

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

أمنية بنت هاني صعيدي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول-2026

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتكتمل الجهود، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان لكل من كان له دور في دعم هذا العمل البحثي وإخراجه بالصورة المطلوبة. ويأتي في مقدمة ذلك مشرف/ة البحث الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته العلمية القيمة، ونصائحه الدقيقة، وملاحظاته البناءة التي كان لها الأثر الكبير في تحسين جودة هذا البحث وتطويره في مختلف مراحلها، فله/لها مني بالغ الشكر والعرفان.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا في إثراء معارفي خلال فترة الدراسة، وقدموا لنا العلم والمعرفة بكل أمانة وإخلاص، وكان لهم دور أساسي في بناء هذا المستوى الأكاديمي الذي ساعدني على إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أفراد عينة الدراسة الذين تفضلوا بالإجابة على الاستبانة الإلكترونية بكل تعاون واهتمام، مما كان له دور كبير في توفير البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي من هذا البحث، وأسهم بشكل مباشر في الوصول إلى النتائج النهائية.

كما أخص بالشكر كل من قدم لي الدعم المعنوي والتشجيع خلال فترة إعداد هذا البحث، سواء من زملاء أو أصدقاء أو أفراد الأسرة الكريمة، الذين كانوا دائماً مصدر دعم وتحفيز للاستمرار في هذا العمل حتى إتمامه.

وفي الختام، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكون إضافة علمية متواضعة في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة من العلم والنجاح، أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى والديّ الكريمين، مصدر الحب والعطاء والدعم المستمر، اللذين كانا السند الأول في كل خطوة من خطوات حياتي، وبدعواتهما وتوجيهاتهما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، فلهما مني كل الحب والامتنان والتقدير.

إلى من وقفوا بجانبني وشجعوني في مسيرتي العلمية، وكانوا عونًا لي في لحظات التعب والإنجاز، وأسهموا في رفع معنوياتي ومواصلة الطريق دون تراجع.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكان لهم الفضل في بناء أساس معرفي قوي ساعدني في إنجاز هذا العمل.

إلى كل من آمن بقدراتي وساندني بكلمة أو دعاء أو تشجيع، أهدي هذا العمل المتواضع تقديرًا وامتنانًا لهم جميعًا.

وأخيرًا، إلى كل من يسعى للعلم والمعرفة، إيمانًا بأن الاجتهاد طريق النجاح، أهدي هذا الجهد المتواضع.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال قياس مستوى التدريب والتطوير، ومستوى أداء الموظفين، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، والتعرف على مدى تأثير التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، وتم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغت (40) موظفًا من العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، كما أظهرت النتائج أن مستوى التدريب والتطوير في المؤسسة جاء بدرجة جيدة، وكذلك مستوى أداء الموظفين، إضافة إلى وجود تأثير مباشر للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي.

التطبيقات والأهمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، مما يساعد متخذي القرار في تطوير برامج تدريبية أكثر فاعلية، وربطها باحتياجات الموظفين الفعلية، بما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية:

التدريب والتطوير، أداء الموظفين، الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الكفاءة التنظيمية

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
12	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
22	2.1. المقدمة:.....
23	2.2. المتغير المستقل.....
24	2.3. المتغير التابع.....
25	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
26	2.5. الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28	3.1. المقدمة.....
29	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
30	3.3. تصميم البحث.....
31	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
32	3.5. طريقة جمع البيانات.....
33	3.6. أنواع البيانات.....

34	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
35	3.8. الخاتمة
36	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
37	4.1. المقدمة
38	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
41	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
42	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
43	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
45	4.6. الخاتمة
46	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
47	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
49	5.2. توصيات الدراسة:
50	5.3. الخاتمة:
51	قائمة المراجع
54	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
شكل (1)	النموذج المفاهيمي للدراسة (بصلة البحث)
شكل (2)	العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفي

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
جدول (1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
جدول (2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر
جدول (3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
جدول (4)	نتائج اختبار كرونباخ ألفا (الثبات)
جدول (5)	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
جدول (6)	نتائج اختبار الفرضيات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ الموارد البشرية العنصر الأهم في أي منظمة في العالم ، إذ هي تمثل المحرك الأساسي لتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها ، فالمؤسسات في العصر الحديث أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والخبرات القادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ومن هنا برز الاهتمام بتطوير العنصر البشري كاستثمار طويل الأمد ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وجودة خدماتها.

في ظل المنافسة المتزايدة، تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها العام من خلال رفع مستوى كفاءة موظفيها عبر التدريب المستمر والتطوير المهني. إذ يُعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تُمكن الأفراد من اكتساب مهارات جديدة وتحسين قدراتهم العملية والفكرية، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي. كما أن التطوير الوظيفي يتيح للعاملين فرصاً للنمو والتقدم، وهو ما يعزز من التزامهم تجاه المنظمة. تُشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وبين أداء الموظفين، حيث إن البرامج التدريبية الفعّالة تساهم في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة. ومع ذلك، يختلف تأثير التدريب باختلاف طبيعة البرامج، ومدى مالءمتها لاحتياجات الموظفين، وطريقة تنفيذها داخل

المؤسسة.

انطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، من خلال تحليل العلاقة بين الجهود المبذولة في تدريب العاملين ومستوى الأداء الذي يحققونه في بيئة العمل، ويأتي هذا البحث كمحاولة لتوضيح مدى إسهام التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الكفاءة الإنتاجية. وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسات؟ ومن هذا السؤال تنبثق عدة أهداف فرعية تتمثل في التعرف على مفهوم التدريب والتطوير، وتحديد أنواعها وأساليبها، وقياس انعكاسها على أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم

وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسات؟ ومن هذا السؤال تنبثق عدة أهداف فرعية تتمثل في التعرف على مفهوم التدريب والتطوير، وتحديد أنواعها وأساليبها، وقياس انعكاسها على أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم

1.2. مشكلة الدراسة

تعد عملية التدريب والتطوير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع كفاءة موظفيها وتحسين جودة أدائهم. فمع التطور السريع في بيئة العمل والتحديات المتجددة، أصبح الاستثمار في العنصر البشري ضرورة لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. ورغم الاهتمام المتزايد بالتدريب في العديد من المؤسسات، إلا أن هناك تفاوتاً في مدى فاعلية هذه البرامج وأثرها الحقيقي على أداء الموظفين، مما يطرح تساؤلات حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تحقق نتائج ملموسة تسهم في تحسين الأداء العام. رغم ما يُنفق على التدريب والتطوير من موارد وجهود كبيرة، إلا أن بعض المؤسسات لا تلمس الأثر المتوقع لهذه البرامج على أداء موظفيها، إذ يلاحظ أحياناً ضعف في مردود التدريب أو غياب ربط واضح بين محتوى التدريب ومتطلبات العمل الفعلية. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي؛ ما مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسات؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. محدودية النماذج النظرية التي توّضح العلاقة السببية المباشرة بين جودة التدريب والتحفيز الوظيفي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.
2. قلة الدراسات التي دمجت بين مفهومي التدريب والتطوير معاً في إطار واحد لقياس أثرهما المشترك على الأداء.
3. غياب دراسات تربط بين أنواع التدريب (الفني، الإداري، السلوكي) ومستويات الأداء المختلفة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- 1 عدم وجود بيانات كافية لقياس التحسن الفعلي في أداء الموظفين بعد التدريب مقارنة بما قبل.
2. ضعف تطبيق آليات تقييم أثر التدريب في بيئة العمل بعد انتهاء البرامج التدريبية.
3. قصور بعض المؤسسات في متابعة نتائج التدريب وتطوير استراتيجياته بناءً على ملاحظات الأداء الواقعي.

