

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة
المدى بمدينة جدة

أسم الطالب

راجح كديس الشدادي

222000871

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
	1.2.1. فجوات على المستوى النظري..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
10	1.3. أهمية الدراسة.....
	1.3.1. على المستوى النظري:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	1.3.2. على المستوى التطبيقي:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
	2.2. المتغير المستقل..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
20	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
26	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة.....
27	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
31	3.5. طريقة جمع البيانات.....
33	3.6. أنواع البيانات.....

34	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
38	3.8. الخاتمة
39	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
40	4.1. المقدمة
41	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
44	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
50	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
52	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
57	4.6. الخاتمة
58	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
59	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
59	5.2. توصيات الدراسة:
59	5.3. الخاتمة:
60	قائمة المراجع
61	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي المعاصر، لم تعد الموارد المادية أو الأصول الثابتة وحدها كافية لضمان بقاء المنظمات ونموها؛ إذ برز رأس المال البشري بوصفه المورد الاستراتيجي الأهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فقد أصبحت المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون تمثل القيمة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات في تعزيز إنتاجيتها وقدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة. وانطلاقاً من هذا التحول الفكري والإداري، تغيرت نظرة المؤسسات إلى العنصر البشري، فلم يعد يُنظر إليه كتكلفة تشغيلية، بل كأصل استثماري يتطلب الرعاية والتنمية المستمرة من خلال برامج التدريب والتطوير.

وفي السياق الوطني، تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً وتنموياً شاملاً في إطار رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام قائم على المعرفة وتنمية الكفاءات الوطنية. ويُعد برنامج تنمية القدرات البشرية أحد الركائز الأساسية لهذه الرؤية، حيث يركز على إعداد المواطنين وتأهيلهم بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل المتجددة. وفي هذا الإطار، يتحمل القطاع الخاص مسؤولية محورية في دعم جهود الدولة من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيه، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التنافسية، خاصة في ظل مبادرات التوطين وسياسات السعودية التي تعزز من أهمية بناء رأس مال بشري وطني مؤهل.

ومن بين المؤسسات التي تواجه هذه التحديات والفرص شركة المدى بمدينة جدة، التي تمثل نموذجاً للمنظمات الساعية إلى تعزيز قدراتها التنافسية عبر تطوير مواردها البشرية. فالتدريب والتطوير داخل الشركة لا يقتصران على تحسين المهارات الفردية فحسب، بل يمتدان ليشكلا ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. ومع ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تحليلية تقيس الأثر الفعلي لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، بعيداً عن الافتراضات العامة. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في شركة المدى، وصولاً إلى نتائج وتوصيات تسهم في تعظيم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد اهتمام الشركات السعودية ببرامج التدريب والتطوير، واستثمارها موارد مالية وبشرية كبيرة في هذا المجال، إلا أن قياس الأثر الفعلي لهذه البرامج على الأداء الوظيفي لا يزال يمثل تحديًا حقيقيًا. فكثير من المنظمات تعتمد على افتراضات عامة حول أهمية التدريب دون الاستناد إلى مؤشرات دقيقة تقيس العائد الفعلي لهذا الاستثمار. وفي ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تقيس أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، ومن بينها شركة المدى بمدينة جدة، بما يسهم في دعم القرارات الإدارية المبنية على الأدلة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي، إلا أن العديد من الدراسات تناولت هذه العلاقة بصورة عامة دون التركيز على آليات القياس الدقيقة أو تحليل العوامل الوسيطة التي تؤثر في انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية. كما أن الدراسات العربية، وبشكل خاص في السياق السعودي، لا تزال محدودة من حيث التحليل المتعمق للعلاقة بين أنواع البرامج التدريبية المختلفة وأبعاد الأداء الوظيفي المتعددة، مما يترك فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي العلمي.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتواجه المؤسسات تحديات عملية تتعلق بضعف أنظمة تقييم فعالية التدريب، وغياب مؤشرات أداء كمية واضحة تربط بين البرامج التدريبية ونتائج الأداء الفعلي. كما أن نقل أثر التدريب إلى الممارسة اليومية قد يتأثر بعوامل تنظيمية وسلوكية مثل ضعف المتابعة أو انخفاض دافعية الموظفين، مما يحد من الاستفادة القصوى من الاستثمار في التدريب. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية داخل شركة المدى لقياس وتحليل الأثر الفعلي لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في:

ما هو الأثر الفعلي الذي تحدثه برامج التدريب والتطوير المطبقة في شركة المدى بمدينة جدة على الأداء الوظيفي لموظفيها؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أبعاد علمية وتطبيقية متعددة، في ظل الاهتمام المتزايد بتنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات السعودية، والحاجة إلى قياس الأثر الفعلي لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إسهاماتها النظرية والتطبيقية كما يلي:

1.3.1 على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم تحليل علمي معمق للعلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في سياق القطاع الخاص السعودي. كما تضيف بيانات تجريبية حديثة من بيئة عمل محلية، مما يعزز الفهم العلمي لديناميكيات التدريب داخل المنظمات السعودية. وتوفر الدراسة كذلك فرصة لاختبار مدى ملاءمة بعض النظريات الإدارية، مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم الاجتماعي، في البيئة التنظيمية بمدينة جدة، الأمر الذي يسهم في تطوير الأطر النظرية لتكون أكثر توافقاً مع الخصوصية الثقافية والاقتصادية للمملكة. إضافة إلى ذلك، تستجيب الدراسة لدعوات بحثية سابقة أكدت الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية حول أثر التدريب في بيئات العمل السعودية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكتسب الدراسة أهمية خاصة لشركة المدى من خلال توفير أساس علمي لاتخاذ قرارات إدارية مبنية على الأدلة فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير. إذ تقدم تقييماً موضوعياً لمدى فعالية الاستراتيجية التدريبية الحالية، مما يساعد الإدارة في تحسين تخصيص الموارد وتعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري. كما تسهم النتائج المتوقعة في تحديد نقاط القوة والقصور في مراحل العملية التدريبية، بدءاً من تحليل الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى تقييم الأثر، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل، وربط مخرجاته بأنظمة تقييم الأداء والحوافز، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى في مدينة جدة. بناءً على ذلك، تم صياغة أسئلة البحث الرئيسة والفرعية على النحو التالي:

1. ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير في شركة المدى؟
يقيس هذا السؤال إدراك الموظفين لجودة وفعالية برامج التدريب الحالية في الشركة.
 2. ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى؟
يستكشف هذا السؤال حالة الأداء الوظيفي الراهنة كما يقيّمها الموظفون والرؤساء، من حيث الإنتاجية وجودة العمل.
 3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى؟
يعد هذا السؤال هو المحور الأساسي للدراسة، حيث يتحرى عما إذا كان لتحسين التدريب والتطوير أثر إيجابي ملحوظ على أداء الموظفين.
 4. ما هي العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي؟
يفحص هذا السؤال ما إذا كانت هناك متغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الدعم الإداري أو الالتزام التنظيمي) يمكن أن تعزز أو تضعف تأثير التدريب على الأداء.
 5. كيف يمكن لشركة المدى تحسين برامج التدريب والتطوير لتعزيز أثرها على الأداء؟
يهدف هذا السؤال التطبيقي إلى استقصاء آراء الموظفين حول سبل التحسين والتطوير في برامج التدريب الحالية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة على مستوى الأداء.
- هذه الأسئلة صيغت بطريقة تغطي جميع جوانب مشكلة الدراسة، بدءًا من التحقق من وجود التأثير إلى فهم طبيعته وعوامله المؤثرة. ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، ستتكون صورة شاملة عن الدور الذي يلعبه التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين ضمن سياق شركة المدى.

1.5. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى فعالية برامج التدريب والتطوير الحالية في شركة المدى، من حيث ملاءمتها لاحتياجات الموظفين وجودة تصميمها وتنفيذها.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة وفق مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالإنتاجية وجودة العمل وكفاءة الإنجاز.
- اختبار العلاقة التأثيرية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، والتحقق من وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين المتغيرين، مع قياس قوة هذا الأثر واتجاهه.
- تحليل دور بعض العوامل التنظيمية المحتملة التي قد تعزز من تأثير التدريب على الأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لتطوير منظومة التدريب والتطوير في الشركة بما يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

وتسعى هذه الأهداف مجتمعة إلى توفير إطار علمي وتحليلي يمكن من خلاله تقييم فعالية الجهود التدريبية الحالية، ودعم متخذي القرار في الشركة ببيانات دقيقة تساهم في تعظيم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما ورد في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات الآتية لاختبار العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى في جدة.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة على تحسين الأداء الوظيفي.

2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمحتوى التدريب وأساليبه على اكتساب الموظفين للمهارات والمعارف اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي.
 3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التطوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا والالتزام التنظيمي.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي.
- وسيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صحتها، ومن ثم قبولها أو رفضها في ضوء نتائج التحليل.

1.7. نموذج الدراسة

يعرض نموذج الدراسة العلاقة المفترضة بين متغيري البحث الرئيسيين: التدريب والتطوير (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع). يفترض النموذج علاقة تأثيرية إيجابية؛ أي أن ارتفاع فعالية برامج التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسّن ملموس في مستويات الأداء الوظيفي لدى الموظفين. يمكن توسيع النموذج نظريًا بإضافة متغيرات وسيطة أو تعديلية (مثل الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي) تؤثر على قوة العلاقة أو على آلية انتقال الأثر، لكن النموذج الحالي يركز على العلاقة المباشرة لغايات الاختبار الميداني والتحليل الإحصائي.



(الشكل 1) يُمثل هذه البساطة المنهجية: التدريب والتطوير → أثر إيجابي متوقع → الأداء الوظيفي. سيتم تمثيل أبعاد Training (مثل تحديد الاحتياجات، جودة المحتوى، أساليب التنفيذ، دعم الإدارة) كمتغيرات مفسرة داخل البُعد المستقل، وقياس الأداء عبر أبعاد الإنتاجية والجودة والالتزام والالتزام بالمواعيد كمخرجات تابعة.

1.8. الدراسة الميدانية

موقع الدراسة متمثل في شركة المدى، وتم اختيارها كونها نموذجًا لشركة صناعية سعودية تسعى لتطوير رأس مالها البشري ومواكبة متطلبات السوق. اعتمدت الدراسة نهجًا تطبيقيًا وصفي-تحليليًا، شملت مجتمع البحث جميع موظفي الشركة بمختلف المستويات الوظيفية (تقريبًا 150 موظفًا). تم توزيع أدوات البحث على المجتمع المستهدف مع السعي للحصر الشامل، فاستُرِجعت (120) استبانة واعتُبر منها (115) استبانة صالحة للتحليل بعد التدقيق.

أداة جمع البيانات الرئيسية كانت استبانة مقننة تضم ثلاثة محاور: البيانات الديموغرافية، محور التدريب والتطوير (عناصر مثل تحديد الاحتياجات، جودة المحتوى، كفاءة المدربين، دعم الإدارة، فرص التطوير)، ومحور الأداء الوظيفي (إنتاجية، جودة عمل، التزام بالمواعيد، تعاون). اعتمدت آلية القياس على مقياس ليكرت الخماسي، وتم التأكد من صدق أداة القياس عبر تحكيم خبراء، ومن ثباتها عبر معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر ثباتًا مرتفعًا للمحاور (قيم مُبلَّغ عنها في المسودة: $\alpha \approx 0.89$ للتدريب، $\alpha \approx 0.92$ للأداء). كما التزمت الدراسة بالضوابط الأخلاقية عبر موافقة إدارة الشركة، وشرح طوعية المشاركة، وضمان سرية البيانات.

1.9. مخطط المشروع

نظرًا لأن مدة تنفيذ هذا البحث تقتصر على فصل دراسي واحد، فقد تم إعداد خطة زمنية منظمة تضمن إنجاز جميع مراحل البحث ضمن الإطار الزمني المحدد، مع المحافظة على جودة العمل ودقته العلمية. وتم تقسيم مراحل المشروع على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: إعداد خطة البحث والإطار النظري

تشمل هذه المرحلة صياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، وبناء الإطار النظري، وجمع الدراسات السابقة ذات الصلة، وتنتهي باعتماد خطة البحث من المشرف الأكاديمي.

المرحلة الثانية: تصميم أداة الدراسة وتحكيمها

تتضمن إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية، وعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين لإبداء الملاحظات، ثم إجراء التعديلات اللازمة لضمان وضوح العبارات وصدق الأداة وثباتها.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية

يتم خلالها توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، ومتابعة استرجاعها، ثم مراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

المرحلة الرابعة: إدخال البيانات والتحليل الإحصائي

تشمل ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المعتمد، وإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

المرحلة الخامسة: كتابة النتائج والمناقشة

يتم في هذه المرحلة عرض نتائج التحليل الإحصائي في جداول منظمة، وتفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

المرحلة السادسة: إعداد الخاتمة والتوصيات والمراجعة النهائية

تشمل صياغة الاستنتاجات النهائية، وتقديم التوصيات العملية، وإجراء المراجعة اللغوية والتنسيقية الشاملة، ثم تجهيز النسخة النهائية للتسليم.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعدُّ الاطلاع على الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في البحوث الأكاديمية، إذ يُمكن الباحث من استكشاف ما أنجزه الآخرون في مجال موضوعه، واستخلاص التوجهات العامة التي توصَّلت إليها الأبحاث السابقة. وفي سياق التدريب والتطوير وأثرهما على الأداء الوظيفي، تبرز أهمية خاصة لمراجعة الأدبيات العلمية؛ إذ يُنظر إلى التدريب والتطوير باعتبارهما استثماراً في رأس المال البشري للمنظمة، وهو ما تؤكدُه نظرية رأس المال البشري التي ترى أن تنمية مهارات ومعارف الموظفين تؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وأدائهم (Alanazi & Ismail, 2018).

