

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

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

The impact of training and development programs on improving employee
performance in the modern workplace

أسم الطالب

رجاء حمدان الزبيدي 2021204413

P

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2025

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا البحث، وفي مقدمتهم أساتذتي الأفاضل على ما قدموه من توجيه وإرشاد ودعم علمي قيّم، كان له الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة. كما أتوجه بجزيل الشكر إلى إدارة [جامعة ميداووشن] التي وفرت لي البيئة العلمية والموارد اللازمة لإجراء هذا البحث.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر كل من ساعدني من الزملاء والموظفين الذين شاركوا في تعبئة الاستبيانات وقدموا آرائهم وتجاربهم بكل تعاون وشفافية، مما أتاح لي الحصول على بيانات غنية وموثوقة ساعدتني في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية.

وختمًا، أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل باحث ومهتم بمجال التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية.

الإهداء

إلى من كانوا لي عونًا وسندًا بعد الله،
إلى من غرسوا في نفسي حب العلم، وعلموني الصبر والمثابرة،
إلى والديّ العزيزين، منبع الحب والعطاء، ومصدر القوة والدعاء،
إلى أساتذتي الكرام، الذين لم ييخلوا بعلمهم وتوجيههم،
إلى إخوتي وأصدقائي، شركاء الرحلة والداعمون في كل مراحلها،
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفانًا بفضلهم، وتقديرًا لمكانتهم في قلبي

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل الحديثة، مع التركيز على مدى توافق البرامج مع احتياجات الموظفين ودورها في رفع الكفاءة والإنتاجية

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية للتحقق من الفرضيات

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن برامج التدريب والتطوير تسهم بشكل ملحوظ في تحسين المهارات الفنية والسلوكية للموظفين، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، مع وجود بعض التحديات التي تحد من فاعليتها مثل ضعف المتابعة وقلة الموارد

التطبيقات والأهمية: تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم مؤشرات عملية للمؤسسات حول ضرورة الاستثمار في التدريب كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتطوير آليات تقييم مستمرة لقياس أثر البرامج التدريبية على المدى الطويل

الكلمات المفتاحية: التدريب، التطوير، أداء الموظفين، بيئة العمل الحديثة، الموارد البشرية

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.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
12	1.9. مخطط المشروع.....
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14	2.1. المقدمة:.....
14	2.2. المتغير المستقل.....
14	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
15	2.5. الخاتمة.....
16	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
17	3.1. المقدمة.....
17	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
18	3.3. تصميم البحث.....

3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	18
3.5	طريقة جمع البيانات	19
3.6	أنواع البيانات	19
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	20
3.8	الخاتمة	20
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	21
4.1	المقدمة	22
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	22
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	22
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	23
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	23
4.6	الخاتمة	23
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	24
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	25
5.2	توصيات الدراسة:	25
5.3	الخاتمة:	25
	قائمة المراجع	26
	الملاحق	27

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف في قياس الأثر الفعلي للتدريب على أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج، فالكثير من المؤسسات لا تضع آلية لقياس العائد من التدريب (ROI).
2. التركيز على تنفيذ التدريب كهدف بحد ذاته، دون ربطه بخطة الأداء الفردي أو احتياجات الوظيفة الفعلية، مما يؤدي إلى ضعف الفائدة المرجوة منه.
3. عدم تخصيص برامج تدريبية مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية لكل قسم أو موظف، بل تُنفذ البرامج بشكل جماعي لا يراعي الفروقات.
4. قلة مشاركة الموظفين في تصميم البرامج التدريبية أو تقييمها بعد التنفيذ، مما يُضعف التفاعل معها ويقلل من نتائجها الواقعية.

