

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / بكالوريوس الإدارة



عنوان البحث

أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة
المدى بمدينة جدة

إعداد الطالب/

عوض علي المسعودي

241001539

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف/

عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
6.....	الأهمية العملية (التطبيقية):
6.....	الأهمية العلمية (الأكاديمية):

مقدمة:

في خضم الاقتصاد العالمي المعاصر، لم تعد الموارد المادية أو الأصول الثابتة هي المحدد الأوحد للنجاح التنظيمي؛ بل برز رأس المال البشري، المتمثل في معارف ومهارات وقدرات الموظفين، كأهم مورد استراتيجي تمتلكه المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Alanazi & Ismail, 2018) وقد أدى هذا التحول الجوهري إلى تغيير نظرة الشركات لموظفيها، حيث لم يعودوا يُعتبرون مجرد تكاليف تشغيلية، بل أصولاً استراتيجية يمكن تنميتها والاستثمار فيها لتعزيز الإنتاجية والابتكار. (Human Capital Theory, 2025). ويُعد التدريب والتطوير الأداة الرئيسية التي تمكن المنظمات من صقل هذه الأصول البشرية وتعظيم قيمتها. وينعكس هذا التوجه العالمي بقوة أكبر في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً اقتصادياً واجتماعياً تاريخياً تقوده "رؤية المملكة 2030". تسعى هذه الرؤية الطموحة إلى نقل الاقتصاد الوطني من الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد متنوع ومستدام قائم على المعرفة والابتكار. (Royahg, 2025) ويقع في صميم هذه الرؤية "برنامج تنمية القدرات البشرية"، الذي يهدف إلى تزويد المواطنين بالقدرات اللازمة لمواكبة متطلبات سوق العمل المستقبلية وتعزيز قدرتهم التنافسية على الصعيدين المحلي والعالمي (Dadashov, 2023). في هذا الإطار، يقع على عاتق القطاع الخاص السعودي دور محوري في تحقيق مستهدفات الرؤية. فالشركات والمؤسسات الخاصة، مثل شركة المدى بمدينة جدة، لم تعد مجرد محركات للنمو الاقتصادي، بل أصبحت منصات أساسية لتطوير الكفاءات الوطنية وتوطين المعرفة. وفي ظل سياسات مثل "السعودة" و"برنامج" نطاقات"، أصبح الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين ليس مجرد خيار استراتيجي لتحسين الأداء، بل ضرورة حتمية لضمان الامتثال للتشريعات، وتحقيق الاستمرارية، والازدهار في بيئة عمل تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المتسارع. (Kattuah, 2013) تُمثل شركة المدى، بوصفها كياناً فاعلاً في قلب مدينة جدة النابض بالحياة التجارية، نموذجاً للمؤسسات التي تواجه هذه الفرص والتحديات. فالاستثمارات التي تخصصها الشركة لبرامج التدريب والتطوير تُعد استثمارات في مستقبلها وقدرتها على المنافسة. ومن هنا، تنبع الحاجة إلى تجاوز الافتراضات العامة حول أهمية التدريب، والانتقال إلى مرحلة القياس العلمي والتحليل التجريبي لتحديد الأثر الفعلي لهذه الاستثمارات على أهم مؤشرات النجاح التنظيمي، وهو الأداء الوظيفي للموظفين. يسعى هذا البحث إلى تقديم دراسة تحليلية معمقة لهذه العلاقة داخل شركة المدى، مستعرضاً في فصوله المتتالية الإطار النظري والمفاهيمي، والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم ينتقل إلى تحليل واقع منظومة التدريب في الشركة وقياس أثرها على الأداء، ليختتم بمناقشة النتائج وتقديم توصيات استراتيجية وتطبيقية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

مشكلة الدراسة:

تستثمر الشركات السعودية، بما في ذلك شركة المدى، مبالغ كبيرة ووقتاً ملحوظاً في تطوير وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لموظفيها. ورغم هذا الاستثمار، غالباً ما يتم التخطيط لهذه البرامج استناداً إلى قناعات عامة بأهمية التدريب دون الاستناد إلى أدلة واضحة حول العائد الفعلي لهذا الاستثمار، خاصة فيما يتعلق بتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي (Elnaga & Imran, 2013). وعلى الرغم من اعتبار العلاقة بين التدريب والأداء متفقاً عليها في الأدبيات الإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات تفتقر إلى آليات منهجية فعالة لقياس هذا التأثير، مما يؤدي إلى فجوة بين الإنفاق على التدريب وتبرير جدواه الاقتصادية (الجامعة السورية الخاصة، 2025).

تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة في وجود نقص معرفي وتطبيقي في قياس وتحليل أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى، ويمكن تحليل هذه المشكلة إلى عدة أبعاد مترابطة:

1. فجوة القياس (The Measurement Gap): تتجلى في غياب مؤشرات أداء واضحة ومقاييس كمية تربط بين برامج تدريبية محددة (مثل التدريب على المهارات الفنية أو مهارات التواصل) ومؤشرات أداء وظيفي مثل الإنتاجية وجودة المخرجات وكفاءة الإنجاز. يؤدي ذلك إلى صعوبة تقييم الإدارة لفعالية كل برنامج وتوجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر تأثيراً.