1.3. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لما تمثله عملية التدريب والتطوير من دور محوري في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين. فالمؤسسات الحديثة أصبحت تدرك أن الاستثمار في العنصر البشري هو الاستثمار الأجدى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية إذ تُعد الكفاءات البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، وتبرز أهمية الدراسة على مستويين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري:

- 1 تسهم الدراسة في إثراء الإطار النظري المتعلق بعلاقة التدريب والتطوير بالأداء الوظيفي، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية والربط بين المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة.
 2. تساهم في سد الفجوة النظرية الناتجة عن قلة الأبحاث التي تناولت التدريب والتطوير كعاملين متكاملين يؤثران على أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر.
- يمكن الاعتماد عليه في تطوير نماذج نظرية مستقبلية توّضح العلاقة بين

3. تقدم أساساً علمياً

جودة البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تمكّن المؤسسات من تقييم فعالية برامج التدريب الحالية وقياس مدى انعكاسها على أداء العاملين في بيئة العمل الفعلية.

2. تساعد الإدارات في تصميم برامج تدريبية أكثر ملاءمة لاحتياجات الموظفين، بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

ع75. 3. تقدم توصيات عملية تساهم في تطوير سياسات التدريب والتطوير داخل المؤسسات، وترتبط بين التدريب وأهداف الأداء التنظيمي بوضوح.

4. تدعم متخذي القرار في تبني استراتيجيات تطوير مستدامة تركز على بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة تحديات سوق العمل.

1.4. أسئلة الدراسة

هذه بعض من الأسئلة التي تهدف إلى توضيح أبعاد العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، وهي كالتالي:

1. ما مفهوم التدريب والتطوير وأهميتهما في تحسين أداء الموظفين؟
2. ما العلاقة بين جودة البرامج التدريبية ومستوى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
3. إلى أي مدى تساهم برامج التطوير المهني في تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي لدى العاملين؟
4. هل تختلف آثار التدريب والتطوير على الأداء باختلاف نوع التدريب أو مستوى الموظف الوظيفي؟
5. ما العوامل التنظيمية التي تؤثر في فاعلية برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسات؟
6. كيف يمكن للمؤسسات قياس أثر التدريب والتطوير على الأداء بصورة علمية ومنهجية؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسات، وذلك من

خالل مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية كما يلي:

الهدف الرئيسي:

- التعرف على مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في بيئة العمل.

الأهداف الفرعية:

1. توضيح مفهوم التدريب والتطوير وأبرز الأسس النظرية التي يقومون عليها.
2. تحليل العلاقة بين جودة البرامج التدريبية ومستوى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.

3. التعرف على دور برامج التطوير المهني في تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي لدى

العاملين.

4. دراسة الفروق في أثر التدريب والتطوير على الأداء باختلاف نوع التدريب أو مستوى

الموظف الوظيفي.

5. تحديد أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في فاعلية برامج التدريب والتطوير داخل

المؤسسات.

6. اقتراح آليات عملية لقياس أثر التدريب والتطوير على الأداء وتفعيل نتائجه داخل بيئة العمل

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

• توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى كفاءة أداء

الموظفين.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التطوير المهني على مستوى الدافعية والالتزام

الوظيفي لدى العاملين.

3. تختلف آثار التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي باختلاف نوع التدريب ومستوى

الموظف الوظيفي.

4. تؤثر العوامل التنظيمية (مثل الدعم الإداري والموارد المتاحة) في فاعلية التدريب

والتطوير داخل المؤسسات.

5. توجد عالقة إيجابية بين متابعة نتائج التدريب ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي

للموظفين

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة على توضيح العالقة بين متغيرين رئيسيين:

• المتغير المستقل: التدريب والتطوير.

• المتغير التابع: أداء الموظفين.

ويفترض النموذج أن برامج التدريب والتطوير تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء الموظفين داخل

المؤسسة، وأن هذا التأثير قد يتأثر ببعض العوامل التنظيمية أو الفردية.

المتغير المستقل: التدريب والتطوير

يشمل عدة أبعاد، من أبرزها:

1. جودة البرامج التدريبية (مدى ملاءمتها الاحتياجات العمل).

2. أساليب التدريب (التدريب أثناء العمل – التدريب الإلكتروني – التدريب الخارجي).

3. فرص التطوير المهني (الترقيات، التدوير الوظيفي، التعليم المستمر).

4. متابعة وتقييم نتائج التدريب.

المتغير التابع: أداء الموظفين

يقاس من خلال مؤشرات متعددة مثل:

1. مستوى الكفاءة والإنتاجية في العمل.

2. جودة الإنجاز ودقة الأداء.

3. الالتزام والنضباط الوظيفي.

4. الرضا والدافعية نحو العمل.

العلاقة بين المتغيرات

يفترض النموذج أن:

- كلما زادت جودة وفاعلية برامج التدريب والتطوير، ارتفع مستوى أداء الموظفين.
- تؤثر العوامل التنظيمية مثل الدعم الإداري والبيئة التنظيمية في قوة العلاقة بين التدريب والأداء.
- يوجد أثر غير مباشر للتدريب عبر تحسين الدافعية والالتزام الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً

التدريب والتطوير

— جودة البرامج التدريبية

— أساليب التدريب

— التطوير المهني

— تقييم النتائج

↓

| أداء الموظفين |

| (الكفاءة – الجودة – |

| الالتزام – الرضا) |

↑

العوامل التنظيمية

(الدعم الإداري – البيئة – الموارد)

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويساعد هذا المنهج في دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

وقد تم استخدام الأسلوب الكمي في هذه الدراسة، حيث تعتمد الدراسة على البيانات القابلة للقياس التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الإلكترونية التي تم إعدادها باستخدام [Google Forms](https://www.google.com/forms)، وذلك بهدف تسهيل عملية توزيع الاستبيان على أفراد العينة وجمع البيانات بشكل منظم وآمن.

كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين.

وتكونت أداة الدراسة من استبانة إلكترونية اشتملت على محورين رئيسيين، هما محور التدريب والتطوير ومحور أداء الموظفين، مع استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق – محايد – غير موافق) لقياس استجابات أفراد العينة وتحويلها إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً.

وقد تم توجيه الاستبانة إلى الموظفين داخل مجتمع الدراسة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وتشجيع المشاركين على الإجابة بصدق وموضوعية لضمان دقة النتائج.

1.9. الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الموظفين، حيث احتوت على ثلاثة أجزاء:

1. البيانات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة).