. ما العوامل التي تحدّ من تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

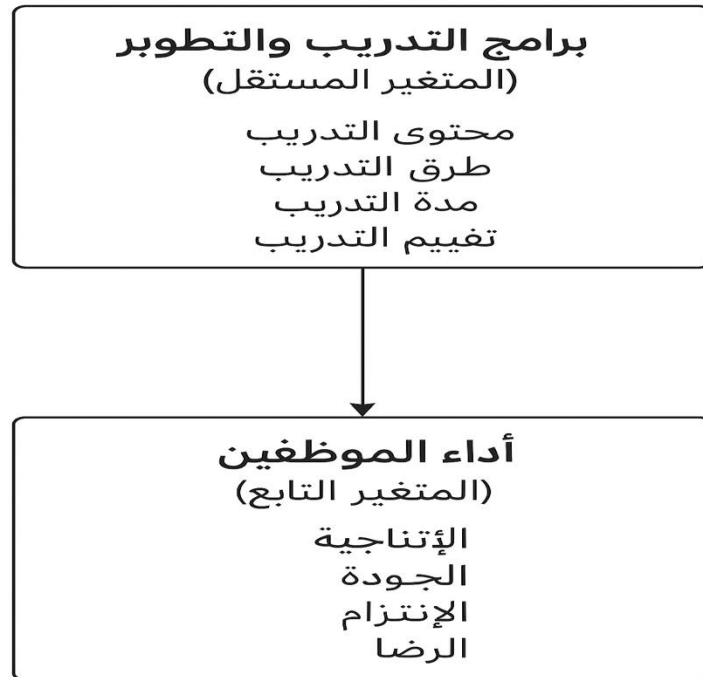
1.5. أهداف الدراسة

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

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

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

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

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



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

2.2. المتغير المستقل

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

2.3. المتغير التابع

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

2.5. الخاتمة

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

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

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

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

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

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

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

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

برامج التدريب والتطوير (المتغير المستقل)

يقصد بها في هذه الدراسة: مجموعة الأنشطة والخطط التدريبية الموجهة للعاملين في المؤسسة، والهادفة إلى رفع مستوى معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، بما ينعكس على تحسين أدائهم الوظيفي.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال استبانة تتضمن محاور مثل:

- وضوح أهداف البرامج التدريبية.
- ملائمة محتوى التدريب لاحتياجات العمل.
- كفاءة المدربين.
- توفر بيئة تدريبية مناسبة.
- فرص التطبيق العملي للمهارات المكتسبة.

. أداء الموظفين (المتغير التابع)

يقصد به في هذه الدراسة: مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وفق معايير الإنتاجية والجودة والالتزام الزمني.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال استبانة تتناول جوانب الأداء التالية:

- جودة إنجاز العمل.
- الالتزام بالمواعيد والمهام.
- القدرة على حل المشكلات.
- التعاون والعمل الجماعي.
- الإنتاجية الكلية.

3.3. تصميم البحث (صلة البحثي)

تم تصميم هذا البحث وفق **المنهج الوصفي التحليلي**، نظرًا لملاءمته في دراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويركز هذا البحث على دراسة أثر **برامج التدريب والتطوير** (المتغير المستقل) على **أداء الموظفين** (المتغير التابع) في بيئة العمل، وذلك من خلال جمع بيانات كمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا.

تتمثل **صلة البحث** في أن العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين تُعد من الموضوعات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ تشير الدراسات السابقة إلى وجود تأثير مباشر لهذه البرامج على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، إلا أن درجة هذا التأثير وخصائصه تختلف باختلاف بيئات العمل وطبيعة البرامج التدريبية. ومن هنا، يأتي هذا البحث ليسد فجوة معرفية على المستوى التطبيقي من خلال دراسة هذه العلاقة في سياق المؤسسة محل الدراسة، مع الاستفادة من الأطر النظرية والنماذج السابقة في هذا المجال.

وبناءً على ذلك، فإن تصميم البحث يدمج بين الإطار النظري (لمراجعة الأدبيات والنماذج العلمية السابقة) والإطار التطبيقي (من خلال الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها)، مما يتيح تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، إضافة إلى توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في (يُذكر اسم المؤسسة أو الجهة محل الدراسة)، والذين يشملهم نطاق الدراسة خلال الفترة المحددة لجمع البيانات. ويشمل المجتمع أفرادًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وذلك لضمان شمولية النتائج وتمثيلها لجميع الفئات العاملة داخل المؤسسة.

