

التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة
العربية السعودية

Job Training and Its Impact on The Employee Productivity in The
Governmental Sector in Saudi Arabia

من إعداد الطلاب:

الرقم الجامعي	اسم الطالب
221002156	أنس بن سالم الحامد
221001469	عبدالعزیز بن علي الرفید
221000655	عبدالله بن عبداللطيف القهيدان

إشراف الدكتور:

وليد سليمان

السنة الجامعية 2022 – 2023م

**Job Training and Its Impact on The Employee Productivity in The
Governmental Sector in Saudi Arabia**

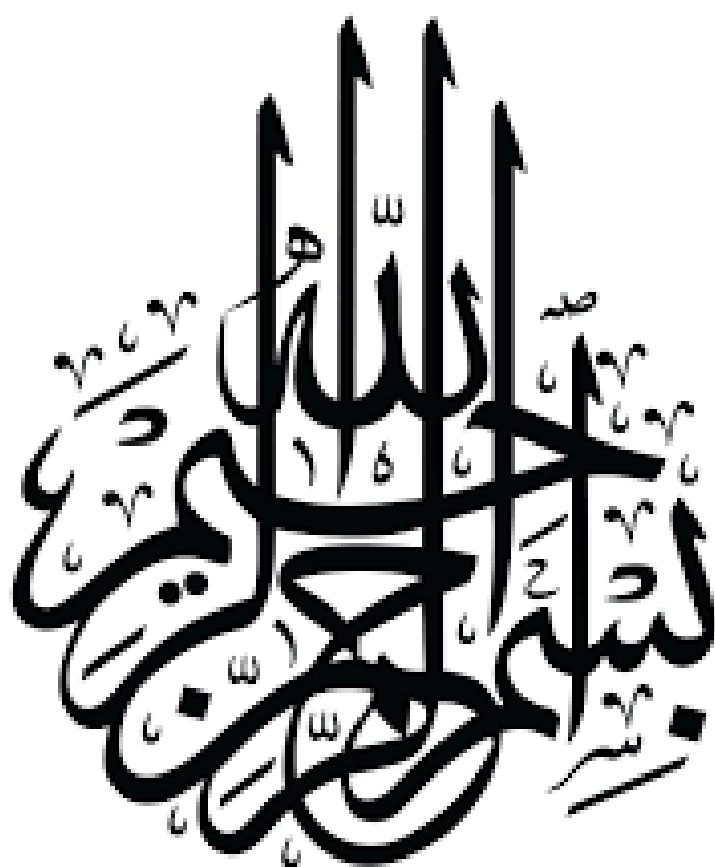
BY:

student's name	University ID
Anas Salem Alhamed	221002156
Abdulaziz Ali Al-Rufayd	221001469
Abdullah Abdul Latif Al-Qahidan	221000655

The supervision of Dr:

Walid Soliman

The academic year 2022-2023



شكر وإهداء

أولاً نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله وعظيم سلطانه أن وفقنا وأعانا على إنجاز هذا العمل وإتمامه ونرجو أن يكون على الوجه المطلوب وما توفيقنا إلا بالله.

ونتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الذي خص لنا من وقته واهتمامه وحسن توجيهه ولم يبخل علينا بأي معلومة أو ملاحظة وكان حريص علينا في أن يكون هذا العمل على أحسن وجه وبأفضل طريقة، حيث رافقنا طوال مسيرة هذا العمل فنشكره على صبره وتعاونيه وتشجيعه المتواصل لنا، كل من دكتورنا الغالي "وليد سليمان" ودكتورتنا العزيزة "فاطمة مصطفى"، فجزاهم الله عنا كل خير ووفقهم واسعدهم في الدارين وجعلهم مبركين أينما كانوا ورزقهم من حيث لا يحتسبوا واصبغ عليهم نعمه ظاهرة وباطنة.

كما نتقدم بالشكر والتقدير لجامعتنا العزيزة "جامعة ميدأوشن" ممثلة برئيسها سعادة المستشار "ناصر المحميد"، حيث اناروا لنا الطريق ويسروا لنا حلم وطموح دراسة مرحلة الماجستير بالاستغلال الأمثل للتطور التقني بأعلى جودة وأعلى كفاءة وبمواد علمية مهيبة مميزة، ونسأل الله أن يعننا بأن نكون خير سفراء لجامعتنا العزيزة.

اننا نتقدم بأسى آيات الشكر والعرفان الجميل لجميع اساتذتنا الكرام ممن درسنا على أيديهم خلال مرحلة دراستنا لدرجة الماجستير وإلى جميع أعضاء الجامعة.

وختاماً نهدي هذا البحث إلى والدينا وأسرتنا الكريمة على دعمهم اللامحدود وتشجيعهم الدائم لنا، فجزاهم الله عنا كل خير. كما نهدي هذا العمل لكل مهتم بمجال التدريب الوظيفي وعلم الإدارة.

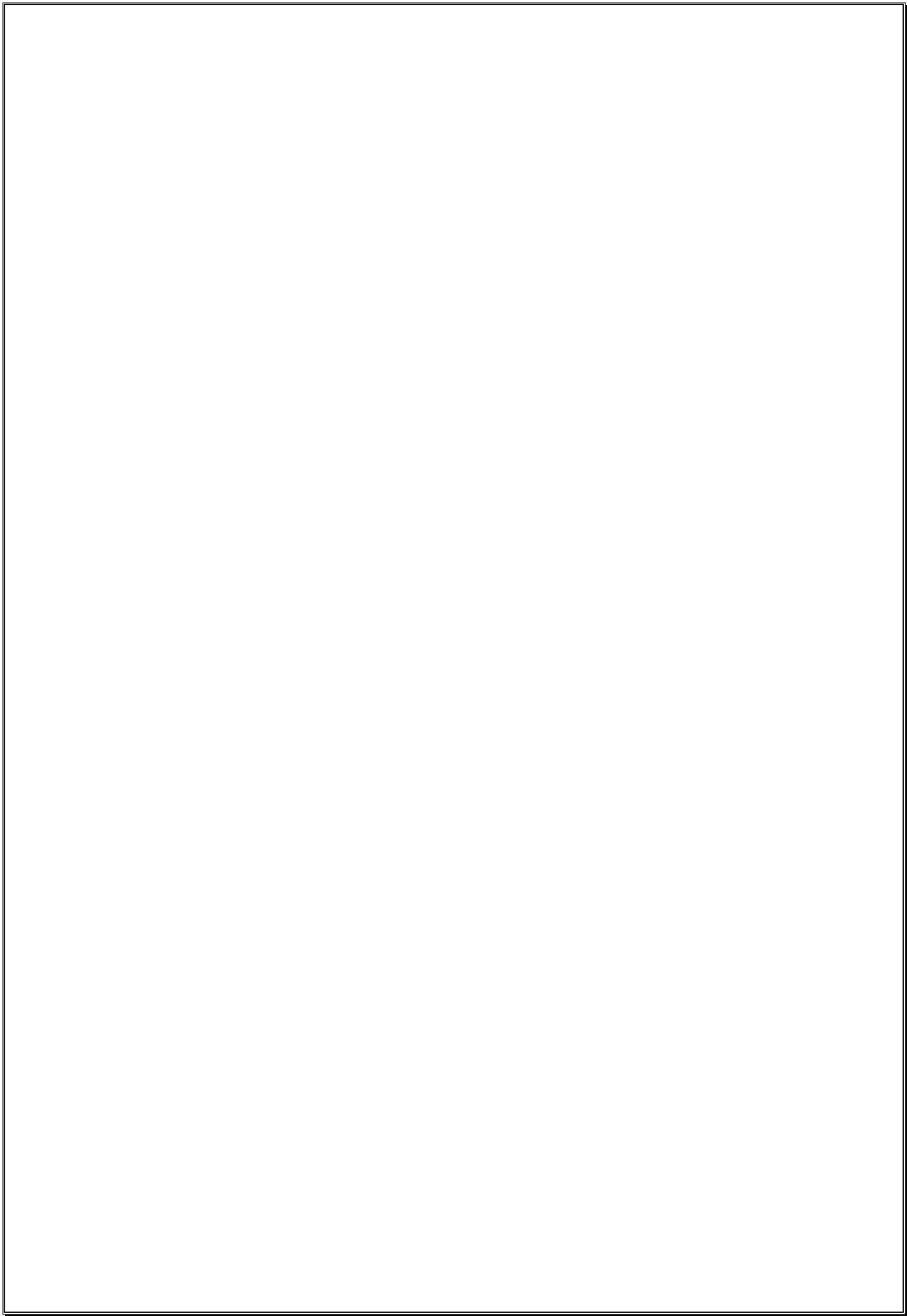
ونسأل الله أن يكون عملاً موفقاً.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
1	المقدمة
3-2	خلاصة البحث
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	مشكلة البحث
6	مصطلحات البحث
6	متغيرات البحث
7	أهداف البحث
7	أهمية البحث
8	فرضيات البحث
8	منهجية البحث
9	حدود البحث
9	هيكل البحث

10	الفصل الثاني: مفهوم التدريب الوظيفي ودوره و أثره على تحقيق الإنتاجية وزيادة الكفاءة للموظف
15 - 11	المبحث الأول: مفهوم التدريب الوظيفي وأهمية ودوافعه أهدافه
19 – 16	المبحث الثاني: طرق وأساليب تدريب الموظفين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية
24 – 20	المبحث الثالث: المراحل العملية التدريبية للموظفين
25	الفصل الثالث: قياس أثر التدريب في زيادة الإنتاجية لدى الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
32- 27	المبحث الأول: كيف يتم قياس أثر التدريب في زيادة الإنتاجية
34 – 33	المبحث الثاني: العلاقة بين الأثر والإنتاجية في التدريب
35	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
45 – 39	التحليل الاحصائي لمتغيرات عينة البحث
51 – 46	التحليل الاحصائي لبيانات البحث
52	الفصل الخامس: تحليل النتائج وتوصياتها
56 - 53	نتائج تساؤلات الدراسة
60 – 56	اختبار الفرضيات

61	التوصيات
62	الخاتمة
65 – 63	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق
67	الملحق رقم (1)
77	الملحق رقم (2)
88	الملحق رقم (3)
98	الملحق رقم (4)



المقدمة:

تعتمد عملية نجاح الجهات الحكومية والخاصة على كفاءة العنصر البشري الموجود في المنظمة، وهو هدف ووسيلة فعالة لتطوير المنظمة وإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة لمواكبة آخر التطورات وتحقيق أهداف وتطلعات الجهة. لذلك يجب على الجهات بشكل عام الاهتمام بهذا الجانب من خلال تدريب العنصر البشري والذي له دور فعال في تحسين جودة العمل ويجب أن يتم تدريب الموظفين بالشكل والكيفية المطلوبة لزيادة الإنتاجية، وبالتالي يعتبر التدريب أحد الموضوعات الرئيسية لجميع المنظمات سواء الحكومية منها والغير حكومية على حد سواء. بالنسبة للجهات الحكومية فيعتبر التدريب نظام شامل لتعويض النواقص والقصور في القدرات الإدارية التي تحمل عبء التنمية الشاملة، حيث تقوم الجهات الحكومية بتدريب موظفيها في برامج مختلفة لتحسين مستويات أدائهم، وتزويدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة، وإحداث تغييرات إيجابية في إنتاجيتهم وسلوكهم ومواقفهم أثناء العمل. نتيجة لذلك، تحول دور التدريب إلى استثمار يفيد كل من الموظف والمنظمة من خلال المساعدة في تحسين ورفع الإنتاجية وكذلك من خلال تزويد الموظفين بإمكانية الوصول إلى المعلومات والمفاهيم والقواعد الجديدة. قد تتحمل المنظمات تكاليف البرامج التدريبية وخبراء للتدريب، ولكن بذلك سيضمن في النهاية تحقيق الأهداف والمتطلبات المنوطة بالمنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتعزيز أداء الموظفين وكفاءتهم.

خلاصة البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظفين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات، وتكونت عينة البحث من (468) موظفاً من مجتمع الدراسة المتاح وذلك بشكل عشوائي، والذي يشمل موظفي الجهات الحكومية سواء كانوا تابعين لنظام المؤسسة العامة للتقاعد أو المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وما زالوا على رأس العمل حتى تاريخ إعداد هذا البحث، وتوصلنا في هذا البحث إلى أن التدريب الوظيفي يؤثر بشكل فعال على زيادة إنتاجية الموظف، حيث أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين التدريب الوظيفي وإنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.753$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع التدريب الوظيفي ارتفعت إنتاجية الموظفين. وبناءً على هذه النتائج قدم البحث عدد من التوصيات ومن أهمها، أن يتم وضع تقويم تدريبي سنوي لمنسوبي الهيئة الحكومية متوافق مع الاحتياجات التدريبية الوظيفية والإدارية للموظفين، بما يساهم في تحقيق أهداف الجهة، وأن يتم مشاركة الموظفين في اختيار البرامج التدريبية المقدمة لهم، فإن ذلك سيساهم في زيادة الفائدة المرجوة من البرامج التدريبية.

Abstract:

The aim of this research is to identify job training and its impact on the productivity of employees in the governmental sector in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objectives of the research, we relied on the analytical descriptive approach to collect data and information. The research sample consisted of (468) employees from the available study population who were selected randomly, including employees of the governmental sector, whether they are affiliated with the Public Pension Agency system or with the General Organization for Social Insurance. They are still working in the governmental sector until the date of preparing this research. The findings of this research reveal that job training significantly affects the increase in the employee productivity, as there is a positive "positive" linear relationship that is statistically significant between job training and employee productivity, where the correlation coefficient is ($R = 0.753$). This means that the higher the job training, the higher the productivity of employees.

Based on these results, the research provides a few recommendations. The most important recommendation is that an annual training calendar can be developed for employees of the governmental sector, compatible with the functional and administrative training needs for employees, in a way that contributes to achieving the objectives of the governmental agency. Another recommendation is that the employees can participate in the selection of training programs that will be provided to them; this will contribute to increasing the potential benefit from training programs.

الفصل الاول

الإطار النظري التدريب الوظيفي و أثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية.

• مشكلة البحث

التدريب الوظيفي هو أحد تقنيات تحفيز العنصر البشري لما له من تأثير على إنتاجية الموظفين على جميع المستويات الإدارية في جميع المنظمات والجهات الحكومية منها والغير حكومية. يتم عرض مهارات الموظفين، وإطلاق طاقتهم، وتحررهم من رتابة وفتور مكان العمل وهذا بدوره يزيد من إنتاجية الموظف في العمل. إن المعرفة التي يتعلمها الموظف من هذه البرامج التدريبية تجعله أيضاً أفضل استعداداً للتعامل مع المشكلات العملية التي يواجهها. وتجعله مطلعاً على آخر التطورات في مجال الوظيفة.

ومن أجل تحديد فعالية التدريب الوظيفي للموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وكيف تؤثر على إنتاجية الموظفين، وكذلك لتحديد ما إذا كانت هذه العملية يتم تنفيذها بطريقة سليمة علمياً أو بشكل عشوائي. تم صياغة التساؤل الرئيس لمشكلة البحث وهو: ما أثر التدريب الوظيفي على إنتاجية الموظف

في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتدريب الوظيفي؟
2. هل يؤثر التدريب الوظيفي على إنتاجية الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما مستوى مشكلات التدريب في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

• مصطلحات البحث

- **الجهة / الجهات:** هي كل منشأة حكومية في المملكة العربية السعودية.
- **المنظمة / المنظمات:** هي كل منشأة حكومية أو غير حكومية.
- **التدريب الوظيفي:** هو البرامج التدريبية التي يتم تقديمها للموظف من قبل جهة عمله لهدف تطويره أو إكسابه مهارات أو معارف جديدة.
- **الإنتاجية:** هي مخرجات عمل الموظف التي تحقق أهدافه الوظيفية وبالتالي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- **الموظف الحكومي:** هو كل موظف يتبع لجهة حكومية سواء كانت الجهة تتبع نظام المؤسسة العامة للتقاعد او المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- **نظام عمل المؤسسة العامة للتقاعد:** هو النظام الذي تتبعه جميع الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويعتمد ترقية الموظف فيه بناءً على متطلبات وشروط منها (الخبرة – عدد سنوات شغل المرتبة الحالية – عدد ساعات تدريبية محدد)، بالإضافة ان العلاوة السنوية ثابتة بمبلغ مقطوع للموظف على حسب مرتبته الوظيفية التي يشغلها.
- **نظام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية:** هي النظام المتبع في المؤسسات والهيئات والصناديق الحكومية، وفي كل جهة يتم تحديد السلم الوظيفي ونظام المكافأة والتعويضات والعلاوات في كل جهة على حده، وترتبط العلاوة السنوية بناءً على تقييم الأداء الوظيفي للموظف، ويرتبط التقييم بمدى إنتاجية الموظف.

