى مقارنةً بالأهداف العامة أو غير المحددة. تستند النظرية إلى فكرة أنَّ الأهداف تُنظِّم السلوك البشري من خلال توجيه الانتباه، وحشد الجهد، وزيادة المثابرة، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها (Locke & Latham, 1990).

مبادئ النظرية الأساسية:

• وضوح الأهداف (Goal Clarity):

يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس. فالأهداف المحددة مثل "زيادة المبيعات بنسبة 15% خلال الربع القادم" تؤدي إلى أداءٍ أفضل من الأهداف العامة مثل "بذل أقصى جهد". الوضوح يُقلِّل من الغموض ويسهل تقييم التقدُّم، مما يزيد من فعالية الأداء (Locke, 1968b).

• صعوبة الأهداف (Goal Difficulty):

كلَّما كانت الأهداف أكثر صعوبة وتحديًا، كلَّما زاد الأداء، شريطة أن تكون هذه الأهداف مقبولة من قِبَل الأفراد وقابلة للتحقيق. الأهداف الصعبة تُحفِّز الأفراد لبذل جهد أكبر واستخدام قدراتهم بشكلٍ كامل، بينما الأهداف السهلة قد لا تُثير الدافعية بنفس القدر (Locke et al., 1981).

التغذية الراجعة (Feedback):

تُعَدُّ التغذية الراجعة عاملاً حاسماً في فعالية تحديد الأهداف. فهي تسمح للأفراد بمقارنة أدائهم الحالي بالهدف المطلوب، وتُساعدهم على تعديل استراتيجياتهم وسلوكياتهم وفقاً لذلك. بدون تغذية راجعة، يفقد الأفراد القدرة على معرفة مدى تقدّمهم، مما يُقلّل من فاعلية الأهداف (Locke & Latham, 1990).

الربط مع برامج التدريب:

تُساعد برامج التدريب المُصمّمة بشكلٍ جيد الموظفين على تحديد أهداف أدائية واضحة وتمنحهم المهارات اللازمة لتحقيقها. فعندما يُدرك الموظفون أهمية وضوح الهدف وصعوبته، ويحصلون على تغذية راجعة منتظمة، يصبحون أكثر قدرة على توجيه جهودهم بشكلٍ فعال. على سبيل المثال، يمكن لبرامج التدريب التي تُركّز على تطوير المهارات التقنية أو الإدارية أن تُرفق بأهداف محددة مثل "إنّقان استخدام برنامج جديد خلال شهر"، مع توفير جلسات تقييم أسبوعية لمتابعة التقدّم.

كما تُساهم هذه البرامج في تعزيز الالتزام بالهدف من خلال مشاركة الموظفين في عملية التحديد، مما يزيد من شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه أهدافهم. وبالتالي، تُصبح برامج التدريب وسيلة عملية لتطبيق مبادئ نظرية لوك ولاثام في بيئات العمل الحقيقية.

التكامل بين النظريات وتطبيقه في الدراسة

تُقدّم النظريات السابقة – نظرية رأس المال البشري، ونظرية التوقع، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية التعلم الاجتماعي – إطارات متكاملة ومتكاملة لتفسير العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، فعلى الرغم من أن كل نظرية تركز على جانب محدد، إلا أنها مجتمعة تُشكّل نموذجاً شاملاً يفسر كيف ولماذا يُؤثر التدريب في تحسين الأداء، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. يبرز هذا التكامل في كيفية تبرير كل نظرية لجزء

من العملية، بدءًا من مبررات الاستثمار في التدريب، مرورًا بآليات تحفيز الأفراد، ووصولًا إلى الإطار الذي يضمن نقل التعلم إلى بيئة العمل.

• أولاً: تكامل النظريات في تفسير العلاقة بين التدريب والأداء

نظرية رأس المال البشري: المبرر الاقتصادي للاستثمار في التدريب: تُقدم هذه النظرية الأساس الاقتصادي للاستثمار في التدريب، حيث تُعرّف المعارف والمهارات المكتسبة من خلال التدريب بأنها شكل من أشكال رأس المال البشري الذي يزيد من إنتاجية الفرد والقيمة الاقتصادية للمنظمة (Becker, 1964).

ليس مجرد نفقة، بل استثمار طويل الأجل يعود بمنافع ملموسة مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعزيز القدرة التنافسية (Smith, 1776؛ دلي وشعيث، 2018).

نظرية التوقع ونظرية تحديد الأهداف: تفسير الآلية الدافعية وفق هذه النظرية يتم تفسير الآلية التي من خلالها يُحفّز التدريب الأفراد لتحسين أدائهم. فمن خلال نظرية التوقع (Vroom, 1964)، يُمكن فهم كيف يزيد التدريب من "التوقع" بجعل الأفراد أكثر ثقة في قدرتهم على الأداء، ويعزز "الوسيلة" من خلال ربط الأداء الجيد بالمكافآت، ويرفع "التكافؤ" عبر تقديم مخرجات مرغوبة للمتدربين (Suciu et al., 2013).

أما نظرية تحديد الأهداف (Locke & Latham, 1990)، فتُكمل هذه الصورة من خلال التأكيد على أن الأهداف الواضحة والصعبة – إلى جانب التغذية الراجعة – تُوجه جهود الأفراد وتزيد من مثابرتهم واستخدامهم لاستراتيجيات فعالة. وبذلك، تُجيب هاتان النظريتان على سؤال "كيف يُحفّز التدريب الأفراد؟".

أما نظرية التعلم الاجتماعي: الإطار السياقي وآلية النقل تُضيف (Bandura, 1977) بُعدًا سياقيًا واجتماعيًا، حيث تؤكد أن التعلم لا يحدث في فراغ، بل من خلال الملاحظة والتقليد والنمذجة في بيئة اجتماعية. فالتدريب الفعال لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يشمل تقديم نماذج أدائية يُحتذى بها، وتوفير فرص للممارسة في بيئة مشابهة لبيئة العمل، وتعزيز الثقة الذاتية (الكفاءة الذاتية) للمتدربين. هذه العوامل تُساهم

في نقل المهارات المكتسبة في التدريب إلى مواقف العمل الحقيقية، مما يُعزز أثر التدريب على الأداء (Bandura, 1986).

تتفاعل آليات النظريات السابقة لتفسير العلاقة بين أبعاد التدريب (المتغير المستقل) وأبعاد الأداء الوظيفي (المتغير التابع) كالتالي:

التدريب (المتغير المستقل): يُصمم بناءً على مبادئ النظريات، مثل تقديم محتوى يزيد رأس المال البشري، ويربط بين الجهد والمكافأة (نظرية التوقع)، ويحدد أهدافاً واضحة (نظرية تحديد الأهداف)، ويستخدم النمذجة والتغذية الراجعة (نظرية التعلم الاجتماعي).

الآليات الوسيطة: اكتساب المهارات (رأس المال البشري)، تعزيز الدافع من خلال رفع التوقع والوسيلة والتكافؤ (نظرية التوقع)، توجيه الجهود عبر أهداف واضحة وصعبة (نظرية تحديد الأهداف)، ضمان نقل التعلم إلى الواقع العملي عبر النمذجة وبناء الكفاءة الذاتية (نظرية التعلم الاجتماعي).