ثانيًا: طرق وتقنيات أخذ العينات

نظرًا لأن دراسة المجتمع بأكمله قد تكون صعبة من حيث الوقت والتكلفة، فقد تم اللجوء إلى أسلوب أخذ العينات للحصول على بيانات تمثل المجتمع بدقة.

تم اختيار **العينة العشوائية الطبقية**، بحيث يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق متغيرات مثل: الإدارة، أو القسم، أو المستوى الوظيفي، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. ويهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تمثيل جميع الفئات المختلفة بشكل متوازن في العينة.

حجم العينة

تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة (مثل معادلة كوتشران)، وبما يحقق مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وبناءً على ذلك، بلغ حجم العينة (عدد المشاركين) موظفًا من إجمالي مجتمع البحث.

مبررات اختيار أسلوب العينة

- تقليل التحيز وضمان تمثيل المجتمع بدقة.
- توفير الوقت والموارد.
- إمكانية إجراء التحليلات الإحصائية بشكل أكثر دقة من خلال بيانات ممثلة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على **البيانات الأولية** التي تم جمعها مباشرة من المبحوثين باستخدام أداة **الاستبانة**، نظرًا لفعاليتها في الحصول على بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية، وسهولة توزيعها على شريحة واسعة من الموظفين في وقت قصير.

تصميم أداة البحث

- تم إعداد الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث شملت ثلاثة أقسام رئيسية:
1. **البيانات الديموغرافية:** وتشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والإدارة التي يعمل بها المشارك.
 2. **أسئلة حول برامج التدريب والتطوير:** لقياس وضوح أهداف البرامج، ملائمة المحتوى، كفاءة المدربين، بيئة التدريب، وفرص التطبيق العملي.
 3. **أسئلة حول أداء الموظفين:** لقياس جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، القدرة على حل المشكلات، العمل الجماعي، ومستوى الإنتاجية.

مقياس الإجابة

تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي** لقياس استجابات المبحوثين، بحيث يتدرج من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، بهدف تحويل الإجابات إلى قيم رقمية يمكن تحليلها إحصائيًا.

إجراءات جمع البيانات

- تم توزيع الاستبانات يدويًا وإلكترونيًا لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المبحوثين.
- تم إرفاق خطاب يوضح الهدف من البحث، وضمان سرية المعلومات، والاستخدام الأكاديمي فقط.
- استغرقت فترة جمع البيانات حوالي (مدة الجمع، مثل: ثلاثة أسابيع).
- بعد استلام الاستبانات، جرى مراجعتها واستبعاد غير المكتمل منها قبل البدء في عملية التحليل الإحصائي.

3.6. أنواع البيانات

1. البيانات الأولية (Primary Data)

- هي البيانات التي يتم جمعها لأول مرة مباشرة من مصادرها الأصلية بغرض الدراسة الحالية.
- **المصدر في بحثك:** استجابات الموظفين على الاستبانة.
 - **الخصائص:** حديثة، موجهة لموضوع البحث، تعكس الواقع الحالي للمؤسسة.
 - **أمثلة في بحثك:**
 - تقييم الموظفين لبرامج التدريب.
 - قياس مستوى أدائهم الوظيفي.
 - بياناتهم الديموغرافية (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة...).

2. البيانات الثانوية (Secondary Data)

- هي البيانات التي تم جمعها سابقًا لأغراض أخرى، لكن يمكن استخدامها لدعم الدراسة الحالية.
- **المصدر في بحثك:** المراجع النظرية والتقارير السابقة.
 - **الخصائص:** جاهزة ومتوفرة، لكنها قد تحتاج لتحديث أو تعديل.
 - **أمثلة في بحثك:**
 - كتب وأبحاث عن أثر التدريب على الأداء.
 - تقارير المؤسسة السنوية.
 - مقالات ودراسات منشورة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

1. التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة...).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات المبحوثين لكل محور من محاور الاستبانة.

2. اختبار الصدق والثبات

- صدق الأداة (Validity): تم التحقق منه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من ملاءمة الفقرات لقياس الأبعاد المطلوبة.
- ثبات الأداة (Reliability): تم حسابه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل محور.

