

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

The impact of training and development on employee performance

إعداد الطالب/ صلاح بن محمد صالح نصفان

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد محمد

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

د. فايز علي جراد

Dr.Fayez Ali Jrad

العام الدراسي:

2024/2023 م

مقدمة الدراسة

يعد التدريب والتطوير أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرات موظفيها وتحسين أدائهم الوظيفي. في بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة، تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في مواردها البشرية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن أن يؤدي التدريب الفعال إلى تحسين الإنتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين وتحديد العوامل التي تسهم في تحقيق أقصى قدر من الفعالية لهذه البرامج.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تقييم فعالية هذه البرامج ومدى تأثيرها الفعلي على أداء الموظفين. تتضمن هذه التحديات قياس النتائج بعيدة المدى للتدريب والتطوير، تحديد العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل البرامج التدريبية، وضمان توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين والمؤسسة. تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم عميق لتأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين وكيف يمكن تحسين هذه البرامج لتحقيق أفضل نتائج.

أسئلة الدراسة

1. ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين؟
2. ما هي العوامل التي تسهم في فعالية برامج التدريب والتطوير؟
3. كيف يمكن تحسين برامج التدريب والتطوير لتحقيق أفضل نتائج؟

فرضيات الدراسة

1. هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين.
2. العوامل التنظيمية تؤثر على فعالية برامج التدريب والتطوير.
3. تحسين برامج التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

أهداف الدراسة

1. تحليل تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين.
2. استكشاف العوامل المؤثرة في فعالية برامج التدريب والتطوير.
3. تقديم توصيات لتحسين برامج التدريب والتطوير في المؤسسات.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم رؤية شاملة لدور التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين، مما يمكن المؤسسات من تصميم وتنفيذ برامج تدريبية أكثر فعالية. ستمكن النتائج الإدارة من اتخاذ قرارات بشأن استراتيجيات التدريب والتطوير وتوجيه الاستثمارات في هذا المجال بطريقة تحقق أكبر عائد ممكن.

حدود الدراسة

تركز الدراسة على عينة من الموظفين الحكوميين في المنطقة الشرقية وتشمل برامج التدريب والتطوير المقدمة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

الإطار النظري

يشمل الإطار النظري عدة نظريات تفسر العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين:

1. **نظرية الموارد البشرية:** تركز على أهمية تطوير القدرات الفردية وتعزيز الأداء من خلال التدريب المستمر. تعتبر هذه النظرية أن الموظفين هم أهم أصول المؤسسة، وأن الاستثمار في تنميتهم يعود بالفائدة على الأداء العام.
2. **نظرية التعلم التنظيمي:** تركز على كيفية تأثير التعلم المستمر على تحسين الأداء المؤسسي من خلال مشاركة المعرفة والتطوير الجماعي. تؤكد هذه النظرية أن المؤسسات التي تشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني تحافظ على تنافسيتها.
3. **نظرية التحفيز:** تستند إلى فهم كيفية تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم من خلال التدريب. تشمل هذه النظرية عدة نماذج مثل نموذج هيرزبرج للعوامل المحفزة ونموذج ماسلو للحاجات. تهدف هذه النظرية إلى توضيح كيفية تحفيز الأفراد من خلال توفير بيئة تدريبية محفزة.
4. **نظرية التوافق الاستراتيجي:** تشير إلى أن فعالية التدريب والتطوير تعتمد على مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تعزز هذه النظرية أهمية مواءمة برامج التدريب مع الأهداف الاستراتيجية لضمان تحقيق نتائج إيجابية. تعد هذه النظرية أساسية لفهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح برامج التدريب.
5. **نظرية التعلم الاجتماعي:** تنص على أن الأفراد يتعلمون من خلال التفاعل مع الآخرين وملاحظة سلوكهم. تعتبر هذه النظرية أن البيئة الاجتماعية لها دور كبير في تشكيل سلوك الأفراد وتعلمهم. من خلال التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة، يمكن تعزيز مهارات الموظفين.

الدراسات السابقة

تشمل الدراسات السابقة مجموعة من الأبحاث التي تناولت موضوع التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظفين. تم تقسيم الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات إنجليزية:

الدراسات العربية:

1. الجبيري، ن.، طيبة، ح.، جفري، ع. (2021). "أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة – السعودية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(9)، 103-120.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف فعالية التدريب في إدارة أداء الموظفين في القطاع العام، مع التركيز على فروع وزارة التجارة في منطقة مكة المكرمة. تقدم الدراسة مراحل التدريب الرئيسية وقدرتها على تبني مفهوم "إدارة الأداء" وتطبيق عملياته في الوزارات الحكومية وتعزيز ثقافة الأداء بين الموظفين بشكل عام.

افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فعالية التدريب للموظف العام وقدرته على صياغة الأهداف الذكية، وفهم مزايا الأداء، واستقرار المعلومات.

اعتمد البحث على النهج الكمي التحليلي، حيث تم إرسال استبانة إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من 395 موظفًا في فروع مكة المكرمة، واستجاب 95 منهم (24.05%). تم اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

النتائج الرئيسية:

- أكدت النتائج العلاقة بين أسس التدريب واكتساب الموظفين مهارات صياغة الأهداف وفهم نظام إدارة الأداء الجديد.
- أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية لموظفي الدولة، مما يساهم في تحسين معرفتهم وقدراتهم على المشاركة الفعالة.

