

أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة بالسعودية

أسم الطالب

فهد علي إبراهيم عداوي

المشروع النهائي- التكليف 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3 أهمية الدراسة
6	1.4 أسئلة الدراسة
6	1.5 أهداف الدراسة
7	1.6 فرضيات الدراسة
8	1.7 نموذج الدراسة
8	1.8 منهجية الدراسة والمجال الميداني
9	1.9 إجراءات الدراسة الميدانية
9	1.10 مخطط المشروع
11	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
12	2.1 المقدمة
12	2.2 المتغير المستقل: برامج التدريب والتطوير
13	2.3 المتغير التابع: أداء الموظفين
14	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
15	2.5 خاتمة الفصل الثاني
16	قائمة المراجع
19	الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح أي مؤسسة، حيث يعتمد تقدم المؤسسات على كفاءة موظفيها ومهاراتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة واحترافية. وتواجه الشركات الصغيرة تحديات متزايدة في بيئة العمل المعاصرة، من أبرزها القدرة على المنافسة، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.

يُعد التدريب والتطوير أداة محورية تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أداء موظفيها وتعزيز قدراتهم. فالتدريب لا يقتصر على تزويد الموظف بالمهارات الفنية فقط، بل يشمل أيضاً تطوير المهارات السلوكية والإدارية التي تسهم في رفع كفاءة العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع، وزيادة التزامهم.

إلا أن الشركات الصغيرة تواجه تحديات كبيرة في تطبيق برامج تدريب فعالة بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية، وقلة الخبرة في تصميم البرامج التدريبية المناسبة، بالإضافة إلى تعدد المهام والمسؤوليات الإدارية. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة في السعودية، مع تحديد العوامل التي قد تؤثر على فعاليتها، وتقديم توصيات عملية للإدارة لتحسين جودة التدريب.

1.2 مشكلة الدراسة

رغم إدراك الشركات الصغيرة لأهمية التدريب والتطوير، إلا أن هناك قصوراً في تطبيق برامج تدريبية فعالة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة في السعودية، وما هي

العوامل التي تحد من فعاليتها؟"

وتتمثل مظاهر المشكلة في:

- محدودية الموارد المالية والبشرية لتصميم برامج تدريبية متكاملة.
- ضعف الخبرة الإدارية في اختيار البرامج المناسبة لاحتياجات الموظفين.
- عدم وجود تقييم مستمر لفعالية التدريب وربطه بالأداء.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- تركيز الدراسات على المؤسسات الكبيرة: معظم الدراسات ركزت على المؤسسات الكبيرة أو الحكومية، بينما لم تحظ الشركات الصغيرة بالاهتمام الكافي.
- نقص الدراسات العربية المحلية: قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة تحديداً، وندرة الدراسات التي تناولت هذا الأثر في سياق ثقافي محلي مثل بيئة العمل في السعودية.
- نقص النماذج النظرية: وجود نقص في النماذج النظرية التي تفسر كيفية انتقال أثر التدريب إلى الأداء الفعلي للموظف (سواء من خلال التحفيز، الرضا، أو اكتساب المهارات).
- تضارب النتائج: وجود تضارب في نتائج الدراسات السابقة حول مدى استدامة أثر التدريب على الأداء على المدى الطويل.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب التخطيط الاستراتيجي: ضعف تطبيق برامج تدريبية منهجية في الشركات الصغيرة، وغياب الربط المباشر بين التدريب والأداء الوظيفي وأهداف الشركة.
- ضعف أدوات القياس: عدم وجود آليات تقييم دقيقة لقياس فعالية التدريب في الشركات الصغيرة.
- محدودية التعاون: قلة التعاون بين الشركات الصغيرة ومراكز التدريب المتخصصة لتطوير برامج مهنية متناسبة مع طبيعة نشاطها.