• متغيرات البحث

1- المتغير الأول: التدريب الوظيفي (مستقل) يؤثر.

2- المتغير الثاني: إنتاجية الموظف (تابع) يتأثر.

- أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مشكلات التدريب في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير التدريب الوظيفي على إنتاجية الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- أهمية البحث:

- الأهمية النظرية:

يعد التدريب الوظيفي أحد أحدث الأساليب الإدارية، وقد أثار اهتمام الباحثين نظراً لأهميته وتأثيره الواضح على إنتاجية الموظفين، وبالتالي على المنظمات.

- الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته من خلال لفت نظر المديرين والمختصين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى أهمية التدريب الوظيفي لإنتاجية الموظفين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والسلوكيات والمعارف اللازمة والتي تزيد من خبراتهم وبالتالي تزيد من إنتاجية الموظفين والذي بدوره يعود بالنفع على الجهات الحكومية لتحقيق رؤيتها وأهدافها.

- **فرضيات البحث:**

- **الفرضية الرئيسية للبحث:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول إنتاجية الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى التدريب الوظيفي.

- **الفرضيات الفرعية:**

1 الفرضية (1): مستوى التدريب الوظيفي للموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية متوسط.

2 الفرضية (2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى مشكلات البرامج التدريبية.

3 الفرضية (3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسط عدد البرامج التدريبية للموظف في السنة وأثرها على إنتاجية الموظف تعزى إلى نظام جهة العمل الذي يتبع له الموظف في الجهات الحكومية.

- **منهجية البحث:**

من أجل الوصول إلى أهداف البحث والإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وفيما يتعلق بالجزء النظري تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والبحوث، والمجلات العلمية المعتمدة. وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي، تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، والذي يعتمد على الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث.

• حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم اختيار التدريب لدى الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في عام 2023 م.
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على موظفي الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على "التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية".

• هيكل البحث:

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- المبحث الأول: مفهوم التدريب الوظيفي ودوره وأثره على تحقيق الإنتاجية وزيادة الكفاءة للموظف.
- المبحث الثاني: طرق وأساليب تدريب الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- المبحث الثالث: المراحل العملية التدريبية للموظفين.

الفصل الثاني: قياس أثر التدريب في زيادة إنتاجية الموظف لدى الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- المبحث الأول: كيف يتم قياس أثر التدريب في زيادة الإنتاجية.
- المبحث الثاني: توضيح العلاقة بين الأثر والإنتاجية في التدريب.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات وتحليلها والتصورات المقترحة.

الفصل الثاني

مفهوم التدريب الوظيفي ودوره واثرة على تحقيق الإنتاجية وزيادة الكفاءة للموظف

المبحث الأول

● مفهوم التدريب الوظيفي وأهميته ودوافعه أهدافه:

هناك مفاهيم وتعريفات مختلفة لمفهوم التدريب وهي كما يلي:

يعرف التدريب بأنه عمل منظم ومخطط لتزويد موظفي الجهة بمعرفة معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ، وكذلك لتغيير سلوكهم ومواقفهم بطريقة إيجابية وبناءة. هذه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحسين كفاءة عمل الموظف في مكان العمل، يقوم خلالها الموظف بإجراءات ومهام محددة تتوافق مع سياسات وإجراءات وشروط المنظمة التي يعمل فيها، وستكون النتائج المحددة المطلوبة لهذا العمل أنشطة فعالة لتحقيقها.

يعرف التدريب أيضا بأنه عملية تهدف إلى اكتساب المعرفة والخبرة اللازمة للموظف، والمعلومات التي يفتقر إليها، ومجالات العمل والسلطة الفعالة، والأنماط السلوكية، والمهارات والعادات المناسبة اللازمة لزيادة مستوى كفاءة العمل.

ويعرف التدريب بأنه: جهود مستمرة وشاملة ومنهجية تهدف إلى إثراء أو تطوير معرفة الشخص ومهاراته وسلوكه حتى يتمكن من أداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ويتم تعريف التدريب على أنه يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

والتعلم هو عملية مستمرة وموجهة نحو الإنسان ومنظمة تهدف إلى إجراء تغييرات سلوكية وتقنية وعقلية محددة لتلبية الاحتياجات الحالية أو المستقبلية المحددة التي يتطلبها الشخص، والعمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعمل فيها.¹¹

ويعرف التدريب بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الشخص على أداء وظيفة معينة أو دور معين في المنظمة التي يعمل فيها.

والتدريب هو أيضا: تزويد الشخص بالطرق العلمية والعملية المناسبة والخبرة والتوجيه اللازم لاستخدام معارفه ومهاراته الحالية أو المهارات الجديدة التي يكتسبها حتى يتمكن من أداء عمله على أفضل وجه وفقا للمخطط العلمي لاحتياجاته التدريبية يعده لمهام العمل المستقبلية.

¹¹ مزهودة عبد المليك، 2001

• أهمية التدريب الوظيفي:

إن أهمية التدريب الوظيفي تكمن في زيادة تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم وكفاءتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم كما أن عائد التدريب أكبر من تكلفته، وأن تطوير الموقف الإيجابي للموظفين تجاه العمل سيحقق فوائد كبيرة عديدة للمنظمة ستسهم بشكل فعال في زيادة إنتاجية المنظمة بشكل عام. ويعمل تدريب الموظفين على تطوير كفاءاتهم واكتساب معارف جديدة مما يزيد من دافعيتهم ويقوي علاقتهم بالمنظمة، كما يحقق استقرارهم وأمنهم الوظيفي، مما يجعلهم مخلصين للمنظمة التي يعملون بها وليس لأنفسهم.

• دوافع التدريب الوظيفي:

- زيادة الإنتاجية: تدريب الموظفين على كيفية القيام بعملهم بدرجة عالية من المهارة يزيد من إمكاناتهم الإنتاجية، وبالتالي زيادة الإنتاجية في العمل وتحسين الجودة.
- توفير التكاليف: تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءة الإنتاج وتوفير الوقت للموظفين نتيجة اكتسابهم معرفة أفضل بأساليب العمل وطرق القيام بها.
- تحسين معنويات الموظفين: بفضل التدريب، يشعر الموظف باهتمام المنظمة به لتطويره وتحسين جودة أدائه وزيادة مهاراته وتنمية قدراته وتلبية احتياجاته الوظيفية وزيادة مهارات التواصل الفعال لديه ، مما يؤدي إلى ارتفاع في الروح المعنوية للموظف وزيادة ولاءه لمنظمته.
- تدريب احتياطي الموظفين في المنظمة: التدريب هو المصدر الذي يتم من خلاله تخطيط وإعداد الموارد البشرية اللازمة وذلك لتجهيز الموظفين لشغل وظائف أخرى في وقت لاحق (التعاقب الوظيفي) وتكون هذه عادة في الوظائف الحساسة في المنظمة.

● أهداف التدريب:

يهدف التدريب بشكل عام إلى تطوير العنصر البشري في جميع قطاع الأعمال والصناعات وعلى جميع المستويات، وإعداده المناسب لأداء المهام وفقاً للإجراء المعمول به وبأهداف عالية الكفاءة تختلف من برنامج تدريبي إلى برنامج تدريبي آخر، ومن ضمن الأهداف وتحديد الأهداف:

1. تطوير أداء الموظفين مهنيّاً من خلال منحهم تدريب مناسب لأداء مهام عملهم بالشكل المطلوب
2. إطلاع الموظفين على آخر المستجدات في مجال الوظيفة ومواكبة آخر التطورات المهنية، لتطبيقها ونشرها في بيئة العمل.
3. تطوير الموظفين في المهارات الإدارية والشخصية المساعدة مثل: (إدارة الوقت – تنظيم المهام – السلامة المهنية – برامج الأوفيس ...)
4. تهيئة القيادات الشابة في المنظمة لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً خاصة الحساسة منها.
5. الحد من الدوران الوظيفي للموظفين.
6. استخدام خبرات ومعارف ومهارات المدربين في البرامج التدريبية في مجال تطوير واستغلال معارف ومهارات الموظفين في مجال الوظيفة
7. تعزيز التوازن النوعي والعددي لهيكل موارد العمل. فإذا كان هناك فائض في الموظفين في تخصص أو وظيفة أو مهنة معينة، من خلال التدريب التحويلي لتحسين المؤهلات في تخصص آخر من أجل سد الاحتياج.
8. تعريف الموظفين بأدوار مختلفة ومنحهم المعرفة والمهارات اللازمة لأداء هذه الأدوار بفعالية وكفاءة.
9. توفير فرصة لفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في مجال الوظيفة.
10. تنمية وعي الموظفين بضرورة قبول التغييرات والاستعداد لها.

● دور التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

يبرز دور التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال ما يلي:

- يوفر التدريب الوظيفي فرصاً للمتدربين لاكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملهم.
- يساعد التدريب الوظيفي على تغيير المواقف واكتساب موقف إيجابي تجاه المهنة، مما يحسن الروح المعنوية ويزيد من الإنتاجية.
- تعريف الموظفين بكل ما هو جديد في مجال وظائفهم.
- زيادة شعور المتدربين بالانتماء لجهاتهم، حيث يرون أنفسهم أهم المساهمين في الإنتاجية.
- يوفر التدريب أثناء العمل للمتدربين وجهات نظر جديدة في مجال الممارسة المهنية من خلال التعرف على مشاكل وتحديات وأسباب المهنة، أو كيفية التخلص منها أو تقليل تأثيرها على الأداء الوظيفي.

● أثر التدريب الوظيفي على زيادة الإنتاجية وزيادة الكفاءة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

تعد الإنتاجية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق المستهدفات، ويعد توفير تدريب الموظفين أحد أكثر الطرق وضوحاً التي يمكن للمنظمات من خلالها زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل كفاءة وجودة في المخرجات. حيث يمكن أن يؤدي التدريب إلى (تعلم كيفية استخدام تقنية أو أداة جديدة مثل (برامج وتطبيقات جديدة ومتطورة في مجال الوظيفية - جدولة التطبيقات - الذكاء الاصطناعي) - تقليل الوقت الذي يستغرقه أداء المهام اليومية - المهارات الشخصية (Soft Skills)، كما أن هناك برامج تدريبية موضوعة لأجل مراجعة وتذكير الموظف بالأنظمة والإجراءات المتبعة، كما أن التدريب خاصة الذي يكون خارج مكان العمل يكون فيه تحسين للروح المعنوية مما يساهم في إنتاجية الموظف.

في المنظمات يعد التدريب أداة ووسيلة للتنمية، وإذا تم استثمارها واستخدامها بشكل صحيح، فإنها تتيح الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج. أثبتت العديد من نتائج البحوث هذا الأمر. لقد أثبتت الحقائق أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في تنمية الثقافة والحضارة، وأهميته بارزة، فهو أساس كل تعلم، وتطور وتنمية العوامل البشرية، ومن ثم تقدم وبناء المجتمع.

يستمر من خلال التدريب الإعداد المهني ما دامت متطلباته تتغير بسبب تأثير عدة عوامل، مثل انفجار المعرفة المتمثل في التقدم التكنولوجي في مختلف مجالات الحياة، وسهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر والانتقال، التدريب الأساس للتطوير المستمر للموظفين لضمان الوفاء بمهامهم ومسؤولياتهم والتزاماتهم بطريقة تتناسب مع تطوير عملهم. ويوفر التدريب معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويمنح المهارات والقدرات، ويؤثر على الاتجاهات، وينقح المفاهيم، ويغير السلوكيات، ويطور العادات والأساليب.¹⁶

¹⁶ زياد مفيد القاضي، 2012

Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., & Brockbank, W. (2015).

المبحث الثاني

طرق وأساليب تدريب الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مع التقدم التكنولوجي، يمكن لأصحاب العمل الآن الوصول بسهولة إلى مجموعة متنوعة من تنسيقات التدريب التفاعلية التي تلي أنماط التعلم المختلفة. باستخدام نهج مختلط للتدريب، يمكن لأصحاب العمل تطوير طرق أكثر فعالية لتزويد الموظفين بالمهارات التي يحتاجون إليها.

• فيما يلي أربع طرق لتدريب الموظفين والفوائد التي يقدمها كل منها:

1 الجمع بين التدريب الشخصي والتدريب عبر الإنترنت:

لكل من التدريب الشخصي والتدريب عبر الإنترنت فوائد أساسية، ولكن بمجرد أن ينتهي المدربون من التدريب ويحاول الموظفون تطبيق مهاراتهم الجديدة، فمن الذي سيشرح أي خطوات غامضة قد يواجهونها؟

2 السماح للموظفين بالتعلم بالطريقة التي تناسبهم:

يتعلم الجميع وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم الخاصة، لكن معظم المنظمات لا تأخذ هذه الحقيقة في الاعتبار عند تصميم برامجها التدريبية. وجدت دراسة أجرتها كلية هارفارد للأعمال عام 2015 أن المشاركين الذين طُلب منهم التوقف والتفكير في مهمة ما تحسنوا بشكل أسرع من أولئك الذين مارسوا مهمة واحدة فقط. لذلك من خلال منح الموظفين الوقت وتشجيعهم على التفكير فيما يتعلمونه، سيكون التعلم أسرع وأكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، تسهل بعض منصات التدريب على الموظفين إضافة مساهماتهم الخاصة إلى المواد التدريبية ومكافأهم على ذلك.

3 استخدام تطبيقات التدريب على الهاتف المحمول:

تتوافق الكثير من الوظائف الآن مع المرونة في موقع العمل، حيث لا تتضمن تطبيقات التدريب على الهاتف المحمول ان يكون الموظفون عن بعد على اطلاعًا تامًا بما حدث من تحديث للمعلومات فحسب، ولكن توفر أيضًا لكل موظف خيار التعلم والتدريب في بيئة يشعر فيها بالراحة أكثر وخالية من التشتت.

4 توفير التدريبات الفعلية:

يمنح التدريب العملي للموظفين الفرصة لتطبيق المعرفة المكتسبة قبل استخدامها في عملهم اليومي. كلما كان ذلك ممكنًا، يمكن للموظفين تجربة واختبار مهارات جديدة في بيئة خاضعة للرقابة.

• أساليب التدريب الوظيفي

للحصول على موظفين راضين ومنتجين، يجب تزويد مديري التدريب بفرص التطوير والنمو المهني. بحيث يتوافق نوع التدريب مع مجال البرنامج التدريبي ومع احتياجات الموظفين.

وهناك أساليب متنوعة للتدريب ومنها:

- البرامج التدريبية المقدمة من قبل مدرب معتمد بشكل حضوري.
- البرامج التدريبية الإلكترونية.
- تدريب الموظفين باستخدام المحاكاة.
- التدريب العملي على رأس العمل.
- مناقشات المجموعة والأحداث.
- أداء الأدوار.
- الأنشطة الخاصة بالإدارة.
- دراسة حالة.

سنناقش بعض من هذه أساليب التدريب الوظيفي وكيف يتم تطبيقها في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

• البرامج التدريبية حضورياً.

يعد هذا النوع من التدريب هو النوع الأكثر شيوعاً وقد أثبت فاعليته في تحقيق المستهدف من البرنامج التدريبي، حيث يكون المدرب والموظف في بيئة مهيئة ويكون التواصل فيه بشكل فعال ومجدي، حتى مع التطور التقني وخاصة بعد جائحة كورونا (كوفيد-19) وتوجه المنظمات إلى البرامج التدريبية عن بعد لأنها أقل تكلفة وأسهل وأسرع، إلا أن المخرجات اثبتت أنها أكثر فاعلية في البرامج التدريبية بشكل حضوري وليس عن بعد.

