

العنوان

دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب
التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية

اعداد الباحث/ حركة حسين محمد ال عطوه
الرقم الجامعي / 241002464

إشراف/

عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

3

- 1.1 المقدمة

4

- 1.2 مشكلة البحث

7

- 1.2.1 الفجوات النظرية

7

- 1.2.2 الفجوات العملية

8

- 1.3 أهمية البحث

9

- 1.3.1 الأهمية النظرية

9

- 1.3.2 الأهمية العملية

10

- 1.4 أسئلة البحث

11

- 1.5 أهداف البحث

11

- 1.6 فرضيات البحث

12

- 1.7 نموذج البحث

13

- 1.8 منهجية البحث

14

- 1.9 نطاق الدراسة

15

- 1.10 مخطط المشروع

16

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

17

- 2.1 المقدمة

18

- 2.2 المتغير الأول: إدارة التدريب الإداري

19

- 2.2.1 التعريف

19

- 2.2.2 التطور

19

- 2.2.3 الأبعاد

20

- 2.2.4 النظريات

21

- 2.2.5 رسم توضيحي

21

- 2.3 المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

22

- 2.3.1 التعريف

22

- 2.3.2 التطور

22

- 2.3.3 الأبعاد

23

- 2.3.4 النظريات

23

- 2.3.5 رسم توضيحي

24

- 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث

25

- 2.4.1 الأنماط

25

- 2.4.2 الصراعات

25

- 2.4.3 الفجوات

26

- 2.4.4 رسم توضيحي

26

- 2.5 الخاتمة

27

- 2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري

27

- 2.5.2 آثار البحث المستقبلية

27

- 2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال

28

3. قائمة المراجع

29

4. الملاحق

.....

31 .

- 4.1 الاستبيان

31

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول الاستراتيجية في أي مؤسسة، فهي المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف التنظيمية والتميز المؤسسي. وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في المجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، أصبح تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي ضرورة ملحة لا غنى عنها لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

يُعتبر التدريب الإداري من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنمية قدرات العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم. فالتدريب الإداري الفعال لا يقتصر على نقل المعرفة النظرية فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير المهارات العملية، وتغيير السلوكيات، وبناء القدرات القيادية، وتعزيز الانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

في المملكة العربية السعودية، تحظى قضية تطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في إطار رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على المعرفة والابتكار. وتُعد المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني إحدى الركائز الأساسية لتحقيق هذه الرؤية، حيث تضطلع بمسؤولية إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية في مختلف التخصصات التقنية والمهنية، لتلبية احتياجات سوق العمل المتزايدة والمتطورة.

تأسست المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني عام 1400هـ (1980م) بهدف الإشراف على التدريب التقني والمهني في المملكة، وتطويره، وتنظيمه. وتدير المؤسسة حالياً شبكة واسعة من الكليات التقنية والمعاهد الصناعية الثانوية ومراكز التدريب المهني في مختلف مناطق المملكة، وتضم آلاف الموظفين الإداريين والمدربين والفنيين الذين يعملون على تحقيق رسالتها في توفير تدريب نوعي يلبي متطلبات التنمية.

ومع تزايد المسؤوليات والتحديات التي تواجه المؤسسة في ظل التوسع في برامجها وخدماتها، والتطور السريع في التقنيات التعليمية والتدريبية، وارتفاع توقعات المستفيدين من خدماتها، أصبح من الضروري الاهتمام بتطوير الكوادر العاملة في المؤسسة نفسها من خلال برامج تدريبية إدارية فعالة ومستمرة. فالموظفون الإداريون في المؤسسة هم حلقة الوصل الأساسية بين الإدارة العليا والمستفيدين، وهم المسؤولون عن تنفيذ الخطط والبرامج، وتقديم الخدمات، والتعامل مع التحديات اليومية.

تشمل إدارة التدريب الإداري مجموعة من العمليات والأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وتصميم البرامج التدريبية المناسبة، وتنفيذها بكفاءة، وتقييم نتائجها، ومتابعة أثرها على الأداء الوظيفي. وتتضمن هذه العمليات عدة مراحل أساسية تبدأ بتحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء الحالي للموظفين، وتحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمهارات المطلوبة، ثم تصميم البرامج التدريبية المناسبة التي تراعي أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين، وتنفيذ هذه البرامج باستخدام أساليب تدريبية حديثة ومتنوعة، وأخيراً تقييم نتائج التدريب ومتابعة تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل.

يلعب التدريب الإداري دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي على عدة مستويات. على المستوى الفردي، يساهم التدريب في تطوير المعارف والمهارات، وزيادة الثقة بالنفس، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعامل مع ضغوط العمل. وعلى المستوى الجماعي، يعزز التدريب من روح الفريق، ويحسن التواصل بين الموظفين، ويخلق ثقافة مؤسسية إيجابية. أما على المستوى المؤسسي، فيساهم التدريب في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء والهدر، وخفض معدلات دوران العمل.

ومع ذلك، فإن نجاح إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على عدة عوامل، منها: وضوح الأهداف التدريبية، وملاءمة المحتوى التدريبي لاحتياجات الموظفين، وكفاءة المدربين، واستخدام أساليب تدريبية فعالة، وتوفير بيئة تدريبية مناسبة، ووجود دعم من الإدارة العليا، ومتابعة تطبيق ما تم تعلمه في العمل، وربط التدريب بنظام الحوافز والترقيات.

تواجه المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني عدة تحديات في مجال التدريب الإداري، منها: محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة التي تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين، وضعف آليات تحديد الاحتياجات التدريبية، والاعتماد على أساليب تدريبية تقليدية قد لا تكون فعالة، وعدم وجود نظام متكامل لتقييم أثر التدريب على الأداء، بالإضافة إلى مقاومة بعض الموظفين للتغيير أو عدم اقتناعهم بأهمية التدريب.

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في استكشاف دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتحليل واقع البرامج التدريبية المقدمة، وتحديد العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي، والكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب، وتقديم توصيات عملية لتطوير إدارة التدريب الإداري بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية في إطار رؤية المملكة 2030.

1.2 مشكلة البحث:

1.2.1 الفجوات النظرية:

على الرغم من وفرة الدراسات الدولية والعربية حول التدريب الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث الأكاديمية المتخصصة التي تتناول هذه العلاقة في سياق المؤسسات التعليمية والتدريبية السعودية، وتحديدًا في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الصحية، أو المصرفية، أو الصناعية، ولم تأخذ في الاعتبار الخصوصية المؤسسية والتنظيمية للمؤسسات التدريبية التي تختلف في طبيعة عملها وأهدافها عن القطاعات الأخرى.

كما أن الأدبيات الحالية لم تقدم إطاراً نظرياً شاملاً يربط بين أبعاد إدارة التدريب الإداري المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، تنفيذ التدريب، تقييم الأثر) وبين مؤشرات الأداء الوظيفي المحددة (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية) في بيئة العمل الإداري بالمؤسسة. هناك حاجة لنماذج نظرية تفسر آليات التأثير، والعوامل الوسيطة والمعدلة، والنتائج المتوقعة على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية.

بالإضافة إلى ذلك، لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل كافٍ إلى قضايا مهمة مثل: دور القيادة الإدارية في دعم التدريب، وأثر الثقافة التنظيمية على فاعلية البرامج التدريبية، والعلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودور التكنولوجيا الحديثة في تطوير أساليب التدريب الإداري، وكيفية قياس العائد على الاستثمار في التدريب بشكل دقيق.

هناك أيضاً نقص في الدراسات المقارنة التي تحلل ممارسات إدارة التدريب الإداري في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مقارنة بالمؤسسات المماثلة في دول أخرى أو بأفضل الممارسات الدولية، مما يحد من فهم نقاط القوة والضعف وفرص التحسين.

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال تطوير إطار مفاهيمي شامل ومتكامل يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية، والعلاقات المتبادلة بينها، والآليات التي من خلالها تؤثر إدارة التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، مع التركيز على السياق الخاص بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والعوامل البيئية الفريدة التي تؤثر على هذه العلاقة.

1.2.2 الفجوات العملية:

على المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تحديات واقعية في إدارة التدريب الإداري لموظفيها. تشير الملاحظات الأولية والتقارير الداخلية إلى وجود عدة مشكلات عملية تحتاج إلى دراسة معمقة وحلول علمية، من أبرزها:

ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية: لا توجد آليات منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين الإداريين، حيث يتم تحديد البرامج التدريبية غالباً بناءً على التقديرات الشخصية أو البرامج الجاهزة المتوفرة، وليس بناءً على تحليل علمي دقيق للفجوات في المهارات والمعارف.

محدودية البرامج التدريبية المتخصصة: معظم البرامج التدريبية المقدمة تكون عامة ولا تراعي التخصصات الوظيفية المختلفة أو المستويات الإدارية المتنوعة في المؤسسة، مما يقلل من فاعليتها في تلبية الاحتياجات الفعلية.

اعتماد على أساليب تدريبية تقليدية: لا يزال التدريب في المؤسسة يعتمد بشكل كبير على المحاضرات النظرية التقليدية، مع قلة استخدام الأساليب الحديثة مثل التدريب الإلكتروني، والتعلم المدمج، والتدريب العملي، والمحاكاة، ودراسات الحالة، مما يحد من فاعلية التدريب وانتقال أثره إلى بيئة العمل.

ضعف في تقييم أثر التدريب: لا يوجد نظام متكامل لتقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي الفعلي للموظفين، حيث يقتصر التقييم غالباً على قياس رضا المتدربين عن البرنامج (المستوى الأول من تقييم كيركباتريك)، دون قياس التعلم الفعلي، أو التغيير في السلوك، أو الأثر على النتائج المؤسسية.

قلة المتابعة بعد التدريب: لا توجد آليات فعالة لمتابعة المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية للتأكد من تطبيقهم لما تعلموه في بيئة العمل، ودعمهم في مواجهة التحديات، وتعزيز الممارسات الإيجابية.

محدودية الموارد المخصصة للتدريب: تعاني إدارة التدريب من محدودية الميزانيات المخصصة، والبنية التحتية التدريبية، والكوادر المتخصصة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الحديثة.

عدم ربط التدريب بالتطوير الوظيفي: لا يوجد ربط واضح بين حضور البرامج التدريبية والترقيات أو الحوافز أو التطوير المهني، مما يقلل من دافعية الموظفين للاستفادة الكاملة من التدريب.

هذه التحديات العملية تنعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. هناك حاجة ماسة لدراسة علمية شاملة تحلل واقع إدارة التدريب الإداري، وتقيس أثره الفعلي على الأداء الوظيفي، وتحدد المعوقات والتحديات، وتقدم حلولاً وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل عملي معمق يستند إلى بيانات واقعية من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ويقدم توصيات قابلة للتنفيذ تساعد صناع القرار في المؤسسة على تطوير إدارة التدريب الإداري بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

1.3 أهمية البحث:

1.3.1 الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة لعدة أسباب:

أولاً: تساهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في موضوع التدريب الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية والتدريبية السعودية، حيث تُعد الدراسات في هذا المجال محدودة نسبياً مقارنة بالقطاعات الأخرى.