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الجوانب التالية:

- الأهمية العملية: مساعدة أصحاب الشركات الصغيرة على تحسين أداء موظفيهم من خلال برامج تدريبية فعالة، وزيادة إنتاجية الموظفين مما يعزز الربحية والاستدامة المالية.
- الأهمية الأكاديمية: إثراء الدراسات العلمية حول العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في بيئة الشركات الصغيرة، وسد الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية انتقال أثر التدريب إلى الأداء.
- الأهمية الاجتماعية: تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمجتمع.

1.3.1 على المستوى النظري

- يساهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بأثر التدريب وكيفية انتقاله للأداء عبر متغيرات وسيطة مثل التحفيز والرضا الوظيفي.

- يقدم إطاراً نظرياً يربط بين عناصر التدريب والأداء الوظيفي، مما يساعد في تطوير نماذج تحليلية جديدة.

- يدعم الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال توفير بيانات ميدانية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

- يساعد أصحاب الشركات الصغيرة على فهم العلاقة بين الاستثمار في التدريب وتحقيق نتائج ملموسة في الأداء.
- يقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين جودة البرامج التدريبية.
- يرفع مستوى الوعي لدى مديري الموارد البشرية حول أهمية قياس أثر التدريب وربطه بمؤشرات الأداء الفعلية (KPIs).

1.4 أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة؟
- ما العوامل التي تحد من فعالية برامج التدريب والتطوير في هذه الشركات؟
- كيف يمكن قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي بدقة؟
- ما مدى قدرة الشركات الصغيرة على تصميم برامج فعالة تتناسب مع احتياجات موظفيها؟
- ما دور المتغيرات الوسيطة (مثل التحفيز والرضا الوظيفي) في انتقال أثر التدريب إلى الأداء؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة في السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق برامج التدريب في الشركات الصغيرة.
- التعرف على مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين.
- قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي باستخدام أدوات تقييم مناسبة.
- تحديد العوامل التي تعزز أو تحد من فعالية التدريب (مثل الموارد، الثقافة التنظيمية).
- تقديم توصيات عملية لتحسين جودة التدريب في الشركات الصغيرة.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة.

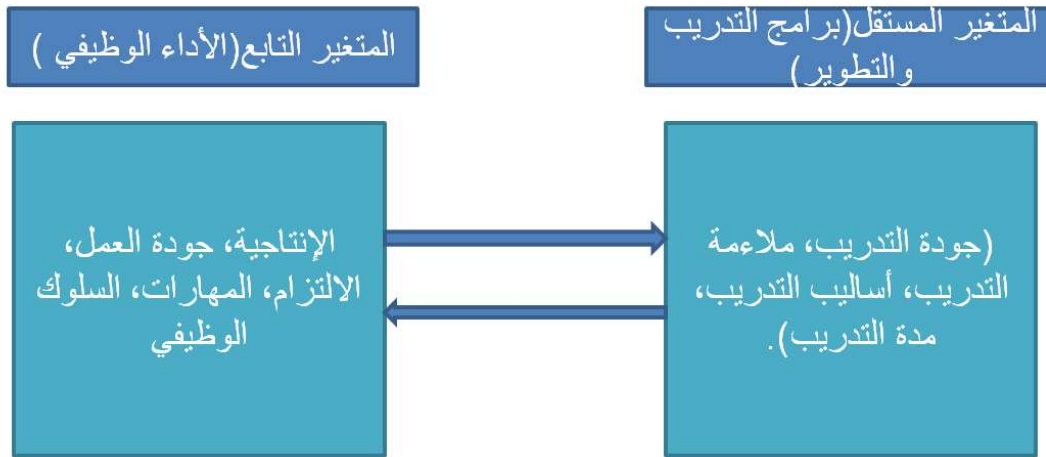
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية بين جودة البرامج التدريبية ومستوى أداء الموظفين.
- توجد علاقة بين مدى توافق التدريب مع احتياجات الموظفين وتحسن الأداء الوظيفي.
- تلعب المتغيرات الوسيطة (التحفيز، الرضا الوظيفي، اكتساب المهارات) دوراً في تعزيز أثر التدريب على الأداء.

