

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
جودة برامج التدريب والتطوير في المنظمات

أسم الطالب  
مشعل خالد الغامدي

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د.  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

2026

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 6  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 6  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 7  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 7  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 7  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 8  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 12 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 15 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 16 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 16 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 17 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 1  |                                                  |
| 8  |                                                  |
| 19 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 20 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 21 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 22 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 23 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 24 | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها. ولأن العامل البشري هو العنصر الأساسي في أي عملية إنتاجية أو خدمية، فإن تحسين وتطوير كفاءته يعد أمراً حاسماً لتحقيق النجاح المؤسسي. في هذا السياق، يأتي التدريب والتطوير كأحد الأدوات الأكثر فعالية التي تستخدمها المؤسسات لتحسين أداء موظفيها وتعزيز قدراتهم. يُعد التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل، وتحسين أدائهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

في ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال وزيادة المنافسة، أصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديداً، والتي تمثل جزءاً كبيراً من الهيكل الاقتصادي، أن تولي اهتماماً كبيراً لتدريب موظفيها وتطويرهم. هذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على أداء موظفيها لتحقيق التميز والنمو المستدام، مما يجعل من الاستثمار في التدريب والتطوير خطوة استراتيجية حاسمة.

ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات تحديات متعددة تتعلق بتنفيذ برامج التدريب والتطوير، بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل صحيح، وصولاً إلى تقييم تأثير تلك البرامج على الأداء الفعلي للموظفين. من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل "أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين" في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل تلك البرامج.

ستتناول هذه الدراسة مختلف أبعاد التدريب، مثل تأثير نوعية البرامج التدريبية، ومدى تكرارها، بالإضافة إلى مدى تأثيرها على مستويات الأداء الوظيفي والكفاءة المهنية للموظفين. كما ستحاول الدراسة تسليط الضوء على العوائق التي قد تحول دون تحقيق النتائج المرجوة من التدريب، وتقديم توصيات لتحسين فعالية هذه البرامج بما يساهم في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

مع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، أصبح الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي والقدرة على التكيف مع المتغيرات أمراً حاسماً لتحقيق النجاح. وتُعد برامج التدريب والتطوير أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين مهارات موظفيها وتعزيز كفاءتهم الإنتاجية. ومع ذلك، يواجه العديد من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، تحديات عديدة في تطبيق وتنفيذ برامج التدريب بفعالية.

رغم أن هناك اعترافاً عاماً بأهمية التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي، فإن الفجوة تظل قائمة بين الفهم النظري لتأثير التدريب والتنفيذ الفعلي لهذه البرامج في سياقات العمل المختلفة. هل فعلاً يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي العوامل التي تسهم في نجاح برامج التدريب؟ وهل توجد عقبات تعيق تحقيق الفائدة القصوى من تلك البرامج؟

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول محاولة الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تحليل "أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين" في الشركات الصغيرة والمتوسطة. تلك المؤسسات التي غالباً ما تعتمد على موارد بشرية محدودة وقدرات مالية أقل مقارنة بالشركات الكبرى، مما يجعل من الضروري تقييم فعالية استثماراتها في التدريب. فالتدريب، رغم كونه ضرورياً، إلا أنه قد لا يحقق النتائج المرجوة في حال تم تطبيقه بشكل غير ملائم أو دون مراعاة احتياجات الموظفين الفعلية.

تطرح هذه الدراسة أيضاً تساؤلات حول مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين المختلفة، وهل يتم تصميم تلك البرامج بشكل يتناسب مع المستويات الوظيفية والخبرات المختلفة للعاملين. إلى جانب ذلك، يتطلب الأمر دراسة تأثير التدريب على تحسين جوانب محددة من الأداء الوظيفي، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين الكفاءة المهنية، وتعزيز الالتزام الوظيفي.

إذاً، تتلخص مشكلة الدراسة في البحث عن العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. هل التدريب بالفعل أداة فعالة لتحسين الأداء؟ وما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق الاستفادة القصوى من برامج التدريب؟ وما الذي يمكن فعله لتحسين فعالية تلك البرامج وضمان تحقيق أهدافها المرجوة؟

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والتطوير وأثره على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك عددًا من الفجوات النظرية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على المؤسسات الكبيرة، في حين لم تحظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنفس القدر من الاهتمام، رغم خصوصية طبيعتها التنظيمية واختلاف مواردها وإمكاناتها.

كما أن بعض الدراسات تناولت التدريب كمتغير عام دون التعمق في تحليل أبعاده المختلفة، مثل نوع التدريب، ومدى تكراره، ومستوى ملاءمته لاحتياجات الموظفين. إضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين جودة برامج التدريب ومؤشرات الأداء متعددة الأبعاد، مثل الالتزام الوظيفي والرضا المهني، وليس فقط الإنتاجية.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال تقديم تحليل متكامل يربط بين أبعاد التدريب المختلفة وأداء الموظفين في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تعاني العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضعف في تطبيق منهجيات علمية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج المناسبة. كما أن تقييم أثر التدريب غالبًا ما يكون محدودًا أو شكليًا، دون الاعتماد على أدوات قياس دقيقة تعكس التغير الحقيقي في الأداء.

إضافة إلى ذلك، فإن بعض المؤسسات تنفذ برامج تدريبية دون ربطها بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف العائد على الاستثمار في التدريب. كما أن محدودية الموارد المالية والبشرية قد تؤثر سلبًا على جودة تنفيذ البرامج التدريبية واستمراريتها.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير جودة برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما العوامل التي تعزز أو تعيق فعالية هذه البرامج؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تشكل هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملية، وذلك لعدة أسباب ترتبط بالحاجة المتزايدة لفهم وتقييم أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات متزايدة في تحقيق التميز والمحافظة على قدرتها التنافسية

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين جودة برامج التدريب وأداء الموظفين في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تساعد في توضيح العلاقة بين أبعاد التدريب المختلفة (النوع، التكرار، الملاءمة، الدعم الإداري) ومؤشرات الأداء المتعددة بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجًا يمكن أن يشكل أساسًا لدراسات مستقبلية تسعى إلى تحليل أثر التدريب في قطاعات مختلفة أو في بيئات تنظيمية متنوعة

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب. كما تساعد متخذي القرار في تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وربطه بالأداء الفعلي للموظفين

وتسهم كذلك في توجيه المؤسسات نحو تبني أساليب تقييم أكثر دقة لقياس أثر التدريب، مما يعزز من كفاءة تخصيص الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

تُعتبر تساؤلات الدراسة جوهر البحث، حيث يتم من خلالها توجيه الجهود البحثية لفهم العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين. تسعى هذه التساؤلات إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تتناول تأثير التدريب على مختلف جوانب الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن خلال هذه التساؤلات، يتم صياغة الإطار البحثي وتحليل البيانات للوصول إلى استنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق. وفيما يلي التساؤلات الأساسية التي تستهدف الدراسة الإجابة عليها:

1. ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

يهدف هذا السؤال الرئيسي إلى استكشاف التأثير الشامل لبرامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يشمل هذا السؤال تحليل كيفية تأثير التدريب على مختلف جوانب الأداء، مثل زيادة الكفاءة، تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية. تسعى الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك ارتباط مباشر بين تلقي الموظفين للتدريب وتحسين أدائهم الوظيفي، وكيف يؤثر هذا التدريب على تحقيق الأهداف المؤسسية.

2. هل يختلف تأثير التدريب على الأداء باختلاف نوع البرامج التدريبية المقدمة؟

تركز الدراسة على تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في تأثير التدريب بناءً على نوع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين. على سبيل المثال، هل يحقق التدريب الفني نفس مستوى التحسين في الأداء كما هو الحال مع التدريب القيادي أو التدريبات الخاصة بتطوير المهارات الشخصية؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحليل فعالية كل نوع من أنواع التدريب ومعرفة أيها الأكثر تأثيرًا على الأداء الوظيفي.

### 3. كيف يؤثر تكرار التدريب على التحسين المستمر في الأداء الوظيفي؟

يستهدف هذا التساؤل فهم العلاقة بين تكرار التدريب ومدى استمرارية التحسين في الأداء الوظيفي. بمعنى آخر، هل يؤدي تكرار التدريب إلى تحسينات متزايدة ومستدامة في أداء الموظفين، أم أن تأثير التدريب يظل محدودًا بعد فترة معينة؟ كما يهدف التساؤل إلى تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتكرار البرامج التدريبية بشكل دوري للحفاظ على مستويات عالية من الأداء.

### 4. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ برامج التدريب؟

يسعى هذا التساؤل إلى استكشاف التحديات التي قد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند محاولة تنفيذ برامج التدريب والتطوير بفعالية. يمكن أن تشمل هذه التحديات نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية للتدريب، أو عدم وجود استراتيجيات واضحة لتحديد احتياجات الموظفين التدريبية. كما سيساعد هذا التساؤل في فهم العقبات التي تعوق تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب وكيفية التغلب عليها.

### 5. كيف يمكن تحسين فعالية برامج التدريب لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق أقصى استفادة منها؟

يتناول هذا التساؤل الطريقة المثلى لتحسين فعالية برامج التدريب لتلبية احتياجات الموظفين والمؤسسة على حد سواء. يهدف إلى تحديد الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لضمان أن تكون البرامج التدريبية مصممة بشكل يتناسب مع احتياجات الموظفين الفعلية ويعزز من أدائهم الوظيفي. كما يسعى إلى فهم كيفية تكييف البرامج التدريبية لتلائم الموظفين على اختلاف مستوياتهم وخبراتهم.

### 6. ما هو تأثير التدريب على الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي؟

يركز هذا التساؤل على تحليل التأثيرات المختلفة للتدريب على جوانب محددة من الأداء الوظيفي، مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، ورضا الموظفين. يسعى هذا التساؤل إلى فهم كيف يمكن للتدريب أن يؤثر على هذه الجوانب المختلفة، وما إذا كانت هناك فروقات بين البرامج التدريبية في تأثيرها على هذه الجوانب.

7. ما هو الدور الذي يلعبه الدعم المؤسسي في تعزيز فعالية برامج التدريب؟

يهدف هذا التساؤل إلى فهم مدى أهمية الدعم المؤسسي في نجاح برامج التدريب. هل توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئة محفزة لتطوير مهارات موظفيها من خلال تقديم دعم مؤسسي قوي؟ يشمل هذا الدعم توافر الموارد المالية والتقنية، والاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين بعد تلقي التدريب. يهدف التساؤل إلى توضيح كيف يمكن للمؤسسة تعزيز فعالية برامج التدريب من خلال توفير دعم مناسب ومستمر.

8. كيف يمكن قياس تأثير التدريب على الأداء الوظيفي بشكل دقيق؟

يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف الأدوات والمنهجيات التي يمكن استخدامها لقياس تأثير التدريب على الأداء الوظيفي. هل يمكن الاعتماد على التقييمات التقليدية مثل الإنتاجية وعدد المهام المنجزة، أم هناك حاجة لتطبيق مقاييس أخرى مثل مستوى الرضا الوظيفي أو التحسن في المهارات الشخصية؟ سيساعد هذا التساؤل في تطوير أدوات تقييم دقيقة لقياس مدى نجاح البرامج التدريبية وتأثيرها على الأداء.

## 1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تستهدف فهم العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تأتي أهمية تحقيق هذه الأهداف في ضوء الدور المحوري الذي يلعبه التدريب في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وفيما يلي الأهداف التفصيلية للدراسة:

1. استكشاف تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين:

يهدف البحث إلى استكشاف مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسات. من خلال هذا الهدف، يتم تحليل العلاقة بين التدريب الذي يتلقاه الموظفون ومدى انعكاسه على تحسين مهاراتهم الوظيفية، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى كفاءتهم في أداء المهام المطلوبة. يُعد هذا الهدف محوريًا لفهم مدى فعالية استثمار المؤسسات في رأس المال البشري.

## 2. تحديد مدى مساهمة التدريب في تحسين الكفاءة المهنية:

أحد الأهداف الرئيسية هو تقييم مدى فعالية التدريب في تحسين الكفاءة المهنية للموظفين. يتطلب هذا الهدف تحليل أنواع مختلفة من البرامج التدريبية المستخدمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد ما إذا كانت هذه البرامج تساهم في تطوير المهارات المطلوبة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة أعلى. سيتم تحليل تأثير هذه البرامج على تحسين مستوى الكفاءة في أداء المهام اليومية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## 3. دراسة العلاقة بين تكرار التدريب وتحقيق التحسين في الأداء الوظيفي:

يهدف البحث إلى دراسة مدى تأثير تكرار التدريب على تحسين الأداء الوظيفي. هل التدريب المتكرر يساعد في تعزيز المهارات وتطوير الأداء بشكل مستمر، أم أن تأثير التدريب يكون محدودًا بعد فترة معينة؟ سيتم تحليل هذه العلاقة من خلال مقارنة مستويات الأداء قبل وبعد تلقي الموظفين تدريبات متكررة، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتكرار البرامج التدريبية بشكل دوري.

## 4. تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ برامج التدريب بفعالية:

تركز الدراسة أيضًا على تحليل التحديات التي قد تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق برامج التدريب. يشمل هذا الهدف دراسة العوامل التي قد تعيق تحقيق فعالية التدريب، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، أو عدم وجود استراتيجيات واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية. سيساعد هذا التحليل في تقديم توصيات حول كيفية تجاوز هذه العقبات لتحقيق أقصى استفادة من التدريب.

## 5. تقديم توصيات لتطوير استراتيجيات التدريب في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

بناءً على نتائج البحث، يهدف هذا الهدف إلى تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين استراتيجيات التدريب في المؤسسات. ستمثل هذه التوصيات في استراتيجيات محددة يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة اعتمادها لتعزيز فعالية برامج التدريب وزيادة مردودها على أداء الموظفين. سيساهم هذا الهدف في مساعدة المؤسسات على تخصيص مواردها بشكل فعال لتحسين أدائها العام.

6. تقييم أثر التدريب على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي:

تهدف الدراسة إلى تقييم أثر التدريب على مختلف جوانب الأداء الوظيفي، بما في ذلك زيادة الإنتاجية، تحسين الالتزام الوظيفي، ورفع جودة العمل. سيتم تحليل هذه الجوانب لتحديد مدى تأثير التدريب على التحسين الشامل للأداء الوظيفي وكيفية ارتباطه بتحقيق الأهداف التنظيمية.

7. المساهمة في تعزيز الوعي بأهمية التدريب كأداة للتطوير المستدام:

يسعى البحث إلى تعزيز الوعي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التدريب كأداة لتحقيق التطوير المستدام. من خلال عرض الأدلة على تأثير التدريب الإيجابي على الأداء، يمكن تحفيز المزيد من الشركات على الاستثمار في برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها الخاصة، وبالتالي تحقيق نمو مستدام طويل الأجل.

8. استكشاف تأثيرات متنوعة لبرامج التدريب بناءً على نوعها ومدى ملاءمتها للاحتياجات:

سيركز البحث على تحليل تأثيرات برامج التدريب المتنوعة، مثل التدريب الفني والتطوير القيادي، ومدى ملاءمة هذه البرامج لاحتياجات الموظفين المختلفة. سيتم تقييم فعالية كل نوع من أنواع التدريب في تحسين جوانب محددة من الأداء الوظيفي، مما يساعد المؤسسات على اختيار البرامج التدريبية الأنسب لأهدافها واحتياجاتها.

## 1.6. فرضيات الدراسة

تمثل الفروض إطاراً علمياً يتم من خلاله اختبار العلاقات المحتملة بين المتغيرات التي يتم تناولها في الدراسة. بناءً على التساؤلات البحثية التي تم طرحها سابقاً، تهدف هذه الفروض إلى تحديد العلاقات المحتملة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ستكون هذه الفروض هي المحرك الأساسي للتحليل الإحصائي الذي سيتم إجراؤه للتحقق من صحة الفروض أو نفيها.

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

يعد هذا الفرض أساسياً للدراسة، حيث يقترح وجود تأثير إيجابي مباشر بين برامج التدريب المقدمة للموظفين وأدائهم الوظيفي. يشمل هذا الفرض تأثير التدريب على مختلف جوانب الأداء، مثل الكفاءة والإنتاجية، ويهدف إلى اختبار ما إذا كان التدريب يساهم بشكل فعلي في تحسين أداء الموظفين بشكل عام.

الفرض الثاني: يختلف تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين باختلاف نوع البرامج المقدمة.

يركز هذا الفرض على تحليل الفروق بين أنواع مختلفة من التدريب، مثل التدريب الفني، التدريب القيادي، وتدريب المهارات الشخصية. يفترض أن كل نوع من هذه البرامج قد يكون له تأثير مختلف على جوانب محددة من الأداء الوظيفي. سيتم اختبار هذا الفرض من خلال مقارنة تأثير أنواع التدريب المختلفة على أداء الموظفين.

الفرض الثالث: التدريب المتكرر يؤدي إلى تحسين مستدام في الأداء الوظيفي.

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين تكرار التدريب وتحسين الأداء الوظيفي على المدى الطويل. يفترض الفرض أن الموظفين الذين يخضعون لتدريبات متكررة يظهرون تحسناً مستداماً في أدائهم مقارنة بالموظفين الذين يتلقون تدريباً مرة واحدة فقط أو بشكل غير منتظم. سيتم اختبار هذا الفرض من خلال تحليل البيانات المتعلقة بتكرار التدريب وتأثيره على الأداء على مدى فترة زمنية محددة.

الفرض الرابع: التحديات المرتبطة بتنفيذ برامج التدريب تؤثر سلباً على فعالية تلك البرامج.

يفترض هذا الفرض أن التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ برامج التدريب، مثل نقص الموارد أو ضعف الاستراتيجيات، تؤثر بشكل مباشر على فعالية تلك البرامج. سيتم اختبار هذا الفرض من خلال دراسة مدى تأثير هذه التحديات على قدرة الشركات على تحسين أداء موظفيها عبر التدريب.

الفرض الخامس: يمكن تحسين فعالية برامج التدريب من خلال تكييفها لتلبية احتياجات الموظفين المختلفة.

يركز هذا الفرض على مدى أهمية تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع احتياجات الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وخبراتهم. يفترض الفرض أن تدريب الموظفين وفقاً لاحتياجاتهم الفردية يسهم بشكل أكبر في تحسين أدائهم مقارنة بالتدريبات العامة التي لا تأخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار.

الفرض السادس: دعم الإدارة يساهم في تعزيز فعالية برامج التدريب وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء.

يفترض هذا الفرض أن الدعم المؤسسي من قبل الإدارة، سواء من خلال توفير الموارد أو توفير بيئة تدريبية مناسبة، يلعب دوراً حاسماً في تحسين فعالية برامج التدريب. سيتم اختبار هذا الفرض من خلال دراسة العلاقة بين مستوى الدعم المؤسسي والنتائج المحققة من برامج التدريب.

الفرض السابع: توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الجوانب المختلفة من الأداء الوظيفي، بما في ذلك الكفاءة، الإنتاجية، والالتزام الوظيفي.

يركز هذا الفرض على تحليل التأثيرات المختلفة للتدريب على جوانب محددة من الأداء الوظيفي. يفترض الفرض أن التدريب يؤدي إلى تحسين في جميع هذه الجوانب، وسيتم اختبار هذا الفرض من خلال قياس الأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب في مجالات مثل الكفاءة، الإنتاجية، والالتزام.

الفرض الثامن: يمكن قياس تأثير التدريب على الأداء الوظيفي بدقة باستخدام أدوات تقييم شاملة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المختلفة.

يفترض هذا الفرض أن الأدوات التقليدية لتقييم تأثير التدريب على الأداء قد لا تكون كافية، وأنه يجب استخدام أدوات تقييم متعددة تشمل مقاييس الأداء التقليدية مثل الإنتاجية والكفاءة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والتحسين في المهارات الشخصية. سيتم اختبار هذا الفرض من خلال مقارنة الأدوات المختلفة لقياس الأداء الوظيفي وتحليل مدى دقة كل منها.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغير مستقل يتمثل في برامج التدريب والتطوير، ومتغير تابع يتمثل في أداء الموظفين.

ويتضمن المتغير المستقل عددًا من الأبعاد الفرعية، وهي:

نوع البرامج التدريبية

تكرار التدريب

ملاءمة البرامج للاحتياجات الوظيفية

مستوى الدعم الإداري

أما المتغير التابع (أداء الموظفين) فيقاس من خلال:

الكفاءة المهنية

الإنتاجية

جودة العمل

الالتزام الوظيفي

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد التدريب المختلفة ومستوى أداء الموظفين، مع احتمالية تأثر هذه العلاقة بعوامل تنظيمية مساندة مثل الدعم الإداري والموارد المتاحة.

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف البحث. حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، بينما يركز المنهج التحليلي على دراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

سيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتضمن أسئلة تقيس أبعاد التدريب المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي. كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض، مثل معامل الارتباط والانحدار وتحليل التباين.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية اختيار عينة عشوائية من موظفي عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سيتم توزيع الاستبانة عليهم بهدف جمع بيانات حول تجاربهم مع برامج التدريب ومدى انعكاسها على أدائهم الوظيفي.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متخصصة لاستخراج النتائج المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات. كما سيتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع من مرحلتين رئيسيتين:

المرحلة الأولى: الإطار النظري

تشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب والتطوير وأداء الموظفين، وبناء النموذج النظري وصياغة الفروض.

المرحلة الثانية: الإطار التطبيقي

تشمل تصميم أداة الدراسة، جمع البيانات، تحليل النتائج، اختبار الفرضيات، واستخلاص التوصيات.

وسيتم تنفيذ المشروع وفق جدول زمني يتضمن مراحل الإعداد، جمع البيانات، التحليل، وكتابة التقرير النهائي.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لأبرز الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع التدريب والتطوير وأثره على أداء الموظفين في المؤسسات بمختلف أنواعها. ويهدف هذا العرض إلى بناء قاعدة نظرية راسخة تدعم الدراسة الحالية، وتساعد في فهم الخلفية الفكرية التي انطلقت منها المفاهيم المرتبطة بالتدريب وجودته وأثره على الأداء الوظيفي.

كما يسعى هذا الفصل إلى تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة، سواء من حيث طبيعة العلاقة بين التدريب والأداء، أو من حيث المتغيرات الوسيطة التي قد تؤثر في هذه العلاقة. ومن خلال هذا التحليل، يتم تحديد الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، خاصة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يبرر الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية.

إضافة إلى ذلك، يسهم استعراض الدراسات السابقة في دعم الإطار المفاهيمي للدراسة، وتوضيح الأسس التي تم بناء الفرضيات والنموذج البحثي عليها، بما يعزز من تماسك الدراسة من الناحية العلمية والمنهجية.

## 2.2. المتغير المستقل

يمثل التدريب والتطوير المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويُعد من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل المتجددة. وقد عرّفت العديد من الدراسات التدريب بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى إكساب الموظفين المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي.

أشارت الدراسات السابقة إلى أن جودة برامج التدريب لا تتوقف فقط على محتواها، بل تشمل أيضًا طريقة تصميمها، ومدى ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للموظفين، ووضوح أهدافها، وآليات تقييمها. كما أكدت بعض الأبحاث أن التدريب المبني على تحليل علمي للاحتياجات التدريبية يحقق نتائج أكثر فاعلية مقارنة بالتدريب العشوائي أو غير المخطط.

كذلك، أوضحت دراسات أخرى أن نوع التدريب يلعب دورًا مهمًا في تحديد مستوى التأثير على الأداء، حيث تختلف نتائج التدريب الفني عن التدريب القيادي أو تدريب المهارات الشخصية. كما أن تكرار التدريب واستمراره يعززان من فرص ترسيخ المهارات وتحويل المعرفة النظرية إلى ممارسة عملية داخل بيئة العمل.

وبالتالي، فإن المتغير المستقل في هذه الدراسة لا يقتصر على مجرد وجود برامج تدريبية، بل يمتد ليشمل جودة هذه البرامج وأبعادها المختلفة.

## 2.3. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في أداء الموظفين، والذي يُعد أحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. وقد تناولت الأدبيات مفهوم الأداء الوظيفي من منظور شامل لا يقتصر على الإنتاجية فقط، بل يشمل جودة العمل، الالتزام الوظيفي، الكفاءة المهنية، ومستوى الرضا الوظيفي.

أوضحت الدراسات السابقة أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، من بينها بيئة العمل، نمط القيادة، التحفيز، إضافة إلى مستوى تأهيل الموظفين وتدريبهم. كما أشارت بعض الأبحاث إلى أن الأداء لا يُقاس فقط بالنتائج الكمية، بل يجب أن يتضمن أيضًا تقييم السلوكيات التنظيمية الإيجابية، مثل التعاون، المبادرة، وتحمل المسؤولية.

