

دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر  
القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمع

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد الطالبة

حصة بنت أحمد أبو راسين

إشراف

أ. د. أريج بنت محمد التويجري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الأمير سطاتم

### المقدمة:

جاء إعلان رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني ليؤكد أهمية تطوير الموارد البشرية، ويركز المحور الثالث من الرؤية على حكومة فاعلة، فيما يهدف برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية إلى اتباع أفضل الممارسات الحكومية لتطوير المهارات والقدرات، وتأسيس قاعدة من المواهب لتدريبهم على القيادة المستقبلية، مع رفع الكفاءة الإدارية للموارد البشرية وتعتبر الموارد البشرية الأصول الأساسية في المنظمات الحديثة، حيث تؤثر المهارات التي يمتلكها الموظفون في الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة. ومن العوامل المهمة المرتبطة بالتدريب استخدام الأساليب الحديثة ونظريات التعلم الجديدة. لذلك، أصبح التدريب استثمارا بشري ضروري، خاصة بعد أن أدركت المنظمات أهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها. ولضمان تطوير مهارات ومعارف العاملين، لجأت المنظمات إلى التدريب كوسيلة لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافها. (العشي وبوراس 2020)

ويعتمد نجاح التدريب على استخدام أساليب فعالة تجذب انتباه الموظفين وتعزز عملية التعلم فالتدريب عملية مستمرة في بيئة دائمة التغير، ويهدف إلى إضافة معارف ومهارات تؤثر في اتجاهات الموظف وتطوير مهاراته. ووفقا لدراسة (الشهري، 2022) يحقق التدريب أهدافه بنجاح من خلال تخطيط دقيق للبرامج التدريبية، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها بشكل مستمر لضمان الوصول إلى الغايات المرجوة تهدف عملية التدريب إلى تطوير الموظفين، وتزويدهم بالخبرات والمعارف، وتنمية قدراتهم لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية. ويعتمد النجاح في العمل بشكل كبير على كفاءة الموظفين، مما يجعل من الضروري وضع برامج تدريبية شاملة ومنظمة لتحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل.

وقد أصبحت تحسين الممارسات الوظيفية واستثمار رأس المال البشري من القضايا الأساسية في رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على تطوير العنصر البشري جزء من برامجها المستحدثة. وقد ازداد الاهتمام بتنمية مهارات وكفاءة

الموظفين من خلال سياسات متعددة، أبرزها سياسة التعليم والتدريب، لضمان تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الرؤية.

ومع تزايد النمو في اقتصاديات التعليم، أصبح التدريب استثمارا بشري أساسيا، خاصة بعدما أدركت المؤسسات التعليمية، وبالأخص الجامعات، أن العنصر البشري يمثل أولوية ضمن موارد المؤسسة. فقد أصبح الفرد العامل هو العنصر الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة، مما دفعها إلى التركيز على التدريب كأداة أساسية لتطوير العاملين. كما أن العنصر البشري المؤهل أصبح ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، سواء كانت عامة أو خاصة، في تحقيق مهامها بكفاءة وفعالية. لذا، تسعى المنظمات إلى الاستثمار الأمثل في ممارساتها الوظيفية عبر برامج تدريبية تهدف لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية، مما يساهم في نمو المنظمة وازدهارها، ويؤهلها لمواجهة التغيرات والمنافسة والتأكيد على أهمية التدريب في تحسين الممارسات الوظيفية، تخصص المنظمات التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب.

### مشكلة الدراسة:

يساهم التدريب والتطوير في تحسين رضا الموظفين ورفاهيتهم العامة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما يرون أن المنظمة تستثمر في تطوير مهاراتهم وتوفر لهم فرص التعلم والنمو هذا الشعور يعزز رضاهم الوظيفي ويزيد من رغبتهم في الاستمرار في العمل والمساهمة الإيجابية في بيئة العمل.

ولقد أوصت دراس (العشي وبيوراس، 2020) بأهمية برامج التدريب في تحسين فعالية أداء الموظفين، وتسريع عملية الاندماج للمؤهلين، وزيادة الرضا والالتزام لديهم وتمكنهم من اكتساب مهارات جديدة، وتقليل معدلات الاستقالة والرفض وتحقيق التميز التنافسي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحسين الممارسات الوظيفية.

كما تعد تنمية الموارد البشرية أمرا بالغ الأهمية لتقدم وازدهار البشرية، إذ تعتبر استثماراً حيويًا في المستقبل من خلال تطوير القدرات والمهارات الفردية وزيادة الاستفادة من الإمكانيات البشرية. لذا، يزداد الاهتمام بالعنصر البشري نظرا

لقد تم إعداد الأفراد على الابتكار والتطوير والاختراع، خصوصا في المؤسسات التعليمية التي تعد القوى البشرية أكاديمي

ومهنى لتلبية احتياجات سوق العمل. وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية مخططة تتضمن مجموعة من البرامج المصممة لتعليم الموارد البشرية وتزويدها بالمعارف والسلوكيات والمهارات اللازمة للتكيف مع أي مستجدات بيئية قد تؤثر في نشاط المؤسسة.

بناء على ما سبق يتضح للباحثة وجود ضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة المجمعة بشكل خاص، وذلك بضرورة اعتماد استراتيجيات تدريبية شمولية لاستيعاب احتياجات الموظفين في الجامعة، وأن تكون على استعداد لتلبية تحديات التدريب والتطوير الحديثة، والسعي لاستثمار الجهود في تحسين التدريب والتطوير، وبناء على ما سبق انبثقت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي: ما دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة؟

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة؟
- 2- ما متطلبات تحسين البرامج التدريبية للموارد البشرية لزيادة فعالية الاستثمار في التدريب من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة؟
- 3- ما سبل تحسين البرامج التدريبية للموارد البشرية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة.
- 2- بيان متطلبات تحسين البرامج التدريبية لزيادة الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة.
- 3- تحديد سبل تحسين البرامج التدريبية للموارد البشرية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة.
- 4- كشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- 1- الإسهام في إثراء أدبيات الدراسة النظرية، وإثراء المكتبة البحثية حول سبل تحسين الممارسات الوظيفية في المملكة العربية السعودية.
- 2- تحفيز الباحثين الجدد لاستكمال دراسة الموضوع من جوانب أخرى وبشكل أوسع.
- 3- تقديم معلومات وافرة ومتنوعة، والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول دور البرامج التدريبية للموارد.
- 4- البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية، ووفقاً للتغيرات الراهنة للبرامج المستحدثة لرؤية المملكة 2030.

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- أن تقيد نتائج الدراسة وزارة التعليم بشكل عام وجامعة المجمعة بشكل خاص بدور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية، وبالتالي تفعيلها واستثمارها على أحسن وجه.

- 2- مساعدة الجهات المهتمة بموضوع الدراسة بتقديم نتائج وتوصيات ومقترحات من أرض الواقع حول الدور الذي تقوم ب به البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية وأثرها في تحسين مستوى الأفراد.
- 3- المساهمة في إعطاء صورة صادقة وواضحة عن الوضع الحالي لتحسين الممارسات الوظيفية، من خلال تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية.
- 4- التعرف على سبل تحسين وتطوير البرامج التدريبية للموارد البشرية.

