

أثر التطوير المهني على زيادة إنتاجية الموظفين  
دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الخاص في محافظة جدة

أسم الطالب

سناء سعيد قحران

222001361

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | 3  |
| ١,١. المقدمة: .....                        | 4  |
| ١,٢. مشكلة الدراسة .....                   | 5  |
| ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....      | 5  |
| ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....    | 6  |
| ١,٣. أهمية الدراسة .....                   | 6  |
| ١,٣,١. على المستوى النظري: .....           | 6  |
| ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....         | 7  |
| ١,٤. اسئلة الدراسة : .....                 | 7  |
| ١,٥. اهداف الدراسة : .....                 | 7  |
| ١,٦. فرضيات الدراسة : .....                | 8  |
| ١,٧. نموذج الدراسة : .....                 | 8  |
| ١,٨. منهجية الدراسة : .....                | 9  |
| ١,٩. الدراسة الميدانية : .....             | 10 |
| ١,١٠. مخطط المشروع المقترح : .....         | 10 |
| قائمة المراجع .....                        | 11 |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة

تواجه المنظمات تحديًا في تعزيز أداء الموظفين ضمن بيئات عمل متغيرة وتنافسية، حيث يؤدي ضعف تطبيق سياسات التطوير الوظيفي ونقص الحوافز إلى انخفاض الأداء والالتزام المؤسسي، مما يبرز الحاجة إلى فهم العلاقة بين هذه المتغيرات لتحسين كفاءة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة (Suryani، ٢٠٢٤).

أظهرت الدراسات أن التطوير الوظيفي والتحفيز لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. فقد بينت دراسة Suryani (٢٠٢٤) أن برامج التطوير الوظيفي المنظمة تعزز مهارات الموظفين والتزامهم بالمهام، بينما أشارت دراسة Junejo, Jiskani, & Lashari (٢٠٢٥) إلى أن التحفيز والرضا الوظيفي يعملان كعامل وسيط لتعزيز الأداء. كما أظهرت دراسة Haslindah, Arisanti, Suardi, & Mardikawati (٢٠٢٣) أن دمج سياسات التدريب والتحفيز يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين رضا الموظفين.

على الرغم من هذه النتائج، ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة، واعتمدت في الغالب على تصاميم مقطعية، ولم توضح بشكل كافٍ نوعية أساليب التدريب أو آليات التحفيز الفعالة لتحقيق تحسين مستدام للأداء، ما يترك فجوات بحثية تستدعي المزيد من الدراسة (Suryani، ٢٠٢٤)؛ Junejo, Jiskani, & Lashari، ٢٠٢٥، Arisanti, Suardi, & Haslindah، ٢٠٢٣، Mardikawati.

تكتسب الدراسة أهميتها لأنها تقدم إطارًا متكاملًا لفهم العلاقة بين التطوير الوظيفي والتحفيز وأداء الموظفين، مما يفيد الباحثين وصناع القرار في تصميم استراتيجيات الموارد البشرية المبنية على الأدلة، ويساعد المؤسسات على تعزيز رضا الموظفين ورفع مستويات الإنتاجية من خلال ممارسات فعالة ومستدامة (Suryani، ٢٠٢٤).

بناءً على ذلك، تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التطوير الوظيفي وتحفيز العمل على أداء الموظفين، مع التركيز على التفاعلات الممكنة بينهما ودور الرضا الوظيفي كعامل وسيط، وتسعى إلى تقديم نموذج عملي يدعم استراتيجيات التطوير المؤسسي ويعزز الأداء في بيئات العمل المختلفة .

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

رغم إدراك المنظمات لأهمية التطوير الوظيفي وتحفيز العمل في تحسين أداء الموظفين، إلا أنها تواجه صعوبة في تطبيق استراتيجيات فعالة تحقق نتائج ملموسة. تظهر المشكلة في الفجوة بين المبادرات النظرية والتطبيق العملي، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا والالتزام الوظيفي. كما ركزت الأبحاث السابقة على دراسة التطوير الوظيفي أو التحفيز بشكل منفصل، دون تحليل تفاعلهم المشترك وأثرهما المتكامل في رفع الأداء. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في تحليل العلاقة المتبادلة بين التطوير الوظيفي وتحفيز العمل وأثرهما على أداء الموظفين

### ١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

على الرغم من أن الأبحاث السابقة تناولت العلاقة بين التطوير الوظيفي وتحفيز العمل وأداء الموظفين، فإنها لا تزال تعاني من عدد من الفجوات على المستوى النظري. إذ تفتقر معظم الدراسات إلى نموذج شامل يدمج بين هذه المتغيرات في إطار تفسيري واحد يوضح آلية تأثيرها المتبادلة على الأداء. كما ركزت على العلاقات المباشرة دون التعمق في دراسة المتغيرات الوسيطة مثل الرضا أو الالتزام الوظيفي، التي قد تفسر بصورة أدق كيف يسهم التطوير والتحفيز في تحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، لم توضح الأطر النظرية القائمة آليات التحول من فرص التطوير والتحفيز إلى سلوك أداء فعلي، واعتمدت غالبًا على نماذج طُوِّرت في سياقات غربية محددة، مما يقلل من قدرتها على التعميم في بيئات وثقافات عمل مختلفة. كذلك، ركزت أغلب الدراسات على المستوى الفردي دون الربط الكافي بين العوامل التنظيمية والسياسات الإدارية التي يمكن أن تؤثر في العلاقة بين التطوير والتحفيز والأداء

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل في ضعف تطبيق سياسات التطوير والتحفيز بشكل فعال داخل المؤسسات، وغياب أدوات دقيقة لقياس أثرها على الأداء. كما تُنفذ البرامج غالبًا دون ربطها باحتياجات الموظفين أو الأهداف التنظيمية، وتفتقر للتكامل بين التطوير والتحفيز. إضافة إلى ذلك، تختلف فعاليتها باختلاف البيئات التنظيمية والثقافية، مما يستدعي نماذج تطبيقية تراعي الخصوصيات المحلية .

### سؤال البحث الرئيسي :

ما مدى تأثير التطوير الوظيفي وتحفيز العمل على أداء الموظفين؟

## ١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من سعيه إلى تحليل العلاقة المتبادلة بين التطوير الوظيفي وتحفيز العمل وأثرهما في تحسين أداء الموظفين، وهو جانب محوري في تحقيق النجاح التنظيمي والاستدامة المؤسسية. تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية بما يسهم في تطوير المعرفة العلمية والممارسات الإدارية في هذا المجال

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها بسد الفجوات البحثية السابقة من خلال تقديم إطار تفسيري شامل يدمج بين مفاهيم التطوير الوظيفي والتحفيز والرضا الوظيفي وأداء الموظف ضمن نموذج متكامل. كما تسهم في توضيح الآليات النفسية والسلوكية التي تربط بين هذه المتغيرات، مما يعزز فهم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي. ومن المتوقع أن تقدم نتائجها إضافة نوعية للنظريات الإدارية، وتفتح المجال أمام الباحثين لتطوير نماذج مستقبلية قابلة للتطبيق في بيئات عمل متنوعة

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية البحث في قدرته على تزويد المديرين وصناع القرار بأدوات عملية لتصميم وتنفيذ برامج تطوير وتحفيز أكثر فعالية. تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على ربط خطط التطوير الوظيفي بأهداف الأداء الفعلية واحتياجات الموظفين، مما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الرضا والولاء الوظيفي. كما تقدم الدراسة رؤية عملية لتطوير سياسات التدريب والتقييم والتحفيز، وبناء بيئة عمل محفزة ومستدامة قائمة على الكفاءة والدافعية الذاتية، الأمر الذي يعزز من تنافسية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى .

### ١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما مفهوم التطوير المهني وما أنواعه المطبقة في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة جدة؟
٢. ما مستوى إدراك موظفي القطاع الخاص لأهمية برامج التطوير المهني؟
٣. ما أثر برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة وأداء الموظفين في القطاع الخاص بجدة؟
٤. كيف يسهم التطوير المهني في رفع دافعية الموظفين وتحسين التزامهم بالعمل؟
٥. ما العلاقة بين التطوير المهني ومستوى إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص بمحافظة جدة ؟

### ١,٥. أهداف الدراسة

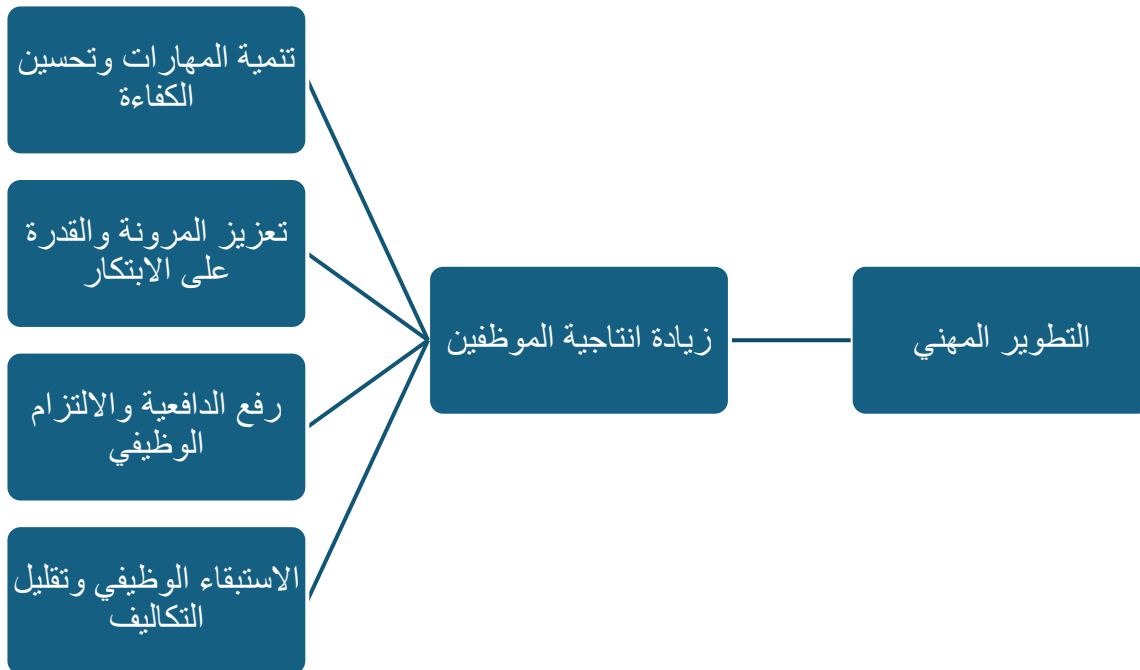
١. التعرف على مفهوم التطوير المهني وأنواعه في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة جدة
٢. قياس مستوى إدراك الموظفين لأهمية التطوير المهني وتأثيره على أدائهم
٣. تحديد أثر برامج التطوير المهني على إنتاجية وكفاءة الموظفين
٤. تحليل العلاقة بين التطوير المهني ودافعية الموظفين والتزامهم بالعمل
٥. اقتراح توصيات لتعزيز أثر التطوير المهني على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص

## ١,٦. فرضية الدراسة

يوجد تأثير معنوي إيجابي للتطوير المهني على إنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة جدة .