- محدودية الموارد المالية والبشرية تؤثر سلباً على فعالية برامج التدريب.
- وجود تقييم مستمر لبرامج التدريب يعزز من تأثيرها على الأداء الوظيفي.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع وجود متغيرات وسيطة:



1.8 منهجية الدراسة والمجال الميداني

- منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- الوصفي: لوصف واقع التدريب والتطوير في الشركات الصغيرة.
- التحليلي: لتحليل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي واختبار الفرضيات.
- مجتمع الدراسة: موظفو الشركات الصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية قوامها (150) موظفاً في شركات صغيرة (قطاع الخدمات والتجزئة).

أدوات جمع البيانات:

- استبانة إلكترونية وورقية (الأداة الرئيسية).

- الأساليب الإحصائية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحراف المعياري، اختبار (T-test)، وتحليل الانحدار لقياس الأثر باستخدام برنامج (SPSS).

1.9 إجراءات الدراسة الميدانية

تشمل الخطوات التالية:

- تصميم استبيان يقيس (مستوى تطبيق التدريب، جودة البرامج، أثر التدريب على الأداء، المتغيرات الوسيطة).
- توزيع الاستبانة على عينة الموظفين والمديرين.
- جمع البيانات وتفريغها.
- التحليل الكمي للبيانات باستخدام (SPSS) والتحليل النوعي للمقابلات.
- تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.
- النتائج المتوقعة: من المتوقع أن تظهر النتائج ارتباطاً إيجابياً بين التدريب والأداء، وأن التدريب المستمر يزيد الإنتاجية، مع الحاجة لتخصيص البرامج حسب احتياجات كل قسم.

1.10 مخطط المشروع

يتكون المشروع البحثي من خمسة فصول رئيسية:

- الفصل الأول: الإطار العام (المشكلة، الأهمية، الأهداف، الفرضيات).
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة (استعراض نظري ومنهجي للبحوث ذات الصلة).
- الفصل الثالث: منهجية البحث (التصميم، العينة، الأداة، الإجراءات).

- الفصل الرابع :التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
- الفصل الخامس :الخاتمة، التوصيات، حدود الدراسة، ومقترحات للبحوث المستقبلية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التدريب والتطوير وعلاقته بالأداء الوظيفي، بهدف بناء إطار نظري متين، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي. وتعد الدراسات السابقة ركائز أساسية توضح ما تم إنجازه وما يزال يحتاج إلى بحث. سيتم استعراض الدراسات مع التركيز على المتغير المستقل (برامج التدريب) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

2.2 المتغير المستقل: برامج التدريب والتطوير

برامج التدريب والتطوير هي مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم السلوكية والإدارية.

أبرز الدراسات حول المتغير المستقل:

- دراسة علي (2019) - عربية: هدفت لتحليل دور التدريب في المؤسسات الصغيرة في مصر. أظهرت أن جودة التدريب وملاءمته من أهم العوامل، وأن المؤسسات الصغيرة تعاني من ضعف التخطيط للبرامج.
- دراسة العريفي (2020) - عربية: قيمت واقع التدريب في المؤسسات الصغيرة في السعودية. توصلت لوجود فجوة بين البرامج المقدمة والمهارات المطلوبة، وضعف المتابعة.
- دراسة أحمد (2021) - عربية: بحثت أثر التدريب على المهارات السلوكية والإدارية. بينت أن التدريب يحسن التواصل والالتزام لكنه محدود بضعف الموارد المالية.

