

دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب/

محسن سالم مساعد النجراني

الرقم الجامعي /

233000662

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
	المراجع:.....	9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشكل التدريب الإداري أحد الركائز الأساسية في تطوير الموارد البشرية وتعزيز كفاءة المؤسسات، لا سيما في القطاع العام الذي يرتبط أدائه المباشر بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. وفي ظل التحولات الاقتصادية والإدارية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات تدريبية حديثة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتطوير القدرات القيادية، وتعزيز الكفاءة التنظيمية بما يتواءم مع التوجهات الاستراتيجية للدولة، وفي مقدمتها رؤية السعودية 2030 التي أولت اهتماماً بالغاً بتنمية رأس المال البشري ورفع إنتاجية الأجهزة الحكومية (العزير، 2025).

وينظر إلى التدريب الإداري بوصفه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. فهو لا يقتصر على تزويد الموظفين بالمعلومات النظرية، بل يمتد ليشمل تنمية المهارات القيادية، وتعزيز قدرات اتخاذ القرار، وتحسين مهارات الاتصال، وإدارة الوقت، والعمل الجماعي، وحل المشكلات. ومن ثم، فإن التدريب الإداري يشكل أداة استراتيجية لتمكين الموظف العام من التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، ومواكبة التطورات في أنظمة العمل والإجراءات الحكومية (دري، 2017).

وتزايد أهمية هذا الموضوع في القطاع العام السعودي في ظل التحول نحو الإدارة الحديثة القائمة على مفاهيم الحوكمة، والشفافية، وقياس الأداء، والمساءلة. فقد أصبحت الجهات الحكومية مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وهو ما يتطلب وجود كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات الإدارية المتقدمة. ومن هنا، يبرز التدريب الإداري كوسيلة فعالة لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المأمول، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم برامج تدريبية متخصصة، وتقييم أثرها على الأداء المؤسسي والفردى (Sebiane، 2025).

كما أن الاستثمار في التدريب الإداري يُعد استثماراً طويل الأمد في رأس المال البشري، إذ يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة انتمائهم الوظيفي، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار. فالبينة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر تخلق ثقافة مؤسسية قائمة على التطوير والتحسين المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام للمؤسسة الحكومية. إضافة إلى ذلك،

فإن التدريب الإداري يعزز من قدرة القيادات الوسطى والعليا على إدارة التغيير بفاعلية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها الأجهزة الحكومية السعودية (Khadka، 2024).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية الإدارية ومستوى الكفاءة والإنتاجية والالتزام الوظيفي. كما تسعى إلى استكشاف مدى فاعلية سياسات التدريب المعتمدة، وتحديد أبرز المعوقات التي قد تحد من تحقيق الأثر المرجو من التدريب، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز دور التدريب الإداري كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام السعودي.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التباين الملحوظ بين الجهود الكبيرة التي تُبذل في مجال التدريب الإداري في القطاع العام، وبين مستويات الأداء الوظيفي التي لا تزال في بعض الجهات دون المستوى المأمول، سواء من حيث الكفاءة، أو جودة الخدمات، أو سرعة إنجاز المعاملات. فعلى الرغم من التوسع في تنفيذ البرامج التدريبية، وتبني سياسات تطوير الموارد البشرية في مختلف الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، إلا أن التساؤل الجوهرى يظل قائماً حول مدى فاعلية هذه البرامج في إحداث تحسين حقيقي ومستدام في الأداء الوظيفي للعاملين.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها الدولة ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي تركز على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات العامة. فالتحدي لم يعد مقتصرًا على توفير فرص تدريبية، بل أصبح يتمثل في ضمان اتساق التدريب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وربطه بمؤشرات الأداء، وقياس أثره بصورة منهجية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وبيان أوجه القصور أو الفجوات التي قد تعوق تحقيق النتائج المرجوة (Kgakatsi، 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، يلاحظ وجود تباين في الطروحات الفكرية المتعلقة بمفهوم التدريب الإداري وأبعاده ومحدداته، فضلاً عن اختلاف النماذج التي تفسر علاقته بالأداء الوظيفي. فبعض الأدبيات تركز على التدريب بوصفه نشاطاً إجرائياً قصير الأمد يهدف إلى معالجة قصور محدد في المهارات، في حين تنظر إليه أدبيات أخرى باعتباره عملية استراتيجية طويلة المدى ترتبط بإدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي وبناء القدرات المؤسسية. هذا التباين المفاهيمي ينعكس على كيفية قياس أثر التدريب وتحديد متغيراته المستقلة والتابعة.

كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت التدريب الإداري في سياقات عامة أو في قطاعات خاصة، بينما لا تزال الدراسات المتخصصة التي تركز على القطاع العام في المملكة محدودة نسبياً، خصوصاً تلك التي تربط بين التدريب الإداري ومؤشرات أداء كمية قابلة للقياس. إضافة إلى ذلك، فإن بعض الأطر النظرية لم تُراعِ الخصوصية التنظيمية للقطاع العام، الذي يتسم بوجود أنظمة ولوائح رسمية، وتسلسل إداري هرمي، وطبيعة خدمة عامة تختلف عن منطق الربحية في القطاع الخاص. وعليه، تبرز فجوة نظرية تتعلق بالحاجة إلى نموذج تحليلي يراعي السياق المؤسسي السعودي ويجمع بين الأبعاد الفردية والتنظيمية للتدريب الإداري وتأثيرها في الأداء.

ثمة نقص في الدراسات التي تعالج العلاقة الوسيطة بين التدريب الإداري ومتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقافة المؤسسية، ومدى إسهام هذه المتغيرات في تعزيز أثر التدريب على الأداء. وهو ما يستدعي تعميق البحث النظري لتفسير الآليات التي ينتقل من خلالها أثر التدريب من مستوى اكتساب المهارة إلى مستوى تحسين النتائج الفعلية في بيئة العمل (Tetik، 2017).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة الأساسية في ضعف الربط المنهجي بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية. ففي بعض الحالات، يتم تنفيذ البرامج التدريبية بصورة نمطية أو استجابة لمتطلبات إدارية عامة، دون إجراء تحليل دقيق للفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف. وينعكس ذلك في محدودية الأثر التطبيقي للتدريب، حيث قد لا تتوافر آليات واضحة لقياس العائد على الاستثمار في التدريب أو تقييم مدى انتقال أثر التعلم إلى بيئة العمل.

كما تشير الممارسات الميدانية في بعض الجهات إلى وجود تحديات تتعلق بمتابعة المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية، وضعف نظم تقييم الأداء التي تقيس التحسن الفعلي الناتج عن التدريب. وقد يضاف إلى ذلك محدودية التكامل بين إدارات الموارد البشرية والإدارات التنفيذية في تصميم البرامج التدريبية، مما يؤدي إلى فجوة بين المحتوى التدريبي والواقع العملي للمهام الوظيفية.

ومن الجوانب التطبيقية الأخرى، تفاوت مستوى الاستفادة من التقنيات الحديثة في التدريب، مثل التدريب الإلكتروني والتعلم المدمج، رغم التوجه الوطني نحو التحول الرقمي. كما أن بعض البرامج قد تركز على الجوانب النظرية دون توفير تطبيقات عملية كافية تعزز اكتساب المهارات الإدارية بشكل فعال. وبالتالي، فإن الفجوة التطبيقية لا تتعلق فقط بوجود التدريب من عدمه، بل بكيفية تصميمه وتنفيذه وتقييمه بما يضمن انعكاسه المباشر على تحسين الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، تتحدد الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تسعى إلى تحليل واقع التدريب الإداري في القطاع العام السعودي، وقياس أثره الفعلي على الأداء الوظيفي، واقتراح آليات تطويرية تساهم في تعظيم العائد من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي (Martiny, 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري، من خلال تقديم معالجة تحليلية معمقة للعلاقة بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في سياق القطاع العام. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التدريب، إلا أن الربط المنهجي بين أبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، أساليب التنفيذ، تقييم الأثر) وبين مؤشرات الأداء الوظيفي ما يزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس النظري، خاصة في البيئات الإدارية ذات الطابع الحكومي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح طبيعة التأثير المتبادل بين التدريب الإداري ومتغيرات الأداء، بما يساهم في تطوير نموذج تحليلي يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة.