• التدريب الإلكتروني

يعد التدريب الإلكتروني أحد أبسط أنواع تدريب الموظفين فهو يشمل على فيديوهات واختبارات ودورات الكترونية والتي يمكن تقديمها للعديد من الأشخاص، ويمكن أن تساعد البرامج التفاعلية، أو الاختبارات القصيرة أو مقاطع الفيديو في تنمية وتطوير الموظفين.

يواجه التعلم الإلكتروني صعوباته الخاصة ، وبدون استراتيجية مدروسة بشكل جيد لتطوير التعليمات والرسومات والمؤثرات المرئية التي تجعل التعلم الإلكتروني ممتعاً يمكن أن تفقد قيمتها بسرعة ، لذلك يجب تقييمها وتحديثها بشكل مستمر.

• تدريب الموظفين باستخدام أجهزة المحاكاة:

غالبا ما يتم إجراء تدريب المحاكاة باستخدام أجهزة الكمبيوتر أو الواقع المعزز أو أجهزة الواقع الافتراضي، وعلى الرغم من التكاليف الأولية لإنشاء هذه البرامج أو الأجهزة التكنولوجية، فإن التدريب باستخدام أجهزة المحاكاة يعد خياراً ضرورياً للموظفين في الوظائف الخطرة. غالبا ما يستخدم هذا النوع من التدريب للطيارين والأطباء، ولكنه قد يكون مفيداً أيضاً للموظفين الآخرين. هذا النوع من التدريب هو كفاءة عالية وموثوق به ويسمح للموظفين لتطوير باستمرار.

• التدريب العملي على رأس العمل:

يشمل التدريب العملي أي تدريب تجريبي يركز على الاحتياجات الفردية للموظف ، ويتم تنفيذه مباشرة في مكان العمل. يمكن أن يساعد التدريب العملي الموظفين على التكيف مع التوقعات أو الوضع الحالي، فضلا عن تحسين المهارات الحالية.

تتمثل إحدى مزايا التدريب العملي في أنه يمكن تطبيقه مباشرة على عمل الموظف ، وعلى هذا النحو ، يكون التدريب فعالا أيضا فيما يتعلق بالمعدات والإجراءات الجديدة التي يجب على الموظف استخدامها.

تتطلب هذه الطريقة وقتا أطول لتدريب الموظف ، ولكنها غالبا ما تستخدم في الحالات التي توجد فيها موارد كافية لدعم الموظف طوال فترة التدريب.

المبحث الثالث

المراحل العملية التدريبية للموظفين.

تمر عملية التدريب بعدة مراحل رئيسية متتالية ، تبدأ بتحديد احتياجات التدريب ، ثم التخطيط والتطوير والتنفيذ ، وأخيرا مرحلة التقييم:

• المرحلة الأولى: تحديد احتياجات التدريب

الخطوة الأولى في مرحلة التدريب وهي أهم عنصر في العملية التدريبية، حيث تعتمد جميع العناصر الأخرى لعملية التدريب عليها ويتم تعريفها على أنها معلومات، أو اتجاهات، أو مهارات، أو كفاءات فنية أو سلوكية يتم تحديدها لهدف تطويرها أو تعديلها سواء كانت مهنية أو تخصصية أو تكنولوجية أو إدارية أو تنظيمية وتتطلب التدريب المناسب لإتقانها.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في:

1. هي الأساس الذي تقوم عليه البرامج التدريبية وتبنى وكونها تسبق أي عمل تدريبي.
2. هي المؤشر الذي يقود التدريب في الاتجاه السليم والصحيح ، حيث يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لها واختيار الأسلوب التدريبي الذي سوف يتبع فيه.
3. يتم ايضاحها للموظفين المراد تدريبهم، وكذلك ما هو نوع التدريب المطلوب لهم ومدته.
4. إن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالطريقة العلمية السليمة سيؤدي إلى عدم كفاءته بالصورة المطلوبة وقد يؤدي إلى إهدار للجهد والوقت والمال أيضاً.

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل للعناصر التالية:

1. التحليل التنظيمي: دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية من أجل تحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب وتحديد التدريب اللازم. تبدأ عملية التحليل التنظيمي بالتحقق من الأهداف قصيرة وطويلة المدى التي تسعى الجهة إلى تحقيقها من خلال الموظفين.
2. التحليل الفردي: يقيس مدى فعالية عمل الموظف في مكان عمله ومدى نجاحه في تنفيذ المهام المنوطة به، مما يعني أن لديه المعلومات والمهارات اللازمة لذلك.
3. -تحليل مكان العمل: يهدف إلى دراسة الوظائف المختلفة في المنظمة والمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائها.

• المرحلة الثانية: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

أولاً: تخطيط البرامج التدريبية

- تمر عملية تخطيط البرنامج تدريبي بعدد من المراحل أو الخطوات التي يمكن وصفها بإيجاز على النحو التالي:
1. تحديد البرنامج التدريبي: لتحديد البرنامج التدريبي لابد من تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من خلاله، والأهداف هي الغاية التي نريد تحقيقها نتيجة لإقامة البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي نتائج مطورة مسبقاً ومعتمدة من قبل المنظمة، الأهداف تصف ما يجب أن يؤدي إلى تغيير في مستوى الإنتاجية أو في موقف وسلوك الموظف.
 2. تحديد السياسة التي سيتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب، ويتم ذلك من خلال تحديد السياسة التمويلية، واختيار أنواع التدريب المناسبة، وتعريف بالمواد التدريبية المطلوبة.
 3. تحديد موقع التدريب وما إذا كان سيتم عقده في المنظمة أو خارجه: وتشمل المحددات البشرية والمالية والقانونية والتنظيمية والفنية والتقنية، وذلك لأنه بالأصل ليس الهدف هو اختيار أولويات أو هدف أو سياسة ما، وإنما هو القدرة على تلبية شروط وتحقيق ذلك.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

تصميم البرامج التدريبية يبدأ بعد الانتهاء من القيام بوضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف المناسبة والتي توفى بمتطلبات الاحتياجات التدريبية وذلك يتم وفقاً للخطوات التالية:

صياغة أهداف للبرامج التدريبية: حيث أن أول خطوة في تصميم برنامج التدريب الجيد هي تحقيق أهدافه، وأن التدريب يحتوي على المهارات والاتجاهات والسلوك والقدرات والمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف المرجو منه، ومن الضروري لوضع الأهداف أن يراعي ما يلي:

- أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.
- أن تكون البرامج التدريبية منسجمة وليست متناقضة مع بعضها البعض.
- أن تكون الأهداف التدريبية محددة تحديد واضح ودقيق
- أن تكون البرامج التدريبية منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب، ومع الأهداف العامة للمنظمة.

إعداد مواد البرنامج التدريبي: وهي المادة العلمية والتمارين التدريبية، والملخصات والبحوث والتقارير التي يمكن تقديمها أو توزيعها على المشاركين في البرنامج التدريبي، ويجب على مطوري البرامج التدريبية اختيار المواد التدريبية التي تلي أهداف برنامجهم.

اختيار طرق التدريس: يتم اختيار طرق التدريس وفقاً للظروف المناسبة. نظراً لأن طرق التدريس لا تعتبر بدائل لبعضها البعض واستخدام طريقة واحدة لا يحل محل استخدام طريقة أخرى، إذ أن كقاعدة عامة هناك معايير يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار طريقة التدريس. ومن أهمها عدد الموظفين المتدربين ونوعيتهم وأماكن عملهم، وتوافر المدربين من حيث المؤهلات والخبرة، وطبيعة المواد التدريبية، وأخيراً ظروف وقدرات المنظمة

اختيار المدربين: لأنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين الخبرة العملية والمؤهلات العلمية، مما يسمح له باستخدام أساليب وتقنيات التدريب المختلفة، اعتماداً على مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه. وبالتالي، فإن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على صحة القرارات المتخذة فيما يتعلق بتكوين طاقم التدريب، لأنه بمساعدته يتم نقل المعلومات وتشكيل المهارات.

• المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد تطوير البرنامج التدريبي بعناصره وعوامله وعملياته المختلفة وتقديمه إلى السلطات المختصة ، من الضروري

النظر في مرحلتين رئيسيتين معقدتين تضمنان أقصى تنفيذ للبرنامج التدريبي. الأول هو

أولاً: مرحلة التحضير للتنفيذ: هنا يقوم قسم التدريب بجميع الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبية،

حيث يتم تقديم البرنامج، ويتم دعوة المرشحين، ويتم تحديد المسؤولين عن أنشطة التخطيط لتنفيذ البرنامج

وتفاصيلهم، ويتم تحديد عدد المشاركين، والأنواع والمواصفات العامة، ويتم إعداد الموافقة النهائية على التنفيذ.

ثانياً: - مرحلة التنفيذ: يقوم المدرب بتنفيذها وفقاً للخطة والجدول التشغيلي المتفق عليه. وهو ينطوي على

الانتقال من الإطار النظري للبرنامج التدريبي إلى تطبيقه على أرض الواقع، وسوف ينعكس نجاح أو فشل هذه

المرحلة بشكل إيجابي أو سلبي في المراحل التالية المتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي.

ويتم تحديد مسؤوليات قطاع التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية على النحو التالي:

- التأكد من فعالية البرامج التدريبية من خلال تقييمها قبل بدء التنفيذ.
- اختيار وتعيين المدربين والمشرفين والمتخصصين الفنيين والمديرين اللازمين للتنفيذ الفني والإداري لخطط وبرامج التدريب.
- إعداد وتطوير المواد العلمية والتطبيقية اللازمة.

• المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية

التقييم يعرف بأنه دراسة تأثير التدريب على العمل ، بمعنى آخر ، تحليل ومعرفة تأثير التدريب على الكفاءة

والإنتاجية. يعرف تقييم التدريب بأنه إجراء تستخدمه الإدارة لتحديد فعالية البرنامج التدريبي ونجاحه في تحقيق

أهدافه، مع قياس فعالية المتدربين ودرجة التغييرات التي أحدثها التدريب، وكذلك فعالية المدربين الذين أجروا

العمل التدريبي.

تبرز أهمية تقييم البرامج التدريبية بأنه يساعد على تحديد أسباب عدم تحقيق البرنامج لأهدافه، كما يساعد على تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بطريقة يتم تجنب فيها مثل هذه المشاكل.

لكي تكون عملية التقييم فعالة، ينصح بدراسة الاحتياجات التدريبية مسبقاً، أي قبل بدء تطوير البرنامج التدريبي، وتحديد أهدافها بوضوح ليصبح من الممكن قياس درجة التغييرات التي أحدثها البرنامج التدريبي في الموظفين الذين تم تدريبهم مسبقاً، ويمكن أن تتم متابعة هذه النتائج التدريبية بعد فترة زمنية معينة من خلال ما يلي:

- الاتصال بالمتدربين ومرؤوسهم بعد فترة زمنية محددة لمعرفة أثر التدريب على إنتاجيتهم العملية.
- وضع اختبارات قبل وبعد البرنامج التدريبي لمقارنة التطور والفائدة المحققة من البرنامج.
- إرسال قائمة بأسماء الذين تم تدريبهم إلى هيئات الإدارة والمراجعة، مع الإشارة إلى المجالات التي يعملون فيها ونجاحهم في العمل في مكان العمل.
- تنظيم اجتماعات على شكل لجان مكونة من 15-18 مشارك لمناقشة وتقييم البرنامج التدريبي المعد.

الفصل الثالث

قياس أثر التدريب في زيادة الإنتاجية لدى الجهات الحكومية بالمملكة العربية
السعودية

تمهيد:

تسعى المنظمات في جميع القطاعات إلى الاستثمار في التدريب كوسيلة لتحسين كفاءة موظفيها. وهذا مفيد للمنظمة وإنجازاتها، مما يضمن قدرتها على تحقيق أهدافها. وهكذا أصبحت الأنشطة التدريبية تتميز بالاستمرارية والأهمية بسبب التغيرات السريعة وانتشار المنافسة العالمية، وبالتالي فإن هذه المنظمات بحاجة إلى التكيف مع هذه التغيرات. تفرض متطلبات سوق العمل والتطورات الحاصلة بسبب هذه المتغيرات على أنظمة التدريب لرفع سقف التحدي واعتماد شعار التدريب المميز من أجل تحقيق جودة نتائجها. سيحدد مقدمو التدريب التكاليف الفعلية للتدريب والفوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم إنفاقها على عملية التدريب. يعد قياس أو تقييم فعالية التدريب من الموضوعات التي ظهرت في مجال تنمية الموارد البشرية خلال السنوات القليلة الماضية من أجل ضمان جودة الإنتاجية والمخرجات. وبما أن التدريب يترك أثراً مرغوباً فيه على السلوك التنظيمي للأفراد، يتمثل في تطوير موقف إيجابي تجاه العمل، فإن التدريب يمر بعدة مراحل قبل الوصول إلى مرحلة التقييم. حيث تعتبر عملية تقييم وقياس البرنامج التدريبي الأساس التغذوية لقرار الإدارة بتعديل البرنامج التدريبي أو تغييره أو مواصلته. كان من المهم للغاية دراسة عملية التقييم، خاصة وأن التدريب يلعب دوراً مهماً في إحداث التغيير في المنظمة، خاصة إذا كان يحقق الأهداف العامة للمنظمة ويضع أهدافها.¹²

12 أسامة عارف، "دور التدريب عن بعد في تحسين الأداء الوظيفي"، 2021م

المبحث الأول

كيف يتم قياس أثر التدريب في زيادة الإنتاجية؟

■ مؤشرات قياس أداء التدريب

يتطلب التدريب والتطوير في المنظمة قياس كمية ونوعية نتائجه في شكل مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، والتي يمكن استخدامها لتحديد مدى انعكاس التدريب على أداء الموظفين في الوظيفة وتحقيقه. النتائج المطلوبة، وكذلك لتحديد ما إذا كان التدريب مفيداً ومناسباً، وللحصول على تدريب قيم ومناسب. تختلف المؤشرات التقليدية من حيث أنها تقيس معايير محددة، مثل عدد الأشخاص المدربين، ومدى اجتياز الأشخاص لبرامج التدريب، والتكلفة لكل موظف، وعدد الساعات التي يقضيها التدريب. أصبحت هذه المقاييس قديمة وبسيطة ولا توفر معلومات قيمة للمؤسسة، فالأولوية هي التركيز على قيادة أهداف العمل ومواكبة العصر والتكنولوجيا المتغيرة.⁵

لذلك، يجب أن يقاس المؤشر الأول الكفاءة: نرى علاقة طردية بين تدريب الموظفين، حيث كلما كان المدربون أسرع في التعلم، زادت قدرتهم على تحقيق النتائج بشكل أسرع، لذا فإن الوقت الذي يقضونه في تحسين الكفاءة يعد مقياساً مهماً لفعالية التدريب. يصمم المدربون تدريباً جذاباً وسهل المتابعة لتقصير منحى التعلم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تشكيل مجموعات التركيز لتقييم الأداء قبل وبعد التدريب لقياس الوقت المطلوب للوصول إلى مستوى معين من الكفاءة.⁸

بالنظر إلى أن الأفراد لديهم ميل طبيعي لنسيان المعلومات، فمن الضروري أيضاً تحديد مؤشر المعرفة والاحتفاظ بالمهارات. خاصة إذا لم يتم تقييمها واستخدامها بشكل روتيني. لضمان فعالية التدريب، والتي يتم تقييمها غالباً من خلال تقييمات ما قبل التدريب وبعده، حيث يجب تكراره على فترات منتظمة.

⁵ حريم، حسين. (1997).

⁸ الشرقاوي، علي، 2000م

إن مؤشر نقل التدريب (المعرفة إلى المهارات) هو الهدف الأساسي للتدريب، مع ذلك، بهدف مواءمة أداء الموظف مع الأداء التنظيمي. من خلال التدريب، يمكن الإشارة إلى الأسباب الرئيسية والفجوات المعرفية التي تعيق نقل المعرفة إلى العمل.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن التدريب هو أيضا وسيلة لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي. لذلك فإن قياس تأثيرها على الأداء التنظيمي مهم للغاية، حيث يساهم في عائد الاستثمار من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة، كما يمكن تشكيل نطاق التدريب المستقبلي وتحديد أهداف الأداء.

