

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة
المدى بمدينة جدة

أسم الطالب

راجح كديس الشدادي

222000871

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
	1.2.1. فجوات على المستوى النظري خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
10	1.3. أهمية الدراسة.....
	1.3.1. على المستوى النظري: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.3.2. على المستوى التطبيقي: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
	2.2. المتغير المستقل..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
20	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
26	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة.....
27	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
28	3.3. تصميم البحث.....
28	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
29	3.5. طريقة جمع البيانات.....
29	3.6. أنواع البيانات.....

29	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
30	3.8. الخاتمة
31	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
32	4.1. المقدمة
32	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
33	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
33	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
35	5.2. توصيات الدراسة
35	5.3. الخاتمة
36	قائمة المراجع
36	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي المعاصر، لم تعد الموارد المادية أو الأصول الثابتة وحدها كافية لضمان بقاء المنظمات ونموها؛ إذ برز رأس المال البشري بوصفه المورد الاستراتيجي الأهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فقد أصبحت المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون تمثل القيمة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات في تعزيز إنتاجيتها وقدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة. وانطلاقاً من هذا التحول الفكري والإداري، تغيرت نظرة المؤسسات إلى العنصر البشري، فلم يعد يُنظر إليه كتكلفة تشغيلية، بل كأصل استثماري يتطلب الرعاية والتنمية المستمرة من خلال برامج التدريب والتطوير.

وفي السياق الوطني، تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اقتصادياً وتنموياً شاملاً في إطار رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام قائم على المعرفة وتنمية الكفاءات الوطنية. ويُعد برنامج تنمية القدرات البشرية أحد الركائز الأساسية لهذه الرؤية، حيث يركز على إعداد المواطنين وتأهيلهم بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل المتجددة. وفي هذا الإطار، يتحمل القطاع الخاص مسؤولية محورية في دعم جهود الدولة من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيه، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التنافسية، خاصة في ظل مبادرات التوطين وسياسات السعودية التي تعزز من أهمية بناء رأس مال بشري وطني مؤهل.

ومن بين المؤسسات التي تواجه هذه التحديات والفرص شركة المدى بمدينة جدة، التي تمثل نموذجاً للمنظمات الساعية إلى تعزيز قدراتها التنافسية عبر تطوير مواردها البشرية. فالتدريب والتطوير داخل الشركة لا يقتصران على تحسين المهارات الفردية فحسب، بل يمتدان ليشكلا ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. ومع ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تحليلية تقيس الأثر الفعلي لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، بعيداً عن الافتراضات العامة. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في شركة المدى، وصولاً إلى نتائج وتوصيات تسهم في تعظيم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

١,٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد اهتمام الشركات السعودية ببرامج التدريب والتطوير، واستثمارها موارد مالية وبشرية كبيرة في هذا المجال، إلا أن قياس الأثر الفعلي لهذه البرامج على الأداء الوظيفي لا يزال يمثل تحديًا حقيقيًا. فكثير من المنظمات تعتمد على افتراضات عامة حول أهمية التدريب دون الاستناد إلى مؤشرات دقيقة تقيس العائد الفعلي لهذا الاستثمار. وفي ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تقيس أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، ومن بينها شركة المدى بمدينة جدة، بما يسهم في دعم القرارات الإدارية المبنية على الأدلة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي، إلا أن العديد من الدراسات تناولت هذه العلاقة بصورة عامة دون التركيز على آليات القياس الدقيقة أو تحليل العوامل الوسيطة التي تؤثر في انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية. كما أن الدراسات العربية، وبشكل خاص في السياق السعودي، لا تزال محدودة من حيث التحليل المتعمق للعلاقة بين أنواع البرامج التدريبية المختلفة وأبعاد الأداء الوظيفي المتعددة، مما يترك فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي العلمي.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتواجه المؤسسات تحديات عملية تتعلق بضعف أنظمة تقييم فعالية التدريب، وغياب مؤشرات أداء كمية واضحة تربط بين البرامج التدريبية ونتائج الأداء الفعلي. كما أن نقل أثر التدريب إلى الممارسة اليومية قد يتأثر بعوامل تنظيمية وسلوكية مثل ضعف المتابعة أو انخفاض دافعية الموظفين، مما يحد من الاستفادة القصوى من الاستثمار في التدريب. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية داخل شركة المدى لقياس وتحليل الأثر الفعلي لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في:

ما هو الأثر الفعلي الذي تحدثه برامج التدريب والتطوير المطبقة في شركة المدى بمدينة جدة على الأداء الوظيفي لموظفيها؟

١,٣ . أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أبعاد علمية وتطبيقية متعددة، في ظل الاهتمام المتزايد بتنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات السعودية، والحاجة إلى قياس الأثر الفعلي لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إسهاماتها النظرية والتطبيقية كما يلي:

1.3.1 على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم تحليل علمي معمق للعلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في سياق القطاع الخاص السعودي. كما تضيف بيانات تجريبية حديثة من بيئة عمل محلية، مما يعزز الفهم العلمي لديناميكيات التدريب داخل المنظمات السعودية. وتوفر الدراسة كذلك فرصة لاختبار مدى ملاءمة بعض النظريات الإدارية، مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم الاجتماعي، في البيئة التنظيمية بمدينة جدة، الأمر الذي يسهم في تطوير الأطر النظرية لتكون أكثر توافقاً مع الخصوصية الثقافية والاقتصادية للمملكة. إضافة إلى ذلك، تستجيب الدراسة لدعوات بحثية سابقة أكدت الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية حول أثر التدريب في بيئات العمل السعودية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتكتسب الدراسة أهمية خاصة لشركة المدى من خلال توفير أساس علمي لاتخاذ قرارات إدارية مبنية على الأدلة فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير. إذ تقدم تقييماً موضوعياً لمدى فعالية الاستراتيجية التدريبية الحالية، مما يساعد الإدارة في تحسين تخصيص الموارد وتعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري. كما تسهم النتائج المتوقعة في تحديد نقاط القوة والقصور في مراحل العملية التدريبية، بدءاً من تحليل الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى تقييم الأثر، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل، وربط مخرجاته بأنظمة تقييم الأداء والحوافز، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