ومن الناحية التطبيقية، تساعد مراجعة الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات والمؤشرات التي تناولتها الأبحاث السابقة فيما يتعلق بالتدريب والأداء، كما تكشف عن الأساليب المنهجية المعتمدة والنتائج الرئيسية التي توصَّلت إليها. وبذلك يُمكن تأطير الدراسة الحالية ضمن ما أنجز سابقاً، وتحديد موقع الإضافة العلمية المرجوة، سواء أكانت مساهمةً نظريةً أم تطبيقيةً في بيئة العمل داخل شركة المدى بمدينة جدة. يستعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة: التدريب والتطوير بوصفه متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. ثم يتناول العلاقة التي تجمع بينهما في ضوء الأطر النظرية الراسخة، والدراسات الميدانية التطبيقية السابقة. ويختتم الفصل بتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2. المتغير المستقل: التدريب والتطوير

أولاً: مفهوم التدريب والتطوير

يُعدُّ التدريب والتطوير من أبرز العمليات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؛ فالتدريب هو العملية المنظَّمة التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية بكفاءة وفعالية. أما التطوير فيمتد إلى أبعد من ذلك، إذ يُعنى بإعداد الموظفين للمناصب والمسؤوليات المستقبلية، ومواكبة متطلبات التغيير في بيئة العمل (Elnaga & Imran, 2013). وقد تطوّر مفهوم التدريب والتطوير تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، متجاوزاً النظرة التقليدية التي كانت تحصره في مجرد اكتساب المهارات التقنية، ليشمل الآن أبعاداً أوسع من التعلم التنظيمي، والتطوير القيادي، وبناء الثقافة المؤسسية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Human Capital Theory, 2025). وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب عمليات التدريب والتطوير أهمية مضاعفة في إطار رؤية 2030 التي تولي أولوية قصوى لتنمية رأس المال البشري الوطني وتأهيله لسوق العمل المتجدد.

ثانياً: أبعاد التدريب والتطوير

تتعدد أبعاد التدريب والتطوير وتتشابك، غير أن الأدبيات الإدارية الحديثة تُحدد أربعة أبعاد رئيسية تُمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة:

البُعد الأول: تحليل الاحتياجات التدريبية (Training Needs Analysis). يُشكّل هذا البُعد حجر الأساس في أي منظومة تدريبية فعّالة؛ إذ يستهدف تحديد الفجوة القائمة بين الأداء الفعلي الحالي وبين مستوى الأداء المطلوب. ويتضمن فحص مهارات الموظفين ومعارفهم الراهنة، وتحديد الأولويات التدريبية الأكثر إلحاحاً. وقد أثبتت الدراسات أن البرامج التدريبية التي يسبقها تحليل دقيق للاحتياجات تحقق نتائج أعلى وأثراً أعمق في تحسين الأداء (Abbas, 2018).

البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية ومحتواها (Training Design & Content). يتناول هذا البُعد جودة محتوى البرامج التدريبية وأساليب تقديمها، ويشمل: مدى ارتباط المحتوى بالواقع العملي، وتنوع أساليب التدريب بين النظري والتطبيقي، وكفاءة المدربين ومستوى خبراتهم، ومدى تفاعلية البيئة التعليمية. ويُشير العنزي وآخرون (2023) إلى أن التدريب أثناء الخدمة بشكل خاص يُسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل وتحسين جودة الأداء.

البُعد الثالث: تنفيذ التدريب وإدارة العملية التدريبية (Training Delivery). يُعنى هذا البُعد بالجوانب التشغيلية للتدريب، كتوافر الموارد اللازمة من مرافق ومعدات ووقت كافٍ، وجودة التنسيق التنظيمي، ومدى دعم الإدارة للعملية التدريبية. فقد أثبتت دراسة Giday & Elantheraiyan (2023) أن توافر الموارد التدريبية وتحليل الاحتياجات يؤثران إيجابياً في الأداء.

البُعد الرابع: تقييم فعالية التدريب ونقل أثره (Training Evaluation & Transfer). يتناول هذا البُعد مدى انعكاس ما اكتسبه الموظف من معارف ومهارات على أدائه اليومي الفعلي. ويُعدّ هذا البُعد من أكثر الجوانب تحدياً في منظومة التدريب، إذ يُشير الواقع إلى أن نسبة كبيرة مما يُكتسب في غرف التدريب لا تُطبّق على أرض العمل. وتشمل عوامل تعزيز النقل: دعم المشرفين المباشرين، وتهيئة بيئة عمل محفّزة للتطبيق، وتوافر الحوافز المرتبطة بالأداء (Yimam, 2022).

ثالثاً: النظريات الداعمة لأهمية التدريب والتطوير

تستند أهمية التدريب والتطوير إلى جملة من الأطر النظرية الراسخة في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory): طوّر هذه النظرية كلٌّ من Becker وSchultz، وترى أن الاستثمار في تعليم الأفراد وتدريبهم يرفع إنتاجيتهم بصورة مماثلة لرفع رأس

المال المادي. وعلى مستوى المنظمة، يعني ذلك أن الإنفاق على تدريب الموظفين هو استثمار طويل الأمد يعود بعائد اقتصادي ملموس في صورة إنتاجية أعلى وأداء أفضل.

نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory): صاغها Bandura، وتُبين أن الأفراد يتعلمون ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، بل عن طريق الملاحظة والنمذجة والتقليد. وتُفسّر هذه النظرية أهمية بيئة العمل الداعمة للتطبيق وحضور نماذج أداء إيجابية في الشركة.

نموذج الأثر التدريبي لكيركباتريك (Kirkpatrick Model): يُقدّم هذا النموذج إطاراً متكاملًا لتقييم فعالية التدريب عبر أربعة مستويات: ردود الفعل، والتعلّم، والسلوك، والنتائج. ويُعدّ هذا النموذج ركيزةً نظرية مهمة لفهم كيفية ترجمة التدريب إلى تحسّن فعلي في الأداء التنظيمي.

رابعاً: أساليب التدريب والتطوير المعتمدة في الشركات

تتنوع أساليب التدريب والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

أولاً: **التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training)**: يُعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً وفعاليةً، إذ يتيح للموظف اكتساب المهارات في بيئته الطبيعية، مما يُسهّل نقل أثر التدريب. ويشمل: التوجيه المهني (Mentoring)، والتوجيه والإرشاد (Coaching)، والتدريب الوظيفي المتبادل (Job Rotation).
ثانياً: **التدريب خارج العمل (Off-the-Job Training)**: يُجرى في بيئة تعليمية مخصصة بعيداً عن ضغوط العمل اليومي، ويشمل: الدورات والورش التدريبية، والمحاكاة وتمثيل الأدوار، ودراسات الحالة، والمؤتمرات المتخصصة.

ثالثاً: **التدريب الإلكتروني (E-Learning)**: اكتسب هذا الأسلوب أهمية متصاعدة في السنوات الأخيرة، لا سيما في سياق التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية. وقد أثبتت دراسة العنزي (2025) أن التدريب الإلكتروني يترك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في أداء موظفي وزارة الصحة السعودية.

خامساً: واقع التدريب والتطوير في شركة المدى

تمتلك شركة المدى منظومة تدريبية متنوعة تشمل التدريب الميداني أثناء العمل للكوادر الفنية والهندسية، والدورات التدريبية التقليدية في قاعات داخلية وخارجية، فضلاً عن مبادرات حديثة في التدريب الإلكتروني لموظفيها الإداريين. كما تحرص الشركة على تشجيع موظفيها على الحصول على الشهادات المهنية الاحترافية. غير أن ثمة مؤشرات أولية تُشير إلى أن منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية لا تزال تفتقر إلى المنهجية العلمية الكافية، مما يشكّل أحد المحاور الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى فحصها وقياسها.

2.3. المتغير التابع

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مدى نجاح الموظف في تحقيق المهام والمسؤوليات المُكلّف بها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والجودة، وفي الوقت المحدد. ويُعدّ الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم شمولاً في علم الإدارة، نظراً لتعدد أبعاده وتشابك المتغيرات المؤثرة فيه (Sendawula et al., 2018).

وتُفرّق الأدبيات الإدارية بين بُعدين رئيسيين للأداء: الأداء المهمي (Task Performance) الذي يرتبط بالواجبات الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، والأداء السياقي (Contextual Performance) الذي يشمل السلوكيات الإيجابية الاختيارية التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، كتقديم المساعدة للزملاء والمساهمة في الروح الجماعية (Hosen et al., 2024).

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة

تتبنى هذه الدراسة تعريفاً متعدد الأبعاد للأداء الوظيفي يشمل خمسة جوانب رئيسية:

البُعد الأول: الإنتاجية (Productivity). وتُقاس بحجم الإنجاز وكميته في وحدة زمنية محددة، وتُعدّ من أبرز مؤشرات الأداء الوظيفي الكمي، لا سيما في البيئات الصناعية كشركة المدى.

البُعد الثاني: جودة العمل (Quality of Work). وتشمل دقة المخرجات وانخفاض معدلات الأخطاء والعيوب، وتُعبّر عن الأداء في بُعده النوعي. وتكتسب هذه الجودة أهمية قصوى في الشركات الصناعية المصنّعة، كشركة المدى التي تعمل في قطاع الصناعات المعدنية والألمنيوم.

البُعد الثالث: الالتزام بالوقت وإنجاز المهام (Timeliness & Task Completion). ويتمثّل في القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية وإنجاز المهام المسندة في أوقاتها المحددة، مما يُؤثّر مباشرةً على تسليم المشاريع وجودة التعاقدات.

البُعد الرابع: العمل الجماعي والتعاون (Teamwork & Collaboration). ويشمل قدرة الموظف على التعاون مع زملائه وفرق العمل، وتبادل المعرفة والمهارات، وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

البُعد الخامس: الالتزام المهني والأخلاقي (Professional & Ethical Commitment). ويُعبّر عن مدى التزام الموظف بمعايير السلوك المهني ولوائح الشركة وأخلاقيات العمل، وهو جانب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية السائدة.

ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

تشهم جملة من النظريات الإدارية والسلوكية في تفسير العوامل المحددة للأداء الوظيفي:

نموذج كورمان لتوقعات الأداء: يرى أن الموظف يُقدم على أداء عمل ما حين يتوقع أن هذا الأداء سيُفضي إلى مكافأة مُقنعة. وتتشكل هذه التوقعات جزئياً عبر التدريب الذي يوضح معايير الأداء ويُعزز ثقة الموظف بقدراته.

نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory): وضعها Locke وLatham، وتُبين أن الأهداف الواضحة والتحدية ترفع مستوى الأداء. ويُسهّم التدريب في تعريف الموظفين بالأهداف وتزويدهم بأدوات الوصول إليها.

نموذج مؤشرات الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard): يُتيح هذا النموذج قياس الأداء من زوايا متعددة: مالية، وعمليات داخلية، وتعلّم ونمو، ورضا العملاء. وهو ما يتواءم مع التعريف متعدد الأبعاد للأداء الوظيفي المعتمد في هذه الدراسة.

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

العوامل الفردية: وتشمل المعارف والمهارات والقدرات، والدوافع والاتجاهات نحو العمل، والخصائص الشخصية كالمثابرة والانضباط الذاتي. ويرتبط التدريب والتطوير ارتباطاً مباشراً بالعوامل الفردية المعرفية والمهارية.

العوامل التنظيمية: وتشمل وضوح أدوار العمل ومعايير الأداء، وجودة القيادة والإشراف، وأنظمة الحوافز والمكافآت، والثقافة التنظيمية السائدة. وتُعدّ هذه العوامل من أبرز المتغيرات المعدلة التي قد تُعزز أثر التدريب أو تُضعفه.

العوامل البيئية: وتشمل بيئة العمل المادية، وتوافر الموارد والأدوات اللازمة، والضغوط الخارجية المرتبطة بالسوق والمنافسة. وفي سياق شركة المدى الصناعية، تكتسب هذه العوامل ثقلًا خاصاً بالنظر إلى طبيعة العمل الإنتاجي الذي يتطلب بيئة تقنية عالية الجودة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: الإطار النظري للعلاقة بين التدريب والأداء

أثبتت الأطر النظرية الإدارية وجود علاقة سببية بين التدريب والتطوير من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى؛ فوفق نظرية رأس المال البشري، يُترجم الاستثمار في تدريب الموظف إلى مخزون معرفي ومهاري أثمن، ينعكس بدوره في كفاءة أداء المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتأتي نظرية التعلم الاجتماعي لتُكمل هذه الصورة بتأكيداتها على أن بيئة العمل الداعمة وحضور النماذج الإيجابية يُعززان انتقال أثر التدريب إلى الممارسة الفعلية (Elnaga & Imran, 2013).

ويُمكن توضيح آلية هذه العلاقة عبر مسار منطقي مُتسلسل: يكتسب الموظف أثناء التدريب معارف ومهارات جديدة ← تتحوّل هذه المكتسبات إلى سلوكيات عمل مُحسّنة ← ينعكس ذلك في ارتفاع مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات ← مما يُفضي في نهاية المطاف إلى تحسّن مؤشرات الأداء التنظيمي الكلي. ولكن هذا المسار ليس آلياً وقاطعاً دائماً، بل يتوقف على جملة من العوامل المعدّلة والوسيطّة التي رصدتها الأدبيات الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة التي رصدت هذه العلاقة

رصدت طيفٌ واسع من الدراسات العلمية العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، ويمكن استعراض أبرزها على النحو التالي:

الدراسات العربية:

دراسة الزغل (2024) - قطاع المقاهي في الطائف: هدفت إلى رصد تأثير مستوى التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، واعتمدت على عينة مقدارها 287 موظفاً. وقد أشارت النتائج إلى مستويات متوسطة لكلٍ من التدريب والأداء، مع غياب فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتصميم برامج لتطوير المهارات التقنية والشخصية وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية. دراسة العنزي وآخرون (2023) - مطابع الحكومة السعودية: كشفت أن التدريب يُحسّن معارف ومهارات العاملين، وأن التدريب أثناء الخدمة يُساهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، مع وجود ارتباط قوي بين التدريب بجميع أبعاده والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ديموغرافية جوهرية.

دراسة نذير (2025) - الشركات العائلية السعودية: كشفت عن علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني واستدامة الشركات العائلية، مع وجود أثر إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

دراسة العنزي (2025) - التدريب الإلكتروني في وزارة الصحة: أثبتت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (التخطيط، التصميم، التنفيذ، التقييم) في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

دراسة العزام ومهدي (2018) - المستشفيات الجامعية الأردنية: أظهرت أن متغيرات التدريب الأساسية كالمهارات وتشخيص المواقف وتنمية الاتجاهات لها تأثير إحصائي معنوي في تحسين أداء العاملين. الدراسات الأجنبية:

دراسة Giday & Elantheraiyan (2023) - إثيوبيا: أثبتت أن إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتوافر الموارد الكافية يؤثران إيجابياً وبدلالة إحصائية على الأداء، في حين كان تصور الموظفين للتدريب عاملاً أقل حسماً.