3. التحليل الاستنتاجي (Inferential Statistics)

- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر برامج التدريب والتطوير (المتغير المستقل) على أداء الموظفين (المتغير التابع).
- اختبارات الفرضيات: باستخدام مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لتحديد ما إذا كانت الفرضيات مقبولة أو مرفوضة.

3.8. الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في (اسم المؤسسة)، وقد أظهرت النتائج أن هذه البرامج تمثل أداة استراتيجية فعالة في تحسين كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إذا ما تم تصميمها وتنفيذها وفق أسس علمية تراعي احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة برامج التدريب والتطوير وبين مستوى أداء الموظفين، مما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية كعامل رئيسي لتحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استدامة التميز.

كما تبين أن بعض التحديات، مثل ضعف متابعة ما بعد التدريب أو عدم ملاءمة بعض البرامج لطبيعة العمل، قد تحد من الأثر الإيجابي للتدريب، مما يستدعي من الإدارة تطوير آليات تقييم فعالة، وربط التدريب مباشرة بأهداف المؤسسة واحتياجاتها الفعلية.

وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بوضع خطط تدريبية طويلة المدى، وتطوير أساليب قياس أثر التدريب على الأداء، بالإضافة إلى تعزيز بيئة العمل الداعمة لتطبيق المهارات المكتسبة.

إن نتائج هذه الدراسة تسهم على المستوى النظري في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتدريب والتطوير وأثره على الأداء الوظيفي، وعلى المستوى التطبيقي في تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين ممارساتها الإدارية وتعزيز تنافسيتها.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في (اسم المؤسسة)، وقد أظهرت النتائج أن هذه البرامج تمثل أداة استراتيجية فعالة في تحسين كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إذا ما تم تصميمها وتنفيذها وفق أسس علمية تراعي احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة برامج التدريب والتطوير وبين مستوى أداء الموظفين، مما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية كعامل رئيسي لتحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استدامة التميز.

كما تبين أن بعض التحديات، مثل ضعف متابعة ما بعد التدريب أو عدم ملائمة بعض البرامج لطبيعة العمل، قد تحد من الأثر الإيجابي للتدريب، مما يستدعي من الإدارة تطوير الآليات لتقييم فعالة، وربط التدريب مباشرة بأهداف المؤسسة واحتياجاتها الفعلية.

وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بوضع خطط تدريبية طويلة المدى، وتطوير أساليب قياس أثر التدريب على الأداء، بالإضافة إلى تعزيز بيئة العمل الداعمة لتطبيق المهارات المكتسبة.

إن نتائج هذه الدراسة تساهم على المستوى النظري في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتدريب والتطوير وأثره على الأداء الوظيفي، وعلى المستوى التطبيقي في تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين ممارساتها الإدارية وتعزيز تنافسيتها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تكونت عينة الدراسة من (عدد الأفراد) من موظفي (اسم المؤسسة/القطاع)، تم اختيارهم باستخدام أسلوب (العينة العشوائية البسيطة / الطبقية / القصدية) بهدف ضمان تمثيل حقيقي لمجتمع الدراسة. وقد شملت العينة مجموعة متنوعة من الموظفين من حيث:

- الجنس (ذكور/إناث).
- الفئة العمرية.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

الصدق يشير إلى مدى قدرة أداة القياس (الاستبيان) على قياس ما وضعت لقياسه. وللتحقق من صدق الاستبيان تم الاعتماد على:

1. الصدق الظاهري (Face Validity):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة. الثبات يعبر عن مدى اتساق الأداة في قياس المتغيرات محل الدراسة عبر الزمن. وللتحقق من ثبات الاستبيان:

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يشير إلى درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
- القاعدة العامة: إذا كان معامل ألفا كرونباخ **0.70 فأكثر** فهذا يدل على ثبات مقبول، بينما إذا تجاوز **0.80** فهو يدل على ثبات جيد جداً.