١,٤. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى في مدينة جدة. بناءً على ذلك، تم صياغة أسئلة البحث الرئيسة والفرعية على النحو التالي:

١. ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير في شركة المدى؟

يقيس هذا السؤال إدراك الموظفين لجودة وفعالية برامج التدريب الحالية في الشركة.

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى؟

يستكشف هذا السؤال حالة الأداء الوظيفي الراهنة كما يقيّمها الموظفون والرؤساء، من حيث الإنتاجية وجودة العمل.

٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى؟

يعد هذا السؤال هو المحور الأساسي للدراسة، حيث يتحرى عما إذا كان لتحسين التدريب والتطوير أثر إيجابي ملحوظ على أداء الموظفين.

٤. ما هي العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي؟

يفحص هذا السؤال ما إذا كانت هناك متغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الدعم الإداري أو الالتزام التنظيمي) يمكن أن تعزز أو تضعف تأثير التدريب على الأداء.

٥. كيف يمكن لشركة المدى تحسين برامج التدريب والتطوير لتعزيز أثرها على الأداء؟

يهدف هذا السؤال التطبيقي إلى استقصاء آراء الموظفين حول سبل التحسين والتطوير في برامج التدريب الحالية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة على مستوى الأداء.

هذه الأسئلة صيغت بطريقة تغطي جميع جوانب مشكلة الدراسة، بدءًا من التحقق من وجود التأثير إلى فهم طبيعته وعوامله المؤثرة. ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، ستتكون صورة شاملة عن الدور الذي يلعبه التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين ضمن سياق شركة المدى.

١,٥. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى فعالية برامج التدريب والتطوير الحالية في شركة المدى، من حيث ملاءمتها لاحتياجات الموظفين وجودة تصميمها وتنفيذها.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة وفق مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالإنتاجية وجودة العمل وكفاءة الإنجاز.
- اختبار العلاقة التأثيرية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، والتحقق من وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين المتغيرين، مع قياس قوة هذا الأثر واتجاهه.
- تحليل دور بعض العوامل التنظيمية المحتملة التي قد تعزز من تأثير التدريب على الأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لتطوير منظومة التدريب والتطوير في الشركة بما يسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

وتسعى هذه الأهداف مجتمعة إلى توفير إطار علمي وتحليلي يمكن من خلاله تقييم فعالية الجهود التدريبية الحالية، ودعم متخذي القرار في الشركة ببيانات دقيقة تسهم في تعظيم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

١,٦. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما ورد في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات الآتية لاختبار العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى في جدة.

الفرضيات الفرعية:

١. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة على تحسين الأداء الوظيفي.

٢. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمحتوى التدريب وأساليبه على اكتساب الموظفين للمهارات والمعارف اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي.
٣. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التطوير الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا والالتزام التنظيمي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي.
- وسيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صحتها، ومن ثم قبولها أو رفضها في ضوء نتائج التحليل.

١,٧. نموذج الدراسة

يعرض نموذج الدراسة العلاقة المفترضة بين متغيري البحث الرئيسيين: التدريب والتطوير (متغير مستقل) والأداء الوظيفي (متغير تابع). يفترض النموذج علاقة تأثيرية إيجابية؛ أي أن ارتفاع فعالية برامج التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسّن ملموس في مستويات الأداء الوظيفي لدى الموظفين. يمكن توسيع النموذج نظريًا بإضافة متغيرات وسيطة أو تعديلية (مثل الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي) تؤثر على قوة العلاقة أو على آلية انتقال الأثر، لكن النموذج الحالي يركز على العلاقة المباشرة لغايات الاختبار الميداني والتحليل الإحصائي.



(الشكل 1) يُمثل هذه البساطة المنهجية: التدريب والتطوير → أثر إيجابي متوقع → الأداء الوظيفي. سيتم تمثيل أبعاد Training (مثل تحديد الاحتياجات، جودة المحتوى، أساليب التنفيذ، دعم الإدارة) كمتغيرات مفسرة داخل البُعد المستقل، وقياس الأداء عبر أبعاد الإنتاجية والجودة والالتزام والالتزام بالمواعيد كمخرجات تابعة.

١,٨ . الدراسة الميدانية

موقع الدراسة متمثل في شركة المدى، وتم اختيارها كونها نموذجًا لشركة صناعية سعودية تسعى لتطوير رأس مالها البشري ومواكبة متطلبات السوق. اعتمدت الدراسة نهجًا تطبيقيًا وصفي-تحليليًا، شملت مجتمع البحث جميع موظفي الشركة بمختلف المستويات الوظيفية (تقريبًا 150 موظفًا). تم توزيع أدوات البحث على المجتمع المستهدف مع السعي للحصر الشامل، فاستُرِجعت (120) استبانة واعتُبر منها (115) استبانة صالحة للتحليل بعد التدقيق.

أداة جمع البيانات الرئيسية كانت استبانة مقننة تضم ثلاثة محاور: البيانات الديموغرافية، محور التدريب والتطوير (عناصر مثل تحديد الاحتياجات، جودة المحتوى، كفاءة المدربين، دعم الإدارة، فرص التطوير)، ومحور الأداء الوظيفي (إنتاجية، جودة عمل، التزام بالمواعيد، تعاون). اعتمدت آلية القياس على مقياس ليكرت الخماسي، وتم التأكد من صدق أداة القياس عبر تحكيم خبراء، ومن ثباتها عبر معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر ثباتًا مرتفعًا للمحاور (قيم مُبلَّغ عنها في المسودة: $\alpha \approx 0.89$ للتدريب، $\alpha \approx 0.92$ للأداء). كما التزمت الدراسة بالضوابط الأخلاقية عبر موافقة إدارة الشركة، وشرح طوعية المشاركة، وضمان سرية البيانات.

١,٩ . مخطط المشروع

نظرًا لأن مدة تنفيذ هذا البحث تقتصر على فصل دراسي واحد، فقد تم إعداد خطة زمنية منظمة تضمن إنجاز جميع مراحل البحث ضمن الإطار الزمني المحدد، مع المحافظة على جودة العمل ودقته العلمية. وتم تقسيم مراحل المشروع على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: إعداد خطة البحث والإطار النظري

تشمل هذه المرحلة صياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، وبناء الإطار النظري، وجمع الدراسات السابقة ذات الصلة، وتنتهي باعتماد خطة البحث من المشرف الأكاديمي.

المرحلة الثانية: تصميم أداة الدراسة وتحكيمها

تتضمن إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية، وعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين لإبداء الملاحظات، ثم إجراء التعديلات اللازمة لضمان وضوح العبارات وصدق الأداة وثباتها.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية

يتم خلالها توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، ومتابعة استرجاعها، ثم مراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

المرحلة الرابعة: إدخال البيانات والتحليل الإحصائي

تشمل ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المعتمد، وإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

المرحلة الخامسة: كتابة النتائج والمناقشة

يتم في هذه المرحلة عرض نتائج التحليل الإحصائي في جداول منظمة، وتفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

المرحلة السادسة: إعداد الخاتمة والتوصيات والمراجعة النهائية

تشمل صياغة الاستنتاجات النهائية، وتقديم التوصيات العملية، وإجراء المراجعة اللغوية والتنسيقية الشاملة، ثم تجهيز النسخة النهائية للتسليم.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يُعدُّ الاطلاع على الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في البحوث الأكاديمية، إذ يُمكن الباحث من استكشاف ما أنجزه الآخرون في مجال موضوعه، واستخلاص التوجهات العامة التي توصَّلت إليها الأبحاث السابقة. وفي سياق التدريب والتطوير وأثرهما على الأداء الوظيفي، تبرز أهمية خاصة لمراجعة الأدبيات العلمية؛ إذ يُنظر إلى التدريب والتطوير باعتبارهما استثماراً في رأس المال البشري للمنظمة، وهو ما تؤكدُه نظرية رأس المال البشري التي ترى أن تنمية مهارات ومعارف الموظفين تؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وأدائهم (Alanazi & Ismail, 2018).

ومن الناحية التطبيقية، تساعد مراجعة الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات والمؤشرات التي تناولتها الأبحاث السابقة فيما يتعلق بالتدريب والأداء، كما تكشف عن الأساليب المنهجية المعتمدة والنتائج الرئيسية التي توصَّلت إليها. وبذلك يُمكن تأطير الدراسة الحالية ضمن ما أنجز سابقاً، وتحديد موقع الإضافة العلمية المرجوة، سواء أكانت مساهمةً نظريةً أم تطبيقيةً في بيئة العمل داخل شركة المدى بمدينة جدة. يستعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة: التدريب والتطوير بوصفه متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. ثم يتناول العلاقة التي تجمع بينهما في ضوء الأطر النظرية الراسخة، والدراسات الميدانية التطبيقية السابقة. ويختتم الفصل بتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

٢,٢. المتغير المستقل: التدريب والتطوير

أولاً: مفهوم التدريب والتطوير

يُعدُّ التدريب والتطوير من أبرز العمليات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؛ فالتدريب هو العملية المنظَّمة التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية بكفاءة وفعالية. أما التطوير فيمتد إلى أبعد من ذلك، إذ يُعنى بإعداد الموظفين للمناصب والمسؤوليات المستقبلية، ومواكبة متطلبات التغيير في بيئة العمل (Elnaga & Imran, 2013). وقد تطوّر مفهوم التدريب والتطوير تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، متجاوزاً النظرة التقليدية التي كانت تحصره في مجرد اكتساب المهارات التقنية، ليشمل الآن أبعاداً أوسع من التعلم التنظيمي، والتطوير القيادي، وبناء الثقافة المؤسسية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (Human Capital Theory, 2025). وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب عمليات التدريب والتطوير أهمية مضاعفة في إطار رؤية 2030 التي تولي أولوية قصوى لتنمية رأس المال البشري الوطني وتأهيله لسوق العمل المتجدد.

ثانياً: أبعاد التدريب والتطوير

تتعدد أبعاد التدريب والتطوير وتتشابك، غير أن الأدبيات الإدارية الحديثة تُحدد أربعة أبعاد رئيسية تُمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة:

البُعد الأول: تحليل الاحتياجات التدريبية (Training Needs Analysis). يُشكّل هذا البُعد حجر الأساس في أي منظومة تدريبية فعّالة؛ إذ يستهدف تحديد الفجوة القائمة بين الأداء الفعلي الحالي وبين مستوى الأداء المطلوب. ويتضمن فحص مهارات الموظفين ومعارفهم الراهنة، وتحديد الأولويات التدريبية الأكثر إلحاحاً. وقد أثبتت الدراسات أن البرامج التدريبية التي يسبقها تحليل دقيق للاحتياجات تحقق نتائج أعلى وأثراً أعمق في تحسين الأداء (Abbas, 2018).

البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية ومحتواها (Training Design & Content). يتناول هذا البُعد جودة محتوى البرامج التدريبية وأساليب تقديمها، ويشمل: مدى ارتباط المحتوى بالواقع العملي، وتنوع أساليب التدريب بين النظري والتطبيقي، وكفاءة المدربين ومستوى خبراتهم، ومدى تفاعلية البيئة التعليمية. ويُشير العنزي وآخرون (2023) إلى أن التدريب أثناء الخدمة بشكل خاص يُسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل وتحسين جودة الأداء.

البُعد الثالث: تنفيذ التدريب وإدارة العملية التدريبية (Training Delivery). يُعنى هذا البُعد بالجوانب التشغيلية للتدريب، كتوافر الموارد اللازمة من مرافق ومعدات ووقت كافٍ، وجودة التنسيق التنظيمي، ومدى دعم الإدارة للعملية التدريبية. فقد أثبتت دراسة Giday & Elantheraiyan (2023) أن توافر الموارد التدريبية وتحليل الاحتياجات يؤثران إيجابياً في الأداء.

البُعد الرابع: تقييم فعالية التدريب ونقل أثره (Training Evaluation & Transfer). يتناول هذا البُعد مدى انعكاس ما اكتسبه الموظف من معارف ومهارات على أدائه اليومي الفعلي. ويُعدّ هذا البُعد من أكثر الجوانب تحدياً في منظومة التدريب، إذ يُشير الواقع إلى أن نسبة كبيرة مما يُكتسب في غرف التدريب لا تُطبّق على أرض العمل. وتشمل عوامل تعزيز النقل: دعم المشرفين المباشرين، وتهيئة بيئة عمل محفّزة للتطبيق، وتوافر الحوافز المرتبطة بالأداء (Yimam, 2022).

ثالثاً: النظريات الداعمة لأهمية التدريب والتطوير

تستند أهمية التدريب والتطوير إلى جملة من الأطر النظرية الراسخة في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory): طوّر هذه النظرية كلٌّ من Becker وSchultz، وترى أن الاستثمار في تعليم الأفراد وتدريبهم يرفع إنتاجيتهم بصورة مماثلة لرفع رأس

المال المادي. وعلى مستوى المنظمة، يعني ذلك أن الإنفاق على تدريب الموظفين هو استثمار طويل الأمد يعود بعائد اقتصادي ملموس في صورة إنتاجية أعلى وأداء أفضل.

نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory): صاغها Bandura، وتُبين أن الأفراد يتعلمون ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، بل عن طريق الملاحظة والنمذجة والتقليد. وتُفسّر هذه النظرية أهمية بيئة العمل الداعمة للتطبيق وحضور نماذج أداء إيجابية في الشركة.

نموذج الأثر التدريبي لكيركباتريك (Kirkpatrick Model): يُقدّم هذا النموذج إطاراً متكاملًا لتقييم فعالية التدريب عبر أربعة مستويات: ردود الفعل، والتعلّم، والسلوك، والنتائج. ويُعدّ هذا النموذج ركيزةً نظرية مهمة لفهم كيفية ترجمة التدريب إلى تحسّن فعلي في الأداء التنظيمي.

رابعاً: أساليب التدريب والتطوير المعتمدة في الشركات

تتنوع أساليب التدريب والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

أولاً: **التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training)**: يُعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً وفعاليةً، إذ يتيح للموظف اكتساب المهارات في بيئته الطبيعية، مما يُسهّل نقل أثر التدريب. ويشمل: التوجيه المهني (Mentoring)، والتوجيه والإرشاد (Coaching)، والتدريب الوظيفي المتبادل (Job Rotation).
ثانياً: **التدريب خارج العمل (Off-the-Job Training)**: يُجرى في بيئة تعليمية مخصصة بعيداً عن ضغوط العمل اليومي، ويشمل: الدورات والورش التدريبية، والمحاكاة وتمثيل الأدوار، ودراسات الحالة، والمؤتمرات المتخصصة.

ثالثاً: **التدريب الإلكتروني (E-Learning)**: اكتسب هذا الأسلوب أهمية متصاعدة في السنوات الأخيرة، لا سيما في سياق التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية. وقد أثبتت دراسة العنزي (2025) أن التدريب الإلكتروني يترك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في أداء موظفي وزارة الصحة السعودية.

خامساً: واقع التدريب والتطوير في شركة المدى

تمتلك شركة المدى منظومة تدريبية متنوعة تشمل التدريب الميداني أثناء العمل للكوادر الفنية والهندسية، والدورات التدريبية التقليدية في قاعات داخلية وخارجية، فضلاً عن مبادرات حديثة في التدريب الإلكتروني لموظفيها الإداريين. كما تحرص الشركة على تشجيع موظفيها على الحصول على الشهادات المهنية الاحترافية. غير أن ثمة مؤشرات أولية تُشير إلى أن منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية لا تزال تفتقر إلى المنهجية العلمية الكافية، مما يشكّل أحد المحاور الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى فحصها وقياسها.

٢,٣. المتغير التابع

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مدى نجاح الموظف في تحقيق المهام والمسؤوليات المُكلّف بها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والجودة، وفي الوقت المحدد. ويُعدّ الأداء الوظيفي من أكثر المفاهيم شمولاً في علم الإدارة، نظراً لتعدد أبعاده وتشابك المتغيرات المؤثرة فيه (Sendawula et al., 2018).

وتُفرّق الأدبيات الإدارية بين بُعدين رئيسيين للأداء: الأداء المهمي (Task Performance) الذي يرتبط بالواجبات الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، والأداء السياقي (Contextual Performance) الذي يشمل السلوكيات الإيجابية الاختيارية التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، كتقديم المساعدة للزملاء والمساهمة في الروح الجماعية (Hosen et al., 2024).

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة

تتبنى هذه الدراسة تعريفاً متعدد الأبعاد للأداء الوظيفي يشمل خمسة جوانب رئيسية:

البُعد الأول: الإنتاجية (Productivity). وتُقاس بحجم الإنجاز وكميته في وحدة زمنية محددة، وتُعدّ من أبرز مؤشرات الأداء الوظيفي الكمي، لا سيما في البيئات الصناعية كشركة المدى.

البُعد الثاني: جودة العمل (Quality of Work). وتشمل دقة المخرجات وانخفاض معدلات الأخطاء والعيوب، وتُعبّر عن الأداء في بُعده النوعي. وتكتسب هذه الجودة أهمية قصوى في الشركات الصناعية المصنّعة، كشركة المدى التي تعمل في قطاع الصناعات المعدنية والألمنيوم.

البُعد الثالث: الالتزام بالوقت وإنجاز المهام (Timeliness & Task Completion). ويتمثّل في القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية وإنجاز المهام المسندة في أوقاتها المحددة، مما يُؤثّر مباشرةً على تسليم المشاريع وجودة التعاقدات.

البُعد الرابع: العمل الجماعي والتعاون (Teamwork & Collaboration). ويشمل قدرة الموظف على التعاون مع زملائه وفرق العمل، وتبادل المعرفة والمهارات، وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

البُعد الخامس: الالتزام المهني والأخلاقي (Professional & Ethical Commitment). ويُعبّر عن مدى التزام الموظف بمعايير السلوك المهني ولوائح الشركة وأخلاقيات العمل، وهو جانب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية السائدة.

ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

تشهم جملة من النظريات الإدارية والسلوكية في تفسير العوامل المحددة للأداء الوظيفي:

نموذج كورمان لتوقعات الأداء: يرى أن الموظف يُقدم على أداء عمل ما حين يتوقع أن هذا الأداء سيُفضي إلى مكافأة مُقنعة. وتتشكل هذه التوقعات جزئياً عبر التدريب الذي يوضح معايير الأداء ويُعزز ثقة الموظف بقدراته.

نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory): وضعها Locke و Latham، وتُبين أن الأهداف الواضحة والتحدية ترفع مستوى الأداء. ويُسهّم التدريب في تعريف الموظفين بالأهداف وتزويدهم بأدوات الوصول إليها.

نموذج مؤشرات الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard): يُتيح هذا النموذج قياس الأداء من زوايا متعددة: مالية، وعمليات داخلية، وتعلّم ونمو، ورضا العملاء. وهو ما يتواءم مع التعريف متعدد الأبعاد للأداء الوظيفي المعتمد في هذه الدراسة.

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

العوامل الفردية: وتشمل المعارف والمهارات والقدرات، والدوافع والاتجاهات نحو العمل، والخصائص الشخصية كالمثابرة والانضباط الذاتي. ويرتبط التدريب والتطوير ارتباطاً مباشراً بالعوامل الفردية المعرفية والمهارية.

العوامل التنظيمية: وتشمل وضوح أدوار العمل ومعايير الأداء، وجودة القيادة والإشراف، وأنظمة الحوافز والمكافآت، والثقافة التنظيمية السائدة. وتُعدّ هذه العوامل من أبرز المتغيرات المعدلة التي قد تُعزز أثر التدريب أو تُضعفه.

العوامل البيئية: وتشمل بيئة العمل المادية، وتوافر الموارد والأدوات اللازمة، والضغوط الخارجية المرتبطة بالسوق والمنافسة. وفي سياق شركة المدى الصناعية، تكتسب هذه العوامل ثقلًا خاصاً بالنظر إلى طبيعة العمل الإنتاجي الذي يتطلب بيئة تقنية عالية الجودة.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: الإطار النظري للعلاقة بين التدريب والأداء

أثبتت الأطر النظرية الإدارية وجود علاقة سببية بين التدريب والتطوير من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى؛ فوفق نظرية رأس المال البشري، يُترجم الاستثمار في تدريب الموظف إلى مخزون معرفي ومهاري أثمن، ينعكس بدوره في كفاءة أداء المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتأتي نظرية التعلم الاجتماعي لتُكمل هذه الصورة بتأكيداتها على أن بيئة العمل الداعمة وحضور النماذج الإيجابية يُعززان انتقال أثر التدريب إلى الممارسة الفعلية (Elnaga & Imran, 2013).

ويُمكن توضيح آلية هذه العلاقة عبر مسار منطقي مُتسلسل: يكتسب الموظف أثناء التدريب معارف ومهارات جديدة ← تتحوّل هذه المكتسبات إلى سلوكيات عمل مُحسّنة ← ينعكس ذلك في ارتفاع مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات ← مما يُفضي في نهاية المطاف إلى تحسّن مؤشرات الأداء التنظيمي الكلي. ولكن هذا المسار ليس آلياً وقاطعاً دائماً، بل يتوقف على جملة من العوامل المعدّلة والوسيلة التي رصدتها الأدبيات الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة التي رصدت هذه العلاقة

رصدت طيفٌ واسع من الدراسات العلمية العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، ويمكن استعراض أبرزها على النحو التالي:

الدراسات العربية:

دراسة الزغل (2024) - قطاع المقاهي في الطائف: هدفت إلى رصد تأثير مستوى التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، واعتمدت على عينة مقدارها 287 موظفاً. وقد أشارت النتائج إلى مستويات متوسطة لكلٍ من التدريب والأداء، مع غياب فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتصميم برامج لتطوير المهارات التقنية والشخصية وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية. دراسة العنزي وآخرون (2023) - مطابع الحكومة السعودية: كشفت أن التدريب يُحسن معارف ومهارات العاملين، وأن التدريب أثناء الخدمة يُساهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، مع وجود ارتباط قوي بين التدريب بجميع أبعاده والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ديموغرافية جوهرية.

دراسة نذير (2025) - الشركات العائلية السعودية: كشفت عن علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني واستدامة الشركات العائلية، مع وجود أثر إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

دراسة العنزي (2025) - التدريب الإلكتروني في وزارة الصحة: أثبتت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (التخطيط، التصميم، التنفيذ، التقييم) في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

دراسة العزام ومهدي (2018) - المستشفيات الجامعية الأردنية: أظهرت أن متغيرات التدريب الأساسية كالمهارات وتشخيص المواقف وتنمية الاتجاهات لها تأثير إحصائي معنوي في تحسين أداء العاملين. الدراسات الأجنبية:

دراسة Giday & Elantheraiyan (2023) - إثيوبيا: أثبتت أن إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتوافر الموارد الكافية يؤثران إيجابياً وبدلالة إحصائية على الأداء، في حين كان تصور الموظفين للتدريب عاملاً أقل حسماً.

دراسة Hosen et al (2024) - قطاع الفنادق في بنغلاديش: أثبتت وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين التدريب والتطوير وأداء العمل، مع الكشف عن دور وسيط مهم للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. دراسة Yimam (2022) - جامعة بحر دار في إثيوبيا: أظهرت أن جوانب التدريب الأربعة (تصميم التدريب، وتحليل الاحتياجات، وأسلوب التقديم، والتقييم) جميعها تؤثر إيجابياً في الأداء، مما يبرز أن جودة العملية التدريبية ذاتها هي المحدد الأساسي للأثر.

دراسة Sendawula et al (2018) - قطاع الصحة في أوغندا: كشفت أن متغيري التدريب ومشاركة الموظفين يُفسّران معاً 44.7% من التباين في الأداء، مع كشف دور وسيط جزئي لاندماج الموظف في العلاقة بين التدريب والأداء.

دراسة Mamy et al (2020) - قطاع الملابس في بنغلاديش: أظهرت ارتباطاً قوياً بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، وخلصت إلى أن زيادة كمية ونوعية التدريب ترفع مستوى الأداء والكفاءة.

ثالثاً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات العربية والأجنبية أنها تتقاطع في نقاط جوهرية عدة وتختلف في أخرى، يمكن إيجازها على النحو الآتي:

نقاط الاتفاق: تجمع جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي بدرجات متفاوتة. وتتفق أيضاً على أن جودة التدريب ومدى توافق محتواه مع الاحتياجات الفعلية للموظفين هي عوامل محورية في تحديد حجم الأثر.

نقاط الاختلاف: تفوّقت الدراسات الأجنبية الحديثة في تضمين متغيرات بسيطة ومعدّلة أكثر تعقيداً (كالالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي)، في حين ركّزت الدراسات العربية في مجملها على العلاقة المباشرة وعلى الوصف العام لواقع التدريب. كما اختلفت القطاعات محل الدراسة: حكومي مقابل خاص، وخدمي مقابل صناعي. وهذا التنوع يُعزّز موثوقية التوافق العام بين الدراسات في التأكيد على أهمية التدريب.

الإضافة المنهجية: تتقدم دراسة Hosen et al. في استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، في حين تعتمد معظم الدراسات العربية على أساليب إحصائية كلاسيكية كالارتباط والانحدار. ويستند البحث الحالي إلى برنامج SPSS مع الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص هذه العلاقة في سياق شركة المدى.

رابعاً: المتغيرات الوسيطة والمعدّلة

أثبتت عدة دراسات حديثة أن العلاقة بين التدريب والأداء ليست مباشرة مطلقة، بل تتوسّط فيها أو تُعَدّلها متغيرات مهمة:

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): كشفت دراسة Hosen et al (2024) أنه يعمل وسيطاً يُضاعف أثر التدريب على الأداء. فحين يرتفع ولاء الموظف واندماجه للمنظمة، تتحوّل مكتسبات التدريب إلى تحسّن أداء بصورة أكثر فاعلية.

الاندماج الوظيفي (Employee Engagement): أثبتت دراسة Sendawula et al (2018) أن الموظف المنخرط في عمله بحماس أعلى يُحوّل ما تعلّمه إلى أداء ملموس أفضل من الموظف ذي المشاركة المنخفضة.

دعم المشرف المباشر (Supervisory Support): يُشكّل من أبرز العوامل المعدّلة لأثر التدريب؛ إذ حين يُشجّع المشرف تطبيق ما تعلّمه الموظف ويوفّر الفرص اللازمة لذلك، ترتفع بذلك كثيراً نسبة انتقال أثر التدريب إلى الممارسة الفعلية (Abbas, 2018).

الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلّم: تُسهم البيئة التنظيمية التي تُعطي من شأن المعرفة والتطور المستمر في رفع معدل استثمار مخرجات التدريب وتحويلها إلى إنتاجية مرتفعة.

