

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر التدريب والتطوير المهني على تحسين أداء الموظفين
(دراسة تطبيقية على شركة أرامكو-الجبيل)

أسم الطالبة
بيان فيصل المالكي

الرقم الجامعي
221001414

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

فصل العاشر- 2025.

الشكر والتقدير

د. عبد الرحيم نادر

أود أن أعبر عن شكري وتقديري العميق لكم على البحث الذي قدمتموه لقد أثرتكم بشكل كبير على مجالنا من خلال هذا العمل البحثي المميز، نتمنى لكم المزيد من التقدم والنجاح في مسيرتكم العملية مع خالص الامتنان

الإهداء

"الى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث، أشكركم على جهودكم وتفانيكم
لقد كانت تجربة قيمة ومثمرة، وأتمنى أن هذا العمل البحثي مفيدا
للمجتمع والمستقبل، شكرت لكم"

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر برامج التدريب والتطوير المهني على الأداء الوظيفي للموظفين، وتحديد مدى فاعلية هذه البرامج من وجهة نظر العاملين، وذلك باستخدام أدوات إحصائية تحليلية على عينة ميدانية.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من عينة مكونة من (29) موظفًا. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال اختبارات الصدق والثبات، التحليل الوصفي، واختبار معامل الارتباط بيرسون.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني من جهة، وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى. كما بينت أن مستوى البرامج التدريبية متوسط، في حين أن أثرها على الأداء يُعد مرتفعًا نسبيًا حسب تقديرات العينة.

التطبيقات والأهمية:

دعت الدراسة إلى تعزيز الاستثمار في التدريب المستمر، ربط البرامج باحتياجات الوظيفة، وتقييم أثر التدريب بشكل دوري، إلى جانب توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل عينات وقطاعات أوسع.

الكلمات المفتاحية:

- التدريب المهني
- التطوير الوظيفي
- الأداء الوظيفي
- تنمية الموارد البشرية
- التدريب في المؤسسات
- تحسين الكفاءة
- تحليل العلاقة الإحصائية
- إدارة الأداء
- رأس المال البشري
- التدريب الإلكتروني

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
13	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
16	2.2. المتغير المستقل.....
19	2.3. المتغير التابع.....
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
21	2.5. الخاتمة.....
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
23	3.1. المقدمة.....
23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
24	3.3. تصميم البحث.....
25	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
25	3.5. طريقة جمع البيانات.....
26	3.6. أنواع البيانات.....

26	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
27	3.8. الخاتمة
28	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
28	4.1. المقدمة
29	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
31	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
31	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
32	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
33	4.6. الخاتمة
34	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
35	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
36	5.2. توصيات الدراسة
37	5.3. الخاتمة
38	قائمة المراجع
39	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة (تقديري)
شكل (1)	تصميم البصلة البحثية للدراسة	ص13
شكل (2)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية	ص22
شكل (3)	الإحصاء الوصفي لمتغير التدريب والتطوير المهني	ص33
شكل (4)	معامل الارتباط بين التدريب المهني وتحسين الأداء الوظيفي	ص35

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة (تقديري)
جدول (1)	التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	ص21
جدول (2)	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لمحاوَر الاستبيان	ص28
جدول (3)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب والتطوير المهني	ص32
جدول (4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء الوظيفي	ص33
جدول (5)	معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والتطوير المهني والأداء الوظيفي	ص35

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

يُعد التدريب والتطوير المهني أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز في الأداء وتحسين إنتاجية الموظفين، في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المستمرة. حيث أصبح الاستثمار في العنصر البشري أولوية استراتيجية للمنظمات الكبرى، مثل شركة أرامكو، لما له من أثر مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة العمل.

ومع التقدم التقني والتغيرات في سوق العمل، بات من الضروري تبني برامج تدريبية فعالة تسهم في تطوير المهارات والقدرات الفردية والجماعية، وتواكب متطلبات الوظائف الحديثة. وتبرز أهمية هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية تحديداً في ضوء رؤية 2030 التي تهدف إلى تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءته كأحد إمكانات التحول الوطني.

وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة التدريب المهني وتحسين الأداء، سواء من خلال رفع مستوى الكفاءة الفنية أو من خلال تحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي، مما يدفع المنظمات إلى تطوير برامج تدريب مستمرة وممنهجة ترتبط بالأهداف الإستراتيجية العامة. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التدريب والتطوير المهني في شركة أرامكو بالجبيل، وقياس أثره الفعلي على أداء الموظفين، من خلال تحليل مدى الاستفادة من البرامج التدريبية، ومدى توافقها مع احتياجات العمل، وقدرتها على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي بشكل عام.

1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

رغم الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بأهمية التدريب والتطوير المهني كأحد الأدوات الأساسية لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، إلا أن العديد من الشركات، حتى الكبرى منها، لا تزال تواجه تحديات في تنفيذ برامج تدريبية فعالة تتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

وتكمن إحدى أبرز الإشكالات في أن بعض المؤسسات تنظر إلى التدريب كإجراء روتيني وليس كأداة استراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف العائد من تلك البرامج، سواء من حيث تحسين الأداء أو من حيث تطور الموظف مهنيًا. كما تعاني بعض الجهات من غياب التقييم الدقيق لأثر التدريب، وعدم وجود مؤشرات واضحة تقيس مدى انعكاسه على أداء الموظفين بشكل فعلي.

