

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل الحديثة

The Impact of Training and Development Programs on Improving Employee Performance in the
Modern Workplace

أسم الطالب

رجاء حمدان الزبيدي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	8
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1	1
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12

13.....	2.5.الخاتمة
14.....	قائمة المراجع

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في عصر العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت بيئة الأعمال تتطلب مهارات وقدرات متجددة من قبل العاملين فيها. ولم يعد من الممكن الاعتماد فقط على المؤهلات الأكاديمية أو الخبرات السابقة، بل أصبح التدريب والتطوير المهني من الأسس التي تبني عليها المؤسسات نجاحها واستمرارها في السوق. إذ يُنظر إلى الموظف على أنه أحد أهم أصول المؤسسة، واستثماره بالشكل الصحيح يعكس كفاءة المؤسسة ككل.

تمثل برامج التدريب والتطوير وسيلة استراتيجية تستخدمها المؤسسات لرفع كفاءة موظفيها وتحقيق أهدافها التنظيمية. فهي لا تقتصر على تزويد الأفراد بالمعرفة الفنية فقط، بل تتعداها إلى تطوير المهارات الشخصية والسلوكية والقيادية التي تعزز من جودة الأداء. وتُظهر العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تركز على تطوير موظفيها تتمتع بمعدلات إنتاجية أعلى، ومستويات رضا وظيفي أفضل، وانخفاض في معدلات دوران الموظفين.

ومع ازدياد التحديات الخارجية والداخلية التي تواجه بيئات العمل، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحًا لتقييم مدى فعالية هذه البرامج التدريبية، ومدى ارتباطها المباشر أو غير المباشر بأداء الموظفين. إذ إن بعض المؤسسات تُخصص ميزانيات كبيرة للتدريب دون الحصول على نتائج ملموسة، ما يطرح تساؤلات حول طبيعة البرامج، وأسلوب تنفيذها، ومدى مواءمتها لاحتياجات الموظفين الفعلية.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في المؤسسات، من خلال رصد تأثير تلك البرامج على مجموعة من مؤشرات الأداء، مثل الإنتاجية، والجودة، والالتزام، والرضا الوظيفي. كما يسعى البحث إلى تحليل آراء الموظفين والإدارة حيال فعالية هذه البرامج، وتحديد جوانب القوة والقصور فيها.

ويهدف هذا البحث في النهاية إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة البرامج التدريبية، بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين وفعالية المؤسسة ككل. كما يأمل أن يساهم في بناء قاعدة معرفية تدعم صناع القرار في مجال الموارد البشرية لتبني استراتيجيات تدريبية أكثر تأثيرًا واستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن العديد من المؤسسات تعتمد على برامج التدريب والتطوير كأداة أساسية لتحسين كفاءة موظفيها، إلا أن النتائج لا تكون دائماً كما هو متوقع. ففي بعض الحالات، تُصرف مبالغ كبيرة على هذه البرامج دون أن يظهر أثر واضح على أداء الموظفين أو على إنتاجية المؤسسة. كما تختلف فعالية التدريب من موظف لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، حسب طبيعة البرامج ومستوى تطبيقها ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين الفعلية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين أنواع معينة من التدريب (مثل التدريب التقني، أو السلوكي) وبين مؤشرات الأداء المختلفة (كالإنتاجية، الالتزام، الإبداع). معظم الأبحاث تتناول العلاقة بشكل عام دون تحليل تفصيلي لأنواع البرامج.
2. عدم وضوح الإطار النظري الذي يربط بين نظريات التعلم وتطبيقها في بيئة العمل، مثل ربط نظرية التعلم البنائي أو السلوكي بتصميم البرامج التدريبية وتأثيرها الفعلي على الموظف.
3. قلة الدراسات في البيئة العربية أو الخليجية التي تدرس العلاقة بين التدريب والأداء في ضوء الثقافة التنظيمية الخاصة بهذه المجتمعات، حيث أن أغلب النماذج النظرية مأخوذة من بيئات غربية.
4. نقص في الدراسات التي تدمج بين التدريب والتطوير المهني المستمر والأداء طويل الأمد، حيث أن التركيز غالباً يكون على الآثار قصيرة المدى فقط.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف في قياس الأثر الفعلي للتدريب على أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج، فالكثير من المؤسسات لا تضع آلية لقياس العائد من التدريب (ROI).

2. التركيز على تنفيذ التدريب كهدف بحد ذاته، دون ربطه بخطط الأداء الفردي أو احتياجات الوظيفة الفعلية، مما يؤدي إلى ضعف الفائدة المرجوة منه.
3. عدم تخصيص برامج تدريبية مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية لكل قسم أو موظف، بل تُنفذ البرامج بشكل جماعي لا يراعي الفروقات.
4. قلة مشاركة الموظفين في تصميم البرامج التدريبية أو تقييمها بعد التنفيذ، مما يُضعف التفاعل معها ويقلل من نتائجها الواقعية.
5. ما العوامل التي تحدّ من تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة التدريب بالأداء الوظيفي، من خلال تقديم نموذج تحليلي يوضح أثر البرامج التدريبية على مختلف جوانب الأداء.
2. تسليط الضوء على فجوات نظرية مثل ندرة الأبحاث التي تربط أنواع التدريب بمؤشرات أداء محددة، أو التي تتناول تأثير التدريب في بيئات العمل العربية أو الخليجية.
3. تعزيز الربط بين النظريات الإدارية ونظريات التعلم (مثل نظرية التعلم البنائي، ونموذج كيركباتريك لتقييم التدريب) وتطبيقها في واقع الموارد البشرية داخل المؤسسات.
4. تقديم إطار نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية حول تصميم البرامج التدريبية أو تقييم فعاليتها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. مساعدة المؤسسات في قياس فعالية برامج التدريب بشكل علمي، وتحديد مدى تأثيرها الحقيقي على أداء الموظفين.
2. توفير توصيات عملية لتطوير استراتيجيات التدريب والتطوير، بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.
3. تشجيع الإدارة العليا على ربط برامج التدريب بنتائج الأداء الفعلية، بدلاً من الاكتفاء بتنفيذ التدريب كإجراء روتيني.
4. دعم عملية اتخاذ القرار في أقسام الموارد البشرية من خلال تقديم بيانات واقعية حول جدوى الاستثمار في التدريب.
5. تعزيز مشاركة الموظفين في تصميم وتقييم البرامج التدريبية، ما يزيد من فاعليتها وتأثيرها المستدام.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى توافق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين الفعلية؟
2. إلى أي مدى تساهم برامج التدريب في تحسين المهارات الفنية والسلوكية للموظفين؟
3. هل تؤدي برامج التدريب إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي؟
4. كيف يقيم الموظفون فعالية التدريب الذي تلقوه؟
5. ما التحديات التي تحد من تأثير البرامج التدريبية داخل المؤسسة؟
6. هل توجد آليات واضحة ومستمرة لقياس أثر التدريب على الأداء بعد تنفيذ البرامج؟