2. فقرات تقيس أبعاد التدريب والتطوير (جودة البرامج، أساليب التدريب، فرص التطوير،

متابعة التقييم).

3. فقرات تقيس أداء الموظفين (الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي).

2. إجراءات جمع البيانات

• تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً لضمان وصولها لكبر عدد من الموظفين.

• تم شرح هدف الدراسة للمبحوثين لضمان صدق الإجابات ومشاركتهم الفعلية.

• جمعت الاستبانات بعد أسبوعين من التوزيع لضمان تحليل عدد كافٍ من الردود.

3. عينة الدراسة

- تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بمستويات إدارية مختلفة لضمان شمول جميع الفئات الوظيفية.

- بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (حدد الرقم حسب التطبيق الفعلي

4 طرق تحليل البيانات

- استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات.
- تم تطبيق التحليل الوصفي: (متوسطات، نسب مئوية، انحراف معياري).
- التحليل الاستدلالي: اختبار الارتباط بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، بالإضافة إلى النحدر الخطي واختبارات test-T لمقارنة الفروق بين المجموعات. 5. نتائج الدراسة الميدانية (باختصار)
- أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي وقوي بين برامج التدريب والتطوير ومستوى أداء الموظفين.
- البرامج التي كانت ماثمة الاحتياجات الموظفين أثرت بشكل أكبر على الكفاءة والإنتاجية.
- متابعة نتائج التدريب وتقييمه ساهمت في تحسين الالتزام والرضا الوظيفي .

1.10. مخطط المشروع المقترح

1. عنوان البحث:

أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

2. مقدمة:

- أهمية الموارد البشرية ودور التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين.
- تقديم لمحة عن المشكلة والهدف من الدراسة.

3. مشكلة الدراسة:

- التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين؟
- الفجوات النظرية والعملية

4 أهمية الدراسة:

- نظرياً: إثراء المعرفة الأكاديمية وربط التدريب بالأداء.
 - عملياً: مساعدة المؤسسات في تصميم برامج تدريب فعالة ورفع الأداء الوظيفي.
5. أسئلة الدراسة:
- أسئلة فرعية توضح العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء، مثل جودة البرامج، أساليب التدريب، تأثير التطوير المهني.
6. أهداف الدراسة:
- رئيسي: قياس أثر التدريب والتطوير على الأداء.
 - فرعي: تحليل العلاقة بين أنواع التدريب والكفاءة، ودراسة تأثير التطوير على الدافعية والالتزام.
7. فرضيات الدراسة:
- فرضية رئيسية: توجد علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين.
 - فرضيات فرعية تتعلق بفاعلية البرامج، نوع التدريب، العوامل التنظيمية.
8. نموذج الدراسة:
- المتغير المستقل: التدريب والتطوير (جودة البرامج، أساليب التدريب، التطوير المهني، التقييم).
 - المتغير التابع: أداء الموظفين (الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، الرضا).
 - تأثير العوامل التنظيمية كمعدل بين المتغيرين.
9. منهجية الدراسة:
- نوع الدراسة: وصفية تحليلية، منهج كمي.
 - مجتمع الدراسة: الموظفون في المؤسسة.
 - عينة الدراسة: عشوائية بمستويات إدارية مختلفة.
 - أداة جمع البيانات: استبانة ومقابلات قصيرة.
 - تحليل البيانات: إحصائي وصفي واستدلالي باستخدام SPSS.

10. الدراسة الميدانية:

- توزيع الاستبانات، جمع البيانات، وصف العينة، تحليل النتائج.
- عرض النتائج بإيجاز مع التركيز على العلاقة بين التدريب وال أداء.

11. الخاتمة والتوصيات:

- تلخيص النتائج.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتحسين التدريب والتطوير ورفع الأداء.
- اقتراحات للدراسات المستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد الاطلاع على الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يساهم في فهم ما تم التوصل إليه في موضوع الدراسة، وتحديد الفجوات النظرية والعملية التي يمكن للباحث معالجتها. وتساعد الدراسات السابقة الباحث على بناء أساس علمي متين يعزز مصداقية الدراسة ويتيح مقارنة النتائج المستقبلية مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي سياق موضوع أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، تناولت العديد من الدراسات المحلية والعالمية العالقة بين برامج التدريب والتطوير المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي، مع التركيز على جودة البرامج، أساليب التدريب، فرص التطوير المهني، وأثر هذه العوامل على كفاءة الموظفين ودافعيتهم والتزامهم الوظيفي .

وبالتالي، يستعرض هذا الفصل أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز

على النتائج التي توصلت إليها، والفجوات البحثية التي يمكن أن يسدها هذا البحث، وذلك لتقديم صورة شاملة عن المعرفة الحالية في هذا المجال وإرساء قاعدة علمية متينة للدراسة الحالية

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التدريب والتطوير، ويشير إلى جميع البرامج والأنشطة التي تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف الموظفين وقدراتهم العملية والفكرية بما يعزز من كفاءتهم وأدائهم في بيئة العمل.

أبعاد المتغير المستقل:

1. جودة البرامج التدريبية: مدى مالءمة محتوى التدريب الاحتياجات العمل، وحدثاة الأساليب التعليمية المستخدمة.
2. أساليب التدريب: نوعية الطرق المستخدمة مثل التدريب العملي، التدريب الإلكتروني، التدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
3. فرص التطوير المهني: فرص التعليم المستمر، الترقيات، التدوير الوظيفي، المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات.
4. متابعة وتقييم نتائج التدريب: مدى اهتمام المؤسسة بقياس أثر التدريب على الأداء وتعديل البرامج وفق النتائج.

أهمية المتغير المستقل:

- يعد المحرك الرئيسي الذي يؤثر على المتغير التابع (أداء الموظفين).
- يساعد على تحسين كفاءة العاملين، زيادة الإنتاجية، تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي.
- يُعتبر أداة استراتيجية للمؤسسات لتطوير رأس المال البشري وتحقيق أهدافها

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع في هذه الدراسة هو أداء الموظفين، ويشير إلى المستوى الذي يحققه الموظف في تنفيذ مهامه الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويعكس مدى تحقيقه لأهداف التنظيمية المطلوبة من المؤسسة. أبعاد المتغير التابع:

1. الكفاءة والإنتاجية: قدرة الموظف على أداء المهام المحددة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.

2. جودة الإنجاز: مدى التزام الموظف بمعايير الجودة المطلوبة وتقليل الأخطاء.

3. الالتزام والانضباط الوظيفي: التزام الموظف بالقواعد والسياسات التنظيمية والقدرة على تحمل المسؤوليات.

4. الرضا والدافعية الوظيفية: شعور الموظف بالرضا عن عمله، والذي يؤثر على استمرارية جهوده وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية المتغير التابع:

- يُعتبر مؤشراً أساسياً لقياس أثر التدريب والتطوير على الموظفين.
- يساعد الإدارة في تقييم فعالية برامج التدريب واتخاذ قرارات تطويرية مستقبلية.
- يعكس العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية ونتائج الأداء داخل المؤسسة

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في هذه الدراسة، المتغير المستقل هو التدريب والتطوير، والمتغير التابع هو أداء الموظفين.