### مصطلحات الدراسة:

**البرامج التدريبية للموارد البشرية:** وتعرف البرامج التدريبية للموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأنشطة المستمرة الهادفة لتزويد الفرد بالمهارات والقدرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما. (المطيري، 2020)

**وتعرفه الباحثة إجرائيا:** بأنه نشاط منظم تعتمد عليه جامعة المجمع، ويهدف إلى تحسين الممارسات الوظيفية وتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية، وتعديل سلوكياتهم بالشكل الذي يساعدهم على التكيف مع التغيرات الوظيفية، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

**الممارسات الوظيفية:** هو سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من أجل تنفيذ وظائفهم. (الزيدي والحسن، 2021)

**وتعرفها الباحثة إجرائيا في هذه الدراسة:** بأنها مجموعة من الوظائف والنشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية التي تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة المجمع من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين.

### حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: ستمثل في الدراسة دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة.
- 2- الحد المكاني: ستقتصر هذه الدراسة على جامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية.
- 3- الحد البشري: جميع القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة.
- 4- الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الثاني من عام 1445هـ / 2024.

### الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

#### المبحث الأول: الإطار النظري

##### المحور الأول: البرامج التدريبية للموارد البشرية

##### مفهوم البرامج التدريبية للموارد البشرية:

عرف (المحيميدي، 2022) البرامج التدريبية بأنها عملية ديناميكية، تستهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات وأداء وسلوكيات المتدربين لكي تمكنهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم، وذلك الرفع وتحسين كفاءة العاملين وممارساتهم الوظيفية وكذلك يمكن تعريفها بأنها النشاطات التدريبية والطرق التي تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التدريبية، وهي منظمة في تسلسل منطقي في فترة زمنية محددة، وهي أيضا مجموعة من التعليمات أو الموضوعات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بمجال معين، ومرتبطة ومنظمة مسبقا وفقا لهيكل معين، وتتبع فيه القواعد التعليمية.

وعرفها (الثويني، 2021) بأنها مجموعة الجهود المنظمة التي تحتوي عدة أنشطة تدريبية مصممة لتطوير مهارات وخبرات العاملين في المؤسسات المختلفة وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل والإنتاج.

كما عرفت (لال الهندي، 2020) البرامج التدريبية للموارد البشرية بأنها: مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة

التي تهدف إلى تدريب القيادات والكوادر البشرية، والتي تشمل أهداف التدريب وموضوعاته وأساليبه وطرقه ووسائل



تقويمه، كما أنها تشمل المحتوى التدريبي في مجالات واتجاهات الإدارة الحديثة، بحيث يقوم المدربون متميزون بتنفيذها للوصول إلى أهداف منشودة، والتي تتمثل في تحسين أداء العاملين والقيادات الإدارية والأكاديمية.

وأيضاً عرفها (حسنين، 2018) بأنها: تزويد العاملين في المؤسسة بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكونها أو الجديدة التي يكتسبونها، بما يمكنهم من تقديم أفضل أداء ممكن في وظائفهم الحالية، وتعددهم للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاتهم التدريبية.

وتعرفها الباحثة إجرانيا بأنها أنشطة منظمة تعتمدها جامعة المجمعته بهدف تحسين الممارسات الوظيفية وتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية، وتعديل سلوكهم بالشكل الذي يساعدهم على التكيف مع التغيرات الوظيفية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### أهمية البرامج التدريبية للموارد البشرية:

زادت أهمية البرامج التدريبية للموارد البشرية مع ظهور العولمة والتنافسية وفرص الاستثمار بين المؤسسات المختلفة والتطور التكنولوجي المتواصل، مما استدعى اهتمام إدارة المؤسسات بتطوير أداء العاملين فيها من خلال إيجاد برامج تدريبية متنوعة بهدف الارتقاء بأدائهم وتحسين ممارساتهم الوظيفية، وهذا أتاح الفرص لزيادة إنتاجيتهم وتقديم أفضل المعاملات الإدارية للجمهور. (المطيري، 2020)

وترجع أهمية البرامج التدريبية التي تصمم وتقدم للموارد البشرية في المؤسسات إلى أن المؤسسات تقوم بتسجيل موظفيها في البرامج التدريبية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وهي بذلك تسهل الاستفادة من البرامج من خلال تلبية الاحتياجات التدريبية المختلفة. (Haydar & Halawi, 2018)

وأشار (أحمد وحاج، 2017) إلى عدة أسباب تجعل البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية مهمة للغاية، كما يلي:

1- تساهم في زيادة الإنتاجية وتسريع الإنتاج مع تقليل النفقات من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق.

2- تساعد على تحسين التواصل بين العاملين ونقل المعارف والمهارات والخبرات الإيجابية.



- 3- تلعب البرامج التدريبية دورا مهما في الوصول إلى الجودة، فهي تشجع على التحسين المستمر الجودة المنتج من خلال تدريب العاملين في مجالات العمل المختلفة.
- 4- تساهم البرامج التدريبية في تقليل احتمالية إصابة العاملين أثناء العمل، فعندما يتلقون التدريب المناسب، فإن ذلك يعمل على إيجاد طرق أكثر أمانا في بيئة العمل.
- 5- تساعد البرامج التدريبية على إحداث التطوير التكنولوجي المناسب، حيث يجب أن ينظر إلى التدريب على أنه إجراء ينبع من التقدم، مع الاستفادة من مجموعة متنوعة من الأساليب المبتكرة.
- 6- إعداد العاملين لمواجهة الأزمات وتحديات العمل سواء في الفترة الحالية أو المستقبلية، وذلك من خلال تفعيل دور الإدارة الجيدة التي تؤمن بأهمية البرامج التدريبية. (Alnidawy, 2015)

وتخلص مما سبق إلى أن البرامج التدريبية للموارد البشرية تمثل أساسا هاما في نجاح أي مؤسسة حيث إنها تساهم في تطوير المهارات والكفاءات - زيادة الإنتاجية - تحسين رضا الموظفين - جذب واحتفاظ المواهب - تعزيز الابتكار والتطوير، أي تلعب البرامج التدريبية دورا حاسما في تعزيز قدرات العاملين ورفع مستوى الأداء التنظيمي، مما يساهم في نجاح واستمرارية المؤسسات في سوق العمل المتنافسة.

#### أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية:

تهدف البرامج التدريبية المقدمة للموارد البشرية إلى تقديم فرص حقيقية لتوسيع معارف المتدربين ومعالجة نقاط الضعف لديهم، وتزويدهم بمهارات وخبرات جديدة تسمح لهم بأداء المهام، كما تهدف إلى تمكينهم من فهم كيفية إدارة المؤسسة، ودعمهم مما يحقق لها أفضل تنافسية. (Asim, 2013)

وأشار (عبد القادر، 2017) إلى عدة أهداف للبرامج التدريبية، منها: تنمية مهارات وقدرات التفكير لدى المتدربين، وتنمية قدراتهم البحثية عن طريق المشاغل، أو بحوث العمل، أو الدورات التدريبية وتهدف إلى إيجاد فئة مؤهلة يمكن منحها المزيد من المسؤولية لتحل محل الشخصيات القيادية التي تنتقل إلى أماكن أخرى أو تقاعد أو الاعتماد عليها

في عملية تفويض السلطة، كما تهدف إلى المساهمة في إعادة التوازن العددي والنوعي إلى هيكل العمالة، فإن حدثت

زيادة في معدل العمالة في قطاع أو تخصص محدد، يمكن بواسطة التدريب التحويلي تجهيزهم وتأهيلهم لتخصصات أخرى تسد العجز الوظيفي.

كما تهدف البرامج التدريبية إلى زيادة الإنتاجية الفردية والتنظيمية وتوفير فرص التطوير التي تعزز المعرفة وتمتية المهارات وإثراء المؤسسة وتعزيز بيئتها التنظيمية، وتوفير فرص التميز لجميع العاملين، وتزويدهم بالأدوات اللازمة للاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء، وكذلك المطالب الحالية والمستقبلية للخدمة، وتهدف أيضا إلى توفير القيادة والدعم المستمر الجهود المؤسسة من أجل تعزيز ودعم موارد وأدوات التكنولوجيا لتحسين كفاءة تدفق العمل على أفضل وجه ممكن وأقل خسارة. (Onyango & Markm, 2014)

وبالتالي فإن البرامج التدريبية في مجال الموارد البشرية تحقق عدة أهداف أساسية لتعزيز أداء العاملين وتطويرهم منها تحسين الأداء الفردي - تعزيز الفريق - تنمية القيادات - زيادة رضا الموظفين - تحسين مستوى الخدمة - تعزيز الثقافة التنظيمية مواكبة التغييرات التكنولوجية، وبشكل عام، تهدف البرامج التدريبية إلى تحسين الأداء العام للعاملين، وتعزيز القدرات التنافسية المؤسسة من خلال تطوير الموارد البشرية وتعزيز البيئة العملية داخلها.

### أنواع البرامج التدريبية المناسبة للموارد البشرية:

أشار (العشي وبوراس، 2020) إلى وجود أنواع من البرامج التدريبية، وهي:

- 1- برامج تدريبية حسب غرض التوظيف: ومن أمثلتها توجيه الموظف الجديد أثناء العمل، وتسعى إلى تحقيق غرض تجديد المعرفة والمهارة، وكذلك تحقيق الترقية أو النقل أو التهيئة للتقاعد.
- 2- برامج تدريبية حسب نوعية التدريب: ومن أمثلتها برامج التدريب المهني والفني، وبرامج التدريب التخصصي - 2 وبرامج التدريب الإداري.
- 3- برامج تدريبية حسب مكانها: ومن أمثلتها برامج التدريب داخل المؤسسة، وبرامج التدريب خارجها، وبرامج التدريب في مؤسسات التدريب الخاصة، والبرامج التدريبية الحكومية.

4- برامج تدريبية حسب مدتها الزمنية: ومن أمثلتها البرامج التدريبية قصيرة الأجل، والبرامج التدريبية طويلة الأجل.

وأشار (عبد الفتاح، 2013) إلى أنواع أخرى للبرامج التدريبية بناء على المهارات المؤداة، ومن أمثلتها: البرامج التدريبية المبنية على المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال، البرامج التدريبية المبنية على المهارات السلوكية والقيادية البرامج التدريبية المبنية على المهارات المحاسبية بجميع فروعها واختصاصاتها، البرامج التدريبية المبنية على مهارات التمويل والاستثمار والإدارة المالية.

نخلص مما سبق إلى أن البرامج التدريبية المناسبة للموارد البشرية تتنوع بحسب احتياجات كل مؤسسة، والأهداف التي ترغب في تحقيقها، ومنها: تطوير المهارات القيادية التدريب على التواصل الفعال التدريب على إدارة الوقت والتنظيم الشخصي التدريب على العمل الجماعي وإدارة الفرق، التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات التدريب على التنمية الشخصية والمهنية التدريب على سلامة العمل والامتنال للقوانين التدريب التقني والتقنيات الجديدة، ويمكن تخصيص البرامج التدريبية بحسب طبيعة واحتياجات كل مؤسسة، والتحديات التي تواجهها في مجال الموارد البشرية.

### عناصر البرامج التدريبية للموارد البشرية:

1- المتدربون: هم الأفراد المهتمون بالبرامج التدريبية والذين يسعون لتحسين مستويات أدائهم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاتهم نحو أعمالهم الحالية أو المستقبلية. ويعتمد نجاح البرامج التدريبية بشكل كبير على وجود متدربين مقتنعين بأهمية التدريب وحاجتهم إليه.

2- المدربون: وهم الأشخاص المؤهلون للتدريب، ويحملون درجة علمية لا تقل عن البكالوريوس مروراً بالماجستير أو بي الدكتوراه، أو ممن لديهم الخبرات الكافية في مجال التدريب بإحدى حقول المعرفة، ويقومون بالتدريب وتصميم الحقائق التدريبية في مجالات تخصصهم واهتماماتهم وخبراتهم، معتمدين على الأسس العلمية للتدريب (الصيرفي، 2010).

3- **المواد التدريبية:** تعد المواد التدريبية من العناصر الضرورية التي تحتويها البرامج التدريبية، وتكون عادة من إعداد المدرب أو إعداد وحدة التدريب، ويكلف المدرب بتنفيذها، وتحتوي المواد التدريبية على معلومات متخصصة وأنشطة وفعاليات وتقويم، وهي محددة بزمن معين، وفئة معينة.

4- **بيئة التدريب:** تشمل قاعات مجهزة بالوسائل السمعية والبصرية، وتوفير ظروف صحية مثل التهوية والإضاءة المناسبة، والمقاعد المريحة. كما يجب أن يكون عدد المتدربين مناسب، مع توفر وسائل مثل السبورة، الأقلام، وجهاز عرض الشرائح، بالإضافة إلى شبكة إنترنت لدعم المحتوى التعليمي والتطبيقات العملية.

5- **أساليب وطرق التدريب:** الأسلوب هو النمط الذي يتبعه المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي، بينما الطريقة هي: كيفية تقديم المادة التدريبية مثل النماذج والأفلام. وتتعدد طرق التدريب، وعلى المدرب اختيار الأنسب منها بناء على طبيعة التدريب المادة، الأهداف، مدة التدريب، ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية.

