

# مشروع التخرج

جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة

## "تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على بنك سابك في مدينة الرياض"

التكليف الأول - 1

الطالبة: ريم سعيد عبدالله

الرقم الجامعي: 232000432

إشراف:

د. آلاء أحمد / د. سارة فريد / د. رقية صلاح

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة العامة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2026

## الشكر والعرفان

في البداية، أحمد الله -عزّ وجل- على نعمه التي لا تُحصى، وعلى التوفيق الذي منحني إياه لإتمام هذا العمل.

بقلوب ممتنة ونفوس مفعمة بالعرفان، نحمد الله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، وفتح لنا أبواب الفهم ويسّر لنا طريق العلم. كما أصليّ وأسلم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، المعلم الأول والقُدوة العظمى، الذي رفع الله به شأن العلم وأهله. وانطلاقاً من مبدأ أن من لا يشكر الناس لا يشكر الله، أود أن أعبر عن خالص امتناني وعظيم تقديري لكل من كان له أثر في رحلتي التعليمية، منذ خطواتي الأولى في طريق العلم وحتى وصولي إلى هذه المرحلة التي أقدم فيها ثمرة هذا السعي العلمي متمثلة في هذا البحث.

ولا أنسى أن أخص بالشكر كلا من غرس في نفسي معنى الصبر والمثابرة، وعلمني أن النجاح لا يتحقق بسهولة، بل هو حصيلة جهد متواصل وعمل دؤوب. وإن هذا البحث لا يُعد مجرد متطلب أكاديمي، بل هو امتداد لسنوات من التعلم والتجربة، وما صاحبها من تعب واجتهاد بين قاعات الدراسة وصفحات الكتب. ومن هذا المنطلق، أقدم هذا العمل شكرًا ووفاء لكل من كان شريكًا في هذا الطريق، مهما اختلف حجم عطائه.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفات مشروع التخرج: د. آلاء أحمد، د. سارة فريد، ود. رقية صلاح، على ما قدّمه من توجيه ودعم علمي مستمر طوال فترة إعداد هذا البحث، وما أسهم به من ملاحظات وإرشادات قيّمة كان لها الأثر الواضح في إنجاز هذا العمل بالشكل المطلوب. كما أتوجّه بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة القسم على توجيهاتهم العلمية وملاحظاتهم البناءة.

وفي الختام، أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أهلي، منارة حياتي وسندي العظيم، من كانوا بعد توفيق الله سبباً رئيسياً في نجاحي ودعمي، وتحملوا معي ضغوط دراستي، ورافقوني بدعواتهم الدائمة وتشجيعهم المستمر. فلولاً مساندتهم لما تكلل هذا البحث بالنجاح، ولهم أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لجهودهم ودعمهم المستمر.

## جدول المحتويات

|    |                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | "تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على بنك سابك في مدينة الرياض" |
| 2  | الشكر والعرفان                                                                                 |
| 3  | جدول المحتويات                                                                                 |
| 5  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                                              |
| 6  | 1.1 مقدمة                                                                                      |
| 7  | 1.2 مشكلة الدراسة                                                                              |
| 8  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري                                                                 |
| 9  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي                                                               |
| 9  | 1.3 أهمية الدراسة                                                                              |
| 10 | 1.3.1 على المستوى النظري                                                                       |
| 10 | 1.3.2 على المستوى التطبيقي                                                                     |
| 11 | 1.4 أسئلة الدراسة                                                                              |
| 11 | 1.5 أهداف الدراسة                                                                              |
| 12 | 1.6 فرضيات الدراسة                                                                             |
| 13 | 1.7 نموذج الدراسة                                                                              |
| 13 | رسم توضيحي 1                                                                                   |
| 14 | 1.8 مخطط المشروع                                                                               |
| 15 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                                                 |
| 16 | 2.1 مقدمة الفصل الثاني                                                                         |
| 18 | 2.2 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي                                                  |
| 18 | 2.2.1 مفهوم التدريب والتطوير الوظيفي                                                           |
| 18 | 2.2.2 أهمية التدريب والتطوير الوظيفي في المؤسسات                                               |
| 19 | 2.2.3 أثر ضعف التدريب والتطوير الوظيفي على الأداء                                              |
| 19 | 2.2.4 التدريب والتطوير الوظيفي كمتغير مستقل في الدراسة                                         |
| 20 | 2.3 المتغير التابع: أداء الموظفين                                                              |
| 20 | 2.3.1 مفهوم أداء الموظفين                                                                      |
| 20 | 2.3.2 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين                                                         |
| 20 | 2.3.3 أداء الموظفين كمتغير تابع في الدراسة                                                     |
| 20 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع                                                |
| 23 | 2.5 الخاتمة                                                                                    |

