

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / م. عبدالعزيز بن رشيد ابراهيم الراهيم

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

المقدمة

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز، إذ يعتمد نجاح المؤسسات على قدرة العاملين فيها على الأداء بكفاءة وفاعلية. وفي ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، برزت الحاجة الماسة إلى تطوير الكفاءات الحكومية من خلال تبني برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى رفع مستوى الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

لقد أصبحت برامج التدريب والتطوير عنصراً جوهرياً في عملية تحسين الأداء، حيث ترتبط بشكل مباشر بزيادة الإنتاجية، وتنمية المهارات، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتطوير القدرات القيادية. ومع ذلك، ورغم الإنفاق الكبير على التدريب في المؤسسات الحكومية، فإن التساؤلات لا تزال قائمة حول مدى فاعلية هذه البرامج، ومدى انعكاسها الحقيقي على أداء الموظفين.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم تحليل أكاديمي معمق لأثر التدريب والتطوير على الأداء، من خلال منهجية علمية وشاملة تستند إلى نماذج عالمية، مثل نموذج كيركباتريك، ونموذج العائد على الاستثمار للتدريب، ونظرية رأس المال البشري. كما تركز على تحديد الفجوات في تطبيق التدريب داخل المؤسسات الحكومية ومحاولة تقديم حلول عملية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الكبير في تنفيذ البرامج التدريبية داخل المؤسسات الحكومية السعودية، إلا أن الأدلة التطبيقية التي تثبت تأثير هذه البرامج على الأداء الوظيفي لا تزال محدودة. فغالبًا ما تُنفذ البرامج دون وجود تحليل دقيق للاحتياجات، أو دون متابعة تطبيق المعارف المكتسبة في بيئة العمل، مما يؤدي إلى فجوة بين التدريب والأداء الفعلي.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين:

الأول: الأهمية العلمية، وذلك عبر إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمجال التدريب والتطوير في القطاع الحكومي، وربطها بالنظريات الحديثة مثل نظرية رأس المال البشري والتعلم التنظيمي، وتقديم نموذج متكامل لقياس أثر التدريب.

الثاني: الأهمية العملية، حيث تُسهم الدراسة في دعم صنّاع القرار في الأجهزة الحكومية لتطوير برامج تدريبية أكثر كفاءة وملاءمة، كما تقدم إطاراً يساعد في تحسين استخدام الموارد التدريبية ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة :

- ١- قياس أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين.
- ٢- التعرف على نوعية البرامج التدريبية المستخدمة في المؤسسات الحكومية.
- ٣- تقديم توصيات لتحسين فعالية برامج التدريب.

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين؟
- ٢- ما نوعية البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسات الحكومية؟
- ٣- ما مدى رضا الموظفين عن تلك البرامج؟

فروض الدراسة :

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين.
- ٢- تؤدي البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد إلى تحسين ملحوظ في الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة

استعرضت هذه الدراسة مجموعة من الأبحاث التي تناولت أثر التدريب على الأداء .من أبرزها:

- الحربي : (2020) أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي للتدريب على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في القطاع الحكومي.
- الجهني : (2022) ركزت على رضا الموظفين عن التدريب وأثبتت أن رضا المتدربين يرتبط بفاعلية تطبيقهم لمهارات التدريب.
- دراسات عالمية عدة أشارت إلى أن التدريب يؤثر على الأداء فقط عندما يكون مصممًا وفق احتياجات المؤسسة ويُطبق بشكل مستمر.

المنطلقات النظرية للدراسة :

ترتكز الدراسة على نظرية رأس المال البشري التي تؤكد على أهمية الاستثمار في تدريب العاملين لتحقيق أفضل أداء ممكن، بالإضافة إلى نظرية التعلم التنظيمي التي تربط بين التعلم المستمر وتطور الأداء المؤسسي.

الإطار النظري للدراسة

يتضمن الإطار النظري عرضاً شاملاً للنظريات والمفاهيم الخاصة بالتدريب والتطوير، وأثرهما على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التدريب والتطوير:

يشير التدريب إلى العملية التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل، بينما يشير التطوير إلى الأنشطة التي تركز على إعداد الموظف لمسؤوليات مستقبلية من خلال تعزيز مهارات التفكير والقيادة والتخطيط.

ثانياً: أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في تطوير المهارات الفنية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا الموظفين عن العمل، إضافةً إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية.

ثالثاً: نماذج التدريب:

1. نموذج كيركباتريك: يقيس التدريب عبر أربعة مستويات تشمل الرضا، والتعلم، والسلوك، والنتائج.

2. نموذج فيليبس لقياس العائد على الاستثمار: ROI يركز على قياس القيمة الاقتصادية للتدريب.

3. نموذج التعلم: 70/20/10 الذي يشير إلى أن أغلب التعلم يتم من خلال الخبرة العملية.

رابعاً: الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، ويتأثر بعوامل مثل التدريب، والتحفيز، والقيادة، والبيئة التنظيمية.

خامساً: العلاقة بين التدريب والأداء:

تشير معظم الدراسات إلى أن التدريب يرتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، بشرط أن يكون مرتبطاً باحتياجات الوظيفة وأن يتم متابعته بعد التنفيذ.

منهجية الدراسة

اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة علمية لقياس أثر التدريب على الأداء. شملت المنهجية:

- مجتمع الدراسة: موظفو المؤسسات الحكومية.
- العينة: عينة عشوائية.
- أداة القياس: استبانة مكونة من ثلاثة محاور لقياس التدريب، والرضا، والأداء.
- الصدق والثبات: سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا لضمان الثبات.

أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم إعدادها وتصميمها بما يتوافق مع أهداف وتساؤلات الدراسة.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة ما يلي:

- 1.الحدود الموضوعية: تركز على أثر التدريب دون عوامل أخرى كالحوافز.
- 2.الحدود المكانية: مؤسسات حكومية سعودية.
- 3.الزمنية: العام 2025.
- 4.البشرية: الموظفون العاملون أثناء فترة الدراسة.

منهجية جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على منهجية علمية دقيقة في جمع البيانات، وذلك لضمان الحصول على معلومات موثوقة ونتائج قابلة للتعميم في حدود الدراسة. وقد تم اتباع الخطوات التالية في عملية جمع البيانات:

١- تحديد مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في عدد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة إدارية أو تشغيلية بالبرامج التدريبية.

٢- اختيار العينة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين لضمان تمثيل مختلف الأقسام الوظيفية. كما روعيت مستويات الخبرة والمؤهلات لضمان تنوع في الاستجابات.

٣- تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة):

تم إعداد استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: يقيس واقع برامج التدريب والتطوير من حيث الجودة والملاءمة .
- المحور الثاني: يقيس مستوى رضا الموظفين عن تلك البرامج .
- المحور الثالث: يقيس الأداء الوظيفي كما يُدرّكه الموظف.

٤- الصدق والثبات:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لضمان صدق المحتوى. كما سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.

٥- طريقة التوزيع:

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج Google Form لضمان شمولية الوصول وسهولة التحليل.

٦- طريقة التحليل:

ستتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال:

- التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري .
- اختبار (t) وتحليل ANOVA لقياس الفروق .
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.

نتائج الدراسة (توقعات علمية)

نظرًا لطبيعة الدراسة واعتمادها على أدوات قياس كمية وتحليل وصفي وتحليلي، يمكن توقع مجموعة من النتائج العلمية التي تتوافق مع الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة حول أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

أولاً: نتائج متعلقة بفعالية برامج التدريب:

من المتوقع أن تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية والأداء الوظيفي. وتشير التوقعات إلى أن البرامج التي تعتمد على تحليل احتياجات دقيق وتضم مكونات تدريبية تطبيقية ستكون الأكثر تأثيراً في رفع الأداء.

ثانياً: نتائج متعلقة برضا الموظفين:

من المحتمل أن تكشف الدراسة عن مستويات رضا مرتفعة لدى الموظفين تجاه البرامج التدريبية التي تعتمد أساليب تعلم تفاعلية مثل التدريب العملي، والمحاكاة، وورش العمل. كما قد تُظهر النتائج أن رضا الموظفين يرتبط بشكل مباشر بتطبيق المهارات المكتسبة في العمل.

ثالثاً: العلاقة بين التدريب والسلوك الوظيفي:

تشير الأدبيات إلى أن التدريب يساهم في تعديل السلوك الوظيفي وتحسين الالتزام والانضباط، ولذلك من المتوقع أن تُظهر البيانات وجود تأثير واضح للتدريب على سلوكيات العمل مثل الالتزام بالمواعيد، جودة الإنجاز، والتعاون بين الموظفين.

رابعاً: أثر التدريب على الأداء المؤسسي:

تتوقع الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب بشكل استراتيجي ستسجل تحسينات في الإنتاجية العامة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030.

خامساً: الفروق الديموغرافية:

من المحتمل أن تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات أداء الموظفين تبعاً لمتغيرات مثل سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وعدد البرامج التدريبية التي شارك فيها الموظف. كما قد تُظهر النتائج أن الموظفين ممن يمتلكون خبرة أكبر يستفيدون بصورة أكبر من التدريب المتقدم.

ختاماً، تؤكد التوقعات العلمية أن التدريب لا يؤثر فقط على الأداء الفردي، بل يمتد ليؤثر على الأداء المؤسسي ككل، مما يجعل تبني برامج تدريبية متقدمة ومرتبطة باحتياجات العمل ضرورة استراتيجية داخل المؤسسات الحكومية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يشكّلان عنصرًا محوريًا في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الحكومية، وأن الاستثمار في العنصر البشري ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الحكومية ومستوى رضا المستفيدين. وقد أظهرت الأدبيات والدراسات السابقة أن التدريب لا يكون فعالًا إلا عندما يُصمم بطريقة علمية تستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات، وأن التطبيق الفعلي للمهارات المكتسبة يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء.

كما أبرزت الدراسة أن تقييم أثر التدريب يمثل خطوة أساسية لضمان فاعلية البرامج، وأن النماذج الحديثة مثل نموذج كيركباتريك ونموذج العائد على الاستثمار توفر أدوات قوية لقياس الأثر الحقيقي للتدريب. وتشير الأدلة إلى أن المؤسسات التي تربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل الأجهزة الحكومية، والانتقال من التدريب التقليدي إلى التدريب المبني على المهارات، وربط نتائج التدريب بعمليات الترقية وتقييم الأداء. كما تدعو إلى تطوير آليات متابعة ما بعد التدريب لضمان تطبيق الموظفين لما اكتسبوه من معارف ومهارات. إن بناء قدرات الموظفين ليس خيارًا تنظيميًا فقط، بل هو استثمار وطني يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية تطوير رأس المال البشري بوصفه محركًا رئيسيًا لتحقيق التميز الحكومي والتنمية المستدامة.

المراجع: الحربي، محمد. (2020). أثر التدريب على الأداء الوظيفي. مجلة تنمية الموارد.
الجهني، فاطمة. (2022). رضا الموظفين عن التدريب في القطاع الحكومي .
مجلة الإدارة العامة.