



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في جامعة تكريت

م.م. مثنى خضير ارحيم

كلية طب الاسنان

The impact of training and development programs on improving employee performance at Tikrit University

College of Dentistry

Assistant teacher: MUTHANNA KHUDHAIR IRHAYYIM

muthanna.khuder@tu.edu.iq

Abstract

This study examined the impact of training and development programs on employee performance at Tikrit University, utilizing data collected from 266 employees through a structured questionnaire. The findings revealed statistically significant positive relationships between both on-the-job training and job rotation with employee performance, with job rotation explaining 44.5% of performance variance. The analysis also demonstrated the effectiveness of off-the-job training in enhancing professional competencies. Results highlight the importance of strengthening these programs as strategic tools for organizational improvement, while acknowledging the influence of other performance factors. The study provides empirical evidence supporting targeted human resource development initiatives in academic institution

Key words: Training and development programs, On-the-job training, Off-the-job training, Job rotation, Employee performance, Tikrit University

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر برامج التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين بجامعة تكريت، حيث تم جمع البيانات من ٢٦٦ موظفاً باستخدام استبانة خصصت لهذا الغرض. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين التدريب أثناء العمل وأداء الموظفين، كما بين تحليل الانحدار أن تناوب الوظائف يفسر ما نسبته ٤٤.٥٪ من التباين في الأداء. كشفت الدراسة أيضاً عن تأثير إيجابي للتدريب خارج العمل على الكفاءة الوظيفية. توصلت النتائج إلى أهمية تعزيز هذه البرامج كاستراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، مع التأكيد على ضرورة مراعاة العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء.

الكلمات المفتاحية: برامج التدريب والتطوير، التدريب أثناء العمل، التدريب خارج العمل، تناوب الوظائف، أداء الموظفين، جامعة تكريت.

١. المقدمة

١.١ خلفية البحث

يُعتبر الموظفون أحد الأصول الحيوية للمنظمة التي يجب تمكينها بشكل استباقي أو تفاعلي من خلال التدريب والتطوير، وذلك لسد الفجوة في المعرفة والمهارات الناتجة عن بيئة العمل الديناميكية الحالية. ويشكّل التدريب والتطوير أداة فعالة لتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية (Adamu et al., 2022, p.41) كما يُمثّل التدريب والتطوير الوظيفي ركيزة أساسية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يساهم توفير برامج تدريبية مستدامة في تنمية كفاءات العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية. وينعكس هذا التطوير بشكل إيجابي على جودة المخرجات والخدمات المقدمة. كما يُساهم التدريب المستمر في تحديث معارف الموظفين وإطلاعهم على أحدث الممارسات والتقنيات في مجال تخصصهم، مما يعزز كفاءتهم الإنتاجية وفعاليتهم الوظيفية. ويترتب على ذلك تحسّن في مستويات الرضا الوظيفي وزيادة في الانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (النسور، ٢٠٢٤، ص ٩٥). تشير

الدراسات الحديثة إلى أن رأس المال البشري يلعب دوراً محورياً في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يرتبط الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمستوى كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم (Elnaga & Imran, 2013, p. 137). وفي هذا الإطار، تبرز الأبحاث أن الاستثمار الفعّال في برامج تنمية الموارد البشرية يُعد عاملاً حاسماً لتعزيز الإنتاجية وتحقيق التميز التشغيلي (Salah, 2016, p. 36). في الوقت الحاضر، تعتمد المنظمات على تحسين القدرات والمهارات والمعرفة لدى الموظفين الموهوبين لتحقيق أداء إيجابي. وعلى الرغم من توظيف أشخاص ذوي خبرة بالفعل، لا يزال مديرو الموارد البشرية يصممون برامج التدريب والتطوير لتمكين الموظفين من اكتساب المهارات والقدرات والمعرفة المتعلقة بمسؤولياتهم. يتم ذلك انطلاقاً من الإدراك بأن الموظفين يشكلون العمود الفقري للمنظمات (Halawi & Haydar, 2018, p.24). ويُعدّ تطوير المهارات الوظيفية للموظفين عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، حيث يُسهم في تحقيق العديد من المكاسب، منها: رفع معدلات استبقاء العاملين، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز السمعة المؤسسية، بالإضافة إلى ترسيخ بيئة عمل إيجابية. كما أن تنمية المهارات تلعب دوراً مهماً في تعزيز الانتماء الوظيفي، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية بشكل عام (مانع والجماعي، ٢٠٢٤، ص ٩٧).

١.٢ مشكلة البحث

١. تحديد العلاقة بين التدريب أثناء العمل وأداء الموظفين في جامعة تكريت.
٢. قياس تأثير التدريب خارج العمل على أداء الموظفين في جامعة تكريت.
٣. تحديد العلاقة بين تدوير الوظائف وأداء الموظفين في جامعة تكريت.

١.٣ أهداف البحث

١. تحديد أثر التدريب أثناء العمل على تحسين أداء الموظفين في جامعة تكريت.
٢. قياس تأثير التدريب خارج العمل في تنمية مهارات وكفاءة العاملين بجامعة تكريت.
٣. تقديم توصيات لتحسين برامج التدريب (داخل وخارج العمل) لتعزيز الأداء الوظيفي في الجامعة.

١.٤ أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على الدور الحيوي لبرامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي جامعة تكريت، حيث يسعى إلى تقديم رؤية علمية وعملية حول تأثير التدريب أثناء العمل وخارجه في تطوير كفاءات العاملين ورفع مستوى أدائهم. من الناحية الأكاديمية، يضيف هذا البحث معرفة جديدة إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي، وخاصة في البيئة الجامعية العراقية، مما يوفر مرجعاً مهماً للباحثين المستقبليين. أما على الصعيد العملي، فإن النتائج المتوقعة ستساعد إدارة الجامعة في اتخاذ قرارات مستنيرة حول تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الأكثر فعالية، وبالتالي تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة. كما أن للبحث بعداً اجتماعياً يتمثل في مساهمته غير المباشرة في تحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال تطوير كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة ستساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية وتوفير البرامج المناسبة لتطوير مهاراتهم. بشكل عام، يقدم هذا البحث أرضية صلبة لصناع القرار في الجامعة لاعتماد استراتيجيات تدريبية فعالة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بجودة الأداء على جميع المستويات.

١.٥ فرضيات البحث

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب أثناء العمل وأداء الموظفين في جامعة تكريت.
٢. يؤثر التدريب خارج العمل بشكل إيجابي وملاموس على تحسين أداء الموظفين في جامعة تكريت.
٣. تساهم برامج تناوب الوظائف (Job Rotation) في تنمية المهارات المهنية ورفع مستوى الأداء لدى موظفي جامعة تكريت.

١.٦ حدود البحث

الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على دراسة تأثير التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training) والتدريب خارج العمل (Off-the-Job Training) على أداء الموظفين

الحدود المكانية:

ينحصر تطبيق البحث في جامعة تكريت فقط.

الحدود الزمانية:

تجمع البيانات خلال الفترة (٢٠٢٥).

الحدود البشرية:

تشمل عينة البحث الموظفين الإداريين في جامعة تكريت فقط.

الحدود المنهجية:

تعتمد النتائج على البيانات المتاحة واستجابات المشاركين في الاستبيانات.