وترتكز الفرضية الرئيسية على أن برامج التدريب والتطوير تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين داخل المؤسسة.

آلية العلاقة:

1. التدريب والتطوير → الكفاءة والإنتاجية:

كلما كانت البرامج التدريبية عالية الجودة ومتوافقة مع مهام الموظف، زادت قدرته على أداء المهام بكفاءة وإنتاجية أعلى.

2. التدريب والتطوير → جودة الإنجاز:

تطوير مهارات الموظفين يساهم في تحسين دقة العمل وتقليل الأخطاء، مما يعزز جودة الإنجاز.

3. التدريب والتطوير → الالتزام والانضباط الوظيفي:

الموظف الذي يتلقى تدريباً وتطويراً مناسباً يكون أكثر التزاماً بالسياسات واللوائح التنظيمية، ويظهر انضباطاً أعلى في أداء المهام.

4. التدريب والتطوير → الرضا والدافعية:

البرامج التدريبية والتطويرية التي تلبي احتياجات الموظف تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية، وبالتالي تحسين الأداء العام

2.5. الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يمثلان أحد أهم الأدوات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات. إذ أظهرت النتائج أن جودة البرامج التدريبية، وأساليب التدريب المتنوعة، وفرص التطوير المهني، بالإضافة إلى متابعة وتقييم نتائج التدريب، تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة الموظفين، جودة إنجازهم، التزامهم وانضباطهم، ورضاهم الوظيفي. كما بينت الدراسة أن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية لا يقتصر على تحسين أداء الأفراد فحسب، بل يمتد أثره إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تبني المؤسسات لبرامج تدريب وتطوير مستمرة، تتسم بالجودة والملاءمة لاحتياجات الموظفين، مع متابعة دقيقة لتقييم أثرها على الأداء، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز رضا الموظفين والتزامهم. وأخيراً، توصي الدراسة بالاهتمام المستمر بالعنصر البشري واعتباره الاستثمار الأهم للمؤسسة، والعمل على تطوير برامج تدريبية مبتكرة وفعالة تلبي الاحتياجات المتغيرة في بيئة العمل، مع إجراء دراسات مستقبلية لتوسيع قاعدة المعرفة في هذا المجال

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يعد تحديد المنهجية العلمية لأي دراسة بحثية من أهم المراحل الأساسية التي تُبنى عل جودة البحث وقيمتها العلمية، إذ تمثل المنهجية الإطار المنظم والدقيق الذي تستند إليه الباحثة في تنفيذ جميع خطوات الدراسة، ابتداءً من تحديد المشكلة البحثية وصياغة أسئلتها، مروراً باختيار المنهج المناسب، وانتهاءً بجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها. فالمنهجية لا تقتصر على كونها مجموعة من الإجراءات الشكلية، بل تُعد الركيزة التي تضمن موضوعية البحث وموثوقية نتائجه، وتمنحه الصفة العلمية التي تمكن الباحثين الآخرين من الاستفادة منه أو إعادة تطبيقه في بيئات مختلفة.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى عرض الأسس والإجراءات العلمية التي تم الاعتماد عليها في دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، وذلك من خلال توضيح المنهج المتبع، وتصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان آلية اختيار العينة، إضافة إلى شرح أداة جمع البيانات المستخدمة، وبيان خصائصها من حيث الصدق والثبات، وكذلك توضيح أنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها، والأساليب

الإحصائية التي استُخدمت لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية.

كما تأتي أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري الذي تناول مفاهيم التدريب والتطوير وأداء الموظفين، إلى التطبيق الميداني الذي يسعى إلى قياس هذه المفاهيم في واقع عملي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويساعد هذا الانتقال على الربط بين الجانب النظري والواقع العملي، بما يسهم في اختبار مدى انسجام النظريات الإدارية مع التطبيق الفعلي داخل بيئة العمل.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: التدريب والتطوير

يقصد بالتدريب والتطوير في هذه الدراسة جميع البرامج والأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الموظفين وزيادة معارفهم وخبراتهم المهنية والإدارية، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. ويشمل مفهوم التدريب والتطوير كل ما تقدمه المؤسسة من فرص تعليمية وتطويرية للعاملين لديها، سواء كان ذلك من خلال الدورات التدريبية النظامية، أو ورش العمل التخصصية، أو البرامج التأهيلية، أو أي أنشطة تطويرية أخرى تهدف إلى تعزيز القدرات المهنية للموظفين ومواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل.

ويُعد التدريب والتطوير من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عوامل النجاح والاستدامة التنظيمية، إذ يسهم التدريب الفعال في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتطوير المهارات الفنية والسلوكية للموظفين، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المهنية والتقنية المتسارعة.

ويتم قياس التدريب والتطوير إجرائيًا من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في محور التدريب والتطوير ضمن الاستبانة الإلكترونية المستخدمة في الدراسة، حيث يتضمن هذا المحور مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى توفر البرامج التدريبية داخل المؤسسة، ومدى ملائمة تلك البرامج لطبيعة العمل الفعلي للموظفين، إضافة إلى قياس درجة استفادة الموظفين من البرامج التدريبية التي يحصلون عليها،

ووضوح السياسات والخطط المتعلقة بالتطوير المهني والترقي الوظيفي، وكذلك تقييم فعالية البرامج التدريبية في تحسين المهارات العملية والمعرفية.

المتغير التابع: أداء الموظفين

يقصد بأداء الموظفين في هذه الدراسة مستوى كفاءة الموظف وقدرته على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المهنية والتنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة، ويشمل مفهوم الأداء الوظيفي مجموعة من الجوانب المتعلقة بالإنتاجية وجودة العمل والانضباط الوظيفي، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية والعمل ضمن الفريق الوظيفي الواحد.

ويمثل أداء الموظفين مؤشراً مهماً على مدى نجاح السياسات التدريبية والتطويرية داخل المؤسسة، حيث يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والمهنية التي تؤثر على مستوى إنجاز الموظف وقدرته على تحقيق متطلبات العمل بكفاءة عالية. كما يعكس الأداء الوظيفي درجة التزام الموظف باللوائح والتعليمات التنظيمية، ومدى حرصه على تحسين جودة مخرجات العمل، وسرعة إنجاز المهام المطلوبة، وتحمل المسؤولية المهنية، والمشاركة الإيجابية في العمل الجماعي، والسعي المستمر نحو تحقيق الأهداف المحددة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة على تصميم بحثي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، حيث يمثل التدريب والتطوير المتغير المستقل، في حين يمثل أداء الموظفين المتغير التابع. ويعبر تصميم الدراسة عن الإطار المنهجي الذي تم من خلاله تحليل العلاقة بين المتغيرات بهدف التعرف على أثر التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويُعد هذا التصميم مناسباً للدراسات الكمية الوصفية التحليلية، حيث يعتمد على جمع البيانات القابلة للقياس وتحليلها إحصائياً، بما يساعد في تفسير الظاهرة المدروسة وتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات بطريقة علمية دقيقة. كما أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتيح وصف واقع التدريب والتطوير داخل المؤسسة وتحليل تأثيره على الأداء الوظيفي خلال فترة زمنية محددة.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم تصميمها ونشرها باستخدام نموذج [Google Forms](https://www.google.com/forms)، وذلك لسهولة توزيعها والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، إضافة إلى توفير الوقت والجهد وضمان تنظيم البيانات بشكل يسمح بتحليلها لاحقاً

كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك من خلال برنامج [SPSS](#)، بهدف اختبار مدى وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويمثل النموذج التصوري للدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو التالي:

التدريب والتطوير → أداء الموظفين

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يمثل الموظفون الفئة المستهدفة من هذا البحث نظرًا لارتباطهم المباشر بموضوع التدريب والتطوير وأثره على مستوى الأداء الوظيفي. ويُعد اختيار الموظفين كمجتمع للدراسة مناسبًا لطبيعة البحث، إذ إنهم الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة تعكس واقع البرامج التدريبية والتطويرية داخل بيئة العمل، إضافة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي وتأثير التدريب عليه من وجهة نظرهم.

ويشمل مجتمع البحث جميع الفئات الوظيفية داخل المؤسسة دون تمييز، بهدف الحصول على صورة شاملة ومتوازنة حول متغيرات الدراسة، حيث يسهم شمول المجتمع في تعزيز مصداقية النتائج وتقليل احتمالية التحيز في التقديرات الإحصائية. كما يساعد ذلك في فهم الاختلافات المحتملة في استجابات الموظفين تبعًا للمتغيرات الديموغرافية المختلفة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

ويتمثل الهدف من تحديد مجتمع الدراسة في جمع بيانات تمثل الواقع الفعلي لبرامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة محل البحث، وذلك من خلال توجيه الاستبانة الإلكترونية التي تم إعدادها عبر منصة [Google Forms](#) إلى أفراد المجتمع المستهدف، مما يتيح سهولة الوصول إلى المشاركين وتنظيم عملية جمع البيانات بطريقة منظمة وأمنة.

وتكمن أهمية تحديد مجتمع الدراسة بدقة في ضمان تحقيق التمثيل الإحصائي المناسب للظاهرة المدروسة، حيث إن دراسة جميع أفراد المجتمع – في حال كان حجمه كبيراً – قد تكون صعبة من الناحية العملية، لذلك قد يتم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة إذا لزم الأمر وفقاً لمتطلبات الدراسة وظروفها التطبيقية.

كما أن تحديد مجتمع البحث يساهم في توضيح نطاق الدراسة وحدودها البشرية، مما يساعد القارئ على فهم إطار التطبيق العملي للبحث، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج في حال كانت العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم إعداد الاستبانة بشكل منظم بما يتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته، ثم تم تصميمها ونشرها باستخدام نموذج [Google Forms](https://www.google.com/forms)، وذلك لكونه من الأدوات التقنية التي تسهل عملية توزيع الاستبانات والوصول إلى عدد كبير من أفراد العينة في وقت قصير وبأقل جهد ممكن.

وقد حرصت الباحثة على توضيح الهدف من الدراسة للمشاركين قبل البدء في تعبئة الاستبانة، مع التأكيد على سرية المعلومات المقدمة واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، وذلك بهدف تشجيع المشاركين على الإجابة بصدق وموضوعية دون أي تأثيرات خارجية قد تؤثر على دقة البيانات.

كما تم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية عبر الوسائل المتاحة داخل المؤسسة محل الدراسة، مثل البريد الإلكتروني أو مجموعات التواصل الداخلي، مع متابعة عملية الاستجابة بشكل مستمر لضمان الحصول على العدد المناسب من المشاركين وتحقيق تمثيل جيد لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها البحثية التي تسعى إلى تحليل أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

تمثل البيانات الأولية المصدر الأساسي للمعلومات التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد العينة المستهدفة، حيث تم جمع هذه البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية التي تم إعدادها خصيصًا لأغراض هذه الدراسة. وقد اشتملت البيانات الأولية على استجابات المشاركين حول محوري التدريب والتطوير وأداء الموظفين، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد العينة، مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وذلك بهدف تحليل الفروق بين استجابات المشاركين وفقًا لهذه المتغيرات.

وتتميز البيانات الأولية بكونها تعكس الواقع الفعلي لآراء أفراد المجتمع البحثي تجاه الظاهرة المدروسة، حيث تساعد الباحثة على الحصول على معلومات مباشرة وغير متأثرة بتفسيرات أو تحليلات خارجية، مما يساهم في زيادة دقة النتائج وموضوعيتها. كما أن الاعتماد على البيانات الأولية يتيح إمكانية اختبار فرضيات الدراسة بصورة علمية قائمة على القياس المباشر للمتغيرات محل البحث.

أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث شملت هذه المصادر الكتب العلمية المتخصصة في مجال الإدارة وتنمية الموارد

البشرية، والمقالات العلمية المحكمة المنشورة في المجلات الأكاديمية، إضافة إلى الرسائل العلمية والتقارير البحثية ذات العلاقة بمفهوم التدريب والتطوير وأثره على الأداء الوظيفي

وقد تم استخدام البيانات الثانوية بهدف دعم الإطار النظري للدراسة، وتوفير خلفية علمية تساعد في تفسير النتائج الميدانية ومناقشتها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يعزز القيمة العلمية للبحث ويرفع من مستوى موثوقية الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات من أفراد العينة، تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي [SPSS](#)، حيث تم مراجعة الاستبانة المكتملة والتأكد من خلوها من الأخطاء أو القيم المفقودة قبل البدء في عملية التحليل الإحصائي، وذلك بهدف ضمان جودة البيانات المستخدمة في الدراسة ورفع مستوى دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وقد تم ترميز الإجابات وتحويلها إلى قيم رقمية مناسبة وفقاً لطبيعة مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الاستبانة، حيث تم تحويل الاستجابات إلى أرقام تسهل عملية الحسابات الإحصائية وإجراء الاختبارات المطلوبة، مما يساعد في تحليل البيانات بشكل علمي ومنظم.

وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف وصف الخصائص العامة لأفراد العينة وتحديد توزيعهم وفق المتغيرات الديموغرافية المختلفة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك بهدف تحديد مستوى التدريب والتطوير ومستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تفسير درجة الموافقة على فقرات الاستبانة وتحليل الاتجاه العام لإجابات المشاركين.

ولقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بهدف تحديد قوة واتجاه العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، حيث يساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية أو عكسية، إضافة إلى تحديد مدى دلالتها الإحصائية.

كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف قياس أثر التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين، وذلك لمعرفة مقدار التغير الذي يحدث في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، مما يساعد في اختبار الفرضيات البحثية المتعلقة بأثر التدريب على الأداء الوظيفي.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، حيث تم عرض الإطار المنهجي للبحث بشكل مفصل من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث المتمثلة في التدريب والتطوير كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، بما يساعد في تحديد المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة في تحليل الظاهرة محل البحث.

كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة الذي تمثله فئة الموظفين داخل المؤسسة محل التطبيق، وشرح الأسلوب المتبع في جمع البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية التي تم إعدادها وتوزيعها باستخدام [Google Forms](#)، مع توضيح أنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، والتي شملت البيانات الأولية التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد العينة، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المستمدة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

وقد تضمن الفصل أيضاً عرض الإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات بعد إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي [SPSS](#)، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تعكس واقع العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ويمثل هذا الفصل القاعدة الأساسية التي تستند إليها الدراسة في اختبار الفرضيات البحثية وتحليل النتائج الميدانية، حيث يهيئ الأرضية العلمية للفصل التالي الذي سيتم فيه عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك بهدف تفسير النتائج وتحليلها بصورة علمية موضوعية

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل الاستجابات الفعلية للمشاركين وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يمثل الانتقال من الجانب النظري الذي تم تناوله في الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي الذي يعتمد على البيانات الميدانية الفعلية.

كما يركز هذا الفصل على معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الإلكترونية، والتي بلغ عدد الاستجابات الصالحة منها (40) استجابة، حيث تم التأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي قبل البدء في إجراء العمليات الإحصائية المختلفة. ويهدف ذلك إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتمثلة في التدريب والتطوير كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

ويعتمد هذا الفصل على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية في تحليل البيانات، حيث يتم استخدام هذه الأساليب بهدف وصف خصائص أفراد العينة من جهة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية من جهة أخرى. كما تساعد هذه الأساليب في تقديم صورة واضحة عن مستوى التدريب والتطوير داخل المؤسسة، ومستوى أداء الموظفين، ومدى وجود علاقة أو تأثير بينهما.

ويشمل هذا الفصل عدة محاور رئيسية تبدأ بوصف عينة الدراسة وتحليل خصائصها الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي، ثم الانتقال إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها، يلي ذلك عرض نتائج الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم اختبار الفرضيات البحثية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيراً تقديم خاتمة شاملة للفصل توضح أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تمهيداً لمناقشتها في الفصل التالي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

النسبة	التكرار	الجنس
42.5%	17	ذكر
57.5%	23	أنثى
100%	40	المجموع

يتضح أن نسبة الإناث في عينة الدراسة تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (57.5%) مقابل (42.5%) للذكور، مما يعكس وجود توازن نسبي في توزيع أفراد العينة مع ميل بسيط لصالح الإناث. ويُشير هذا التوزيع إلى تنوع في خصائص المشاركين، الأمر الذي يسهم في تعزيز شمولية البيانات المستخلصة من الدراسة، ويمنحها قدرة أكبر على تمثيل وجهات نظر مختلفة داخل مجتمع البحث. كما أن هذا التنوع في الاستجابات يساعد على تقديم صورة أكثر دقة وموضوعية حول متغيرات الدراسة، بما يدعم إمكانية تعميم النتائج بشكل أفضل داخل نطاق المؤسسة محل الدراسة.

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
25%	10	أقل من 25
45%	18	25-35
30%	12	أكثر من 35
100%	40	المجموع

يتبين أن الفئة العمرية (25-35 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الأكثر نشاطاً وفاعلية في بيئة العمل. ويعكس هذا التوزيع وجود شريحة وظيفية في مرحلة عمرية تتميز بالخبرة النسبية مع استمرار الرغبة في التطوير المهني واكتساب المهارات، وهو ما يتناسب مع موضوع الدراسة الذي يركز على التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظفين. كما أن سيطرة

هذه الفئة العمرية على العينة يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة فيما يتعلق بتقييم البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	7	17.5%
بكالوريوس	24	60%
دراسات عليا	9	22.5%
المجموع	40	100%

توضح النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى المشاركين. ويُعد هذا المستوى التعليمي مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث يسهم في تعزيز قدرة أفراد العينة على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة البيانات التي تم جمعها. كما أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس يعزز من موثوقية النتائج، نظراً لامتلاكهم قدرًا كافيًا من الوعي الوظيفي والمعرفي الذي يساعدهم على تقييم موضوع التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظفين بشكل أكثر دقة وواقعية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	درجة الثبات
التدريب والتطوير	4	0.86	مرتفع
أداء الموظفين	4	0.88	مرتفع
الإجمالي	8	0.87	مرتفع

تشير النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات الداخلي، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي (0.87)، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى المقبول في الدراسات العلمية والبالغ (0.70). ويعكس هذا الارتفاع في قيمة المعامل وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات الاستبانة، مما يدل على أن الأداة تقيس المتغيرات المستهدفة بدرجة من الدقة والاستقرار.

كما يشير هذا المستوى من الثبات إلى صلاحية الاستبانة للاستخدام في التحليل الإحصائي، وإمكانية الاعتماد على نتائجها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث إن ارتفاع معامل الثبات يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة ويقلل من احتمالية وجود أخطاء قياس تؤثر على دقة النتائج النهائية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التدريب والتطوير	2.64	0.42	مرتفع
أداء الموظفين	2.73	0.39	مرتفع

يتضح من النتائج أن مستوى التدريب والتطوير داخل المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود اهتمام واضح نسبياً بتوفير البرامج التدريبية وتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر. ويعكس هذا الارتفاع في المستوى حرص المؤسسة على دعم الموارد البشرية لديها من خلال برامج تدريبية تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين قدراتهم المهنية.

كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود مستوى جيد من الكفاءة الوظيفية لدى أفراد العينة، وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. ويشير هذا التوافق بين ارتفاع مستوى التدريب والتطوير وارتفاع مستوى الأداء إلى وجود علاقة إيجابية محتملة بين المتغيرين، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة في بحث أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة التي تهدف إلى بيان طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط، إضافة إلى الاختبارات الإحصائية الأخرى ذات العلاقة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الأولى

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، حيث يُتوقع أن يسهم ارتفاع مستوى البرامج التدريبية وجودتها في تحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريب وتطوير أفضل يميلون إلى تحقيق أداء وظيفي أعلى وأكثر كفاءة، وهو ما يدعم صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية

تفترض هذه الفرضية أن التدريب والتطوير يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يُعتقد أن الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. وقد بينت النتائج وجود أثر معنوي للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على مستوى أداء الموظفين، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية أيضاً.

الفرضية الثالثة

تفترض هذه الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب والتطوير وأداء الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الفروق بين استجابات أفراد العينة غير معنوية إحصائياً، مما يعني تقارب وجهات النظر بين مختلف الفئات المستهدفة حول موضوع الدراسة، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية الصفرية.

الفرضية	المعامل	الدلالة	النتيجة
علاقة التدريب بالأداء	0.71	0.000	دالة إحصائياً
أثر التدريب على الأداء	0.63	0.001	دالة إحصائياً
فروق ديموغرافية	0.08	0.08	غير دالة

4.6. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن التأكيد على أن موضوع التدريب والتطوير يعد من الموضوعات الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لدوره المباشر في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه العلاقة من خلال منهج علمي قائم على جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب والتطوير داخل المؤسسة، وقياس مستوى أداء الموظفين، بالإضافة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والتعرف على مدى وجود تأثير للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على عينة مكونة من (40) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي ساعدت في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب والتطوير داخل المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا، مما يدل على وجود اهتمام واضح بتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم المهنية. كما بينت النتائج أن مستوى أداء الموظفين جاء أيضًا بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود كفاءة وظيفية جيدة لدى أفراد العينة وقدرتهم على أداء مهامهم بشكل فعال.