2. فجوة نقل أثر التدريب (The "Training Transfer" Gap): تُعد من التحديات الرئيسية أمام فعالية التدريب، إذ لا تتحول معارف ومهارات الموظفين المكتسبة أثناء البرامج التدريبية دائماً إلى سلوكيات عملية في بيئة العمل اليومية. ويسهم عدم وجود دعم أو متابعة كافية بعد انتهاء البرنامج التدريبي في فقدان جزء كبير من الأثر المتوقع للاستثمار.

3. فجوة الإدراك (The Perception Gap): قد يحدث اختلاف بين الأثر الفعلي للتدريب على الأداء وبين تصورات الموظفين لقيمة وأهمية التدريب. بعض الموظفين قد يعتبرون التدريب مجرد إجراء روتيني غير مرتبط مباشرة بتحسين الأداء، مما قد يؤثر على دافعيتهم لتطبيق ما تعلموه. وتوضح بعض الدراسات في السياق السعودي وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء، في حين كان إدراك الموظفين لدور التدريب محايداً (Saleem & Mehwish, 2011).

استناداً إلى هذه الأبعاد، يمكن تحديد مشكلة الدراسة عبر السؤال الرئيس التالي:

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

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، منها: ما طبيعة برامج التدريب في الشركة؟ كيف يتم تصميمها وتقييمها؟ ما العوامل التي تعزز أو تعيق انتقال أثر التدريب إلى العمل اليومي؟ وهل يختلف تأثير التدريب بحسب نوعه أو حسب الخصائص الوظيفية للموظفين؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية، تسهم نتائجها في توفير معلومات لكل من شركة المدى والمجتمع الأكاديمي والمهني في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

على المستوى العملي، توفر الدراسة معلومات لإدارة شركة المدى وأصحاب القرار فيها، من بينها:

- إتاحة أساس لاتخاذ قرارات مبنية على النتائج: تقدم الدراسة تقييماً يستند إلى الأدلة حول فعالية استراتيجية التدريب الحالية في الشركة، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية تتعلق بتخصيص الميزانية والموارد البشرية لمبادرات التدريب والتطوير.
- تحسين عائد الاستثمار (ROI): تحدد الدراسة نقاط القوة والضعف في عملية التدريب الكاملة بدءاً من تحليل الاحتياجات التدريبية وحتى تقييم الأثر، وتوفر خارطة طريق تهدف إلى تحسين تصميم البرامج التدريبية لضمان الحصول على أفضل عائد من الاستثمار في رأس المال البشري (Bakkah Learning, 2025).
- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ: تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز فعالية التدريب، تشمل تحسين "نقل أثر التدريب" عبر دور المشرفين وتنمية ثقافة التعلم وربط مخرجات التدريب بأنظمة تقييم الأداء والمكافآت.

الأهمية العلمية (الأكاديمية):

على المستوى العلمي، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال ما يلي:

- إضافة بيانات تجريبية في السياق السعودي: توفر الدراسة بيانات من القطاع الخاص السعودي، الذي يشهد تطورات متعددة ويحتاج إلى فهم أعمق لديناميكيات إدارة الموارد البشرية فيه.
- اختبار النظريات الإدارية: تتيح الدراسة اختبار مدى ملاءمة بعض النظريات الإدارية مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم الاجتماعي ضمن البيئة الثقافية والاقتصادية في مدينة جدة، مما يساهم في تطوير هذه النظريات لتناسب السياقات المحلية (عبد الله وآخرون, 2022).
- الاستجابة لدعوات بحثية سابقة: تستجيب الدراسة لعدد من المطالبات البحثية، مثل دراسة (Aldhukair & Abunar, 2021)، التي أشارت إلى ضرورة إجراء المزيد من التحليلات حول أثر التدريب في بيئات العمل السعودية للحصول على فهم أوسع ودقة أكبر لتلك العلاقة.

المراجع:

- 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.
- Bakkah Learning. (2025). تدريب الموظفين وتطويرهم وبرامج التدريب لتعزيز الأداء وأنواعهم.
- Dadashov, M. (2023). The impact of training on employee performance.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4).
- Human capital theory: Viewing employees as organizational asset. (2025). [PDF]. ResearchGate.
- Kattuah, S. (2013). *The effects of the education system and employee training on the Saudi labor market* (Master's thesis, Pepperdine University). Pepperdine Digital Commons.
- Royahg. (2025). أهمية التدريب والتطوير المهني للشركات في السعودية.
- Saleem, Q., & Mehwish, R. (2011). The impact of training on employee performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3).
- الجامعة السورية الخاصة. (2025). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين.

-عبد الله، أ.ع.، وآخرون- (2022). Organizational change and its impact on the performance of government organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. *Social Space Journal*, 22(2), 391–406.