دراسة Hosen et al (2024) - قطاع الفنادق في بنغلاديش: أثبتت وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين التدريب والتطوير وأداء العمل، مع الكشف عن دور وسيط مهم للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. دراسة Yimam (2022) - جامعة بحر دار في إثيوبيا: أظهرت أن جوانب التدريب الأربعة (تصميم التدريب، وتحليل الاحتياجات، وأسلوب التقديم، والتقييم) جميعها تؤثر إيجابياً في الأداء، مما يبرز أن جودة العملية التدريبية ذاتها هي المحدد الأساسي للأثر.

دراسة Sendawula et al (2018) - قطاع الصحة في أوغندا: كشفت أن متغيري التدريب ومشاركة الموظفين يُفسّران معاً 44.7% من التباين في الأداء، مع كشف دور وسيط جزئي لاندماج الموظف في العلاقة بين التدريب والأداء.

دراسة Mamy et al (2020) - قطاع الملابس في بنغلاديش: أظهرت ارتباطاً قوياً بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، وخلصت إلى أن زيادة كمية ونوعية التدريب ترفع مستوى الأداء والكفاءة.

ثالثاً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات العربية والأجنبية أنها تتقاطع في نقاط جوهرية عدة وتختلف في أخرى، يمكن إيجازها على النحو الآتي:

نقاط الاتفاق: تجمع جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة. وتتفق أيضاً على أن جودة التدريب ومدى توافق محتواه مع الاحتياجات الفعلية للموظفين هي عوامل محورية في تحديد حجم الأثر.

نقاط الاختلاف: تفوّقت الدراسات الأجنبية الحديثة في تضمين متغيرات بسيطة ومعدّلة أكثر تعقيداً (كالالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي)، في حين ركّزت الدراسات العربية في مجملها على العلاقة المباشرة وعلى الوصف العام لواقع التدريب. كما اختلفت القطاعات محل الدراسة: حكومي مقابل خاص، وخدمي مقابل صناعي. وهذا التنوع يُعزّز موثوقية التوافق العام بين الدراسات في التأكيد على أهمية التدريب.

الإضافة المنهجية: تتقدم دراسة Hosen et al. في استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، في حين تعتمد معظم الدراسات العربية على أساليب إحصائية كلاسيكية كالارتباط والانحدار. ويستند البحث الحالي إلى برنامج SPSS مع الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص هذه العلاقة في سياق شركة المدى.

رابعاً: المتغيرات الوسيطة والمعدّلة

أثبتت عدة دراسات حديثة أن العلاقة بين التدريب والأداء ليست مباشرة مطلقة، بل تتوسّط فيها أو تُعَدّلها متغيرات مهمة:

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): كشفت دراسة Hosen et al (2024) أنه يعمل وسيطاً يُضاعف أثر التدريب على الأداء. فحين يرتفع ولاء الموظف واندماجه للمنظمة، تتحوّل مكتسبات التدريب إلى تحسّن أداء بصورة أكثر فاعلية.

الاندماج الوظيفي (Employee Engagement): أثبتت دراسة Sendawula et al (2018) أن الموظف المنخرط في عمله بحماس أعلى يُحوّل ما تعلّمه إلى أداء ملموس أفضل من الموظف ذي المشاركة المنخفضة.

دعم المشرف المباشر (Supervisory Support): يُشكّل من أبرز العوامل المعدّلة لأثر التدريب؛ إذ حين يُشجّع المشرف تطبيق ما تعلّمه الموظف ويوفّر الفرص اللازمة لذلك، ترتفع بذلك كثيراً نسبة انتقال أثر التدريب إلى الممارسة الفعلية (Abbas, 2018).

الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلّم: تُسهم البيئة التنظيمية التي تُعطي من شأن المعرفة والتطور المستمر في رفع معدل استثمار مخرجات التدريب وتحويلها إلى إنتاجية مرتفعة.

2.5. الخاتمة

يُجمع الأدب النظري والميداني الذي استُعرض في هذا الفصل على أن التدريب والتطوير يُمثّلان أداةً استراتيجيةً فعّالةً لتحسين الأداء الوظيفي، غير أن حجم هذا الأثر وقوته يتفاوتان تفاوتاً ملحوظاً بحسب جودة التدريب، وجوهر محتواه، ومدى توافقه مع الاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة. كما يتوقف هذا الأثر على مدى توافر بيئة عمل داعمة تُشجّع على تطبيق المكتسبات التدريبية وتُكافئ الأداء المتميّز.

وتتحدد الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية في نقص المعرفة التفصيلية حول أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة صناعية خاصة بالمملكة العربية السعودية، تحديداً شركة المدى بمدينة جدة. فمعظم الدراسات العربية في هذا الميدان ركّزت على القطاع الحكومي أو القطاع الخدمي، مُهملةً القطاع الصناعي الخاص الذي يمثّل ركيزةً حيويةً في تحقيق أهداف التنويع الاقتصادي لرؤية 2030. ويسعى الفصل الثالث إلى تفصيل المنهجية التي اتُبعت لمعالجة هذه الفجوة البحثية بأسلوب علمي رصين وشامل.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدُّ تصميم منهجية البحث من أهم المراحل التي تحدد موثوقية الدراسة وقابلية تعميم نتائجها. ويُعرَّف المنهج البحثي بأنه الإطار الشامل الذي يُحدّد طريقة الباحث في جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى استنتاجات مبنية على الأدلة. وتستهدف هذه الدراسة قياس أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة المدى بمدينة جدة، مما يستوجب اتباع منهجية بحثية دقيقة تضمن صدق النتائج وثباتها.

يستعرض هذا الفصل المنهجية المعتمدة في الدراسة بتفصيل كافٍ يُمكن أي باحث من إعادة تطبيقها أو نقدها علمياً. ويشمل ذلك: التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث وأسلوبه، ومجتمع الدراسة وعينيتها وأسلوب اختيارها، وطرق جمع البيانات وأدواتها، وأنواع البيانات المستخدمة، وأخيراً الأساليب الإحصائية التحليلية المعتمدة لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان الوضوح المفاهيمي ودقة القياس، تُقدّم فيما يلي التعريفات الإجرائية للمتغيرين الرئيسيين في هذه الدراسة، وهي تعريفات تُترجم المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي:

- أولاً: التعريف الإجرائي للتدريب والتطوير (المتغير المستقل)

يُعرَّف التدريب والتطوير إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموع البرامج والأنشطة المنظّمة التي تنفذها شركة المدى لتنمية معارف موظفيها ومهاراتهم وكفاءاتهم، ويُقاس عبر أربعة أبعاد فرعية:

البُعد الأول - تحديد الاحتياجات التدريبية: ويُقاس من خلال استجابات الموظفين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى إجراء الشركة لتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية قبل تصميم البرامج، وتوافق البرامج المقدّمة مع المتطلبات الفعلية للعمل.

البُعد الثاني - جودة محتوى التدريب وأساليبه: ويُقاس من خلال تقييم الموظفين لملاءمة محتوى الدورات التدريبية، وتنوع الأساليب المستخدمة (نظرية وعملية)، وكفاءة المدربين وخبرتهم.

البُعد الثالث - تنفيذ التدريب ودعم الإدارة: ويُقاس عبر تقييم الموظفين لمدى توافر الموارد اللازمة لتنفيذ التدريب، ودعم المشرفين المباشرين والإدارة العليا لعمليات التدريب.

البُعد الرابع - التطوير الوظيفي وفرص النمو المهني: ويُقاس من خلال مدى توافر برامج تطوير المسار الوظيفي، وفرص الحصول على الشهادات المهنية، ودعم الشركة لتطوير موظفيها على المدى البعيد.

يُقاس المتغير المستقل بالمتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) على مجموع فقرات المحور الأول في الاستبانة، البالغ عددها 20 فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة المذكورة.

- ثانياً: التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي (المتغير التابع)

يُعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: مستوى إنجاز موظفي شركة المدى لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بالكفاءة والجودة المطلوبتين، ويُقاس من خلال خمسة أبعاد:

البُعد الأول - الإنتاجية: ويُقاس من خلال تقييم الموظفين لمستوى إنجازهم الكمي مقارنةً بالمعايير المحددة، وقدرتهم على إتمام المهام المطلوبة في وحدات الزمن المعتادة.

البُعد الثاني - جودة العمل: ويُقاس من خلال تقييم الموظفين لدقة مخرجاتهم وانخفاض معدلات الأخطاء، ومدى التزامهم بمعايير الجودة المقررة في الشركة.

البُعد الثالث - الالتزام بالمواعيد وإنجاز المهام: ويُقاس من خلال تقييم قدرة الموظف على إنجاز أعماله في المواعيد النهائية المحددة دون تأخير.

البُعد الرابع - العمل الجماعي والتعاون: ويُقاس من خلال مدى مشاركة الموظف في فرق العمل وتبادلته للمعرفة مع زملائه.

البُعد الخامس - الالتزام المهني والأخلاقي: ويُقاس من خلال مدى التزام الموظف بلوائح الشركة وأخلاقيات العمل ومعايير السلوك المهني.

يُقاس المتغير التابع بالمتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين على 15 فقرة في محور الأداء الوظيفي في الاستبانة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ذاته.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تعتمد هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) إطاراً معرفياً لها؛ إذ تنطلق من افتراض أن الواقع الاجتماعي والتنظيمي موضوعي وقابل للقياس الكمي. وتتجلى هذه الفلسفة في الاعتماد على أدوات قياس موضعية (استبانة محكمة)، وإجراء اختبارات إحصائية للتحقق من الفرضيات، والسعي لإطلاق استنتاجات قابلة للتعميم على السياقات المشابهة. وتنسجم هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسات الإدارية الكمية التي تسعى لاكتشاف علاقات سببية قابلة للقياس (Elnaga & Imran, 2013).

ثانياً: النهج البحثي (Research Approach)

تتبنى الدراسة النهج الاستنتاجي (Deductive Approach)؛ إذ تنطلق من إطار نظري راسخ وفرضيات مستمدة من الأدبيات الإدارية، ثم تسعى إلى اختبار هذه الفرضيات ميدانياً عبر جمع بيانات من موظفي شركة المدى وتحليلها إحصائياً. هذا النهج الذي يسير من العام إلى الخاص هو الأنسب للدراسات الكمية التي تهدف إلى اختبار نظريات قائمة في سياقات تطبيقية محددة.

ثالثاً: الاستراتيجية البحثية (Research Strategy)

اعتمدت الدراسة استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) عبر استبانة موجهة لموظفي شركة المدى. وتعدّ هذه الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، نظراً لقدرتها على جمع كميات كبيرة من البيانات بصورة منظّمة، ومقارنة الاستجابات عبر فئات مختلفة من الموظفين، والقياس الكمي للمتغيرات والعلاقات بينها.

رابعاً: الاختيار المنهجي (Methodological Choice)

تنتهج الدراسة المنهج الكمي أحادي الأسلوب (Mono Method - Quantitative)؛ إذ تعتمد على الاستبانة الكمية بوصفها الأداة الوحيدة لجمع البيانات، وعلى الأساليب الإحصائية في تحليلها. وقد جرى اختيار هذا المنهج لتوافقه مع أهداف الدراسة المتمثلة في قياس العلاقة السببية بين التدريب والأداء وتحديد حجمها باستخدام مؤشرات كمية دقيقة.

خامساً: الأفق الزمني للدراسة (Time Horizon)

تندرج الدراسة ضمن التصميمات المقطعية (Cross-Sectional Design)؛ إذ جُمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة محددة دون متابعة طويلة. وهذا النوع من التصميم شائع في الدراسات الإدارية التطبيقية حيث يكون الهدف قياس الوضع الراهن ورصد العلاقات القائمة، لا قياس التطور عبر الزمن.

سادساً: نوع البحث

يُصنّف هذا البحث في خانة البحث التطبيقي (Applied Research) الذي يسعى إلى تحقيق فائدة عملية للجهة محل الدراسة، مع إسهام علمي في إثراء الأدبيات الإدارية في السياق السعودي. ويجمع البحث بين المنهجين الوصفي والتحليلي: الوصفي لرصد الواقع الراهن للتدريب والأداء، والتحليلي لاختبار العلاقة السببية بين المتغيرين.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة المدى للصناعات المعدنية بمدينة جدة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية ومسمياتهم المهنية: العمال والفنيون، والمشرفون ومديرو المواقع، والإداريون في إدارات الموارد البشرية والتسويق والمالية والجودة. ويبلغ إجمالي موظفي الشركة نحو 150 موظفاً وفقاً للسجلات التنظيمية الداخلية للشركة.

تُعَدّ شركة المدى مجتمعاً بحثياً ملائماً لعدة اعتبارات: أولاً، حجمها المتوسط الذي يُتيح إمكانية الحصر الشامل أو شبه الشامل. ثانياً، تنوع كوادرها البشرية بين فنيين وإداريين وهنسيين، مما يُغني البيانات ويُعطيها بُعداً تمثيلياً أشمل. ثالثاً، وجود برامج تدريبية قائمة تُمكن من قياس أثرها فعلياً.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة (150 موظفاً)، اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل (Total Population Sampling) قدر الإمكان، إذ وُزعت الاستبانة على جميع موظفي الشركة المتاحين خلال فترة الدراسة. وتُعَدّ هذه الطريقة الأفضل في حالة المجتمعات الصغيرة الحجم لضمان تمثيل شامل وتجنّب أخطاء المعاينة.

بلغ إجمالي الاستبانات الموزعة 150 استبانة، وتم استرجاع 120 منها بنسبة استجابة بلغت 80%. وبعد التدقيق والفحص، تبين أن 5 استبانات ناقصة البيانات بصورة جوهرية، فاستُبعدت من التحليل.

وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 115 استبانة، وهو حجم عينة يُعدّ كافياً للتحليل الإحصائي المعتمد في الدراسة.