ونلفت الانتباه إلى أهمية مؤشر مشاركة الموظفين، لا سيما في ضوء الأسواق التنافسية والقوة التفاوضية للعمال ذوي المهارات العالية. تحتاج المنظمات إلى قياس مدى التزام الموظفين وثقتهم بإكمال المهام الموكلة إليهم. من أجل زيادة احتمالية أن تكون المنظمة منتجة، يعد التدريب أمراً بالغ الأهمية في تحديد مستوى معرفة القوى العاملة. يعتبر مؤشر الموظفين مهماً لأنه يؤثر على فعالية التدريب، ويزيد من الاحتفاظ به، ويقلل من معدل دوران المنظمة.

■ أهمية تقييم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية مهمة لكل من الموظفين والمنظمات المهنية:

الفرع الأول: بالنسبة للموظفين، فإن أهمية تقييم برامج التدريب هي كما يلي:

يستفيد الموظفون من التغييرات والتطورات في العمليات المهنية نتيجة تعرضهم للتدريب المهني، والذي يتم بعد ذلك تقييمه وتعديله بشكل صحيح.

هذا التقييم لبرامج التدريب المهني هو أحد الشروط التي يجب استيفائها حتى يتمتع الموظفون بالكفاءة المهنية لأداء

الواجبات المهنية المطلوبة.²²

الفرع الثاني: بالنسبة للمنظمات، تتمثل أهمية تقييم برامج التدريب فيما يلي

التحقق من كفاءة الوقت والجهد المبذول في برامج التدريب المهني.

- للمحافظة على مستوى معين من الكفاءة المهنية للموظفين والأنشطة المهنية المختلفة.
- متابعة الأنشطة والمهام.

■ أهداف تقييم التدريب:

فيما يلي أهداف تقييم برامج التدريب المهني:

- التعرف على الكفاءة المهنية لكل مرحلة من مراحل برنامج التدريب المهني؛ وذلك من خلال التأكد من أن العملية التدريبية تتم بمراحلها المختلفة وفق الخطة الموضوعية لها. وأنه تم إكمال برنامج التدريب بما يتوافق مع الخطة الموضوعية، والتي تتضمن تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم إعداد البرنامج، وتقييم الكفاءة المهنية للموظفين في التدريب، وتقييم النشاط و حيوية المتدربين.
- تقييم البرنامج التدريبي يتم تقييم الغرض والمحتوى والوقت والمكان وطرق التدريب والوسائل المستخدمة. ولهذه الغاية، سيتم تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي لتحديد المدخلات البشرية والفنية اللازمة لتحسين مستويات الأداء والاحتياجات التدريبية للموظفين.
- التدريب: محاولة لتزويد الموظفين بالمعرفة والمعلومات المحدثة بطريقة تزودهم بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم أو لتطوير عملهم بطريقة تجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم الحالية أو الاستعداد بشكل أفضل لأداء مهام أكثر تقدمًا في المستقبل القريب.
- القياس: هو عملية تحديد ما يجب قياسه من خلال جمع البيانات الكمية (العددية) والملاحظات حول الخاصية أو السمة التي يتم قياسها، وتحديد المقاييس التي يمكن استخدامها من المقياس الكمي أو النوعي.
- التقييم: هو جمع منهجي للمعلومات الوصفية والتمييزية اللازمة لاتخاذ قرارات تدريبية فعالة تتعلق باختيار واعتماد وتقييم وتعديل أنشطة التدريب.

أسس وأنواع عملية التقييم:

لتقييم التدريب بمهنية وسهولة ينبغي مراعاة مجموعة من الأسس منها ما يلي:

- التقييم بشكل موضوعي.
- أن يتم الاسترشاد بالمنهج العلمي.
- أن تتم عملية التقييم بشكل مستمر.
- التقييم بشكل جماعي.
- أن يكون التقييم شاملاً.
- تحديد أهداف التقييم بشكل دقيق ومفصل وقابل للقياس.

■ أنواع عمليات التقييم:

هناك عدة أنواع من عمليات التقييم، كل منها يركز على جانب معين وتشمل ما يلي:

● التقييم الفوري: يركز التقييم الفوري على برنامج تدريبي مستمر ويهدف إلى تقييم جودته أثناء تنفيذ برنامج

التدريب مع تزويد المشرفين أو الموظفين المتدربين بالملاحظات التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم. تظهر ثلاث

فئات من التقييم الفوري:

- 1- تقييم العملية.
- 2- استجابة المتدرب.
- 3- قياس التغيرات السلوكية والمواقف.

● التقييم المتوسط: يقيم ردود أفعال المتدربين وتعلمهم وأدائهم في نهاية البرنامج التدريبي. إما تقييم فردي يهدف

إلى فحص التغيرات التي حدثت في سلوك الموظفين الذين شاركوا في البرنامج التدريبي، أو التقييم التنظيمي

الذي يهدف إلى فحص التغيرات التي حدثت مباشرة في مجالات مختلفة من المنظمة، مثل جودة الاتصال،

وعلاقات العملاء والرضا الوظيفي والتحفيز والروح المعنوية والعمل الجماعي. ويمكن أن يأخذ أحد الأشكال

التالية:

- أ- التقييم الذاتي للتدريب: تستخدم هذه الطريقة لتقييم جودة المنظمة ككل أو أي من مكوناتها أو خدماتها أو برامجها من أجل إجراء التحسينات اللازمة.
- ب- التقييم النهائي: أي تقييم للتغيرات طويلة المدى التي حدثت في النتائج المستهدفة الرئيسية التي تحققت في المنظمة أو القسم أو على الموظف المتدرب بعد التدريب.

■ الغرض من عملية تقييم البرنامج التدريبي:

وتجدر الإشارة إلى أن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية التي تنشئها المنظمة لغرض التطوير والتغيير، حيث من المتوقع في نهاية عملية التقييم أن تصل إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة، ومن هنا يمكن القول إن هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تقييم البرامج التدريبية، والتي استطاع فريق البحث جمعها من خلال مراجعة الدراسات السابقة، ومنها (البحري، خرموش، 2021) (دودين، 2018) (أبو سلطان، 2004).

وقبل تحديد الغرض من عملية التقييم، يمكن ملاحظة أن عملية التقييم تقوم على محورين:

- ← تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية لضمان سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفق الخطة الموضوعية لذلك، وتشمل تقييم الاحتياجات التدريبية، وآلية تصميم البرنامج التدريبي، والكفاءة من المدرب واستفادة المتدرب وطرق التدريب المتبعة وباقي اجزاء البرنامج التدريبي.
- ← تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقي للتأكد من أن أثر التدريب (مهارات، معرفة، سلوك) ينتقل إلى واقع العمل الميداني بشكل عام لغرض حل مشاكل معينة..

■ الغرض من عملية التقييم يتمثل فيما يلي:

- تقييم أثر التدريب على سلوك المتدربين.
- تحديد مدى توافق البرنامج التدريبي مع الفئة المستهدفة.
- تحديد علاقة البرنامج التدريبي بالاحتياجات الفعلية للفئة المستهدفة بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.
- قياس كفاءة المدربين ونجاح إيصال المادة التدريبية.
- قياس رضا المتدرب عن محتوى وتشغيل البرنامج، بما في ذلك الأساليب المستخدمة، وتفاعل المدرب وكفاءته، ومدى حداثة الأدوات المستخدمة في العملية التدريبية.
- تحديد أي انحرافات أو عقبات تواجه التدريب أثناء وبعد البرنامج التدريبي.
- مدى الاستفادة من التجربة الحالية من خلال تحديد الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ البرنامج السابق.
- تحديد العائد على الاستثمار في التدريب.
- المساعدة في تحديد ما إذا كان من الممكن مواصلة برنامج التدريب
- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التدريبي.

المبحث الثاني

العلاقة بين الأثر والإنتاجية في التدريب

يعد التدريب من أهم الاستراتيجيات التي تركز منظمات عليها من أجل سد الفجوة بين مؤهلات الموظفين ومتطلبات العمل، خاصة فيما يتعلق بمجال زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة. ومن هنا يمكن ان نقسم المبحث هذا إلى فرعين مفادها (هل للتدريب أثر في زيادة إنتاجية الموظف والعلاقة بينهما؟)¹⁰

1. أولاً: الكفاءة والإنتاجية

1.1. الإنتاجية:

يتم التعبير عن المفهوم الاقتصادي للإنتاجية من خلال القيمة المضافة أو إنتاجية عوامل العمل ويتم تمثيلها بالمعادلة التالية (إنتاجية الموظف = القيمة المضافة السنوية / إجمالي عدد الموظفين) أو (صافي الناتج، المبيعات - تكلفة المواد الخام، الخدمات، واللوازم / تكاليف التشغيل الإهلاك + التأمين + الفوائد + الإيجار + أجور الموظفين).⁶

ومما سبق، يمكن تعريف الإنتاجية على أنها (العلاقة بين "مدخلات" الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج والسلع والخدمات و "مخرجات" تلك العملية) أو (الاستخدام الفعال للموارد لغرض إنتاج السلع والخدمات). وبالتالي، تزداد الإنتاجية مع زيادة نسبة المخرجات إلى الموارد المستخدمة حيث:

← زيادة الناتج النهائي مع الحفاظ على ثبات الموارد المستخدمة.

← استقرار الناتج النهائي مع تقليل الموارد المستخدمة.

← النقص في الناتج النهائي أقل من معدل النقص في الموارد المستخدمة.⁷

⁷ حمد علي ثابت السماوي، 2014م

¹⁰ أكثم عبد المجيد سلم، 2009،

⁶ لينا سليمان، 2023،

1.2. الكفاءة:

ترتبط الكفاءة والفعالية ارتباطاً وثيقاً، ولكن هناك فرق واضح بين الاثنين.

الفعالية هي نتيجة التفاعل بين مكونات الأداء العام للمنظمة، بما في ذلك أنشطتها الفنية والوظيفية والإدارية، والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها، وكذلك فيما يتعلق بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما بالنسبة للكفاءة فهي تشير إلى استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة (درجة العقلانية في استخدام هذه الموارد) بمعنى ارتباطها بعوامل التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. من خلال الكفاءة، يمكننا أن نرى أن الكفاءة والفعالية لا ينفصلان، بمعنى أن المنظمة تعمل على تحسين استخدامها لموارد الإنتاج بطريقة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها (مع ثبات العوامل الأخرى). يتطلب تحقيق الأهداف أيضاً الاستخدام الفعال للموارد. إن الترشيد في استخدام الموارد قد ينطوي إلى حد كبير على تحقيق الأهداف، وقد يعكس تحقيق الأهداف الحكمة المذكورة أعلاه، مع الأخذ في الاعتبار أن المنظمة يجب أن تحقق في الوقت نفسه درجة معينة من الكفاءة والفعالية من أجل البقاء والنمو.

1.3. الكفاءة الإنتاجية:

من المناقشة السابقة للإنتاجية والكفاءة، يمكننا أن نستنتج أن كفاءة الإنتاج تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والطاقة. وبالتالي فهو يعتبر وسيلة لتحقيق الفوائد التالية:

- تمكين المستفيدين من الحصول على السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبتكلفة مناسبة.
- تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها وتطلعاتها بفاعلية وكفاءة عالية.
- توفير ظروف عمل أفضل للموظفين مما يوفر بيئة عمل أكثر تحفيزاً
- عائد مالي أكبر وأفضل للموظفين.

وفي ختام هذا الفصل نستنتج أنه يجب تقديم أنواع مختلفة من التدريب في مراحل مختلفة من الحياة المهنية للموظف. كما يجب على المنظمات تحسين مهارات موظفيها بانتظام من خلال تقديم التدريب المناسب لهم.⁴

⁴ فيصل البواردي، "2022م

¹⁷ محمد. عبدالرحمن طاهر، 2015

¹⁸ الهاجري. عذاري سعود، 2011

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- **تمهيد:**

نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، وما يتضمنه من تصميم للدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة، والتعرف على العينة وأيضاً التعرف على مدى صحة وموثوقية الاستبانة الذي استخدم من أجل جمع بيانات الدراسة، وأيضاً الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في التحليل الإحصائي للبيانات.¹⁷

- **نوع الدراسة:**

الدراسة تنتمي إلى الدراسات الكمية، حيث قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي كونها تركز على دراسة ظاهرة وتأثيرها على متغير، ويعتمد هذا النوع على القيام بتجميع البيانات من مصادرها وتحليل هذه البيانات ومن ثم تفسيرها وذلك من أجل القيام باستخلاص النتائج وتقديم التصميمات التي تتعلق بالموضوع قيد الدراسة وهو تأثير التدريب الوظيفي على إنتاجية الموظفين في الجهات الحكومية.¹⁸

- **منهج الدراسة:**

قمنا باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، والذي سمح لنا بتحليل المتغيرات نظرياً وتقديم البيانات بصورة واقعية ساهمت في تحقيق أهداف الدراسة وأيضاً الإجابة على تساؤلات الدراسة.

- **مجتمع الدراسة وعينته:**

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ويصل عددهم لقرابة ستة ملايين موظف، وقد تم تحديد العينة وفق طريقة ساكران باحتساب هامش خطأ 5% حيث يجب أن تتم تعبئة الاستبانة من قبل من 382 شخص على الأقل من مجتمع الدراسة وأننا ولله الحمد قمنا بطرح الاستبانة وتم الإجابة عليه من قبل (468) شخص من مجتمع الدراسة.

- أساليب جمع البيانات:

1. قمنا بإجراء مراجعة لأبرز الوثائق والتقارير وأيضا الدراسات التي تتعلق بالتدريب الوظيفي والدراسات التي تتعلق بالإنتاجية وكذلك من خلال المكتبات العلمية، وأيضا البحوث الأكاديمية عبر الانترنت.
2. كما أننا شاركنا عينة من الموظفين بالجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من أجل البحث عن تأثير التدريب على الإنتاجية، وقمنا بتصميم استبانة من أجل تجميع البيانات وأيضا باعتبار الاستبيان أداة فعالة في الحصول على آراء دقيقة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في هذا البحث على الأسلوب الكمي والوصفي على استقصاء البيانات بناء على المعطيات الإحصائية المجمعة من العينة، رقم (1) للإجابة أوافق بشدة، ورقم (2) للإجابة موافق، ورقم (3) للإجابة محايد، ورقم (4) للإجابة لا أوافق، و(5) لا أوافق بشدة.

• الصدق والثبات:

لغرض الصدق والثبات تم عرض الاستبانة على (3) محكمين لإبداء الرأي على الاستبانة وعليه فقد تم تعديل

بعض أسئلة الاستبانة وفق الآتي:

المحور	رقم السؤال في المحور	السؤال قبل تعديل المحكمين	السؤال بعد الأخذ بتعديل المحكمين
البيانات الأولية	4	عدد سنوات الخبرة: ○ سنتين فأقل ○ من 3 - إلى أقل من 7 سنوات ○ من 7 - إلى أقل من 15 سنة ○ 15 سنة فأكثر	عدد سنوات الخبرة: ○ من 0 إلى سنتين ○ أكثر من سنتين إلى 7 سنوات ○ أكثر من 7 سنوات إلى 15 سنة ○ 15 سنة فأكثر
	5	طبيعة الوظيفة.	طبيعة الوظيفة.
المحور الأول مستوى التدريب الوظيفي	4	البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى حصولي على مهارات جديدة	من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي منعي مهارات جديدة
	5	البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة.	من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة
	6	البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي	من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي تحقيق الرضا الوظيفي
المحور الثاني: المشكلات التدريبية	3	مدربي البرامج التدريبية ذو كفاءة منخفضة	مدربو البرامج التدريبية لا يضيفون لي معارف جديدة
	4	يتم إشعار بموعد اقامة البرنامج التدريبية قبل انعقاده بوقت قصير وغير كافي	يتم إشعاري بموعد اقامة البرنامج التدريبي قبل انعقاده بوقت غير كافي
	6	أقوم بالحصول على البرامج التدريبية لهدف الترقية أو أخذ تقييم أداء سنوي عالي فقط وفق متطلبات جهة عملي وليس للتطوير الشخصي	أحصل على البرامج التدريبية لهدف الترقية فقط وذلك وفق متطلبات جهة عملي:
	8	ليس لدي الرغبة الداخلية الكبيرة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي	ليس لدي الرغبة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي
	9	البرامج التدريبية التي تمنح لي ما لا تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية	البرامج التدريبية التي تمنح لي لا تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية

وبعد مناقشة واعتماد التعديلات تم طرح الاستبانة على (40) شخص من عينة مجتمع الدراسة لتأكد من

ثبات الاستبانة وصدقها.