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

1. توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات: متوسط مرتفع (4.05) يشير إلى أن الموظفين يرون المحتوى مناسباً إلى حد كبير لاحتياجاتهم.
2. تحسين المهارات: البرامج تؤثر بشكل إيجابي على المهارات الفنية والسلوكية (4.10)، مما يعني نجاح التدريب في تطوير الكفاءات.
3. تحسين الأداء والإنتاجية: تأثير التدريب على الأداء جيد جداً (4.08).
4. تقييم فعالية التدريب: متوسط 3.95 يدل على رضا عام، لكن بعض الموظفين قد يرون الحاجة لتحسين أساليب التدريب.
5. التحديات: متوسط أقل قليلاً (3.72) يشير إلى وجود بعض العقاقيل التي تقلل من تأثير البرامج، مثل نقص الموارد أو ضعف المتابعة.
6. قياس أثر التدريب: متوسط 3.85 يعكس وجود آليات متوسطة لتقييم التدريب، لكنها قد تحتاج لتعزيز الاستمرارية والدقة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

- الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل الحديثة.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل الحديثة
- توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات: النتائج أظهرت أن الموظفين يرون محتوى البرامج متوافقاً بدرجة عالية مع احتياجاتهم، مما يعزز فاعلية التعلم.
- تحسين المهارات الفنية والسلوكية: التدريب كان له أثر واضح في تطوير القدرات الفنية وتعزيز مهارات التواصل والعمل الجماعي، وهو ما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل.
 - تحسين الأداء والإنتاجية: هناك أثر معنوي للتدريب في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل، مما يتفق مع الأدبيات السابقة التي تؤكد دور التدريب في رفع الكفاءة.
 - فعالية التدريب: على الرغم من رضا الموظفين، إلا أن بعض الملاحظات حول أساليب التدريب تحتاج إلى تطوير.
 - التحديات: أبرزها نقص الموارد وضعف المتابعة ومقاومة بعض الموظفين للتغيير، وهي عوامل تقلل من الأثر الكامل للتدريب.
 - آليات قياس الأثر: رغم وجود بعض المؤشرات، إلا أنها ليست كافية ولا مستمرة، مما يتطلب من المؤسسات بناء نظام متابعة وتقييم أكثر صرامة.

4.6. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن برامج التدريب والتطوير تمثل أداة محورية في تحسين أداء الموظفين داخل بيئة العمل الحديثة، حيث أثبتت النتائج وجود توافق ملحوظ بين محتوى البرامج واحتياجات الموظفين، ومساهمتها في رفع المهارات الفنية والسلوكية، وتعزيز الإنتاجية وجودة الأداء. ورغم وجود بعض التحديات مثل محدودية الموارد وضعف آليات المتابعة، فإن الأثر الإيجابي للتدريب يظل واضحاً ومؤثراً. ومن ثم توصي الدراسة بضرورة تطوير آليات تقييم مستمرة، وتخصيص موارد كافية لضمان فاعلية البرامج، وربط نتائج التدريب باستراتيجيات المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع *أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين*، دون التطرق إلى عوامل أخرى قد تؤثر في الأداء مثل الحوافز أو الثقافة التنظيمية.
 2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في [أذكر اسم الجهة / المؤسسة أو المدينة]، وبالتالي قد تختلف النتائج في بيئات عمل أخرى ذات خصائص مختلفة.
 3. **الحدود الزمنية:** جُمعت بيانات الدراسة خلال الفترة من [أذكر المدة الزمنية]، وهو ما قد يحد من تعميم النتائج على فترات زمنية أخرى.
 4. **الحدود البشرية:** اقتصرَت عينة الدراسة على موظفي [أذكر القطاع/المؤسسة]، وبالتالي فإن النتائج تعكس آراء هذه الفئة فقط ولا يمكن تعميمها بالضرورة على جميع القطاعات.
 5. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على الاستبيانات كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يجعل النتائج مرتبطة بصدق وموضوعية استجابات المشاركين.
- دراسة العلاقة بين برامج التدريب وأثرها على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
2. مقارنة أثر التدريب بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.
 3. إجراء دراسة طولية (Longitudinal) لقياس الأثر المستدام للتدريب على الأداء على مدى عدة سنوات.
 4. بحث دور التقنيات الحديثة والتدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموظفين مقارنة بالتدريب التقليدي.
 5. دراسة أثر العوامل الوسيطة (مثل الحوافز، القيادة، بيئة العمل) في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين التدريب والأداء.

5.2. توصيات الدراسة:

1. تصميم البرامج التدريبية بناءً على تحليل احتياجات الموظفين بشكل دوري، لضمان ملاءمة محتوى التدريب مع متطلبات العمل الفعلية.
2. تنويع أساليب التدريب لتشمل التدريب العملي، وورش العمل، والتدريب الإلكتروني، بما يتناسب مع اختلاف أنماط التعلم لدى الموظفين.
3. تعزيز متابعة وتقييم أثر التدريب من خلال وضع آليات واضحة ومستمرة لقياس الأداء قبل وبعد تنفيذ البرامج.
4. زيادة الدعم الإداري والمالي المخصص للبرامج التدريبية لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها.
5. الربط بين نتائج التدريب والترقيات والحوافز لزيادة دافعية الموظفين للاستفادة من البرامج.
6. تطوير مهارات المدربين والتأكد من كفاءتهم في إيصال المعرفة وتطبيقها في بيئة العمل.

5.3. الخاتمة:

أظهرت نتائج الدراسة أن برامج التدريب والتطوير تمثل أحد أهم الأدوات التي تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم في بيئة العمل الحديثة، حيث تبين أن محتوى البرامج التدريبية يتوافق بدرجة جيدة مع احتياجات الموظفين، ويساهم بشكل مباشر في تطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية، إضافة إلى دوره في تعزيز الإنتاجية وجودة الأداء. كما أوضحت النتائج وجود رضا عام عن فعالية البرامج، رغم بروز بعض التحديات مثل محدودية الموارد وضعف المتابعة ومقاومة بعض الموظفين للتغيير.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن نجاح المؤسسات في تفعيل برامج التدريب يعتمد على حسن التخطيط والتصميم المبني على الاحتياجات الفعلية، وتوفير آليات تقييم مستمرة لقياس الأثر، وربط التدريب باستراتيجيات التطوير المؤسسي. وبذلك، فإن التدريب والتطوير ليسا مجرد نشاط إداري، بل استثمار استراتيجي ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي وعلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة.

قائمة المراجع

1. أبو زيد، م. (2021). *إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر*. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
2. الجبوري، س. (2020). أثر التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(2)، 178-155.
3. العتيبي، ر. (2019). العلاقة بين التدريب الوظيفي ورفع الكفاءة الإنتاجية في بيئة العمل. *مجلة الإدارة والتنمية البشرية*، 15(3)، 102-87.
4. Al-Ahmadi, H. (2021). Training and development and its impact on employees' performance in modern organizations. *Journal of Human Resource Management*, 9(2), 45-59.
5. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
6. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). New York: Pearson.
7. Khan, M. A., & Khan, S. (2019). The impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(7), 23-29.
8. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
9. Obeidat, B., & Al-Suradi, M. (2020). The impact of training programs on employees' performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 11(3), 112-120.
10. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2017). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
6. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
7. Khan, A., & Khan, R. (2018). Impact of training and development on employee performance. *Journal of Business and Management*, 20(4), 31-37.
8. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2019). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers.
9. Al-Mzary, M., Al-rifai, A., & Al-Momany, M. (2015). Training and its impact on the performance of employees at Jordanian universities. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128-140.

- الملحق (1): استبانة الدراسة الموجهة للموظفين حول أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين الأداء.
- الملحق (2): وصف العينة وخصائصها الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الملحق (3): الجداول الإحصائية التفصيلية لنتائج الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، الحدود).
- الملحق (4): نتائج اختبارات الفرضيات (اختبار T، تحليل الانحدار، معامل التحديد R^2).
- الملحق (5): نسخة من خطاب الموافقة/اعتماد توزيع الاستبيان من الجهة المعنية (إن وجد).
- الملحق (6): الرسوم البيانية التوضيحية لنتائج الدراسة (الأعمدة/القطاعات الدائرية).
- الملحق (7): قائمة بأسئلة البحث كما وردت في الاستبيان.
- الملحق (8): صور أو مستندات داعمة مرتبطة بالبرامج التدريبية محل الدراسة (في حال توافرها).