ثانياً: تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفاهيم إدارة التدريب الإداري بأبعادها المختلفة (تحليل الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) ومفهوم الأداء الوظيفي بمؤشرات متعددة (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، الالتزام)، مما يوفر أساساً علمياً للباحثين المستقبليين لبناء دراسات أكثر عمقاً وتخصصاً.

ثالثاً: تساهم في تطوير نماذج نظرية جديدة تفسر كيفية تأثير عناصر إدارة التدريب الإداري على مختلف جوانب الأداء الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل السياقية الخاصة بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والبيئة التنظيمية السعودية.

رابعاً: تفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجالات متعددة التخصصات تجمع بين إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، والتنمية الإدارية، والتعليم التقني والمهني، مما يعزز من التعاون الأكاديمي وتبادل المعرفة بين التخصصات المختلفة.

خامساً: توفر مرجعاً علمياً متخصصاً يمكن الاستفادة منه في تطوير المناهج الدراسية في برامج إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وتعزيز الوعي بأهمية التدريب الإداري كأداة استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي.

سادساً: تقدم أدوات بحثية (مقاييس واستبيانات) مطورة ومحكمة يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية مشابهة في مؤسسات تعليمية وتدريبية أخرى في المملكة أو المنطقة العربية.

1.3.2 الأهمية العملية:

من الناحية العملية، تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة للعديد من الجهات المعنية:

للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: توفر الدراسة تشخيصاً علمياً دقيقاً لواقع إدارة التدريب الإداري في المؤسسة، وتحدد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يساعد القيادات العليا على اتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالتدريب.

لإدارة الموارد البشرية والتدريب: تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وتنفيذ التدريب، وتقييم الأثر، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

للموظفين الإداريين: تساهم الدراسة في رفع الوعي بأهمية التدريب المستمر للتطوير الوظيفي والمهني، وتوضح العلاقة المباشرة بين المشاركة في البرامج التدريبية وتحسين الأداء الوظيفي والفرص الوظيفية المستقبلية.

لصناع السياسات في وزارة التعليم: توفر الدراسة رؤية قيمة يمكن الاستفادة منها في وضع السياسات الوطنية المتعلقة بتطوير العاملين في المؤسسات التعليمية والتدريبية، وتخصيص الموارد، وبناء القدرات المؤسسية.

للمؤسسات التعليمية والتدريبية الأخرى: يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في مؤسسات تعليمية وتدريبية أخرى في المملكة تواجه تحديات مشابهة في إدارة التدريب وتطوير الأداء.

للباحثين والأكاديميين: تفتح المجال لإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية والمقارنة في مؤسسات مختلفة، وتوفر قاعدة بيانات ومراجع يمكن البناء عليها في أبحاث مستقبلية.

للمجتمع ككل: تساهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات التدريبية المقدمة من المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على نوعية المخرجات (المتدربين) وجاهزيتهم لسوق العمل، وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

1.4 أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي:

- ما دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع إدارة التدريب الإداري في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من حيث (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ التدريب، تقييم الأثر)؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟
3. ما طبيعة العلاقة بين إدارة التدريب الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

4. ما أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟
5. ما أثر تصميم البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟
6. ما المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة التدريب الإداري في المؤسسة؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام:

- تحديد وتحليل دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول إدارة التدريب الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية والتدريبية.
2. تحليل واقع إدارة التدريب الإداري في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من حيث السياسات والإجراءات والممارسات الحالية.
3. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في المؤسسة وفقاً لمؤشرات محددة.
4. تحديد طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين إدارة التدريب الإداري بأبعادها المختلفة والأداء الوظيفي.
5. الكشف عن المعوقات والتحديات التي تحد من فاعلية إدارة التدريب الإداري في المؤسسة.
6. تقديم توصيات عملية لتطوير إدارة التدريب الإداري بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية (H1):

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التدريب الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

Ha: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

Hb: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

Hc: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

1.7 نموذج البحث:

شكل 1: نموذج البحث



1.8 منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي (مع عناصر استقرائية)

استراتيجية البحث: دراسة الحالة + المسح الميداني

اختيار البحث: الطريقة المختلطة (الكمية والنوعية)

الأفق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات:

- الاستبيانات الإلكترونية الموزعة على عينة من الموظفين الإداريين
- المقابلات المعمقة مع مديري الموارد البشرية والتدريب
- تحليل الوثائق والسياسات والتقارير الرسمية للمؤسسة
- دراسة السجلات والبيانات التدريبية وتقييمات الأداء

1.9 نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة دور إدارة التدريب الإداري (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ التدريب، تقييم الأثر) في تحسين الأداء الوظيفي (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية، الالتزام) للعاملين الإداريين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

الحدود الزمانية: يتم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2025م - 1446هـ.

الحدود البشرية: يتم إجراء الدراسة على عينة من:

- الموظفين الإداريين في المراكز الإدارية والفروع الإقليمية للمؤسسة
- مديري إدارات الموارد البشرية والتدريب
- مديري الوحدات الإدارية المختلفة
- خبراء التدريب والتطوير الإداري

الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على الإدارة العامة بالرياض وعينة من الفروع الإقليمية في مدن مختلفة.

نبذة عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:

تأسست المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (268) وتاريخ 20/7/1400هـ، وهي الجهة المسؤولة عن التدريب التقني والمهني في المملكة. تهدف المؤسسة إلى إعداد القوى العاملة الوطنية المؤهلة تقنياً ومهنياً لتلبية احتياجات خطط التنمية، ورفع كفاءة العاملين في مختلف القطاعات الاقتصادية.