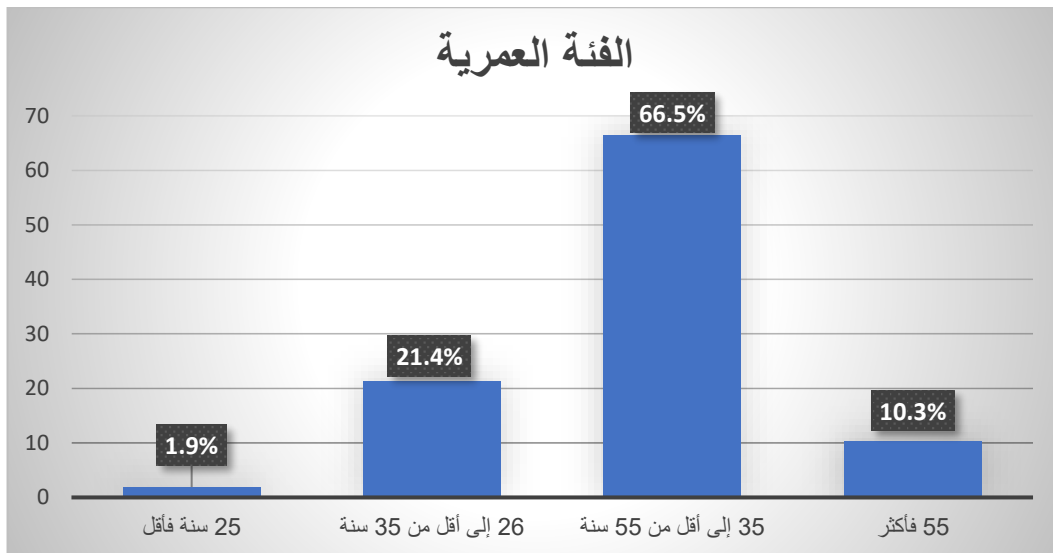
• التحليل الاحصائي لمتغيرات عينة البحث:

1- متغير الفئة العمرية

جدول 1 توزيع الموظفين في الجهات الحكومية وفقا لمتغير الفئة العمرية (ن=468)

فئات المتغير	التكرار	النسبة	الترتيب
25 سنة فأقل	9	1.9	4
26 إلى أقل من 35 سنة	100	21.4	2
35 إلى أقل من 55 سنة	311	66.5	1
55 فأكثر	48	10.3	3
المجتمع	468	100.0	

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي 1 توزيع الموظفين وفقا للفئة العمرية

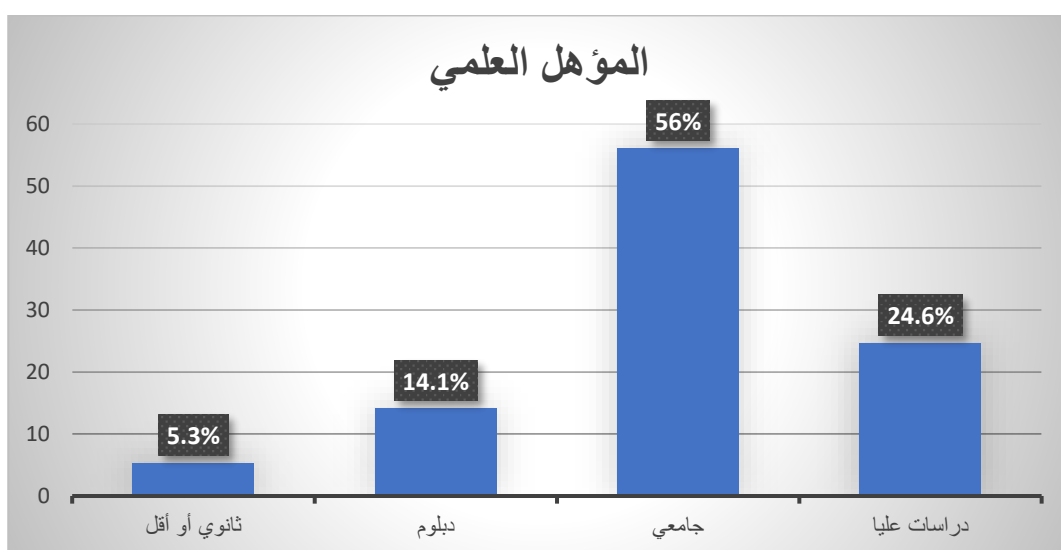
وفقا لما سبق في الجدول (1) يتبين لنا أن الفئة العمرية 35 إلى أقل من 55 سنة جاءت بالترتيب الأول (66.5%) من الموظفين، بينما الفئة العمرية 26 إلى أقل من 35 سنة جاءت في المرتبة الثانية (21.4%) من أعمار الموظفين، وتليها الفئة العمرية 55 فأكثر وكانت (10.3%) وفي المرتبة الأخيرة الأعمار الأقل من 25 عام بنسبة (1.9%).

2- المؤهل العلمي

جدول 2 توزيع الموظفين في الجهات الحكومية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ن=468)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
4	5.3	25	ثانوي أو أقل
3	14.1	66	دبلوم
1	56	262	جامعي
2	24.6	115	دراسات عليا
100.0		468	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي (2) توزيع الموظفين وفقا لمتغير المؤهل العلمي

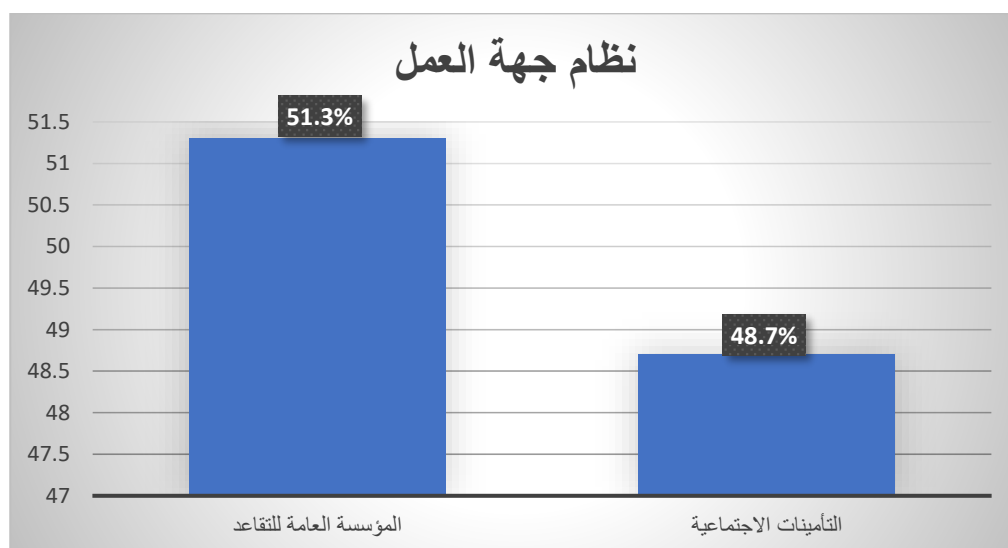
وفقا لما سبق في الجدول (2) يتبين لنا أن فئات متغير المؤهل العلمي جاءت بالترتيب (56%) للمؤهل الجامعي، وتليها نسبة (24.6%) لمؤهل الدراسات العليا، وتليها (14.1%) لمؤهل الدبلوم، و(5.3%) للمؤهل الثانوي أو الأقل.

3- متغير نظام جهة العمل

جدول (3) توزيع الموظفين في الجهات الحكومية وفقا لمتغير نظام جهة العمل (ن=468)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
1	51.3	240	المؤسسة العامة للتقاعد
2	48.7	228	التأمينات الاجتماعية
	100.0	468	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي (3) توزيع الموظفين وفقا لمتغير نظام جهة العمل.

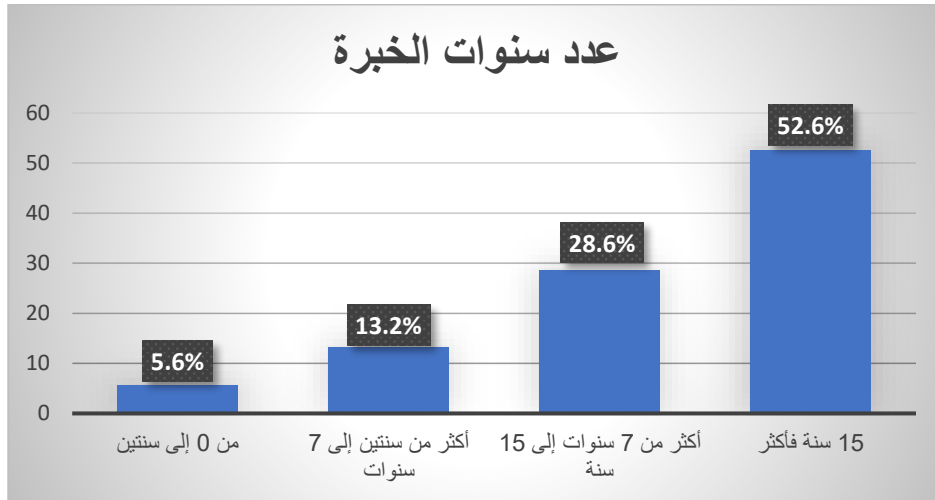
وفقا لما سبق في الجدول (3) يتبين لنا أن فئات نظام جهة العمل جاءت بالترتيب (51.3%) للمؤسسة العامة للتقاعد، وتليها نسبة (48.7%) لنظام التأمينات الاجتماعية.

4- متغير عدد سنوات الخبرة

جدول (4) توزيع الموظفين في الجهات الحكومية وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن=468)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
4	5.6	26	من 0 إلى سنتين
3	13.2	62	أكثر من سنتين إلى 7 سنوات
2	28.6	134	أكثر من 7 سنوات إلى 15 سنة
1	52.6	246	15 سنة فأكثر
	100.0	468	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي (3) توزيع الخبرة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

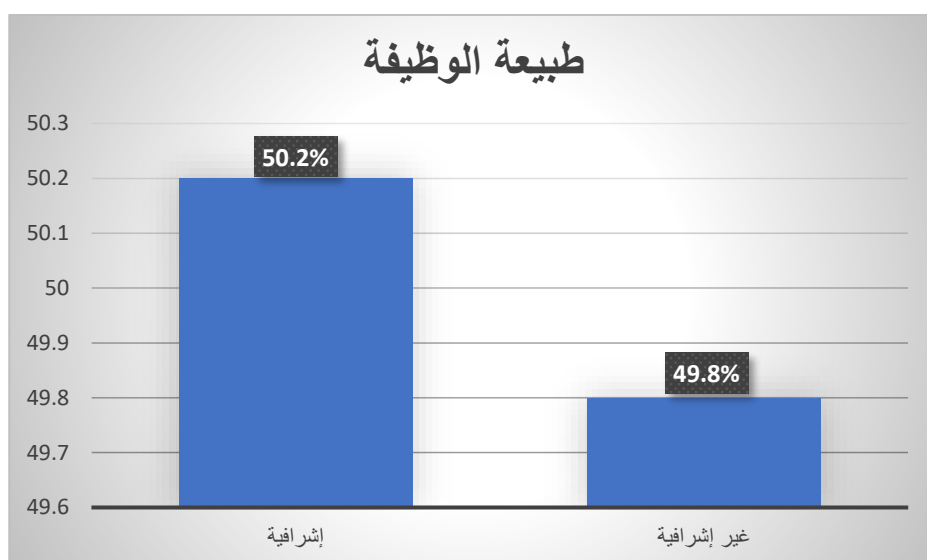
وفقا لما سبق في الجدول (4) يتبين لنا أن فئات متغير عدد سنوات الخبرة جاء بالترتيب (52.6%) للخبرات الأكثر من 15 سنة، وتليها نسبة (28.6%) للخبرات من 7 سنوات حتى 15 سنة، و(13.2%) للخبرات أكثر من سنتين إلى 7 سنوات، وتليها (5.6%) للأقل من عامين.

5- متغير طبيعة الوظيفة

جدول (5) توزيع الموظفين في الجهات الحكومية وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة (ن=468)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
1	50.2	235	إشرافية
2	49.8	233	غير إشرافية
	100.0	468	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي (4) توزيع الموظفين وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة

وفقا لما سبق في الجدول (5) يتبين لنا أن فئات متغير طبيعة الوظيفة جاء بالترتيب (50.2%) الوظيفة

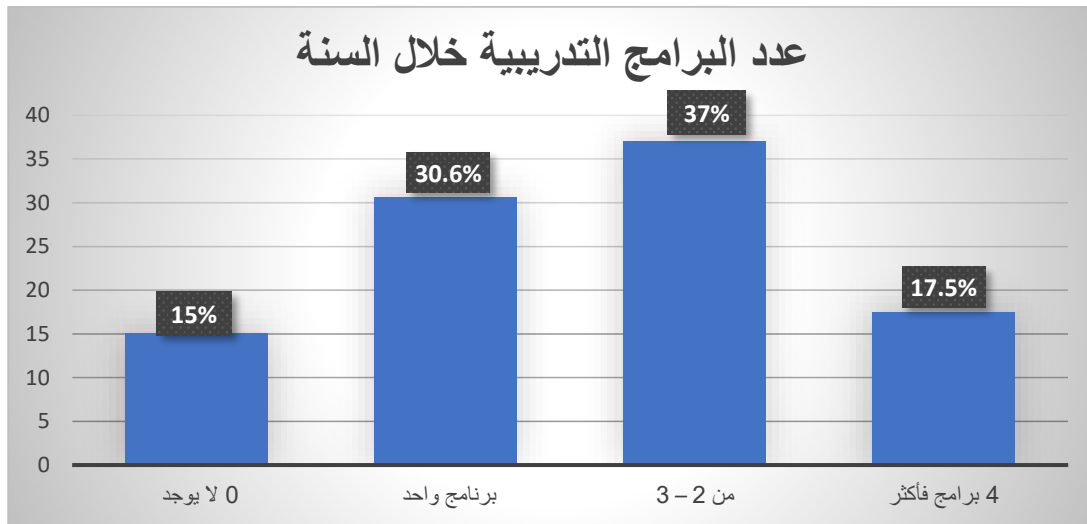
إشرافية، و(49.8%) للوظيفة الغير إشرافية.

6- متغير عدد البرامج التدريبية خلال السنة

جدول (6) توزيع الموظفين في الجهات الحكومية وفقا لمتغير عدد البرامج التدريبية خلال السنة (ن=468)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
4	15	70	0 لا يوجد
2	30.6	143	برنامج واحد
1	37	173	من 2 - 3
3	17.5	82	4 برامج فأكثر
100.0		468	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي (5) توزيع الموظفين وفقا لمتغير عدد البرامج التدريبية خلال السنة

وفقا لما سبق في الجدول (6) يتبين لنا أن فئات متغير عدد البرامج التدريبية خلال السنة جاء بالترتيب (37%)

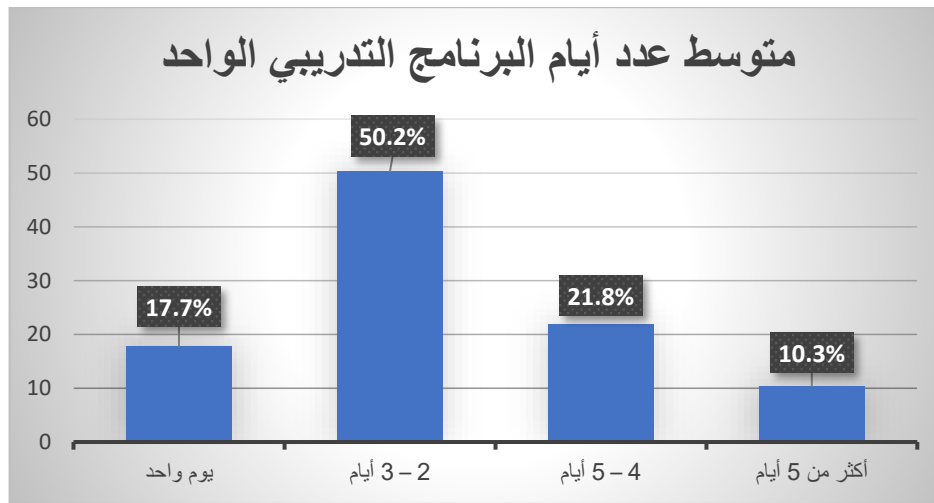
ل 2-3 برنامج تدريبي، و(30.6%) لبرنامج واحد.

7- متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد

جدول (7) توزيع الموظفين في الجهات الحكومية وفقا لمتغير متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد (ن=468)

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات المتغير
3	17.7	83	يوم واحد
1	50.2	235	3 - 2 أيام
2	21.8	102	5 - 4 أيام
4	10.3	48	أكثر من 5 أيام
100.0		468	المجتمع

كما يمكن تمثيل هذه النسب بيانيا كما يلي:



رسم توضيحي (6) توزيع الموظفين وفقا لمتغير متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد

وفقا لما سبق في الجدول (7) يتبين لنا أن فئات متغير متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد جاء بالترتيب (50.2%) تراوحت بين يومين حتى ثلاثة أيام، و(21.8%) لأربع أو خمس ايام و(17.7%) لليوم الواحد، و(10.3%) لأكثر من خمسة أيام.

● التحليل الاحصائي لبيانات البحث:

مقياس الثبات:

يوضح هذا المقياس مدى الاعتماد على النتائج، ويمتد قيمة هذا المقياس من الصفر حتى الواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح دل ذلك على مدى موثوقية البيانات وأنها تتوفر بها درجة كبيرة من التناسق والاتساق بين المتغيرات.

جدول (8) نتائج مقياس الثبات لجميع المتغيرات

معايير الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.925	10	المحور الأول: (مستوى التدريب الوظيفي)
0.807	9	المحور الثاني: (المشكلات التدريبية)

● الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

المحور الأول: التكرارات والنسب المئوية التي تقاس مستوى تطبيق (التدريب الوظيفي):

جدول (8) التكرارات ووصف البيانات للعبارة التي تقاس مستوى التدريب الوظيفي

م	العبارة	أو افق	أو افق بشدة	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر لي الجهة الحكومية برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عملي:	104	204	94	42	24	2.31	1.07
		22.2	43.6	20.1	9	5.1		
2	البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة ذات جودة عالية:	74	198	125	49	22	2.45	1.02
		15.8	42.3	26.7	10.5	4.7		

م	العبارات	أو افق	أو افق بشدة	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي:	58	212	108	70	20	2.53	1.02
		12.4	45.3	23.1	15	4.3		
4	من اهداف البرامج التدريبية المقدمة لي منعي مهارات جديدة:	78	255	82	37	16	2.26	.94
		16.7	54.5	17.5	7.9	3.4		
5	من اهداف البرامج التدريبية المقدمة لي اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة:	88	221	101	40	18	2.31	.99
		18.8	47.2	21.6	8.5	3.8		
6	من اهداف البرامج التدريبية المقدمة لي تحقيق الرضا الوظيفي	77	209	100	64	18	2.43	1.04
		16.5	44.7	21.4	13.7	3.8		
7	أفضل مجال البرامج التدريبية التخصصية في مجال عملي عن المجالات الأخرى:	120	222	75	41	10	2.14	.97
		25.6	47.4	16	8.8	2.1		

م	العبارات	أو افق	أو افق بشدة	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	أفضل مجال البرامج التدريبية الشخصية العامة) مثل إدارة الوقت – تطوير الذات – التواصل الفعال (..- عن المجالات الأخرى:	115	176	91	72	14	2.34	1.09
		24.6	37.6	19.4	15.4	3		
9	البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى زيادة انتاجيتي في العمل:	111	219	84	41	13	2.20	.98
		23.7	46.8	17.9	8.8	2.8		
10	البرامج التدريبية ساهمت بشكل فعال في تطور ادائي في العمل:	101	210	96	46	15	2.28	1.01
		21.6	44.9	20.5	9.8	3.2		
7.86 23.29 الدرجة الكلية للمحور								

مع استقراء البيانات المتضمنة بالجدول رقم (9) يتبين أن المتوسط الكلي لاستجابات مجتمع الدراسة من الموظفين حول المحور الأول التدريب الوظيفي (ن=468) قد بلغت قيمته (23.29) بانحراف معياري قدره (7.86) وهو ما يشير إلى أن الموظفين بالجهات الحكومية يرون بدرجة أن مستوى تطبيق التدريب الوظيفي كبير، حيث يلاحظ أن استجابات أفراد العينة تتراوح بين (أوافق-محايد) مما يعبر عن الموافقة لهذه العبارات.

وقد جاء ترتيب العبارات المتقدمة في الترتيب - وفق المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لها - على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (3) ونصها (البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي) في الترتيب الأول من بين عبارات المحور الأول البالغ عددها (10) عبارات، وذلك بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.02)، حيث بلغت نسبة الموافقين (45.4%)، وتليها نسبة المحايدین (23.1%)، والموافقين بشدة (12.4%).

جاءت العبارة رقم (2) ونصها (البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة ذات جودة عالية) في الترتيب الثاني من بين عبارات المحور الأول البالغ عددها (10) عبارات، وذلك بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.02)، حيث بلغت الموافقة نسبة (42.3%)، وتليها نسبة المحايدین (26.7%)، والموافقين بشدة (15.8%).

جاءت العبارة رقم (6) ونصها (من اهداف البرامج التدريبية المقدمة لي تحقيق الرضا الوظيفي) في الترتيب الثالث من بين عبارات المحور الأول البالغ عددها (10) عبارات، وذلك بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.04)، حيث بلغت نسبة الموافقين (44.7%)، وتليها نسبة المحايدین (21.4%)، والموافقين بشدة (16.5%).

المحور الثاني: التكرارات والنسب المئوية التي تقيس (المشكلات التدريبية):

جدول (10) التكرارات ووصف البيانات للعبارة التي تقيس المشكلات التدريبية

م	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا يتم اخذ رأيي في تحديد مجال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لي:	104	122	101	112	29	2.65	1.23
		22.2	26.1	21.6	23.9	6.2		
2	مكان انعقاد البرنامج التدريبي غير مناسب:	38	93	130	173	34	3.15	1.07
		8.1	19.9	27.8	37	7.3		
3	مدربو البرامج التدريبية لا يضيفون لي معارف جديدة	30	80	127	191	40	3.27	1.04
		6.4	17.1	27.1	40.8	8.5		
4	يتم إشعاري بموعد اقامة البرنامج التدريبي قبل انعقاده بوقت غير كافي:	72	153	75	127	41	2.81	1.23
		15.4	32.7	16	27.1	8.8		
5	لا توجد عدالة في منحي البرامج التدريبية مقارنة بزملائي:	80	104	141	111	32	2.80	1.17
		17.1	22.2	30.1	23.7	6.8		
6	أحصل على البرامج التدريبية لهدف الترقية فقط وذلك وفق متطلبات جهة عملي	56	112	102	149	49	3.04	1.20
		12	23.9	21.8	31.8	10.5		
7	البرامج التدريبية التي تمنح لي اجبارية من قبل جهة عملي وليست اختيارية	36	84	106	187	55	3.30	1.126
		7.7	17.9	22.6	40	11.8		
8	ليس لدي الرغبة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي	18	50	66	220	114	3.77	1.05
		3.8	10.7	14.1	47	24.4		
9	البرامج التدريبية التي تمنح لي لا تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية	38	85	129	167	49	3.22	1.11
		8.1	18.2	27.6	35.7	10.5		
الدرجة الكلية للمحور								
6.451	28.05							

مع استقراء البيانات المتضمنة بالجدول رقم (10) يتبين أن المتوسط الكلي لاستجابات مجتمع الدراسة من الموظفين حول المحور الثاني التدريب الوظيفي (ن=468) قد بلغت قيمته (28.05) بانحراف معياري قدره (6.451) وهو ما يشير إلى أن الموظفين ب الحكومة يرون بدرجة أن مستوى التدريب على المشكلات كبير.

وقد جاء ترتيب العبارات المتقدمة في الترتيب-وفق المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لها-على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (8) ونصها (ليس لدي الرغبة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي) في الترتيب الأول من بين عبارات المحور الثاني البالغ عددها (9) عبارات، وذلك بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.05)، حيث بلغت نسبة غير الموافقين (47%)، وتليها نسبة غير الموافقين بشدة (24.4%)، والمحايدون (14.1%)

جاءت العبارة رقم (7) ونصها (البرامج التدريبية التي تمنح لي اجبارية من قبل جهة عملي وليست اختيارية) في الترتيب الثاني من بين عبارات المحور الثاني البالغ عددها (9) عبارات، وذلك بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.12)، حيث بلغت الغير موافقة نسبة (40%)، وتليها نسبة المحايدون (22.6%)، والموافقين (17.9%)

جاءت العبارة رقم (4) ونصها (م مدربي البرامج التدريبية لا يضيفون لي معارف جديدة) في الترتيب الثالث من بين عبارات المحور الثاني البالغ عددها (9) عبارات، وذلك بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.049)، حيث بلغت نسبة غير الموافقين (40.7%)، وتليها نسبة المحايدون (27.1%)، والموافقين (17.1%)

الفصل الخامس

تحليل النتائج وتوصياتها

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع تقديم أبرز التوصيات التي تم اقتراحها بناء على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج.

نتائج تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: هل يؤثر التدريب الوظيفي على إنتاجية الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على السؤال، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر التدريب الوظيفي على إنتاجية الموظفين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب الوظيفي على إنتاجية الموظفين

المتغير التابع: إنتاجية الموظفين					المتغير المستقل التدريب الوظيفي
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	B	
0.567	0.753	0.001	610.707	0.694	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقتهما موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين التدريب الوظيفي وإنتاجية الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.753$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع التدريب الوظيفي ارتفعت إنتاجية الموظفين، كما أن لنتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الوظيفي على إنتاجية الموظفين إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.694) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.567) وذلك يدل أن التدريب الوظيفي يفسر ما قيمته (57%) من التغير الحاصل في إنتاجية الموظفين.

السؤال الثاني: ما مستوى التدريب الوظيفي في الحكومة بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور " مستوى

التدريب الوظيفي في الحكومة بالمملكة العربية السعودية " وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب الوظيفي في الحكومة بالمملكة العربية السعودية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	التصنيف
7	أفضل مجال البرامج التدريبية التخصصية في مجال عملي عن المجالات الأخرى	3.86	.97	1	مرتفع
9	البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى زيادة إنتاجي في العمل	3.80	.99	2	مرتفع
4	من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي منحي مهارات جديدة	3.73	.95	3	مرتفع
10	البرامج التدريبية ساهمت بشكل فعال في تطور ادائي في العمل	3.72	1.01	4	مرتفع
1	توفر لي الجهة الحكومية برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عملي	3.69	1.07	5	مرتفع
5	من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة	3.69	1.00	6	مرتفع
8	أفضل مجال البرامج التدريبية الشخصية العامة (مثل إدارة الوقت – تطوير الذات – التواصل الفعال -..) عن المجالات الأخرى	3.65	1.10	7	مرتفع
6	من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي تحقيق الرضا الوظيفي	3.56	1.04	8	مرتفع
2	البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة ذات جودة عالية	3.54	1.03	9	مرتفع
3	البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي	3.47	1.03	10	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.67	.79		مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن محور " مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية" جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسط استجابة افراد العينة لعبارات المحور (3.67) بانحراف معياري قدره (0.79)، كما جاءت العبارة " أفضل مجال البرامج التدريبية التخصصية في مجال عملي عن المجالات الأخرى" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.86) بانحراف معياري قدره (0.97). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي " بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.47) بانحراف معياري قدره (1.03).

السؤال الثالث: ما مستوى مشكلات التدريب في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية والترتيب لعببارات محور " مشكلات التدريب في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية " وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مشكلات التدريب في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	التصنيف
1	لا يتم اخذ رأيي في تحديد مجال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لي	3.34	1.23	1	متوسط
4	يتم إشعاري بموعد اقامة البرنامج التدريبي قبل انعقاده بوقت غير كافي	3.19	1.24	2	متوسط
5	لا توجد عدالة في منحي البرامج التدريبية مقارنة بزملائي	3.19	1.18	3	متوسط
6	أحصل على البرامج التدريبية لهدف الترقية فقط وذلك وفق متطلبات جهة عملي	2.95	1.21	4	متوسط
2	مكان انعقاد البرنامج التدريبي غير مناسب	2.85	1.08	5	متوسط
9	البرامج التدريبية التي تمنح لي لا تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية	2.78	1.11	6	متوسط
3	مدربي البرامج التدريبية لا يضيفون لي معارف جديدة	2.72	1.05	7	متوسط
7	البرامج التدريبية التي تمنح لي اجبارية من قبل جهة عملي وليست اختيارية	2.70	1.13	8	متوسط
8	ليس لدي الرغبة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي	2.23	1.05	9	منخفض
	المتوسط العام للمحور	2.88	.72		متوسط

يتبين من الجدول السابق أن محور "مشكلات التدريب في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية" جاء بمستوى متوسط حيث بلغ متوسط استجابة افراد العينة لعبارات المحور (2.88) بانحراف معياري قدره (0.72)، كما جاءت العبارة "لا يتم اخذ رأيي في تحديد مجال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لي" في المرتبة الأولى بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.34) بانحراف معياري قدره (1.23). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "ليس لدي الرغبة الداخلية الكبيرة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي" بمستوى منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2.23) بانحراف معياري قدره (1.05).

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية للبحث:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الوظيفي وإنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

لاختبار صحة الفرضية؛ تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التدريب الوظيفي وإنتاجية الموظف، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (12) اختبار الفرضية الرئيسية

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	التدريب الوظيفي X إنتاجية الموظف
.001	.753**	

أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة لاختبار معامل الارتباط " بيرسون " بلغت (0.001)، وذلك يعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الوظيفي وإنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.75) وهذا يدل أن الارتباط ارتباط موجب قوي. وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية التي نصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الوظيفي وإنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

1 الفرضية (1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتوسط عدد البرامج التدريبية للموظف في السنة. لاختبار صحة الفرضية؛ تم إجراء تحليل التباين الأحادي (انوفا) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير عدد البرامج التدريبية للموظف في السنة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير عدد البرامج التدريبية للموظف في السنة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية	بين المجموعات	10.691	3	3.564	5.944	.001
	داخل المجموعات	278.190	464	.600		
	الكلي	288.881	467			
مشكلات التدريب في الجهات الحكومية	بين المجموعات	11.114	3	3.705	7.511	.001
	داخل المجموعات	228.865	464	.493		
	الكلي	239.979	467			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.364	3	.455	5.944	.001
	داخل المجموعات	35.483	464	.076		
	الكلي	36.847	467			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية للموظف في السنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك في الأداة ككل ومحورها (مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية، مشكلات التدريب في الجهات الحكومية)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي (0.001) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ونظراً لوجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية، تم إجراء اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه تلك الفروق، ولصالح أي فئة وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (14) نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

المحور	عدد البرامج التدريبية للموظف في السنة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات (*) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)		
			برنامج واحد	من 2 – 3	4 برامج فأكثر
مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية	لا يوجد	3.33	-.34419*	-.41563*	-.48017*
	برنامج واحد	3.67	-	-0.07145	-0.13599
	من 2 – 3	3.74	-	-	-0.06454
	4 برامج فأكثر	3.81	-	-	-
مشكلات التدريب في الجهات الحكومية	لا يوجد	3.23	.42677*	.35891*	.49326*
	برنامج واحد	2.80	-	-0.06786	0.06649
	من 2 – 3	2.87	-	-	0.13435
	4 برامج فأكثر	2.74	-	-	-
الأداة ككل	لا يوجد	3.12	-.12292*	-.14844*	-.17149*
	برنامج واحد	3.24	-	-0.02552	-0.04857
	من 2 – 3	3.27	-	-	-0.02305
	4 برامج فأكثر	3.29	-	-	-

يتبين من الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير عدد البرامج التدريبية للموظف في السنة جاءت كما يلي:

في محور مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية كانت الفروق:

بين فئة لا يوجد وبين فئة برنامج واحد، وكانت الفروق لصالح فئة برنامج واحد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

وبين فئة لا يوجد وبين فئة من 2 - 3، وكانت الفروق لصالح فئة من 2 - 3.