وفي ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير المهني من جهة، وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، داخل بيئة عمل صناعية كبيرة مثل شركة أرامكو في مدينة الجبيل، خاصة مع التوجهات الحديثة التي تعتمد على تطوير رأس المال البشري كركيزة لتحقيق التميز المؤسسي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تفتقر بعض الدراسات إلى إطار نظري متكامل يربط بشكل مباشر بين مخرجات التدريب ومؤشرات الأداء الفردي، خصوصاً في السياقات الصناعية مثل قطاع الطاقة، مما يبرز الحاجة إلى تطوير نماذج تفسر بوضوح هذه العلاقة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه بعض المؤسسات فجوات تطبيقية تحد من فاعلية التدريب، مثل ضعف ربط البرامج التدريبية بالأهداف الفعلية للوظيفة، وغياب أدوات دقيقة لقياس أثر التدريب على الأداء. كما أن بعض البرامج تُنفذ دون تحليل واضح للاحتياجات أو متابعة بعد التدريب

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف تؤثر هذه الفجوات على استفادة الموظفين من التدريب وانعكاسه على أدائهم في بيئة العمل؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة في السنوات الأخيرة، خاصة منذ إطلاق رؤية المملكة 2030، إلى تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءته بما يواكب التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة. فقد أصبح التدريب والتطوير المهني من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز وتحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في بيئات العمل الصناعية مثل شركة أرامكو.

ومع التطورات التي شهدتها سوق العمل السعودي منذ عام 2016، ازدادت الحاجة إلى دراسات تطبيقية تقيس الأثر الفعلي للتدريب على الأداء، وتوضح ما إذا كانت البرامج التدريبية تنعكس فعلاً على إنتاجية الموظف، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة الفعلية. كما تبرز أهمية الدراسة في تقديم تصور علمي لقياس فاعلية التدريب وربط نتائجه بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المرتبط بمجال تنمية الموارد البشرية، من خلال تقديم إطار علمي يربط بين التدريب والتطوير المهني وتحسين الأداء. كما تساعد في توسيع الفهم حول كيفية بناء برامج تدريبية فعالة تستند إلى تحليل الاحتياجات، وتسهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي. وتقدم أيضاً مخرجاً معرفياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتعلق بقياس أثر التدريب على الكفاءة الوظيفية

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من استخدامها نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب، والذي يُعد من أشهر النماذج في قياس أثر التدريب على الموظفين. ويُقيم هذا النموذج التدريب من خلال أربعة مستويات:

1. رضا المتدرب،
2. ما تم تعلمه،
3. تغير السلوك في بيئة العمل،
4. النتائج التنظيمية المحققة.

يساعد توظيف هذا النموذج في تقديم تقييم عملي لمدى فاعلية برامج التدريب في شركة أرامكو، ويساهم في تطوير البرامج بناءً على نتائج واقعية مرتبطة بتحسين الأداء

1.4. أسئلة الدراسة

أسئلة البحث الفرعية:

1. ما دور التدريب والتطوير المهني في تحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو؟
2. ما مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الوظيفة؟
3. ما الاليات المستخدمة في تقييم أثر التدريب داخل بيئة العمل؟
4. ما مدى مساهمة التدريب في تطوير الكفاءة الفردية والجماعية؟

1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب والتطوير المهني على أداء الموظفين، من خلال تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية، وتحديد مدى توافقها مع احتياجات العمل، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء داخل شركة أرامكو بالجبيل. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة التدريب وتعزيز دوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

الأهداف الفرعية:

1. تحليل واقع برنامج التدريب والتطوير المهني في شركة أرامكو
2. تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين من جوانب متعددة (الإنتاجية، المهارات، السلوك المهني)
3. تحديد مدى ملائمة محتوى التدريب لاحتياجات الوظائف الفعلية.
4. تقييم أدوات قياس أثر التدريب المستخدمة داخل الشركة
5. تقديم مقترحات لتحسين البرامج التدريبية بما يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي ويدعم التوجه نحو تحقيق رؤية المملكة 2030

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يؤثر التدريب والتطوير المهني بشكل إيجابي على أداء الموظفين في شركة أرامكو -الجبيل

الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر التدريب على المهارات الفنية بشكل إيجابي على أداء الموظفين في شركة أرامكو -الجبيل.
2. يؤثر التدريب على المهارات السلوكية والإدارية بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
3. يؤثر نظام تقييم الاحتياجات التدريبية بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
4. يؤثر تنوع وسال وأساليب التدريب بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
5. يؤثر برامج التطوير المهني المستمر على تحسين جودة الأداء الوظيفي للموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على توضيح العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير المهني)، والمتغير التابع (أداء الموظفين).

ويتم تمثيل العلاقة من خلال استبانة تقيس أثر عناصر التدريب والتطوير المهني (كمتغير مستقل) على أداء الموظفين (كمتغير تابع)، ويُقاس الأداء من خلال مؤشرات مثل الكفاءة، الإنتاجية، والالتزام

التدريب والتطوير المهني	أداء الموظفين
☐	☐
☐ محتوى البرنامج التدريبي	☐ الكفاءة
☐ أساليب التدريب	☐ الإنتاجية
☐ ملائمة التدريب لطبيعة العمل	☐ الالتزام

1.8. الدراسة الميدانية

تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع موظفي شركة أرامكو في مدينة الجبيل، وذلك لكونها من أكبر الشركات التي تعتمد بشكل منهجي على برامج التدريب والتطوير المهني، وتولي اهتماماً كبيراً بتنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم بما ينعكس على الأداء المؤسسي

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية لتشمل موظفين من إدارات مختلفة مثل: الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التشغيل، والصيانة، لضمان تمثيل واقعي لبيئة العمل داخل الشركة. وقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة مغلقة، تم توزيعها على الأفراد الذين لديهم معرفة كافية بتجربة التدريب وتطبيقاته داخل الشركة. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية، هي:

1. البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيب، مثل القسم، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
2. تقييم برامج التدريب من حيث المحتوى، أساليب التنفيذ، التكرار، ومدى الارتباط بالمهام الفعلية
3. تقييم أثر التدريب على الأداء من حيث الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، والتطور المهني.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتم الاستناد إلى مؤشرات كمية لقياس أثر التدريب مثل:

مستوى تحقيق الأهداف، نسبة الالتزام بالدوام، إنتاجية الموظف، وتقييم الأداء السنوي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة التدريب والتطوير المهني، وبين تحسين أداء الموظفين في أرامكو – الجبيل، كما لوحظ أن البرامج المصممة وفقاً لاحتياجات فعلية ومرتبطة بالوظيفة، تحقق أثراً أكبر مقارنة بالبرامج العامة أو التقليدية.

وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها:

ضرورة الربط بين تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، تنوع أساليب التدريب لتناسب مختلف أنماط التعلم لدى الموظفين، وقياس أثر التدريب بشكل دوري باستخدام مؤشرات أداء دقيقة.

كما توصي الدراسة بتبني ثقافة التطوير المستمر، وربط الترقيات بمدى تفاعل الموظف مع التدريب، واستخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة وتقييم الأثر التدريبي، بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة وتنمية رأس المال البشري بشكل فعال

1.9. مخطط المشروع

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات
الفصل الثالث: منهجية الدراسة
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبانة
الفصل الخامس: النتائج، التوصيات، الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل التدريب والتطوير المهني أحد الركائز الأساسية في بناء الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة، ويُنظر إليه كأداة استراتيجية تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم. وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة والتربية والتنمية البشرية.

في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين برامج التدريب والتطوير المهني من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى، سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة، داخل البيئة العربية وخارجها. كما يُستعرض أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية، مع التركيز على المتغيرات المستخدمة، المناهج المتبعة، وأدوات التحليل، وذلك بهدف توضيح الإطار النظري والميداني الذي تستند إليه هذه الدراسة.

2.2. المتغير المستقل التدريب والتطوير المهني

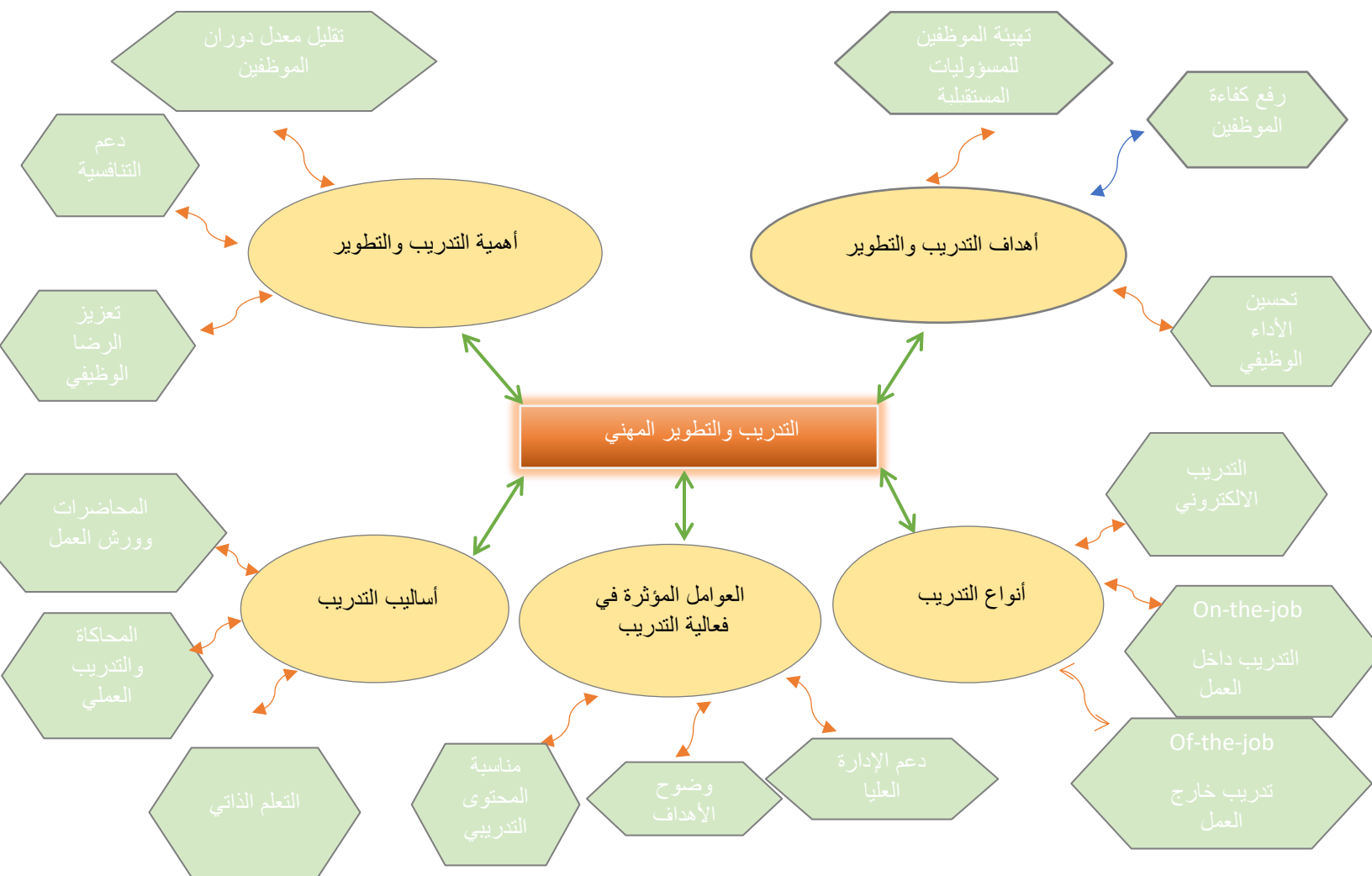
يُعد التدريب والتطوير المهني من أهم العمليات الإدارية التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف، والمهارات، والاتجاهات الإيجابية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية. وقد تطرقت العديد من الدراسات السابقة إلى هذا المتغير بوصفه أداة إستراتيجية لتحسين أداء الموارد البشرية.

وتنوعت مفاهيم التدريب في الدراسات السابقة؛ حيث عرّفه بعض الباحثين على أنه "عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين لمواكبة التغيرات والمتطلبات الحديثة في بيئة العمل" (عبد الله، 2020). بينما تناولته دراسات أخرى كمفهوم يشمل ليس فقط التدريب التقليدي، بل أيضاً التطوير الذاتي، والدورات المتخصصة، والتعلم الإلكتروني.