١.٧ الدراسات السابقة

هدفت دراسة (مانع والجماعي، ٢٠٢٤، ص ٩٧) إلى تحليل أثر التدريب في تنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين بمنظمة أطباء بلا حدود في اليمن، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للتدريب هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتقييم فاعليتها. كما تناولت الدراسة تقييم المهارات الوظيفية للموظفين عبر خمسة أبعاد: المهارات المكتسبة، والمهارات الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإبداعية الإدارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من ٣٤٠ موظفاً بالمنظمة. وكشفت النتائج عن تأثير واضح للتدريب بمختلف أبعاده في تطوير مهارات الموظفين، مع تسجيل مستويات مرتفعة لكل من ممارسات التدريب والمهارات الوظيفية. كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين فعالية التدريب وتحسين المهارات، إلى جانب تحديد قيود الميزانية كأحد التحديات الرئيسية التي تعيق المشاركة في البرامج التدريبية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالتدريب عبر وضع خطط تدريبية سنوية قائمة على تحليل دقيق لفجوات المهارات. كما شددت على أهمية تقييم المهارات الفردية والخبرات المكتسبة باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنظيمي المستدام. هدفت دراسة (Araya et al., 2023, p.1) إلى تحليل أثر التدريب على أداء الموظفين في مدينة ميكيلي بإقليم تيغراي، إثيوبيا من خلال تقييم ثلاثة عوامل رئيسية هي: تقييم احتياجات التدريب، وتوافر الموارد التدريبية، وتصورات الموظفين تجاه التدريب. اعتمدت المنهجية على جمع البيانات وتحليلها إحصائياً لتحديد مدى تأثير هذه العوامل في تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن تقييم احتياجات التدريب وتوافر الموارد التدريبية يلعبان دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين، في حين أن تصوراتهم تجاه التدريب لم تكن عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الأداء. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية أكثر فعالية من قبل قسم إدارة الموارد البشرية في مكتب تيغراي الإقليمي للتعليم (TREB)، مع التركيز على تحسين توفير الموارد التدريبية وإدارتها بكفاءة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. كما شددت على أهمية تعزيز وعي الموظفين بأهمية التدريب لزيادة مشاركتهم الفاعلة في هذه البرامج. تناولت دراسة (توفيق، ٢٠٢١، ص ٥) أثر برامج التدريب في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين في القطاع الأكاديمي، مع التركيز على جامعة غرداية كحالة دراسية. اعتمدت المنهجية البحثية على أسلوب التحليل الوصفي، حيث جُمعت المعلومات عبر استبانة طبقت على ٦٠ من العاملين في الجامعة. ولتحليل المعطيات، استعان الفريق البحثي بحزمة برامج إحصائية متخصصة شملت SPSS وExcel، مع استخدام مقاييس إحصائية متنوعة مثل المتوسطات الحسابية، معاملات التشتت، اختبار ANOVA، إلى جانب نماذج الانحدار الخطي لاستكشاف الروابط بين المؤشرات المختلفة. كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية واضحة بين جودة البرامج التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي، حيث أسهمت هذه البرامج في سد الفجوات المهنية ورفع الكفاءات العملية. كما لوحظ تحسن ملموس في الالتزام الوظيفي والسلوك التنظيمي بين العاملين الذين خضعوا للتدريب. وتؤكد هذه النتائج على الحاجة إلى تبني استراتيجيات تدريبية مبنية على تشخيص دقيق للاحتياجات التنموية، مع التركيز على استدامة التأثير التدريبي عبر المتابعة والتقييم الدوري. حرص الباحثون على ضمان مصداقية النتائج من خلال مراعاة التنوع الديموغرافي للعينة وضبط المتغيرات الدخيلة. كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث طويلة لرصد التغيرات النوعية في الأداء المؤسسي على المدى البعيد، مع التأكيد على أهمية تكييف البرامج التدريبية مع المتطلبات المتطورة لسوق العمل. هدفت دراسة (Halawi & Haydar, 2018)

(p.24) إلى فهم تأثيرات التدريب على أداء الموظفين في شركتين لبنانيتين - شركة بونجوس وشركة الخطيب والعلمي. حيث جمعت الدراسة بيانات أولية من عينة مكونة من ٣٠٣ مشارك. وأظهرت النتائج أن الشركتين اللبنانييتين تصممان برامج تدريبية مختلفة، حيث تركز إحداها على برامج تدريبية للمهارات قصيرة الأجل بينما تركز الأخرى على برامج تطويرية لقدرات طويلة الأجل. وشملت بعض البرامج تنظيم أنشطة خارج مكان العمل، وحضور ورش العمل، والمشاركة في أنشطة الأقسام، ومراقبة الزملاء. كانت لبرامج التدريب فوائد متبادلة للموظفين

والشركتين. فقد أفاد الموظفون بأنهم تمكنوا من تطوير الرضا الوظيفي الداخلي، وتلقوا تقييمات إيجابية، وفهموا كيفية تحقيق مخرجات عالية الجودة، كما طوروا مساهمهم المهني بما يتجاوز نطاق العمل الروتيني. ومع ذلك، لاحظت الإدارة وجود تحديات في تنفيذ برامج التدريب بسبب الخوف من استنزاف الموارد، ومشاكل التواصل، والبيروقراطية، وضعف الدعم من الإدارة العليا، وعدم وجود هياكل تنظيمية كافية. وقد تم تسليط الضوء على الآثار العملية لهذه النتائج. هدفت دراسة (Salah, 2016, p. 36) إلى تحليل العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وبين أداء وإنتاجية الموظفين في شركات النقل الخاصة بمحافظة معان والمنطقة الجنوبية من الأردن، حيث اعتمد الباحث على المنهج الكمي من خلال تصميم استبيان متخصص تم توزيعه على عينة ممثلة بلغت ٢٥٤ موظفاً من أصل ٤٢٠ يشكلون المجتمع الأصلي للدراسة كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين متغيرات الدراسة المستقلة (برامج التدريب والتطوير) والمتغيرات التابعة (مستوى الأداء والإنتاجية)، حيث أظهر التحليل الإحصائي أن العاملين الذين خضعوا لبرامج تدريبية وتطويرية منتظمة حققوا مستويات أعلى من حيث الكفاءة المهنية والإنتاجية مقارنة بزملائهم الذين لم يتلقوا مثل هذه البرامج. وفي ضوء هذه النتائج، تؤكد الدراسة على الأهمية الاستراتيجية للاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة وتطوير خطط تنمية شاملة لجميع العاملين، مع اقتراح إجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية لدراسة تأثير متغيرات أخرى مثل مستوى المشاركة الوظيفية والقدرات الإبداعية على أداء العاملين في قطاع النقل والخدمات اللوجستية. هدفت دراسة (Asfaw et al., 2015, p.188) إلى تحليل تأثير برامج التدريب والتطوير على كفاءة أداء العاملين في مكتب إدارة المنطقة الخامسة بأديس أبابا، حيث اعتمد الباحثون منهجاً كمياً مستعرضاً من خلال استبيان بمقياس ليكرت شمل ١٠٠ موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنظمة، وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن ٩٤ استجابة صالحة للتحليل بنسبة استجابة ٩٤٪. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التدريب والتطوير من جهة ومستوى أداء الموظفين وفعاليتهم من جهة أخرى، مما دفع الباحثين للتوصية بضرورة استمرار المكتب في تنفيذ برامج التدريب مع تعزيز مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية والتقييم لضمان فعالية هذه البرامج. هدفت دراسة (Elnaga & Imran, 2013, p1٣٧) إلى استكشاف أثر برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، مع تقديم توصيات عملية لتصميم أنظمة تدريب فعالة. حيث اعتمد البحث المنهج النوعي من خلال تحليل نقدي للأدبيات الأكاديمية ودراسات الحالة المتعلقة بتأثير التدريب على إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى مراجعة شاملة للنماذج النظرية في مجال تطوير الموارد البشرية. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية بين جودة التدريب ومستويات الأداء الوظيفي، مع التأكيد على أهمية عنصر تقييم الاحتياجات التدريبية وتوافر الموارد اللازمة. إلا أن الدراسة توصلت أيضاً إلى محدودية الأدلة الفاعلة التي تربط بشكل مباشر ومطلق بين التدريب وتحسين الأداء، مما يستدعي إجراء مزيد من البحوث التطبيقية. بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية تشمل تصميم أدوات تقييم أداء دقيقة، ووضع آليات لقياس العائد على الاستثمار في التدريب، مع التأكيد على ضرورة تبني منهجيات تحليلية متقدمة في الدراسات المستقبلية لفهم أكثر شمولاً للعوامل الوسيطة التي تؤثر في هذه العلاقة.