وبين فئة لا يوجد وبين فئة 4 برامج فأكثر، وكانت الفروق لصالح فئة 4 برامج فأكثر.

في محور مشكلات التدريب في الجهات الحكومية كانت الفروق:

بين فئة لا يوجد وبين فئة برنامج واحد، وبين فئة لا يوجد وبين فئة من 2 - 3، وبين فئة لا يوجد وبين فئة 4

برامج فأكثر، وكانت الفروق لا يوجد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

في الأداة ككل كانت الفروق:

بين فئة لا يوجد وبين فئة برنامج واحد، وكانت الفروق لصالح فئة برنامج واحد ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

وبين فئة لا يوجد وبين فئة من 2 - 3، وكانت الفروق لصالح فئة من 2 - 3.

وبين فئة لا يوجد وبين فئة 4 برامج فأكثر، وكانت الفروق لصالح فئة 4 برامج فأكثر.

وبذلك تم التحقق من صحة الفرضية التي نصها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التدريب الوظيفي وأثره

على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتوسط عدد البرامج التدريبية

للموظف في السنة".

2 الفرضية (2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى نظام جهة العمل الذي يتبعه له الموظف في الجهات الحكومية.

لاختبار صحة الفرضية؛ تم إجراء اختبارات للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير نظام جهة العمل الذي يتبعه له الموظف في الجهات الحكومية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (15) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	نظام جهة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة
مستوى التدريب الوظيفي في الجهات الحكومية	المؤسسة العامة للتقاعد	240	3.62	.74	-1.379	.168
	التأمينات الاجتماعية	228	3.72	.83		
مشكلات التدريب في الجهات الحكومية	المؤسسة العامة للتقاعد	240	2.91	.72	.879	.380
	التأمينات الاجتماعية	228	2.85	.72		
الأداة ككل	المؤسسة العامة للتقاعد	240	3.22	.26	-1.379	.168
	التأمينات الاجتماعية	228	3.26	.30		

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير نظام جهة العمل الذي يتبعه له الموظف في الجهات الحكومية، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على التوالي (0.168, 0.168, 0.380) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وبذلك ثبت عدم صحة الفرضية التي نصها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لنظام جهة العمل الذي يتبعه له الموظف في الجهات الحكومية"

التوصيات:

بناء على هذه الدراسة فقد توصلنا إلى التوصيات الآتية:

- 1- أن يتم وضع تقويم تدريبي سنوي لمنسوبي الجهة الحكومية متوافق مع الاحتياجات التدريبية الوظيفية والإدارية للموظفين، بما يساهم في تحقيق أهداف الجهة.
- 2- أن يتم إعداد استراتيجية التدريب بما ينسجم مع التوجه الإستراتيجي للقطاع الحكومي ويتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030م.
- 3- أن يتم تحديد الاحتياج التدريبي للموظفين كل على حده بما يتناسب مع احتياجاته الوظيفية والشخصية وبشكل يتلاءم مع أهداف ورؤية الجهة الحكومية.
- 4- أن يتم مشاركة الموظفين في اختيار البرامج التدريبية المقدمة لهم، فإن ذلك سيساهم في زيادة الفائدة المرجوة من البرامج التدريبية.
- 5- في ضوء التطور التقني يجب الاستفادة من التطبيقات التقنية الحديثة في إقامة البرامج التدريبية عن بعد وذلك لسهولة وصولها وقلّة تكاليفها.
- 6- في ضوء التطور الرقمي الذي تشهده الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لابد من أن تستغل الجهات الحكومية بشكل فعال منصات التدريب الإلكترونية المعتمدة بالمملكة مثل (دروب – إثراء -...).
- 7- وضع برامج تدريبية موجهة لاكتشاف وتطوير القادة والمواهب القيادية الواعدة في الجهات الحكومية.
- 8- أن تكون البرامج التدريبية متوائمة مع الجدارات والمهام الوظيفية المنوطة بالموظف.
- 9- تدريب الموظفين على المهارات الشخصية والإدارية (Soft Skills) فإنها تساهم بشكل فعال في زيادة إنتاجية الموظف.

الخاتمة

وفي الختام نستخلص مما سبق ان التدريب هو من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه كفيل بتزويد الموظفين بالمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى والتطور للمستوى العام للجهات التي يعملون فيها. وبالتالي، فإن تدريب وتطوير الموظفين وإلحاقهم ببرامج التدريب من قبل المنظمات التي يعملون بها، يعد ميزة إضافية عن الموظفين الذين لا تتوفر لهم فرص التدريب في المنظمات الأخرى مما يدفعهم للبحث عنها بمفردهم؛ حيث يخلق التدريب بيئة عمل تدعم الموظفين وتجعلهم يشعرون بالتقدير والتحدي، من خلال تعزيز الروح المعنوية بين الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، فيشعر الموظف بالرضا تجاه وظيفته ودوره، كما يعمل التدريب على تحفيز الموظفين في المنظمة ويزيد من ولائهم لمنظماتهم، ويساهم في بقاءهم في المنظمة وانخفاض معدل دوران الموظفين (Employee Turnover)، كما يعد تدريب الموظفين وتطويرهم جزءاً من برنامج تطوير مهني شامل للموظفين؛ إذ يساهم في تعزيز وتحسين قدرات الموظفين باستمرار في التعامل مع أحدث التقنيات، مما يزيد من قدرات الموظفين على الابتكار في كل من الاستراتيجيات والمنتجات؛ إذ يعد التدريب عنصراً مهماً لإدارة المنظمة بفاعلية، بحيث تزداد كفاءة الموظفين مع التدريب المستمر وتزداد معرفتهم بطرق تشغيل التكنولوجيا وآلية العمليات في المنظمة، كما تتوسع معرفتهم فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الأسمرى، حسن بن عبد الله (2007). تقويم البرامج التدريبية للعاملين على أجهزة التفتيش الأمني بالمطارات: دراسة مسحية على الموظفين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
2. بطاينة، مها علي (2018). مستوى فاعلية البرامج التدريبية وأثرها في تطوير أداء الموظفين في الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
3. بو شققدم، عزة؛ وياسين، رازن الشيخ (2011)، التنمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية الموظفة في محافظة نابلس. جامعة النجاح الوطنية، عدد رقم 14-15.
4. البواردي، فيصل (2022). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (1)، ص: 33-60.
<https://jaes.qu.edu.sa/index.php/jae/article/download/2308/2364>
5. حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، زهران للنشر، عمان، 195.
6. سليمان، لينا (2023). جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة: دراسة حالة على جامعة الملك سعود بالرياض.
<https://search-ebscohost-com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=awr&AN=163642402&site=eds-live>
7. السماوي، أحمد علي ثابت؛ ودرة، عبد الباري إبراهيم (2014). أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، مجلد رقم 31.
8. الشرفاوي، علي (2000). إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي. تائيس، الدار الجامعية.
9. الشملاني، عيد عبدالله بن عيد (1999). أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين: دراسة ميدانية على مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف للعلوم.

10. الصرايرة، أكثم عبد المجيد مسلم (2009). برامج التدريب ودورها في تحسين أداء الموظفين (دراسة ميدانية في دائرة ضريبة الدخل).

<https://search-ebscohost-com.sdl.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=edseds&AN=edseds.oai%3amandumah.com%3a59256&site=eds-live>

11. الصيرفي، محمد (2009). التدريب الإداري، تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية. دار المناهج للنشر والتوزيع: الأردن، 31.

12. عارف، أسامة (2021). دور التدريب عن بعد في تحسين الأداء الوظيفي. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12 (5)، 565-552.

<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.31559/GJEB2022.12.5.2>

13. عبد الباسط، الشريف فريد (2022). دور التدريب في تنمية مهارة الموظفين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات).

https://jes.journals.ekb.eg/article_245198_649f1f3A296feffd4d8fde6498a1a2ff1.pdf

14. عبد المليك، مزهودة عبد المليك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، الجزائر*.

15. عمر، بن حيمة؛ وزكريا، صديق (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/4/1/49983>

16. القاضي، زياد مفيد (2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين وأثرهما على أداء المنظمات. رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

17. محمد، عبد الرحمن طاهر (2015). دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، دجلة، العراق، العدد 20*.

18. الهاجري، عذاري سعود (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء الموظفين. رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

19. هاشم، زكي محمود (1996). إدارة الموارد البشرية. الكويت ذات السلاسل للطباعة والنشر، العدد رقم 2.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

20. Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed, Al-rifai, Abedallah (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, *Journal of Education and Practice* www.iiste.org, ISSN 2222-1735 (Paper).
21. Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Managing performance: performance management in action. CIPD publishing.
22. Balaraman, P., Gebre, T., Berhe, G., & Priya, K. (2018). Performance Appraisal Fundamentals, Practices and Challenges in Public Sector: Case of Adigrat Town, Ethiopia.
23. Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., & Brockbank, W. (2015). Human Resources Management Success: The Ulrich Collection (3 Books). Harvard Business Review Press.
24. Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1131-1148 ,(8)25.
25. Olusanya, Olumuyiwa Samuel (2012). Training and Development, A Vital Tool Organizational effectiveness - A Case Study of sterling Bank Nigeria Plc, *IOSR Journal of Business and management*, 6 (2).

الملاحق



جامعة ميدأوشن الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة

التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

**Job Training and Its Impact on The Employee
Productivity in The Governmental Sector in
Riyadh region**

من إعداد الطلاب:

الرقم الجامعي	اسم الطالب	م
221002156	أنس بن سالم الحامد	1
221001469	عبدالعزیز بن علي الرفید	2
221000655	عبدالله بن عبداللطيف الفهيدان	3

إشراف الدكتور:

وليد سليمان

السنة الجامعية 2023

المكرم الأستاذ/ خالد بن حزام آل ذيب السبيعي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقدم بين يديك الاستبانة الخاصة بمشروع التخرج من
درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن وتحت اشراف
الدكتور/وليد سليمان والتي تهدف لقياس التدريب
الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

ونظراً لتخصصكم عليه نأمل مشكوراً الاطلاع على
الاستبانة وتزويدنا بحكمك عليها.

وتقبلوا خالص التحية ،،،

الجزء الأول: (البيانات الأولية)

1- الفئة العمرية:

- o 25 سنة فأقل
- o 26 إلى أقل من 35 سنة
- o 35 إلى أقل من 55 سنة
- o 55 فأكثر

-2 المؤهل العلمي:

- o ثانوي أو أقل
- o دبلوم
- o جامعي
- o دراسات عليا

-3 نظام جهة العمل:

- o الخدمة المدنية
- o التأمينات الإجتماعية

-4 عدد سنوات الخبرة:

- o سنتين فأقل
- o 3 إلى أقل من 7 سنوات
- o 7 إلى أقل من 15 سنة
- o 15 سنة فأكثر

-5 طبيعة الوظيفة: (طبيعة) خطا إملائي

- o إشرافية
- o غير إشرافية

-6- متوسط عدد البرامج التدريبية خلال السنة:

- 0 لا يوجد 0
- برنامج واحد 0
- من 2 - 3 0
- 4 برامج فأكثر 0

-7- متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد:

- يوم واحد 0
- 2 - 3 أيام 0
- 4 - 5 أيام 0
- أكثر من 5+ 0

الجزء الثاني:

محااور الاستيائية:

المحور الأول: (مستوى التدريب الوظيفي)

-1 توفر لي الجهة الحكومية برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عملي:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

-2 البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة ذات جودة عالية:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

-3 البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

-4 البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى حصولي على مهارات جديدة:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد

- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

-5- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

-6- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

-7- أفضل مجال البرامج التدريبية التخصصية في مجال عملي عن المجالات الأخرى:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

-8- أفضل مجال البرامج التدريبية العامة (مثل إدارة الوقت – التطوير الإداري -..) عن المجالات الأخرى:

- ☐ أوافق بشدة

- ☐ 0 أوافق
- ☐ 0 محايد
- ☐ 0 لا أوافق
- ☐ 0 لا أوافق بشدة.

-9- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى زيادة الإنتاجية في العمل:

- ☐ 0 أوافق بشدة
- ☐ 0 أوافق
- ☐ 0 محايد
- ☐ 0 لا أوافق
- ☐ 0 لا أوافق بشدة.

-10- البرامج التدريبية ساهمت بشكل فعال في تطور ادائي في العمل:

- ☐ 0 أوافق بشدة
- ☐ 0 أوافق
- ☐ 0 محايد
- ☐ 0 لا أوافق
- ☐ 0 لا أوافق بشدة.

المحور الثاني: (المشكلات التدريبية)

-1 لا يتم اخذ رأيي في تحديد مجال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لي:

- ☐ 0 أوافق بشدة
- ☐ 0 أوافق
- ☐ 0 محايد
- ☐ 0 لا أوافق
- ☐ 0 لا أوافق بشدة.

-2 مكان انعقاد البرنامج التدريبي غير مناسب :

- ☐ 0 أوافق بشدة
- ☐ 0 أوافق
- ☐ 0 محايد
- ☐ 0 لا أوافق
- ☐ 0 لا أوافق بشدة.

-3 مدربو البرامج التدريبية ذو كفاءة منخفضة : (يتم تعديل الكفاءة المنخفضة إلى لايضيفون لي معارف جديدة)

- ☐ 0 أوافق بشدة
- ☐ 0 أوافق
- ☐ 0 محايد
- ☐ 0 لا أوافق
- ☐ 0 لا أوافق بشدة.

-4 يتم إشعاري بموعد اقامة البرنامج التدريبي قبل انعقاده بوقت قصير وغير كافي :

- ☐ 0 أوافق بشدة
- ☐ 0 أوافق
- ☐ 0 محايد

- o لا أوافق
- o لا أوافق بشدة.

-5- لا توجد عدالة في منحي البرامج التدريبية مقارنة بزملائي:

- o أوافق بشدة
- o أوافق
- o محايد
- o لا أوافق
- o لا أوافق بشدة.

-6- أقوم بالحصول على البرامج التدريبية لهدف الترقية أو اخذ تقييم أداء سنوي عالي فقط وذلك وفق متطلبات جهة عملي وليس للتطوير الشخصي :

- o أوافق بشدة
- o أوافق
- o محايد
- o لا أوافق
- o لا أوافق بشدة.

-7- البرامج التدريبية التي تمنح لي اجبارية من قبل جهة عملي وليست اختيارية:

- o أوافق بشدة
- o أوافق
- o محايد
- o لا أوافق
- o لا أوافق بشدة.

**-8- ليس لدي الرغبة الداخلية الكبيرة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي :
(تعديل الرغبة الداخلية الكبيرة إلى (الرغبة الشخصي))**

- o أوافق بشدة
- o أوافق

- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

9- البرامج التدريبية التي تمنح لي لا تتوافق مع ما احتياجاتي الوظيفية؟ (حذف ما)

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

رأي المحكم /أرى أن الاستبانة جيدة وصادقة وشاملة ولكن أقترح أن يتم إيضاح معنى إنتاجية العمل الذي ترمون إليه بطريقة واضحة ويستند في إيضاحه على تعريف الإنتاجية في لائحة تنظيم العمل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ، مع تمنياتي لكم بالتفوق والنجاح.....

