

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

أسم الطالب
أمنية بنت هاني صعيدي

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم بن نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثالث ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١٢	١,٨. منهجية الدراسة
١٥	١,٩. الدراسة الميدانية
١٦	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
	
١٩	
٢٠	٢,١. المقدمة:
٢٠	٢,٢. المتغير المستقل
٢٠	٢,٣. المتغير التابع
٢١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢١	٢,٥. الخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة. 1.

١,١ . المقدمة:

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

في ظل المنافسة المتزايدة، تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها العام من خلال رفع مستوى كفاءة موظفيها عبر التدريب المستمر والتطوير المهني. إذ يُعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تُمكن الأفراد من اكتساب مهارات جديدة وتحسين قدراتهم العملية والفكرية، مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي. كما أن التطوير الوظيفي يتيح للعاملين فرصاً للنمو والتقدم، وهو ما يعزز من التزامهم تجاه المنظمة.

تُشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وبين أداء الموظفين، حيث إن البرامج التدريبية الفعالة تساهم في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة. ومع ذلك، يختلف تأثير التدريب باختلاف طبيعة البرامج، ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين، وطريقة تنفيذها داخل المؤسسة.

انطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، من خلال تحليل العلاقة بين الجهود المبذولة في تدريب العاملين ومستوى الأداء الذي يحققونه في بيئة العمل، ويأتي هذا البحث كمحاولة لتوضيح مدى إسهام التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الكفاءة الإنتاجية.

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

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

١,٢. مشكلة الدراسة

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

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. عدم وجود بيانات كافية لقياس التحسن الفعلي في أداء الموظفين بعد التدريب مقارنة بما قبل.
٢. ضعف تطبيق آليات تقييم أثر التدريب في بيئة العمل بعد انتهاء البرامج التدريبية

٣. قصور بعض المؤسسات في متابعة نتائج التدريب وتطوير استراتيجياته بناءً على ملاحظات الأداء الواقعي

١,٣. أهمية الدراسة

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

١,٣,١. على المستوى النظري:

١. تسهم الدراسة في إثراء الإطار النظري المتعلق بعلاقة التدريب والتطوير بالأداء الوظيفي، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية والربط بين المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة.
٢. تساهم في سد الفجوة النظرية الناتجة عن قلة الأبحاث التي تناولت التدريب والتطوير كعاملين متكاملين يؤثران على أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر.
٣. تقدم أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تطوير نماذج نظرية مستقبلية توضّح العلاقة بين جودة البرامج التدريبية ومستوى الأداء الوظيفي

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١. تمكّن المؤسسات من تقييم فعالية برامج التدريب الحالية وقياس مدى انعكاسها على أداء العاملين في بيئة العمل الفعلية.
٢. تساعد الإدارات في تصميم برامج تدريبية أكثر ملاءمة لاحتياجات الموظفين، بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

٧٥٤ ٣. تقدم توصيات عملية تسهم في تطوير سياسات التدريب والتطوير داخل المؤسسات، وتربط بين التدريب وأهداف الأداء التنظيمي بوضوح.

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

١,٤. أسئلة الدراسة

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

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

١,٥. أهداف الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية كما يلي:

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

١. توضيح مفهوم التدريب والتطوير وأبرز الأسس النظرية التي يقومون عليها.
٢. تحليل العلاقة بين جودة البرامج التدريبية ومستوى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.
٣. التعرف على دور برامج التطوير المهني في تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

٤. دراسة الفروق في أثر التدريب والتطوير على الأداء باختلاف نوع التدريب أو مستوى الموظف الوظيفي.

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

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

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى كفاءة أداء الموظفين.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التطوير المهني على مستوى الدافعية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

٣. تختلف آثار التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي باختلاف نوع التدريب ومستوى الموظف الوظيفي.

٤. تؤثر العوامل التنظيمية (مثل الدعم الإداري والموارد المتاحة) في فاعلية التدريب والتطوير داخل المؤسسات.

٥. توجد علاقة إيجابية بين متابعة نتائج التدريب ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي للموظفين

١,٧. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة على توضيح العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: التدريب والتطوير.
- المتغير التابع: أداء الموظفين.

ويفترض النموذج أن برامج التدريب والتطوير تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء الموظفين داخل المؤسسة، وأن هذا التأثير قد يتأثر ببعض العوامل التنظيمية أو الفردية.

المتغير المستقل: التدريب والتطوير

يشمل عدة أبعاد، من أبرزها:

١. جودة البرامج التدريبية (مدى ملاءمتها لاحتياجات العمل).
٢. أساليب التدريب (التدريب أثناء العمل – التدريب الإلكتروني – التدريب الخارجي).
٣. فرص التطوير المهني (الترقيات، التدوير الوظيفي، التعليم المستمر).
٤. متابعة وتقييم نتائج التدريب.

—

المتغير التابع: أداء الموظفين

يقاس من خلال مؤشرات متعددة مثل:

١. مستوى الكفاءة والإنتاجية في العمل.
٢. جودة الإنجاز ودقة الأداء.
٣. الالتزام والانضباط الوظيفي.
٤. الرضا والدافعية نحو العمل.