٢,٥. الخاتمة

يُجمع الأدب النظري والميداني الذي استُعرض في هذا الفصل على أن التدريب والتطوير يُمثّلان أداةً استراتيجيةً فعّالةً لتحسين الأداء الوظيفي، غير أن حجم هذا الأثر وقوته يتفاوتان تفاوتاً ملحوظاً بحسب جودة التدريب، وجوهر محتواه، ومدى توافقه مع الاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة. كما يتوقف هذا الأثر على مدى توافر بيئة عمل داعمة تُشجّع على تطبيق المكتسبات التدريبية وتُكافئ الأداء المتميّز.

وتتحدد الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية في نقص المعرفة التفصيلية حول أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة صناعية خاصة بالمملكة العربية السعودية، تحديداً شركة المدى بمدينة جدة. فمعظم الدراسات العربية في هذا الميدان ركّزت على القطاع الحكومي أو القطاع الخدمي، مُهملةً القطاع الصناعي الخاص الذي يمثّل ركيزةً حيويةً في تحقيق أهداف التنويع الاقتصادي لرؤية 2030. ويسعى الفصل الثالث إلى تفصيل المنهجية التي اتُبعت لمعالجة هذه الفجوة البحثية بأسلوب علمي رصين وشامل.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

٣,٦ . أنواع البيانات

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

٣,٨. الخاتمة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤ . الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦ . الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

MidOcean مجلة. أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع المقاهي بالطائف (2024). الزغل، يزن (2). لأبحاث والدراسات، 1

أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية. (2023). العنزي، مقبل بن محمد، شمسي، محمد أنس، والغوش، أبهيجيت 1، (39)، 4 (IJRSP) المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية 18.

أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في. (2025). نذير، حنان عبد الله 165، 148 (1S) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9. المملكة العربية السعودية

أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. (2025). العنزي، عبد العزيز عقيل 105، 86 (42)، 7 (USRIJ) مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في. (2018). العزام، أنور أحمد نهار، ومهدي، لبنا فؤاد 323، 294 (105) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 24. المستشفيات الجامعية الأردنية

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة. (2018). Abbas, M. 142، 113 (1) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 34. السورية الخاصة

دور التدريب عن بُعد في تطوير أداء الفريق. (2024). Badawi, A. M. A., Tayea, I. S., & Allam, N. M. 865، 825 (3) المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15. الطبي لمستشفيات منطقة جدة

ثانياً: المراجع الإنجليزية

Alanazi, R., & Ismail, W. K. W. (2018). The effect of implementing training and development programs on employee performance at King Saud University. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 12(4).

Aldhukair, H., & Abunar, M. (2021). Employee training and development for improved performance. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(12), 107–116.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.

Giday, D. D., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the

predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e023903.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

Mamy, M. M. B., Shabbir, R., & Hasan, M. Z. (2020). The influence of training and development on employee performance: A study on garments sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 44–58.
<https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i530255>

Saleem, Q., & Mehwish, R. (2011). The impact of training on employee performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3).

Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>

Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>

الملاحق

الملحق الأول: استبانة الدراسة

استبانة بحثية

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان الدراسة: أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى بمدينة جدة

السيد/السيدة الموظف الكريم،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية التي تُجرى استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن. تهدف الدراسة إلى قياس أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى.

تأكدوا أن إجاباتكم سرية تماماً ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالمطلوب فقط التعبير عن رأيكم الصادق.

شكراً جزيلاً لتعاونكم، الباحث: راجح كديس الشدادى

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

(يُرجى وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم تقني ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
4. سنوات الخبرة في شركة المدى: ☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 4 إلى 7 سنوات ☐ أكثر من 7 سنوات
5. المسمى الوظيفي: ☐ عامل / فني ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مهندس / تقني متخصص ☐ إداري / موظف مكتبي ☐ مدير

القسم الثاني: محور التدريب والتطوير (المتغير المستقل)

تعليمات: يُرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم وضع إشارة ✓ في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك:

الرمز	المعنى
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد

4	موافق
5	موافق بشدة

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

م	العبرة	1	2	3	4	5
1	تُحدّد الشركة الاحتياجات التدريبية لموظفيها قبل تصميم البرامج التدريبية					
2	تتوافق البرامج التدريبية المقدّمة مع متطلبات عملي الفعّلية					
3	تأخذ الشركة باستشارتي لتحديد احتياجاتي التدريبية					
4	يُجري قسم الموارد البشرية تقييماً دورياً لفجوات الأداء لتحديد أولويات التدريب					
5	تُراجع البرامج التدريبية وتُحدّث بانتظام لمواكبة تطور متطلبات العمل					

البُعد الثاني: جودة محتوى التدريب وأساليبه

م	العبرة	1	2	3	4	5
6	يتميّز محتوى البرامج التدريبية بالوضوح والملاءمة لطبيعة عملي					
7	يتنوّع أسلوب التدريب بين النظري والتطبيقي العملي					
8	يتمتع المدربون بخبرة عالية وكفاءة في تقديم المادة التدريبية					
9	تُتيح البرامج التدريبية تفاعلاً كافياً بين المتدربين والمدرّب					
10	تُسهّم البرامج التدريبية في اكتسابي مهارات ومعارف جديدة تُفيدني في عملي					
11	تُعقد الدورات التدريبية في بيئة مناسبة مزوّدة بالإمكانات اللازمة					

البُعد الثالث: تنفيذ التدريب ودعم الإدارة

م	العبرة	1	2	3	4	5
12	تدعم الإدارة العليا في الشركة برامج التدريب والتطوير بجدية وفاعلية					
13	يُشجّعني مشرفي المباشر على المشاركة في الدورات التدريبية					