## ١,٧. نموذج الدراسة

العوامل المؤثرة في العلاقة بين التطوير  
المهني وزيادة إنتاجية الموظفين



شكل ١-١

## ١,٨. منهجية الدراسة

### ١- الفلسفة البحثية :

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية التي تقوم على أن الواقع المهني قابل للقياس والتحليل من خلال أدوات موضوعية. وبناءً على هذه الفلسفة، تم اعتماد المنهج الكمي لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير برامج التطوير المهني على زيادة إنتاجية الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة جدة

### ٢- المنهج البحثي :

تتبع الدراسة المنهج الاستنتاجي، حيث تبدأ من فرضية محددة مفادها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق برامج التطوير المهني وارتفاع إنتاجية الموظفين، ويتم اختبار هذه الفرضية اعتماداً على البيانات التي يتم جمعها وتحليلها بطريقة علمية ومنظمة

### ٣- الاستراتيجية البحثية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير التطوير المهني من جهة وإنتاجية الموظفين من جهة أخرى، دون التدخل في ضبط أو تغيير المتغيرات.

### ٤- اختيارات البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي فقط، من خلال استخدام استبانة مغلقة لجمع البيانات القابلة للتحليل الإحصائي، بهدف اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية، دون دمج أي منهج نوعي أو مختلط.

### ٥- الأفق الزمني:

تندرج هذه الدراسة ضمن نطاق الدراسات المقطعية، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة تمثل مدة تنفيذ المشروع الأكاديمي، دون تتبع المتغيرات على مدى زمني ممتد.

## ٦- أدوات جمع البيانات:

أداة جمع البيانات المعتمدة هي الاستبانة المغلقة، والتي صممت لتغطي محاور الدراسة الأساسية وفقاً للأسئلة الفرعية والأهداف المتعلقة بالتطوير المهني وزيادة الإنتاجية.

## ٧- أسلوب المعاينة المستخدم:

تم اختيار عينة من موظفي ومديري مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة جدة، وتشمل العينة العاملين في منشآت تهتم بتطبيق برامج التطوير المهني، بهدف قياس أثر تلك البرامج على مستويات الإنتاجية لديهم.

## ١,٩. الدراسة الميدانية

تم اختيار مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة جدة كميدان للدراسة نظراً لارتباطها الوثيق بموضوع البحث، إذ تُعد بيئة مثالية لدراسة أثر برامج التطوير المهني على إنتاجية الموظفين، لما تتميز به من تنوع في مجالات العمل واهتمام متزايد بتنمية الكفاءات البشرية. وتستهدف الدراسة فئة المديرين والعاملين التنفيذيين الذين يطبقون برامج التطوير المهني في مؤسساتهم، نظراً لدورهم المباشر في تصميم وتنفيذ وتقييم هذه البرامج وانعكاسها على أداء الموظفين. كما يسهل الوصول إلى هذه المؤسسات لتوزيع الاستبانات وجمع البيانات بشكل فعال، مما يضمن دقة تنفيذ البحث وكفاءة نتائجه. إضافةً إلى ضمان تمثيل العينة لقطاعات متنوعة داخل بيئة العمل الخاصة بما يتيح تعميم النتائج على مؤسسات مشابهة. وتغطي الدراسة الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ المشروع البحثي وفق الجدول الأكاديمي المعتمد.

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأسس النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات البحث

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها احصائياً

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- **Haslindah, A., Arisanti, I., Suardi, S., & Mardikawati, B. (2023). Analysis of the Effect of Career Development Policy and Work Motivation on Employee Productivity and Job Satisfaction Level in Service Companies in Indonesia. West Science Interdisciplinary Studies. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i11.346>.**
- **Junejo, S., Jiskani, A., & Lashari, S. (2025). The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. Journal of Social & Organizational Matters. <https://doi.org/10.56976/jsom.v4i2.215>.**
- **Sihotang, J., Sitinjak, K. A., & Sembiring, B. K. F. (2024). The Effect of Career Development and Work Motivation on Employee Performance: Transportation Agency. Journal of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB), 3(4), 1–11. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i4.1044>**