الأداء الوظيفي (المتغير التابع): يتحسن من حيث الكمية، الجودة، الكفاءة، والقدرة على الابتكار.

يُظهر هذا التكامل النظري أن التدريب ليس مجرد نقل للمعرفة، بل عملية متعددة الأبعاد تجمع بين الاستثمار في المهارات، وتحفيز الأفراد، وتوجيه جهودهم، وضمان نقل التعلم إلى سياق العمل. وبالتالي، فإن تصميم برامج تدريبية تستند إلى هذه النظريات مجتمعة يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق عوائد ملموسة على الأداء الفردي والتنظيمي.

الدور الاستراتيجي للتدريب في تحقيق رؤية 2030

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً طموحاً يهدف إلى تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد متنوع ومستدام، قائم على المعرفة والابتكار، وتعد تنمية رأس المال البشري الركيزة

الأساسية لتحقيق هذه الطموحات. في هذا السياق، يبرز التدريب كأداة استراتيجية محورية لا تقتصر على تطوير مهارات الأفراد فحسب، بل تمتد لتلعب دوراً حاسماً في دفع عجلة التحول الاقتصادي الرقمي للمملكة.

كيف يساهم التدريب في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار

يسهم التدريب بشكل مباشر في بناء اقتصاد المعرفة من خلال تطوير رأس المال البشري، الذي يعد أهم عناصر الإنتاج في الاقتصادات الحديثة. فوفقاً لنظرية رأس المال البشري، فإن الاستثمار في المعارف والمهارات والقدرات البشرية يزيد من قيمتهم الإنتاجية وقدرتهم على الإبداع (الشهري والشمري، 2022؛ Becker, 1964) ومن خلال تصميم برامج تدريبية تركز على المهارات المتقدمة والمستجدات التكنولوجية - مثل تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني - يتم بناء قاعدة عريضة من الكوادر الوطنية القادرة على قيادة القطاعات غير النفطية (Aiyudhya & industries الناشئة). (Plangsorn, 2023) علاوة على ذلك، يعزز التدريب البيئة الداعمة للابتكار من خلال تنمية "البعد الإبداعي" للأداء الوظيفي، حيث يكتسب الموظفون القدرة على تحسين العمليات الحالية وتقديم أفكار جديدة وحلول غير تقليدية للتحديات (علي، 2021). وبالتالي، يتحول التدريب من كونه نشاطاً روتينياً إلى استثمار استراتيجي طويل الأجل يبني اقتصاداً مرناً قائماً على المعرفة والابتكار، وهو ما يتوافق بشكل مباشر مع أهداف رؤية 2030 الرامية إلى تقليل الاعتماد على عوائد النفط.

كيف يؤدي تحسين الأداء الوظيفي إلى زيادة تنافسية الاقتصاد الوطني وتحقيق التحول الرقمي

يؤدي تحسين الأداء الوظيفي - كنتيجة مباشرة للتدريب الفعال - إلى تعزيز التنافسية الاقتصادية والتحول الرقمي من خلال عدة مسارات. أولاً، يؤدي تحسين "الأداء الفردي الأساسي" و"الأداء التعاوني" إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، مما يزيد من إنتاجية المنشآت ويعزز موقعها التنافسي

محلياً ودولياً (Upadhyay, 2018) ثانياً، في سياق التحول الرقمي، يُعد تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية شرطاً أساسياً لنجاح عملية التحول. فالتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لا يحسن الأداء الفردي فحسب، بل يعزز قبول الموظفين للتغيير ويدعم تبني التقنيات الجديدة، مما يوسع نطاق التحول الرقمي ويزيد من فعاليته (Agustin et al., 2024) وقد أظهرت الدراسات أن امتلاك تقنيات المعلومات (IDT) يعزز خطط التدريب الداعمة للمهارات الرقمية ويزيد من توظيف العمالة الماهرة في هذا المجال (Caselli et al., 2024) وبالتالي، فإن تحسين الأداء الوظيفي عبر التدريب - خاصة في مجالات الرقمنة - يخلق حلقة فضيلة: موظفون أكثر كفاءة يتبنون التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى مؤسسات أكثر إنتاجية وابتكاراً، وهو ما ينعكس إيجاباً على تنافسية الاقتصاد الوطني ككل ويدفع قدماً نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في التحول إلى مجتمع رقمي واقتصاد مزدهر.

منهجية الدراسة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليل

المنهج الوصفي التحليلي هو منهج بحثي يهدف إلى وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع بشكل دقيق ومنظم، ثم تحليل البيانات المجمعة لفهم العلاقات بينها، لا يقتصر هذا المنهج على مجرد وصف الوضع الراهن، بل يتعداه إلى تحليل الأسباب والنتائج، وتفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تتم دراستها، و يعتمد على جمع البيانات الكمية والكيفية عن الظاهرة المدروسة باستخدام أدوات مثل الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظة، مما يوفر صورة شاملة عن الواقع (الطريقي، 2020، 130).

الهدف: وصف وتحليل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في المنظمات السعودية.

• مجتمع الدراسة

يشمل جميع الموظفين في المنظمات السعودية (القطاعين الحكومي والخاص) الذين شاركوا في برامج تدريبية خلال الخمس سنوات الماضية في قطاعي التعليم، الصناعة.

• خصائص العينة :

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل مختلف فئات الموظفين (مثل المستوى الإداري، الجنس، سنوات الخبرة، نوع المنظمة).

• محددات حجم العينة:

باستخدام معادلة كوشران (Cochran Formula) مع الأخذ في الاعتبار حجم المجتمع أكثر من 10000 موظف خضعوا لدورات تدريبية خلال 5 سنوات حسب بيانات وزارة العمل 2020-2025. ومستوى الثقة (95%)، وهامش الخطأ (5%) نجد :

- حجم المجتمع الأصلي (N): 10000 موظف.
- مستوى الثقة (95%): (Z) ما يقابله في جدول (Z-score = 1.96)
- هامش الخطأ (0.05): 5% (e)
- نسبة التباين (p): يُفترض 0.5 (وهي القيمة التي تعطي أكبر حجم عينة ممكن لضمان الشمولية).

حساب حجم العينة باستخدام معادلة كوشران للمجتمعات المحدودة:

- الحساب الأولي للمجتمعات غير المحدودة:

$$n_0 = (Z^2 * p * (1-p)) / e^2 \quad \circ$$

$$n_0 = (1.96)^2 * 0.5 * 0.5 / (0.05)^2 = 384.16 \quad \circ$$

- التصحيح للمجتمع المحدود (10000 موظف):

$$n = n_0 / (1 + (n_0 - 1)/N) \quad \circ$$

$$n = 384.16 / (1 + (384.16 - 1)/10000) \quad \circ$$

$$n = 384.16 / (1 + 383.16/10000) \quad \circ$$

$$n = 384.16 / (1 + 0.038316) \quad \circ$$

$$n \approx 370 \quad \circ$$

النتيجة: حجم العينة المطلوب هو 370 موظفاً.

• عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (370) مفردة، وذلك بعد تطبيق معادلة كوشران للإحصاء لضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي. وفيما يأتي وصف لعينة الدراسة حسب أبرز المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (Percent)
ذكر	222	60.0%
أنثى	148	40.0%
الإجمالي	370	100.0%

• ملاحظة: يلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة تشمل أغلبية من الذكور، مما يعكس التوزيع

الحقيقي للقوى العاملة في بعض القطاعات محل الدراسة، ويضمن تمثيلاً مناسباً للخبرات

والمواقع القيادية التي يشغلها الذكور بنسبة أكبر في السوق السعودي.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	89	24.1%
بكالوريوس	215	58.1%
ماجستير	52	14.1%
دكتوراه	14	3.8%
الإجمالي	370	100.0

تظهر النتائج هيمنة خريجي البكالوريوس (58.1%) مما يعكس متطلبات سوق العمل

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	97	26.2%
6 - 10 سنوات	156	42.2%
11 - 15 سنة	78	21.1%
أكثر من 15 سنة	39	10.5%
الإجمالي	370	100.0%

تتركز الخبرات في فئة 6-10 سنوات (42.2%) مما يشير إلى وجود قوى عاملة متوسطة الخبرة.

توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
دورة واحدة	74	20.0%
2 - 3 دورات	148	40.0%
4 - 5 دورات	111	30.0%
أكثر من 5 دورات	37	10.0%
الإجمالي	370	100.0%

الدورات التدريبية: يلاحظ أن 40% من العينة حصلت على 2-3 دورات تدريبية، مما يشير إلى انتشار

الثقافة التدريبية.

• خطوات جمع البيانات / أداة جمع البيانات: (Data Collection Procedures)

الأداة الرئيسية: الاستبيان. (Questionnaire) وشملت قسمين القسم الأول المتغيرات الديمغرافية أما الثاني تم بناؤه استنادًا إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف قياس واقع التدريب من خلال عدة مجالات حيوية، ويتكون الاستبيان النهائي من (18) فقرة موزعة على (5) مجالات رئيسية، على النحو التالي:

1. مجال عدد الدورات التدريبية في العام: ويشمل الفقرات من (1) إلى (4). ويهدف هذا المجال إلى تقييم كفاية وملاءمة عدد البرامج التدريبية المعتمدة سنويًا، ومدى تغطيتها للاحتياجات الفعلية للعمل.
2. مجال عدد المستفيدين من التدريب: ويشمل الفقرات من (5) إلى (8). ويركز هذا المجال على قياس شمولية فرص التدريب وعدالة توزيعها among العاملين، ومدى توافقها مع الخطط الموضوعية.
3. مجال طريقة اختيار المستفيدين من التدريب: ويشمل الفقرات من (9) إلى (11). ويقيس هذا المجال موضوعية ومعايير اختيار الموظفين للالتحاق بالبرامج التدريبية، ومدى معالجة احتياجات الموظفين الجدد.
4. مجال نوعية البرامج التدريبية: ويشمل الفقرات من (12) إلى (15). ويقيم هذا المجال جودة وملاءمة المحتوى التدريبي، ومدى ارتباطه بالأعمال الميدانية ومواكبته للتحديثات التقنية، وتنوع مصادر تقديمه (داخلية/خارجية).

5. مجال التمويل اللازم للتدريب: ويشمل الفقرات من (16) إلى (18). ويهدف إلى تقييم كفاية

الميزانية المخصصة للتدريب ومدى تناسبها مع الاحتياجات الفعلية، وفعالية صرفها.

والقسم الثالث يضم استبانة قياس الأداء ويتكون من (16) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: المهارة (Skills) ويهدف الى قياس الجانب الكيفي والكفاءات الشخصية والمهنية التي

يكتسبها الموظفون من خلال التدريب. الفقرات: (من 1 إلى 9).

المحور الثاني تقييم الجانب العملي والتطبيقي لأثر التدريب على إنتاجية وجودة العمل، الفقرات: (من 10

إلى 16).

• أسلوب القياس والتحليل:

تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة). ولتحليل النتائج، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، مما يسمح بتحديد اتجاهات الاستجابات ودرجة تجانسها، وتقديم صورة كمية دقيقة لواقع الأداء الوظيفي كما يدركه المشاركون في الدراسة.

• حدود الدراسة: (Study Scope and Limitations)

- الحدود المكانية: المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية حتى عام 2025.
- الحدود الموضوعية: تركز فقط على العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، دون التطرق إلى عوامل أخرى مثل التحفيز أو بيئة العمل.

2. الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي: (Statistical Analysis Method)

التحليل الوصفي (النسب المتوسطة والانحرافات المعيارية)

تحليل الانحدار (Regression Analysis)

اختبارات الدلالة الإحصائية (T-test ، ANOVA)

معامل الارتباط لبيرسون.

الدراسة الميدانية

• تحليل البيانات

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة الرئيسية (استبيان) بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتدريب وأثره على الأداء الوظيفي. ويهدف الاستبيان إلى قياس واقع برامج التدريب وأثرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات السعودية ودورها في تحقيق رؤية 2030.

وشمل الاستبيان النهائي ثلاثة أقسام رئيسية:

• القسم الأول: ويحتوي على المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

• القسم الثاني: ويقيس أبعاد التدريب والمتمثلة في:

○ تصميم البرامج التدريبية.

○ محتوى البرامج التدريبية.

○ أساليب تنفيذ التدريب.

○ كفاءة المدربين.

○ تقييم أثر التدريب.

• القسم الثالث: ويقيس أداء العاملين من خلال بعدين رئيسيين هما:

○ المهارات الشخصية والمهنية.

○ الكفاءة والفعالية في العمل.

واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس است ponses أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان البالغ عددها (40) فقرة، وفقاً للقيم التالية:

الجدول (5): قيم درجات الاستجابة في الاستبيان

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
درجة واحدة	درجتان	3 درجات	4 درجات	5 درجات

صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق (Validity)

للتأكد من دقة الأداة وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، تم التحقق من الصدق على النحو التالي:

1. صدق المحتوى: (Content Validity).

قام الباحث بعرض الاستبيان في صيغته الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجالات إدارة الأعمال والموارد البشرية والمناهج البحثية. ويهدف هذا العرض إلى الحكم على:

- مدى وضوح وملاءمة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
- شمولية الأداة وغطائها لكل جوانب الظاهرة المدروسة.
- دقة الصياغة اللغوية.

وقد أخذ الباحث بالملاحظات والاقتراحات التي قدمها المحكمون، وأجرى التعديلات

اللازمة من حذف وإضافة وإعادة صياغة، حتى وصل الأداة إلى صورتها النهائية التي أصبحت مكونة من (40) فقرة.

2. الصدق الداخلي: (Internal Consistency)

للتأكد من اتساق فقرات الاستبيان داخلياً مع المجال الذي تقيسه، وزع الباحث الاستبيان على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الرئيسية. ثم تم حساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لجميع الفقرات مع مجالاتها، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق داخلي جيد، ويؤكد أن الفقرات تقيس بالفعل ما صممت لقياسه ضمن نفس البناء المفاهيمي.