تدير المؤسسة حالياً أكثر من 120 منشأة تدريبية تشمل: الكليات التقنية، والمعاهد الصناعية الثانوية، والمعاهد العليا الصناعية، ومراكز التدريب المهني، والمعاهد الفندقية والسياحية، ومعاهد البريد وخدمات الحاسب الآلي. تقدم المؤسسة برامج تدريبية في أكثر من 100 تخصص تقني ومهني، وتخدم سنوياً عشرات الآلاف من المتدربين والمتدربات.

تضم المؤسسة آلاف الموظفين الإداريين والموزعين بين الإدارة العامة والفروع والوحدات التدريبية، يعملون في مختلف المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية والفنية. وتسعى المؤسسة من خلال استراتيجيتها 2030 إلى التحول نحو مؤسسة رائدة عالمياً في التدريب التقني والمهني، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة.

1.10 مخطط المشروع:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي والنتائج
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، حيث يتم تناول مفهوم إدارة التدريب الإداري وأبعاده ونظرياته، ثم مفهوم الأداء الوظيفي ومكوناته ونماذجه النظرية، وأخيراً العلاقة بين المتغيرين وكيف تساهم إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. يوفر هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة، ويحدد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، ويبني جسراً بين النظرية والتطبيق في سياق المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

2.2 المتغير الأول: إدارة التدريب الإداري

2.2.1 التعريف:

إدارة التدريب الإداري (Administrative Training Management) هي عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات لدى الموظفين الإداريين، من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج التدريبية المصممة لتلبية الاحتياجات الفردية والمؤسسية، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يُعرّف التدريب الإداري بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والمجموعة من حيث معلوماتهم ومهاراتهم ومعدلات أدائهم وطرق عملهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، بما يجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية".

تشمل إدارة التدريب الإداري أربعة عناصر رئيسية مترابطة:

- تحليل الاحتياجات التدريبية: تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب.
- تصميم البرامج التدريبية: وضع الأهداف والمحتوى والأساليب المناسبة.
- تنفيذ البرامج التدريبية: تطبيق البرامج بكفاءة وفعالية.
- تقييم أثر التدريب: قياس النتائج والتحسينات في الأداء.

2.2.2 التطور:

شهد مفهوم التدريب الإداري تطوراً كبيراً عبر الزمن. في المراحل المبكرة، كان التدريب يُنظر إليه كنشاط عرضي يهدف إلى نقل مهارات محددة للقيام بمهام روتينية. ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين، بدأ التدريب يحظى باهتمام أكبر كوظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية.

في الخمسينيات والستينيات، ظهرت نماذج منهجية للتدريب مثل نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick, 1959) لتقييم التدريب، الذي أسس لفكرة قياس أثر التدريب على مستويات متعددة. في السبعينيات والثمانينيات، تطور مفهوم تحليل الاحتياجات التدريبية وأصبح أساساً علمياً لتخطيط البرامج التدريبية.

في التسعينيات وبداية الألفية الجديدة، تحول التدريب من كونه نشاطاً تكتيكياً إلى عنصر استراتيجي يرتبط مباشرة بأهداف المؤسسة. ظهرت مفاهيم جديدة مثل: التعلم المستمر، والمنظمة المتعلمة، وإدارة المعرفة، وإدارة المواهب، والتدريب الإلكتروني.

في العقد الأخير، أحدثت التكنولوجيا الرقمية ثورة في أساليب التدريب، حيث أصبح التعلم الإلكتروني، والتعلم المدمج، والتعلم المصغر، والتعلم التكيفي، والواقع الافتراضي، والذكاء الاصطناعي، من الأدوات الشائعة في التدريب الحديث. كما ازداد التركيز على قياس العائد على الاستثمار في التدريب (ROI) وربط التدريب بنتائج الأعمال.

2.2.3 الأبعاد:

يمكن تحليل إدارة التدريب الإداري وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية تمثل الدورة المتكاملة للتدريب:

1. تحليل الاحتياجات التدريبية (Training Needs Analysis):

هو عملية منهجية لتحديد الفجوات بين المهارات والمعارف الحالية للموظفين والمهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة. يتم التحليل على ثلاثة مستويات: المؤسسي (تحليل الأهداف الاستراتيجية)، والوظيفي (تحليل متطلبات الوظائف)، والفردى (تحليل أداء الموظفين). يشمل هذا البعد: مسح الاحتياجات، تحليل الأداء، استطلاعات الرأي، المقابلات، تقييم الكفاءات.

2. تصميم البرامج التدريبية (Training Design):

يشمل تخطيط وتطوير محتوى البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المحددة. يتضمن: تحديد الأهداف التعليمية، اختيار المحتوى المناسب، تصميم الأنشطة والتمارين، اختيار أساليب التدريب (محاضرات، ورش عمل، تدريب عملي، دراسات حالة، لعب أدوار، تعلم إلكتروني)، إعداد المواد التدريبية، تحديد المدة الزمنية والجدول.

3. تنفيذ البرامج التدريبية (Training Implementation):

يشمل التطبيق الفعلي للبرامج التدريبية. يتضمن: اختيار المدربين المؤهلين، توفير البنية التحتية المناسبة، إدارة العملية التدريبية، استخدام تقنيات وأساليب تدريبية فعالة، إشراك المتدربين وتحفيزهم، معالجة التحديات والمشاكل أثناء التدريب، توثيق سير العملية التدريبية.

4. تقييم أثر التدريب (Training Evaluation):

يشمل قياس فعالية البرامج التدريبية وأثرها على المتدربين والمؤسسة. يستخدم نموذج كيركباتريك الشهير أربعة مستويات: (1) ردة الفعل (رضا المتدربين)، (2) التعلم (اكتساب المعارف والمهارات)، (3) السلوك (تطبيق ما تم تعلمه في العمل)، (4) النتائج (الأثر على

الأداء المؤسسي). يشمل أيضاً: حساب العائد على الاستثمار، التغذية الراجعة، التحسين المستمر.