- دراسة (Armstrong 2020) - أجنبية: تناولت دور التدريب في تطوير رأس المال البشري. خلصت إلى أن التدريب الفعال يعتمد على تحديد الاحتياجات بدقة وربطه بالأهداف الاستراتيجية.
- دراسة (Noe 2018) - أجنبية: قاست أثر تصميم البرامج على اكتساب المهارات. أظهرت أن التدريب التفاعلي والمحاكاة أكثر فعالية من التقليدي.
- دراسة (Salas & Cannon-Bowers 2019) - أجنبية: ركزت على عوامل نجاح التدريب (محتوى واضح، مدربين مؤهلين، بيئة داعمة، تقييم مستمر).

2.3 المتغير التابع: أداء الموظفين

أداء الموظفين هو درجة تحقيق الفرد لأهداف العمل المحددة، ويقاس من خلال (جودة العمل، الالتزام، الإبداع، رضا العملاء).

أبرز الدراسات حول المتغير التابع:

- دراسة الحربي (2019) - عربية: حددت العوامل المؤثرة في الأداء في السعودية. أظهرت أن التحفيز ووضوح المهام من محددات الأداء، وضعف التدريب من معوقاته.
- دراسة الزهراني (2020) - عربية: قاست مستوى الأداء وعلاقته بالمهارات الإدارية. بينت أن الأداء يرتفع مع امتلاك مهارات التخطيط والتواصل.
- دراسة (Albrecht 2018) - أجنبية: تناولت الأداء من منظور رأس المال البشري. خلصت إلى تأثير الأداء بالدعم الإداري ووضوح الأهداف وفرص التطوير.
- دراسة (Campbell 2019) - أجنبية: حللت مكونات الأداء (جودة، التزام، سلوك). أكدت أن التدريب يلعب دوراً مهماً في تطوير هذه الجوانب.

- دراسة (Motowidlo 2020) - أجنبية: ركزت على السمات الشخصية والأداء. بينت أن التدريب السلوكي يرفع مستوى الأداء بنسبة ملحوظة.
- دراسة (Judge & Borman 2021) - أجنبية: بحثت في قياس الأداء بمؤشرات كمية ونوعية، وأكدت أن التدريب المستمر ينعكس إيجاباً على جميع المؤشرات.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين برامج التدريب وأداء الموظفين.

أبرز الدراسات حول العلاقة:

- دراسة القحطاني (2019) - عربية: أظهرت علاقة إيجابية قوية بين التدريب وتحسن الأداء (الإنتاجية والجودة) في المنشآت الصغيرة بالسعودية.
- دراسة الشمري (2020) - عربية: ركزت على الأداء السلوكي. بينت أن التدريب يحسن التواصل ويقلل الأخطاء.
- دراسة (Abdullah & Khan 2018) - أجنبية: بحثت العلاقة في ماليزيا. أظهرت أن التدريب أثناء العمل كان الأكثر فعالية.
- دراسة (Burke & Saks 2019) - أجنبية: تناولت انتقال الأثر عبر متغيرات وسيطة (التحفيز والرضا). خلصت إلى أن التدريب يؤثر عبر زيادة الدافعية.
- دراسة (Salas et al. 2020) - أجنبية: أكدت أن التدريب يؤثر على الأداء عندما يكون مرتبطاً بمهام الموظف وقائماً على احتياجات واضحة.

- دراسة (Ford & Goldstein 2021) - أجنبية: أظهرت أن التدريب المصمم وفق مبادئ التعلم النشط يحقق تحسناً كبيراً في الأداء.

2.5 خاتمة الفصل الثاني

توصلت الدراسات السابقة إلى أن التدريب والتطوير له أثر واضح على أداء الموظفين، لكنه يعتمد على جودة البرامج، توفر الموارد، والتخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، توجد فجوات بحثية في الدراسات المتعلقة بالشركات الصغيرة خصوصاً في السياق العربي. لذا، فإن البحث الحالي يسعى لسد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر برامج التدريب في الشركات الصغيرة في بيئة محلية محددة (السعودية).