تقييم على الدراسات السابقة

تكشف الدراسات السابقة اتساقاً واضحاً في التأكيد على الأثر الإيجابي للتدريب بجميع أشكاله (أثناء العمل وخارجه) في تحسين الأداء الوظيفي، مع اختلافات في طبيعة العينات والقطاعات المدروسة. فعلى الرغم من تنوع المنهجيات بين الكمية والنوعية، والتباين في البيئات التنظيمية (القطاع الصحي في اليمن، الجامعات في الجزائر وإثيوبيا، الشركات اللبنانية، وقطاع النقل في الأردن)، إلا أنها أجمعت على وجود علاقة طردية بين جودة البرامج التدريبية ومستويات الأداء. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات تحديات مشتركة تعيق فعالية التدريب، مثل محدودية الموارد المالية، وضعف مشاركة الإدارة العليا، وعدم دقة تقييم الاحتياجات التدريبية. كما لاحظت دراستا (Halawi & Haydar, 2018) و (Elnaga & Imran, 2013) أن العلاقة بين التدريب والأداء قد لا تكون مباشرة دائماً، بل تتأثر بعوامل وسيطة كالدافعية والبيئة التنظيمية. في المقابل، تميزت دراسة (توفيق، ٢٠٢١) و (Asfaw et al., 2015) بتعمقها في تحليل الآثار النوعية للتدريب، مثل تحسين السلوك التنظيمي وسد الفجوات المهنية، بينما ركزت دراسة (مانع والجماعي، ٢٠٢٤) على الأبعاد الإبداعية للمهارات. هذا التكامل بين الدراسات يُبرز الحاجة إلى تبني نهج شمولي في تصميم البرامج التدريبية، يراعي الخصائص السياقية للمؤسسات، كما يُظهر فجوة بحثية تتعلق بقياس العائد الاستثماري للتدريب على المدى الطويل. أخيراً، تُقدم هذه الدراسات معاً إطاراً مرجعياً قوياً للبحث الحالي، مع التأكيد على أهمية تكيف النتائج وفقاً لخصوصية البيئة الجامعية في جامعة تكريت، وضرورة استكشاف العوامل الوسيطة التي قد تعزز أو تحد من فعالية التدريب.

٢. الإطار النظري

٢.١ مفهوم التدريب والتطوير

أكدت الأدبيات الإدارية على أهمية التدريب كأحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية، حيث عرّفه الباحثون بأنه عملية منهجية تهدف إلى تطوير قدرات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم لتعزيز أدائهم الوظيفي. ويتفق الخبراء على أن التدريب الفعال يساهم في تحسين كفاءة الأفراد والمؤسسات من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاج نقاط الضعف في الأداء (الهيبي، ٢٠٠٤، ص ٨٩). يُعرّف عبد الباقي (٢٠٠٠) التدريب بأنه عملية منظمة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة لرفع مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين إنتاجيتهم في العمل (ص ٦٩). كما قدمت السالم وصالح (٢٠٠٦) تعريفاً شاملاً للتدريب باعتباره "عملية منظمة تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، مع تعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة" (ص ٢٩٨). يمكن تعريف تطوير مهارات الموظفين على أنه "عملية منهجية تهدف إلى تعزيز المعارف والقدرات المهنية للأفراد، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبتيح لهم فرصاً للنمو الوظيفي، مع تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت" (مانع والجماعي، ٢٠٢٤، ص ١٠٤). يتبين الفرق الأساسي بين التدريب والتطوير من خلال عدة محاور رئيسية :

- التدريب عملية تهدف إلى نقل المعارف والمهارات المحددة اللازمة لأداء وظيفة معينة، بينما التطوير يركز على النمو الشامل للموظف وبناء قدراته القيادية.
- يهتم التدريب بتحسين الأداء الوظيفي الحالي ورفع الكفاءة في المهام المحددة، في حين يستهدف التطوير إعداد الموظف للمستقبل الوظيفي وتنمية مهاراته الإدارية والقيادية.
- للتدريب طبيعة قصيرة الأجل تركز على احتياجات فورية، بينما يتميز التطوير بأنه استثمار طويل الأمد في رأس المال البشري.
- يرتبط التدريب بمتطلبات وظيفة محددة، في حين أن التطوير يشمل المسار الوظيفي الكامل للموظف.
- يعتمد التدريب على برامج معدة مسبقاً ويتم تحت إشراف مدربين متخصصين، بينما يعتمد التطوير بشكل أكبر على المبادرة الذاتية والدافعية الشخصية للموظف.
- يمثل الفرق بين التدريب والتطوير في أن الأول يعتمد على أساليب مثل التدريب العملي والورش المتخصصة لتحسين الأداء الحالي، بينما يشمل الثاني أساليب كالتناوب الوظيفي والمشاريع الاستراتيجية وبرامج الإرشاد لإعداد الموظفين للمستقبل، حيث يتكاملان معاً في تطوير الكفاءات البشرية (Raheja, 2015, p.36).

٢.٢ أهمية التدريب والتطوير

في ظل التغيرات التكنولوجية والمهنية المتسارعة، تواجه منظمات الأعمال تحدياً متزايداً في الحفاظ على قدرتها التنافسية. وقد أدت هذه التحولات إلى إبراز الدور المحوري للموارد البشرية كعامل حاسم في تحقيق التميز التنظيمي، حيث لم تعد الميزة التنافسية تعتمد على الموارد المادية فحسب، بل على كفاءة العنصر البشري وقدرته على توظيف هذه الموارد بشكل فعال. وفي هذا الإطار، أصبح الاستثمار في تنمية المهارات المهنية ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات السوق الحديثة، إذ يساهم التدريب المدروس في تعزيز الكفاءات الفنية للعاملين وتمكينهم من مواكبة المستجدات التقنية. كما يلعب دوراً محورياً في رفع مستويات التحفيز الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وزيادة الإنتاجية (نذير، ٢٠٢٥، ص ١٥٢). كما يمثل التدريب جسراً استراتيجياً يربط بين تطلعات الموظفين المهنية وغايات المنظمة، حيث يعمل على تحقيق التكامل بين المصلحة الفردية والمؤسسية. فعندما تدرك المؤسسات أهمية الاستثمار في تطوير كفاءات موظفيها، فإنها تحصد نتائج ملموسة تتمثل في ارتفاع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي، مما يمكنها من مواكبة التحديات التنافسية المتسارعة. ويعد التدريب أداة محورية لا تقتصر فوائده على تنمية المهارات الفردية، بل تمتد لتشكيل ركيزة أساسية لتعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التحولات البيئية. وتبرز القيمة الاستراتيجية للتدريب في تمكين المؤسسات من بناء قدراتها التنافسية وضمان استدامتها في الأجل الطويل، حيث تساهم البرامج التدريبية الفعالة في تهيئة المنظمة لاستشراف المستقبل والاستجابة الفعالة لمتغيرات السوق (موسى، ٢٠٢٣، ص ٩٠٢). تساهم برامج التدريب في تعزيز المهارات الخاصة بكل شركة، مما ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل مشاعر عدم الرضا الوظيفي التي تؤدي عادةً إلى ترك العمل. كما يؤدي الاستثمار في تطوير الكفاءات الداخلية إلى تخفيض التكاليف والمخاطر المرتبطة بعمليات التوظيف الخارجي وتعيين موظفين جدد. ويعتمد نجاح التدريب والتطوير على وجود علاقة تبادلية بين الشركة والموظفين. فعندما تتبنى

المؤسسات برامج تدريبية منهجية، فإنها تساهم في تعزيز القيمة السوقية لموظفيها مقارنةً بالعمال في شركات أخرى، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية والولاء التنظيمي ويحد من ظاهرة ترك العمل، كما يمكن للشركات تعزيز هذا التأثير من خلال دعم موظفيها في عملية التخطيط الوظيفي، مما يشجعهم على تحمل مسؤولية تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، وخاصة تلك المهارات التي تحظى بأهمية خاصة في بيئة العمل الخاصة بالشركة (Butali & Njoroge, 2017, p. 7382)

٢.٣ أبعاد التدريب والتطوير

- التدريب أثناء العمل

التدريب أثناء العمل هو أسلوب لتقديم التدريب للموظفين أثناء وجودهم في بيئة العمل الفعلية. يهدف هذا النوع من التدريب إلى تعويد الموظفين على ظروف العمل المعتادة، حيث يكون العاملون خلال فترة التدريب مشاركين مباشرةً في استخدام الآلات والمعدات والأجهزة والمواد وغيرها (Engetou, 2017, p.8). بالإضافة إلى ذلك، يساهم هذا النهج في تمكين الموظفين من مواجهة التحديات والمشكلات التي قد تعترضهم أثناء أداء مهامهم الوظيفية. ويقوم هذا الأسلوب التدريبي على مبدأ "التعلم العملي"، حيث يكتسب المتدربون المهارات من خلال الممارسة الفعلية تحت إشراف مشرفين أو زملاء ذوي خبرة يقومون بتوجيههم وإرشادهم. يتميز هذا النوع من التدريب بفعاليته وكفاءته، حيث يتعلم الموظفون الجدد من خلال الملاحظة والتطبيق العملي، مع الحفاظ على استمرارية العمل والإنتاج. كما أنه يوفر على المؤسسة تكاليف التدريب المنفصل، حيث يتم تنفيذه في بيئة العمل الفعلية باستخدام المعدات والأدوات نفسها، مع الالتزام بالمعايير والسياسات المعمول بها. والأهم من ذلك، أن الموظفين يحصلون على فرصة التطوير المهني وتحسين مهاراتهم دون انقطاع عن العمل أو فقدان للدخل، مما يعزز لديهم الحافز ويحقق فائدة مشتركة لهم وللمؤسسة على حد سواء (Raheja, 2015, p.36)

- التدريب خارج العمل

التدريب خارج موقع العمل هو أسلوب تدريبي يتم فيه تعليم الموظفين المهارات المطلوبة بعيداً عن بيئة العمل الفعلية. يتم تنفيذ هذا النوع من التدريب في أماكن مخصصة ومنفصلة عن موقع العمل الرئيسي، حيث يركز الموظفون على اكتساب المعرفة وإتقان استخدام المعدات والتقنيات التي سيحتاجونها في وظائفهم المستقبلية. حيث تشير الدراسات إلى أن هذا النوع من التدريب يتميز بكونه يعقد خارج موقع العمل العادي، مع توفير مواد تعليمية متخصصة، وتركيز كامل على عملية التعلم بدلاً من المهام العملية، بالإضافة إلى إتاحة مساحة أكبر لحرية التعبير وتبادل الآراء. ومن الأساليب الشائعة في هذا النوع من التدريب نجد المحاضرات والمؤتمرات، التدريب في البيئات المحاكاة، وبرامج تنمية الوعي والسلوكيات المهنية. يتميز هذا الأسلوب التدريبي بفصل عملية التعلم عن ضغوط العمل اليومية، مما يسمح للموظفين بالتركيز بشكل كامل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم دون تشتيت. كما يوفر بيئة مثالية لاستيعاب المفاهيم النظرية والعملية بعمق أكبر قبل تطبيقها في أرض الواقع (Mohd Said et al., 2022, p.116).

- تدوير الوظائف يُعد تدوير الوظائف أحد أهم أنواع التطوير المهني، حيث يُعتقد أن العامل الحاسم للنجاح في المنظمات الحديثة هو جودة القوى العاملة، والتي يمكن تحقيقها من خلال التدريب الوظيفي (Akbari & Maniei, 2017, p.23)

يهدف تدوير الوظائف إلى توسيع خبرات العاملين من خلال نقلهم بين وظائف أو أقسام مختلفة، وفقاً لـ (Chepkosgey, Namusonge, 2015, Sakataka, Nyaberi, & Nyagechi). إلا أن هذه الممارسة قد تثبت عدم فعاليتها أو تسبب الإحباط إذا لم يتم تخطيطها وتنظيمها بعناية كوسيلة لاكتساب معارف ومهارات إضافية. كما ورد في (Chepkosgey et al., 2015) إلى أن تدوير الوظائف هو نظام يسمح للأفراد بالتناوب بين عدة وظائف داخل المنظمة، حيث يقضون فترة زمنية محددة نسبياً في كل وظيفة. ويتضمن هذا النظام عادةً تغييراً دورياً في المهام والمسؤوليات الوظيفية.

٢.٤ أداء الموظفين

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث يشكل عاملاً حاسماً في تحديد فعالية المنظمات ونجاحها. في هذا الصدد، يشير الربيعي وراضي (٢٠١٨) إلى أن مفهوم الأداء يتجاوز مجرد إنجاز المهام الوظيفية ليشمل جوانب متعددة، حيث يعبر عن مستوى قيام الموظف بمسؤولياته الوظيفية المحددة، مع تحمله الكامل لنتائج أعماله وقراراته. كما يتضمن المفهوم الالتزام بالقيم التنظيمية والمعايير الأخلاقية السائدة في بيئة العمل، بالإضافة إلى الانضباط في الالتزام بمواعيد العمل الرسمية وأنظمتها (الربيعي وراضي، ٢٠١٨،