كما تتجلى الأهمية النظرية في تركيز الدراسة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية، بما يحمله من خصوصية تنظيمية وتشريعية وثقافية تميزه عن غيره من القطاعات. إذ إن توظيف النظريات الإدارية الحديثة في بيئة حكومية يتطلب مراعاة عوامل مثل البيروقراطية، والتدرج الوظيفي، ونظم المساءلة، والالتزام بالأنظمة واللوائح. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في سد فجوة معرفية تتعلق بتكييف النظريات العامة للتدريب مع السياق المؤسسي السعودي، ودعم التوجهات الفكرية المرتبطة بتنمية رأس المال البشري في إطار التحولات الوطنية الكبرى التي تقودها الدولة، وفي مقدمتها رؤية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الأداء الحكومي وبناء جهاز إداري فعال وممكن (Khan، 2020).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية وصنّاع القرار في مجال تطوير الموارد البشرية. فمن خلال تحليل واقع التدريب الإداري وقياس أثره على الأداء الوظيفي، يمكن للجهات المختصة إعادة النظر في سياساتها التدريبية، وتطوير آليات أكثر دقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وربط البرامج المقدمة بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز ثقافة التقييم المستمر لبرامج التدريب، بما يضمن تحقيق عائد ملموس على الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية.

توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن الاسترشاد به عند تصميم البرامج التدريبية الإدارية، بحيث تركز على الجوانب التطبيقية والمهارية التي تنعكس مباشرة على تحسين جودة الأداء، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية. كما أن نتائجها قد تساعد في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو البرامج الأكثر تأثيراً، وتفادي الهدر الناتج عن التدريب غير المرتبط باحتياجات فعلية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تمثل أداة دعم لاتخاذ القرار الإداري، وتساهم في تمكين القطاع العام من تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز المؤسسي (Pomaranik، 2024).

المراجع:

- المراجع العربية

العزیز, ل. ع. (2025). جودة العملية التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بجامعة قسنطينة. (2)39 .

Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/280962>

دري, ح. (2017). دور التدريب في تحسين أداء العاملين-Retrieved from [https://repository.univ-](https://repository.univ-msila.dz/items/79e35993-f489-4c2a-885e-30e609d7784a)

[msila.dz/items/79e35993-f489-4c2a-885e-30e609d7784a](https://repository.univ-msila.dz/items/79e35993-f489-4c2a-885e-30e609d7784a)

Mohammed Sebiane. (2025). دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية -دراسة

ميدانية. تم الاسترداد من [https://dspace.univ-tlemcen.dz/items/2b3c6237-104e-4a79-](https://dspace.univ-tlemcen.dz/items/2b3c6237-104e-4a79-8421-2d46e899c5bd)

[8421-2d46e899c5bd](https://dspace.univ-tlemcen.dz/items/2b3c6237-104e-4a79-8421-2d46e899c5bd)

- المراجع الأجنبية

. تم Ajaya Kumar Khadka .(2024) .Productive Employee Training and Its Impact on Retention

الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/380170200_Productive_Employee_Training_and_Its_Impact_on_Retention

Alice Martiny .(2024) .Determinants of environmental social and governance (ESG)

performance: A systematic literature review من . تم الاسترداد من

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>

Mpho Kgakatsi .(2024) .The Impact of Big Data on SME Performance: A Systematic Review .

تم الاسترداد من [https://www.mdpi.com/2673-](https://www.mdpi.com/2673-7116/4/4/38#Practical_Recommendations)

[7116/4/4/38#Practical_Recommendations](https://www.mdpi.com/2673-7116/4/4/38#Practical_Recommendations)

Selman Tetik .(2017) .Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a

Guideline for Practioners من . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/314126492_Talent_Management_A_Review_of_Theoretical_Perspectives_and_a_Guideline_for_Practioners

Wioletta Pomaranik .(2024) .Talent management practices and other factors affecting

employee performance in the public healthcare sector in poland: an empirical study using structural equation modelling من . تم الاسترداد من

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11687060/>

Yusuf Hossein Khan .(2020) .A Theoretical Study On Factors Influencing Employees

Performance, Rewards And Motivation Within Organisation من . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/344614975_A_Theoretical_Study_On_Factors_Influencing_Employees_Performance_Rewards_And_Motivation_Within_Organisation