

أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية  
(جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية)

The impact of training and development on the efficiency of job performance  
in human resources management  
At Al Majmaah University in the Kingdom of Saudi Arabia

الإعداد:

أمل عبدالله البديع

عماد محمد المطوع

الإشراف:

د. الفيصّل عبدالحميد محمد حسن

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

العام الدراسي:

2024م

## المقدمة:

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغييراً وتعقيداً عما كانت عليه، إذ أصبح من الواجب عليها التكيف مع مختلف التطورات التكنولوجية والمنافسة والأزمات الاقتصادية العديدة، من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والاستثمار في مواردها المادية والبشرية؛ وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف أصبحت مختلف المؤسسات توجه كل اهتماماتها نحو موردتها البشري، بسبب زيادة الوعي بأهمية المورد البشري كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة ومحدد أساسي لنجاح الأداء فيها، وعليه لابد من الاهتمام به من خلال العديد من الأساليب أهمها التدريب والتطوير، والذي يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات في تأهيل الموظفين لديها ورفع قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات والضغوطات، وكذلك لتأثيرهم المباشر أو غير مباشر على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة، إذ يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الأداء والإنتاجية وغيرها.<sup>(1)</sup>

فيعتبر التدريب والتطوير أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بهدف زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم؛ وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، ومن هنا انتقل دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، ولذلك تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب والتطوير باعتبارهم من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب والتطوير أصبحا أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها، وقد تنهت المؤسسات والشركات لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع الخاص ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم والأمثل لباقي عناصر الإنتاج، وهذا ما يظهر من

---

<sup>1</sup>- سالم راضية وآخرون، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة)، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (1)، الجزائر، 2021، ص 81.

خلال زيادة الاهتمام بالتدريب والتطور للعاملين في مختلف المؤسسات والشركات العاملة ومن خلال انتشار البرامج التدريبية.<sup>(2)</sup>

### مشكلة الدراسة:

تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في عملية التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار في العائد وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى، حيث يتم استخدام المورد البشري أفضل استخدام من خلال تحديد الهدف المناسب لكل وظيفة ووضع الشخص المناسب لهذا الهدف ضمن وظيفته؛ وبالتالي يضمن تحقيق الهدف خلال الوقت المحدد باقل تكلفة، بمعنى الشخص المناسب في المكان المناسب، فتطوير قدرات الموظف وتدريبه يعد أمراً مهماً لرضاهم الوظيفي ومهمهم المستقبلية، إضافة إلى أنه يأتي معه الكثير من الفوائد لمكان العمل، فعندما تستثمر في نمو موظفيك فإنك تنشئ قوة عاملة أكثر تفاعلاً وأفضل تجهيزاً لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات المتلاحقة التي يشهدها السوق باستمرار، كما يمكن أن يساعد تطوير مواهب الموظفين في تحسين ديناميكيات الفريق وزيادة الإنتاجية، وعلى الرغم من أن تطوير قدرات الموظف يتطلب الاستثمار في الوقت والجهد والتمويل من الشركة فإن هذه الاستثمارات ستؤتي ثمارها على المدى الطويل، حيث يجب أن يعرف الموظفون المهارات التي يحتاجون إلى اكتسابها من أجل التقدم، وتكون لديهم فرص منتظمة حتى يتمكنوا من تتبع تقدمهم، فالتطوير والتدريب هو محاولة لتطوير الأداء الإداري عن طريق انتقال المعرفة وتغيير الاتجاهات وزيادة خبراتهم وقدراتهم، فالإنسان هو محور التنمية والنشاط وحلقة الوصل في أي عملية إدارية؛ لذلك تأتي أهمية تدريب وتطوير الكوادر البشرية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل.<sup>(3)</sup>

### ومن هنا يُثار التساؤل الرئيسي حول مشكلة الدراسة وهو:

ما هو أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟

<sup>2</sup> - بلقاسم أمحمد وآخرون، أثر التدريب على أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب)، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، معهد التكنولوجيا، 2017، ص 16.

<sup>3</sup> - أمل أحمد عبدربه بصبوص، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد أربع وخمسون، الإصدار السادس، 2023، ص 116.

## أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

### أ. الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن أهمية الدراسة العلمية في انها تركز على الوسائل والاليات التي تساهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات الانتاجية والخدمية، وذلك في ظل تزايد استراتيجيات وبرامج تنمية وتطوير الموارد البشرية مما يجعل التركيز على نوعية التطوير والتدريب والبرامج بأنواعها كأساس يساهم في تميز الموارد البشرية في الاداء والاستفادة من الخبرات والمعارف التي يمتلكها، وتوظيفها في المهارات والاعمال الابداعية والتطويرية في جميع مجالات عمل المنظمة؛ ولذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال الاهتمام بعمليات التدريب والتطوير بالإضافة إلى أهمية اعتمادها كاستراتيجية في رفع مستوى الاداء في المنظمة.

### أ. الأهمية العملية:

اما بالنسبة للأهمية التطبيقية للدراسة في انها تركز على بعض متغيرات استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في كيفية الاستفادة منها وتطبيقها لرفع كفاءة الموارد البشرية والوصول إلى أداء متميز وانتاجية عالية، ولذلك لابد من العمل على تخصيص الموارد اللازمة لنجاح تطبيق استراتيجيات تطوير وتنمية الموارد البشرية في مجال اعمال المنظمات مثل مهارات التدريب والتطوير لكونها تعد من الوسائل والأساليب الحديثة التي حققت نجاحاً في الارتقاء بمستوى الاداء والانتاجية في العديد من منظمات الأعمال التي حققت نجاحات في عملها واصبحت من المنظمات المنافسة والرائدة.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مكتسبات استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية مثل تدريب وتطوير العاملين.
- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال اعتماد التطوير والتطوير كاستراتيجية تساهم في رفع مستوى مهارات الموارد البشرية كأساس لاستثمار رأس المال البشري في المنظمة.

- التركيز على أهمية ودور كفاءة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف وزيادة انتاجية المنظمة.
- تقرير فيما إذا كانت هناك علاقة بين استراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين.
- مدى الاستفادة من استراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية في رفع وتطوير مهارات وكفاءات المنظمة وزيادة انتاجيتها من أجل الوصول إلى التميز في ادائها.
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

### أسئلة الدراسة:

يندرج تحت التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تتمثل في الآتي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية؟
- هل ساهم التدريب والتطوير للموارد البشرية في كفاءة الأداء الوظيفي في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تبني جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية لمفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من تدريب وتطوير غيرها؟

- ما دور إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة محل الدراسة؟

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (وائل حامد مصباح الشريف وآخرون، 2022)، بعنوان: "دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات)"<sup>(4)</sup>.
- هدفت الدراسة إلى توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان جمعت بالمقابلة

<sup>4</sup>- وائل حامد مصباح الشريف وآخرون، دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات)، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد الحادي والخمسون، العدد السادس، 2022، ص 1.

وتضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، واعتمد الباحثون على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والوصفي الكمي، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بلغت نحو 25% موزعين على مختلف البرامج التدريبية من حجم المجتمع الذي بلغ حوالي (300) من العاملين بالشركة، مع استبعاد عينات غير صالحة، وقد قام الباحثون بإجراء تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة محل البحث وتوضيح الفروق بينها ومقاييس النزعة المركزية (المتوسط Mean ، الانحراف المعياري) لتحديد التوصيف الإحصائي لبعض متغيرات البحث وأسلوب التحليل العاملي Factor Analysis؛ وذلك لتحديد واستنباط المحددات ذات الأهمية الواضحة في تفسير دور التدريب على الانتاجية وتعزيز التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الادارة العليا بالشركات بالتركيز على دعم عمليات التدريب والانتقال من التدريب التقليدي (ويقصد بها تلك الأساليب التي تعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سواء بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب، أو بطريقة الحوار والمناقشة)، ومن أبرز أساليب التدريب التقليدية (المحاضرة، المناقشة، الندوة، المؤتمرات، الحلقات الدراسية، ورش العمل، تدريب الحساسية، العصف الذهني) إلى التدريب الإلكتروني وأنه كلما زاد التركيز على التدريب الإلكتروني وخاصة برامج الادارية والفنية وذلك لتحسين وتفعيل وزيادة الانتاج الذي بدوره يحقق رضا العميل والذي بدوره يساهم في بقاء المنظمة أو الشركة.