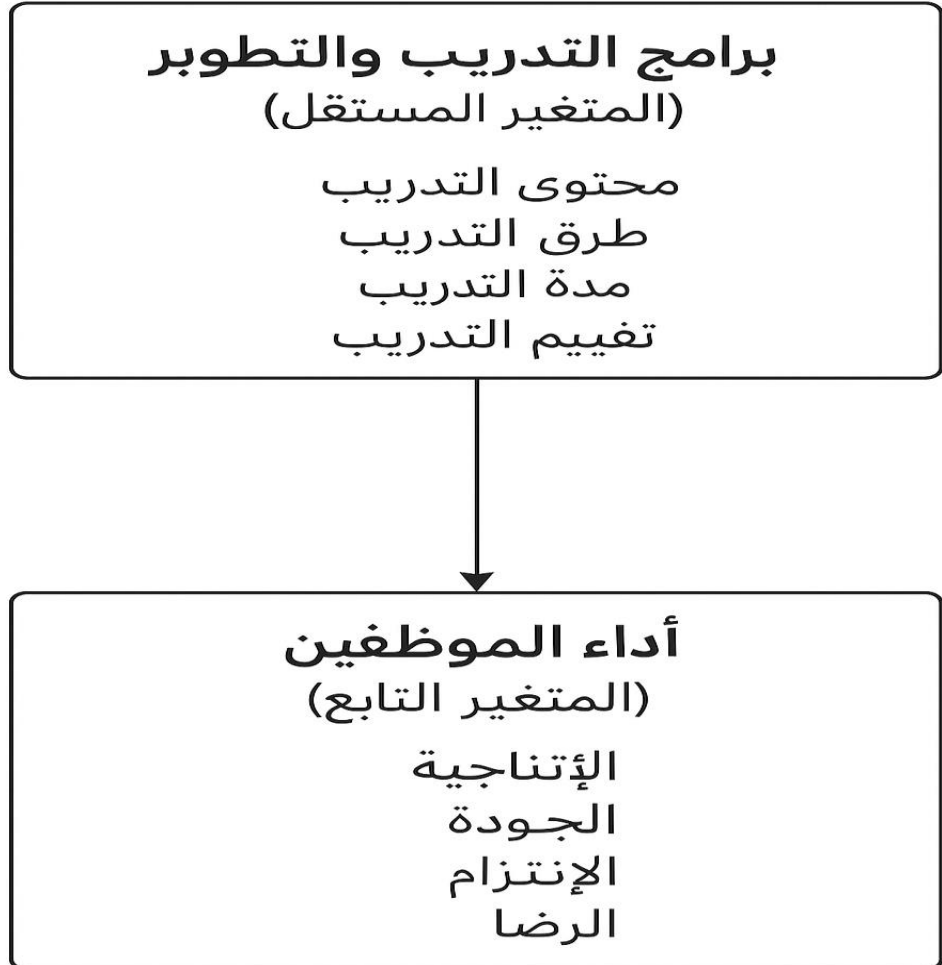
1.5. أهداف الدراسة

1. تحليل العلاقة بين برامج التدريب والتطوير ومستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
2. تحديد مدى توافق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين الوظيفية والمهنية.
3. قياس تأثير التدريب على مجموعة من مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والرضا الوظيفي.
4. استكشاف آراء الموظفين والإداريين حول فعالية البرامج التدريبية المطبقة.
5. التعرف على أبرز التحديات التي تحد من فعالية التدريب في تحسين الأداء.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين تصميم وتنفيذ برامج التدريب بما يحقق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافق محتوى البرامج التدريبية واحتياجات الموظفين وبين تحسن أدائهم.
2. تؤثر برامج التدريب بشكل إيجابي على المهارات الفنية والسلوكية للموظفين.
3. يساهم التدريب في رفع مستوى إنتاجية الموظفين وتحسين جودة الأداء.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الموظفين لفعالية البرامج التدريبية حسب متغيرات (الخبرة، المؤهل، القسم).
5. ضعف آليات قياس نتائج التدريب يحد من تأثير البرامج على تحسين الأداء الوظيفي.
6. كلما زادت ملائمة تصميم البرامج التدريبية، زاد أثرها الإيجابي على أداء الموظف.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُستخدم لوصف الظاهرة كما هي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويُعد مناسباً لدراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير (كمتغير مستقل) وأداء الموظفين (كمتغير تابع)، من خلال تحليل البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد العينة.

1.9. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين من خلال جمع البيانات ميدانياً من عينة موظفين في مؤسسة محددة. تم استخدام أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وقد صُممت لتشمل محورين أساسيين: الأول يتعلق بمستوى فعالية برامج التدريب، والثاني بقياس أداء الموظفين.

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (يُذكر العدد مثل: 120 موظفًا) يعملون في أقسام مختلفة، ومن مستويات وظيفية متعددة. وقد روعي في اختيار العينة التنوع في الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، وذلك للحصول على نتائج أكثر شمولية ودقة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث جرى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وكذلك اختبار العلاقة بين التدريب والأداء باستخدام معامل الارتباط بيرسون، إضافة إلى بعض الاختبارات الأخرى (مثل اختبار T أو ANOVA) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين، خصوصاً في الجوانب المتعلقة بالإنتاجية، والالتزام، والرضا الوظيفي. كما أظهرت بعض الفروق في أثر التدريب حسب سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، إذ توفر خلفية معرفية واسعة حول الموضوع المدروس، وتساعد على تحديد ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا المجال، وما تزال هناك حاجة إلى بحثه وتطويره. ومن هذا المنطلق، فإن استعراض الدراسات المرتبطة بموضوع أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل الحديثة يساهم في بناء أساس نظري متين للدراسة الحالية.