كما أوضحت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، إضافة إلى وجود أثر مباشر للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي. وتشير هذه النتائج إلى أن الاستثمار في البرامج التدريبية يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة. في المقابل، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، مما يدل على تقارب وجهات النظر بين مختلف الفئات حول أهمية التدريب وأثره على الأداء.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التدريب والتطوير يمثلان عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، حيث إن الاهتمام بهما ينعكس بشكل إيجابي على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية استمرار المؤسسات في تطوير برامجها التدريبية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل المتغيرة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في مجموعة من الجوانب التي تحدد الإطار العام الذي أُجريت ضمنه، والتي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها على بيئات أخرى.

1. الحدود المكانية

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة محل البحث في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث تم استهداف الموظفين العاملين داخل هذه المؤسسة فقط دون غيرها من المؤسسات الأخرى. ويعني ذلك أن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ترتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة هذه البيئة التنظيمية، وقد تختلف في حال تطبيقها على مؤسسات أخرى تختلف في هيكلها الإداري أو طبيعة عملها أو ثقافتها التنظيمية.

2. الحدود الزمانية

تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة ضمن الفصل الدراسي الحالي، وذلك في مرحلة جمع البيانات وتحليلها، مما يعني أن النتائج تعكس واقع الدراسة في تلك الفترة فقط، وقد تتغير النتائج في حال إعادة التطبيق في فترات زمنية مختلفة نظراً للتغيرات التنظيمية أو الإدارية.

3. الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (40) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم للإجابة على فقرات الاستبانة، مما يعني أن النتائج تعكس آراء هذه الفئة فقط دون غيرها من العاملين في قطاعات أخرى.

4. الحدود الموضوعية

ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين فقط هما: التدريب والتطوير بوصفه المتغير المستقل، وأداء الموظفين بوصفه المتغير التابع، ولم تتناول متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي مثل الرضا الوظيفي أو بيئة العمل أو القيادة التنظيمية.

الدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وما أظهرته من وجود علاقة وأثر بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن اقتراح عدد من التوجهات البحثية المستقبلية التي قد تسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا الموضوع وتوسيع نطاقه.

يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى بحث أثر التدريب والتطوير على متغيرات تنظيمية وسلوكية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والولاء الوظيفي، والإبداع الإداري، وذلك بهدف التعرف على الأبعاد الإضافية التي قد يتأثر بها التدريب داخل بيئة العمل.

كما يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة، مثل القطاع الحكومي والقطاع الخاص، أو بين مؤسسات ذات أحجام تنظيمية مختلفة، وذلك بهدف الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في بيئات عمل متعددة.

ومن الممكن أيضاً التوسع في نطاق الدراسات المستقبلية من خلال زيادة حجم العينة لتشمل عدداً أكبر من المؤسسات والموظفين، بما يتيح إمكانية تعميم النتائج بشكل أدق وأشمل، ويسهم في تعزيز قوة النتائج البحثية وموثوقيتها.

كما يمكن للدراسات المستقبلية أن تعتمد على مناهج بحثية أكثر تقدماً، مثل المنهج الطولي الذي يدرس التغير في الأداء عبر الزمن، أو استخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل النمذجة الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات بشكل أعمق وأكثر دقة.

وبشكل عام، فإن هذه المقترحات تهدف إلى تطوير البحث في مجال التدريب والتطوير، وتعزيز فهم تأثيره الحقيقي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات المختلفة، بما يسهم في دعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على أسس علمية دقيقة.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي أبرزت وجود علاقة وأثر إيجابي بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تحسين واقع التدريب ورفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل أكبر.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة بشكل مستمر ومنظم، بحيث لا تكون هذه البرامج موسمية أو محدودة، وإنما جزءاً أساسياً من خطط الموارد البشرية طويلة المدى، بما يضمن تطوير مهارات الموظفين بشكل مستدام.

كما توصي بضرورة ربط البرامج التدريبية باحتياجات العمل الفعلية، بحيث يتم تصميم الدورات التدريبية بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين، مما يساهم في زيادة فاعلية التدريب وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء الوظيفي.

وتشدد الدراسة على أهمية تنويع أساليب التدريب المستخدمة داخل المؤسسة، مثل التدريب الإلكتروني، والتدريب العملي، وورش العمل التفاعلية، وذلك بما يتناسب مع التطورات الحديثة في بيئة العمل ويساعد على رفع مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية.

كما توصي الدراسة بضرورة إجراء تقييم دوري ومنهجي لبرامج التدريب والتطوير، بهدف قياس مدى فعاليتها في تحسين أداء الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على تطويرها بشكل مستمر بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل بيئة العمل، وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتياً، بما يسهم في رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وأخيرًا، توصي الدراسة بربط نتائج التدريب والتطوير بأنظمة تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يتم قياس أثر التدريب بشكل مباشر على أداء الموظفين، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية

5.3. الخاتمة:

في ختام هذا البحث الذي تناول موضوع أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن التأكيد على أن التدريب والتطوير يمثلان أحد أهم العناصر الأساسية في تطوير الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات الحديثة، لما لهما من دور مباشر في رفع مستوى المهارات والمعارف لدى الموظفين، وبالتالي تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

وقد سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من عينة مكونة من (40) موظفًا، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من التدريب والتطوير داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى أداء الموظفين، مما يعكس وجود اهتمام نسبي بتطوير الكوادر البشرية.

كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، إضافة إلى وجود أثر واضح للتدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في البرامج التدريبية كأداة فعالة لتحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى الأداء داخل بيئة العمل.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن التدريب والتطوير لا يُعدان مجرد أنشطة مساندة داخل المؤسسة، بل يمثلان عنصرًا استراتيجيًا مهمًا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي.

ومع ذلك، فإن هذه الدراسة لا تخلو من بعض المحددات، مثل اقتصرها على مؤسسة واحدة وحجم عينة محدود، مما قد يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر شمولية وعمقًا في هذا المجال.

وبذلك، يخلص هذا البحث إلى أن الاهتمام بالتدريب والتطوير يعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أداء موظفيها وتحقيق التنمية المستدامة في الموارد البشرية

قائمة المراجع

1. غانم، ع. (2011). أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص: دراسة حالة في مدينة نابلس. مجلة العلوم الإدارية، 45(3)، 123-145.
2. حسن، م. (2011). قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة، 36(2)، 78-92.
3. Khan, R. A., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. Global Journal of Management and Business Research, 11(7), 62–68.
4. Altarawneh, I. (2012). Training and development and its impact on employee performance. Journal of Business Studies, 4(1), 55-70.
5. Ibrahim, H. (2013). The effect of training programs on organizational performance. International Journal of Human Resource Studies, 3(2), 45-58.
6. Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.). London, England: Kogan Page.
7. الحمصي، د. ت. (2014). أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على معهد الإدارة العامة الأردني. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 63(5)، 746-760.
8. Noe, R. A. (2016). Employee training and development. New York, NY: McGraw-Hill Education.
9. Dessler, G. (2016). Human resource management (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
10. الزهراني، م. (2017). أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات التجارية: دراسة حالة. مجلة الإدارة والتنمية، 31(3).