- دراسة (سالم راضية وآخرون، 2021)، بعنوان: "أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة)".<sup>(5)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات الموظفين، ويهدف تحقيق ذلك، صممت استبانة مكونة من ثلاث محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إدارات عليا وأعاون تحكم وتنفيذ في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، وقد توصلت الدراسة إلى

<sup>5</sup>- سالم راضية وآخرون، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة)، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (1)، الجزائر، 2021، ص 80.

وجود علاقة تأثير بين برامج التدريب وأداء الموظفين، أي أن التحضير الجيد للبرامج التدريبية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء الوظيفي.

- دراسة (ديما خزام، 2020)، بعنوان: " أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية)".<sup>(6)</sup>

هدفت الدراسة إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية - الدورات التدريبية على مهارات البيع - التدريب أثناء العمل) في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية الطبية، وبيان مدى اختلاف ابعاد التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة)، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية، وتم استرداد 92 إجابة بنسبة استرداد 85%، واعتمدت الدراسة على تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مندوبي الدعاية الطبية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة).

- دراسة (عبد المنعم موسى القرالة، 2018)، بعنوان: " أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية)".<sup>(7)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (54) موظفاً من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية،

<sup>6</sup>- ديما خزام، أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا، 2020، ص 7.

<sup>7</sup>- عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية)، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد (4)، العدد (1)، الأردن، 2018، ص 236.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً.

• دراسة (فالح عبيد الله الحموان، 2017)، بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على

أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن)".<sup>(8)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، بالإضافة إلى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية حيث يتكون مجتمع الدراسة من (13) مصنعا وشركة، اما العينة تم اخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية حجمها (131) موظفا ممثلة من جميع العاملين في كل ادارة وقسم من مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و (Minitab)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع أداء العاملين، أيضاً هناك تأثير معنوي لجميع الابعاد المستقلة (استراتيجية التعلم التنظيمي واستراتيجية التحفيز، استراتيجية التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وتوصلت أيضاً إلى أنه تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز، ويوجد اعتمادية بين كلا من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.

<sup>8</sup>- فالح عبيد الله الحموان، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 2.

- دراسة (Neelam Tahir and others، 2014)، بعنوان: "The Impact of Training and Development on

Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City,

KPK, Pakistan".<sup>(9)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للتدريب والتطوير تأثير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، حيث تم جمع البيانات من خلال المصدر الأساسي وهو من الاستبيانات. وقد تم فحص البيانات من خلال البرامج الإحصائية لمعرفة أثر التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين. كان هناك متغيران للتدريب والتطوير (مستقل) وأداء الموظفين وإنتاجيتهم (تابع)، وقد تم اختيار ثمانية بنوك موحدة محدودة للدراسة، وقد تم توزيع ثمانين استبانة لجمع البيانات، وتم تطبيق الأدوات الإحصائية الوصفية SPSS على الاستبيان لمعرفة ثباته، وتم استخدام ارتباط بيرسون في الدراسة ومعامل كرونباخ ألفا لكل استبيان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة.

- دراسة (EUNICE JANE AMADI، 2014)، بعنوان: "THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT

ON EMPLOYEES' PERFORMANCE; AT SAFARICOM LIMITED CALL CENTRE".<sup>(10)</sup>

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين من خلال دراسة حالة مركز الاتصال Safaricom، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم جمع البيانات عبر مجموعة سكانية من خلال أخذ عينة من 340 موظفًا في مركز الاتصال الذي يشكل قسم رعاية العملاء في Safaricom، وشملت العينة المديرين والدعم/المحلل والمسؤولين التنفيذيين في مجال تجربة العملاء، كما تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الأسئلة المنظمة وغير المنظمة عبر الطبقات وتم جمع البيانات الثانوية من مصادر مختلفة مثل خطة Safaricom الإستراتيجية لعام 2012، وكتيب الموظفين وتقارير أداء مركز الاتصال، وتم تحليل الإجابات باستخدام كل من

<sup>9</sup>- Neelam Tahir and others, "The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, 2014, p 86.