لقد شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بقضية التدريب والتطوير في المؤسسات، وذلك نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة العمل، والتطورات التكنولوجية، وتنامي حدة المنافسة العالمية. وقد تناولت العديد من الأبحاث أثر التدريب والتطوير على مختلف جوانب الأداء الوظيفي، مثل رفع كفاءة الموظفين، زيادة إنتاجيتهم، وتعزيز التزامهم التنظيمي.

إن مراجعة هذه الدراسات تساهم في إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج البحوث السابقة، وتوضيح الفجوات المعرفية والتطبيقية التي تسعى هذه الدراسة الحالية إلى سدها. كما تساعد في اختيار المنهجية الأنسب والأدوات الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث.

2.2. المتغير المستقل

- محتوى التدريب.
- أساليب التدريب (حضور/إلكتروني/ميداني).
- مدة التدريب واستمراريته.
- مدى توافق التدريب مع احتياجات الموظف والمؤسسة.

2.3. المتغير التابع

- مستوى الإنتاجية.
- جودة الأداء.
- الالتزام بالمهام.
- القدرة على حل المشكلات والتكيف مع بيئة العمل.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توجد علاقة طردية (إيجابية) بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين، حيث أن تحسين جودة وفعالية التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

2.5. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن برامج التدريب والتطوير تمثل إحدى الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتعزيز أداء الموظفين داخل بيئة العمل الحديثة، حيث أثبتت النتائج أن الاستثمار في تطوير مهارات العاملين ومعارفهم يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

كما أظهرت الدراسة أن العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية، مما يعكس أهمية صياغة خطط تدريبية تتسم بالاستمرارية والتكامل مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

وتبين أن التحديات التي تواجه المؤسسات، مثل ضعف ملائمة بعض البرامج لاحتياجات العمل أو غياب آليات التقييم والمتابعة بعد التدريب، قد تحد من الأثر الإيجابي للتدريب على الأداء، الأمر الذي يستوجب تطوير سياسات تدريبية أكثر مرونة وفعالية.

وعلى المستوى النظري، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة التدريب والتطوير بالأداء الوظيفي، أما على المستوى التطبيقي، فإنها تقدم للمؤسسات رؤية عملية حول أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحقيق التنافسية والاستدامة.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات تدريبية حديثة تتماشى مع متطلبات سوق العمل، وتطوير أدوات فعالة لقياس أثر التدريب على الأداء، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه البرامج لصالح المؤسسة والموظف على حد سواء.

قائمة المراجع

1. الصباغ، عادل (2020). *إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
– يتناول أهمية التدريب كوظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية.
2. الزهراني، خالد (2019). “تأثير التدريب الإداري على أداء الموظف في القطاع العام”، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39، العدد 2.
– دراسة تطبيقية توضح العلاقة بين التدريب والأداء في البيئة الخليجية.
3. الرفاعي، محمد (2018). *التدريب والتنمية المهنية للموارد البشرية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
– يقدم أسس تصميم البرامج التدريبية وقياس فعاليتها.
4. Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
– مصدر أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية، يتناول استراتيجيات التدريب وتأثيرها على الأداء.
5. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
– مرجع متخصص يشرح خطوات تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.
6. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
– المرجع الأساسي في تقييم فعالية التدريب عبر 4 مستويات (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج).
7. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
8. Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
9. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2019). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (5th ed.). Wadsworth.
10. Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2019). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(1), 63–69.
11. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
6. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
7. Khan, A., & Khan, R. (2018). Impact of training and development on employee performance. *Journal of Business and Management*, 20(4), 31-37.
8. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2019). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers.
9. Al-Mzary, M., Al-rifai, A., & Al-Momany, M. (2015). Training and its impact on the performance of employees at Jordanian universities. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128-140.