2.2.4 النظريات:

1. نظرية التعلم الإجرائي (Operant Conditioning Theory – Skinner):
تفترض أن السلوك يمكن تعديله من خلال التعزيز الإيجابي أو السلبي. في التدريب، يعني ذلك تقديم المكافآت والتقدير للسلوكيات المرغوبة لتعزيز التعلم.

2. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory – Bandura):
تؤكد على أن الأفراد يتعلمون من خلال ملاحظة الآخرين وتقليدهم. تطبق في التدريب من خلال النمذجة والقوة ولعب الأدوار.

3. نظرية التعلم عند الكبار (Andragogy – Knowles):
تفترض أن الكبار يتعلمون بشكل مختلف عن الأطفال، فهم يفضلون التعلم الموجه ذاتياً، والتعلم المرتبط بخبراتهم، والتعلم العملي الذي يحل مشاكل واقعية.

4. نظرية نقل التدريب (Transfer of Training Theory):
تركز على العوامل التي تسهل أو تعيق انتقال ما تم تعلمه في التدريب إلى بيئة العمل الفعلية. تشمل عوامل مثل: التشابه بين بيئة التدريب والعمل، الدعم الإشرافي، فرص التطبيق.

5. نظرية الاستثمار في رأس المال البشري (Human Capital Theory – Becker):
تنظر للتدريب كاستثمار في رأس المال البشري يحقق عوائد اقتصادية للفرد والمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة.

2.2.5 رسم توضيحي:

شكل 2: دورة إدارة التدريب الإداري



2.3 المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

2.3.1 التعريف:

الأداء الوظيفي (Job Performance) هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الموظف متطلبات الوظيفة. يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه "السلوكيات والنتائج القابلة للقياس التي يقوم بها الموظف والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

يتضمن الأداء الوظيفي بُعدين رئيسيين:

- أداء المهام (Task Performance): يتعلق بالأنشطة الأساسية المحددة في الوصف الوظيفي.

- الأداء السياقي (Contextual Performance): يتعلق بالسلوكيات التطوعية التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية.

يُقاس الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات متعددة منها: الكفاءة (Efficiency)، الفاعلية (Effectiveness)، الجودة (Quality)، الإنتاجية (Productivity)، الالتزام (Commitment)، المبادرة (Initiative)، وحل المشكلات (Problem Solving).

2.3.2 التطور:

تطور مفهوم الأداء الوظيفي بشكل كبير عبر مدارس الفكر الإداري المختلفة. في ظل المدرسة الكلاسيكية (أوائل القرن العشرين)، كان التركيز على الكفاءة المادية والإنتاجية الكمية فقط. مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (الثلاثينيات)، بدأ الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة على الأداء.

في الخمسينيات والستينيات، قدم بيتر دراكر (Peter Drucker) مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO) الذي ربط الأداء الفردي بأهداف المؤسسة. في السبعينيات، طوّر كامبل وآخرون (Campbell et al., 1970) نموذجاً شاملاً للأداء يشمل أبعاداً متعددة.

في الثمانينيات والتسعينيات، ظهرت نماذج حديثة مثل نموذج بورمان وموتويدلو (Borman & Motowidlo, 1993) الذي ميّز بين أداء المهام والأداء السياقي. كما تطورت أنظمة إدارة الأداء (Performance Management Systems) التي تربط بين التخطيط والتطوير والتقييم والمكافآت.

في العقدين الأخيرين، ازداد التركيز على الأداء المبني على الكفاءات (Competency-Based Performance)، والأداء المستدام، والأداء الابتكاري، والأداء في ظل التغيير المستمر والتحول الرقمي.

2.3.3 الأبعاد:

يمكن تحليل الأداء الوظيفي وفقاً لخمس أبعاد رئيسية:

1. الكفاءة (Efficiency):

تشير إلى القدرة على إنجاز المهام باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (الوقت، الجهد، المال). تُقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات. الموظف الكفء ينجز مهامه بسرعة ودقة دون إهدار للموارد.

2. الفاعلية (Effectiveness):

تشير إلى درجة تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة. الموظف الفعّال يحقق أهداف وظيفته ويساهم في تحقيق أهداف القسم والمؤسسة، بغض النظر عن الموارد المستخدمة.

3. جودة الأداء (Quality):

تشير إلى مستوى الدقة والإتقان في العمل المنجز. تُقاس بعدد الأخطاء، ومطابقة المعايير، ورضا المستفيدين. الأداء الجيد يتميز بقلّة الأخطاء والحاجة لإعادة العمل.

4. الإنتاجية والمبادرة (Productivity & Initiative):

تشير إلى كمية الإنتاج في فترة زمنية محددة، والقدرة على اتخاذ خطوات استباقية دون الحاجة للتوجيه المستمر. الموظف المنتج يتجاوز الحد الأدنى المطلوب ويبحث عن فرص للتحسين.

5. الالتزام الوظيفي (Job Commitment):

يشير إلى الانضباط، والمواظبة، والتقييد بسياسات وإجراءات العمل، والولاء للمؤسسة. يشمل: الحضور في الوقت، احترام المواعيد النهائية، التعاون مع الزملاء، الاستعداد للتضحية من أجل المؤسسة.

2.3.4 النظريات:

1. نظرية توقعات الأداء (Expectancy Theory – Vroom):

تفترض أن دافعية الفرد للأداء تعتمد على ثلاثة عوامل: التوقع (الجهد يؤدي للأداء)، الوسيلية (الأداء يؤدي للمكافأة)، والجاذبية (قيمة المكافأة). تطبق في ربط التدريب بتحسين قدرات الموظفين وتوقعاتهم للنجاح.