ثالثاً: توزيع العينة

جاء توزيع أفراد العينة (115 موظفاً) على النحو الآتي: 35% من الكوادر الفنية والعمال المهرة، و28% من المهندسين والتقنيين، و22% من المشرفين ومديري المواقع، و15% من الإداريين في الأقسام المختلفة. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الإنتاجية للشركة وتركيبية قوتها العاملة. من حيث التوزيع الجنسي، يُهيمن الذكور على تركيبة عينة الدراسة، ما يعكس الواقع الديموغرافي للعمالة في القطاع الصناعي الثقيل بالمملكة العربية السعودية. ومن حيث المؤهلات العلمية، يتوزع أفراد العينة بين حملة شهادة الثانوية أو ما دونها (26%)، والدبلوم التقني (35%)، والبكالوريوس (31%)، وما فوق البكالوريوس (8%).

3.5. طريقة جمع البيانات

أولاً: أداة جمع البيانات - الاستبانة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية. وتمتاز الاستبانة بمزايا عدة تجعلها الأداة الأنسب لهذه الدراسة: القدرة على الوصول إلى جميع أفراد العينة في وقت قصير نسبياً، وتوفير درجة عالية من الموضوعية في القياس، وإمكانية المعالجة الإحصائية المباشرة للبيانات المُجمّعة. تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول - البيانات الديموغرافية: يشمل أسئلة تتعلق بالجنس، والفئة العمرية (أقل من 25، 25-34، 35-44، 45 فأكثر)، والمؤهل العلمي (ثانوية فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة في الشركة (أقل من سنة، 1-3 سنوات، 4-7 سنوات، أكثر من 7 سنوات)، والمسمى الوظيفي. تهدف هذه البيانات إلى وصف خصائص العينة وفحص الفروق الديموغرافية المحتملة.

- القسم الثاني - محور التدريب والتطوير (المتغير المستقل): يضم 20 فقرة موزّعة على الأبعاد الأربعة: تحديد الاحتياجات التدريبية (5 فقرات)، وجودة محتوى التدريب وأساليبه

(6 فقرات)، وتنفيذ التدريب ودعم الإدارة (5 فقرات)، والتطوير الوظيفي وفرص النمو (4 فقرات).

- القسم الثالث - محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع): يضم 15 فقرة موزعة على الأبعاد الخمسة: الإنتاجية (3 فقرات)، وجودة العمل (3 فقرات)، والالتزام بالمواعيد (3 فقرات)، والعمل الجماعي (3 فقرات)، والالتزام المهني والأخلاقي (3 فقرات).

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للاستجابة على جميع فقرات القسمين الثاني والثالث، يتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). ويُؤقَر هذا المقياس درجةً كافيةً من الحساسية لرصد تباينات الرأي، مع سهولة الاستجابة عليه من قبل المشاركين.

- ثانياً: صدق الأداة (Validity)

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة عبر مستويين:

صدق المحكمين: (Content Validity) عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة مكوّنة من خمسة محكمين، ثلاثة منهم أكاديميون متخصصون في إدارة الموارد البشرية، واثنان من ممارسي إدارة التدريب في شركات صناعية. طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة استناداً إلى ملاحظاتهم، شملت إعادة صياغة ثماني فقرات، وإضافة فقرتين، وحذف فقرة واحدة غير واضحة. الصدق البنائي: (Construct Validity) فُحص عبر تحليل الارتباطات بين فقرات كل بُعد ودرجته الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.54 و 0.81)، مما يُشير إلى أن جميع الفقرات تقيس الأبعاد التي صُممت لها بدرجة مقبولة من الصدق.

- ثالثاً: ثبات الأداة (Reliability)

جرى قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية أولية مكوّنة من 30 موظفاً من خارج العينة الأساسية. وتشير القيم المعيارية إلى أن الاستبانة ذات ثبات مقبول حين يتجاوز المعامل 0.70.

أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التدريب والتطوير بلغ ($\alpha = 0.89$)، وهو مستوى ثبات عالٍ جداً. أما محور الأداء الوظيفي فقد بلغ معاملُه ($\alpha = 0.92$)، وهو يدلّ

على ثبات ممتاز. وبلغت قيمة المعامل للاستبانة الكلية ($\alpha = 0.91$) هذه القيم المرتفعة تؤكد موثوقية الأداة واتساقها الداخلي وقدرتها على إنتاج نتائج مستقرة عبر تطبيقات متعددة.

- رابعاً: آليات توزيع الاستبانة وجمعها

اعتمد الباحث أسلوباً مزدوجاً في توزيع الاستبانات ضمن شركة المدى: التوزيع الورقي: وُزعت الاستبانات الورقية على الموظفين في المواقع الإنتاجية والأقسام التشغيلية، وأفضل هذا الأسلوب للكوادر الفنية الذين قد لا يمتلكون وصولاً يومياً منتظماً للبريد الإلكتروني. وقام الباحث بتوزيع الاستبانات شخصياً لضمان الوضوح والإجابة على أي استفسارات.

التوزيع الإلكتروني: أُرسلت الاستبانة عبر البريد الإلكتروني الرسمي للشركة للموظفين الإداريين والهندسيين، مستخدمةً نموذج Google Forms لسهولة الإرسال وتجميع البيانات آلياً. استغرقت عملية التوزيع والجمع أربعة أسابيع متواصلة، خُصص خلالها وقت مناسب للموظفين داخل أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الاستبانات، وذلك بالتنسيق المسبق مع إدارة الموارد البشرية في الشركة.

3.6. أنواع البيانات

- أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

تمثل البيانات الأولية المصدر الرئيسي للمعلومات في هذه الدراسة، وتتكوّن من: بيانات الاستبانة الكمية: وهي الاستجابات العددية لموظفي شركة المدى على فقرات مقياس ليكرت الخماسي في محوري التدريب والتطوير والأداء الوظيفي. تُشكّل هذه البيانات المادة الخام للتحليل الإحصائي الذي يُجيب عن الأسئلة البحثية ويختبر الفرضيات. البيانات الديموغرافية: وهي البيانات الوصفية المتعلقة بخصائص أفراد العينة (الجنس والعمر والمؤهل والخبرة والمسمى الوظيفي)، وتُستخدم لوصف العينة وفحص الفروق الجوهرية بين المجموعات.

- ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

استُعين بالبيانات الثانوية في مرحلة بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات، وتشمل:

الأدبيات العلمية المنشورة: من كتب ومقالات علمية محكمة ودراسات سابقة في مجال التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، تم الوصول إليها من قواعد بيانات علمية معتمدة ك-ScienceDirect وEBSCO وEmerald وGoogle Scholar.

الوثائق التنظيمية الداخلية لشركة المدى: وتشمل التقارير السنوية، وهياكل البرامج التدريبية المنفذة، والهيكل التنظيمي للشركة. استخدمت هذه الوثائق لتكوين فهم أعمق للسياق التنظيمي محل الدراسة، دون نشر بيانات سرية.

التقارير والإحصاءات الرسمية: الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، والهيئة العامة للإحصاء، والتي وفّرت سياقاً اقتصادياً وديموغرافياً مكملًا.

- ثالثاً: طبيعة البيانات المستخدمة

تنتمي البيانات المُجمّعة عبر مقياس ليكرت الخماسي إلى مستوى البيانات الرتبية (Ordinal Data)؛ غير أن الممارسة الشائعة في البحوث الإدارية الكمية تُعاملها بوصفها بيانات فترية (Interval Data) عند حساب المتوسطات الحسابية وتطبيق اختبارات الارتباط والانحدار. وتنسجم هذه المعالجة مع منهجية الدراسات الإدارية الراسخة (Hosen et al., 2024).

أما البيانات الديموغرافية (الجنس والمؤهل والمسمى الوظيفي) فهي بيانات اسمية (Nominal Data) تُستخدم لتصنيف المجموعات وإجراء اختبارات المقارنة بينها (ANOVA و T-test).

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

أولاً: أداة التحليل

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - الإصدار 26) أداة رئيسية لإدخال البيانات وتنظيمها وتحليلها إحصائياً. يُوفّر برنامج SPSS طيفاً واسعاً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلبي احتياجات التحليل في هذه الدراسة. كما استُعين ببرنامج Microsoft Excel في مرحلة تنظيم البيانات الأولية وإعداد بعض الرسوم البيانية التوضيحية.

ثانياً: مراحل التحليل الإحصائي

مرّ التحليل الإحصائي بالمراحل الآتية المتسلسلة:

- المرحلة الأولى: تنظيف البيانات (Data Cleaning)

قبل الشروع في التحليل، خضعت البيانات لعملية تدقيق وتنظيف دقيقة شملت: فحص الاستبانات غير المكتملة وإسقاط تلك التي تنقصها أكثر من 20% من البيانات، ورصد القيم المتطرفة (Outliers) وفحص تأثيرها على التحليل، وترميز البيانات وإدخالها بصورة منظمة في SPSS.

- المرحلة الثانية: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يُشكّل الإحصاء الوصفي الخطوة الأولى في فهم طبيعة البيانات وتوزيعها، ويشمل: وصف خصائص العينة: عبر الجداول التكرارية والنسب المئوية لمتغيرات التصنيف الديموغرافي.

قياس مستوى التدريب والأداء: عبر حساب المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لكل فقرة وكل بُعد وللمتغير الكلي. ويُفسّر المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي: (1.00-1.79) منخفض جداً، (1.80-2.59) منخفض، (2.60-3.39) متوسط، (3.40-4.19) مرتفع، (4.20-5.00) مرتفع جداً.

- المرحلة الثالثة: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests)، أُجري اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، إذ تشترط الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات موزعةً توزيعاً طبيعياً. وفي حال الخروج عن الطبيعية، يُلجأ إلى البدائل اللامعلمية المناسبة.

- المرحلة الرابعة: تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير التدريب والتطوير ومتغير الأداء الوظيفي. ويُفسّر معامل الارتباط على النحو الآتي: (0.00-0.19) علاقة ضعيفة جداً، (0.20-0.39) علاقة ضعيفة، (0.40-0.59) علاقة متوسطة، (0.60-0.79) علاقة قوية، (0.80-1.00) علاقة قوية جداً. ويُعدّ هذا الاختبار خطوة استكشافيةً أولى قبل تطبيق نموذج الانحدار.

- المرحلة الخامسة: تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

لاختبار الفرضية الرئيسية وقياس حجم الأثر، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط بوضع التدريب والتطوير متغيراً مستقلاً (X) والأداء الوظيفي متغيراً تابعاً (Y). يُقدّم هذا التحليل: معادلة الانحدار: $Y = \alpha + \beta(X) + \varepsilon$ ، حيث α = الثابت، و β = معامل الانحدار الذي يُعبّر عن مقدار التغيّر في Y لكل وحدة تغيّر في X، و ε = الخطأ العشوائي. معامل التحديد (R^2): يُبيّن النسبة المئوية من التباين في الأداء الوظيفي التي يُفسّرها نموذج التدريب والتطوير.

قيمة F ومستوى الدلالة الإحصائية: لتحديد ما إذا كان نموذج الانحدار الكلي دالاً إحصائياً.

- المرحلة السادسة: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)

لفحص المساهمة النسبية لكل بُعد من أبعاد التدريب والتطوير الأربعة في تفسير الأداء الوظيفي، استُخدم نموذج الانحدار المتعدد. يُمكن هذا التحليل من تحديد أي الأبعاد (تحديد الاحتياجات، أو الجودة، أو التنفيذ، أو التطوير) يُساهم إسهاماً أكبر وأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء، مع ضبط أثر الأبعاد الأخرى. ويُستفاد من هذه النتائج في توجيه التوصيات العملية للشركة.

- المرحلة السابعة: اختبار الفروق بين المجموعات

للتحقّق من الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بغياب فروق ديموغرافية، استُخدمت الاختبارات الآتية:

اختبار (t) لعينتين مستقلتين: (Independent Samples t-test) للمقارنة بين مجموعتين كمقارنة الذكور والإناث في تقييمهم للتدريب والأداء.

تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعتين، كالفئات العمرية وفئات المؤهل العلمي وفئات سنوات الخبرة. وفي حال ظهور فروق دالة إحصائية، يُطبّق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Post-Hoc Scheffe) لتحديد أزواج المجموعات التي تختلف فيها الفروق.

ثالثاً: مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد

حُدِّد مستوى الدلالة الإحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الاختبارات الإحصائية في هذه الدراسة. ويعني ذلك أن أي نتيجة تكون فيها قيمة (p-value) أقل من أو مساوية لـ 0.05 تُعدّ دالة إحصائياً، أي أن الفرضية الصفرية تُرفض لصالح الفرضية البديلة. وهذا المستوى من الدلالة هو الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

رابعاً: الاعتبارات الأخلاقية للبحث

التزم البحث بجملة من الضوابط الأخلاقية المعتمدة في البحث الميداني:

- الموافقة المؤسسية: حُصل على إذن خطي رسمي من إدارة شركة المدى لإجراء الدراسة والوصول إلى الموظفين وجمع البيانات.
- الموافقة الطوعية المستنيرة: أُبلغ جميع المشاركون بأهداف الدراسة وطريقة استخدام البيانات، وبأن مشاركتهم طوعية تماماً وأن بإمكانهم الانسحاب في أي وقت.
- السرية والخصوصية: لم تُجمع أي بيانات تعريفية شخصية في الاستبانة كالأسماء أو الأرقام الوظيفية، وجرى استخدام الترميز الرقمي لضمان الخصوصية التامة.
- الأمانة العلمية: التزم التوثيق الأمين لجميع المصادر والمراجع وفق أسلوب APA المعتمد، وتجنّب أي تزوير أو تحريف في البيانات أو النتائج.
- التغذية الراجعة: سيُنّاح ملخص بنتائج الدراسة لإدارة الشركة بعد اعتمادها أكاديمياً، مما يُشكّل قيمةً عمليةً مضافةً تُعيد للشركة جزءاً من الفائدة مقابل تعاونها في إتاحة الوصول إلى موظفيها.

3.8. الخاتمة

قدّم هذا الفصل الإطارَ المنهجيَ الشامل الذي تستند إليه الدراسة في جمع بياناتها وتحليلها. واتسمت المنهجية المُتبَّعة بالانسجام مع الفلسفة الوضعية والنهج الاستنتاجي، إذ انطلقت من إطار نظري ومنظومة فرضيات راسخة، ثم سعت إلى اختبارها ميدانياً بأدوات قياس مُحكَّمة وثابتة.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من 115 موظفاً في شركة المدى، تمثّلوا لمجتمع الدراسة بنسبة استجابة بلغت 80%، مما يُعزّز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على المجتمع الكلي للشركة. وضمنت إجراءات التحقق من الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول: 0.89، وللمحور الثاني: 0.92) دقة الأداة وموثوقيتها القياسية.

يُرتَّب الأسلوب التحليلي المُعتمد -من الإحصاء الوصفي إلى تحليل الارتباط فالانحدار البسيط والمتعدد وصولاً إلى اختبارات الفروق الديموغرافية- تسلسلاً منطقياً يُمكن من الإجابة الشاملة عن جميع أسئلة البحث واختبار فرضياته بصورة علمية رصينة. وسيُقدّم الفصل الرابع نتائج هذا التحليل التفصيلية ومناقشتها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُشكل هذا الفصل الركيزة التطبيقية والعمق التحليلي الذي تُبنى عليه استنتاجات البحث بأكملها، حيث تتبلور فيه الجهود الميدانية لتتحول من مجرد بيانات خام ومصفوفات رقمية إلى مؤشرات ذات دلالة علمية ومعلومات استراتيجية تُمكن من فهم الظاهرة المدروسة وتقييم أبعادها بدقة متناهية. يستهدف هذا الفصل بصفة أساسية عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر أداة القياس (الاستبانة) الموزعة على موظفي شركة المدى للصناعات المعدنية بمدينة جدة، وذلك بغرض استكشاف وتقييم أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي واختبار الفرضيات التي بُنيت عليها هذه الدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف بأسلوب منهجي ومتربط يتوافق مع المعايير الأكاديمية الصارمة للبحوث الإدارية، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - الإصدار 26) لإجراء المعالجات الإحصائية المتقدمة. تنطلق الفلسفة التحليلية لهذا الفصل من التدرج المنطقي؛ حيث يستهل بتوصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة لبيان مدى تمثيلها الفعلي لمجتمع البحث وإعطاء القارئ صورة واضحة عن تركيبة القوى العاملة داخل الشركة. يعقب ذلك استعراض دقيق لنتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة القياس، والتأكد من اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو ما يمثل شرطاً أساسياً لضمان موثوقية الاستنتاجات اللاحقة.

ثم ينتقل التحليل بعد ذلك إلى الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)، متضمناً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، بهدف الإجابة عن أسئلة البحث الوصفية المتعلقة بتقييم الواقع الفعلي لمنظومة التدريب ومستويات الأداء الراهنة. وأخيراً، يتعمق الفصل في إجراء التحليلات الاستدلالية المتقدمة، والتي تشمل تحليل الارتباط البسيط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، فضلاً عن اختبارات الفروق (T-test و ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة. ولإثراء هذا التحليل الإحصائي ومنحه قيمة تطبيقية، لن يقتصر العرض على سرد الأرقام والمعاملات، بل سيتم إخضاع كل نتيجة لمناقشة مستفيضة تربط المعطيات الرقمية بالسياق التنظيمي الخاص بشركة المدى للصناعات المعدنية، وهي شركة تعمل في قطاع حيوي دقيق يتضمن تصنيع المنتجات المعدنية الإنشائية وقطاعات الألمنيوم. كما سيتم دمج هذه النتائج مع المنطلقات النظرية (مثل نظرية رأس المال البشري) ومقارنتها بمخرجات الدراسات السابقة المحلية والدولية، مثل دراسات

العنزي (2023) والزلغل (2024)، لتفسير دلالاتها واستخلاص استنتاجات تسهم في دعم القرارات الإدارية، بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تنمية القدرات البشرية.

4.2. توصيف عينة الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين في شركة المدى للصناعات المعدنية بمدينة جدة، والبالغ عددهم التقريبي 150 موظفاً. ونظراً لحجم المجتمع الذي يسمح بالحصر الشامل، تم توزيع الاستبانات على كافة الموظفين المتاحين، حيث تم استرجاع 120 استبانة. وبعد إجراء عمليات التدقيق والفحص المنطقي لاستجابات المبحوثين، تم استبعاد 5 استبانات لعدم اكتمال البيانات بصورة جوهرية أو لوجود أنماط استجابة عشوائية. وبذلك استقر حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي على 115 استبانة، وهو ما يمثل معدل استجابة مرتفع يبلغ 80%. يُعد هذا المعدل مثالياً وممثلاً بقوة لمجتمع الدراسة، مما يعزز من الصلاحية الخارجية (External Validity) للبحث وقابلية تعميم نتائجه على بيئة الشركة.

فيما يلي توصيف تفصيلي لخصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، مع تحليل دلالات كل متغير وارتباطه ببيئة العمل الصناعية: أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة (الجنس)	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	102	88.7
أنثى	13	11.3
المجموع	115	100.0

يُظهر الجدول الإحصائي أعلاه هيمنة واضحة ومطلقة للذكور على تركيبة العينة بنسبة 88.7 102 موظف، مقارنة بالإناث اللاتي شكلن نسبة 11.3% فقط (13 موظفة). يمكن تفسير هذا التباين الحاد من خلال فهم طبيعة النشاط الأساسي لشركة المدى؛ فالشركة متخصصة في الصناعات المعدنية الثقيلة وتصنيع قطاعات الألمنيوم والأبواب والنوافذ الهيكلية. يتطلب هذا القطاع الصناعي مجهوداً بدنياً عالياً، وتواجد ميدانياً مستمراً في صالات الإنتاج وخطوط التجميع والتصنيع، فضلاً عن التعامل مع آلات القطع والصهر، وهي بيئات عمل يغلب عليها تاريخياً الطابع الذكوري محلياً وعالمياً. وفي المقابل، تتركز مشاركة الكوادر النسائية في الشركة غالباً ضمن الوظائف الإدارية، والموارد البشرية، والمحاسبة، والتسويق، وضبط الجودة المكتبية. هذا التركيز الذكوري يفرض على سياسات التدريب أن تأخذ في الحسبان تصميم برامج تدريبية تراعي متطلبات الأمن

والسلامة المهنية وتتحمل ظروف العمل الميداني الشاق، مع ضرورة توفير مسارات تطوير مهني ملائمة للكوادر النسائية الإدارية لضمان تحقيق العدالة التنظيمية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	18	15.7
من 25 إلى 34 سنة	47	40.9
من 35 إلى 44 سنة	35	30.4
45 سنة فأكثر	15	13.0
المجموع	115	100.0

تشير البيانات المستخلصة إلى أن القوة العاملة في شركة المدى تتميز بكونها قوة شابة في مجملها. حيث إن النسبة الكبرى من الموظفين تقع ضمن الفئة العمرية (25 - 34 سنة) بنسبة 40.9 ، تليها الفئة العمرية (35 - 44 سنة) بنسبة 30.4. إذا جمعنا هاتين الفئتين، نجد أن أكثر من 71% من موظفي الشركة هم في مرحلة النضج المهني المبكر والإنتاجية القصوى. يعكس هذا التوزيع العمري حيوية بالغة داخل التنظيم، إذ تتميز الفئات الشابة عادة بقابلية أعلى للتعلم السريع، والتكيف مع التقنيات الصناعية الحديثة، وتقبل التغيير التنظيمي. وعلى الصعيد الاستراتيجي، توافر هذه الشريحة يمثل بيئة خصبة ومثالية للاستثمار في برامج التدريب والتطوير المعقدة، حيث إن العائد المتوقع من تدريب هؤلاء الشباب سيمتد لفترات طويلة داخل الشركة. في المقابل، يمثل وجود نسبة 13% في فئة (45 سنة فأكثر) عاملاً توازنياً هاماً، إذ تُشكل هذه الشريحة المخزومة "الذاكرة المؤسسية" وتمتلك الخبرات الفنية المتراكمة التي يمكن نقلها للأجيال الشابة عبر أساليب التوجيه (Mentoring) والتدريب على رأس العمل.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة أو أقل	26	22.6
دبلوم تقني / مهني	44	38.3

بكالوريوس	37	32.2
دراسات عليا	8	7.0
المجموع	115	100.0

يكشف التوزيع التعليمي لأفراد العينة عن تركيبة مهنية متسقة تماماً مع احتياجات قطاع الصناعات التحويلية والمعدنية. يتضح أن حملة "الدبلوم التقني/المهني" يشكلون الشريحة الأكبر بنسبة 38.3. هؤلاء هم في الغالب الفنيون والمشغلون لخطوط الإنتاج الذين يمتلكون مهارات حرفية متخصصة. يليهم حملة البكالوريوس بنسبة 32.2% والذين يشغلون المهام الهندسية، الإشرافية، وتخطيط الإنتاج، والإدارات المساندة. بينما تشكل فئة "الثانوية فما دون" 22.6%، وهم غالباً فئة العمالة المساعدة وعمال التجميع. هذا التنوع الهرمي في المستويات التعليمية يحتم على إدارة الموارد البشرية في الشركة التخلي عن سياسة "التدريب الموحد" (One-Size-Fits-All) وتصميم برامج تدريبية مبنية على الكفايات (Competency-Based Training)، بحيث يتم توجيه التدريب المهني والفني لحملة الدبلوم والثانوية لرفع كفاءة التشغيل وتقليل الهدر، بينما يوجه التطوير القيادي والبرامج الاستراتيجية لحملة البكالوريوس والدراسات العليا.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من سنة	14	12.2
من 1 إلى 3 سنوات	32	27.8
من 4 إلى 7 سنوات	41	35.7
أكثر من 7 سنوات	28	24.3
المجموع	115	100.0

يعد متغير سنوات الخبرة من المؤشرات الحيوية التي تعكس مستوى الاستقرار الوظيفي (Employee Retention) والولاء التنظيمي. تمثل الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (4) إلى 7 سنوات النسبة الأكبر في العينة بـ 35.7%، تليها فئة الخبرة الطويلة أكثر من 7 سنوات بنسبة 24.3. مجتمعة، تشكل هاتان الفئتان 60% من قوة العمل، وهو مؤشر ممتاز يدل على قدرة شركة المدى على الاحتفاظ بكوادرها البشرية، خاصة بعد أن حصلت الشركة على شهادات الجودة ISO وتوسعت في عملياتها منذ تأسيس مصانعها. إن هذا الاستقرار الوظيفي يقلل من التكاليف الباهظة المرتبطة بدوران العمالة (Turnover)، ويجعل من

الاستثمار في رأس المال البشري استثماراً آمناً وعالي المردودية. فالشركة عندما تدرب موظفاً يمتلك نية البقاء لفترات طويلة، فإنها تضمن استرداد تكلفة التدريب في شكل إنتاجية متزايدة وتحسينات مستمرة في جودة المنتج.

سادساً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
عامل / فني	40	34.8
مهندس / تقني متخصص	32	27.8
مشرف / رئيس قسم	25	21.7
إداري / موظف مكتبي	18	15.7
المجموع	115	100.0

يبرز التوزيع الوظيفي هيمنة القطاع التشغيلي والتصنيعي، حيث يشكل العمال والفنيون قرابة 34.8% من العينة، يليهم المهندسون والتقنيون المتخصصون بنسبة 27.8. هذا يعني أن أكثر من 62% من العينة هم من الكوادر المرتبطة مباشرة بخطط الإنتاج وتصنيع قطاعات الألمنيوم والمعدن. في حين يشكل المشرفون والإداريون النسبة المتبقية. هذه التركيبة الهيكلية تمنح البيانات المجمعة في هذه الدراسة مصداقية استثنائية (Ecological Validity) لأنها تعبر عن الواقع الميداني الفعلي للعمليات الصناعية، وتختبر أثر التدريب في الخطوط الأمامية للإنتاج وليس فقط في المكاتب المكيفة، وهو ما يسد فجوة هامة في الدراسات الإدارية السابقة التي غالباً ما تتركز على القطاعات الخدمية أو الحكومية.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل الشروع في استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة المعقدة، كان من الضروري المنهجي إخضاع أداة القياس (الاستبانة) لحزمة من الاختبارات الإحصائية الصارمة للتأكد من جودتها السيكمترية. يضمن هذا الإجراء أن الأداة تقيس بالفعل ما صممت لقياسه (الصدق)، وأنها تفعل ذلك بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق خالية من الأخطاء العشوائية (الثبات)، فضلاً عن تحديد نوعية التوزيع البياني للبيانات لضمان اختيار المعالجة الإحصائية (المعلمية أو اللامعلمية) الأنسب.

اختبار ثبات الأداة:

يشير الثبات في البحوث السلوكية إلى مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقدرتها على تقديم نتائج متطابقة أو متقاربة جداً في حال إعادة تطبيقها تحت ظروف مشابهة. لقياس هذا الاتساق، تم استخدام معامل ألفا

كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتتفق الأدبيات الإحصائية المعتمدة على أن القيمة المقبولة علمياً يجب أن تتجاوز حد (0.70) ، في حين تُعتبر القيم التي تفوق (0.80) دليلاً على ثبات مرتفع، والقيم فوق (0.90) ثباتاً ممتازاً.

محور الدراسة / البعد الفرعي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	5	0.845	مرتفع جداً
البعد الثاني: جودة محتوى التدريب وأساليبه	6	0.862	مرتفع جداً
البعد الثالث: تنفيذ التدريب ودعم الإدارة	5	0.831	مرتفع جداً
البعد الرابع: التطوير الوظيفي وفرص النمو	4	0.819	مرتفع
إجمالي المتغير المستقل (التدريب والتطوير)	20	0.894	مرتفع جداً
البعد الأول: الإنتاجية	3	0.880	مرتفع جداً
البعد الثاني: جودة العمل	3	0.892	مرتفع جداً
البعد الثالث: الالتزام بالمواعيد وإنجاز المهام	3	0.855	مرتفع جداً
البعد الرابع: العمل الجماعي والتعاون	3	0.871	مرتفع جداً
البعد الخامس: الالتزام المهني والأخلاقي	3	0.901	ممتاز
إجمالي المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	15	0.923	ممتاز
ثبات أداة الدراسة ككل	35	0.915	ممتاز

يتبين بوضوح من المعطيات المدرجة في الجدول أعلاه أن جميع الأبعاد الفرعية لمتغيري الدراسة قد حازت على معاملات ثبات مرتفعة جداً، تراوحت بين (0.819) و (0.901). وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) كاملاً قيمة مقدراها (0.894)، في حين سجل المتغير التابع (الأداء الوظيفي) قيمة ممتازة بلغت (0.923). وعلى المستوى الكلي للأداة، بلغ المعامل العام (0.915). هذه القيم السيكمترية القوية تقدم ضماناً رياضية حاسمة بأن استجابات موظفي شركة المدى لم تكن عشوائية أو متناقضة، بل كانت متسقة بشدة، مما يمنح الباحث ثقة مطلقة في الاعتماد على هذه البيانات لإجراء التحليلات الاستدلالية اللاحقة.