<sup>10</sup>- EUNICE JANE AMADI, "THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE; AT SAFARICOM LIMITED CALL CENTRE", UNIVERSITY OF NAIROBI, 2014, p 9.

التقنيات الوصفية والرسومية، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على دوافع الموظفين وكذلك الأداء، وقد ساهم في ذلك التدريب المتنوع والملائم والعالي الجودة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك حاجة للتدريب والتطوير المستمر مع الأخذ في الاعتبار المنافسة، وديناميكيات السوق، ورضا العملاء، وصافي نقاط الترويج وغيرها.

• دراسة (Happiness Ozioma Obi-Anike and others, 2014)، بعنوان: "Impact of Training and

Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector

"Organizations in Nigeria".<sup>(11)</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب/التطوير والفعالية التنظيمية؛ لتسليط الضوء على فوائد التدريب والتطوير في القطاع العام في نيجيريا والتأكد من تأثير التدريب / التطوير على الأداء التنظيمي، وتم توزيع ستة وستين (66) نسخة من الاستبيان، كما تم عرض البيانات الناتجة من الميدان وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي، بينما تم اختبار الفرضيات المقابلة باستخدام مربع كاي وارتباط بيرسون والانحدار الخطي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب/التطوير والفعالية التنظيمية، وإن زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين هما من فوائد التدريب والتطوير في القطاع العام، والعمل بين الأشخاص والعمل الجماعي هو تأثير التدريب/التطوير على الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن التدريب الفعال هو استثمار في الموارد البشرية للمنظمة، مع عوائد فورية وطويلة المدى، ومع ذلك فإن مجرد الاستثمار لا يكفي حيث تحتاج المنظمات إلى إدارة برامج التدريب بشكل أكثر فعالية حتى تتمكن من الحصول على أعلى العوائد من استثماراتها.

---

<sup>11</sup>- Happiness Ozioma Obi-Anike and others, "Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria", European Journal of Business and Management, Vol.6, No.29, 2014, p 66.

• دراسة (Aidah Nassazi، 2013)، بعنوان: "EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE،

"Evidence from Uganda".<sup>(12)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين، وذلك باستخدام صناعة الاتصالات السلوكية والسلوكية في أوغندا كدراسة حالة، حيث تم تطوير أربعة أهداف ركزت بشكل خاص على التعرف على برامج التدريب الموجودة في الصناعة، والهدف من التدريب المقدم، والأساليب المستخدمة، وأخيرا آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين، واستندت الدراسة إلى ثلاث دراسات حالة لأكبر شركات الاتصالات العاملة في أوغندا، كما تم اعتماد منهج البحث النوعي لجمع البيانات باستخدام استبيان يتكون من 18 سؤالاً تم توزيعها على 120 مشاركاً، وتوصلت الدراسة بناء على نتائج العينة إلى أن التدريب له أثر واضح على أداء الموظفين، كما يمكن أن تكون النتائج مفيدة لمديري الموارد البشرية، وصناع القرار في سياسة الموارد البشرية، وكذلك المؤسسات الحكومية والأكاديمية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير كأهم أبعاد إدارة الموارد البشرية، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول التدريب والتطوير وأثره على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة.

---

<sup>12-</sup> Aidah Nassazi, "EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, Evidence from Uganda", VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International Business, 2013, p 2.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### نظرية المبادئ الإدارية:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجيليك ويرويك، وغيرهم من اللذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، وتركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، كما وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهم كالآتي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة في المعاملة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة، روح الفريق والتعاون، فكل هذه المبادئ تعمل على النهوض بالمؤسسة أو الشركة التي تطبق بها وتساعد على تحسين أداء العاملين والهيكل الإداري لديها.<sup>(13)</sup>