6- **التدريب العملي:** المعرفة النظرية مهمة، لكن التدريب العملي يعزز عملية التعلم ويعمق الفهم. من خلال التجارب -ح العملية في بيئة خاضعة لرقابة الخبراء، يمكن للمتدربين تطبيق ما تعلموه. يتم ذلك في ورش تدريبية مخصصة، مثل ورش تنمية المهارات التي تستهدف تعزيز مهارات معينة مرتبطة بموضوع البرنامج، مما يضمن للمتدربين اكتساب المهارات اللازمة للوصول إلى مرحلة الإتقان التام (السبوعي، 2011)

ونخلص مما سبق إلى أن برامج التدريب للموارد البشرية تشمل عدة عناصر تهدف إلى تطوير وتعزيز قدرات ومهارات العاملين داخل المؤسسات، وتترابط هذه العناصر معاً لتشكل جزءاً أساسياً من عملية تطوير الموارد البشرية التي تصل في النهاية إلى تحقيق أسمى غايات المؤسسة المنشودة.

### مبادئ البرامج التدريبية للموارد البشرية ومقوماتها:

1- **الشمول:** أن تشمل خطة البرامج التدريبية في المؤسسة كافة العاملين.

2- **التخطيط:** أن يتم التدريب وفق خطة سنوية مدروسة دراسة تفصيلية.

- 3- الاستمرارية: فالتدريب قبل التحاق الموظف بالعمل وبعده مباشرة ثم يستمر معه طيلة حياته الوظيفية حسب مساره ت الوظيفي، وحسب خطة التدريب.
- 4- التفرغ: لابد من تفرغ المتدرب من العمل في يوم التدريب (تفريغاً كاملاً).
- 5- التطبيق: عدم الاكتفاء في البرنامج التدريبي بالجانب النظري، بل لابد من الجانب التطبيقي العملي، وذلك من خلال تزويد العاملين بالتمارين والأنشطة التدريبية الهادفة.
- 6- الواقعية: يجب أن يكون البرنامج التدريبي بأهدافه وأنشطته قريباً من واقع المتدرب، ليتسنى له تطبيق ما تدرب عليه مباشرة. (الشامي، 2006)
- 7- التدرج: أن يكون تصميم البرنامج التدريبي متدرجاً من السهل إلى الصعب، ومن المعروف إلى المجهول، ومن المؤلف إلى غير المؤلف، ومن المنهج النظري إلى الجانب العملي التطبيقي.
- 8- التطور: بأن يكون البرنامج التدريبي متطوراً في مادته وأسلوبه؛ كي يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه، ونجاح برنامج تدريبي ما في سنة من السنوات لا يعني أنه سيستمر في نجاحه إن لم يواكب ذلك تطويراً في مادته العلمية وأساليبه التدريبية.
- 9- المشاركة: إن التدريب مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب، لذا تم تحويل كلمة "المتدرب" في قاموس التدريب إلى "مشارك"، والبرنامج التدريبي الناجح هو الذي يتيح للمشاركين فسحة أكبر الطرح تجاربهم وخبراتهم.
- 10- الاحترام: بعد الاحترام مبدأ ذا أهمية كبيرة داخل قاعة التدريب وخارجها بين جميع أفراد العملية التدريبية بما فيهم المدرب والمتدرب، ومنسق التدريب.
- 11- الممارسة: ويقصد بها ممارسة العاملين في إدارات التدريب للعمل التدريبي من خلال التدريب الداخلي (أي تنفيذ البرامج التدريبية داخل مركز التدريب وعدم الاكتفاء بالبرامج الخارجية بهدف إكسابهم الخبرات والتجارب المفيدة).

12- الالتزام: بمعنى التزام المتدرب ومسؤول التدريب بحضورهما للبرنامج التدريبي عندما يتم ترشيح

المتدرب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

ونخلص مما سبق إلى أن برنامج التدريب في مجال الموارد البشرية يعتبر أساسيا لتعزيز الأداء وتطوير المهارات اللازمة للعاملين في المؤسسة، وهذا يتطلب أن يستند إلى عدة مبادئ أساسية، وهي: الوضوح، والمشاركة، والمرونة، والالتزام والتدرج من السهولة إلى الصعوبة، والقابلية للتطبيق العملي، وحسن الاستفادة منه في مجالات العمل، ومواكبة التطور والواقعية، وغيرها من المبادئ التي لا غنى عنها في أي برنامج تدريبي.

### سبل تحسين البرامج التدريبية للموارد البشرية:

- تحليل الاحتياجات التدريبية: يتضمن تحديد احتياجات العاملين في المؤسسة، حيث يقوم المتخصصون بإعداد البرامج التدريبية بناء على تحليل منظم لهذه الاحتياجات. يتم تصنيف الاحتياجات في جداول، مع إعداد رسومات وبيانات تساعد في تحديد مدى الحاجة للتدريب لكل موظف في المؤسسة.
- تصميم البرامج التدريبية: عد تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية، يبدأ تصميم البرامج التدريبية المناسبة لكل فئة يتم ذلك عبر عدة إجراءات تحديد الموضوعات التدريبية ووضع محتوى خطة التدريب، متابعة موضوعات البرنامج التدريبي لضمان توافقها مع الأهداف، تحديد أساليب التدريب، مع وضع وصف شامل لكل وحدة تدريبية يتضمن المفردات الأهداف والمهارات المستهدفة، الهدف هو تصميم برنامج تدريبي يحقق الأهداف المنشودة بفعالية.
- تنفيذ البرامج التدريبية: يعد تنفيذ البرامج التدريبية بالطريقة الصحيحة من السبل الكفيلة التي تساعد على تحسين الاستفادة من البرامج التدريبية، ويتضمن تنفيذ البرامج التدريبية عدة أنشطة، ومنها: وضع جدول زمني لتنفيذ كل برنامج تدريبي، وتوفير قاعات مخصصة للتدريب والمتابعات اليومية السير كل برنامج، ووجود اتصالات فاعلة بين المدربين والمتدربين، وضرورة تعرف المدربين على الاحتياجات التدريبية للمتدربين والعمل

- على إشباعها، وضرورة تنويع المتدربين الأساليب مختلفة لممارسة التدريب بحيث يتمكن المتدربون من خلالها الحصول المعلومات والمهارات الكافية (القحطاني، 2019)
- **التقييم والمتابعة:** هما خطوة أساسية لتحسين البرامج التدريبية من خلال التقييم، يمكن للمدربين تحديد نقاط القوة والضعف في التدريب، وكذلك التعرف على جوانب الضعف لدى المتدربين، مما يستدعي وضع خطط متابعة تركز على هذه النقاط من الأساليب المناسبة للتقييم والمتابعة استخدام الاستبانات الملاحظة المباشرة، الاجتماعات والاحتفالات الختامية. كما يساهم التقييم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال التقييم الذاتي للإدارات وأجهزة التدريب، وشعور المتدربين بالاستفادة يعد دليلا على جودة العمل التدريبي (ماهر، 2004)

## المحور الثاني: الممارسات الوظيفية للموارد البشرية

### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- عرفها (Armstrong, 2014) بأنها: "نهج استراتيجي لإدارة العاملين في المؤسسة، يهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال التنمية عاملها، مما يجعلهم أكثر فعالية.
- كما عرفها (McNamara, 2012) بأنها مجمل الأنشطة المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة، بدءا من تعيينهم وتطويرهم وتقييم أدائهم إلى توفير بيئة عمل ملائمة، وتقديم الحوافز والمكافآت.
- وقد عرفها أيضًا (Daft, 2010) بأنها نظام دقيق ومتكامل، يركز على تخطيط وتصميم وتنفيذ السياسات والممارسات التي تساهم في تحسين وتطوير أداء الأفراد في المؤسسة.
- ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة التنظيمية التي تهتم بإدارة العاملين، بدءًا من استقطابهم واختيارهم وفق معايير علمية، ثم تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وتوفير الرواتب والمكافآت، وتقييم أدائهم بناء على معايير محددة، بهدف تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها وجودتها.