14	تُوفّر الشركة الوقت الكافي للموظفين للمشاركة في التدريب دون تعارض مع العمل					
15	تتوافر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بجودة عالية					
16	يتابع المشرفون تطبيق الموظفين لما تعلّموه في التدريب على أرض العمل					

البُعد الرابع: التطوير الوظيفي وفرص النمو المهني

م	العبارة	1	2	3	4	5
17	تُشجّع الشركة موظفيها على الحصول على شهادات مهنية احترافية					
18	تُوفّر الشركة مسارات واضحة للتقدم الوظيفي مرتبطة بالتدريب والتطوير					
19	تُتاح لي فرص التدريب المتقدّم لتطوير مهاراتي القيادية والإدارية					
20	أشعر أن الشركة تستثمر حقاً في تطويري المهني على المدى البعيد					

القسم الثالث: محور الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

(نفس مقياس التقييم من 1 إلى 5)

البُعد الأول: الإنتاجية

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	أنجز الكمية المطلوبة من المهام في الوقت المحدد لها					
22	ارتفع مستوى إنتاجيتي في العمل بعد المشاركة في برامج التدريب					
23	أستطيع تنفيذ مهام متعددة في وقت واحد بكفاءة عالية					

البُعد الثاني: جودة العمل

م	العبارة	1	2	3	4	5
24	تتسم مخرجات عملي بالدقة وانخفاض نسبة الأخطاء					
25	أطبّق معايير الجودة المقررة في الشركة بدقة واتساق					
26	تحسّنت جودة عملي بشكل ملموس بعد الالتحاق بالدورات التدريبية					

البُعد الثالث: الالتزام بالمواعيد وإنجاز المهام

م	العبارة	1	2	3	4	5
---	---------	---	---	---	---	---

27	أنجز المهام الموكلة إليّ في مواعيدها النهائية دون تأخير					
28	أتعامل مع الأولويات بفاعلية وأنجز الأهم أولاً					
29	ساعدني التدريب على إدارة وقتي بصورة أكثر كفاءة					

البُعد الرابع: العمل الجماعي والتعاون

م	العبرة	1	2	3	4	5
30	أتعاون مع زملائي بفاعلية لإنجاز أهداف الفريق المشتركة					
31	أشارك المعرفة والمهارات التي اكتسبتها في التدريب مع زملائي					
32	يسهم التدريب في تعزيز روح الفريق والتواصل داخل بيئة العمل					

البُعد الخامس: الالتزام المهني والأخلاقي

م	العبرة	1	2	3	4	5
33	أطبق لوائح وتعليمات الشركة بدقة والالتزام تام					
34	أتصرف وفق معايير الأخلاق المهنية في جميع مواقف العمل					
35	يُعزز التدريب التزامي بمعايير السلوك المهني الصحيح					

شكراً جزيلاً على تعاونكم وإسهامكم في إنجاح هذه الدراسة

جدول أدوات البحث (ملخص شامل)

العنصر	التفاصيل
أداة جمع البيانات	استبانة مُقنَّنة (Structured Questionnaire)
عدد الفقرات الكلي	35 فقرة موزعة على محورين
مقياس التقييم	ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة ... 5 = موافق بشدة)
برنامج التحليل	SPSS الإصدار 26
مستوى الدلالة المعتمد	$\alpha \leq 0.05$

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرات
التدريب والتطوير (المستقل)	تحديد الاحتياجات التدريبية	5	1 – 5
	جودة المحتوى والأساليب	6	6 – 11
	تنفيذ التدريب ودعم الإدارة	5	12 – 16
	التطوير الوظيفي وفرص النمو	4	17 – 20
المجموع		20	
الأداء الوظيفي (التابع)	الإنتاجية	3	21 – 23
	جودة العمل	3	24 – 26
	الالتزام بالمواعيد	3	27 – 29
	العمل الجماعي والتعاون	3	30 – 32
	الالتزام المهني والأخلاقي	3	33 – 35
المجموع		15	

الاختبار الإحصائي	الغرض منه	الفرضية المعالجة
الإحصاء الوصفي (Mean, SD)	وصف مستوى التدريب والأداء	السؤال البحثي الأول والثاني
ارتباط بيرسون (Pearson r)	فحص قوة واتجاه العلاقة	الفرضية الرئيسية (استكشافي)
الانحدار البسيط (Simple Regression)	قياس حجم أثر التدريب على الأداء	الفرضية الرئيسية
الانحدار المتعدد (Multiple Regression)	تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً	الفرضيات الفرعية 1 و 2 و 3
اختبار (t) للعينات المستقلة	فحص الفروق بين الجنسين	الفرضية الفرعية 4
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	فحص الفروق بين الفئات الديموغرافية	الفرضية الفرعية 4
اختبار شيفيه (Post-Hoc Scheffe)	تحديد أزواج المجموعات المختلفة	الفرضية الفرعية 4

مؤشر الصدق والثبات	القيمة	التفسير
ثبات محور التدريب والتطوير (α)	0.89	ثبات مرتفع جداً ✓
ثبات محور الأداء الوظيفي (α)	0.92	ثبات ممتاز ✓
ثبات الاستبانة الكلية (α)	0.91	ثبات ممتاز ✓

نطاق معاملات الارتباط البنائي	0.54 – 0.81	صدق بنائي مقبول ✓
حجم العينة الاستطلاعية للثبات	30 موظفاً	
نسبة الاستجابة النهائية	115 (80% من 150)	نسبة مرتفعة ✓