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. أحمد، سارة. (2021). "أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 45-62.
2. الحربي، عبدالله. (2019). "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة". مجلة الإدارة الحديثة.
3. الزهراني، فهد. (2020). "الأداء الوظيفي وعلاقته بالمهارات الإدارية". مجلة تنمية الموارد البشرية.
4. العريفي، محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الرياض: دار الفكر.
5. القحطاني، ناصر. (2019). "أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المنشآت الصغيرة". مجلة الاقتصاد والإدارة.
6. الشمري، خالد. (2020). "دور التدريب في تحسين الأداء السلوكي للموظفين". مجلة العلوم الإنسانية.
7. علي، محمد. (2019). التدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. القاهرة: دار المعرفة.

المراجع الأجنبية:

1. Albrecht, S. (2018). "Work Environment and Job Performance". *Journal of Organizational Behavior*.
2. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
3. Borman, W., & Judge, T. (2021). "Measuring Job Performance". *Annual Review of Organizational Psychology*.
4. Burke, L., & Saks, A. (2019). "The Transfer of Training: The Role of Motivation and Work Environment". *Human Resource Development Quarterly*.
5. Campbell, J. (2019). "Components of Job Performance". *Industrial and Organizational Psychology Review*.
6. Ford, J., & Goldstein, I. (2021). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Routledge.
7. Khan, A., & Abdullah, M. (2018). "Training and Employee Performance in SMEs". *Journal of Business Studies*.

8. Motowidlo, S. (2020). "Personality and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*.
9. Noe, R. (2018). *Employee Training and Development*. McGraw–Hill.
10. Salas, E., & Cannon–Bowers, J. (2019). "Training Effectiveness in Organizations". *Annual Review of Psychology*.

الملاحق

استبانة الدراسة

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

م	السؤال	الإجابة
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر	☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة
3	المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من سنة ☐ 1-3 سنوات ☐ 4-6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات
5	حجم الشركة	☐ أقل من 10 موظفين ☐ 10-49 موظف ☐ 50- ☐ 99 موظف

ثانياً: محور التدريب والتطوير (المتغير المستقل)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس (5): موافق بشدة، (4) موافق، (3)

محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة للموظفين					
2	تلبى البرامج التدريبية احتياجات الموظفين					
3	جودة المدربين المشاركين في البرامج التدريبية عالية					
4	مدة البرامج التدريبية كافية لاكتساب المهارات					
5	تستخدم الشركة أساليب تدريبية متنوعة (ورشة عمل، تدريب إلكتروني، إلخ)					
6	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بعد انتهائها					
7	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في					

			البرامج التدريبية	
			الميزانية المخصصة للتدريب كافية	8
			ترتبط البرامج التدريبية بأهداف العمل	9
			أحصل على تغذية راجعة بعد الانتهاء من التدريب	10

ثالثاً: محور أداء الموظفين (المتغير التابع)

م	العبرة	5	4	3	2	1
1	زادت إنتاجيتي في العمل بعد التدريب					
2	تحسنت جودة عملي بعد المشاركة في البرامج التدريبية					
3	أصبح لدي القدرة على حل المشكلات بشكل أفضل					
4	زاد التزامي بالحضور والانضباط في العمل					

5	تحسنت مهاراتي في التواصل مع الزملاء والعملاء		
6	أستطيع أداء مهام جديدة لم أكن قادراً عليها سابقاً		
7	انخفضت نسبة الأخطاء في عملي بعد التدريب		
8	أشعر بمزيد من الثقة في أداء مهام عملي		
9	تحسن أدائي العام في تحقيق أهداف العمل		
10	أستطيع استخدام التقنيات الحديثة في عملي		

رابعاً: محور التحفيز والرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)

م	العبرة	5	4	3	2	1
1	أشعر بأن التدريب زاد من دافعي للعمل					

			التدريب ساهم في زيادة رضاي عن وظيفتي	2
			أشعر بأن الشركة تهتم بتطوير مهاراتي	3
			التدريب منحني فرصاً أفضل للتقدم الوظيفي	4
			أشعر بمزيد من الانتماء للشركة بعد التدريب	5