ص ١٤٥). في سياق تحليل مفهوم الأداء، تُعرّف إبراهيم (٢٠٠٩) الأداء بأنه "الاستخدام الأمثل للمهارات والموارد والتقنيات لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إنجاز الأهداف، مع مراعاة التوقيت المناسب والأسلوب الملائم، وبأقل تكلفة ممكنة من حيث الجهد البشري" (إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ١٥). يقدم الكرخي (٢٠١٤) رؤية تحليلية عميقة لأداء العاملين باعتباره أحد المكونات الأساسية للإنتاجية، مع التركيز على البعد الإنساني في العملية الإنتاجية. حيث يرى أن تقييم إنتاجية العامل تتحدد من خلال مجموعة من العوامل المترابطة، تشمل: كفاءة أدائه للمهام الموكلة إليه، مدى إدراكه لدوره الوظيفي، التزامه بتطبيق التعليمات والإرشادات، ومواءمة أدائه لمعايير الجودة المحددة. ويلفت الكرخي الانتباه إلى أن هذه العوامل لا تنفصل عن الجانب السلوكي والدفاعي للعامل، حيث يؤكد على أهمية الرغبة الذاتية في العمل. وقد تجاوز الكرخي في تحليله النظرة التقليدية للعاملين كعنصر منفصل، ليعتبرهم شكلاً من أشكال رأس المال البشري، حيث أدمجهم في نماذج رياضية تظهر تأثيرهم المباشر على معدلات الإنتاج (الكرخي، ٢٠١٤، ص ١٠١-١٠٢). يؤكد الطائي، صالح، وجهاد (٢٠١٨) على التعقيد الكامن في تحديد مفهوم أداء العاملين، نظراً لطبيعته متعددة الأبعاد التي تجمع بين الجوانب السلوكية والفنية. حيث يرتبط هذا المفهوم بشكل وثيق بالخصائص الفردية للعاملين أنفسهم، وفي الوقت نفسه يتأثر بتقييمات وإشراف الأفراد العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن متابعة وتقييم الأداء (الطائي، صالح، وجهاد، ٢٠١٨، ص ١١٧). ويستمد مفهوم الأداء جذوره من الإطار النظري المتعلق بأداء الوظائف والأداء الفعلي، حيث يشير إلى ما يحققه الموظف من إنجازات كمياً ونوعياً أثناء ممارسة مهامه الوظيفية وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه. وتتباين التعريفات الأكاديمية لهذا المفهوم، إذ يُنظر إليه على أنه النتائج العملية التي يحققها الأفراد أو الفرق ضمن الهيكل التنظيمي، في إطار صلاحياتهم ومسؤولياتهم، سعياً لتحقيق الأهداف المؤسسية بطرق تلتزم بالأخلاقيات والمعايير القانونية. كما يُعرف بأنه حصيلة الجهود التي يبذلها الموظفون استجابة لمتطلبات الوظيفة، أو المخرجات الناتجة عن المهام التي تستدعي مهارات وجهوداً محددة خلال فترة زمنية معينة. ويتضح من هذه الرؤى المتعددة أن جوهر أداء الموظفين يتمثل في ما ينتجونه من أعمال من حيث الكم والكيف، بما يخدم تحقيق الغايات التنظيمية. وتؤكد النظرية المتعلقة بالأداء أن الارتقاء بهذا الأداء يشكل شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف المؤسسية، رغم ما يكتنف هذه العملية من تحديات ناتجة عن تعدد العوامل المؤثرة (Awoitau, Noch, & Khotimah, 2024, p.155). يساهم الأداء الوظيفي المتميز في تعزيز فرص الترقى الوظيفي للموظفين. فالأداء الجيد هو ثمرة الجهد والالتزام الذي يبذله الفرد في تنفيذ مهامه، مستخدماً مهاراته وخبراته المهنية بكفاءة وإخلاص وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه. كما يعبر الأداء الوظيفي عن النتائج المحققة من خلال تنفيذ المهام المطلوبة بناءً على المعرفة المهنية والخبرة العملية والالتزام بالجودة والوقت المحدد. وهو في جوهره يمثل مجموعة الكفاءات والقدرات التي تمكن الموظف من أداء مهامه الوظيفية بكفاءة عالية (2386 Niati et al., 2021, p.

٢.٥ أثر التدريب والتطوير في الأداء

في دراسة حديثة أجراها (Saputri, Lorensa, Asriani, & Zainurossalamia ZA, 2020) المنشورة في المجلة الدولية للاقتصاد والأعمال والمحاسبة (IJEBA)، تم تحليل تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين. حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي. وبحسب دراسة (Awoitau et al., 2024, p.153) يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين. وكشفت دراسة (Afroz, 2018, p.111) إن التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي، وإنه توجد علاقة إيجابية قوية بين التدريب وأداء الموظفين، كلما زادت فرص التدريب، ارتفع مستوى كفاءة الأداء.

٣. منهجية البحث

٣.١ **منهج البحث** يتبنى البحث الحالي منهجية وصفية تحليلية لتحليل دور التدريب والتطوير الوظيفي في رفع مستوى أداء العاملين في جامعة تكريت، انطلاقاً من أهمية تنمية المهارات كمحدد رئيسي لجودة الأداء المؤسسي في القطاع التعليمي.

٣.٢ **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين في جامعة تكريت للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، والبالغ عددهم (٢٦٠٠) موظفاً بحسب الموقع الرسمي للجامعة.

٣.٣ **عينة البحث:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة تمثل مختلف الكليات والإدارات، وشملت (٢٦٦) موظفاً، وذلك لضمان تغطية مختلف التخصصات والوظائف. واستُخدمت استبانة مُصممة خصيصاً لجمع البيانات.

٣.٤ **الخصائص الديموغرافية للأفراد المستجيبين**

جدول (١): خصائص الأفراد المستجيبين

Percent	Frequency		
51.1	136	ذكر	الجنس
48.9	130	أنثى	
43.6	116	20-29	العمر
13.2	35	30-39	
27.8	74	40-49	
15.4	41	50-59	
10.2	27	1-5 سنوات	الخبرة
12.4	33	6-10 سنوات	
14.3	38	11-15 سنة	
29.3	78	16-20 سنة	
33.8	90	21-25 سنة	
9.8	26	ثانوية عامة	التعليم
9.8	26	معهد متوسط	
63.9	170	جامعة	
9.8	26	ماجستير	
6.8	18	دكتوراه	
63.5	169	موظف	المسمى الوظيفي
10.9	29	رئيس قسم	
25.6	68	مدير	
100.0	266	الإجمالي	

يُظهر الجدول أن غالبية العينة من الذكور (٥١.١٪) والفئة العمرية ٢٠-٢٩ سنة (٤٣.٦٪)، مع سيادة الحاصلين على مؤهل جامعي (٦٣.٩٪) والموظفين غير الإداريين (٦٣.٥٪). كما أن ذوي الخبرة فوق ١٥ سنة يشكلون النسبة الأكبر (٦٣.١٪)، مما يشير إلى هيمنة العناصر الشابة والمتعلمة وذات الخبرة الطويلة في العينة المدروسة.

٣.٥ صدق الأداة

٣.٥.١ الصدق الظاهري تحقق الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين الذين قاموا بتقييم مدى ملائمة الفقرات لموضوع البحث ووضوحها وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة. اعتمدت هذه العملية على آراء الخبراء وخبراتهم في

المجال، حيث مثلت خطوة منهجية مهمة لضمان جودة الأداة البحثية قبل تطبيقها. أسفرت عملية التحكيم عن تعديل بعض الفقرات وتحسين صياغتها لضمان دقة القياس وشموليته.