اختبار الصدق البنائي (Construct Validity)

لا يكفي أن تكون الأداة ثابتة، بل يجب أن تكون صادقة. الصدق البنائي يقيس المدى الذي ترتبط فيه كل فقرة من فقرات الاستبانة ارتباطاً حقيقياً بالبعد الذي تنتمي إليه، وبالمحور الكلي للدراسة. لتحقيق ذلك، تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد المرتبطة به.

أظهرت المخرجات الإحصائية أن جميع معاملات الارتباط للفقرات الخمس والثلاثين كانت موجبة وتراوحت في مجملها بين (0.612) كحد أدنى و (0.845) كحد أقصى. والأهم من ذلك، أن جميع هذه المعاملات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قوي جداً هذا الدليل الكمي يؤكد بشكل قاطع تماسك البنية الداخلية للاستبانة؛ فكل عبارة تساهم فعلياً في قياس المفهوم النظري التدريب أو الأداء دون وجود تداخل معاني أو غموض في فهم المشاركين للأسئلة. ($p < 0.01$)

اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي (Normality Test)

يعد تحديد نوع التوزيع الاحتمالي للبيانات خطوة مفصلية، إذ بناءً عليه يتم توجيه البوصلة نحو استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric) المعتمدة على التوزيع الطبيعي، أو اللامعلمية (Non-parametric) في حال تشوه البيانات وتفلطحها. تم تطبيق اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) على درجات المتغيرين المستقل والتابع.

أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع محاور الدراسة جاءت أكبر من العتبة المعتمدة (0.05). هذا يقود رياضياً إلى قبول الفرضية الصفرية للاختبار والتي تنص على أن "بيانات العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع توزيعاً طبيعياً". وبناءً على هذا التأسيس الإحصائي، يتسنى للدراسة تطبيق أقوى الاختبارات المعلمية مثل (T-test)، وتحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، والتي تتميز بدقة فائقة وقوة في الكشف عن العلاقات السببية مقارنة بالبدائل اللامعلمية.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الإجابة على أسئلة البحث

صمم هذا القسم للإجابة التفصيلية عن التساؤلات الوصفية الأولى للبحث، وهي: ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير المطبقة في شركة المدى؟ و "ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الشركة؟". للإجابة، تم حساب المتوسطات الحسابية (Means) لبيان نقاط التمرکز، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت آراء الموظفين حول ذلك المتوسط.

وقد تم توحيد معيار التفسير استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاه الاستجابات كالتالي:

. (1.00 - 1.79 درجة ممارسة منخفضة جداً)

(1.80 - 2.59) درجة ممارسة منخفضة

(2.60 - 3.39) درجة ممارسة متوسطة

(3.40 - 4.19) درجة ممارسة مرتفعة

(4.20 - 5.00) درجة ممارسة مرتفعة جداً.

4.4.1. تحليل واقع التدريب والتطوير (المتغير المستقل)

يعكس هذا المحور إدراك الموظفين لمنظومة التدريب داخل الشركة، وقد قسم نظرياً وعملياً إلى أربعة أبعاد متدرجة تمثل دورة حياة العملية التدريبية:

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية (Training Needs Analysis)

يمثل هذا البعد حجر الزاوية في بناء أي استراتيجية تدريبية، فالتدريب الذي لا يستند إلى فجوة حقيقية يُعد هدراً للموارد.

م	العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تُحدد الشركة الاحتياجات التدريبية لموظفيها قبل تصميم البرامج التدريبية	3.65	0.95	مرتفع
2	تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع متطلبات عملي الفعلية	3.58	0.98	مرتفع
3	تأخذ الشركة باستشارتي لتحديد احتياجاتي التدريبية	3.10	1.12	متوسط
4	يُجري قسم الموارد البشرية تقييماً دورياً لفجوات الأداء لتحديد أولويات التدريب	3.45	1.05	مرتفع
5	تُراجع البرامج التدريبية وتُحدَّث بانتظام لمواكبة تطور متطلبات العمل	3.52	0.99	مرتفع
-	المتوسط العام للبعد الأول	3.46	0.82	مرتفع

يشير المتوسط العام للبعد والبالغ (3.46) إلى مستوى مرتفع من ممارسة تحليل الاحتياجات التدريبية في شركة المدى من خلال القراءة المتعمقة، نلاحظ أن الشركة ناجحة إلى حد كبير في ضمان توافق البرامج مع المتطلبات الفعلية" العبارة 2 ، بمتوسط (3.58). إلا أن هناك مؤشراً دقيقاً يستوجب وقفة تحليلية في العبارة (3) ؛ حيث جاء التقييم المتعلق بـ "أخذ استشارة الموظف لتحديد احتياجاته في مستوى متوسط وبدرجة (3.10)، مصحوباً بانحراف معياري عال (1.12) مما يعكس اختلافاً وشتاتاً واسعاً في آراء الموظفين. يُشير هذا كميّاً إلى أن عملية التقييم في الشركة لا تزال تتم بنهج هرمي (-Top Down مركزي؛ حيث يُقرر المشرفون وقسم الموارد البشرية ما يحتاجه الموظف بدلاً من إشراكه في تقييم ذاتي (Self-Assessment) لاحتياجاته. وقد أشارت دراسات علمية رصينة (مثل دراسة العبيدي (2013) إلى أن تجاهل رأي الموظف في بناء البرامج التدريبية يُضعف من توافق هذه البرامج مع الواقع العملي المعاش، ويحد من القناعة الداخلية للمتدرب بأهمية ما يتعلمه.

البعد الثاني جودة محتوى التدريب وأساليبه (Training Quality & Methods)

يتعلق هذا البعد بالمحتوى المعرفي والميكانيكية التي تنتقل بها المهارة.

م	العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
6	يتميز محتوى البرامج التدريبية بالوضوح والملاءمة لطبيعة عملي	3.80	0.85	مرتفع
7	يتنوع أسلوب التدريب بين النظري والتطبيقي العملي	3.95	0.88	مرتفع
8	يتمتع المدربون بخبرة عالية وكفاءة في تقديم المادة التدريبية	4.05	0.79	مرتفع
9	تُتيح البرامج التدريبية تفاعلاً كافياً بين المتدربين والمدرّب	3.75	0.90	مرتفع
10	تُسهّل البرامج التدريبية في اكتسابي مهارات ومعارف جديدة تُفيدني في عملي	4.15	0.75	مرتفع
11	تُعقد الدورات التدريبية في بيئة مناسبة مزودة بالإمكانات اللازمة	3.60	1.02	مرتفع
-	المتوسط العام للبعد الثاني	3.88	0.72	مرتفع

حصد هذا البعد التقييم الأعلى على الإطلاق ضمن المتغير المستقل بمتوسط عام يبلغ (3.88). تبرز العبارتان (8) و (10) بمتوسطات استثنائية تفوق حاجز الـ 4.00 ، حيث أكد الموظفون بوضوح شديد أن المدربين يتمتعون بكفاءة عالية، وأن البرامج تؤدي بالفعل إلى اكتساب مهارات تفيدهم ميدانياً. هذا النجاح الباهر في جودة المحتوى يُفسر بكون طبيعة الصناعات المعدنية الدقيقة (مثل قص الألمنيوم، والمقاطع الإنشائية لا تحتمل التجريد النظري، وتفرض على الشركة الاستعانة بخبراء فنيين ممارسين لنقل تقنيات التشغيل. وتتطابق هذه النتيجة العالية بشكل مذهل مع ما رصدته دراسة العنزي (2023) في مصلحة مطابع الحكومة السعودية، والتي وجدت أن التدريب المباشر أثناء الخدمة يحقق متوسطات تفوق 4.50 لأنه يخلق فهماً تقنياً مباشراً واتجاهات عمل إيجابية.

البعد الثالث: تنفيذ التدريب ودعم الإدارة (Execution & Managerial Support)

لا يكفي تصميم برنامج جيد، بل يجب توفير البيئة الحاضنة لتطبيقه ونقل أثره.

م	العبرة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	تدعم الإدارة العليا في الشركة برامج التدريب والتطوير بجدية وفاعلية	3.70	0.92	مرتفع
13	يُشجعي مشرفي المباشر على المشاركة في الدورات التدريبية	3.82	0.89	مرتفع
14	توفر الشركة الوقت الكافي للموظفين للمشاركة في التدريب دون تعارض مع العمل	3.15	1.15	متوسط
15	تتوافر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بجودة عالية	3.48	1.01	مرتفع
16	يتابع المشرفون تطبيق الموظفين لما تعلموه في التدريب على أرض العمل	3.35	1.08	متوسط
-	المتوسط العام للبعد الثالث	3.50	0.78	مرتفع

رغم أن المتوسط العام يندرج ضمن الفئة المرتفعة (3.50) ، إلا أن التحليل الجزئي للعبارات يفصح تحديات تشغيلية خفية تعاني منها الكثير من الشركات في القطاع الخاص. يلاحظ أن العبارة (14) الخاصة بتوفير الوقت الكافي" للموظف للتدريب قد تراجعت إلى مستوى متوسط بلغ (3.15). هذا الهبوط مفهوم تماماً في بيئة التصنيع التي تحكمها جداول إنتاج وتسليم صارمة، حيث يتردد مديرو الخطوط في تحرير العمال للتدريب خوفاً من تعطل الآلات أو نقص الإنتاجية الآنية. كما كشفت العبارة (16) نقصاً نسبياً في قيام المشرفين بمتابعة نقل أثر التدريب" (Transfer of Training) للواقع الفعلي بمتوسط (3.35). هذا يمثل فجوة إدارية حقيقية، فإذا لم يقيم المشرف برصد ومكافأة السلوك الجديد المكتسب من التدريب، فإن الموظف سرعان ما سيعود لأنماط أدائه القديمة (وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي لـ Bandura)، وهو تحدٍ أبرزته دراسات عديدة حول ضعف تفعيل مخرجات التدريب في البيئات الصناعية.

البعد الرابع التطوير الوظيفي وفرص النمو المهني (Career Development) يتجاوز التدريب الآن ليُنظر في مستقبل الموظف وتمكينه المستدام.

م	العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17	تُشجع الشركة موظفيها على الحصول على شهادات مهنية احترافية	3.40	1.05	مرتفع
18	تُوفر الشركة مسارات واضحة للتقدم الوظيفي مرتبطة بالتدريب والتطوير	3.20	1.10	متوسط
19	تُتاح لي فرص التدريب المتقدم لتطوير مهاراتي القيادية والإدارية	3.15	1.12	متوسط
20	أشعر أن الشركة تستثمر حقاً في تطويري المهني على المدى البعيد	3.30	1.06	متوسط
-	المتوسط العام للبعد الرابع	3.26	0.86	متوسط

يمثل هذا البعد الجناح الأضعف في منظومة التدريب داخل شركة المدى، حيث هبط المتوسط العام إلى مستوى (3.26). يعاني الموظفون من ضبابية واضحة في مساراتهم المستقبلية، فالبعد (18) المتعلقة بتوفير مسارات للتقدم الوظيفي واضحة المعالم حازت على درجة (3.20). يشير هذا كميّاً إلى أن التدريب في الشركة يحمل طابعاً علاجياً أو "تشغيلياً" لسد ثغرات الإنتاج اليومي، ويفتقر إلى البعد الاستراتيجي والتطويري طويل الأمد. هذا القصور يحمل مخاطر استراتيجية، فغياب فرص النمو والتدوير الوظيفي يحرم الشركة من تهيئة قادة للمستقبل، ويُضعف الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين تجاه الشركة، مما قد يجعلهم عرضة للانتقال للمنافسين. وتؤكد أدبيات التطوير الوظيفي أن التدوير الوظيفي وإعداد صف ثان من المهارات يتطلب رؤية استثمارية عميقة لا ترتبط بمهام الوظيفة الحالية فحسب، بل بطموحات الموظف وإمكاناته الكامنة.

الخلاصة الإحصائية لواقع التدريب والتطوير:

بناءً على المعطيات السابقة، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير التدريب والتطوير ما قيمته (3.52) بانحراف معياري (0.65). هذه القيمة تشير إلى واقع تدريبي مرتفع ومؤسس على أرضية فنية صلبة. وتتقاطع هذه المخرجات الوصفية مع نتائج دراسات مشابهة أجريت في السوق السعودي، كدراسة الزغل (2024) في قطاع الخدمات بالطائف، والتي رصدت ممارسات تدريبية متوسطة إلى مرتفعة، ودراسات موازية في القطاع الخاص أظهرت تنامي إدراك الشركات لأهمية تنمية الموارد البشرية كأصل تنافسي.

4.4.2. تحليل واقع الأداء الوظيفي المتغير التابع)

يهدف هذا المحور إلى استنطاق التقييم الذاتي للموظفين حول مستويات كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل، لاسيما بعد انخراطهم في المنظومة التدريبية للشركة. وقد قيس الأداء عبر خمسة أبعاد شاملة:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع جداً	0.60	4.45	الالتزام المهني والأخلاقي
2	مرتفع جداً	0.68	4.35	العمل الجماعي والتعاون
3	مرتفع جداً	0.72	4.25	جودة العمل
4	مرتفع	0.81	4.10	الالتزام بالمواعيد وإنجاز المهام
5	مرتفع	0.85	4.05	الإنتاجية
-	مرتفع جداً	0.55	4.24	المتوسط الكلي للأداء الوظيفي

تنبض هذه الأرقام بحيوية تنظيمية ممتازة؛ حيث بلغ المتوسط الكلي للأداء الوظيفي (4.24) ، مما يعني أن الموظفين يمارسون مهامهم بمستوى مرتفع جداً.

عند الغوص في التراتبية، نجد أن بعد الالتزام المهني والأخلاقي" تصدر المشهد بمتوسط (4.45) ، يليه "العمل الجماعي والتعاون" (4.35). هذا الترتيب ليس وليد الصدفة، بل هو انعكاس مجهري لطبيعة العمل الصناعي في شركة المدى المعادن الألمنيوم). ففي المصانع الحديثة، لا يُعد الانضباط بأنظمة السلامة والأخلاقيات مجرد التزام أدبي، بل هو ضرورة حتمية لمنع الحوادث وحماية الأصول. وبالمثل، فإن خطوط الإنتاج التصنيعية (Assembly Lines) مصممة هندسياً بحيث يعتمد عمل كل فني على من سبقه، مما يحول "التعاون" من سلوك طوعي (Contextual Performance) إلى متطلب تشغيلي أساسي لا غنى عنه. وتتوافق هذه الملاحظة مع دراسة أصرف (2017) التي أثبتت وجود مستويات تفوق 76 من العمل الجماعي المرتبط بمخرجات البرامج التدريبية المتقدمة. .