كما كشفت الدراسات عن وجود اختلاف في مستوى تأثير التدريب تبعاً لطبيعة البرامج المقدمة، ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين، ودعم الإدارة، وطريقة التقييم بعد التدريب. ومن أبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير:

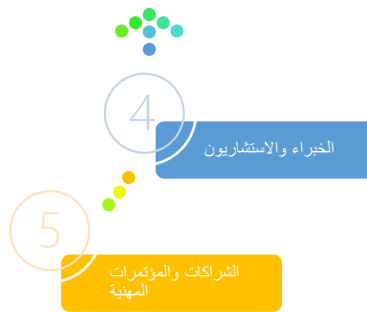
- رمضان العربي: (2025) أكد على ضرورة ربط البرامج التدريبية باحتياجات الموظفين وتقييم نتائجها ميدانياً.
- أبو شعير: (2019) وجد أن جودة التدريب مرتبطة بدرجة التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين.
- Noe (2021) أشار إلى أن فعالية التدريب تعتمد على ملائمة المحتوى، وتفاعل المتدرب، والبيئة التنظيمية الداعمة.

يتضح من استعراض هذه الدراسات أن التدريب ليس مجرد نشاط ثانوي، بل يمثل محوراً أساسياً في بناء القدرات المؤسسية وتحقيق التفوق التنافسي.



مصادر التدريب والتطوير المهني المستقلة

- 1) التدريب الداخلي (داخل العمل)
- 2) التدريب الخارجي (معاهد ومراكز تدريب)
- 3) التدريب الالكتروني والتقنيات الحديثة



استراتيجيات تعزيز التدريب والتطوير:



2.3. المتغير التابع الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تُعتمد في قياس مدى فاعلية الموظف، وتحقيقه للأهداف التنظيمية المسندة إليه. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا المتغير باعتباره انعكاسًا مباشرًا لمجموعة من العوامل، من أبرزها: التدريب، الحوافز، القيادة، بيئة العمل، وغيرها.

وقد عرّف عدد من الباحثين الأداء الوظيفي بأنه "مستوى إنجاز الفرد للمهام والواجبات المرتبطة بوظيفته وفق معايير معينة من الجودة والكفاءة. (Armstrong, 2020) "بينما اعتبره آخرون مزيجًا من المهارات والسلوكيات والنتائج، يتأثر بشكل كبير بالدعم المؤسسي وفرص التطوير المهني.

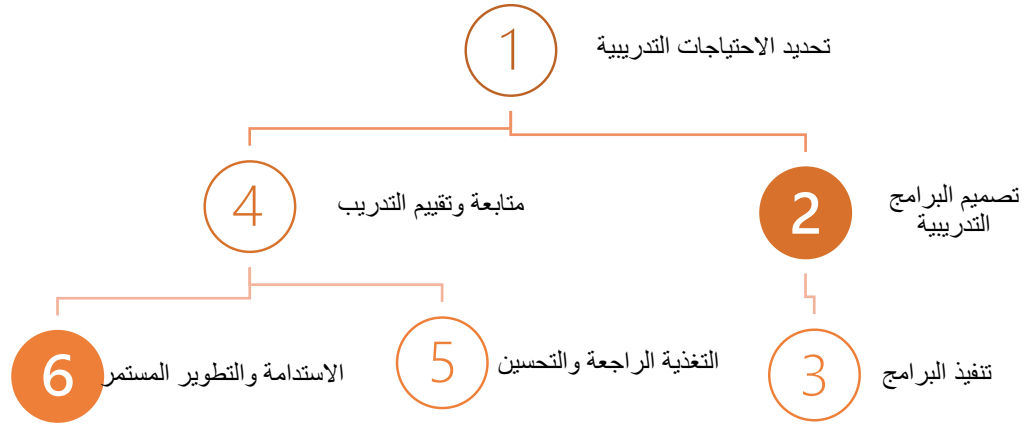
وأظهرت الدراسات السابقة أن التدريب يُعد من أهم المحددات المؤثرة في الأداء؛ حيث يعمل على تحديث معارف الموظف، تطوير مهاراته، وتعزيز ثقته في قدراته، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل. ومن أبرز الدراسات التي تناولت هذا المتغير:

- خالد حميد (2025): أشار إلى أن الأداء تحسن بشكل ملحوظ بعد تطبيق برامج تدريبية متخصصة.
- Aguinis & Kraiger (2009): أكدوا أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي في آن واحد.
- عبد السلام منصور (2025): وجد أن الأداء يرتبط بدرجة استجابة الموظفين للبرامج التدريبية المقدمة.

ويُستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بعوامل داخلية لدى الموظف، بل يتطلب أيضًا بيئة داعمة تشمل فرصًا حقيقية للتعليم والتطوير المستمر.



تحليل أثر التدريب والتطوير المهني على أداء الموظفين



2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير المهني (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع). وتشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين، حيث يُعد التدريب أداة مركزية لتطوير القدرات المهنية للموظف، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائه وكفاءته.

وقد خلّصت دراسات متعددة إلى أن الاستثمار في التدريب يُفضي إلى تحسين في نواتج الأداء، سواء من حيث جودة الإنجاز، الالتزام بالوقت، حل المشكلات، أو التفاعل مع فرق العمل. كما أظهرت الدراسات أن العلاقة بين المتغيرين قد تتأثر بعوامل وسيطة مثل الدعم الإداري، ثقافة المؤسسة، مدى تكرار التدريب، وجود نظام تقييم فعال.

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسات في هذا السياق:

- Aguinis & Kraiger (2009) أكدوا أن برامج التدريب المصممة بعناية تُحدث تحسّيناً ملموساً في أداء الموظف على المستويين الفردي والمؤسسي.
- رمضان العربي: (2025) بيّن أن العلاقة بين التدريب والأداء تتعزز كلما كان البرنامج التدريبي موجّهاً ومبنياً على تحليل احتياجات فعلية.
- Saks & Burke (2012) أشارا إلى أن تقييم التدريب وقياس أثره على الأداء يمثل حلقة الوصل بين التدريب الناجح ونتائجه الواقعية.

بناءً على ما سبق، يمكن الافتراض بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني وبين الأداء الوظيفي، وهي الفرضية التي تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها ميدانياً.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع **التدريب والتطوير المهني** وعلاقته بـ **الأداء الوظيفي** في بيئات ومؤسسات متعددة. وقد تبين من خلال العرض والتحليل أن معظم الدراسات أكدت على أهمية التدريب كأداة فاعلة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، كما اتفقت في مجملها على وجود **علاقة إيجابية دالة إحصائياً** بين المتغيرين.

كما أبرز الفصل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، من حيث الأهداف والمنهجية والعينة والأدوات، مما ساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. إضافة إلى ذلك، وفّر هذا الفصل أساساً علمياً يساعد في بناء **الإطار النظري والمنهجي** للدراسة.

وبهذا، يُعد هذا الفصل بمثابة **ركيزة معرفية** تدعم الفصول التالية، ولا سيما الفصل الثالث الذي يتناول **منهجية الدراسة وتصميمها وأدواتها الإحصائية**.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يعتمد نجاح البحث العلمي على وضوح المنهجية المستخدمة فيه، لما لها من دور جوهري في ضمان الدقة والموضوعية في الوصول إلى النتائج. وتمثل منهجية الدراسة الإطار العملي الذي يسير عليه الباحث، من حيث اختيار التصميم المناسب، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، واختيار أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

ونظرًا لأهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين (المتغير المستقل) و(المتغير التابع)، فقد تم تصميم منهجية البحث بعناية لضمان تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وعليه، يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للخطوات المنهجية التي تم اتباعها، بدءًا من تحديد نوع البحث، وطبيعته، وتصميمه، وصولاً إلى وصف مجتمع الدراسة، واختيار العينة، وتصميم الأداة، والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المستخلصة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

❖ المتغيرات عادةً تكون:

- **المتغير المستقل:** هو المؤثر (مثل: القيادة التحويلية، التدريب، جودة الخدمة...)
- **المتغير التابع:** هو المتأثر (مثل: الرضا الوظيفي، أداء الموظفين...)

❖ صياغة التعريف الإجرائي تتضمن:

يقصد بالمتغير (اسم المتغير) إجرائيًا: الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في الفقرات الخاصة بهذا البُعد من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

تهدف التعريفات الإجرائية إلى تحديد كيفية قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة من خلال الأداة المستخدمة (الاستبانة)، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات الإجرائية على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل (اسم المتغير)

يقصد به إجرائيًا: الدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في أداة الدراسة، والتي تقيس (يُذكر هنا المحتوى المتوقع للبعد، مثل: سلوك القائد، أساليب التدريب، إلخ). وقد تم تصميم هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيًا: المتغير التابع (اسم المتغير)

يقصد به إجرائيًا: الدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على الفقرات المتعلقة بهذا البُعد، والتي تهدف إلى قياس مستوى (مثل: الرضا الوظيفي، الأداء، الالتزام... إلخ) لدى أفراد العينة.

وتمت صياغة الفقرات بطريقة تضمن الشمولية والوضوح، حيث يمكن من خلالها قياس الفروق والاستجابات بين أفراد العينة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

مثال عملي (إذا كان البحث عن "أثر التدريب على أداء الموظفين"):

المتغير المستقل: التدريب والتطوير المهني
يقصد به إجرائيًا: الدرجة التي يحصل عليها الموظف بناءً على إجابته على الفقرات المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير التي تقدمها الشركة، ومدى مشاركته فيها، وانعكاسها على مهاراته وسلوكياته الوظيفية.

المتغير التابع: أداء الموظف
يقصد به إجرائيًا: الدرجة التي يحصل عليها الموظف في الفقرات الخاصة بأداء العمل، مثل: الإنجاز، الانضباط، الجودة، والتفاعل مع فريق العمل، كما تم قياسه عبر الاستبيان.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

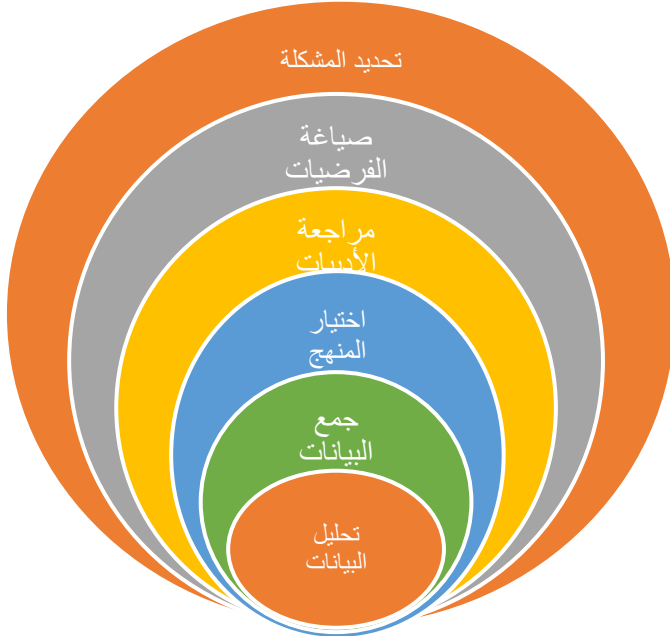
تم اختيار التصميم الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، لما له من ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث يسعى إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، دون التدخل في تعديلها أو التحكم بها.

ويمكن هذا النوع من التصميم الباحث من جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا بهدف فهم طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (يذكر هنا) والمتغير التابع (يذكر هنا).

وقد تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تطوير استبانة مغلقة مكونة من عدة فقرات مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين في (اسم الجهة أو الشركة).

وقد تضمنت خطة البحث الخطوات الآتية:

- تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضيات
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة
- تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان)
- اختيار العينة وتطبيق الأداة ميدانيًا
- إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS
- عرض النتائج ومناقشتها واستخلاص التوصيات



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، والذين يُحتمل أن يساهموا في الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه. ويعتمد اختيار المجتمع على طبيعة المشكلة البحثية، ومتغيرات الدراسة، وخصائص الجهة التي تُطبق عليها الدراسة.

وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في (اسم الجهة أو المجال، مثال: شركة الاتصالات السعودية / المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض / معلمي المرحلة الثانوية...)، والذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للمشاركة في الدراسة.