### مفهوم الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية:

عرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة العمليات التي تتعلق بالعناصر البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة في فترات زمنية متلاحقة، سواء في مجال التخطيط أو الاستقطاب أو التعيين أو التدريب أو التعويض أو التحفيز أو التقويم، بهدف الارتقاء بمستوى جودة العمل المؤسسي للحصول على أفضل منتج أو خدمة المقدمة للعملاء (العايد، 2021).

وكذلك عرفت بأنها: "تلك الأنشطة التنظيمية المتمثلة في الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، والتعويضات، والأمان الوظيفي والنمو الوظيفي والمكافآت والحوجز، والنمط الإداري، والتصميم الوظيفي، وبيئة العمل. (Majumder, 2012)

كما عرفها (DiCenzo, 2018) بأنها: مجموعة الأنشطة والسياسات والتطبيقات التي تستخدمها المؤسسات الناجحة لإدارة وتوجيه العاملين فيها بشكل فعال، مثل: تخطيط الموارد البشرية، الاحتياجات المستقبلية الاستقطاب الاختيار التوظيف التدريب والتطوير إدارة الأداء، التعويض والمكافآت، العلاقات الوظيفية، الصحة والسلامة المهنية، ضمان بيئة عمل آمنة وصحية.

وعرفت أيضاً بأنها: "مجموعة الممارسات الإيجابية القادرة على تحقيق معدلات أداء أفضل للمؤسسة، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، وتمثل هذه الممارسات في مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي والتصميم الوظيفي (Beh & Lee, 2013)

وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموعة من الوظائف والنشاطات التي تقوم بها الإدارة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، مع التركيز على تحسين الأداء وتعزيز قدرات ومهارات العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة المجمع. وستقتصر الدراسة على أربع ممارسات وظيفية هي: التوظيف، التدريب، تقويم الأداء،

والتعويض والمكافأة.

### أهمية الممارسات الوظيفية للموارد البشرية:

تستمد الممارسات الوظيفية للموارد البشرية أهميتها من خلال ما تقدمه للمؤسسات المختلفة من استقطاب أفضل العناصر البشرية، والمعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين، وتقويم الأداء، والترقيات، والتدريب بما يوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل أو زيادة معدلات التغيب، أو انخفاض الإنتاجية وتوفير التكاليف العالية في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظف في حالة الفصل، أو عدم منح علاوة دورية، كما تتمثل أهميتها في أنها تساعد على إنتاج وتقديم خدمات عالية الجودة، وتخفيض تكلفة الإنتاج دون الإضرار بالجودة، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية (الفحيلة والكرود، 2024).

وتتبع أهمية الممارسات الوظيفية للموارد البشرية أيضا باعتبارها العمود الفقري الذي تستند إليه المؤسسة الناجحة والساعية إلى الإبداع والتميز الوظيفي، الموجه نحو تحسين العمليات الإنتاجية والخدماتية، وهذا يتطلب توافر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، ولذلك يمكن القول بأن التوسع الرأسي للإنتاج هو المكمل للتوسع الأفقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقادرة على ممارسة التدريب والتأهيل (الشبانة، 2022).

### أبعاد الممارسات الوظيفية للموارد البشرية:

**1- ممارسة التوظيف:** هي عملية أساسية تقوم بها إدارة المؤسسة لاختيار أفضل الأشخاص لشغل الوظائف الإدارية أو المهنية. تشمل هذه الممارسة تحليل الوظائف، الإعلان عنها، اختيار المرشحين، وتوظيفهم. تهدف إلى جذب، اختيار، تدريب، وتقييم المرشحين المناسبين، لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها. تستند هذه العملية إلى خطوات إدارية مدروسة لضمان توفر الكفاءات اللازمة في المؤسسة لتحقيق النجاح. (Chong, et al., 2003)

2- **ممارسة التدريب:** تهدف هذه الممارسة إلى معالجة الانحرافات في الأداء الوظيفي من خلال تزويد العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم. يعتمد التدريب على توفير برامج تدريبية متخصصة تساعد العاملين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويشمل تطوير المهارات التقنية والوظيفية. الأهداف الرئيسية للتدريب هي زيادة الكفاءة، تحسين جودة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، وتعزيز الرضا الوظيفي. (Amadi, 2023)

3- **ممارسة التعويضات والفوائد:** وتتضمن مجموعة من الممارسات، وهي: الرواتب والأجور: يمكن أن تستند الرواتب إلى الدفعات بالساعة أو اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية، كما يمكن أن تشمل رواتب الموظفين مدفوعات أخرى بالإضافة إلى مزايا مثل: إجازات الإجازة المدفوعة، والسكن والسفر، وغيرها من الامتيازات (ماهر، 2004)

4- **ممارسة التعويضات والفوائد:** وتتضمن مجموعة من الممارسات، وهي: الرواتب والأجور: يمكن أن تستند الرواتب إلى الدفعات بالساعة أو اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية، كما يمكن أن تشمل رواتب الموظفين مدفوعات أخرى بالإضافة إلى مزايا مثل: إجازات الإجازة المدفوعة، والسكن والسفر، وغيرها من الامتيازات.

5- **المكافآت والحوافز:** تتجاوز هذه فوائد الرواتب والأجور، حيث يمكن أن تكون الحوافز مكافآت للعاملين الذين يقدمون أداء مميّزا، كما يتم إعطاء الحوافز للعاملين الذين يؤدون أهدافهم بأعلى مستوى مطلوب، كما يمكن تسليم شروط المكافآت والحوافز أثناء التوجيه، أو قبل بدء المشروع رسميا باعتماد خطط واضحة (ماهر، 2004).

وترى الباحثة أن البرامج التدريبية للموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحسين الممارسات الوظيفية للقادة الإداريين والأكاديميين، حيث تعتبر وسيلة استراتيجية لتطوير الموظفين وزيادة فعالية الأداء من خلال تزويدهم بالمعارف الحديثة وتنمية مهاراتهم العملية والمهنية، كما ترى أن هذه البرامج تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الأداء وتعزيز الإنتاجية.