2. نظرية الأهداف (Goal-Setting Theory – Locke & Latham):

تؤكد أن الأهداف المحددة والصعبة نسبياً تؤدي إلى أداء أفضل من الأهداف السهلة أو الغامضة. التدريب يساعد في توضيح الأهداف وتزويد الموظفين بالمهارات لتحقيقها.

3. نموذج خصائص الوظيفة (Job Characteristics Model – Hackman & Oldham):

يربط بين خصائص معينة للوظيفة (التنوع، الأهمية، الاستقلالية، التغذية الراجعة) والحالات النفسية (المعنى، المسؤولية، المعرفة بالنتائج) التي تؤدي لأداء أفضل. التدريب يمكن أن يثري الوظائف ويزيد من هذه الخصائص.

4. نظرية العدالة (Equity Theory – Adams):

تفترض أن الموظفين يقارنون نسبة مدخلاتهم (جهد، مهارات) إلى مخرجاتهم (راتب، تقدير) مع نسبة الآخرين. عدم العدالة المدركة يؤثر سلباً على الأداء. التدريب العادل والمتاح للجميع يعزز الشعور بالعدالة.

5. نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory – Bandura):
تشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء مهمة معينة بنجاح. التدريب يرفع من الكفاءة الذاتية من خلال تطوير المهارات وتقديم تجارب النجاح.

2.3.5 رسم توضيحي:

شكل 3: أبعاد الأداء الوظيفي

من



2.4 العلاقة بين متغيرات البحث

2.4.1 الأنماط:

تُظهر الدراسات الدولية والعربية أنماطاً واضحة ومتكررة لتأثير إدارة التدريب الإداري على الأداء الوظيفي:

التأثير المباشر: التدريب الإداري الفعال يؤدي مباشرة إلى تحسين المعارف والمهارات، مما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي. الدراسات تشير إلى أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً نوعياً ومنتظماً يحققون أداءً أفضل بنسبة تتراوح بين 20-40% مقارنة بمن لا يتلقون تدريباً. التأثير التراكمي: التدريب المستمر والمتكرر له تأثير تراكمي إيجابي على الأداء عبر الزمن. كل برنامج تدريبي يبني على سابقه ويعمق الفهم ويطور المهارات بشكل تدريجي.

التأثير متعدد المستويات: يؤثر التدريب على الأداء الفردي (تحسين المهارات الشخصية)، والأداء الجماعي (تحسين العمل الجماعي والتواصل)، والأداء المؤسسي (زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات).

دور الوساطة: توجد متغيرات وسيطة تؤثر على قوة العلاقة بين التدريب والأداء، مثل: الدافعية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، دعم الإدارة، ثقافة التعلم المؤسسي.

دور الاعتدال: توجد متغيرات معدلة تؤثر على اتجاه وقوة العلاقة، مثل: جودة التدريب، ملاءمة المحتوى، كفاءة المدربين، بيئة العمل، فرص التطبيق.

2.4.2 الصراعات:

رغم الإجماع العام على أهمية التدريب، هناك بعض التحديات والصراعات التي قد تضعف العلاقة:

فجوة النقل (Transfer Gap): أحد أكبر التحديات هو عدم قدرة المتدربين على نقل وتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الفعلية. تشير الدراسات إلى أن 10-40% فقط مما يتم تعلمه في التدريب يُطبق فعلياً في العمل.

مقاومة التغيير: قد يقاوم بعض الموظفين التدريب أو تطبيق الأساليب الجديدة بسبب الخوف من التغيير أو الارتياح للطرق القديمة أو عدم الاقتناع بأهمية التدريب.

عدم الملاءمة: قد لا تكون البرامج التدريبية ملائمة للاحتياجات الفعلية للموظفين أو لطبيعة عملهم، مما يقلل من فعاليتها وأثرها على الأداء.

التكلفة مقابل العائد: قد تتردد بعض المؤسسات في الاستثمار الكافي في التدريب بسبب التكاليف العالية، خاصة إذا لم يكن العائد على الاستثمار واضحاً أو قابلاً للقياس.

نقص الدعم الإداري: عدم دعم المديرين المباشرين للموظفين المتدربين وعدم توفير فرص لتطبيق المهارات الجديدة يحد من أثر التدريب على الأداء.

ضيق الوقت: ضغوط العمل وكثرة المهام قد تحول دون حضور الموظفين للتدريب أو تطبيق ما تعلموه بسبب نقص الوقت.

2.4.3 الفجوات:

الفجوات البحثية:

- قلة الدراسات التطبيقية في المؤسسات التعليمية والتدريبية السعودية.

- نقص البحوث التي تربط بين أبعاد محددة للتدريب ومؤشرات محددة للأداء.
- محدودية الدراسات الطولية (Longitudinal) التي تتابع أثر التدريب على المدى الطويل.
- قلة البحوث التي تدرس المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التدريب والأداء.

الفجوات التطبيقية:

- ضعف في آليات قياس أثر التدريب على الأداء الفعلي في بيئة العمل.
- محدودية استخدام أساليب التقييم المتقدمة مثل قياس العائد على الاستثمار.
- غياب أنظمة متكاملة لإدارة التدريب والتطوير مرتبطة بأنظمة إدارة الأداء.
- قلة البرامج التدريبية المصممة وفق أفضل الممارسات الدولية.

2.4.4 رسم توضيحي:

شكل 4: العلاقة بين إدارة التدريب الإداري والأداء الوظيفي



2.5 الخاتمة

2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن إدارة التدريب الإداري تُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة. العلاقة بين التدريب والأداء علاقة قوية ومثبتة علمياً، حيث تساهم البرامج التدريبية الفعالة في تطوير المعارف والمهارات والقدرات، مما ينعكس إيجاباً على جميع أبعاد الأداء الوظيفي.