ونظرًا لصعوبة دراسة المجتمع كاملاً، تم اختيار عينة ممثلة من أفرادها باستخدام إحدى تقنيات أخذ العينات المتاحة، وهي:

- نوع العينة: تم استخدام العينة (العشوائية البسيطة / الطبقيّة / القصدية / المتاحة) نظرًا لـ (يُذكر السبب: سهولة الوصول، التوزيع العادل، تمثيل الفئات...).
- حجم العينة: تم تحديد حجم العينة بـ (يُذكر العدد إن وُجد)، بما يتناسب مع حجم المجتمع، ويكفل تحقيق الدقة الإحصائية المطلوبة.
- طريقة توزيع الأداة: تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) إلكترونياً عبر / Microsoft Forms ورقياً أثناء أوقات الدوام، بما يضمن سهولة الوصول إلى أفراد العينة وضمان سرية المعلومات.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على **البيانات الأولية** التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال **استبانة مغلقة** تم إعدادها وتصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها. وقد تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي** لتحديد درجة استجابة المشاركين على فقرات الاستبانة، وهو ما يتيح قياس الاتجاهات والآراء بدقة.

تم إعداد الاستبانة إلكترونياً باستخدام **نموذج Microsoft Forms** لضمان سهولة التوزيع والوصول إلى أفراد العينة، كما تم التأكد من وضوح الفقرات وخلوها من الغموض عبر عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين لأخذ آرائهم وملاحظاتهم، وضمان صدق الأداة وثباتها.

بعد ذلك، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المستهدفة خلال الفترة من (01/ أكتوبر/ 2025م)، وتم جمع الردود وتحويلها إلى ملف بيانات لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج **SPSS**.

كما تم التأكيد على المشاركين بأن الإجابات ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وستُحافظ على سرّيتها التامة.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وهما:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة، باستخدام استبانة إلكترونية مغلقة أُعدت عبر منصة Microsoft Forms. وقد تم تصميم فقرات الاستبانة لقياس أبعاد المتغيرات محل الدراسة (المتغير المستقل / المتغير التابع)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات المستقاة من المصادر النظرية، مثل الكتب والمراجع العلمية، والبحوث السابقة، والمقالات المحكمة، والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تم الاستفادة منها في صياغة الإطار النظري، وتحديد الفرضيات، ودعم النتائج بالمقارنات المرجعية.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة الإلكترونية)، تم تفرغ البيانات وتحويلها إلى ملف Excel ثم ترميزها وتحميلها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بهدف تحليلها واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

وقد تضمنت إجراءات التحليل الإحصائي ما يلي:

1. التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وغيرها من الخصائص الشخصية.
2. التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان
تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة، وذلك لتحديد مستويات استجابات العينة بدقة.
3. اختبار الثبات (Reliability Test)
تم قياس درجة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد الاستبيان.
4. الصدق الداخلي (Internal Consistency)
تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لذلك البعد، وذلك لاختبار صدق الأداة.
5. اختبار الفرضيات
تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل والمتغير التابع). كما تم استخدام الاختبارات المناسبة لتحليل الفروق مثل T-test أو ANOVA إن استدعى الأمر.

جميع التحليلات تمت باستخدام برنامج SPSS الإصدار (يُذكر رقم الإصدار إن وُجد)، مع الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) كحد فاصل لقبول أو رفض الفرضيات.

3.8. الخاتمة

ناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع البحث. وقد تم تحديد التصميم البحثي المناسب، ووصف مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة، مع توضيح أدوات جمع البيانات وآلية إعدادها وتوزيعها.

كما تضمن الفصل استعراضاً لأنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها، سواء الأولية التي جُمعت من خلال الاستبانة، أو الثانوية المستندة إلى المراجع والدراسات السابقة، إضافة إلى توضيح الإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد أسست هذه المنهجية بما يتوافق مع أهداف البحث وأسئلته وفرضياته، تمهيداً للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول تحليل البيانات ومناقشة النتائج المستخلصة من إجابات أفراد العينة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

وقد تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم تطبيق مجموعة من الإجراءات التحليلية، بدءاً من الوصف الإحصائي للفقرات والمتغيرات، مروراً بـ اختبار ثبات الأداة (كرونباخ ألفا)، ووصولاً إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات (معامل الارتباط بيرسون).

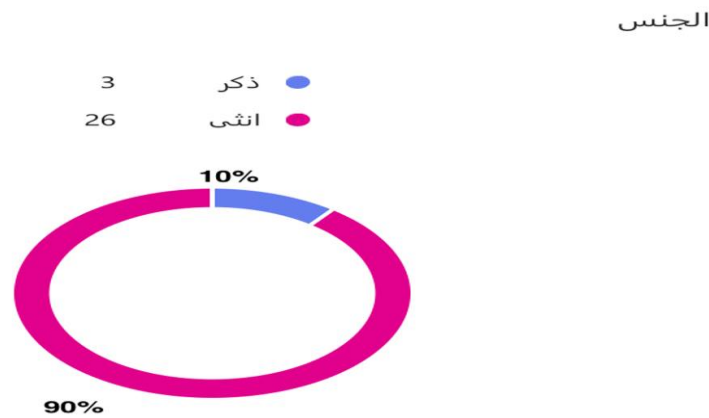
كما يتضمن هذا الفصل تحليلاً للبيانات الديموغرافية للعينة، ومناقشة تفصيلية للنتائج في ضوء ما ورد من أدبيات ودراسات سابقة، وذلك لتحقيق أقصى درجات المصداقية والدقة في تفسير النتائج واستنتاجاتها.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تضمنت عينة الدراسة عدداً من الموظفين والموظفات بلغ 29 مشاركاً، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية عبر Microsoft Forms. وفيما يلي عرض للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

أولاً: جدول الجنس

الجنس	العدد	(%) النسبة
أنثى	26	89.66%
ذكر	3	10.34%

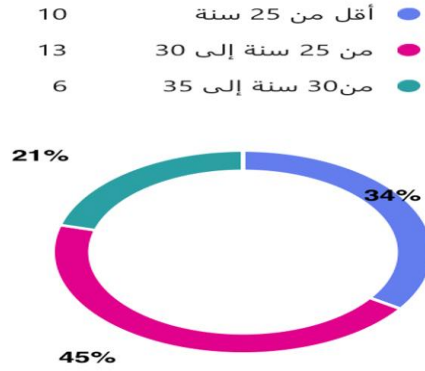


يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من الإناث، بنسبة 89.66%.

ثانيًا: جدول الفئة العمرية

العمر	العدد	(%) النسبة
أقل من 25 سنة	10	34.48%
من 25 إلى 30 سنة	13	44.83%
من 30 إلى 35 سنة	6	20.69%

العمر

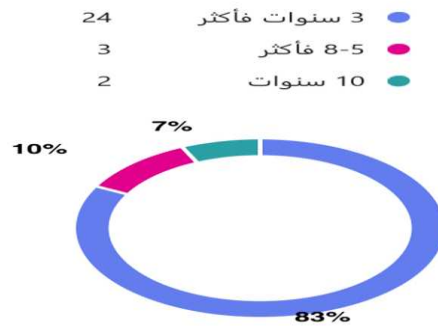


أغلب أفراد العينة ضمن الفئة العمرية "25 إلى 30 سنة" بنسبة 44.83%.

ثالثًا: جدول سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	(%) النسبة
سنوات فأكثر 3	24	82.76%
من 5 إلى 8 سنوات	3	10.34%
سنوات فأكثر 10	2	6.90%

سنوات الخبرة



تُظهر النتائج أن أكثر من 80% من العينة يمتلكون خبرة تتجاوز 3 سنوات، ما يدعم مصداقية آرائهم حول التدريب المهني وتأثيره.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان دقة ومصادقية نتائج الدراسة، تم اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والذي يقيس الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تنتمي إلى نفس البُعد. ووفقاً للمعايير الإحصائية، فإن القيمة المقبولة لمعامل ألفا تكون 0.60 فأكثر، وكلما اقتربت من 1 دلّ ذلك على قوة الثبات.

نتائج اختبار الثبات:

مستوى الثبات	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
جيد	0.712	3	التدريب والتطوير المهني
مقبول (قريب من الحد الأدنى)	0.591	4	تحسين الأداء الوظيفي
مرتفع وجيد جداً	0.819	8	كامل الاستبيان (8 فقرات)

تُشير النتائج إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات مقبول إلى جيد جداً، مما يسمح باستخدامها بثقة في التحليل الإحصائي التالي لاختبار فرضيات الدراسة.

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

للإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بدرجة توفر التدريب المهني وأثره على الأداء الوظيفي، تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من المتغيرين الرئيسيين، كما يلي:

أولاً: التدريب والتطوير المهني (المتغير المستقل)

- المتوسط الحسابي = 3.24
- الانحراف المعياري = 0.80

يشير هذا إلى أن استجابات المشاركين جاءت بدرجة "متوسطة إلى موافق"، ما يدل على وجود برامج تدريب وتطوير داخل المؤسسة، ولكن بدرجة ليست عالية جداً.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

- المتوسط الحسابي = 3.64
- الانحراف المعياري = 0.67

يدل هذا المتوسط على أن الموظفين يعتقدون أن التدريب له تأثير إيجابي واضح على تحسين الأداء، وأن أثره ملموس في بيئة العمل.

تفسير أولي:

القيم الإحصائية تدل على وجود علاقة إيجابية محتملة بين التدريب وتحسين الأداء، ما يمهد لاختبار الفرضيات في الفقرة القادمة باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين متغيري التدريب والتطوير المهني (كمتغير مستقل) وتحسين الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

تفسير العلاقة	مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية (p-value)	معامل الارتباط (r)	العلاقة بين المتغيرات
علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية	0.05	0.000	0.750	التدريب ↔ الأداء

يشير معامل الارتباط ($r = 0.750$) إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب وتحسين الأداء، أي أنه كلما ارتفع مستوى التدريب والتطوير المهني، زاد تحسن أداء الموظف. كما أن القيمة الاحتمالية ($p = 0.000$) أقل بكثير من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية.

مناقشة النتائج

- تتوافق هذه النتائج مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية التدريب المستمر في تحسين إنتاجية الموظف ورفع مستوى أدائه.
- كما تدعم النتيجة النظرية القائلة بأن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال البرامج التدريبية ينعكس إيجاباً على الكفاءة الوظيفية.
- وتُعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً لصانعي القرار في المؤسسة المعنية بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر وربطها بالحاجات الفعلية للموظفين.

خلاصة الفقرة:

تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائية بين التدريب المهني وتحسين الأداء الوظيفي. وقد ظهر ذلك من خلال قوة معامل الارتباط ودلالة النتيجة الإحصائية.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. وقد تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة عبر برنامج SPSS، بدءاً من التحليل الوصفي للفقرات، مروراً باختبارات الصدق والثبات، وانتهاءً باختبار العلاقة بين المتغيرات الرئيسية.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة قَيّموا برامج التدريب والتطوير المهني بدرجة متوسطة، بينما رأوا أن أثر التدريب على الأداء الوظيفي كان واضحاً وإيجابياً. كما كشف اختبار معامل الارتباط بيرسون عن وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية الاستثمار في التدريب المهني كأداة استراتيجية لتعزيز أداء الموظفين، مما يدعم فرضية الدراسة ويبرر التوصيات التي ستُعرض في الفصل الخامس.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

رغم النتائج الإيجابية والمهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة حول أثر التدريب والتطوير المهني على تحسين أداء الموظفين، إلا أنها واجهت بعض الحدود المنهجية والواقعية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها. وتتمثل أبرز هذه الحدود فيما يلي:

أولاً: حدود الدراسة

1. حجم العينة: اقتصرت العينة على 29 موظفًا فقط، وهو عدد قد لا يُمثل بدقة المجتمع الكلي للموظفين في مختلف القطاعات.
2. طريقة اختيار العينة: تم استخدام العينة المتاحة (غير العشوائية)، مما قد يُدخل نوعًا من التحيز في النتائج.
3. أداة الدراسة الوحيدة: تم الاعتماد فقط على الاستبانة الإلكترونية، دون الاستعانة بمقابلات أو أدوات نوعية أخرى قد تُثري التحليل.
4. البيئة التنظيمية الخاصة: ركزت الدراسة على جهة واحدة فقط، ما يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات.