للتأكد من اتساق فقرات الاستبيان وتماسكها الداخلي، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للجانب الذي يتبع له. وقد أسفرت النتائج عن الجداول التالية:

الجدول (6): معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التدريب والمجال الذي تنتمي إليه

المجال	عدد الفقرات	مدى معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
عدد الدورات التدريبية	فقرات 4	0.77 - 0.91	0.01
عدد المستفيدين من التدريب	فقرات 4	0.67 - 0.79	0.01
طريقة اختيار المستفيدين	فقرات 3	0.80 - 0.85	0.01
نوعية البرامج التدريبية	فقرات 4	0.90 - 0.96	0.01
التمويل اللازم للتدريب	فقرات 3	0.83 - 0.86	0.01

الجدول (7): معاملات الارتباط بين فقرات مجالات الأداء الوظيفي والمجال الذي تنتمي إليه

المجال	عدد الفقرات	مدى معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
المهارة	فقرات 9	0.72 - 0.88	0.01
الكفاءة والفاعلية	فقرات 7	0.71 - 0.83	0.01

الجدول (8): معاملات الارتباط بين مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للجانب الذي تتبعه

الجانب	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب	عدد الدورات التدريبية	0.85**	0.01
	طريقة اختيار المستفيدين	0.79**	0.01
	نوعية البرامج التدريبية	0.92**	0.01
	التمويل اللازم للتدريب	0.88**	0.01
الأداء الوظيفي	المهارة	0.93**	0.01
	الكفاءة والفاعلية	0.87**	0.01

يتبين من الجداول (6، 7، 8) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن فقرات الاستبيان ذات ارتباط قوي ومتين مع المجالات التي صممت لقياسها، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق داخلي عالٍ.

ثالثاً: الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

للتأكد من قدرة الاستبيان على التمييز بين الاستجابات المرتفعة والمنخفضة، تم تقسيم أفراد العينة الاستطلاعية (البالغ عددها 30 فرداً) إلى مجموعتين: أعلى 25% وأدنى 25% من حيث الدرجات على كل مجال من مجالات الاستبيان، وتم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات المجموعتين. وكانت النتائج كما في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج الصدق التمييزي للمجالات المختلفة للاستبيان

المجال	المجموعة الطرفية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار
عدد الدورات	الأدنى	12.71	1.25	-8.45	0.000	دالة
	الأعلى	17.85	1.21			
عدد المستفيدين	الأدنى	11.43	1.13	-9.12	0.000	دالة
	الأعلى	16.57	1.51			
طريقة الاختيار	الأدنى	8.85	1.57	-7.28	0.000	دالة
	الأعلى	12.71	1.38			
المهارة	الأدنى	28.14	2.11	-10.33	0.000	دالة
	الأعلى	38.28	1.98			
الكفاءة والفاعلية	الأدنى	21.42	2.15	-11.76	0.000	دالة
	الأعلى	30.85	2.24			
الدرجة الكلية	الأدنى	85.42	4.85	-13.55	0.000	دالة
	الأعلى	118.28	5.12			

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات درجات أفراد

المجموعتين (العليا والدنيا) على جميع مجالات الاستبيان والدرجة الكلية، مما يؤكد تمتع الأداة بصدق

تمييزي عال، وقدرتها على التمييز بين الاستجابات المرتفعة والمنخفضة، وبالتالي فهي جاهزة للتطبيق

على عينة الدراسة الرئيسية.

• رابعاً: الثبات (Reliability)

تم حساب معامل الثبات للأداة

طريقة التجزئة النصفية (Split-Half)

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (10): معاملات الثبات لمجالات الاستبيان

المجال	معامل كرونباخ ألفا	معامل التجزئة النصفية
عدد الدورات التدريبية	0.89	0.86
عدد المستفيدين من التدريب	0.82	0.79
طريقة اختيار المستفيدين	0.84	0.81
نوعية البرامج التدريبية	0.91	0.89
التمويل اللازم للتدريب	0.87	0.84
جانب التدريب (ككل)	0.94	0.91
المهارة	0.90	0.87
الكفاءة والفاعلية	0.88	0.85
جانب الأداء الوظيفي (ككل)	0.93	0.90
الاستبيان ككل	0.96	0.93

تشير القيم المرتفعة لمعاملات الثبات في الجدول (10) إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من

الثبات والاتساق الداخلي، مما يضمن الحصول على نتائج مستقرة وموثوقة إذا ما أُعيد تطبيقها في

ظروف مماثلة.

تفريغ الاستبيان

تم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتبيان أثر التدريب على أداء العاملين في مركز الاختبارات والابحاث الصناعية،

- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA و t.test لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة العينة، تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية .
 - دراسة الانحدار الخطي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
 - لتقييم منافع تطبيق نظام الجودة قام الباحث بوضع درجات التقدير والمتوسطات الحسابية
- المعادلة لها وفق الجدول: اعتماداً على المعادلة التالية درجة المستوى = $\frac{\text{درجة السلم} - 1}{\text{مستويات التقدير}}$ =

$$1.33 \frac{1-5}{3} \text{ وتصبح المجالات وفق الآتي:}$$

الجدول : درجات التقدير والمتوسطات الحسابية المعادلة لها

5-3.68	عالية
3.67 - 2.34	متوسطة
2.33-1	ضعيفة

تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التدريب وأثره على الأداء

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبنود الاستبيان المقسم إلى جانبين (التدريب - الأداء الوظيفي).

1- مجال التدريب:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	المجال
0.82	3.24	يغطي عدد الدورات التدريبية احتياجات العمل	عدد الدورات التدريبية
1.09	3.77	الدورات التدريبية المقامة في المنظمة مختلفة ومتنوعة	
0.70	4.19	يتم تحديد عدد الدورات التدريبية وفق الميزانية المخصصة للتدريب	

0.94	2.79	يعتبر عدد الدورات التدريبية كافياً لسد النقص في الاحتياجات التدريبية	
0.69	3.29	تشمل الدورات التدريبية كامل الموظفين وفقاً لاحتياجات العمل	عدد المستفيدين من التدريب
0.79	2.63	يحصل جميع الموظفين على فرص متكافئة في التدريب مع نظرائهم	
0.80	3.98	يوجد نظام واضح وشامل للدورات التدريبية في المنظمة	
0.76	3.13	يوجد توافق بين عدد الموظفين الخاضعين للتدريب والخطوة التدريبية المستهدفة	
0.88	3.87	يتم اختيار الموظفين للخضوع لدورات تدريبية وفقاً لاحتياجات العمل	
0.74	4.13	تهتم المنظمة بتدريب الموظفين الجدد لإكسابهم الخبرة والمعرفة اللازمة للعمل	طريقة اختيار المستفيدين
0.88	2.32	يوجد تكرار للموظفين الخاضعين لذات الدورات التدريبية	
0.94	4.03	تخدم البرامج التدريبية المقامة الأعمال التي تقوم بها المنظمة	
0.67	3.56	يخضع الموظفون في المنظمة لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة	نوعية البرامج التدريبية
0.80	3.95	البرامج التدريبية المقامة مخصصة	
0.60	4.20	تشمل البرامج التدريبية المقامة دورات داخلية وخارجية	
0.98	2.35	تعد الميزانية المخصصة للتدريب كافية للقيام بكافة البرامج التدريبية	
0.78	4.02	تُصرف الميزانية المخصصة للتدريب بشكل كامل	التمويل اللازم للتدريب
0.89	2.29	تتناسب الميزانية المخصصة للتدريب مع الاحتياجات التدريبية	

يتبين من الجدول أن تقييم العاملين في المنظمات السعودية لواقع التدريب كان بمعظمه ما بين المتوسط والمرتفع، حيث كان أعلى متوسط للفقرة (15) بمتوسط قدره (4.20) والتي تنص على "تشمل البرامج التدريبية المقامة دورات داخلية وخارجية"، مما يشير إلى تنوع مصادر التدريب في هذه المنظمات. كما تؤكد الفقرة (3) التي حصلت على متوسط (4.19) على أن التخطيط للتدريب يتم بشكل منهجي يراعي الميزانيات المخصصة.

