

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل الحديثة

The Impact of Training and Development Programs on Improving Employee Performance in the
Modern Workplace

أسم الطالب

رجاء حمدان الزبيدي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني 2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	9
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	10
2.3. المتغير التابع	10
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	10
2.5. الخاتمة	11
قائمة المراجع	11

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في عصر العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت بيئة الأعمال تتطلب مهارات وقدرات متجددة من قبل العاملين فيها. ولم يعد من الممكن الاعتماد فقط على المؤهلات الأكاديمية أو الخبرات السابقة، بل أصبح التدريب والتطوير المهني من الأسس التي تبني عليها المؤسسات نجاحها واستمرارها في السوق. إذ يُنظر إلى الموظف على أنه أحد أهم أصول المؤسسة، واستثماره بالشكل الصحيح يعكس كفاءة المؤسسة ككل.

تمثل برامج التدريب والتطوير وسيلة استراتيجية تستخدمها المؤسسات لرفع كفاءة موظفيها وتحقيق أهدافها التنظيمية. فهي لا تقتصر على تزويد الأفراد بالمعرفة الفنية فقط، بل تتعداها إلى تطوير المهارات الشخصية والسلوكية والقيادية التي تعزز من جودة الأداء. وتُظهر العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تركز على تطوير موظفيها تتمتع بمعدلات إنتاجية أعلى، ومستويات رضا وظيفي أفضل، وانخفاض في معدلات دوران الموظفين.

ومع ازدياد التحديات الخارجية والداخلية التي تواجه بيئات العمل، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحًا لتقييم مدى فعالية هذه البرامج التدريبية، ومدى ارتباطها المباشر أو غير المباشر بأداء الموظفين. إذ إن بعض المؤسسات تُخصص ميزانيات كبيرة للتدريب دون الحصول على نتائج ملموسة، ما يطرح تساؤلات حول طبيعة البرامج، وأسلوب تنفيذها، ومدى مواءمتها لاحتياجات الموظفين الفعلية.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في المؤسسات، من خلال رصد تأثير تلك البرامج على مجموعة من مؤشرات الأداء، مثل الإنتاجية، والجودة، والالتزام، والرضا الوظيفي. كما يسعى البحث إلى تحليل آراء الموظفين والإدارة حيال فعالية هذه البرامج، وتحديد جوانب القوة والقصور فيها.

ويهدف هذا البحث في النهاية إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة البرامج التدريبية، بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين وفعالية المؤسسة ككل. كما يأمل أن يسهم في بناء قاعدة معرفية تدعم صناع القرار في مجال الموارد البشرية لتبني استراتيجيات تدريبية أكثر تأثيرًا واستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن العديد من المؤسسات تعتمد على برامج التدريب والتطوير كأداة أساسية لتحسين كفاءة موظفيها، إلا أن النتائج لا تكون دائماً كما هو متوقع. ففي بعض الحالات، تُصرف مبالغ كبيرة على هذه البرامج دون أن يظهر أثر واضح على أداء الموظفين أو على إنتاجية المؤسسة. كما تختلف فعالية التدريب من موظف لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، حسب طبيعة البرامج ومستوى تطبيقها ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين الفعلية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين أنواع معينة من التدريب (مثل التدريب التقني، أو السلوكي) وبين مؤشرات الأداء المختلفة (كالإنتاجية، الالتزام، الإبداع). معظم الأبحاث تتناول العلاقة بشكل عام دون تحليل تفصيلي لأنواع البرامج.
2. عدم وضوح الإطار النظري الذي يربط بين نظريات التعلم وتطبيقها في بيئة العمل، مثل ربط نظرية التعلم البنائي أو السلوكي بتصميم البرامج التدريبية وتأثيرها الفعلي على الموظف.
3. قلة الدراسات في البيئة العربية أو الخليجية التي تدرس العلاقة بين التدريب والأداء في ضوء الثقافة التنظيمية الخاصة بهذه المجتمعات، حيث أن أغلب النماذج النظرية مأخوذة من بيئات غربية.
4. نقص في الدراسات التي تدمج بين التدريب والتطوير المهني المستمر والأداء طويل الأمد، حيث أن التركيز غالباً يكون على الآثار قصيرة المدى فقط.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف في قياس الأثر الفعلي للتدريب على أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج، فالكثير من المؤسسات لا تضع آلية لقياس العائد من التدريب (ROI).
2. التركيز على تنفيذ التدريب كهدف بحد ذاته، دون ربطه بخطة الأداء الفردي أو احتياجات الوظيفة الفعلية، مما يؤدي إلى ضعف الفائدة المرجوة منه.
3. عدم تخصيص برامج تدريبية مبنية على تحليل الاحتياجات التدريبية لكل قسم أو موظف، بل تُنفذ البرامج بشكل جماعي لا يراعي الفروقات.
4. قلة مشاركة الموظفين في تصميم البرامج التدريبية أو تقييمها بعد التنفيذ، مما يُضعف التفاعل معها ويقلل من نتائجها الواقعية.

5. ما العوامل التي تحدّ من تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة التدريب بالأداء الوظيفي، من خلال تقديم نموذج تحليلي يوضح أثر البرامج التدريبية على مختلف جوانب الأداء.
2. تسليط الضوء على فجوات نظرية مثل ندرة الأبحاث التي تربط أنواع التدريب بمؤشرات أداء محددة، أو التي تتناول تأثير التدريب في بيئات العمل العربية أو الخليجية.
3. تعزيز الربط بين النظريات الإدارية ونظريات التعلم (مثل نظرية التعلم البنائي، ونموذج كيركباتريك لتقييم التدريب) وتطبيقها في واقع الموارد البشرية داخل المؤسسات.
4. تقديم إطار نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية حول تصميم البرامج التدريبية أو تقييم فعاليتها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. مساعدة المؤسسات في قياس فعالية برامج التدريب بشكل علمي، وتحديد مدى تأثيرها الحقيقي على أداء الموظفين.
2. توفير توصيات عملية لتطوير استراتيجيات التدريب والتطوير، بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.
3. تشجيع الإدارة العليا على ربط برامج التدريب بنتائج الأداء الفعلية، بدلاً من الاكتفاء بتنفيذ التدريب كإجراء روتيني.
4. دعم عملية اتخاذ القرار في أقسام الموارد البشرية من خلال تقديم بيانات واقعية حول جدوى الاستثمار في التدريب.
5. تعزيز مشاركة الموظفين في تصميم وتقييم البرامج التدريبية، ما يزيد من فاعليتها وتأثيرها المستدام.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

1. الصباغ، عادل (2020). *إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
– يتناول أهمية التدريب كوظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية.
2. الزهراني، خالد (2019). “تأثير التدريب الإداري على أداء الموظف في القطاع العام”، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39، العدد 2.
– دراسة تطبيقية توضح العلاقة بين التدريب والأداء في البيئة الخليجية.
3. الرفاعي، محمد (2018). *التدريب والتنمية المهنية للموارد البشرية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
– يقدم أسس تصميم البرامج التدريبية وقياس فعاليتها.
4. Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
– مصدر أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية، يتناول استراتيجيات التدريب وتأثيرها على الأداء.
5. Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
– مرجع متخصص يشرح خطوات تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.
6. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
– المرجع الأساسي في تقييم فعالية التدريب عبر 4 مستويات (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج).
7. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.