على الطرف الآخر، نجد أن "الإنتاجية" و "الالتزام بالمواعيد" تذيلت الترتيب رغم كونها ضمن الفئة المرتفعة متوسطات تفوق (4.05). التفسير الإداري المنطقي لذلك هو أن الإنتاجية الكمية في القطاع الصناعي لا ترتفع فقط للإرادة والجهد الفردي للموظف، بل تخضع لمتغيرات بيئية خارجية قاهرة مثل: كفاءة سلاسل التوريد سرعة استيراد المواد الخام، وحالة الماكينات الميكانيكية وتوقفاتها المفاجئة للصيانة. وبالتالي فإن تقييم الموظف لإنتاجيته يتأثر بواقع هذه التحديات التشغيلية التي قد تعيق تسليم الطلبات في مواعيدها النهائية الصارمة.

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

تمثل هذه المرحلة ذروة التحليل الإحصائي، حيث يتم التدرج من مرحلة الوصف المجرد للظواهر إلى مرحلة اختبار العلاقات السببية والتنبؤية، بهدف قبول أو رفض فرضيات الدراسة استناداً إلى براهين رياضية قاطعة لا تقبل التأويل.

4.5.1. تحليل الارتباط البسيط (Pearson Correlation)

كخطوة استكشافية تمهيدية تسبق بناء نماذج الانحدار، تم إجراء تحليل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة قوة واتجاه العلاقة الخطية المحتملة بين المتغير المستقل التدريب والتطوير والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

المتغيرات	قيمة الارتباط لبيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	حجم العلاقة واتجاهها
التدريب والتطوير $\rightarrow$ الأداء الوظيفي	0.785	0.000	علاقة طردية قوية جداً

كشفت المصفوفة الإحصائية عن مفاجأة كمية سارة؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.785) عند مستوى دلالة صارم ($p < 0.01$) تشير هذه القيمة في علم الإحصاء إلى وجود علاقة خطية موجبة (طردية) وقوية جداً بين المتغيرين. التفسير المباشر لذلك هو أن خطي سير المتغيرين يتحركان في انسجام تام؛ فكلما ضخت شركة المدى استثمارات نوعية لتحسين منهجيات التدريب وتطوير المحتوى، رافق ذلك ارتفاع ملحوظ ومواز في مستويات إنتاجية موظفيها وكفاءتهم.

تقدم هذه النتيجة تأييداً ميدانياً صريحاً لنظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي أسس لها Becker و Schultz، والتي تفترض أن الإنسان ليس مجرد عنصر تكلفة، بل أصل ينمو بالاستثمار التعليمي ليعود بأرباح مضاعفة. كما تصطف هذه النتيجة بانسيابية مع مخرجات دراسة العنزي (2023) في القطاع الحكومي السعودي، والتي رصدت علاقة ارتباطية قوية بين التدريب بأبعاده كافة وجودة الأداء، وتدعم أيضاً التوجه القائل بأن تمويل الشركات لتدريب موظفيها هو محرك جوهري لتحقيق مستهدفات الاقتصاد المعرفي كما نصت عليه رؤية السعودية 2030.

4.5.2. اختبار الفرضية الرئيسية تحليل الانحدار الخطي البسيط

بعد إثبات التلازم الخطي، ننتقل للتحقق من علاقة التأثير والسببية.

نص الفرضية الرئيسية: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى في جدة".

تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتقدير المدى الذي يمكن فيه التنبؤ بمستوى المتغير التابع (الأداء الوظيفي بناءً على معرفة المتغير المستقل الكلي التدريب والتطوير).

جدول (أ) ملخص نموذج الانحدار البسيط (Model Summary)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل التحديد المعدل (R2 Adjusted)	الخطأ المعياري للتقدير
0.785	0.616	0.612	0.342

جدول (ب): تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	القيمة الفاتية (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار (Regression)	21.345	1	21.345	181.196	0.000
البواقي (Residual)	13.311	113	0.117	-	-
المجموع	34.656	114	-	-	-

جدول (ج): معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant) - (\$\alpha\$)	1.850	0.180	-	10.27	0.000
التدريب والتطوير (المستقل)	0.678	0.050	0.785	13.46	0.000

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يُعد جدول (أ) بمثابة شهادة الاعتماد للنموذج. حيث تكشف الأرقام أن قيمة معامل التحديد (2) تبلغ (0.616). هذا المؤشر الإحصائي الجوهري يحمل دلالة تنظيمية ضخمة؛ فهو يعني أن التباين في جودة وممارسات برامج التدريب والتطوير في شركة المدى يُفسر ويمتص ما نسبته (61.6) من بالي التغيرات والتحسين الذي يطرأ على الأداء الوظيفي للموظفين. إن تحقيق نسبة تتجاوز 60% لمتغير واحد (التدريب) في حقل العلوم السلوكية والاجتماعية يُعد أمراً بالغ القوة والندرة، ويؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن التدريب هو الدينامو الأساسي "للإنتاجية داخل الشركة. أما النسبة المتبقية البالغة (38.4) فتعود بطبيعة الحال لعوامل أخرى لم يتطرق لها النموذج، كالتحفيز المادي، الثقافة التنظيمية، النمط القيادي، والظروف البيئية المحيطة.

وللتأكد من أن هذه النتيجة المذهلة لم تأت مصادفة (Chance)، نقرأ جدول تحليل التباين (ANOVA). لقد جاءت القيمة الفاتية المحسوبة (F) مساوية (181.196) بمستوى دلالة (0.000). وبما أن مستوى الدلالة أقل بكثير من نقطة القطع الحرجة فإن هذا يقرر يقينياً المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل وصلاحيته العالية للاستخدام في التنبؤ المستقبلي. ($\alpha \leq 0.05$)

وأخيراً، عند تحليل جدول المعاملات (ج)، يتبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) لمتغير التدريب بلغت (0.678) مصحوبة بقيمة تائية (t) بلغت (13.46) ودلالة (0.000). نترجم هذه الأرقام إلى معادلة

خطية عملية يمكن للإدارة العليا الاستناد إليها مقابل كل تحسن بمقدار "وحدة واحدة" أو نقطة إضافية في جودة التدريب وفق مقياس التقييم، فإن الأداء الوظيفي للمتدرب سيشهد قفزة إيجابية تقدر بـ (0.678) وحدة.

بناءً على هذه البراهين والقرائن الإحصائية القطعية، ترفض الفرضية العدمية، ويتم القبول المطلق للفرضية البديلة الرئيسية، مع التأكيد العلمي على وجود أثر إيجابي تنبؤي قوي للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

هذا الاستنتاج يتناغم بصورة جلية مع المخرجات التطبيقية لدراسات حديثة أجريت في السوق السعودي، مثل دراسة العنزي وزملاؤه (2023) التام وجود أثر ارتباطي دال للتدريب على كفاءة الموظفين. كما أن الأرقام تصادق على ما ذهبت إليه الأبحاث الدولية الحديثة (Kuruppu et al., 2021) التي بينت أن التدريب في قطاع الصناعات التحويلية على وجه التحديد يحمل تأثيراً مباشراً وحاداً على أداء العمال، نظراً لارتباط التدريب باكتساب مهارات ميكانيكية لا تقبل الاجتهاد الفردي الخاطئ.

اختبار الفرضيات الفرعية (1) 2 (3) عبر تحليل الانحدار المتعدد

بعد أن أثبتنا الأثر الكلي للتدريب، يبرز تساؤل استراتيجي أعمق: أي الأبعاد التدريبية هي الأكثر حسماً وتأثيراً في تحريك مؤشر الأداء؟ للإجابة عن هذا التساؤل التشريحي، تم إدخال الأبعاد الأربعة كمتغيرات مستقلة (Predictors) في نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) مقابل المتغير التابع الأداء الوظيفي). هذا النموذج يسمح بتحديد الوزن النسبي وصافي التأثير لكل بعد بعد تحييد وعزل أثر الأبعاد الأخرى.

نصوص الفرضيات الفرعية المختبرة

1. يوجد تأثير إيجابي لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة على تحسين الأداء الوظيفي.
 2. يوجد تأثير إيجابي لمحتوى التدريب وأساليبه على اكتساب مهارات وتحسين الأداء.
 3. يوجد تأثير إيجابي لبرامج التطوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي.
- (تم إدراج البعد الثالث تنفيذ التدريب ودعم الإدارة" ضمن النموذج الإحصائي لضمان التغطية الشاملة لجميع محاور الاستبانة وتجنب قصور النموذج).

جدول (د): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الأبعاد للتدريب والتطوير

أبعاد التدريب (المتغيرات المفسرة)	المعاملات غير المعيارية (B)	المعامل المعياري للتأثير (β)	قيمة الاختبار التاني (t)	مستوى الدلالة (.Sig)	النتيجة بشأن الأثر
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.285	0.312	4.85	0.000	يوجد أثر دال إحصائياً (تقبل الفرضية 1)
جودة محتوى التدريب وأساليبه	0.350	0.395	5.62	0.000	يوجد أثر دال إحصائياً (تقبل الفرضية 2)
تنفيذ التدريب ودعم الإدارة	0.120	0.145	1.95	0.054	غير دال إحصائياً (أثر ضعيف جداً)
التطوير الوظيفي وفرص النمو	0.142	0.160	2.18	0.031	يوجد أثر دال إحصائياً (تقبل الفرضية 3)

التشريح التحليلي ومناقشة المعاملات المعيارية (3):

يقدم عمود المعامل المعياري - Beta (في الجدول السابق المقياس الذهبي لتحديد الأهمية النسبية" لكل متغير. وبناءً عليه تستخلص الدلالات الاستراتيجية التالية:

1 جودة محتوى التدريب وأساليبه تربيع هذا البعد على قمة هرم العوامل المؤثرة، حاملاً أعلى وزن نسبي في المعادلة وبمستوى دلالة حاسم هذا يثبت بشكل علمي قاطع أن جودة المادة العلمية وتطبيقاتها العملية وكفاءة المدربين هي "الرافعة الحقيقية" للأداء داخل شركة المدى. هذا الاكتشاف يبرر القوة الهائلة للتدريب على رأس العمل (On-the-job training) في القطاعات الصناعية، حيث لا تتغير إنتاجية الفني أو المهندس بمجرد تلقين النظريات، بل تتطلب المحاكاة المباشرة والاحتكاك بمعدات المصنع. وتتفق هذه النتيجة حرفياً مع ما نصت عليه الدراسات المرجعية الحديثة، ومنها دراسة (Yimam 2022) التي أوضحت أن تصميم التدريب الجيد هو المحدد الحاسم للأثر، وتتفق كذلك مع دراسات البيئة السعودية في قطاع الصناعة. وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية. (p = 0) (beta = 0.395)

2. تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في المرتبة الثانية من حيث ثقل التأثير يؤكد هذا الرقم أن البرامج التدريبية المسبوقة بتشخيص دقيق لواقع الموظف والفجوة مهارية لديه تحقق اختراقاً هائلاً في أدائه اللاحق. إن التشخيص السليم يمنع الهدر المالي، ويوجه سهم الاستثمار التدريبي نحو المركز بدلاً من الرمي العشوائي للبرامج. هذه الدلالة تتفق بقوة مع توصيات دراسة العبيدي التي شددت على محورية بناء البرامج على أساس احتياجات واقعية. وعليه، تقبل الفرضية الفرعية الأولى. (p = 0) (beta = 0.312)

3. التطوير الوظيفي وفرص النمو أظهر هذا البعد تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً، ولكنه يُعد الأضعف بين المتغيرات المقبولة)

يمكن تفسير هذا التراجع النسبي باستدعاء النتائج الوصفية التي أظهرت ضبابية مسارات الترقى). عندما لا يرى الموظف رابطاً وثيقاً ومباشراً بين ما يتدرب عليه اليوم وبين فرصة ترقيته أو تحسين دخله في المستقبل، فإن الدافعية اللاحقة" لديه لترجمة هذا التدريب إلى أداء استثنائي تتضاءل وفقاً لنظرية التوقع لـ (Vroom). ورغم ذلك، يبقى الأثر موجوداً ودالاً مما يستوجب قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وهذا يسلط الضوء على أهمية الإحلال وتكوين صف ثان كما تناولت ذلك الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتدوير الوظيفي (Job Rotation) كأداة تطويرية تعزز الالتزام.

تنفيذ التدريب ودعم الإدارة: هذا هو المتغير الذي خرج عن مسار التوقعات النظرية؛ حيث جاء أثره المستقل والمباشر داخل نموذج الانحدار المتعدد غير دال إحصائياً ($Sig = 0.054$) ، حيث تجاوز بالكاد العتبة الحرجة (0.05). لا يعني هذا الرقم أن دعم الإدارة غير مهم، بل يُفسر إحصائياً بأن أثر هذا البعد قد تم امتصاصه أو التغطية عليه (Overlapped) من قبل قوة أبعاد المحتوى والاحتياجات. ومن زاوية سلوكية، يُذكرنا هذا بنتيجة الوصف الإحصائي العبارة 14 حول عدم كفاية الوقت المخصص للتدريب). عندما يضيق الوقت ويتغيب المشرف عن متابعة نقل المهارة، يضمحل أثر التنفيذ الإداري" ليصبح عاملاً محايداً لا يصنع فرقاً إضافياً في الأداء.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفروق الديموغرافية)

بعد تفكيك العلاقة السببية، يتحتم على الدراسة التقصي عما إذا كانت هذه العلاقة تخضع لتأثيرات الفروق الفردية والديموغرافية، وذلك للتحقق من الفرضية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي".

أ. اختبار الفروق باختلاف (الجنس) - اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين

الجنس	العدد (N)	المتوسط الحسابي للأداء	الانحراف المعياري	القيمة التائية (t)	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)
ذكر	102	4.23	0.56	0.654	113	0.514
أنثى	13	4.31	0.49	-	-	-

تكشف مخرجات التحليل أن القيمة التائية لم تتجاوز حد الدلالة الإحصائية المقبول، حيث جاءت قيمة وهي أكبر بكثير من (0.05). هذا يقود إلى استنتاج علمي بأنه لا توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في مستوى إدراكهم أو استفادتهم من أثر التدريب في تحسين أدائهم. فالتدريب المنظم ($p = 0.514$) يوتي أكله الإيجابي بغض النظر عن الجندر، وهو ما يؤكد تحقيق درجة عالية من تكافؤ الفرص داخل النظام المؤسسي للشركة.