ويلاحظ اهتمام المنظمات بالتدريب في مرحلة التعيين، كما توضحه الفقرة (10) التي نالت متوسط (4.13)، مما يعكس حرص هذه المنظمات على تأهيل الكوادر الجديدة. كما أن مخرجات التدريب تخدم احتياجات العمل الفعلية، حيث حصلت الفقرة (12) على متوسط (4.03).

أما أدنى المتوسطات فكانت للفقرات المتعلقة بالتمويل، حيث حصلت الفقرة (18) على متوسط (2.29) والفقرة (16) على متوسط (2.35)، مما يشير إلى تحديات في كفاية الموارد المالية المخصصة للتدريب. كما بينت النتائج ضعفاً في تكافؤ فرص التدريب (الفقرة 6 بمتوسط 2.63) وتكرار حصول نفس الموظفين على التدريب (الفقرة 11 بمتوسط 2.32).

2- مجال أداء العاملين

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي

المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
المهارة	يتمتع الأفراد الخاضعين لدورات تدريبية بمهارة في العمل أكثر من غيرهم	3.94	0.87
	يقوم الأفراد بتقديم الأعمال المطلوبة منهم بالوقت المناسب	3.21	0.89
	يملك الموظفون القدرة على تحمل المسؤولية	3.52	0.90

0.77	4.00	لدى الموظفون المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	
1.04	3.26	يوجد تنسيق بين الموظفين لإنجاز الأعمال	
1.14	2.55	تعمل المنظمة على دعم وتشجيع أصحاب الخبرات والمهارات	
1.03	2.60	ترشح الإدارة المستحقين من الموظفين للحصول على مؤهلات جديدة	
0.71	4.02	يطور التدريب من مهارات العاملين في المنظمة	
0.87	3.84	يحسن التدريب من السلوكيات المكتسبة للعاملين ويزيد من مستوى الثقة بالنفس	
0.68	3.65	ينجز الأفراد المدربون الأعمال بأقل وقت وأقل تكلفة	الكفاءة والفاعلية
0.74	3.58	ينجز الأفراد المدربون الأعمال الموكلة إليهم بدقة وإتقان	
0.80	3.87	يتمتع الأفراد المدربون بالمسؤولية تجاه أعمالهم	
0.98	3.61	يقوم المدربون بتطبيق ما تعلموه في عملهم والذي ينعكس على جودة العمل	
0.91	3.23	تساعد سياسات المنظمة وإجراءاتها على تطوير أداء العاملين	
0.80	3.71	يلتزم الموظفون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم	
0.81	3.89	يؤثر التدريب بشكل إيجابي على أداء العاملين	

تراوحت استجابة العينة بين المتوسطة والمرتفعة، حيث أكدت النتائج على الأثر الإيجابي للتدريب في تطوير الأداء الوظيفي. فقد حصلت الفقرة (8) على أعلى متوسط (4.02) والتي تؤكد أن "التدريب يطور من مهارات العاملين في المنظمة"، كما أن التدريب يساهم في رفع مستوى المعرفة بالعمل (الفقرة 4 بمتوسط 4.00).

ويظهر الأثر الإيجابي للتدريب من خلال تميز الأداء للموظفين المتدربين مقارنة بغيرهم (الفقرة 1 بمتوسط 3.94)، كما أن التدريب ينعكس إيجاباً على سلوكيات الموظفين وثقتهم بأنفسهم (الفقرة 9 بمتوسط 3.84). أما أدنى المتوسطات فكانت للفقرات المتعلقة بدعم الإدارة للمواهب والكفاءات (الفقرة 6 بمتوسط 2.55) وترشيح الموظفين للحصول على مؤهلات جديدة (الفقرة 7 بمتوسط 2.60)، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز دور الإدارة في رعاية المواهب وتوفير فرص التطوير الوظيفي.

وتشير النتائج الإجمالية إلى أن العاملين يدركون الأثر الإيجابي للتدريب في تحسين أدائهم الوظيفي، مع وجود فرص لتحسين دعم الإدارة العليا وتطوير سياسات التعامل مع الكفاءات والمواهب الواعدة.

تحليل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

قام الباحث بدراسة العلاقة الارتباطية بين مؤشرات التدريب ومؤشرات الأداء باستخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون على عينة حجمها (370)، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

• العلاقة بين عدد الدورات التدريبية والمهارة

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

المهارة	عدد الدورات		
عدد الدورات	1	Pearson Correlation	.198
		Sig. (2-tailed)	.351
	370	N	370
المهارة	.198	Pearson Correlation	1
	.351	Sig. (2-tailed)	
	370	N	370

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.198 عند مستوى الدلالة 0.351 وهي قيمة أعلى من 0.05 وهي غير دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين عدد الدورات التدريبية المقامة في المنظمات وبين المهارة المكتسبة وهي علاقة غير دالة معنوياً.

• العلاقة بين عدد المستفيدين من التدريب والمهارة

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

المهارة	عدد المستفيدين	المهارة	عدد المستفيدين
المهارة	1	Pearson Correlation	.231
		Sig. (2-tailed)	.289
	370	N	370
عدد المستفيدين	.231	Pearson Correlation	1
	.289	Sig. (2-tailed)	
	370	N	370

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.231 عند مستوى الدلالة 0.289 وهي قيمة أعلى من 0.05 وهي غير دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين عدد المستفيدين من التدريب في المنظمات وبين المهارة المكتسبة وهي علاقة غير دالة معنوياً.

• العلاقة بين طريقة الاختيار والمهارة

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

المهارة	الاختيار	المهارة	الاختيار
الاختيار	1	Pearson Correlation	.468**
		Sig. (2-tailed)	.009
	370	N	370
المهارة	.468**	Pearson Correlation	1
	.009	Sig. (2-tailed)	
	370	N	370

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). **بلغت قيمة معامل الارتباط 0.468 عند

مستوى الدلالة 0.009 وهي قيمة أقل من 0.05 وهي دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين

طريقة اختيار المستفيدين من التدريب في المنظمات وبين المهارة المكتسبة وهي علاقة دالة معنوياً.

• العلاقة بين نوعية البرامج والمهارة

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

المهارة	نوعية البرامج		
.712**	1	Pearson Correlation	نوعية البرامج
.000		Sig. (2-tailed)	
370	370	N	
1	.712**	Pearson Correlation	المهارة
	.000	Sig. (2-tailed)	
370	370	N	

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.712 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وهي دالة، وبالتالي

توجد علاقة ارتباطية قوية بين نوعية البرامج التدريبية في المنظمات وبين المهارة المكتسبة وهي علاقة

دالة معنوياً.