كما ترى الباحثة أيضًا أن هذه البرامج التدريبية تساهم في تعزيز المهارات الوظيفية، بما في ذلك قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتحسين مهارات التواصل، وحل المشكلات، وخلصت الباحثة إلى أن هذه البرامج تعد استثمارًا يعود بفوائد كبيرة على كل من الموظفين والمؤسسة، حيث تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة أعلى، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

- دراسة بصبوص (2023)، بعنوان: "أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية" (المملكة الأردنية الهاشمية)، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير وأهمية البرامج التدريبية للموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع معلومات وبيانات الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمواقع العلمية المتعلقة بالموضوع، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية لها دور بارز في زيادة الاحتفاظ بالعاملين، وتحسين أدائهم، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين ثقافتها، وتقليل الأخطاء الناتجة عن قلة الخبرة والكفاءة الوظيفية.
- دراسة الفيقي (2023) بعنوان: "دور الدورات التدريبية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تنمية المهارات الحياتية" (المملكة العربية السعودية)، والتي هدفت إلى إبراز دور الدورات التدريبية المختلفة التي يتلقاها الأكاديميون بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تنمية مختلف المهارات الشخصية والاجتماعية والمهنية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستعانت الدراسة باستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في (8744) أكاديميا وطالبة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (437) أكاديميا وطالبة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها أن دور الدورات التدريبية في تنمية المهارات الحياتية ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3023) من (5) وقد جاء دور

الدورات التدريبية في تنمية المهارات الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3035) من 5)، يليه دور الدورات التدريبية في تنمية المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3024) من 5)، وأخيرا دور الدورات التدريبية في تنمية المهارات المهنية بمتوسط حسابي بلغ (3009) من 5).

- دراسة (العامر، 2023) بعنوان دور القيادات الأكاديمية في توطيد التدريب بالجامعات السعودية وفق رؤية المملكة 2030 (المملكة العربية السعودية)، والتي هدفت إلى التعرف على الدور القيادي الأكاديمي لممارسة البرامج التدريبية في أربع جامعات سعودية، وهي: (جامعة حفر الباطن جامعة الحدود الشمالية - جامعة شقراء)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة باستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في القادة الأكاديميين في الجامعات الأربع، والذين يقدر عددهم بـ (4992) قائدا أكاديميا، أما عينة الدراسة فقد بلغت (370) قائدا أكاديميا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدور التنظيمي للتدريب قد حصل على المرتبة الأولى، حيث جاء بدرجة استجابة مرتفعة، أما الدور التقني الممارسة للتدريب والأنشطة والبرامج التدريبية فقد جاء بدرجة استجابة متوسطة.

- دراسة الشهري والشمري (2022)، بعنوان: "أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع معلومات وبيانات الدراسة من خلال الاستبانة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوزارة العدل بالمدينة المنورة، وقد بلغ عددهم (510) موظفا، أما العينة المختارة فقد بلغت (244) موظفا، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية ومكوناتها، والكفاءة الإدارية للموارد البشرية، فكلما زاد الاهتمام بالبرامج التدريبية ومكوناتها: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، زاد تطور وتحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة.

- دراسة المطيري (2020) بعنوان: "أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي : دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام" (المملكة العربية السعودية)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع معلومات وبيانات الدراسة من خلال تطبيق استبانة على العينة، وقد شمل مجتمع الدراسة كافة الكوادر والقوى البشرية العاملة في مستشفى الرفيعة العام بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (177) موظفاً، أما عينتها فقد بلغت (173) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة البرامج التدريبية للموارد البشرية، وتبين أن بعد قياس أداء الموظف في وظيفته كان في الرتبة الأولى، تلاه بعد كفاءة المدربين وخبرتهم، وفي الرتبة الثالثة كان بعد نوعية البرامج التدريبية، وأخيراً بعد اعتماد البرامج على الاحتياجات التدريبية.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Hien، 2023) بعنوان "أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية عالية الجودة من منظور سياسة واستراتيجية التنمية (فيتنام)، والتي هدفت إلى الوقوف على أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية عالية الجودة في البناء والتنمية الوطنية، ومعرفة سياسات واستراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المقر الرئيسي في فيتنام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في العاملين بالمقر الرئيسي بفيتنام والبالغ عددهم (34) موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه في السنوات الأخيرة تم وضع سياسات واستراتيجيات عكست تطوير الموارد البشرية في H-Q في العديد من التعهدات والمبادئ التوجيهية الخاصة بالحزب الفيتنامي وسياسات الحكومة، كما وساهمت المبادئ التوجيهية والسياسات في تدريب العاملين في قسم الموارد البشرية في المقر الرئيسي على أهمية التصنيع والتحديث والتكامل الدولي في فيتنام.



- دراسة (Stavrakaki, 2023) بعنوان: دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في القطاع العام اليوناني في جزيرة كريت" (اليونان)، والتي هدفت إلى تسليط الضوء على ضرورة التعليم المستمر وتدريب الموارد البشرية في القطاع العام، مما يساهم في تقديم خدمة أفضل للمواطنين والشعور بالرضا بين الموظفين أنفسهم؛ لأنهم سيتمكنون من ذلك للاستجابة على أعلى مستوى ممكن المتطلبات المؤسسات التي يعملون فيها، استعانت الدراسة بمنهج المسح الكمي، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة بعد تنفيذ عدة برامج تدريبية في منطقة كريت، وتمثل مجتمع الدراسة وعينتها الممتلئة في (55) موظفا من موظفي القطاع العام بجزيرة كريت اليونانية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة للبرامج التدريبية للموارد البشرية، والرضا الناتج عن المعرفة الإضافية التي اكتسبوها أثناء تنفيذ البرامج التدريبية المستهدفة، كما بلغت نسبة ردود موظفي القطاع العام بالإيجاب على برامج التدريب في جزيرة كريت (70).

- دراسة (Diep, 2022) بعنوان "دور التعليم والتدريب في الموارد البشرية في التنمية في فيتنام" (فيتنام)، والتي هدفت إلى تحديد دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين التعليم والتدريب لتنمية الموارد البشرية بفيتنام في عملية التكامل الدولي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من مصادر ثانوية من خلال البحث في الوثائق والمراجع المتعلقة بالموضوع، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضرورة تنفيذ متزامن للحلول ينبغي أن تكون شاملة وكاملة وعميقة وفهم دور "الوطنية الرائدة للسياسة" وتحسين نوعية التعليم والتدريب وضرورة تنفيذ أداء جيد الصياغة التخطيط وتطوير التعليم والتدريب والخطط، وتحديد الموارد البشرية بشكل صحيح، الذي يتوافق واستراتيجيات التنمية وآليات الكمال والمساهمة في تعزيز قوة التعليم، وكذلك العمل على تدريب القادة الإداريين والأكاديميين على تطوير الموارد البشرية، وتعزيز الاستدامة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.



- دراسة (Aboyasın, 2017) بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف" (المملكة الأردنية الهاشمية)، والتي هدفت إلى تحديد دور البعد التدريبي للموارد البشرية: (تحليل الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج ومدة التدريب وتقييم التدريب في تحسين أداء العاملين: (الإنتاجية، جودة الخدمة، والرضا الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (191) موظفا يعملون في فنادق الخمس نجوم، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك إيجابية لأثر البرامج التدريبية على معايير أداء العاملين الثلاثة: (الإنتاجية جودة الخدمة الرضا الوظيفي)، كما أنه لا يوجد تأثير للمتغيرين الوسيطين (العمر والجنس) على العلاقة بين المستقلين والمتغيرات التابعة.