ب الفروق باختلاف العمر، المؤهل العلمي، والخبرة - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

المتغير الديموغرافي / التصنيفي	القيمة الفانية (F)	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)	النتيجة بشأن الفروق
الفئة العمرية	1.120	0.344	لا توجد فروق دالة إحصائية
المؤهل العلمي	0.850	0.469	لا توجد فروق دالة إحصائية
سنوات الخبرة في الشركة	2.415	0.071	لا توجد فروق دالة (رغم اقترابها الحدي)

تشير المعطيات الإحصائية المستقاة من جدول تحليل التباين الأحادي بكل صرامة إلى أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع المتغيرات التصنيفية جاءت أعلى من المستوى المعتمد للرفض (0.05).

هذه النتائج المتراسة تحمل دلالات استراتيجية عميقة لصناع القرار. فهي تخبرنا أن "النظام التنظيمي" في الشركة قوي بما يكفي لتجاوز الفروقات الفردية.

بعبارة أخرى، عندما تصمم الشركة برنامجاً تدريبياً فائق الجودة، فإن تأثيره الإيجابي ينعكس على الموظف الشاب والمخضرم على حد سواء لا فرق

عمرى)، وعلى العامل الفني كما المهندس والمشرف الإداري لا فرق بالمؤهل، وعلى المعين حديثاً كما القديم لا فرق بالخبرة).

هذه الخلاصة الرصينة التي تثبت تجانس الأثر التدريبي تتطابق بشكل تام وقطعي مع الاستنتاجات التي توصلت إليها أبرز الدراسات التي شملت القطاعات المتنوعة في المملكة العربية السعودية، مثل دراسة العنزي وزملاؤه (2023) في قطاع المطابع ودراسة يزن الزغل (2024) في قطاع الخدمات بالطائف، حيث أجمعت كلتا الدراستين على انتفاء الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات الديموغرافية والتدريب والأداء.

4.6. الخاتمة

أسدل هذا الفصل التحليلي الستار على مرحلة مفصلية من البحث، منتقلاً بالدراسة من الإطار النظري التجريدي إلى أرض الواقع الميداني والبرهنة الإحصائية داخل أروقة شركة المدى للصناعات المعدنية. ومما يسترعي الانتباه في هذا السياق هو التكامل المنهجي الذي قدمه التحليل الوصفي والاستدلالي الرسم صورة بانورامية بالغة الدقة.

فمن الناحية الوصفية، أثبتت التحليلات أن الشركة تتمتع بمزيج ديموغرافي شاب وفني متزن يخلق بيئة مواتية للتعلم المؤسسي. وقد ظهر إدراك الموظفين لمنظومة التدريب والأداء عند مستويات تصنيفية مرتفعة ومرتفعة جداً، مما يعكس نضجاً ملموساً في الوعي المهني. ومع ذلك، عمل المشرط الإحصائي على كشف مكامن القصور الكامنة خلف هذه المتوسطات العالية، لاسيما التمرکز الحاد حول المركزية في تقييم الاحتياجات، وضعف آليات التدوير والتطوير الوظيفي طويل المدى، وضغط الإنتاج الذي يزاحم فرص التعلم ويعيق المشرفين عن ممارسة دورهم في قياس انتقال أثر التدريب في الخطوط الأمامية للعمل.

وعلى الصعيد الاستدلالي، قدم الفصل براهين قاطعة لا تقبل الدحض حول مركزية دور رأس المال البشري. حيث أثبت تحليل الانحدار البسيط قدرة التدريب الفائقة على تفسير التباين في الأداء بمعدل يتجاوز 60%، وهي نسبة كفيلة بوضع الاستثمار في التدريب على قمة أولويات مجلس إدارة الشركة. كما جاءت مخرجات الانحدار المتعدد لتضع خارطة طريق للإدارة، مؤكدة أن التركيز يجب أن ينصب على جودة تصميم محتوى التدريب وارتباطه الميداني المباشر بالآلات وعمليات التشغيل والتشخيص القبلي الدقيق للاحتياجات، كونهما العاملين الحاسمين في صناعة الأداء.

لقد أثبت التحليل أن معادلة التدريب الجيد يساوي أداء متميزاً هي معادلة شاملة وتعمل بحيادية تامة متجاوزة كافة الاعتبارات الجندرية والعمرية والتعليمية للموظفين. إن هذه الاستنتاجات العلمية الراسخة التي تتناغم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتوجهات القطاع الخاص الوطني لدعم الاقتصاد المعرفي والصناعي، تمهد الطريق بصلابة للانتقال نحو الفصل الخامس الأخير، حيث ستصاغ مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع أولاً: المراجع العربية

- الزغل، يزن. (2024). أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع المقاهي بالطائف. مجلة *MidOcean* للأبحاث والدراسات، 1(2).
- العنزي، مقبل بن محمد، شمسي، محمد أنس، والغوش، أبيجيت. (2023). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)*، 4(39)، 18.1-18.1.
- نذير، حنان عبد الله. (2025). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(1S)، 165.148-165.148.
- العنزي، عبد العزيز عقيل. (2025). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة (USRIJ)*، 7(42)، 105.86-105.86.
- العزام، أنور أحمد نهار، ومهدي، لينا فؤاد. (2018). أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد*، 24(105)، 323.294-323.294.
- Abbas, M. (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 34(1)، 142.113-142.113.
- Badawi, A. M. A., Tayea, I. S., & Allam, N. M. (2024). دور التدريب عن بُعد في تطوير أداء الفريق الطبي لمستشفيات منطقة جدة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(3)، 865.825-865.825.

- Alanazi, R., & Ismail, W. K. W.** (2018). The effect of implementing training and development programs on employee performance at King Saud University. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 12(4).
- Aldhukair, H., & Abunar, M.** (2021). Employee training and development for improved performance. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(12), 107–116.
- Elnaga, A., & Imran, A.** (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Giday, D. D., & Elantheraiyan, P.** (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M.** (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e023903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Mamy, M. M. B., Shabbir, R., & Hasan, M. Z.** (2020). The influence of training and development on employee performance: A study on garments sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 44–58. <https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i530255>
- Saleem, Q., & Mehwish, R.** (2011). The impact of training on employee performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3).
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G.** (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Yimam, M. H.** (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e023903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

الملاحق

الملحق الأول: استبانة الدراسة

استبانة بحثية

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان الدراسة: أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة

السيد/السيدة الموظف الكريم،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية التي تُجرى استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن. تهدف الدراسة إلى قياس أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى.

تأكدوا أن إجاباتكم سرية تماماً ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالمطلوب فقط التعبير عن رأيكم الصادق.

شكراً جزيلاً لتعاونكم، الباحث: راجح كديس الشدادى

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(يُرجى وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم تقني ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
4. سنوات الخبرة في شركة المدى: ☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 4 إلى 7 سنوات ☐ أكثر من 7 سنوات
5. المسمى الوظيفي: ☐ عامل / فني ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مهندس / تقني متخصص ☐ إداري / موظف مكتبي ☐ مدير

القسم الثاني: محور التدريب والتطوير (المتغير المستقل)

تعليمات: يُرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم وضع إشارة ✓ في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك:

الرمز	المعنى
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد

4	موافق
5	موافق بشدة

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

م	العبرة	1	2	3	4	5
1	تُحدّد الشركة الاحتياجات التدريبية لموظفيها قبل تصميم البرامج التدريبية					
2	تتوافق البرامج التدريبية المقدّمة مع متطلبات عملي الفعّلية					
3	تأخذ الشركة باستشارتي لتحديد احتياجاتي التدريبية					
4	يُجري قسم الموارد البشرية تقييماً دورياً لفجوات الأداء لتحديد أولويات التدريب					
5	تُراجع البرامج التدريبية وتُحدّث بانتظام لمواكبة تطور متطلبات العمل					

البُعد الثاني: جودة محتوى التدريب وأساليبه

م	العبرة	1	2	3	4	5
6	يتميّز محتوى البرامج التدريبية بالوضوح والملاءمة لطبيعة عملي					
7	يتنوّع أسلوب التدريب بين النظري والتطبيقي العملي					
8	يتمتع المدربون بخبرة عالية وكفاءة في تقديم المادة التدريبية					
9	تُتيح البرامج التدريبية تفاعلاً كافياً بين المتدربين والمدرّب					
10	تُسهّم البرامج التدريبية في اكتسابي مهارات ومعارف جديدة تُفيدني في عملي					
11	تُعقد الدورات التدريبية في بيئة مناسبة مزوّدة بالإمكانات اللازمة					

البُعد الثالث: تنفيذ التدريب ودعم الإدارة

م	العبرة	1	2	3	4	5
12	تدعم الإدارة العليا في الشركة برامج التدريب والتطوير بجدية وفاعلية					
13	يُشجّعني مشرفي المباشر على المشاركة في الدورات التدريبية					

14	تُوفّر الشركة الوقت الكافي للموظفين للمشاركة في التدريب دون تعارض مع العمل					
15	تتوافر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بجودة عالية					
16	يتابع المشرفون تطبيق الموظفين لما تعلّموه في التدريب على أرض العمل					

البُعد الرابع: التطوير الوظيفي وفرص النمو المهني

م	العبارة	1	2	3	4	5
17	تُشجّع الشركة موظفيها على الحصول على شهادات مهنية احترافية					
18	تُوفّر الشركة مسارات واضحة للتقدم الوظيفي مرتبطة بالتدريب والتطوير					
19	تُتاح لي فرص التدريب المتقدّم لتطوير مهاراتي القيادية والإدارية					
20	أشعر أن الشركة تستثمر حقاً في تطويري المهني على المدى البعيد					

القسم الثالث: محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

(نفس مقياس التقييم من 1 إلى 5)

البُعد الأول: الإنتاجية

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	أنجز الكمية المطلوبة من المهام في الوقت المحدد لها					
22	ارتفع مستوى إنتاجيتي في العمل بعد المشاركة في برامج التدريب					
23	أستطيع تنفيذ مهام متعددة في وقت واحد بكفاءة عالية					

البُعد الثاني: جودة العمل

م	العبارة	1	2	3	4	5
24	تتسم مخرجات عملي بالدقة وانخفاض نسبة الأخطاء					
25	أطبّق معايير الجودة المقررة في الشركة بدقة واتساق					
26	تحسّنت جودة عملي بشكل ملموس بعد الالتحاق بالدورات التدريبية					

البُعد الثالث: الالتزام بالمواعيد وإنجاز المهام

م	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

27	أنجز المهام الموكلة إلي في مواعيدها النهائية دون تأخير					
28	أتعامل مع الأولويات بفاعلية وأنجز الأهم أولاً					
29	ساعدني التدريب على إدارة وقتي بصورة أكثر كفاءة					

البُعد الرابع: العمل الجماعي والتعاون

م	العبارة	1	2	3	4	5
30	أتعاون مع زملائي بفاعلية لإنجاز أهداف الفريق المشتركة					
31	أشارك المعرفة والمهارات التي اكتسبتها في التدريب مع زملائي					
32	يسهم التدريب في تعزيز روح الفريق والتواصل داخل بيئة العمل					

البُعد الخامس: الالتزام المهني والأخلاقي

م	العبارة	1	2	3	4	5
33	أطبق لوائح وتعليمات الشركة بدقة والالتزام تام					
34	أتصرف وفق معايير الأخلاق المهنية في جميع مواقف العمل					
35	يُعزز التدريب التزامي بمعايير السلوك المهني الصحيح					

شكراً جزيلاً على تعاونكم وإسهامكم في إنجاح هذه الدراسة

جدول أدوات البحث (ملخص شامل)

العنصر	التفاصيل
أداة جمع البيانات	استبانة مُقنَّنة (Structured Questionnaire)
عدد الفقرات الكلي	35 فقرة موزعة على محورين
مقياس التقييم	ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة ... 5 = موافق بشدة)
برنامج التحليل	SPSS الإصدار 26
مستوى الدلالة المعتمد	$\alpha \leq 0.05$

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرات
التدريب والتطوير (المستقل)	تحديد الاحتياجات التدريبية	5	1 – 5
	جودة المحتوى والأساليب	6	6 – 11
	تنفيذ التدريب ودعم الإدارة	5	12 – 16
	التطوير الوظيفي وفرص النمو	4	17 – 20
المجموع		20	
الأداء الوظيفي (التابع)	الإنتاجية	3	21 – 23
	جودة العمل	3	24 – 26
	الالتزام بالمواعيد	3	27 – 29
	العمل الجماعي والتعاون	3	30 – 32
	الالتزام المهني والأخلاقي	3	33 – 35
المجموع		15	

الاختبار الإحصائي	الغرض منه	الفرضية المعالجة
الإحصاء الوصفي (Mean, SD)	وصف مستوى التدريب والأداء	السؤال البحثي الأول والثاني
ارتباط بيرسون (Pearson r)	فحص قوة واتجاه العلاقة	الفرضية الرئيسية (استكشافي)
الانحدار البسيط (Simple Regression)	قياس حجم أثر التدريب على الأداء	الفرضية الرئيسية
الانحدار المتعدد (Multiple Regression)	تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً	الفرضيات الفرعية 1 و 2 و 3
اختبار (t) للعينات المستقلة	فحص الفروق بين الجنسين	الفرضية الفرعية 4
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	فحص الفروق بين الفئات الديموغرافية	الفرضية الفرعية 4
اختبار شيفيه (Post-Hoc Scheffe)	تحديد أزواج المجموعات المختلفة	الفرضية الفرعية 4

مؤشر الصدق والثبات	القيمة	التفسير
ثبات محور التدريب والتطوير (α)	0.89	ثبات مرتفع جداً ✓
ثبات محور الأداء الوظيفي (α)	0.92	ثبات ممتاز ✓
ثبات الاستبانة الكلية (α)	0.91	ثبات ممتاز ✓

نطاق معاملات الارتباط البنائي	0.54 – 0.81	صدق بنائي مقبول ✓
حجم العينة الاستطلاعية للثبات	30 موظفاً	
نسبة الاستجابة النهائية	115 (80% من 150)	نسبة مرتفعة ✓