اسم المحكم	خالد حزام آل ذيب السبيعي
المؤهل العملي	دكتوراه
التخصص	لسانيات اللغة الإنجليزية
جهة العمل	جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز
البريد الإلكتروني للتواصل	k.alsubaie@psau.edu.sa



جامعة الجميع الذكية
كلية الإدارة
تخصص إدارة

التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

**Job Training and Its Impact on The Employee
Productivity in The Governmental Sector in Riyadh
region**

من إعداد الطلاب:

الرقم الجامعي	اسم الطالب	م
221002156	أنس بن سالم الحامد	1
221001469	عبدالعزیز بن علي الرفید	2
221000655	عبدالله بن عبداللطيف القهيدان	3

إشراف الدكتور:

وليد سليمان

المكرم الأستاذ/ غازي الدبوبي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقدم بين يديك الاستبانة الخاصة بمشروع التخرج من
درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن وتحت اشراف
الدكتور/وليد سليمان والتي تهدف لقياس التدريب
الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

ونظراً لتخصصكم عليه نأمل مشكوراً الاطلاع على
الاستبانة وتزويدنا بحكمك عليها.

وتقبلوا خالص التحية ،،،

الجزء الأول: (البيانات الأولية)

- 1 الفئة العمرية:
 - o 25 سنة فأقل
 - o 26 إلى أقل من 35 سنة
 - o 35 إلى أقل من 55 سنة
 - o 55 فأكثر
- 2 المؤهل العلمي:
 - o ثانوي أو أقل
 - o دبلوم
 - o جامعي
 - o دراسات عليا
- 3 نظام جهة العمل:
 - o الخدمة المدنية
 - o التأمينات الإجتماعية
- 4 عدد سنوات الخبرة:
 - o سنتين فأقل
 - o 3 إلى أقل من 7 سنوات
 - o 7 إلى أقل من 15 سنة
 - o 15 سنة فأكثر

-5 طبيعة الوظيفة:

- o إشرافية
- o غير إشرافية

-6 متوسط عدد البرامج التدريبية خلال السنة:

- o 0 لا يوجد
- o برنامج واحد
- o من 2 – 3
- o 4 برامج فأكثر

-7 متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد:

- o يوم واحد
- o 2 – 3 أيام
- o 4 – 5 أيام
- o أكثر من 5+

الجزء الثاني:

محاوّر الاستبانة:

المحور الأول: (مستوى التدريب الوظيفي)

- 1- توفر لي الجهة الحكومية برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عملي:
 - ☐ أوافق بشدة
 - ☐ أوافق
 - ☐ محايد
 - ☐ لا أوافق
 - ☐ لا أوافق بشدة.
- 2- البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة (هل المقصود مزود التدريب ام المؤسسة التي يخدم بها. يجب ان نحدد) ذات جودة عالية:
 - ☐ أوافق بشدة
 - ☐ أوافق
 - ☐ محايد
 - ☐ لا أوافق
 - ☐ لا أوافق بشدة.
- 3- البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي:
 - ☐ أوافق بشدة
 - ☐ أوافق
 - ☐ محايد
 - ☐ لا أوافق
 - ☐ لا أوافق بشدة.

4- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى حصولي على (معارف ومهارات وسلوكيات جديدة:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

5- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

6- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

7- أفضل مجال البرامج التدريبية التخصصية في مجال عملي عن المجالات الأخرى:

- ☐ أوافق بشدة

- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

8- أفضل مجال البرامج التدريبية العامة (مثل إدارة الوقت – التطوير الإداري) **هل التطوير الإداري**

الاداري مجال عام)... (عن المجالات الأخرى:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

9- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى زيادة انتاجي (لغايات هذه الدراسة ما هو تعريف الانتاجية هل هو كم العمل المنجز ام النوعية ام الدقة...الخ) **في العمل:**

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

10- البرامج التدريبية ساهمت بشكل فعال في تطور ادائي (الاستبانة لقياس الانتاجية والآن يتم السؤال عن الأداء) **في العمل:**

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد

- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

المحور الثاني: (المشكلات التدريبية)

- 1- لا يتم اخذ رأيي في تحديد مجال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لي:
 - ☐ أوافق بشدة
 - ☐ أوافق
 - ☐ محايد
 - ☐ لا أوافق
 - ☐ لا أوافق بشدة.
- 2- مكان انعقاد البرنامج التدريبي غير مناسب :
 - ☐ أوافق بشدة
 - ☐ أوافق
 - ☐ محايد
 - ☐ لا أوافق
 - ☐ لا أوافق بشدة.
- 3- مدربو البرامج التدريبية ذو كفاءة منخفضة :
 - ☐ أوافق بشدة

- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

4- يتم إشعاري بموعد اقامة البرنامج التدريبي قبل انعقاده بوقت قصير وغير كافي :

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

5- لا توجد عدالة في منحي البرامج التدريبية مقارنة بزملائي:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

6- أقوم بالحصول على البرامج التدريبية لهدف الترقية أو اخذ تقييم أداء سنوي عالي (سؤالان في سؤال واحد) فقط وذلك وفق متطلبات جهة عملي وليس للتطوير الشخصي :

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد

- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

7- البرامج التدريبية التي تمنح لي اجبارية من قبل جهة عملي وليست اختيارية:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

8- ليس لدي الرغبة الداخلية الكبيرة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي :

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

9- البرامج التدريبية التي تمنح لي لا تتوافق مع ما احتياجي الوظيفية (تم طرح السؤال سابقا. الا اذا كان ذلك لقياس صدقية الاجابة)؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

رأي المحكم ارى ان يكون مفهوم الانتاجية محددا كما هو في القطاع العام والافضل ان يتم قياس اثر التدريب على اداء الموظف. كما هو معلوم ان

تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة من التدريب تحكمه عوامل أخرى عند عودة الموظف لعمله مثل بيئة العمل الداعمة وتوفر الأدوات والمعدات اللازمة لاداء العمل واسلوب الاشراف والادارة من قبل الرئيس المباشر، لم يتم التطرق الى هذه الجوانب. غالبية الاسئلة تتعلق بقياس المستوى الاول من اثر التدريب (بحسب نموذج كيرك باتريك) بينما الهدف من الاستبانة هو قياس المستوى الثالث.

اسم المحكم	غازي محمد الدبوبي
المؤهل العملي	ماجستير
التخصص	ادارة اعمال MBA/USA
جهة العمل	Free Lance Consultant
البريد الإلكتروني للتواصل	gdaboubi@Gmail.com

الملحق رقم (3) : تحكيم الاستبانة رقم (3):



جامعة الجمع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة

التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

Job Training and Its Impact on The Employee
Productivity in The Governmental Sector in
Riyadh region

من إعداد الطلاب:

م	اسم الطالب	الرقم الجامعي
١	أنس بن سالم الحامد	٢٢١٠٠٢١٥٦
٢	عبدالعزیز بن علي الرفید	٢٢١٠٠١٤٦٩
٣	عبدالله بن عبداللطيف الفهيدان	٢٢١٠٠٠٦٥٥

إشراف الدكتور:

وليد سليمان

السنة الجامعية ٢٠٢٣

المكرم الأستاذ /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقدم بين يديك الامتدانة الخاصة بمشروع التخرج من درجة الماجستير
من جامعة ميدأوشن وتحت اشراف الدكتور/وليد سليمان والتي تهدف
لقياس التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

ونظراً لتخصصكم عليه نأمل مشكوراً الاطلاع على الامتدانة وتزويدنا
بحكمك عليها.

وتقبلوا خالص التحية ،،،

الجزء الأول: (البيانات الأولية)

الفئة العمرية:

- ٢٥ سنة فأقل ☐
- ٢٦ إلى أقل من ٣٥ سنة ☐
- ٣٥ إلى أقل من ٥٥ سنة ☐
- ٥٥ فأكثر ☐

٢- المؤهل العلمي: * *مؤهل عالٍ [دبلوم عالي] .*
مع ضمان الكفاءة .

- ثانوي أو أقل ☐
- دبلوم ☐
- جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

نظام جهة العمل:

- الخدمة المدنية ☐
- التأمينات الاجتماعية ☐

عدد سنوات الخبرة:

- سنتين فأقل ☐
- ٣ إلى أقل من ٧ سنوات ☐
- ٧ إلى أقل من ١٥ سنة ☐
- ١٥ سنة فأكثر ☐

٥- طبيعة الوظيفة:

- إشرافية ☐
غير إشرافية ☐

٦- متوسط عدد البرامج التدريبية خلال السنة:

- ٠ لا يوجد ☐
برنامج واحد ☐
من ٢ - ٣ ☐
٤ برامج فأكثر ☐

٧- متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد: ؟
[الوالد] .

- يوم واحد ☐
٢ - ٣ أيام ☐
٤ - ٥ أيام ☐
أكثر من ٥+ ☐

الجزء الثاني:

محاوِر الاستبابة:

المحور الأول: (مستوى التدريب الوظيفي)

١- توفر لي الجهة الحكومية برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عملي:

- ☐ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

٢- البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة ذات جودة عالية:

- ☐ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

٣- البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي:

- ☐ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

5-✓ البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى حصولي على مهارات جديدة:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

6-✓ البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

7-✓ البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

8-✓ أفضل مجال البرامج التدريبية التخصصية في مجال عملي عن المجالات الأخرى:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

٨- أفضل مجال البرامج التدريبية العامة (مثل إدارة الوقت - التطوير الإداري -..) عن المجالات الأخرى:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

٩- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى زيادة إنتاجيتي في العمل:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

١٠- البرامج التدريبية ساهمت بشكل فعال في تطور ادائي في العمل:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

المحور الثاني: (المشكلات التدريبية)

١- لا يتم اخذ رأيي في تحديد مجال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لي:

- ☐ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

٢- مكان انعقاد البرنامج التدريبي غير مناسب :

- ☐ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

٣- مدربي البرامج التدريبية ذو كفاءة منخفضة :

- ☐ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

٤- يتم إشعاري بموعد إقامة البرنامج التدريبي قبل انعقاده بوقت قصير وغير كافي :

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

٥- لا توجد عدالة في منحي البرامج التدريبية مقارنة بزملائي:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

٦- أقوم بالحصول على البرامج التدريبية لهدف الترقية أو اخذ تقييم أداء سنوي عالي فقط وذلك وفق متطلبات جهة عملي وليس للتطوير الشخصي :

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

٧- البرامج التدريبية التي تمنح لي اجبارية من قبل جهة عملي وليست اختيارية:

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة.

٨- ليس لدي الرغبة الداخلية الكبيرة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي :

- ☒ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

٩- البرامج التدريبية التي تمنح لي لا تتوافق مع ما احتياجاتي الوظيفية؟

- ☒ أوافق بشدة
☐ أوافق
☐ محايد
☐ لا أوافق
☐ لا أوافق بشدة.

رأي المحكم
بشكل عام الاستجابة معده إيجابية
أشكر المبرر ولا يوجد لديه ملاحظات جوهرية.

اسم المحكم	د. محمد الوباي، د.
المؤهل العلمي	PhD
التخصص	إدارة الأعمال
جهة العمل	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
البريد الإلكتروني للتواصل	mohammed.alwibari@gmail.com



جامعة مبدأوشن الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة

التدريب الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

Job Training and Its Impact on The Employee
Productivity in The Governmental Sector in
Riyadh region

من إعداد الطلاب:

الرقم الجامعي	اسم الطالب	م
221002156	أنس بن سالم الحامد	1
221001469	عبدالعزیز بن علي الرفید	2
221000655	عبدالله بن عبداللطيف الفهيدان	3

إشراف الدكتور:

وليد سليمان

السنة الجامعية 2023

المكرم الأستاذ/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقدم بين يديك الاستبانة الخاصة بمشروع التخرج من
درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن وتحت اشراف
الدكتور/وليد سليمان والتي تهدف لقياس التدريب
الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف في الجهات
الحكومية بمنطقة الرياض

ونظراً لتخصصكم عليه نأمل مشكوراً الاطلاع على
الاستبانة وتزويدنا بحكمك عليها.

وتقبلوا خالص التحية ،،،

الجزء الأول: (البيانات الأولية)

1- الفئة العمرية:

- o 25 سنة فأقل
- o 26 إلى أقل من 35 سنة
- o 35 إلى أقل من 55 سنة
- o 55 فأكثر

-2- المؤهل العلمي:

- o ثانوي أو أقل
- o دبلوم
- o جامعي
- o دراسات عليا

-3- نظام جهة العمل:

- o المؤسسة العامة للتقاعد
- o التأمينات الاجتماعية

-4- عدد سنوات الخبرة:

- o من 0 إلى سنتين
- o أكثر من سنتين إلى 7 سنوات
- o أكثر من 7 سنوات إلى 15 سنة
- o 15 سنة فأكثر

-5- طبيعة الوظيفة:

- o إشرافية
- o غير إشرافية

6- متوسط عدد البرامج التدريبية خلال السنة:

- 0 لا يوجد 0
- برنامج واحد 0
- من 2 - 3 0
- 4 برامج فأكثر 0

7- متوسط عدد أيام البرنامج التدريبي الواحد:

- يوم واحد 0
- 2 - 3 أيام 0
- 4 - 5 أيام 0
- أكثر من 5 أيام 0

الجزء الثاني:

محاور الاستبانة:

المحور الأول: (مستوى التدريب الوظيفي)

-1 توفر لي الجهة الحكومية برامج تدريبية تتوافق مع طبيعة عملي:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

-2 البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة ذات جودة عالية:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

-3 البرامج التدريبية التي تقدمها لي الجهة مواكبة لآخر التطورات في مجال وظيفتي:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

-4 من اهداف البرامج التدريبية المقدمة لي متحي مهارات جديدة:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد

- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

5- من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي اطلاعي على أفضل الممارسات في مجال الوظيفة:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

6- من أهداف البرامج التدريبية المقدمة لي تحقيق الرضا الوظيفي:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

7- أفضل مجال البرامج التدريبية التخصصية في مجال عملي عن المجالات الأخرى:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

8- أفضل مجال البرامج التدريبية الشخصية العامة (مثل إدارة الوقت – تطوير الذات – التواصل الفعال -...) عن المجالات الأخرى:

- 0 أوافق بشدة

- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

9- البرامج التدريبية المقدمة لي تهدف إلى زيادة إنتاجيتي في العمل:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

10- البرامج التدريبية ساهمت بشكل فعال في تطور ادائي في العمل:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

المحور الثاني: (المشكلات التدريبية)

-1 لا يتم اخذ رأيي في تحديد مجال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها لي:

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

-2 مكان انعقاد البرنامج التدريبي غير مناسب :

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

-3 مدربي البرامج التدريبية لا يضيفون لي معارف جديدة :

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد
- 0 لا أوافق
- 0 لا أوافق بشدة.

-4 يتم إشعاري بموعد اقامة البرنامج التدريبي قبل انعقاده بوقت غير كافي :

- 0 أوافق بشدة
- 0 أوافق
- 0 محايد

0 لا أوافق
0 لا أوافق بشدة.

-5 لا توجد عدالة في منحي البرامج التدريبية مقارنة بزملائي:

0 أوافق بشدة
0 أوافق
0 محايد
0 لا أوافق
0 لا أوافق بشدة.

-6 أحصل على البرامج التدريبية لهدف الترقية فقط وذلك وفق متطلبات جهة عملي:

0 أوافق بشدة
0 أوافق
0 محايد
0 لا أوافق
0 لا أوافق بشدة.

-7 البرامج التدريبية التي تمنح لي اجبارية من قبل جهة عملي وليست اختيارية:

0 أوافق بشدة
0 أوافق
0 محايد
0 لا أوافق
0 لا أوافق بشدة.

-8 ليس لدي الرغبة في الحصول على البرامج التدريبية التي تمنح لي:

0 أوافق بشدة
0 أوافق
0 محايد

0 لا أوافق

0 لا أوافق بشدة.

9- البرامج التدريبية التي تمنح لي لا تتوافق مع احتياجاتي الوظيفية؟

0 أوافق بشدة

0 أوافق

0 محايد

0 لا أوافق

0 لا أوافق بشدة.

رأي المحكم /

	اسم المحكم
	المؤهل العملي
	التخصص
	جهة العمل
	البريد الإلكتروني للتواصل