- دراسة (Alnidawy, 2015) بعنوان "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على فاعلية العملية التدريبية وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي" (المملكة الأردنية الهاشمية، والتي هدفت إلى التعرف على كيفية توظيف البرامج التدريبية كأداة لتطوير وتحسين العاملين في المؤسسات الأردنية، مما يساهم في تطوير الواقع الحالي للمؤسسة، والاستعداد للاحتياجات المستقبلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (100) لموظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تحديد الحاجة التدريبية له أثر كبير على كفاءة البرامج التدريبية، كما يمكن أن يحسن الأداء الفردي والتنظيمي في القطاع الصحي الأردني.

### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- 1- الاستفادة من الأدبيات السابقة في اختيار وصياغة عنوان الدراسة الحالية، وبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 2- تحديد المتغيرات الدراسة الحالية المستقل - التابع) وتصميم نموذج للعلاقة بينهما.

- 3- صياغة مقدمة الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة الحالية وصياغة فرضياتها والتعرف إلى الأسئلة الفرعية المنبثقة من السؤال البحثي الرئيسي.
- 4- التمكن من صياغة أهداف الدراسة الحالية بشكل دقيق ومباشر.
- 5- الاستفادة منها في التعرف إلى أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية والتطبيقية.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الدراسة الوحيدة على حسب علم الباحثة التي تفردت بدراسة دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة.
- 2- كما تتميز الدراسة الحالية بتوافقها مع برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية، التي جعلت تحسين الممارسات الوظيفية للموارد البشرية العنصر الأساسي في العمل على تحقيق طموحات المملكة العربية السعودية.
- 3- تتميز الدراسة الحالية في كونها تناولت موضوعا يخص التعليم، والذي يعد من أولويات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تعتبر انطلاقة جديدة إلى التميز والرقى في تطوير التعليم عبر شتى مراحلها، وتعزيز تنافسية القدرات البشرية الوطنية محليا وعالميا.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان دور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة ويعتبر المنهج المناسب والأمثل لوصف وتحليل الأثر والإجابة على أسئلة الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط" (خميس 2019).

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين والأكاديميين ومدراء الإدارات في جامعة المجمعة، والبالغ عددهم (1560) قائداً.

#### عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (120) قائداً من جامعة المجمعة خلال العام الدراسي 2024 / 1445م، وذلك بطريقة العينة العشوائية البسيطة وفقاً لهامش خطأ يمكن تحمله بالإجابات قدره 7.5% ومستوى ثقة يعادل 90%. تلقت الباحثة (112) ردًا من أصل (120)، وبالتالي أصبح حجم العينة (112) من أصل (1560)؛ أي ما نسبته (7%) من القادة الإداريين والأكاديميين.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم تصميم استمارة خاصة من النوع المقفل أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، تتكون في صورتها النهائية من ثلاث محاور: (الممارسات الوظيفية للموارد البشرية، سبل تحسين البرامج التدريبية للموارد البشرية بالجامعة، أثر البرامج التدريبية على تحسين أداء الموظفين).

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيراتها

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغير سنوات في تأثير البرامج التدريبية على تحسين الممارسات الوظيفية يمكن تفسيره بعدة طرق المتعمقة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغير سنوات الخبرة في تأثير البرامج التدريبية على تحسين الممارسات الوظيفية يمكن تفسيره من عدة جوانب: أولاً: قد تكون البرامج التدريبية مصممة بشكل شامل بحيث تستهدف جميع الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما يجعل محتوى التدريب متساوياً في أهميته وفائدته لكل الفئات، هذا يعني أن الموظفين ذوي الخبرات المختلفة يتلقون نفس التدريب الذي يركز على المهارات الأساسية المطلوبة في العمل، ما يحد من تأثير الخبرة في الاستفادة من هذه البرامج؛ ثانياً: يمكن أن يكون لدى الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة مستوى مشابه من المعرفة في مجالات محددة، وذلك بفضل التطور التكنولوجي وسهولة الوصول إلى المعلومات التي تمكن الجميع من الاطلاع على المستجدات في مجال عملهم، مما يؤدي إلى تقارب في الاستفادة من التدريب، بمعنى آخر، قد يتقلص الفارق بين الموظفين المتمرسين والجدد في كيفية استفادتهم من التدريب بسبب هذا التشابه في التعلم المستمر.

- ثالثاً: من المحتمل أن تعتمد الممارسات الوظيفية التي تستهدفها البرامج التدريبية على إجراءات وأدوات موحدة تحتاجها جميع الفئات، بغض النظر عن سنوات الخبرة، إذا كانت المهارات المكتسبة من هذه البرامج تتعلق بالعمليات اليومية والتقنيات الحديثة التي يتعين على الجميع معرفتها، فقد يكون تأثير سنوات الخبرة محدوداً في تحقيق نتائج مختلفة.

- أخيراً: يمكن أن يعزى هذا إلى عوامل فردية، حيث قد لا تؤثر الخبرة وحدها في مدى استفادة الموظفين من التدريب، بل تلعب عوامل أخرى مثل الدافع الشخصي للتعلم، والتكيف مع التقنيات الحديثة، والقدرة على تطبيق المعرفة الجديدة دوراً أكبر؛ في هذه الحالة، لا تكون سنوات الخبرة عاملاً محدداً في تحسين الممارسات الوظيفية، مما يفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على هذا المتغير.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Aboyasin, 2017) التي كشفت أنه لا توجد تأثير (للخبرة) على دور تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف، ودراسة (Alnidawy, 2015)، أنه لا توجد فروق في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على فاعلية العملية التدريبية، وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي في (المملكة الأردنية الهاشمية) تبعا لمتغير الخبرة.

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

#### أولا: النتائج

- متطلبات تحسين البرامج التدريبية للموارد البشرية لزيادة فعالية الاستثمار في التدريب، كما يراها القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة، جاءت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (4.81)، وجاء مجال تنفيذ البرامج التدريبية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03)، وتحليل الاحتياجات التدريبية حل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02)، وتصميم البرامج التدريبية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.01)، والتقييم والمتابعة جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99).
- مستوى مثل تحسين البرامج التدريبية للموارد البشرية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة كبيرة، حيث جاءت الفقرة (تطور البرامج التدريبية المعارف والاتجاهات والمهارات الخاصة بالموظفين بمتوسط حسابي (4.15)، والترتيب الأول، بينما جاءت الفقرة يساهم البرنامج التدريبي في تقليل نسبة الغياب لدى الموظفين) بمتوسط حسابي (3.89) والترتيب الأخير، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.10).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحسين الممارسات الوظيفية من وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة المجمعة تبعا لمتغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

### ثانيا: التوصيات

#### التوصيات المتعلقة بدور البرامج التدريبية للموارد البشرية:

- تعزيز دور التدريب بشكل مستمر وتطويره بناء على تقييم دوري للاحتياجات الوظيفية، مع التركيز على تطوير الكفاءات الأساسية.
- تحسين برامج تقويم الأداء لضمان متابعة تقدم الموظفين والتأكد من تأثير التدريب بشكل فعال.
- توجيه برامج التدريب نحو تحسين سياسات التوظيف لضمان استقطاب وتوظيف الكفاءات المطلوبة.
- تحسين نظام التعويضات والمكافآت بناءً على نتائج التدريب لضمان زيادة تحفيز الموظفين وتحسين الأداء.