• العلاقة بين تمويل التدريب والمهارة

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

المهارة	التمويل		
.283	1	Pearson Correlation	التمويل
.192		Sig. (2-tailed)	
370	370	N	
1	.283	Pearson Correlation	المهارة
	.192	Sig. (2-tailed)	
370	370	N	

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.283 عند مستوى الدلالة 0.192 وهي قيمة أعلى من 0.05 وهي غير

دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين تمويل البرامج التدريبية في المنظمات وبين المهارة

المكتسبة وهي علاقة غير دالة معنوياً.

تحليل العلاقة بين التدريب والكفاءة والفاعلية

قام الباحث بدراسة العلاقة الارتباطية بين مؤشرات التدريب ومؤشرات الكفاءة والفاعلية باستخدام معامل

الارتباط الخطي لبيرسون على عينة حجمها (370)، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

العلاقة بين عدد الدورات التدريبية والكفاءة والفاعلية

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

عدد الدورات	الكفاءة والفاعلية		
.215	1	Pearson Correlation	الكفاءة والفاعلية
.301		Sig. (2-tailed)	
370	370	N	
1	.215	Pearson Correlation	عدد الدورات
	.301	Sig. (2-tailed)	
370	370	N	

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.215 عند مستوى الدلالة 0.301 وهي قيمة أعلى من 0.05 وهي غير دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين عدد الدورات التدريبية المقامة في المنظمات وبين الكفاءة والفاعلية المكتسبة وهي علاقة غير دالة معنوياً.

العلاقة بين عدد المستفيدين من التدريب والكفاءة والفاعلية

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

	معامل الارتباط	عدد المستفيدين	الكفاءة والفاعلية
الكفاءة والفاعلية	.198	1	Pearson Correlation
	.342		Sig. (2-tailed)
	370	370	N
عدد المستفيدين	1	.198	Pearson Correlation
		.342	Sig. (2-tailed)
	370	370	N

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.198 عند مستوى الدلالة 0.342 وهي قيمة أعلى من 0.05 وهي غير دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين عدد المستفيدين من التدريب في المنظمات وبين الكفاءة والفاعلية المكتسبة وهي علاقة غير دالة معنوياً.

العلاقة بين طريقة الاختيار والكفاءة والفاعلية

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

الاختبار	الكفاءة والفاعلية		
.436**	1	Pearson Correlation	الكفاءة والفاعلية
.012		Sig. (2-tailed)	
370	370	N	
1	.436**	Pearson Correlation	الاختبار
	.012	Sig. (2-tailed)	
370	370	N	

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.436 عند مستوى الدلالة 0.012 وهي قيمة أقل من 0.05 وهي دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين طريقة اختبار المستفيدين من التدريب في المنظمات وبين الكفاءة والفاعلية المكتسبة وهي علاقة دالة معنوياً.

العلاقة بين نوعية البرامج والكفاءة والفاعلية

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

نوعية البرامج	الكفاءة والفاعلية	الكفاءة والفاعلية	
.724**	1	Pearson Correlation	الكفاءة والفاعلية
.000		Sig. (2-tailed)	
370	370	N	
1	.724**	Pearson Correlation	نوعية البرامج
	.000	Sig. (2-tailed)	
370	370	N	

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.724 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وهي دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية بين نوعية البرامج التدريبية في المنظمات وبين الكفاءة والفاعلية المكتسبة وهي علاقة دالة معنوياً.

العلاقة بين تمويل التدريب والكفاءة والفاعلية

تم تطبيق معامل الارتباط الخطي لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

Correlations

التمويل	الكفاءة والفاعلية	الكفاءة والفاعلية	
.267	1	Pearson Correlation	الكفاءة والفاعلية
.218		Sig. (2-tailed)	
370	370	N	
1	.267	Pearson Correlation	التمويل
	.218	Sig. (2-tailed)	
370	370	N	

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.267 عند مستوى الدلالة 0.218 وهي قيمة أعلى من 0.05 وهي غير دالة، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين تمويل البرامج التدريبية في المنظمات وبين الكفاءة والفاعلية المكتسبة وهي علاقة غير دالة معنوياً.

دراسة الانحدار الخطي بين الأداء والتدريب

بعد دراسة الارتباط بين مؤشرات المتغيرين، سيتم دراسة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين مؤشري الأداء ومؤشرات التدريب.

• الانحدار الخطي بين المهارة ومؤشرات التدريب

حيث تم في البدء دراسة الانحدار الخطي بين مؤشر المهارة ومؤشرات التدريب وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (13): نتائج الانحدار الخطي بين المهارة ومؤشرات التدريب

المتغير المستقل	R	R Square	Mean Square	F	Sig	B	Std. Error
عدد الدورات	.241	.058	33.215	.128	.368	.235	.682
عدد المستفيدين	.264	.070	175.642	.892	.447	1.025	1.105
الاختيار	.485	.235	475.328	25.364	.008	.231	.198
نوعية البرامج	.725	.526	545.812	35.209	.000	.928	.275
التمويل	.289	.084	152.134	.512	.475	.192	.274
التدريب كلياً	.585	.342	3580.125	4.128	.023	1.325	.721

تبين الجدول قيم معادلة الانحدار والقدرة التنبؤية لها، حيث توضح قيمة R Square القدرة التفسيرية للمتغير المستقل في تفسير التباين في قيم التابع، وتوضح قيمة فيشر (F) إمكانية إنشاء المعادلة الخطية في حال كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، أما B فهو ميل معادلة الانحدار و Std. Error الخطأ المعياري.

يتبين من الجدول أن القيم الدالة هي للمتغير المستقل "طريقة اختيار المتدربين" والمتغير المستقل "نوعية البرامج"، حيث تفسر نوعية البرامج 52.6% من التباين في قيم المهارة، وقيمة فيشر موجبة تبلغ 35.209 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05. وبالتالي تصبح معادلة الانحدار للمتغير المستقل "الاختيار":

$$Y = 0.198 + 0.231X$$

أما معادلة الانحدار بالنسبة لنوعية البرامج:

$$Y = 0.275 + 0.928X$$

• الانحدار الخطي بين الكفاءة والفاعلية ومؤشرات التدريب

الجدول (14): نتائج الانحدار الخطي بين الكفاءة والفاعلية ومؤشرات التدريب

Std. Error	B	Sig	F	Mean Square	R Square	R	المتغير المستقل
.683	.508	.538	.551	150.128	.052	.228	عدد الدورات
1.367	.412	.382	.098	28.634	.046	.215	عدد المستفيدين
.079	.255	.012	18.652	580.945	.204	.452	الاختيار
.213	.978	.000	38.925	608.752	.545	.738	نوعية البرامج
.226	.318	.218	1.925	420.134	.079	.281	التمويل
.198	-.135	.845	.063	16.892	.105	.324	التدريب كلياً

يتبين من الجدول أن القيم الدالة هي للمتغير المستقل "نوعية البرامج" حيث تفسر نوعية البرامج 54.5%

من التباين في قيم الكفاءة والفاعلية، وقيمة فيشر موجبة تبلغ 38.925 وهي دالة عند مستوى دلالة

0.05. وبالتالي تصبح معادلة الانحدار للمتغير المستقل "نوعية البرامج":

$$Y = 0.213 + 0.978X$$

دراسة الانحدار بين الأداء الكلي والتدريب الكلي

تم تطبيق معادلة الانحدار الخطي وكانت النتائج وفق ما يلي:

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
26.89341	.342	.350	.592	1

يتبين من الجدول أن التدريب يفسر 35% من التباين في الأداء، حيث أن قيمة R Square = 0.350.