٣.٥.٢ صدق الاتساق الداخلي

جدول (٢): الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

المحور	معامل الارتباط
التدريب أثناء العمل	.816**
التدريب خارج العمل	.819**
تناوب الوظائف	.818**
أداء الموظفين	.818**

يُظهر الجدول معاملات ارتباط بيرسون المرتفعة والمتشابهة لجميع المتغيرات (أعلى من ٠.٨١٦)، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي للاستبانة. تؤكد هذه النتائج موثوقية الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة (التدريب وتناوب الوظائف والأداء). تدعم هذه القيم العالية صلاحية الاستبانة للاستخدام في البحث.

٣.٦ ثبات الأداة

جدول (٣): قياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
التدريب أثناء العمل	5	0.867
التدريب خارج العمل	5	0.880
تناوب الوظائف	5	0.900
أداء الموظفين	8	0.920

يُظهر الجدول مستويات عالية من الثبات لجميع محاور الاستبانة، حيث تجاوزت قيم كرونباخ ألفا الحد المقبول (٠.٧٠) بكثير، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز. سجل محور "أداء الموظفين" أعلى قيمة ثبات (٠.٩٢٠)، يليه "تناوب الوظائف" (٠.٩٠٠)، مما يؤكد موثوقية الأداة البحثية. تعكس هذه النتائج جودة صياغة الفقرات وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة.

٣.٧ اعتدالية التوزيع

جدول (٤): قياس اعتدالية التوزيع

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.005	266	0.984	0.04	266	0.056	التدريب أثناء العمل
0.069	266	0.990	.200*	266	0.036	التدريب خارج العمل
0.268	266	0.993	.200*	266	0.050	تناوب الوظائف
0.000	266	0.742	0.000	266	0.332	أداء الموظفين

يُظهر الجدول (٤) نتائج اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk لقياس اعتدالية التوزيع. بالنسبة لمتغيري "التدريب خارج العمل" و"تناوب الوظائف"، كانت قيم Sig. أعلى من ٠.٠٥ في كلا الاختبارين، مما يشير إلى توزيع طبيعي للبيانات. بينما أظهر متغيرا "التدريب أثناء العمل" و"أداء الموظفين" قيم Sig. أقل من ٠.٠٥، مما يدل على انحراف عن التوزيع الطبيعي. وبالرغم من ذلك، فإن نظرية النهاية المركزية تسمح باستخدام الاختبارات البارامترية حتى مع عدم اعتدالية التوزيع، خاصة مع حجم عينة كبير (n=266)، حيث تضمن هذه النظرية أن توزيع وسائل العينات يقترب من التوزيع الطبيعي بغض النظر عن توزيع المجتمع الأصلي، طالما أن حجم العينة كبيراً بما فيه الكفاية.

٣.٨ التحليل الوصفي

جدول (٥): نتائج تحليل عبارات محور التدريب أثناء العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.60	4.26	"ساهم التدريب أثناء العمل في تطوير المهارات العملية المطلوبة في مجال تخصصي".
0.57	4.32	"تلقيت الدعم الكافي من المشرفين خلال فترة التدريب".
0.55	4.33	"وفر التدريب فرصاً للتعلم من الزملاء والخبراء في مجال العمل".
0.68	4.25	"كانت مهام التدريب أثناء العمل واضحة ومناسبة لمستوى خبرتي".
0.64	4.22	"ساعدني التدريب على فهم بيئة العمل الفعلية وتحدياتها".
0.67	4.30	التدريب أثناء العمل

يُظهر التحليل الوصفي ارتفاعات ملحوظة في متوسطات استجابات العينة (Mean) لجميع عبارات محور "التدريب أثناء العمل"، حيث تراوحت بين ٤.٢٢ و ٤.٣٣ على مقياس خماسي، مما يعكس مستوى عالٍ من الرضا والتأييد. جاءت أعلى متوسطات للعبارتين: "تلقيت الدعم الكافي من المشرفين" (٤.٣٢) و"وفر التدريب فرصاً للتعلم من الزملاء" (٤.٣٣)، بينما سجلت العبارة المتعلقة بـ"فهم بيئة العمل" أدنى متوسط (٤.٢٢). كما تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة (تراوحت بين ٠.٥٥ و ٠.٦٨) إلى تجانس آراء المبحوثين وعدم وجود تباين كبير في استجاباتهم. يُلاحظ أن المتوسط العام لمحور "التدريب أثناء العمل" بلغ ٤.٣٠ بانحراف معياري ٠.٦٧، مما يؤكد اتساق النتائج وموثوقيتها. تعكس هذه النتائج فعالية التدريب أثناء العمل من حيث التطوير المهني ووضوح المهام وتلقي الدعم.

جدول (٦): نتائج تحليل عبارات محور التدريب خارج العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.51	4.35	"وفر لي التدريب خارج العمل فرصة للتعرض لبيئات وتحديات جديدة مختلفة عن الجو الأكاديمي".
0.62	4.31	"كان المحتوى التدريبي خارج العمل متنوعاً وشاملاً، وساعدني في اكتساب معارف جديدة".
0.66	4.27	"التدريب خارج العمل ساهم في توسيع شبكة معارفي المهنية وبناء علاقات مفيدة".
0.60	4.29	"واجهت صعوبات في التكيف مع نظام التدريب خارج العمل بسبب اختلافه عن البيئة الجامعية".
0.64	4.31	"أوصي بزيادة فرص التدريب خارج العمل لربط الجانب النظري بالتطبيق العملي بشكل أوسع".
0.68	4.32	التدريب خارج العمل

يُظهر الجدول (٦) ارتفاعات ملحوظة في متوسطات استجابات العينة لمحور "التدريب خارج العمل"، حيث تراوحت الوسط الحسابي بين ٤.٢٧ و ٤.٣٥، مما يعكس تقييماً إيجابياً عالياً لفعالية هذا النوع من التدريب. جاءت أعلى متوسطات للعبارتين: "فرصة التعرض لبيئات جديدة" (٤.٣٥) و"تنوع المحتوى التدريبي" (٤.٣١)، بينما سجلت العبارة المتعلقة بـ"توسيع الشبكة المهنية" أدنى متوسط (٤.٢٧).

تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة (تراوحت بين ٠.٥١ و ٠.٦٦) إلى تجانس آراء المبحوثين واتفاقهم العام على إيجابيات التدريب خارج العمل. يُلاحظ أن المتوسط العام للمحور بلغ ٤.٣٢ بانحراف معياري ٠.٦٨، مما يؤكد فعالية هذا النوع من التدريب في تحقيق أهدافه التطويرية. تعكس هذه النتائج نجاح التدريب خارج العمل في ربط الجانب النظري بالعمل وتوسيع الآفاق المهنية للمشاركين.