كما أكدت بعض الدراسات أن تحسن الأداء بعد التدريب قد يظهر في صورة زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، تحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وارتفاع مستوى رضا العملاء. إلا أن درجة هذا التحسن تختلف تبعًا لطبيعة المؤسسة ومستوى تطبيقها الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا، فإن أداء الموظفين في هذه الدراسة يُنظر إليه كمفهوم متعدد الأبعاد، يعكس التأثير الكلي للتدريب والتطوير على السلوك والنتائج المهنية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، وأجمعت في معظمها على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب.

إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى أن قوة العلاقة بين التدريب والأداء تعتمد على عدد من العوامل الوسيطة، مثل دعم الإدارة العليا، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم، ووضوح الأهداف التدريبية. كما أن تقييم نتائج التدريب يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز هذه العلاقة، إذ إن غياب آليات التقييم قد يؤدي إلى ضعف الاستفادة من البرامج التدريبية.

كذلك، أوضحت بعض الأبحاث أن أثر التدريب قد لا يكون فوريًا، بل يحتاج إلى فترة زمنية حتى ينعكس على الأداء الفعلي، خاصة في حال كان التدريب يركز على تطوير المهارات السلوكية أو القيادية. كما أن مشاركة الموظفين الفعالة في العملية التدريبية تعزز من احتمالية انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. وعلى الرغم من اتفاق أغلب الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء، إلا أن بعضها أشار إلى أن التدريب وحده لا يكفي لتحسين الأداء ما لم يتكامل مع سياسات تحفيزية ودعم إداري مناسب.

## 2.5. الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن التدريب والتطوير يشكلان عنصرًا محوريًا في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الكفاءة التنظيمية. إلا أن فعالية هذه البرامج تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التخطيط، دقة تحديد الاحتياجات، ملاءمة المحتوى، ووجود آليات تقييم واضحة.

كما أظهرت الدراسات أن العلاقة بين التدريب والأداء ليست علاقة ميكانيكية مباشرة، بل تتأثر بعوامل تنظيمية متعددة، مثل الدعم الإداري، الثقافة المؤسسية، وبيئة العمل. ورغم كثافة الدراسات في هذا المجال، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الكبرى، بينما لا تزال هناك حاجة لدراسات أعمق في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك خصائص وقيودًا مختلفة.

ومن هنا، تأتي أهمية الدراسة الحالية في محاولة تقديم تحليل أكثر شمولًا يربط بين جودة برامج التدريب وأداء الموظفين في هذا النوع من المؤسسات، بما يساهم في سد الفجوة البحثية وتعزيز الفهم العلمي والتطبيقي لهذا الموضوع.

Arabic References:

1. Al-Ali, Ahmed. (2018). The Impact of Training on Job Performance in Government Institutions: A Field Study. *Journal of Administrative Sciences*, Issue 42, pp. 55-75.
2. Suleiman, Abdullah. (2017). Training and Its Effect on Improving Job Performance: A Study on Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia. Development Administration Publishing House.
3. Al-Zaid, Khaled, & Al-Qahtani, Fahd. (2020). The Impact of E-Training on Employee Efficiency in the Private Sector: An Applied Study on Technology Companies. *Journal of Administrative Research*, Issue 8, pp. 101-120.
4. Al-Harbi, Nasser. (2019). The Importance of Training in Raising Performance Levels: A Case Study in the Health Sector. Dar Al-Ilm Publishing.
5. Al-Shafi'i, Youssef. (2021). Training and Motivation and Their Effect on Job Satisfaction in Public Institutions. *Arab Journal of Administrative Development*, Vol. 29, Issue 3, pp. 33-52.

English References:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
2. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
3. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2018). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (5th ed.). Cengage Learning.
4. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
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.
6. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
7. Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (5th ed.). Pearson.
8. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
9. 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.
10. Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2002). *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. McGraw-Hill Education.
11. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
12. Al-Qudah, M., Osman, A., & Al-Qudah, H. (2014). The effect of human resources management practices on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9), 129–134.
13. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

14. Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
15. Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252.
16. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
17. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
18. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
19. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training investment on learning and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412.
20. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273.