النجاح في إدارة التدريب الإداري يعتمد على اتباع منهجية علمية متكاملة تبدأ بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية، مروراً بتصميم برامج ملائمة ومبتكرة، وتنفيذ فعال باستخدام أساليب حديثة، وانتهاءً بتقييم شامل للأثر على مستويات متعددة.

ومع ذلك، يبقى تطبيق هذه المبادئ في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل. هناك حاجة ملحة لفهم السياق المحلي، والتحديات الخاصة، والفرص المتاحة، وكيفية تكييف أفضل الممارسات الدولية مع الواقع المؤسسي.

2.5.2 آثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث المجال لدراسات مستقبلية متعددة:

- دراسات تطبيقية معمقة: تتناول أبعاداً محددة من إدارة التدريب وعلاقتها بمؤشرات أداء محددة في سياقات مؤسسية مختلفة.

- دراسات مقارنة: تقارن بين ممارسات إدارة التدريب في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ومؤسسات مماثلة محلياً ودولياً.

- دراسات تجريبية: تختبر فعالية برامج تدريبية محددة أو أساليب تدريبية مبتكرة في تحسين جوانب معينة من الأداء.

- دراسات طويلة: تتابع أثر التدريب على الأداء عبر فترات زمنية طويلة لفهم التأثير التراكمي والمستدام.

- دراسات المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تستكشف العوامل التي تؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين التدريب والأداء.

- دراسات العائد على الاستثمار: تطور نماذج لحساب العائد المالي والاستراتيجي من الاستثمار في التدريب الإداري.

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم هذا البحث في:

- إثراء المعرفة النظرية: من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين إدارة التدريب الإداري والأداء الوظيفي في السياق السعودي.

- التطبيق العملي: من خلال تقديم تشخيص دقيق لواقع إدارة التدريب في المؤسسة وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ.

- دعم صنع القرار: من خلال توفير أدلة علمية تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمار في التدريب.

- تطوير الممارسات المهنية: من خلال نشر أفضل الممارسات في إدارة التدريب وتقييم الأداء.
- خدمة المجتمع: من خلال المساهمة في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية والتدريبية وبالتالي تحسين جودة مخرجاتها لخدمة سوق العمل والمجتمع.
- دعم رؤية 2030: من خلال المساهمة في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية وبناء اقتصاد قائم على المعرفة.

قائمة المراجع

مراجع عربية:

1. الطعاني، حسن أحمد (2016). التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. العساف، صالح بن حمد (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
3. القحطاني، سالم بن سعيد وآخرون (2015). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
4. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2014). إدارة الموارد البشرية: دليل عملي ونظري شامل. القاهرة: المكتبة العصرية.

- Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human .5
.Resource Management Practice (14th ed.). London: Kogan Page
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the .6
criterion domain to include elements of contextual performance. In N.
Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations
(pp. 71–98). San Francisco: Jossey–Bass
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. .7
(1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New
.York: McGraw–Hill
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). Evaluating Training .8
Programs: The Four Levels (3rd ed.). San Francisco: Berrett–Koehler
.Publishers
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The .9
Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human
.Resource Development (8th ed.). New York: Routledge
- Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development (7th .10
.ed.). New York: McGraw–Hill Education

تقارير ووثائق رسمية:

11. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (2020). التقرير السنوي. الرياض: المملكة العربية السعودية.

12. وزارة التعليم (2021). استراتيجية التعليم والتدريب في المملكة. الرياض: المملكة العربية السعودية.

13. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016). برنامج تنمية القدرات البشرية. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

الملاحق

4.1 الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة،

يقوم الباحث/ة بإجراء دراسة علمية بعنوان: "دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الإدارة من جامعة ميدأوشن.

نأمل من حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية. علماً بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث/ة: [اسم الطالب]

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ 30 إلى أقل من 40 سنة

○ 40 إلى أقل من 50 سنة

○ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

- بكالوريوس
- دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

المستوى الوظيفي:

- موظف إداري
- مشرف
- رئيس قسم
- مدير إدارة

سنوات الخبرة في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات
- 5 إلى أقل من 10 سنوات
- 10 إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

عدد البرامج التدريبية التي حضرتها خلال السنتين الماضيتين:

- لم أحضر أي برنامج
- 1-2 برنامج
- 3-4 برامج
- 5 برامج فأكثر

ثانياً: المحور الأول - إدارة التدريب الإداري

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

البعد الأول: تحليل الاحتياجات التدريبية

المحور الأول - إدارة التدريب الإداري

البعد الأول: تحليل الاحتياجات التدريبية

ت	العبارة	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	لا أتفق تماماً (1)	أتفق تماماً (5)
1	تقوم المؤسسة بتحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأيداء الفعلي للموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
3	تشارك المؤسسة الموظفين في تحديد احتياجاتهم	☐	☐	☐	☐	☐
4	تستخدم المؤسسة أساليب علمية في تحليل الاحتياجات التدريبية	☐	☐	☐	☐	☐
5	تراعي المؤسسة الاحتياجات التدريبية الفردية للموظفين	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

البعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

ت	العبارة	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	لا أتفق تماماً (1)	أتفق تماماً (5)
6	تصمم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتضمن البرامج التدريبية أهدافاً واضحة ومحددة	☐	☐	☐	☐	☐
8	المحتوى التدريبي ملائم لطبيعة العمل الإداري	☐	☐	☐	☐	☐
9	تستخدم المؤسسة أساليب تدريبية متنوعة وحديثة	☐	☐	☐	☐	☐
10	المدة الزمنية للبرامج التدريبية مناسبة لتحقيق الأهداف	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

البعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

ت	العبرة	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	لا أتفق تماماً (1)	أتفق تماماً (5)
11	المدرّبون في البرامج التدريبية مؤهلون وأكفاء	☐	☐	☐	☐	☐
12	البيئة التدريبية (القاعات، الأجهزة) مناسبة ومشجعة	☐	☐	☐	☐	☐
13	توفر المؤسسة المواد والوسائل التدريبية الضرورية	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم تنفيذ البرامج التدريبية في أوقات مناسبة	☐	☐	☐	☐	☐
15	توجد متابعة مستمرة لسير البرامج التدريبية	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: تقييم أثر التدريب

البعد الرابع: تقييم أثر التدريب

ت	العبرة	لا أتفق (1)	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	أتفق تماماً (5)
16	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية بعد انتهائها	☐	☐	☐	☐	☐
17	يتم قياس مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐
18	تتابع المؤسسة تطبيق المتدربين لما تعلموه في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
19	يتم قياس أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐
20	تستخدم المؤسسة نتائج التقييم في تطوير المستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: المحور الثاني - الأداء الوظيفي

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

البعد الأول: الكفاءة في أداء المهام

المحور الثاني - الأداء الوظيفي البعد الأول: الكفاءة في أداء المهام

ت	العبارة	لا أتفق (1)	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	أتفق تماماً (5)
21	أنجز مهامى الوظيفية في الوقت المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
22	أستخدم موارد العمل (الوقت، الأدوات، المعلومات) بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
23	أستطيع إنجاز حجم عمل أكبر بنفس الموارد المتاحة	☐	☐	☐	☐	☐
24	أتبع إجراءات وأساليب عمل فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
25	أتجنب إهدار الوقت والجهد في أداء المهام	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: الفاعلية في تحقيق الأهداف

البعد الثاني: الفاعلية في تحقيق الأهداف

ت	العبارة	لا أتفق (1)	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	أتفق تماماً (5)
26	أحقق أهداف وظيفتي بالمستوى المطلوب	☐	☐	☐	☐	☐
27	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف قسمي/إدارتي	☐	☐	☐	☐	☐
28	أفهم بوضوح ما هو متوقع مني في عملي	☐	☐	☐	☐	☐
29	أحرص على تحقيق النتائج المرجوة من عملي	☐	☐	☐	☐	☐
30	أركز على الأولويات المهمة في عملي	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: جودة الأداء والعمل

جودة الأداء والعمل

ت	العبارة	لا أتفق (1)	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	أتفق تماماً (5)
31	أؤدي عملي بدقة وإتقان عاليين	☐	☐	☐	☐	☐
32	عملي يتطابق مع المعايير والمواصفات المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐
33	نادراً ما أرتكب أخطاء في عملي	☐	☐	☐	☐	☐
34	نادراً ما أحتاج لإعادة العمل أو تصحيح الأخطاء	☐	☐	☐	☐	☐
35	أحرص على تقديم عمل يرضي المستفيدين	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: الإنتاجية والمبادرة

البعد الرابع: الإنتاجية والمبادرة

ت	العبارة	لا أتفق (1)	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	أتفق تماماً (5)
36	إنتاجيتي في العمل مرتفعة مقارنة بزملائي	☐	☐	☐	☐	☐
37	أبادر بتقديم اقتراحات لتحسين العمل	☐	☐	☐	☐	☐
38	أطوع للقيام بمهام إضافية عند الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
39	أبحث دائماً عن طرق جديدة لتحسين أدائي	☐	☐	☐	☐	☐
40	أتحمل مسؤولياتي دون الحاجة للتوجيه المستمر	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الخامس: الالتزام الوظيفي

البعد الخامس: الالتزام الوظيفي

ت	العبارة	لا أتفق (1)	لا أتفق (2)	نوعاً ما (3)	أتفق (4)	أتفق تماماً (5)
41	ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي	☐	☐	☐	☐	☐
42	ألتزم بسياسات وإجراءات المؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐
43	أحترم المواعيد النهائية لإنجاز المهام	☐	☐	☐	☐	☐
44	أحافظ على سرية المعلومات الوظيفية	☐	☐	☐	☐	☐
45	أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: أسئلة مفتوحة (اختيارية)

1. ما أبرز المعوقات التي تواجه إدارة التدريب الإداري في المؤسسة من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

2. ما مقترحاتك لتطوير إدارة التدريب الإداري بالمؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

3. كيف ساهمت البرامج التدريبية التي حضرتها في تحسين أدائك الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

شكراً جزيلاً لتعاونكم

جداول المتغيرات

جدول 1: المتغير المستقل - إدارة التدريب الإداري

جدول (1): المتغير المستقل - إدارة التدريب الإداري				
المرجع	أرقام العبارات	عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
إدارة التدريب الإداري	تحليل الاحتياجات التدريبية	5 عبارات	1-5	Noe (2017); Kirkpatrick (2016)
	تصميم البرامج التدريبية	5 عبارات	6-10	Armstrong (2017); الطعاني (2016)
	تنفيذ البرامج التدريبية	5 عبارات	11-15	Knowles et al. (2015)
	تقييم أثر التدريب	5 عبارات	16-20	Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016)
	المجموع	20 عبارة	1-20	—

جدول 2: المتغير التابع - الأداء الوظيفي

جدول (2): المتغير التابع - الأداء الوظيفي				
المرجع	أرقام العبارات	عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
الأداء الوظيفي	الكفاءة في أداء المهام	5 عبارات	21-25	Campbell et al. (1970)
	الفاعلية في تحقيق تحقيق الأهداف	5 عبارات	26-30	Armstrong (2017)
	جودة الأداء والعمل	5 عبارات	31-35	Borman & Motowidlo (1993)
	الإنتاجية والمبادرة	5 عبارات	36-40	المغربي (2014)
	الالتزام الوظيفي	5 عبارات	41-45	الطعاني (2016)
	المجموع	25 عبارة	21-45	—