جدول (٧): نتائج تحليل عبارات محور تناوب الوظائف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.55	4.36	"يساهم تناوب الموظفين بين الوظائف المختلفة في تحسين فهمهم لطبيعة العمل في الجامعة".
0.52	4.35	"يُعد تناوب الوظائف وسيلة فعالة لتنمية المهارات الوظيفية وتطوير الكفاءات لدى الموظفين..
0.54	4.35	"يوفر تناوب الوظائف فرصاً عادلة لجميع الموظفين لتحقيق التقدم الوظيفي وتجنب الركود المهني".
0.61	4.28	"يؤدي تناوب الوظائف إلى زيادة التعاون بين الأقسام المختلفة في الجامعة وتحسين بيئة العمل".
0.60	4.30	"يجب أن يكون تناوب الوظائف مبنياً على معايير واضحة وشفافة لضمان العدالة بين الموظفين".
0.65	4.35	تناوب الوظائف

يُظهر الجدول تقييماً إيجابياً مرتفعاً لمحور تناوب الوظائف من قبل المشاركين، حيث حظيت جميع العبارات بقبول كبير. جاءت أعلى مستويات الموافقة على العبارات المتعلقة بتحسين الفهم التنظيمي وتنمية المهارات الوظيفية، بينما أظهرت العبارات الخاصة بتحسين التعاون بين الأقسام موافقة قوية وإن كانت أقل نسبياً. برز تأكيد المشاركين على أهمية تطبيق نظام تناوب الوظائف وفق معايير واضحة وشفافة لضمان العدالة بين الموظفين. كما أظهرت النتائج إجماعاً حول دور هذه السياسة في توفير فرص التقدم الوظيفي ومنع الركود المهني. تعكس هذه النتائج بشكل عام رضاً كبيراً عن سياسة تناوب الوظائف كأداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التعاون المؤسسي، مع تركيز واضح على ضرورة ضمان الشفافية والعدالة في تطبيق هذه الآلية.

جدول (٧): نتائج تحليل عبارات محور أداء الموظفين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.56	4.33	"بيئة العمل في الجامعة محفزة وتدعم الإبداع والابتكار".
0.58	4.32	"أشعر بأن عبء العمل المطلوب مني مناسب ولا يؤثر سلباً على إنتاجيتي".
0.61	4.26	"أحصل على تغذية راجعة واضحة ومفيدة تساعدني على تطوير أدائي".
0.59	4.31	"الموارد والتسهيلات المتاحة في الجامعة كافية لأداء مهامي بكفاءة".
0.59	4.31	"هناك تواصل فعال بين الإدارات المختلفة مما يساهم في إنجاز العمل بسلاسة".
0.54	4.31	"أشعر بأن جهودي وتقاني في العمل تُقدّر وتُكافئ بشكل عادل".
0.56	4.32	"تقدم الجامعة فرصاً كافية للتطوير المهني والتدريب المستمر لمواكبة متطلبات العمل".
0.51	4.36	"أنظمة العمل والإجراءات الإدارية في الجامعة واضحة وتسهل إنجاز المهام بفعالية".
0.46	4.32	أداء الموظفين

تُظهر نتائج تحليل محور أداء الموظفين ارتياعاً كبيراً لبيئة العمل الجامعية، حيث تجاوزت متوسطات الاستجابات على جميع العبارات المستوى المرتفع، مع تركيز خاص على وضوح الأنظمة والإجراءات الإدارية وطبيعة البيئة المحفزة للإبداع. أظهرت النتائج اتفاقاً عاماً بين

الموظفين حول كفاية الموارد المتاحة وفعالية التواصل بين الإدارات، إلى جانب تقدير الجهود وتوفير فرص التطوير المهني، بينما ظهر مجال للتحسين في جانب التغذية الراجعة رغم تسجيله مستوى جيداً. تعكس هذه النتائج بشكل عام بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الوظيفي الفعال، مع انحرافات معيارية ضيقة تؤكد تجانس آراء العينة حول هذه المحاور الأساسية.

٣.٩ اختبار الفرضيات ونتائجها

H₁: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب أثناء العمل وأداء الموظفين في جامعة تكريت.

الجدول (٨): تحليل الارتباط بين التدريب أثناء العمل وأداء الموظفين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
266	-	1	التدريب أثناء العمل
266	0.000	0.695**	أداء الموظفين

أوضحت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين التدريب أثناء العمل وأداء الموظفين في جامعة تكريت، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٦٩٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد أن تحسين برامج التدريب الداخلي يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي. تعزز هذه النتيجة فرضية البحث القائمة على وجود تأثير إيجابي للتدريب أثناء العمل على كفاءة الموظفين، حيث يشير حجم العينة البالغ (٢٦٦) إلى موثوقية هذه النتائج وقابليتها للتعميم. تؤكد هذه النتيجة أهمية تعزيز برامج التدريب الداخلي كاستراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي في البيئات الأكاديمية. H₂: يؤثر التدريب خارج العمل بشكل إيجابي وملحوس على تحسين أداء الموظفين في جامعة تكريت.

الجدول (٩): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التدريب خارج العمل على أداء الموظفين

ملخص النموذج

المعامل	القيمة	التفسير
(R ²) معامل التحديد	0.413	يفسر النموذج ٤١.٣٪ من التباين في الأداء
الخطأ المعياري	0.349	دقة تقدير النموذج

تحليل التباين: (ANOVA)

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	186.085	22.721	1	22.721	الانحدار
		0.122	264	32.234	المتبقي
			265	54.955	الكل

معاملات الانحدار:

الدلالة	قيمة ت	(β) المعامل المعياري	الخطأ المعياري	المعامل غير المعياري	المتغير
0.000	17.629	-	0.139	2.446	ثابت
0.000	13.641	0.643	0.032	0.433	التدريب خارج العمل

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب خارج العمل على أداء الموظفين، حيث بلغ معامل التحديد (R² = 0.413) مما يشير إلى أن النموذج يفسر ما نسبته ٤١.٣٪ من التباين في أداء الموظفين. أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية عالية للنموذج الكلي (F = 186.085, p < 0.001)، كما بينت معاملات الانحدار أن لكل وحدة زيادة في مستوى التدريب خارج العمل يرتفع أداء الموظفين بمقدار ٠.٤٣٣ نقطة (β = 0.643, p < 0.001)، مع ثبات معنوي للقيمة الثابتة في النموذج (٢.٤٤٦, p < 0.001). تدعم هذه النتائج فرضية البحث حول الأثر الإيجابي للتدريب خارج العمل في تحسين الأداء الوظيفي، مع الأخذ بالاعتبار وجود عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج تفسر الجزء المتبقي من التباين في الأداء.

H₃: تساهم برامج تناوب الوظائف (Job Rotation) في تنمية المهارات المهنية ورفع مستوى الأداء لدى موظفي جامعة تكريت.

الجدول (١٠): تحليل الانحدار لتأثير تناوب الوظائف على الأداء الوظيفي

ملخص النموذج الإحصائي

المؤشر	القيمة	التفسير
معامل الارتباط (R)	0.667	علاقة قوية موجبة
معامل التحديد (R^2)	0.445	يفسر ٤٤.٥٪ من التباين
الخطأ المعياري	0.340	دقة التقدير

تحليل التباين: (ANOVA)

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
<0.001	212.048	24.479	1	24.479	الانحدار
		0.115	264	30.476	المتبقي
			265	54.955	الإجمالي

معادلة الانحدار:

الدالة	قيمة ت	(β) المعامل المعياري	الخطأ المعياري	المعامل غير المعياري	المتغير
<0.001	16.343	-	0.140	2.294	الثابت
<0.001	14.562	0.667	0.032	0.465	تناوب الوظائف

كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين تناوب الوظائف والأداء الوظيفي ($R^2 = 0.445$, $\beta = 0.667$, $p < 0.001$)، حيث يفسر تناوب الوظائف ما نسبته ٤٤.٥٪ من التباين في أداء الموظفين. أظهرت معادلة الانحدار أن كل زيادة وحدة واحدة في تطبيق سياسة التناوب تؤدي إلى تحسن في الأداء بمقدار ٠.٤٦٥ نقطة، مع ثبات معنوي للنموذج الكلي ($F = 212.048$, $p < 0.001$). هذه النتائج تؤكد الأثر الإيجابي لتناوب الوظائف في تحسين الأداء الوظيفي، مع الإشارة إلى وجود عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج تفسر الجزء المتبقي من التباين.