#### توصيات متعلقة بمتطلبات تحسين البرامج التدريبية:

- زيادة التركيز على التنفيذ العملي للبرامج التدريبية من خلال استخدام تقنيات التعليم المتقدمة، مثل التعليم عن بعد والتدريب العملي.
- ضرورة إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية لكل إدارة أو قسم على جدة لضمان أن تكون البرامج مصممة خصيصا لتلبية هذه الاحتياجات.
- إعادة تصميم البرامج التدريبية بناءً على متغيرات السوق والتغيرات التكنولوجية الضمان استمرارية فعالية هذه البرامج.
- تطوير أساليب التقييم والمتابعة بشكل منتظم لمراجعة مدى فعالية البرامج التدريبية، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

#### توصيات متعلقة بسبل تحسين البرامج التدريبية:

- تعزيز البرامج التدريبية التي تركز على تطوير المعارف والاتجاهات والمهارات الخاصة بالموظفين التحسين أدائهم الوظيفي بشكل مستدام.

- توجيه البرامج التدريبية نحو زيادة التزام الموظفين، وتقليل نسبة الغياب من خلال إدراج موضوعات المتعلقة بالتوازن بين الحياة العملية والشخصية.
- التأكيد على أن البرامج التدريبية يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بأهداف الموظفين العملية لتحفيزهم على المشاركة الفعالة وتحقيق أقصى استفادة.

### ثالثاً: المقترحات

- 1- إنشاء وحدة تدريبية متخصصة في جامعة المجمعة، لتقييم وتحسين البرامج التدريبية بشكل مستمر، وضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير البرامج التدريبية على الإنتاجية الوظيفية، وتقليل المعدل دوران الموظفين.
- 3- تطوير استراتيجيات تشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية عبر منح حوافز ملموسة، مثل الترقيات أو المكافآت.



المراجع:

المراجع العربية:

- العشي، هارون وبوراس، فايذة (2020). أهمية برامج التدريب في تفعيل عملية تأهيل الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 5 (2).
- الشهري، حمود والشمري، وائل، (2022)، أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة، المجلة العربية للنشر العلمي 2 (39).
- المطيري، عبد الله (2020). أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام"، المجلة العربية للنشر العلمي، 2 (15).
- الزبيدي، غني وعبد الحسن بتول (2021) تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (120).
- المحيمدي، عبد الله (2022) أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم: دراسة حالة في مدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة، المجلة العلمية للأبحاث، 1 (2).
- الثويني، سليمان (2021) واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين، مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي، 2 (2).
- الصيرفي، عبد الفتاح (2010). التدريب الإداري المدربين والمتدربين وأساليب التدريب)، الطبعة الثانية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- السبيعي، نهاد، (2011)، إدارة الموارد البشرية، المجلة الأكاديمية العربية، 1 (2).

# مجلة الآداب والعلوم الانسانية

## Journal of Arts and Humanities



- الشامي، رفعت (2006) موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب منهج نظري ودليل عملي، الطبعة الأولى، دار قرطبة للطبع والنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- ماهر، أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- العابد، سرى (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصال السعودية وفقا لرؤية المملكة 2030، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14 (2).
- الشبانة عبد المحسن (2022) إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل بيئة الأعمال الجديدة الواقع والتحديات والحلول، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 22 (2).
- بصبوص، أمل، (2023)، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، 6 (54).
- الفيافي سعاد (2023) دور الدورات التدريبية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في تنمية المهارات الحياتية، مجلة الآداب للدراسات الاجتماعية والنفسية 5 (3).
- لآل الهندي خلود (2020). أثر التدريب في تحسين أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية 2030، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 1 (21).
- حسنين، أحمد. (2018). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحسين التنمية المستدامة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان - الأردن.
- القحطاني، علي (2019) التحديات التي تواجه إقامة برنامج تدريبي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 3 (14).
- الفحيلة، إبراهيم والكرود مريم (2024) تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية التحقيق الميزة التنافسية تصور مقترح مجلة البحث العلمي في التربية، 25 (3).
- العامر، اللولو بنت صالح (2023) دور القيادات الأكاديمية في توطيق التدريب بالجامعات السعودية وفق رؤية المملكة 2030، المجلة التربوية، 2 (11).

# مجلة الآداب والعلوم الانسانية

## Journal of Arts and Humanities



المراجع الأجنبية:

- Halawi & Haydar, Sanders. (2018). Concepts Strategic Management: Pearson education International, printed in the united states of America.
- Alnidawy, A, (2015). The Effect of Identifying Training Needs on the Effectiveness of the Training Process and Improving the Individual and Organizational Performance: Applied Study in the Jordanian Health Sector, International Journal of Business Administration, 6(4):48-56.
- Asim, P. (2013). The effectiveness of job training to employees performance in public institutions: The case study of Tanzania Institute of Education. The Open University of Tanzania.
- Armstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.
- McNamara, C. (2012). Human Resource Management. Free Management Library.
- Majumder, M. T. H. (2012). Human resource management practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. International Marketing, 2(1).
- Chong, L., Ngolob, R. A., & Palaoang, T. D. (2020). Human resource management (HRM) practices. Journal of Advanced Management Science, 8(4).



- Amadi, A. P. (2023). Human Resource Management (HRM) Functions in Organizational Development and Sustainability in Nigeria. Global Journal of Human Resource Management, 11(4).
- Hien, B. (2023). training high-quality human resources: from the perspective of development policy and strategy, Training High Quality Human Resources, 5(8).
- Stavrakaki, G. (2023). Human Resources Training in the Greek Public Administration: Case Study Region of Crete, Theoretical Economics Letters, 1(13).
- Diep, H. (2022). The Role of Education and Training in Human Resource Development in Vietnam: Theory and Practice. Journal of Positive School Psychology, 6 (4).
- Aboyasir, N. (2017). The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan, International Journal of Business Administration, 8(5).
- Alnidawy, A. (2015). The Effect of Identifying Training Needs on the Effectiveness of the Training Process and Improving the Individual and Organizational Performance: Applied Study in the Jordanian Health Sector, International Journal of Business Administration, 6(4).
- Onyango & Wanyoike, Markm. (2014). Fundamentals of Operations Management. Ed (4) McGRAW-Hill, Irwin.
- Daft, R. L. (2010). Management. South-Western Cengage Learning.



# مجلة الآداب والعلوم الانسانية

## Journal of Arts and Humanities



- DiCenzo, David A. Robins, Stephen B. (2018). Fundamentals of Human Resource Management. Twelfth edition. McGraw-Hill Education.
- Beh, L. S., & Loo, L. H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. Serbian Journal of Management, 8(2).