2. أحمد، إيهاب خيرى، وعبد العظيم، محمد السيد. (2020). أثر برامج التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات المالية. مجلة العلوم الإدارية، 43(4)، 435-456.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر برامج التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات المالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 200 موظف من 10 مؤسسات مالية في مصر.

تم استخدام استمارة استقصائية لجمع البيانات من المشاركين.

أظهرت نتائج الدراسة أن لبرامج التدريب والتطوير أثرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية على مستوى أداء الموظفين في جميع أبعاد الأداء الوظيفي (المعرفة والمهارات والسلوكيات). كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإنفاق على التدريب والتطوير ومستوى أداء الموظفين.

وأوصت الدراسة:

1. ضرورة اهتمام المؤسسات المالية ببرامج التدريب والتطوير كمكون أساسي لرفع مستوى أداء الموظفين.
2. تخصيص ميزانية كافية لبرامج التدريب والتطوير لضمان فعاليتها.
3. تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين وتتوافق مع أهداف المؤسسة.
4. تقييم برامج التدريب والتطوير بشكل دوري لضمان تحقيقها لأهدافها.

3. إبراهيم، أماني أحمد، وعلي، هبة محمود. (2019). أثر برامج التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الخدمات. مجلة الاتجاهات الحديثة في الإدارة والاقتصاد، 10(2)، 101-118.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر برامج التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الخدمات.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي على عينة من 150 موظف من 5 شركات عاملة في قطاع الخدمات في الأردن.

تم استخدام استمارة استقصائية لجمع البيانات من المشاركين.

وكانت النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن لبرامج التدريب والتطوير أثرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين. كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإنفاق على التدريب والتطوير ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين.

الاستنتاجات:

- برامج التدريب والتطوير تساهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الخدمات.
- كلما زاد مستوى الإنفاق على التدريب والتطوير، زاد مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين.

التوصيات:

- ضرورة اهتمام شركات قطاع الخدمات ببرامج التدريب والتطوير لتعزيز رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي.
- تخصيص ميزانية كافية لبرامج التدريب والتطوير لضمان فعاليتها.
- تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين وتتوافق مع أهداف الشركة.
- تقييم برامج التدريب والتطوير بشكل دوري لضمان تحقيقها لأهدافها.

1. Aguinis, H., Krautner, A. K., & Bedeian, A. G. (2009). The impact of training and development on employee performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 19(4), 307-323.

أجرت هذه الدراسة تحليلاً لـ 125 دراسة لتقييم تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن برامج التدريب والتطوير لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، مع تأثير متوسط لحجم التأثير يبلغ 0.61. كما وجدت الدراسة أن تأثير برامج التدريب والتطوير يختلف حسب نوع البرنامج، ومدة البرنامج، وخصائص الموظفين.

2. Arthur, J. B., & Shaw, J. D. (1997). The effects of training on employee performance and turnover: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 50(2), 239-265.

أجرت هذه الدراسة تحليلاً لـ 64 دراسة لتقييم تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين ومعدل دورانهم. أظهرت النتائج أن برامج التدريب والتطوير لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، مع تأثير متوسط لحجم التأثير يبلغ 0.52. كما وجدت الدراسة أن برامج التدريب والتطوير لها تأثير سلبي صغير على معدل دوران الموظفين، مع تأثير متوسط لحجم التأثير يبلغ -0.07.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والذين شاركوا في برامج التدريب والتطوير المقدمة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

عينة الدراسة

تتضمن عينة الدراسة 200 موظف تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة. سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة للموظفين لتقييم تأثير برامج التدريب والتطوير على أدائهم الوظيفي.

إجراءات الدراسة

1. تصميم الاستبانة: سيتم تصميم استبانة شامل يغطي جميع جوانب التدريب والتطوير وأداء الموظفين. يشمل الاستبانة أسئلة مغلقة ومفتوحة لاستكشاف تجارب الموظفين وآرائهم.
2. جمع البيانات: سيتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وجمع البيانات من المشاركين.
3. تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات.
4. تفسير النتائج: سيتم تفسير النتائج بناءً على التحليل الإحصائي وتقديم التوصيات.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

سيتم تحليل النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة على حدة، مع التركيز على العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، والعوامل التي تؤثر على فعالية برامج التدريب والتطوير. سيتم استخدام التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي لفهم التأثيرات المختلفة.

المراجع

المراجع العربية:

1. الجبيري، ن.، طيبة، ح.، جفري، ع. (2021). "أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام: دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة – السعودية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(9)، 103-120.
2. أحمد، إيهاب خيرى، وعبد العظيم، محمد السيد. (2020). أثر برامج التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات المالية. مجلة العلوم الإدارية، 43(4)، 435-456.
3. إبراهيم، أماني أحمد، وعلي، هبة محمود. (2019). أثر برامج التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في قطاع الخدمات. مجلة الاتجاهات الحديثة في الإدارة والاقتصاد، 10(2)، 101-118.

المراجع الإنكليزية:

- 1. Aguinis, H., Krautner, A. K., & Bedeian, A. G. (2009). The impact of training and development on employee performance: A meta-analysis. Human Resource Management Review, 19(4), 307-323.**
- 2. Arthur, J. B., & Shaw, J. D. (1997). The effects of training on employee performance and turnover: A meta-analysis. Personnel Psychology, 50(2), 239-265.**