٣.١٠ نتائج البحث

- أظهرت الدراسة وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين التدريب أثناء العمل وتحسن أداء الموظفين، مما يدعم فرضية البحث. تؤكد النتائج أن الموظفين الذين يحصلون على تدريب أثناء العمل يتمتعون بأداء وظيفي أفضل مقارنة بغيرهم.
- أثبتت الدراسة تأثيراً إيجابياً واضحاً للتدريب خارج العمل في تحسين أداء الموظفين، حيث يفسر هذا المتغير ما يقارب نصف التباين في مستويات الأداء. كما أظهر التحليل أن زيادة الاهتمام بالتدريب الخارجي يرتبط بارتفاع ملحوظ في الكفاءة الوظيفية للموظفين.
- أظهر التحليل الإحصائي أن سياسة تناوب الوظائف تسهم بشكل فعال في تعزيز المهارات المهنية ورفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الجامعة، حيث تبين وجود علاقة طردية قوية بين زيادة تطبيق نظام التناوب وتحسن مؤشرات الأداء. يفسر نظام التناوب ما يقارب ٤٥٪ من التباين في مستويات أداء الموظفين، مما يشير إلى تأثيره الكبير على الكفاءة الوظيفية.

٣.١٠ توصيات البحث

- ينبغي تعزيز برامج التدريب الداخلي وتوسيع نطاقها ليشمل أكبر عدد من الموظفين. كما يُوصى بإجراء تقييم دوري لفعالية هذه البرامج لضمان استمرارية تحسين الأداء.
- تعزيز برامج التدريب الخارجي وتوسيع مشاركة الموظفين فيها.
- تخصيص موازنة كافية للتدريب الخارجي كاستثمار في رأس المال البشري.
- تعميم نظام تناوب الوظائف على مختلف الأقسام الإدارية في الجامعة.

٥. تطوير آلية منهجية لتقييم أثر التناوب الوظيفي بشكل دوري.
٦. تصميم برامج تناوب تتناسب مع التخصصات والمستويات الوظيفية المختلفة.
- ٣.١٢ الدراسات المستقبلية المقترحة
١. دراسة أثر التناوب الوظيفي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
- يمكن للدراسات المستقبلية استكشاف العلاقة بين تناوب الوظائف ومؤشرات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار عوامل وسيطة مثل بيئة العمل والقيادة الإدارية.
٢. تحليل التكلفة والعائد لبرامج تناوب الوظائف
- دراسة الجدوى الاقتصادية لهذه البرامج من خلال مقارنة تكاليف التنفيذ مع المنافع المتحققة في الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات.
٣. دراسة مقارنة بين تأثير التدريب الداخلي والخارجي والتناوب الوظيفي
- بحث الفروق في التأثير بين هذه الآليات التنموية لتحديد أنسب المزيج لتحقيق أقصى استفادة للموظفين والمؤسسة.
٤. تحليل معوقات تطبيق تناوب الوظائف في القطاع الأكاديمي
- دراسة التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه تنفيذ هذه البرامج واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.
٥. دراسة طويلة لتتبع التطور المهني للموظفين بعد تطبيق التناوب
- رصد مسارات التطور الوظيفي للمشاركين في هذه البرامج على المدى المتوسط والطويل لقياس استدامة الآثار الإيجابية.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، نبيله (٢٠٠٩). درة الغواص في التعبير الشعبي، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة.
- السالم، مؤيد،، صالح، عادل (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث.
- الربيعي، حاكم محسن،، وراضي، حمد (٢٠١٨). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، حميد،، وصالح، أحمد علي،، وجهاد، دينا فاضل (٢٠١٨). إدارة الجدارات والمواهب، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الكرخي، مجيد جعفر (٢٠١٤). تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الهيتمي، خالد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- النسور، جميلة (٢٠٢٤). تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في مجلس الخدمات المشتركة، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار رقم (٥٩)، الصفحات ٩٤-١٠٩.
- توفيق، زحاف (٢٠٢١). أثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة حالة: جامعة غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة غرداية.
- عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة.
- مانع، عبد الرحمن،، والجماعي، تماضر (٢٠٢٤). دور التدريب في تطوير مهارات الموظفين في منظمة أطباء بلا حدود في اليمن، مجلة جامعة عمران، ٠٤.
- موسى، إسراء (٢٠٢٣). دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية - دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر، مجلة الاسم، ٣ (١٤) ٢٠-٢٠.

نزير، حنان (٢٠٢٥). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 9, Sup Issue 1(2025) • P: 148-165

المراجع الأجنبية

- Adamu, M. N., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). The impact of training and development on employee productivity in the 21st century. African Journal of Management and Business Research, 3(5).
- Afroz, N. N. (2018). Effects of training on employee performance - A study on banking sector, Tangail Bangladesh. Global Journal of Economics and Business, 4(1), 111-124. <http://www.refaad.com>

- Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The effect of job rotation on employee performance (case study of dana insurance). Research Journal of Management Reviews, 3(1), 21-26. <https://www.rjmrjournal.com/fulltext/paper-29012017113015.pdf>
- Araya, T., Embaye, A., & Gebremedhin, M. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. Social Sciences & Humanities Open, 8, 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- .Asfaw, A.M., Argaw, M.D. & Bayissa, L. (2015) The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3, 188-202. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2015.34025>
- Awoitau, R., Noch, M. Y., & Khotimah, K. (2024). The influence of motivation, training and compensation on employee performance. Advances in Human Resource Management Research, 2(3), 153-165. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.376>
- Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and Development and Organizational Performance: The Moderating Effect of Organizational Commitment. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), 5(11), 7381-7390. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v5i11.06>
- .Chepkosgey, C. S., Namusonge, G. S., Sakataka, Dr. W., Nyaberi, D. N., & Nyagechi, A. (2015). The effect of on-the job-training practice on employee satisfaction at Kapsara Tea Factory. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(10). <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v5-i10/1858>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. European Journal of Business and Management, 5(4), 137-147. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4358>
- Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance: Case study of National Financial Credit Bank Kumba. Centria University of Applied Sciences.
- Halawi, A., & Haydar, N. (2018). Effects of training on employee performance: A case study of Bonjus and Khatib & Alami companies. International Humanities Studies, 5(2), 24-45.
- Mohd Said, N. S., Abd Halim, N. W., Abdul Manaf, S. M., & Adenan, N. D. (2022). The impact of training and development on organisational performance. Jurnal Intelek, 17(2). <https://doi.org/10.24191/ji.v17i2.18177>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: The role of motivation as intervening variable. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 4(2), 2385-2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1941>
- Raheja, K. (2015). Methods of training and development. Open Journal of Business and Management, 4, 35-41.
- Salah, M. R. A. (2016). The impact of training and development on employees performance and productivity: A case study of Jordanian private sector transportation companies located in the southern region of Jordan. International Journal of Management Sciences and Business Research, 5(7)
- Saputri, P., Lorensa, D., Asriani, & Zainurossalamia ZA, S. (2020). The influence of training and development to employee performance. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 4(1), 133. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>

<https://www.tu.edu.iq/index.php/ar/tea/alkadr-aldam>