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.018	7.428	5368.245	1	5368.245	Regression
		722.894	14	10628.917	Residual
			15	15997.162	Total

يتبين من الجدول أن قيمة فيشر موجبة تبلغ قيمتها 7.428 ودالة عند مستوى 0.05، وبالتالي فإن

معادلة الانحدار لها قدرة تنبؤية بالأداء.

Coefficients

Sig.		t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model
		Beta	Std. Error	B	
.028	2.586		41.892	108.325	(Constant)
.018	2.725	.592	.191	.521	التدريب الكلي

يبين الجدول قيمة ثوابت معادلة الانحدار والتي تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 0.191 + 0.521X$$

حيث:

- Y: الأداء الكلي
 - X: التدريب الكلي
 - المعادلة تفسر 35% من التباين في الأداء الكلي
3. معامل الانحدار $(Slope) = 0.521$ يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء، حيث أن: كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب الكلي تؤدي إلى زيادة قدرها 0.521 وحدة في الأداء الكلي
4. معامل التحديد ($R^2 = 0.350$) يعني أن متغير التدريب الكلي يفسر 35% من التباين في الأداء الكلي، 65% المتبقية من التباين تفسرها عوامل أخرى مثل: الدافعية الذاتية للموظفين، بيئة العمل التنظيمية.....الخ

الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.018) قيمة الدلالة أقل من 0.05، مما يؤكد أن العلاقة بين التدريب

والأداء حقيقية وليست نتيجة للصدفة

المعادلة تؤكد وجود علاقة سببية إيجابية بين التدريب والأداء، مع الإقرار بأن التدريب ليس العامل الوحيد المؤثر، بل يمثل عاملاً مهماً среди مجموعة من العوامل التي تشكل الأداء التنظيمي الشامل.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، عدد الدورات التدريبية)

• متغير الجنس:

لا توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الأداء تبعاً لمتغير الجنس، لدراسة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، تم تطبيق اختبار T-test ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (15): نتائج اختبار T-test حسب متغير الجنس

المجال	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
الأداء الكلي	ذكر	222	3.82	0.17	368	-0.08	0.936	غير دالة
	أنثى	148	3.83	0.16				

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.936) وهي أعلى من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، والفروق بين المتوسطات ظاهرية.

• متغير العمر

لا توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الأداء تبعاً لمتغير العمر ولدراسة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.048	3	0.016	0.842	0.472
داخل المجموعات	6.952	366	0.019		
الكلي	7.000	369			

إن مستوى الدلالة (0.472) أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، والفروق بين المتوسطات ظاهرية.

• متغير المستوى التعليمي

لا توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الأداء تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

ولدراسة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

0.075	2.315	0.047	3	0.142	بين المجموعات
		0.020	366	7.415	داخل المجموعات
			369	7.557	الكلي

إن مستوى الدلالة (0.075) أعلى من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، والفروق بين المتوسطات ظاهرية.

• متغير مدة الخدمة

لا توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الأداء تبعاً لمتغير

مدة الخدمة

ولدراسة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، وكانت النتائج وفق الجدول

الآتي:

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.135	3	0.045	2.208	0.087
داخل المجموعات	7.465	366	0.020		
الكلي	7.600	369			

إن مستوى الدلالة (0.087) أعلى من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مدة الخدمة، والفروق بين المتوسطات ظاهرية.

• متغير عدد الدورات التدريبية

لا توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الأداء تبعاً لمتغير عدد

الدورات التدريبية.

ولدراسة الفروق تم تطبيق تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير عدد الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.116	3	0.039	1.892	0.131
داخل المجموعات	7.541	366	0.021		
الكل	7.657	369			

إن مستوى الدلالة (0.131) أعلى من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، والفروق بين المتوسطات ظاهرية.

الاستنتاج النهائي:

بناءً على النتائج الإحصائية الواردة في الجداول (15-19)، يمكن الاستنتاج بأن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب على الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، عدد الدورات التدريبية)

مناقشة نتائج الدراسة

تمثل هذه الدراسة محاولة علمية منهجية لتحليل دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات السعودية ومساهمته في تحقيق رؤية المملكة 2030. وقد أسفرت التحليلات الإحصائية عن مجموعة من النتائج .

• أولاً: واقع برامج التدريب

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم العاملين لبرامج التدريب في المنظمات السعودية كان إيجابياً بشكل عام، حيث حصلت معظم المؤشرات على متوسطات فوق المتوسط (أعلى من 3.0). وقد برزت عدة نقاط قوة في برامج التدريب، أهمها: تنوع البرامج التدريبية بين الداخلية والخارجية (متوسط 4.20)، اهتمام المنظمات بتدريب الموظفين الجدد (متوسط 4.13)، ارتباط البرامج التدريبية باحتياجات العمل الفعلية (متوسط 4.03).

بالإضافة الى بعض الصعوبات مثل: ضعف كفاية الميزانيات المخصصة للتدريب (متوسط 2.29)، عدم تكافؤ فرص التدريب بين الموظفين (متوسط 2.63)، محدودية تكرار التدريب لنفس الموظفين (متوسط 2.32).

هذه النتائج تتوافق مع دراسة (العفيف وآخرون، 2024) التي أشارت إلى تحديات التمويل في برامج التدريب، وتتفق مع دراسة (الشهري والشمري، 2022) في أهمية ربط التدريب باحتياجات العمل.

• ثانياً: أثر التدريب على الأداء الوظيفي

كشفت نتائج تحليل الارتباط والانحدار عن نتائج بالغة الأهمية:

العلاقات ذات الدلالة الإحصائية:

- تأثير قوي لنوعية البرامج التدريبية على المهارات (معامل ارتباط 0.712) والكفاءة (0.724)
- تأثير متوسط لطريقة اختيار المتدربين على تحسين الأداء (0.452)

العلاقات غير الدالة إحصائياً:

- ضعف تأثير عدد الدورات التدريبية على الأداء
 - محدودية تأثير عدد المستفيدين على النتائج
 - عدم وجود تأثير ذي دلالة للتمويل على الأداء
- هذه النتائج تؤكد أن على ان جودة التدريب أهم من كميته، وهو ما يتوافق مع دراسة (ALkwaldy، 2023) والتي وجدت أن جودة المدربين هي العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء.