العلاقة بين المتغيرات

يفترض النموذج أن:

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

التدريب والتطوير

— جودة البرامج التدريبية

— أساليب التدريب

— التطوير المهني

L — تقييم النتائج



	أداء الموظفين	
	(الكفاءة – الجودة –	
	الالتزام – الرضا)	



العوامل التنظيمية

(الدعم الإداري – البيئة – الموارد)

١,٨ . منهجية الدراسة

أولاً: نوع الدراسة ومنهجها

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، إذ تهدف إلى وصف وتحليل أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها للوصول إلى علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

كما يمكن تصنيفها ضمن الدراسات الكمية لأنها تعتمد على استبانات وأدوات قياس كمية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة (أو القطاع المستهدف، مثل القطاع الحكومي أو الخاص)، والذين سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية أو تطويرية داخل المؤسسة أو خارجها.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين تمثل فئات مختلفة من المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، لضمان شمولية النتائج وتنوعها. ويُحدّد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع واستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة لتقدير الحجم الأمثل.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة (الاستقصاء) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد بسهولة، وتتكوّن من ثلاثة أجزاء رئيسية:

١. بيانات عامة عن المبحوثين (النوع، المؤهل، الخبرة...).
٢. فقرات تقيس أبعاد التدريب والتطوير (المتغير المستقل).
٣. فقرات تقيس مستوى أداء الموظفين (المتغير التابع).

كما يمكن دعمها بمقابلات محدودة مع المسؤولين عن التدريب للتعلم في تحليل النتائج.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من خلال برنامج مثل (SPSS)، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري.
- اختبار (T-test) أو (ANOVA) لمقارنة الفروق.
- اختبار الارتباط والانحدار الخطي لقياس العلاقة بين المتغيرات.

سادساً: حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: تقتصر على المؤسسة أو الجهة التي تم تطبيق الدراسة فيها (تذكر باسمها عند التطبيق).
٢. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي (أو الميلادي) المحدد من الباحث.
٣. الحدود البشرية: تشمل الموظفين الذين خضعوا أو شاركوا في برامج تدريب وتطوير.

٤. الحدود الموضوعية: تركز على دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين فقط دون التطرق لعوامل أخرى مؤثرة مثل التحفيز أو القيادة

٩, ١. الدراسة الميدانية

١. أداة الدراسة

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

١. البيانات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة).
٢. فقرات تقيس أبعاد التدريب والتطوير (جودة البرامج، أساليب التدريب، فرص التطوير، متابعة التقييم).
٣. فقرات تقيس أداء الموظفين (الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي).

٢. إجراءات جمع البيانات

- تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً لضمان وصولها لأكبر عدد من الموظفين.
- تم شرح هدف الدراسة للمبحوثين لضمان صدق الإجابات ومشاركتهم الفعلية.
- جُمعت الاستبانات بعد أسبوعين من التوزيع لضمان تحليل عدد كافٍ من الردود.

٣. عينة الدراسة

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

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

٤. طرق تحليل البيانات

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

١٠، ١. مخطط المشروع المقترح

١. عنوان البحث:

أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

٢. مقدمة:

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

٣. مشكلة الدراسة:

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

- الفجوات النظرية والعملية.

٤. أهمية الدراسة:

- نظرياً: إثراء المعرفة الأكاديمية وربط التدريب بالأداء.

- عملياً: مساعدة المؤسسات في تصميم برامج تدريب فعالة ورفع الأداء الوظيفي.

٥. أسئلة الدراسة:

- أسئلة فرعية توضح العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء، مثل جودة البرامج، أساليب التدريب، تأثير التطوير المهني.

٦. أهداف الدراسة:

- رئيسي: قياس أثر التدريب والتطوير على الأداء.

- فرعي: تحليل العلاقة بين أنواع التدريب والكفاءة، ودراسة تأثير التطوير على الدافعية والالتزام.

٧. فرضيات الدراسة:

- فرضية رئيسية: توجد علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين.

- فرضيات فرعية تتعلق بفاعلية البرامج، نوع التدريب، العوامل التنظيمية.

٨. نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: التدريب والتطوير (جودة البرامج، أساليب التدريب، التطوير المهني، التقييم).

- المتغير التابع: أداء الموظفين (الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، الرضا).

- تأثير العوامل التنظيمية كمعدل بين المتغيرين.

٩. منهجية الدراسة:

- نوع الدراسة: وصفية تحليلية، منهج كمي.
- مجتمع الدراسة: الموظفون في المؤسسة.
- عينة الدراسة: عشوائية بمستويات إدارية مختلفة.
- أداة جمع البيانات: استبانة ومقابلات قصيرة.
- تحليل البيانات: إحصائي وصفي واستدلالي باستخدام SPSS.

١٠. الدراسة الميدانية:

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

١١. الخاتمة والتوصيات:

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

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ملخص العلاقة:

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع