

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	5
١,١. المقدمة:	6
١,٢. مشكلة الدراسة	7
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	7
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	7
١,٣. أهمية الدراسة	8
١,٣,١. على المستوى النظري:	8
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	8
١,٤. اسئلة الدراسة :	9
١,٥. اهداف الدراسة :	9
١,٦. فرضيات الدراسة :	9
١,٧. نموذج الدراسة :	10
١,٨. منهجية الدراسة :	10
١,٩. الدراسة الميدانية :	11
١,١٠. مخطط المشروع المقترح :	12
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	13
٢,١. المقدمة:	14
٢,٢. المتغير المستقل	16
٢,٣. المتغير التابع	21
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	27
٢,٥. الخاتمة	30
قائمة المراجع	32

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٩	ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التطور المهني في القطاع الخاص)	١-٢
٢٥	ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (زيادة إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص)	٢-٢
٢٨	ملخص للدراسات التي تجمع بين التطوير المهني وزيادة إنتاجية الموظفين والعلاقة بين المتغيرين	٣-٢

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١-١	نموذج الدراسة (العوامل المؤثرة في العلاقة بين التطوير المهني وزيادة إنتاجية الموظفين)	١٠

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، Mardikawati (٢٠٢٣).

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 تفاعلها 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 تفقر 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 طُوّرت 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 رؤى 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 بمحافظه 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 بمحافظه جدة ؟

١,٥. أهداف الدراسة

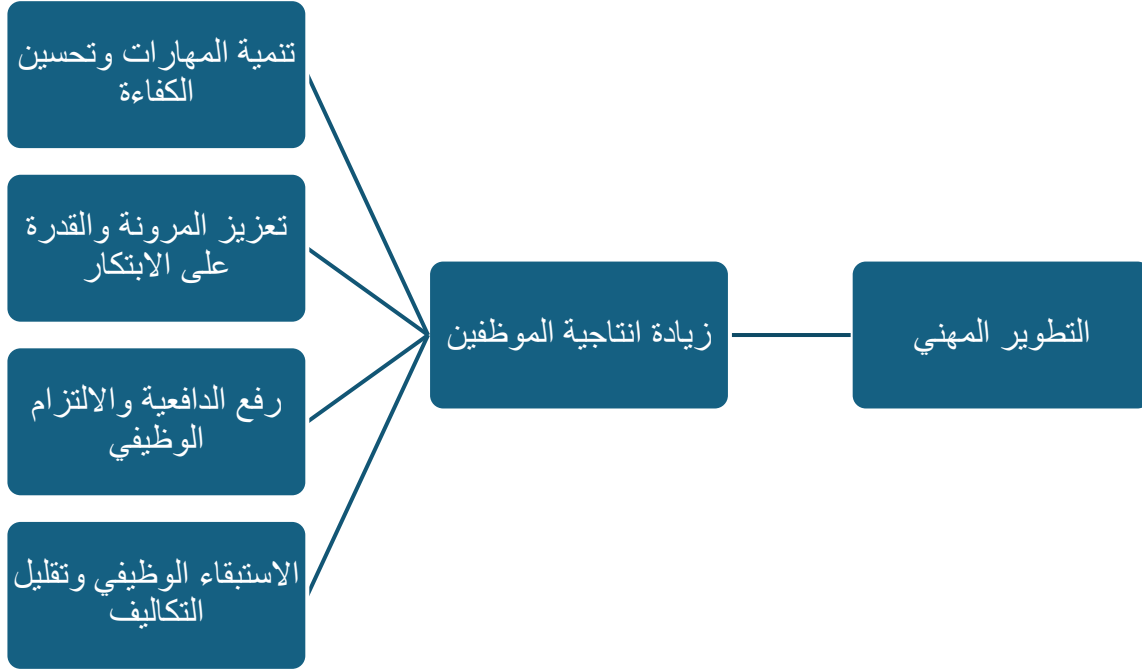
١. التعرف على مفهوم التطوير المهني وأنواعه في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظه جدة
٢. قياس مستوى إدراك الموظفين لأهمية التطوير المهني وتأثيره على أدائهم
٣. تحديد أثر برامج التطوير المهني على إنتاجية وكفاءة الموظفين
٤. تحليل العلاقة بين التطوير المهني ودافعية الموظفين والتزامهم بالعمل
٥. اقتراح توصيات لتعزيز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

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

٢. الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك لتأسيس إطار نظري متين يوضح الأسس المفاهيمية والدراسات السابقة التي يمكن البناء عليها. وبالنظر إلى أن الدراسات العربية المرتبطة بالتطوير المهني وإنتاجية الموظفين ما تزال محدودة نسبياً، فقد تم الاستفادة من الدراسات العالمية ذات العلاقة لتعزيز فهم المتغيرات محل البحث. ويسعى هذا الفصل إلى إبراز أهم الاتجاهات البحثية، مع تحديد الفجوات المعرفية القائمة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة.

أولاً، يُعد التطوير المهني أحد العوامل الأساسية في تعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، إذ يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لتحسين جودة العمل وتحقيق النتائج المستهدفة. وفي هذا السياق، كشفت دراسة Saleh & Azimi (٢٠٢٥) أن التدريب والتطوير المهني يمثلان أحد أقوى المحددات المؤثرة في إنتاجية الموظفين، حيث خلصت الدراسة إلى أن برامج التدريب الفعالة ترتبط ارتباطاً مباشراً بارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية، مؤكدة أن تطوير مهارات العاملين ينعكس بوضوح على نتائج المؤسسات.

ومن جانب آخر، أبرزت دراسة Wushishi et al (٢٠٢٥) أهمية التدريب المستمر كأداة رئيسية لتعزيز القدرة العملية والمعرفية للموظفين، حيث أظهرت النتائج أن تطوير المهارات المهنية يسهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية الموظفين في بيئات العمل الحديثة. كما أكدت الدراسة أن توفير برامج تدريب دورية ومتخصصة يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة الإنجاز.

كما دعمت دراسة Mulani (٢٠٢٤) هذه النتائج، حيث بينت أن برامج التدريب والتطوير—سواء كانت تدريباً أثناء العمل أو عبر الإرشاد الوظيفي—تسهم في رفع مستويات الالتزام الوظيفي، وتعزز من قدرات الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى. وأوضحت الدراسة أن الاستثمار في التدريب يعد من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة Badaruddin et al (٢٠٢٤) العلاقة التكاملية بين التطوير المهني وتوازن الحياة والعمل، حيث أشارت إلى أن توفير بيئة داعمة تتيح للموظف فرصاً مستمرة للنمو المهني مع المحافظة على الاستقرار النفسي والاجتماعي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء

العام. وأكدت الدراسة أن التطوير المهني لا يقتصر على التدريب فقط، بل يشمل كذلك الدعم التنظيمي، والإرشاد، وتمكين الموظف من تطوير مهاراته بشكل مستمر، مما يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستويات الإنتاجية.

ثانياً، تُعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية لأي بحث علمي، إذ تتيح للباحث فهم الوضع الراهن للمعرفة المرتبطة بموضوع التطوير المهني وعلاقته بإنتاجية الموظفين. ومن خلال هذه المراجعة يمكن تحديد ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتطوير المهني، بالإضافة إلى تحديد الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى المزيد من الاستكشاف. كما تساعد مراجعة الأدبيات في اختيار الأطر النظرية والمنهجيات الملائمة، وتوفير أساس علمي متين لتحليل نتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً، يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين:

المتغير الأول هو التطوير المهني، والذي يشمل التدريب، تنمية المهارات، الإرشاد المهني، والتعلم المستمر، حيث يُنظر إليه كعامل مستقل من المتوقع أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إنتاجية الموظفين.

أما المتغير الثاني فهو إنتاجية الموظفين، والتي تُقاس من خلال عدة مؤشرات تشمل جودة الأداء، كفاءة إنجاز المهام، الالتزام الوظيفي، تحسين النتائج المؤسسية، وسرعة الإنجاز.

وتعكس هذه المؤشرات مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

وتكمن أهمية دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في بناء إطار علمي يساهم في مساعدة المؤسسات على تبني استراتيجيات تطوير مهني فعالة، بما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وتحسين نتائج العمل. كما تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوات المعرفية في الأدبيات، خاصة في السياق المحلي، حيث ما تزال الأبحاث المتعلقة بالتطوير المهني وإنتاجية الموظفين في البيئات العربية محدودة مقارنة بالسياقات العالمية.

وفي الختام، يقدم هذا الإطار النظري رؤية واضحة للعلاقة بين التطوير المهني وزيادة إنتاجية الموظفين، مع تحديد أبرز الفجوات التي ستعمل الدراسة الحالية على معالجتها وتقديم فهم أعمق لها.

٢,٢. المتغير المستقل (أثر التطوير المهني في القطاع الخاص)

• الخلفية :

يُعتبر التطوير المهني من المتغيرات الأساسية التي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءات الموظفين وقدرتهم على مواجهة التغيرات في بيئة العمل ضمن القطاع الخاص. مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، باتت المؤسسات بحاجة إلى برامج تطوير مهني متكاملة تساهم في بناء مهارات الموظفين، وتحسين جاهزيتهم لمتطلبات سوق العمل، وتمكينهم من التكيف مع التحولات المؤسسية والتقنية، مما يعكس أهمية التطوير المهني كعنصر استراتيجي في إدارة رأس المال البشري.

• تعريف التطوير المهني في القطاع الخاص :

التطوير المهني في القطاع الخاص يُعرّف بأنه مجموعة الأنشطة والبرامج المنظمة التي تهدف إلى تحسين معرفة الموظفين، ومهاراتهم، وكفاءاتهم، سواء التقنية أو الإدارية أو السلوكية، بما يدعم نموهم الوظيفي ويزيد جاهزيتهم لمواجهة تحديات بيئة العمل. يشمل ذلك التدريب المستمر، الإرشاد والتوجيه الوظيفي، التخطيط لمسارات مهنية واضحة، وتطوير مهارات قيادية وشخصية، مع التركيز على تعزيز الإمكانات الفردية والمؤسسية.

• تطور مفهوم أثر التطوير المهني في القطاع الخاص:

شهد مفهوم التطوير المهني في القطاع الخاص تطورًا ملحوظًا، إذ انتقل من كونه برامج تدريبية قصيرة المدى تركز على الجوانب التقنية إلى منظومة شاملة ومتقدمة تعتمد على التعلم المستمر، والإرشاد المهني، والتخطيط الوظيفي، وتنمية المهارات القيادية والاجتماعية. ويعكس هذا التحول توجه المؤسسات نحو بناء كفاءات بشرية قادرة على التكيف والابتكار ومواكبة التغيرات المتسارعة في الأسواق والتكنولوجيا. كما بات التطوير المهني يُنظر إليه اليوم كأداة استراتيجية لتعزيز رأس المال البشري، وتحسين الكفاءات المؤسسية، وتمكين الموظفين من اكتساب مهارات عالية الجودة تتناسب مع متطلبات المنافسة والاقتصاد المعرفي، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي بصورة أكثر شمولية وفاعلية.

• أبعاد التطوير المهني:

- يمكن تقسيم التطوير المهني في مؤسسات القطاع الخاص الى عدة أبعاد رئيسية تشمل:
- التطوير الفني والمهني: التدريب على المهارات المرتبطة بالوظيفة والمعرفة التقنية اللازمة لأداء المهام بفاعلية.
 - التطوير الإداري والقيادي: بناء مهارات القيادة، إدارة الفرق، اتخاذ القرار وحل المشكلات المعقدة.
 - التطوير السلوكي والاجتماعي: تنمية الذكاء العاطفي، تحمل الضغوط، وبناء علاقات عمل إيجابية لتعزيز البيئة المهنية.
 - التطوير المرتبط بالتخطيط الوظيفي: يشمل الإرشاد المهني، تصميم مسارات وظيفية واضحة، وتنمية مهارات التواصل والشبكات المهنية.

• النظريات والإطار النظري للتطوير المهني:

يعتمد التطوير المهني في القطاع الخاص على عدد من الأطر النظرية التي تشرح كيفية وآلية تعزيز قدرات الموظفين:

- نظرية التعلم مدى الحياة (Lifelong Learning): تؤكد على أهمية التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة لمواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View): ترى أن تطوير رأس المال البشري يعزز الكفاءات المؤسسية ويزيد قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات.
- نظرية الكفاءات المهنية (Professional Competency Theory): تركز على تطوير مجموعة متكاملة من المهارات التقنية والناعمة التي تمكن الموظف من الأداء بكفاءة عالية

• العلاقة بين التطوير المهني والمتغيرات الأخرى:

إن التطوير المهني في القطاع الخاص يؤثر بشكل مباشر في مجموعة من المتغيرات الحيوية داخل المؤسسات، أبرزها:

- تحسين الأداء الوظيفي: يسهم التطوير المهني في رفع جودة الأداء من خلال تعزيز مهارات الموظفين وتمكينهم من إنجاز المهام بكفاءة أعلى.
- تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري: يؤدي تحسين قدرات الموظفين إلى توزيع أفضل للمهام واستثمار أمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.
- تعزيز القدرة على التكيف: المؤسسات التي توفر برامج تطوير مهني مستمرة تكون أكثر قدرة على مواكبة التغيرات التنظيمية والاقتصادية والتقنية.
- رفع مستويات الرضا الوظيفي: يلبي التطوير المهني تطلعات الموظفين للتعلم والنمو المهني، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم وانتمائهم المؤسسي.

مراجعة دراسات المتغير المستقل (أثر التطور المهني في القطاع الخاص) :

في دراسة Cheng (2025)، تم استكشاف أثر برامج التطوير المهني على التطور الوظيفي للموظفين في الصين. أظهرت النتائج أن أكثر من ٧٠٪ من المشاركين وجدوا أن البرامج مفيدة للغاية لتعزيز مساهمهم المهني. كما أبرزت الدراسة أهمية التوافق بين البرامج التعليمية واحتياجات السوق، واقترحت تعزيز الشراكات مع القطاع الصناعي لتوسيع فرص التعلم العملي والتواصل الشبكي. وخلص الباحث إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد طريقة فعالة لتعزيز التطور المهني مقارنة بالحلول التقنية المكلفة.

أما دراسة McCuen (2025)، فقد ركزت على تطوير الطلاب في مجالات STEM مع التأكيد على الجمع بين المهارات التقنية والناعمة. أبرزت الدراسة أن الخبرة العملية مثل التدريب الداخلي والبحث ضرورية لتحقيق النجاح المهني. كما خلصت إلى أن التعليم المهني الكامل يجب أن يشمل الأبعاد المعرفية والمهارات الشخصية والتخطيط الوظيفي لضمان التطور المهني المستدام.

في سياق دمج الخبرة النفسية، بحثت دراسة Ivanchenko et al (2025) تأثير التقييم النفسي على التطور المهني. أظهرت النتائج أن استخدام أدوات التقييم النفسي يعزز الكفاءات الأساسية، قدرة القيادة، والقدرة على تحمل الضغوط. وأكد الباحثون أن دمج التقييم النفسي ضمن استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة يدعم الأداء المهني والتحفيز الوظيفي، مما يساهم في تطوير قادة مؤهلين.

من منظور تقني مبتكر، قدمت دراسة K & S (2025) إطارًا قائمًا على الذكاء الاصطناعي لدعم التقدم الوظيفي، يشمل مقابلات تجريبية، إنشاء سيرة ذاتية، اختبارات معرفية، وتخطيط وظيفي شخصي. بينت الدراسة أن استخدام المنصة الذكية يمكن أن يحسن استراتيجيات التطور المهني، من خلال تخصيص التعلم وإكساب المهارات المطلوبة بدقة، وتقليل الفجوة بين التعليم الأكاديمي ومتطلبات سوق العمل.

وأخيرًا، ركزت دراسة Wu (2025) على تأثير قيود التطور المهني على الصحة النفسية للشباب في الصين. أظهرت النتائج أن القيود على التقدم الوظيفي تزيد من معدلات الاكتئاب، وتؤثر على الصحة العامة، خصوصًا لدى ذوي التعليم العالي والدخل المتوسط والعالي. وأكدت الدراسة أن دعم التطور المهني للشباب يساهم في تحسين الصحة النفسية والرفاهية، مما يساهم في البعد الإنساني والاجتماعي للتطور المهني.

جدول ٢-١: ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التطور المهني في القطاع الخاص)

م	الباحثون / السنة	الهدف الرئيسي	أهم النتائج	أبرز الإنجازات
١	Cheng (2025)	دراسة تأثير برامج التطوير المهني على التطور الوظيفي للفرد	أكثر من 70% من المشاركين اعتبروا البرامج مفيدة للغاية للتطور الوظيفي	الاستثمار في برامج التطوير المهني يعزز النمو الوظيفي بشكل فعال ويجب تعزيز الشراكات الصناعية وفرص التواصل الشبكي

٢	McCuen (2025)	التركيز على تطوير الطلاب في تخصصات STEM من خلال المهارات التقنية والناعمة	الجمع بين الخبرة العملية والمعرفة التقنية ضروري للنجاح المهني	التعليم المهني الكامل يجب ان يشمل المهارات التقنية، الناعمة، والتخطيط الوظيفي لتعزيز التطور المهني
٣	Ivanchenko et al. (2025)	دمج التقييم النفسي في استراتيجيات التطور المهني	التقييم النفسي يعزز الكفاءات الأساسية، القيادة، القدرة على تحمل الضغوط	استخدام التقييم النفسي ضمن استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة يدعم الأداء المهني والتحفيز الوظيفي
٤	K & S (2025)	تطوير إطار ذكاء اصطناعي للتقدم الوظيفي	المنصة الذكية حسنّت الاستعداد المهني والتخطيط الوظيفي الشخصي	استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن ان يرفع كفاءة التطور المهني من خلال تخصيص التعليم والمهارات
٥	Wu (2025)	دراسة أثر قيود التطور الوظيفي على الصحة النفسية للشباب	القيود على التطور الوظيفي تزيد من الاكتئاب وتؤثر على الصحة	دعم التطور المهني للشباب يسهم في تحسين الصحة النفسية والرفاهية

تلخص هذه الدراسات أن التطور المهني عنصر محوري لتعزيز الكفاءات الفردية وتحسين الأداء المؤسسي، مدعوماً ببرامج تدريبية متكاملة، وتقييم نفسي دقيق، وتقنيات مبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، ويشمل تعزيز المهارات التقنية والناعمة، وإتاحة فرص التعلم العملي والتخطيط الوظيفي، بما يمكن الأفراد من مواجهة قيود المسار المهني وتحقيق نمو مستدام ورفاهية أفضل.

٢,٣. المتغير التابع (زيادة إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص):

أولاً: الخلفية

في القطاع الخاص، تعتبر زيادة إنتاجية الموظفين عاملاً رئيسياً لتحقيق التنافسية وتعظيم الأداء التنظيمي. لا يُقاس الأداء فقط بعدد ساعات العمل أو الإنتاج الكمي، بل يشمل جودة الإنجاز، الالتزام، المرونة، والقدرة على الابتكار ضمن نطاق عملهم. كما أن التغيرات الاقتصادية والضغوط التنافسية دفعت المؤسسات الخاصة إلى التركيز على تحسين فعالية الموارد البشرية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تُعد الموارد البشرية في القطاع الخاص مورداً استراتيجياً، ويؤثر مستوى إنتاجية الموظفين بشكل مباشر على الأداء المالي، رضا العملاء، وسمعة الشركة في السوق. لذلك، أصبح تطوير بيئة عمل محفزة، وتعويضات عادلة، ودعم الدافعية والانضباط لدى الموظفين من أهم ممارسات الإدارة الحديثة.

ثانياً: التعريفات

التعريف في القطاع الخاص: الإنتاجية هي درجة مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة، بما يشمل كمية وجودة العمل، الالتزام بالمواعيد، وكفاءة استخدام الموارد.

من منظور الإدارة: الموظف المنتج هو الذي يحقق الأهداف المؤسسية بكفاءة ويعكس تأثيراً إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

من منظور الموظف: الإنتاجية تعكس القدرة على أداء المهام بكفاءة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والاستفادة من الحوافز والتطوير المهني.

ثالثاً: تطور مفهوم الإنتاجية في القطاع الخاص

تطور مفهوم إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص من : التركيز على الإنجاز الفردي للمهام إلى مقاربات شمولية تشمل الالتزام والانضباط، الدافعية، المرونة، والتأثير على الأداء التنظيمي العام. كما أصبح قياس الإنتاجية يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية، مع التركيز على العلاقة بين البيئة التنظيمية، الحوافز، والتطوير المهني، لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء المستدام.

رابعاً: الأبعاد

يمكن قياس إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص عبر عدة أبعاد:

١. البعد الكمي: حجم العمل المنجز ضمن فترة زمنية محددة.
٢. البعد النوعي: جودة المخرجات ودقتها ومدى توافقها مع المعايير التنظيمية.
٣. البعد السلوكي: الالتزام بالمواعيد، الانضباط، والمبادرة الفردية.
٤. البعد التأثيري: مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة العامة.
٥. البعد التكيفي: القدرة على التكيف مع التغيرات والضغوط التنظيمية.
٦. البعد الدافعي: درجة الحافز الذاتي والاستجابة للأنظمة التحفيزية.

خامساً: النظريات المرتبطة

١. نظرية الحوافز (Incentive Theory): تؤكد أن الحوافز المادية والمعنوية تعزز الأداء والإنتاجية.
٢. نظرية السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Theory): تركز على تأثير بيئة العمل، القيادة، والانضباط على الأداء الفردي والجماعي.

٣. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management): تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع الإنتاجية بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية.

٤. نظرية التكيف والمرونة (Adaptation and Resilience Theory): تشير إلى أهمية المرونة والانضباط في مواجهة التحديات لضمان استمرارية الإنتاجية

سادساً: علاقة المتغير التابع (زيادة انتاجية الموظفين) مع المتغيرات الأخرى

- مع الابتكار: الموظفون المنتجون يساهمون في تحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يزيد من الإنتاجية الكلية.
- مع القيادة: القيادة الفعالة، سواء كانت تحفيزية أو تشاركية، تعزز التزام الموظفين وتدعم بيئة عمل منتجة.
- مع الثقافة التنظيمية: الثقافة التي تشجع التعلم، التعاون، والانفتاح على الأفكار الجديدة تعزز أداء الموظفين وإنتاجيتهم.
- مع الانضباط: الالتزام بالمعايير والسياسات الداخلية يدعم استقرار الأداء ويزيد الإنتاجية.
- مع بيئة العمل: بيئة عمل محفزة، داعمة، ومرنة تعزز رضا الموظفين، وتقلل الإرهاق، مما يرفع الإنتاجية.
- مع الحوافز والتعويضات: الحوافز النقدية وغير النقدية تؤثر إيجابياً على مستوى الجهد المبذول والأداء النهائي.
- مع الدافعية: الدافعية الذاتية أو المستمدة من الحوافز الإدارية تزيد الالتزام بالمهام وتحسن جودة النتائج.
- مع القدرة على التكيف والمرونة: الموظفون القادرون على التكيف مع التغيرات والضغوط يحافظون على مستوى إنتاجية مرتفع حتى في الظروف الصعبة.

مراجعة دراسات المتغير التابع (زيادة إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص) :

- Sujimah & M (٢٠٢٥): بحثت الدراسة دور الانضباط كوسيط بين بيئة العمل، التعويضات، وإنتاجية الموظفين في قطاع الأشغال العامة والإسكان. أظهرت النتائج أن بيئة العمل الداعمة والتعويضات العادلة تعزز الإنتاجية بشكل مباشر، بينما الانضباط يزيد من هذه العلاقة ويعتبر محركاً أساسياً لتحقيق الأداء المتميز.
- Holovchenko (٢٠٢٥): ركزت الدراسة على إنتاجية الموظفين في ظل الأحكام العرفية، وأكدت أن المرونة والقدرة على التكيف مع التوتر والإرهاق النفسي عوامل رئيسية للحفاظ على الإنتاجية كما أبرزت أهمية الدعم النفسي والمرونة في ساعات العمل وتعزيز التواصل داخل المؤسسة للحفاظ على الأداء الفعال.
- Ibrahim & Abiddin (٢٠٢٥): في مراجعة منهجية للأدبيات حول الحوافز، بينت النتائج أن أنظمة الحوافز الفعالة، سواء النقدية أو غير النقدية، تعزز إنتاجية الموظفين بشكل ملحوظ، وأن الإدارة تلعب دوراً محورياً في مواءمة هذه الحوافز مع الأهداف التنظيمية
- Lestari & Sulistyowati (٢٠٢٥): أظهرت الدراسة أن كل من الدافعية والانضباط لهما تأثير كبير على إنتاجية الموظفين، حيث يفسر العاملان معاً ٦٢٪ من التباين في الأداء. وأكدت الدراسة أن تعزيز بيئة عمل محفزة، وممارسات إدارة مرنة، يساهم في رفع مستوى الإنتاجية بشكل ملحوظ.

جدول ٢-٢: ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (زيادة إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص)

م	الباحثون / السنة	الهدف الرئيسي	أهم النتائج	أبرز الاستنتاجات
١	Sujimah & M. (2025)	دراسة الدور الوسيط لانضباط العمل في العلاقة بين بيئة العمل والتعويضات وإنتاجية الموظفين	بيئة العمل الداعمة والتعويضات العادلة تعزز إنتاجية الموظفين، والانضباط يعمل كوسيط يقوي هذه العلاقة،	الاستثمار في تحسين بيئة العمل، التعويضات العادلة، وتعزيز الانضباط يؤدي إلى زيادة ملحوظة في إنتاجية الموظفين
٢	Holovchenko, (2025)	تحليل تأثير الظروف الأزماتية وقانون الأحكام العرفية على إنتاجية الموظفين	المرونة والتكيف مع الضغوط النفسية ضروري للحفاظ على الإنتاجية، الدعم النفسي وساعات العمل المرنة تعزز الأداء،	إستراتيجيات الإدارة الداعمة والمرنة ضرورية للحفاظ على إنتاجية الموظفين في الظروف الاستثنائية

٣	Ibrahim & Abiddin ,(2025)	مراجعة منهجية لدور الحوافز كمتغير وسيط بين العوامل السابقة وإنتاجية الموظف	الحوافز النقدية وغير النقدية تعزز الأداء، الثقافة التنظيمية والإدارة الفعالة تعزز تأثير الحوافز	تطوير نظام حوافز متكامل يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية يعزز الأداء والإنتاجية، مع ضرورة دراسة التحديات المستقبلية
٤	Lestari & Sulistyowati ,(2025)	دراسة تأثير الدافعية والانضباط على إنتاجية الموظفين في شركة خاصة،	,الدافعية تفسر ٥١,٤٪ من التباين في الأداء، والانضباط يفسر ٤٢,٦٪، والعاملان معاً يفسران ٦٢٪،	تعزيز الدافعية والانضباط في بيئة عمل محفزة يؤدي إلى تحسين الأداء العام والإنتاجية، واستراتيجيات الإدارة الفعالة ضرورية لتحقيق النتائج المثلى

تلخص هذه الدراسات أن إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل: الانضباط، بيئة العمل الداعمة، الحوافز، الدافعية، المرونة، والثقافة التنظيمية. تعزيز هذه العوامل يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة، جودة أعلى في المخرجات، والتزام أكبر من الموظفين، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل ومستدام.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (التطوير المهني وزيادة إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص):

مراجعة الدراسات التي جمعت بين التطوير المهني وزيادة إنتاجية الموظفين:

تشير الدراسات الحديثة التي تناولت قطاع الأعمال الخاص إلى وجود علاقة إيجابية قوية ومباشرة بين برامج التطوير المهني (التدريب، الإرشاد، التطوير المستمر) وبين زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم. وقد جاءت نتائج الأبحاث الست لتؤكد هذا الارتباط مع اختلاف القطاعات والأساليب المستخدمة في التطوير.

ففي دراسة Colombo Private Banks (٢٠٢٤)، التي تناولت أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك الخاصة في كولومبو، أظهرت النتائج أن برامج التدريب المنتظمة تسهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية، وأن الرضا الوظيفي يعزز قوة العلاقة بين التطوير المهني والأداء، مما يعكس أهمية الدمج بين التدريب وسياسات دعم الموظفين.

وفي دراسة Mustafa & Lleshi (٢٠٢٤)، تبين أن التعلم مدى الحياة وتطوير مهارات الموظفين يرفعان القدرة على الابتكار والتكيف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ. وأكدت الدراسة أن الاستثمار المستمر في تطوير الموظفين يمثل ميزة تنافسية جوهرية للقطاع الخاص.

كما أبرزت دراسة Badaruddin et al (٢٠٢٤) أهمية الدمج بين التطوير المهني والتوازن بين العمل والحياة، حيث تبين أن توفير بيئة عمل داعمة وثقافة تنظيمية تشجع التطوير ينعكس مباشرة على تحسين الأداء والإنتاجية، وهو ما يبرز أهمية العوامل التنظيمية في دعم برامج التطوير.

أما دراسة Kaur et al (٢٠٢٥)، على منظمات خاصة في مدينة بونه، فقد أظهرت أن ٨٦٪ من الموظفين استفادوا من التدريب بشكل مباشر بعد تطبيق برامج تدريبية محدثة، وأن التدريب المستمر أدى إلى زيادات كبيرة في الإنتاجية الفردية والتنظيمية، مما يظهر بوضوح عائد الاستثمار العالي في التطوير.

وفي دراسة Riesner et al (٢٠٢٥) التي فحصت المهنية والانضباط وبرامج التطوير في شركة خاصة (PT X)، وجدت النتائج أن برامج التطوير المهني هي العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء،

إذ تعمل كمتغير وسيط بين المهنية والأداء الوظيفي، مما يدل على أن التطوير المهني يعزز جودة العمل وفعاليته

وأخيرًا، بينت دراسة Abubakar (٢٠٢٤) في البنوك الخاصة أن برامج التدريب وتطوير المهارات تؤدي إلى تحسن كبير في مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتزيد من الرضا الوظيفي والشعور بالتمكين، موضحة أن تصميم البرامج وثقافة المؤسسة يساهمان في تقوية العلاقة بين التدريب والإنتاجية.

جدول ٢-٣: ملخص للدراسات التي تجمع بين التطوير المهني وزيادة إنتاجية الموظفين والعلاقة بين المتغيرين :

الباحثون / السنة	أهداف البحث	نتائج البحث	الاستنتاجات	العلاقة بين المتغير المستقل والتابع
Colombo Private Banks Study (2024)	قياس أثر - التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك الخاصة فحص دور الرضا الوظيفي كمُتغير مُعَيَّل	التدريب - والتطوير يحسنان الأداء بشكل كبير الرضا الوظيفي يعزز قوة العلاقة	التدريب والتطوير عنصران حاسمان لرفع الأداء، والرضا الوظيفي عامل داعم يقوّي التأثير	علاقة إيجابية قوية بين التطوير المهني والأداء، تزيد قوة بارتفاع الرضا الوظيفي.
Mustafa & Lleshi (2024)	تقييم أثر التعلم - مدى الحياة وتطوير الموظفين على الأداء والإنتاجية	التعلم المستمر - يعزز التكيف والابتكار التدريب والإرشاد يرفعان الإنتاجية	التطوير المستمر ضرورة استراتيجية، والجمع بين التدريب الرسمي وغير الرسمي هو الأكثر فعالية	علاقة إيجابية مباشرة بين تطوير الموظفين والإنتاجية، والتعلم المستمر يعزز الأداء بشكل كبير
Badaruddin et al. (2024)	تحليل أثر - التطوير المهني والتوازن بين العمل والحياة على الأداء	التطوير المهني - يحسن المهارات بيئة - والكفاءة العمل الداعمة تعزز الأداء	التطوير المهني عنصر رئيسي لتحسين الأداء، وثقافة العمل الداعمة تزيد قوة التأثير	علاقة إيجابية بين التطوير المهني والأداء، والتوازن الوظيفي يدعم العلاقة ويقويها
Kaur ,savanoor&Bachchavpatil (2025)	تحديد أثر - التدريب على إنتاجية الموظفين	من 86% - الموظفين استفادوا - من التدريب	التدريب ضرورة استراتيجية لرفع	علاقة إيجابية قوية بين التدريب والإنتاجية والأداء

	الأداء والإنتاجية، وأهمية تطوير منهجيات التدريب وقياس KPIs.	لديهم رضا 73% التدريب - .عالٍ المستمر يرفع الإنتاجية ويحقق عائداً عالياً	وفعالية القوى تحسين - .العاملة التدريب ومنهجياته	
المهنية → ↑ - .الأداء مباشرة الانضباط → يؤثر بشكل غير مباشر .غير برامج التطوير - برامج التطوير → - .الأداء تأثيراً قوياً	المهنية وبرامج التطوير عنصران حاسمان لتحسين الأداء، و برامج التطوير وسيط مؤثر.	المهنية تؤثر - إيجاباً على الأداء .وبرامج التطوير الانضباط لا يؤثر مباشرة على الأداء، لكنه يعزز برامج - .التطوير التطوير ترفع الأداء.	دراسة أثر - المهنية والانضباط وبرامج التطوير على أداء الموظفين.	Riesner et al. (2025)
علاقة إيجابية معنوية قوية بين التدريب وتحسن مؤشرات الأداء.	التدريب عنصر جوهري لتحسين الأداء، وتصميم البرنامج والثقافة التنظيمية عاملان مهمان لنجاح التدريب	وجود علاقة - ارتباط موجبة بين التدريب وتحسن - .الأداء معنوي في المهارات والأداء بعد التدريب	تقييم أثر - التدريب وتنمية المهارات على الأداء في البنوك الخاصة.	Abubakar (2024)
علاقة إيجابية واضحة بين التدريب (مستقل) والأداء والإنتاجية والابتكار (تابع).	التدريب أساسي لتحقيق ميزة تنافسية وتنمية قيادات قادرة على التكيف مع التغيرات.	التدريب يعزز - المهارات والرضا يقلل - .الوظيفي الدوران ويزيد يعزز - .الإنتاجية ثقافة الابتكار والتعلم المستمر	استكشاف دور - التدريب في تنمية المهارات والإنتاجية والابتكار والتنمية التنظيمية.	Kinasih, Firdaus & Andriani. (2025)

أنماط التشابه في الدراسات حول التطوير المهني وإنتاجية الموظفين:

- العلاقة الإيجابية المتكررة: جميع الدراسات تشير إلى أن التطوير المهني يزيد إنتاجية الموظفين ويحسن أدائهم في بيئات العمل المختلفة، بما فيها القطاع الخاص.
- أهمية أساليب التطوير المختلفة: التدريب أثناء العمل، الإرشاد، التناوب الوظيفي، والتعلم مدى الحياة جميعها أثبتت فعاليتها في رفع الإنتاجية.
- دور الثقافة التنظيمية والقيادة: بيئة العمل الداعمة والقيادة التحويلية تعزز من تأثير برامج التطوير المهني على الإنتاجية.

- تأثير متغيرات تعديل: مثل الرضا الوظيفي، الذي يقوي العلاقة بين التطوير المهني والإنتاجية.
- تنوع القطاعات: الدراسات شملت القطاع الخاص، البنوك، والمؤسسات الأكاديمية، وأكدت فعالية برامج التطوير المهني في تحسين الأداء ضمن بيئات عمل تنافسية.

الفجوات البحثية:

١. على الرغم من النتائج الإيجابية، هناك بعض الفجوات البحثية في سياق القطاع الخاص: ندرة الدراسات التي تركز على أثر التطوير المهني على إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي.
٢. قلة الأبحاث التي تدرس تأثير التطوير المهني مع متغيرات محلية وثقافية لضمان تكيف برامج التدريب بما يتوافق مع بيئة العمل السعودية.
٣. الحاجة لمزيد من الدراسات التي تدمج بين التعلم مدى الحياة، تقييم الأداء، والتطوير المهني لتقديم نموذج شامل لزيادة الإنتاجية في القطاع الخاص

٢,٥. الخاتمة :

أظهرت الدراسات السابقة أن برامج التطوير المهني تؤثر إيجابياً على زيادة إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص. حيث يعزز التطوير المهني من مهارات ومعرفة الموظفين، ويحفزهم، ويزيد من قدرتهم على التكيف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. ومن العوامل الرئيسية لنجاح برامج التطوير المهني: استخدام أساليب متنوعة في التدريب، دعم القيادة، وجود ثقافة تنظيمية محفزة، وتوفير الموارد اللازمة.

الأثر على البحث المستقبلي:

تظهر الحاجة لمزيد من الدراسات التي تركز على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مع تصميم برامج تطوير مهني متكاملة تتناسب مع الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية، ودمج مؤشرات قياس الإنتاجية لتقييم أثر هذه البرامج على الموظفين والمنظمات على حد سواء

مساهمات الدراسة الحالية:

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية مهمة، إذ تعد من أوائل الدراسات التي تتناول أثر التطوير المهني على زيادة إنتاجية الموظفين في القطاع الخاص السعودي، حيث توفر بيانات دقيقة ومستقاة من الواقع الميداني للشركات والمؤسسات. وتقدم الدراسة إطار عمل تطبيقي يتناسب مع الخصائص والسياق المحلي في المملكة، مما يمكن المؤسسات من تصميم وتنفيذ برامج تطوير مهني فعالة ترفع من إنتاجية وكفاءة الموظفين. ومن الناحية العلمية، تسهم الدراسة في تعزيز المعرفة من خلال توضيح تأثير العوامل التنظيمية والثقافية المحلية على فعالية برامج التطوير المهني، كما تقدم نماذج وأطر قابلة للتطبيق على المستوى المحلي، بما يساعد في تعميم النتائج والاستفادة منها في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية

- Abubakar, A. (2024). *Evaluating the impact of training and skill development programs on employee performance in banking sector / financial institutions. Global Journal of Human Resource Management.*
<https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n1110>
- Badaruddin, B., Surianto, S., & Fatmasari, F. (2024). *Work-life balance and professional development: Their impact on employee performance. Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi.*
<https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.986>
- Cheng, T. (2025). *The impact of professional education programs on career development. Higher Education Evaluation and Development.*
<https://doi.org/10.1108/heed-10-2024-0046>
- 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>
- Holovchenko, S. (2025). *Algorithms for enhancing employee productivity under martial law. Journal of Strategic Economic Research.*
<https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.6>

- Ivanchenko, A., Sadykina, A., Stadnyk, A., Kuzmin, V., & Kuzmina, M. (2025). *Integrating psychological expertise into professional development and career advancement strategies*. Management (Montevideo). <https://doi.org/10.62486/agma2025265>
- 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>
- Kaur, P., Savanoor, S., & Bachchhavpatil, S. (2025). *Effect of training on workforce productivity and effectiveness in private organizations with reference to Pune City*. International Journal of Advanced Research in Commerce, Management & Social Science. [https://doi.org/10.62823/ijarcms/8.1\(ii\).7253](https://doi.org/10.62823/ijarcms/8.1(ii).7253)
- Kinasih, R., Firdaus, V., & Andriani, D. (2025). *Effect of professionalism and work discipline on employee performance through employee development programs as an intervening variable*. BIMA Journal. <https://doi.org/10.37638/bima.6.1.559-576>
- K, D., & S, S. (2025). *AI-based framework for career advancement*. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management. <https://doi.org/10.55041/ijsrem51583>

- Lestari, I., & Sulistyowati, P. (2025). *The role of motivation and leadership style in increasing employee work productivity at PT. Andalan Mandiri Busana Boyolali*. *International Journal of Economics and Management Research*. <https://doi.org/10.55606>
- Lestari, I., & Sulistyowati, P. (2025). *The role of motivation and leadership style in increasing employee work productivity at PT. Andalan Mandiri Busana Boyolali*. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*. <https://doi.org/10.37481/jmneb.v5i1.1146>
- McCuen, R. (2025). *Professional development and career planning*. <https://doi.org/10.1201/9781003588481>
- Mustafa, B., & Lleshi, S. (2024). *The impact of lifelong learning and investments in employee development on employee productivity and performance*. *Multidisciplinary Reviews*. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024175>
- ResearchGate Source (2025). *Effect of training and career development on employee performance: Moderating effect of job satisfaction*. <https://www.researchgate.net/publication/365663501>
- Riesner, S., Altnau, C., Berner, M., Skraba, A., Ajiri, D., & Kopac, L. (2025). *Employee training as a support for the professional development of the company*. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe05401>

- 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.* <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i4.1044>
- Sujimah, E., & M., (2025). *Enhancing employee productivity: The mediating role of work discipline in work environment and compensation strategies. Journal of Organizational and Human Resource Development Strategies.* <https://doi.org/10.56741/ohds.v2i01.721>
- Wu, X. (2025). *Research on the impact of career advancement on the mental health of young workers. PLOS One, 20.* <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0328440>

ملحق رقم (١) أداة الدراسة (الاستبانة)

المشاركون الكرام،

تحية طيبة،

نرجو منكم المشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر التطوير المهني على زيادة إنتاجية موظفي القطاع الخاص في محافظة جدة.

تُعد مساهمتكم الكريمة ذات قيمة كبيرة لهذا البحث حيث ستساعد في تقديم رؤى وتوصيات عملية لتطوير أداء العاملين في محافظة جدة.

تستغرق التعبئة حوالي ٣ دقائق وجميع بياناتكم محمية وسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى قراءة العبارات وتحديد مدى اتفاقك معها باستخدام مقياس (ليكرت الخماسي)

١ - أوافق بشدة

٢ - أوافق

٣ - محايد

٤ - لا أوافق

٥ - لا أوافق بشدة

شكرًا لتعاونكم.

القسم الأول : البيانات الشخصية

☐ ذكر ☐ أنثى	الجنس
☐ من ١٨ إلى ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ إلى ٣٥ سنة ☐ من ٣٥ إلى ٤٥ سنة ☐ ٤٥ سنة فأكثر	العمر
☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	المؤهل العلمي
☐ أقل من ٣ سنوات ☐ ٣ - ٥ سنوات ☐ ٦ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة في القطاع الخاص

القسم الثاني : التطوير المهني في القطاع الخاص

يهدف هذا القسم إلى التعرف على مستوى التطوير المهني داخل مؤسسات القطاع الخاص من خلال دراسة ثلاثة محاور رئيسية تعكس جودة البرامج التدريبية وأثرها في تنمية المهارات ومدى الدعم المؤسسي المقدم لها.

يشمل هذا القسم الأبعاد التالية:

- البُعد الأول : جودة برامج التطوير والتدريب
- البُعد الثاني : تنمية المهارات الوظيفية
- البُعد الثالث : الدعم المؤسسي والتقني للتطوير المهني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
البعد الأول : جودة برامج التطوير والتدريب يقيس هذا البعد مدى ملائمة وفاعلية البرامج التدريبية المقدمة من المؤسسة وتركيزها على تنمية القدرات الوظيفية للموظف ومواءمتها مع متطلبات السوق واحتياجات المسار المهني الداخلي.					
					توفر مؤسستي برامج تطوير مهني تساعدني على تنمية قدراتي الوظيفية.
					محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات سوق العمل.
					التدريب الذي أتلقيه يساهم في تحسين مساري المهني داخل المؤسسة.
					توفر برامج التطوير فرصًا للتعلم العملي وتطبيق المهارات.
البعد الثاني: تنمية المهارات الوظيفية يقيس هذا البعد الأثر العملي لبرامج التطوير في تطوير مهارات الموظفين الفنية والتقنية وتعزيز كفاءتهم في استخدام أدوات العمل وحل المشكلات المهنية.					
					تساهم برامج التطوير المهني في تحسين مهاراتي الفنية المرتبطة بعملتي.
					التدريب الذي أحصل عليه يطوّر قدرتي على استخدام أدوات وتقنيات العمل بكفاءة.
					تساعدني برامج التطوير على حل المشكلات المهنية بشكل أفضل.
					أشعر أن مهاراتي الوظيفية تطورت بشكل واضح نتيجة مشاركتي في برامج التطوير.

البُعد الثالث : الدعم المؤسسي والتقني للتطوير المهني يقيس هذا البعد مدى التزام الإدارة وتبنيها لاستراتيجيات داعمة للتطوير المهني من خلال التشجيع الفاعل واستخدام التقنية الحديثة وتوفير التوجيه المهني والاستثمار المستدام في رأس المال البشري.					
					تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في برامج التطوير المهني.
					تستخدم المؤسسة وسائل تقنية حديثة لدعم التعلم والتطوير المهني.
					يحصل الموظفون على توجيه أو إرشاد مهني يساعدهم على التقدم الوظيفي.
					أشعر أن المؤسسة تستثمر في تطوير رأس المال البشري على المدى الطويل.

القسم الثالث : زيادة إنتاجية الموظفين

يهدف هذا القسم إلى قياس أثر التطوير المهني على زيادة إنتاجية الموظفين، من خلال دراسة ثلاثة محاور رئيسية تعكس التحسن في الأداء والكفاءة وزيادة الدافعية والانضباط وتعزيز القدرة على التكيف والاستمرارية.

يشمل هذا القسم الأبعاد التالية:

- البُعد الأول : تحسين الأداء والكفاءة
- البُعد الثاني : الدافعية والانضباط في العمل
- البُعد الثالث : القدرة على التكيف والاستمرارية في الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
البُعد الأول : تحسين الأداء والكفاءة يقيس هذا البعد التحسن الملموس في جودة وكفاءة الأداء الوظيفي للموظف وذلك من خلال رفع جودة المخرجات وزيادة سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء والشعور العام بارتفاع الكفاءة المهنية.					
					أسهمت برامج التطوير المهني في رفع جودة أدائي الوظيفي.
					أصبحت أنجز مهامتي بسرعة أكبر بعد مشاركتي في برامج التطوير.
					ساعدني التطوير المهني على تقليل الأخطاء في العمل.
					أشعر بزيادة كفاءتي المهنية نتيجة التدريب والتطوير.
البُعد الثاني : الدافعية والانضباط في العمل يقيس هذا البعد الأثر النفسي والسلوكي للتطوير المهني على الموظف من خلال رصد زيادة حافزه الذاتي للعمل وارتفاع مستوى التزامه وانضباطه ورغبته في بذل جهد إضافي طوعاً.					
					أشعر بحافز أكبر للعمل بعد حصولي على فرص تطوير مهني.
					زاد التزامي بأنظمة العمل نتيجة مشاركتي في برامج التطوير.
					أسهم التطوير المهني في تعزيز انضباطي الوظيفي.
					أصبحت أكثر رغبة في بذل جهد إضافي في عملي.

البُعد الثالث : القدرة على التكيف والاستمرارية في الأداء يقيس هذا البعد مدى تعزيز برامج التطوير لمرونة الموظف وقدرته على الصمود من خلال رفع كفاءته في التكيف مع التغيرات وإدارة ضغوط العمل والحفاظ على أداء مستقر في الظروف الصعبة.					
					أصبحت أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
					أستطيع التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة أكبر بعد التطوير المهني.
					يساعدني التطوير المهني على الاستمرار في الأداء الجيد حتى في الظروف الصعبة.
					أشعر بثقة أكبر في قدرتي على مواجهة تحديات العمل.

شكراً جزيلاً لك على وقتك الثمين ومشاركتك القيّمة في هذا الاستبيان مساهمتك هي خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف هذا البحث العلمي.