ثانيًا: مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على حدود الدراسة وطبيعة النتائج، يُوصى بتوجيه الدراسات القادمة نحو:

1. توسيع حجم العينة لتشمل عددًا أكبر من الموظفين من جهات متعددة وقطاعات متنوعة (مثل التعليم، الصحة، القطاع الخاص).
2. استخدام أدوات قياس متعددة (مثل المقابلات الفردية، تحليل الأداء الفعلي) للحصول على بيانات أعمق وأكثر موثوقية.
3. دراسة العلاقة بين التدريب ومحاور فرعية للأداء مثل: الالتزام الوظيفي، الإبداع، أو الرضا المهني.
4. تحليل تأثير متغيرات وسيطة مثل: الدعم الإداري، الثقافة التنظيمية، أو نمط القيادة على العلاقة بين التدريب والأداء.
5. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات تعتمد برامج تدريبية منتظمة وأخرى لا تعتمد على التدريب بشكل مؤسسي.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين التدريب والتطوير المهني وتحسين أداء الموظفين، تقدم الباحثة التوصيات التالية للجهات ذات العلاقة، من أجل تعزيز أثر التدريب وتفعيله بشكل أكثر فاعلية:

توصيات للمؤسسات والجهات الإدارية:

1. الاهتمام بتخطيط البرامج التدريبية بشكل دوري، وربطها بالحاجات الفعلية للموظفين والمهارات المطلوبة لوظائفهم.
2. دمج التدريب ضمن الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، وليس كخيار ثانوي، مع تخصيص ميزانيات كافية ومنتظمة له.
3. متابعة وتقييم نتائج التدريب بعد انتهاء البرامج، لقياس مدى تحقق الأهداف ومدى انعكاسه على أداء الموظف.
4. تشجيع الموظفين على المشاركة في الدورات من خلال تحفيزات مادية أو معنوية، وتقدير من يطور ذاته باستمرار.
5. توفير فرص تدريب خارجية أو متقدمة للموظفين ذوي الأداء العالي أو الوظائف الحرجة داخل المؤسسة.

توصيات للباحثين:

1. دراسة أثر أنواع مختلفة من التدريب (حضورى، إلكترونى، داخل المؤسسة، خارجى) على الأداء بمستوياته المختلفة.
 2. تحليل العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي، أو الدافعية، كمتغيرات وسيطة قد تؤثر في جودة الأداء.
- التوصيات السابقة تنبع من نتائج الدراسة، وتدعم توجه المؤسسات نحو تبني ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني كعنصر استراتيجي لتحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

5.3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التدريب والتطوير المهني على تحسين أداء الموظف، من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في إحدى الجهات، باستخدام أداة الاستبيان وتحليل النتائج عبر برنامج SPSS.

وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين التدريب وتحسين الأداء، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تدريب العاملين كوسيلة فعالة لتحسين الإنتاجية والكفاءة. كما أظهرت البيانات أن العاملين يدركون أثر التدريب على جودة أدائهم، ما يدعم توجه المؤسسات نحو تطوير برامج تدريبية ممنهجة.

ورغم ما حققته الدراسة من نتائج، إلا أنها واجهت بعض الحدود المرتبطة بالعينة وطبيعة الأداة، ما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أوسع وأعمق تسهم في تطوير المفاهيم والممارسات الإدارية في هذا المجال.

وتوصي الباحثة بضرورة تفعيل سياسات التدريب والتطوير داخل المؤسسات بشكل مستمر، واعتبارها من الركائز الأساسية في تنمية رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع

1. أبو شعير، زكريا. (2019). أثر التدريب المهني في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. المجلة الأردنية في العلوم الإدارية، 45(2)، 115-132.
2. العمرى، حسن. (2021). دور برامج التدريب والتطوير في تنمية المهارات الوظيفية للموظفين. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 33(1)، 87-102.
3. عبد الله، فهد. (2020). أثر التدريب الداخلي على مستوى الأداء المؤسسي في القطاع العام السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(3)، 211-226.
4. الخطيب، أمانى. (2018). فعالية التدريب الإلكتروني في تطوير الأداء الوظيفي. مجلة جامعة الأقصى، 22(4)، 144-162.

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
2. Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
3. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society*. Annual Review of Psychology, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
4. Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). *An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training*. International Journal of Training and Development, 16(2), 118-127. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x>
5. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101.

الملاحق

ملحق (1): نسخة من أداة الدراسة (الاستبيان الإلكتروني)

عنوان الاستبيان:

"أثر التدريب والتطوير المهني على تحسين أداء الموظف"

نوع الأسئلة:

مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

(غير موافق تمامًا – غير موافق – محايد – موافق – موافق جدًا)

المحاور:

المحور	عدد الفقرات	أمثلة على الفقرات
التدريب والتطوير المهني	3	...تتوفر برامج تدريب بشكل منتظم
تحسين الأداء الوظيفي	4	...التدريب يحسن جودة أدائي – يزيد الإنتاجية
دعم الإدارة للتدريب	1	الإدارة تشجع على حضور الدورات التطويرية

تم توزيع هذا الاستبيان عبر منصة **Microsoft Forms** على الرابط التالي:

<https://forms.cloud.microsoft/r/mtZHJDW6Uj>

ملحق (2): صورة من الاستبيان الإلكتروني

(مرفقة من النموذج الإلكتروني – تم تحميلها بالفعل من قبلك كمرفق PDF يُدرج هنا لقطعة شاشة أو نسخة)

ملحق (3): الجداول الإحصائية التفصيلية

تشمل الجداول التي تم توليدها في التحليل الوصفي (المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، كرونباخ ألفا)