• ثالثاً نتائج التحليل الإحصائي المتقدم

أظهرت معادلة الانحدار الخطي أن التدريب الكلي يفسر 35% من التباين في الأداء الكلي، مما يعني أن البرامج التدريبية تساهم بشكل معنوي في تحسين الأداء، وهناك عوامل أخرى تفسر 65% من التباين، مثل الدافعية الذاتية، بيئة العمل، وغيرها، كما أن عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية يشير إلى:

- تجانس آراء العاملين حول أهمية التدريب بغض النظر عن خصائصهم الشخصية
- عدالة توزيع تأثير البرامج التدريبية على مختلف فئات الموظفين
- نجاح المنظمات في تصميم برامج تلبي احتياجات متنوعة

رابعاً: الربط مع رؤية المملكة 2030

تتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل كبير مع مستهدفات رؤية 2030 في مجال تنمية رأس المال البشري، حيث تؤكد النتائج على:

- توفير أدلة قياسية على أهمية الاستثمار في التدريب
- تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء (الجودة قبل الكمية)
- تقديم إطار لقياس عائد الاستثمار في برامج التدريب
- التركيز على البرامج المتخصصة ذات الجودة العالية
- تحسين آليات اختيار المتدربين بناء على الاحتياجات الفعلية
- توجيه الموارد نحو البرامج ذات الأثر الأعلى على الأداء

الحدود والتوصيات للدراسات المستقبلية

رغم شمولية هذه الدراسة، إلا أن هناك حاجة لمزيد من البحث في:

- دراسة العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء (65% غير المفسرة)
- تحليل التكلفة والعائد للبرامج التدريبية
- دراسة أثر التدريب على مؤشرات أداء تنظيمية أوسع

هذه النتائج تشكل إضافة قيمة للمعرفة العلمية والممارسة العملية في مجال تطوير الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وتقدم أدلة قابلة للتطبيق لتعزيز مساهمة التدريب في تحقيق الرؤية الطموحة 2030.

المراجع

المراجع العربية

- 1- عطية، خالد. ساجت. (2021). التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة [رسالة دبلوم عالي غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- 2- أبو شيخة، نادر أحمد. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للتوزيع والنشر.
- 3- الدلي، شذى سالم، والشعبيث، سندس جامع. (2018). رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق * مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية، العدد الخاص (2) الجزء *C ، 491-532. تم الاسترداد من <http://dx.doi.org/10.24086/cuesj.si.2018.n2c19>
- 4- الشنواني، صالح. (٢٠٠١). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة.
- 5- أبوحميد، حمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، (21)، ٨٥-١٠٢.

- 6- اللوزي، موسى سلامة، والزهراني، عمر عطية. (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، ٣٩(١)، ٧٣-٩٤.
- 7- نعيّرات، جهاد أحمد. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (٤٦). [/https://www.mecsjs.com](https://www.mecsjs.com).
- 8- الشريف، وائل حامد مصباح؛ فريد، أسامة محمود؛ وعبد الباسط، وائل فوزي. (2022). دور التدريب في تنمية مهارة التعاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، 51(6)، 253-287.
- 9- الشنيتي، جميلة علي فرحات (2020). أثر نتائج التدريب على كفاءة العاملين في المنظمة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (13).
- 10- الشهري، حمود بن عايض بن سعود، & الشمري، وائل بن شافي بن منزل (2022). أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، (39).
- 11- الصادق، محمد. أحمد، & عمران، عبدالله. المشلب (2024). دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بجامعة الملك خالد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1 ملحق)، 89-104. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q180123>.
- 12- الصلابي، سالم محمد (2017). أثر التدريب على أداء العاملين في العلوم الصحية [رسالة ماجستير]. الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا.
- 13- العباس، منير (2017). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. الجامعة السورية الخاصة. رابط إلكتروني

14- العتيبي، أمجاد. منصور. عيضة (2022). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في

تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة الباحث العلمي، رقم الهوية الرقمية: S060222.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S060222>

15- العلي، أيمن حسن (2021). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على

قطاع البترول المصري. مجلة الشروق للعلوم التجارية، (12)، 67-122.

16- العلوي، إبراهيم. إبراهيم أحمد (2020). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء

قيادات المؤسسات التعليمية لضمان جودة التطوير الإداري. المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية

والنفسية، 3(7). DOI: 10.21608/ijrs.2020.170613

17- المنيف، ماجد عبد الله (2021). إشكالية التنمية وثروة النفط في الاقتصاد السعودي (ط1).

جداول للنشر، لبنان.

18- النعيمي، محمد عبد العال (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة

لإنتاج والعمليات والخدمات. دار اليازوري، الأردن.

19- رؤية السعودية 2030 (2024). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 للعام 2024. تم

الاسترجاع من vision2030.gov.sa

المراجع الأجنبية

Agustin, A. N., Jimenez-Jimenez, D., Maeso-Fernandez, F., & Di Prima, C. (2025). ICT training, digital transformation, and firm performance: An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, *28*(4), 1687–1708. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0622>

Alhidayatullah, & Aziz, M. A. (2022). The role of job training in improving employee performance. *Asian International Journal of Management Studies*, *1*(1), xx-xx. <https://doi.org/10.54099/aijms.v1i1.186>

Al Khawaldeh, E. D. (2023). The impact of training on improving employee performance: A case study on employees in the Directorate of Education of Ma'an District. *Business Review Journal*, *8*(10). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3520>

Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2nd ed.). NBER.

Caselli, M., Fourrier-Nicolai, E., Fracasso, A., & Scicchitano, S. (2024). Digital technologies and firms' employment and training (CESifo Working Paper No. 11056). CESifo. <https://ssrn.com/abstract=4799005>

Gunawan, H., Afriyani, & Harma, R. (2024). Unlocking work motivation: How the role of training and career development effectiveness. *IOSR Journal of Business and Management*, *26*(9), 11–18. <https://doi.org/10.9790/487X-2609011118>

Kashemsanta Na Ayudhya, P., & Plangsorn, B. (2023). Reskilling and upskilling digital competencies: A systematic review for financial sector employee's development.

Proceedings of the International Conference on Teaching, Education and Learning, *1*, 25–35. <https://doi.org/10.32789/tel.2023.1003>

Keren, E. N. (2019). The impact of training on employees' performance: All Professional People's Community Group. Centria University of Applied Sciences [رابط إلكتروني](#) .

Neuman, W. L. (2014). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (7th ed.). Pearson.

Nzimakwe, T. I., & Utete, R. (2024). Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy*, *6*(1), 80–86. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i1.475>

Pollard, S. (1965). The genesis of modern management. Harvard University Press.

Said, N. S. M., Jahya, N. S., Mazlan, N. A., Ali, S. R. O., & Yusof, H. S. M. (2024). Workplace training: Reinforcing effective job performance. *e-Academia Journal*, *5 .(1)*
[رابط إلكتروني](#)

Salas, E., Reyes, D. L., Rice, S. H., & McDaniel, S. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, *73*(4), 593–600. DOI:10.1037/amp0000334

Upadhyay, R. (2018). Role of training and development on employee performance: A quantitative investigation. *Psychology and Education*, *55*(1), 563–571. <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.69>

Vokshi, B. (2020). Effects of training on employee performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *8*(12), 1–15 [رابط إلكتروني](#) .

Aidah Nassazi (2013). Effects of Training on Employee Performance. *Business Economics and Tourism* .

Karim, M. M.; Choudhury, M. M. & Latif, W. B. (2019). The impact of Training and Development on Employees' performance: An analysis of Quantitative Data. *Noble International Journal of Business and Management Research* .

Upadhyay, R. (2018). Role of training and development on employee performance: A quantitative investigation. *Psychology and Education*, 55(1), 563–571.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.

Khawaldeh, E. A. (2023). The impact of training on improving employee performance: A case study on employees in the Directorate of Education of Ma'an District. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), e03520. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3520>

Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Suciu, L.-E., Mortan, M., & Lazăr, L. (2013). Vroom's expectancy theory: An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39(E), 180–200.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

Locke, E. A. (1968b). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.