### المنهجية وطرق البحث:

#### 1. فرضيات الدراسة:

وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

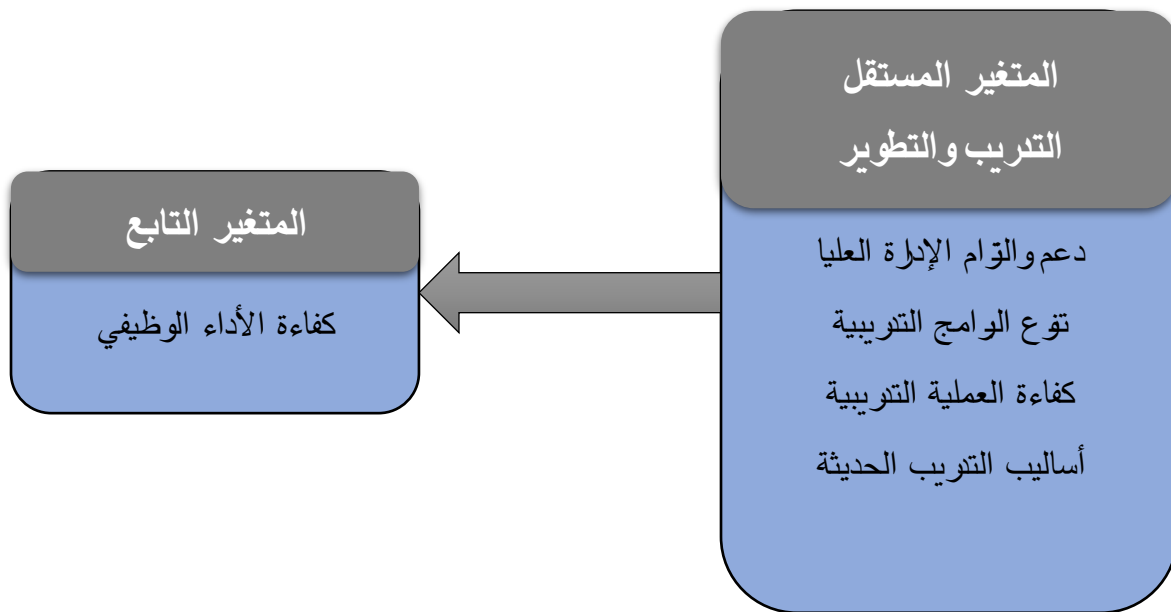
– **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

---

<sup>13</sup>- عبد الله محمد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع البرامج التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العملية التدريبية وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أساليب التدريب الحديثة وكفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

## 2. نموذج البحث:



شكل (1) نموذج الدراسة

(المصدر: من إعداد الباحث)

## 1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول إلى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في الدراسة؛ وهذا من أجل الوصول لنتيجة فعلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

## 2. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
2. استخدام الرسومات البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
3. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.
5. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
8. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

#### أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.

#### ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, 1970)، بواسطة

القانون التالي:<sup>(14)</sup>

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%

$\alpha$ : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

#### أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس التدريب والتطوير وأبعادها (المتغير المستقل).

---

<sup>14</sup> - Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3 (1970): 607-610.

- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي وأبعاده (المتغير التابع).

#### صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

#### ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

#### مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) مفردة من مديري وموظفي جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

#### تقسيم الدراسة المقترحة:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- سالم راضية وآخرون، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة)، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (1)، الجزائر، 2021، ص 81.
- بلقاسم أمحمد وآخرون، أثر التدريب على أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، معهد التكنولوجيا، 2017، ص 16.
- أمل أحمد عبدربه بصبوص، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد أربع وخمسون، الإصدار السادس، 2023، ص 116.
- وائل حامد مصباح الشريف وآخرون، دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات)، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد الحادي والخمسون، العدد السادس، 2022، ص 1.
- ديماء خزام، أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا، 2020، ص 7.
- عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية)، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد (4)، العدد (1)، الأردن، 2018، ص 236.
- فالح عبيد الله الحموان، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 2.
- عبد الله محمد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Neelam Tahir and others, "The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4, 2014, p 86.
- EUNICE JANE AMADI, "THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE; AT SAFARICOM LIMITED CALL CENTRE", UNIVERSITY OF NAIROBI, 2014, p 9.
- Happiness Ozioma Obi-Anike and others, "Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria", European Journal of Business and Management, Vol.6, No.29, 2014, p 66.
- Aidah Nassazi, "EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, Evidence from Uganda", VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International Business, 2013, p 2.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3 (1970): 607-610.