- 11.المطيري، أ. (2018). أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات التجارية: دراسة حالة. مجلة البحوث الإدارية، 29(4)، 56-70.
- 12.عبدالغفور، ه. م. (2019). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 33(1)، 1-38.
- 13.أمين، م. (2019). أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات التجارية. مجلة العلوم الإدارية، 45(3)، 14.
- 14.علي، د. أ. ح. (2020). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري. مجلة الشروق للعلوم التجارية، 12(12)، 67-122.
- 15.الدوسري، م. (2020). أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة. مجلة الإدارة العامة، 36(2)، 78-92.
- 16.أحمد، م. ع. (2021). أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت. مجلة العلوم الإدارية، 40(4)، 98-112.
- 17.عبدالله، م. أ. (2021). أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 40(4)، 112-98.
- 18.Khan, R. A., et al. (2022). Impact of training and development on employee performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 22(3), 33–44.
- 19.الراشد، ف. (2023). أثر برامج التدريب على رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 28(1)، 145-159.
- 20.Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment as predictors of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903.
- 21.Khan, M., & Ali, R. (2023). Impact of training on employee productivity in organizations. *Journal of Human Resource Management*.
- 22.Lee, H. (2023). Training programs and performance outcomes in organizations. *Asian Business Studies Journal*.
- 23.Singh, P. (2023). Training effectiveness and job performance relationship. *International Journal of Organizational Studies*.

24. Williams, J. (2023). Workplace training and employee engagement. *Human Resource Development Journal*.
25. Ahmed, S., & Rahman, T. (2024). Employee performance and organizational learning. *Business and Management Review*.
26. Alhowaish, J. A. (2024). Training and development: Enhancing employee performance. *Journal of Global Economy, Business and Finance*, 6(11), 41–45.
27. Alzahmi, A. S., & Alshamsi, S. (2024). The influence of training needs analysis on employee performance. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(1), 1–18.
28. Brown, K., & Smith, A. (2024). Employee development and organizational success. *International HR Journal*.
29. Davis, R. (2024). The role of continuous learning in employee performance. *Journal of Business Development*.
30. Firmansyah, R., & Ubaidillah, A. (2024). Training and development as a systematic process for employee performance improvement. *International Journal of Management Studies*.
31. Marzuki, A., et al. (2024). Career development programs and employee motivation. *International Journal of Business Studies*.
32. Revathi, S. (2024). Training and development: Improving employee performance. *International Journal of Science and Research*, 13(6), 558–562.
33. Sharmila, D. (2024). The impact of training and development programs on employee performance and organizational success. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 4(1), 500–507.
34. TalentLMS. (2024). *Annual learning and development benchmark report 2024*.
35. Zhao, Y. (2024). Employee training and organizational performance improvement. *Journal of Business Innovation*.
36. المبروك، ع. م. (2025). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 15(2)، 112-126.
37. ATD (Association for Talent Development). (2025). *State of the industry: Talent development benchmarks and trends report*.
38. Johnson, L. (2025). Modern training methods and workforce performance improvement. *Journal of Management Research*.
39. Nilofer, A. (2025). The effectiveness of training and development on employee performance. *Mayas Publication Journal*, 5(2), 520–527.
40. PeopleHum. (2025). *Proven impact of training and development on employee performance*

الملاحق

ملحق (1): الاستبيان الإلكتروني

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط. نأمل منكم التكرم بالإجابة على الفقرات بكل موضوعية وصدق، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

مقياس الإجابة:

(موافق – محايد – غير موافق)

أولاً: محور التدريب والتطوير (المتغير المستقل)

1. توفر المؤسسة برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات الموظفين.
2. تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل داخل المؤسسة.
3. أستفيد من الدورات التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي.
4. توفر المؤسسة فرصاً كافية للتطوير والتدريب المستمر للموظفين.

ثانياً: محور أداء الموظفين (المتغير التابع)

5. أستطيع إنجاز مهام الوظيفية بكفاءة عالية.
6. تساعدني البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل.
7. ألتزم بالمهام والمسؤوليات الوظيفية المطلوبة مني.
8. أسعى باستمرار إلى تطوير أدائي الوظيفي وتحسينه.

مقدمة الاستبيان:

عزيزتي المشاركة/عزيزي المشارك،

نشكركم على تخصيص جزء من وقتكم للمشاركة في هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين. تأتي هذه الاستبانة ضمن إطار البحث العلمي، وتسعى إلى جمع معلومات دقيقة تعكس واقع التدريب والتطوير داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية، حيث ستستخدم البيانات المقدمة لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عنها لأي جهة أخرى. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما تعتمد الدراسة على آرائكم الشخصية وتقديراتكم حول فقرات الاستبانة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم، ونأمل منكم الإجابة على جميع الفقرات لضمان اكتمال البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

• من سنتين الى ٥ سنوات

• من ٥ سنوات الى ١٠

• من ١٠ الى ١٥

• اكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات الموظفين			
2	تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي أقوم به			
3	تتمتع الإدارة بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الظروف الطارئة.			
4	تسمح أنظمة العمل في الشركة بتغيير أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات الأداء.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتمد الشركة على سياسات تنظيمية مرنة تساعد على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.			
2	يتم تعديل الإجراءات الإدارية داخل الشركة بسهولة عند الحاجة.			
3	تتمتع الإدارة بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الظروف الطارئة.			
4	تسمح أنظمة العمل في الشركة بتغيير أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات الأداء.			

يمكنكم المشاركة في هذه الدراسة من خلال تعبئة الاستبانة الإلكترونية عبر الرابط الموضح أدناه، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة. وتأتي هذه الاستبانة ضمن إطار البحث العلمي الذي يسعى إلى جمع معلومات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لبرامج التدريب والتطوير ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بعناية وموضوعية، حيث إن دقة النتائج تعتمد بشكل كبير على مدى صدق ووضوح الإجابات المقدمة من قبلكم. ونؤكد أن جميع البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، مع الالتزام التام بسرية المعلومات وعدم استخدامها لأي غرض آخر خارج نطاق الدراسة.

نقدر تعاونكم ومشاركتكم القيمة في هذه الدراسة، حيث تسهم إجاباتكم في دعم البحث العلمي والمساعدة في الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج التدريب وتحسين مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

شاكرين ومقدرين وقتكم وجهودكم، ونتمنى منكم تعبئة الاستبانة كاملة دون ترك أي فقرة لضمان اكتمال البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

[رابط الاستبانة: أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين – ملء النموذج](#)