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 25 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة |
| 26 | 3.1 مقدمة                    |
| 27 | 3.2 الإطار المنهجي للدراسة   |
| 27 | رسم توضيحي 2                 |
| 27 | 3.3 فلسفة الدراسة            |
| 28 | 3.4 منهج الدراسة             |
| 29 | 3.5 استراتيجية الدراسة       |
| 29 | 3.6 الأفق الزمني             |
| 30 | 3.7 طرق جمع البيانات         |
| 30 | 3.8 تحليل البيانات           |
| 31 | 3.9 الدراسة الميدانية        |
| 33 | 3.10 الخاتمة                 |
| 34 | قائمة المراجع                |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يُعدّ التدريب والتطوير الوظيفي من أهم الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تعتمد عليهما المؤسسات في تنمية قدرات موظفيها وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. ويُنظر إلى التدريب على أنه عملية تعليمية منظمة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، في حين يُعنى التطوير الوظيفي بإعداد الموظف لمتطلبات مستقبلية، بما يسهم في تحقيق النمو المهني والاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

وتزداد أهمية التدريب والتطوير الوظيفي في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، خاصة مع التطور التكنولوجي والتوسع في استخدام الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات. فقد أصبحت بيئة العمل أكثر تعقيداً وتنافسية، الأمر الذي يتطلب من الموظفين مواكبة هذه التغيرات بشكل مستمر، واكتساب مهارات جديدة تتناسب مع متطلبات العمل الحديثة، مما يجعل التدريب ضرورة حتمية وليس خياراً إضافياً.

كما أن كفاءة الموارد البشرية تُعد من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المؤسسات واستمراريتها، حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على موظفين يمتلكون مهارات عالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات. وفي هذا السياق، يُسهم التدريب والتطوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين من خلال رفع مستوى كفاءتهم، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات، وتحسين جودة العمل الذي يقدمونه.

ومن جهة أخرى، لا يقتصر أثر التدريب على الجانب المهاري فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب السلوكية والنفسية للموظفين، حيث يسهم في تعزيز الثقة بالنفس، وزيادة الدافعية نحو العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما أن الموظف الذي يحصل على فرص تدريب وتطوير مستمرة يكون أكثر التزاماً وانتماءً للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي وعلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

ورغم هذه الأهمية الكبيرة، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال، حيث قد تعاني من ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية، أو عدم وجود آليات واضحة لقياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي. كما أن بعض البرامج التدريبية قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بمتطلبات العمل، مما يقلل من فعاليتها ويحد من تأثيرها الإيجابي.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن نجاح التدريب لا يعتمد فقط على تقديم البرامج التدريبية، بل يتطلب وجود تخطيط مسبق قائم على احتياجات فعلية، بالإضافة إلى متابعة وتقييم مستمر لنتائج التدريب. فالتدريب الفعال هو الذي يحدث تغييرًا ملموسًا في أداء الموظف، ويسهم في تحسين إنتاجيته وجودة عمله (Dessler, 2019; Armstrong, 2020).

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، خاصة في المؤسسات المصرفية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية في تقديم خدماتها. ويُعد القطاع المصرفي من القطاعات التي تتطلب مستوى عالٍ من الدقة والمهارة، مما يجعل الاستثمار في التدريب والتطوير عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز المؤسسي.

وانطلاقًا مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين، من خلال دراسة تطبيقية على بنك سابق في مدينة الرياض. حيث تسعى الدراسة إلى تحليل دور البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الموظفين، وبيان مدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لهذه العلاقة.

كما تهدف الدراسة إلى ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي، من خلال الاستفادة من الأدبيات السابقة وتحليل الواقع الفعلي للتدريب داخل المؤسسة محل الدراسة، بما يساعد في الوصول إلى نتائج علمية يمكن أن تُسهم في تطوير ممارسات التدريب والتطوير الوظيفي، وتحسين أداء الموظفين في المؤسسات المشابهة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

يُعدّ نقص التدريب والتطوير الوظيفي من أبرز المشكلات التي تواجه العديد من المؤسسات المعاصرة، لما له من آثار مباشرة وغير مباشرة على مستوى أداء الموظفين وكفاءة العمليات التنظيمية. إذ إن ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية أو عدم ملاءمتها لاحتياجات العمل قد يؤدي إلى تدني مستوى المهارات الوظيفية، وانخفاض الإنتاجية، وازدياد الأخطاء في الأداء، مما ينعكس سلبيًا على تحقيق أهداف المؤسسة (Dessler, 2019).

ويعتمد نجاح أي مؤسسة بدرجة كبيرة على قدرتها على إدراك أهمية التدريب كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، وليس باعتباره نشاطاً ثانوياً أو إجراءً شكلياً. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى قيام المديرين وأصحاب القرار بدراسة الأسباب الجذرية لمشكلة نقص التدريب، وتحليل عواقبها المحتملة على أداء الموظفين، مع العمل على تصميم برامج تدريبية فعّالة تتوافق مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة. وانطلاقاً مما سبق، تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس المتعلق بمدى تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابق، حيث تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة هذا التأثير، وبيان مدى إسهام البرامج التدريبية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

رغم الأهمية الكبيرة للتدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين، إلا أن الدراسات النظرية السابقة تشير إلى وجود بعض الفجوات التي لم تُغطَّ بالشكل الكافي. من أبرز هذه الفجوات، محدودية البحوث التي تناولت العلاقة المباشرة بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في المؤسسات المصرفية، حيث ركّزت معظم الدراسات على القطاعات الصناعية أو التعليمية، ما يجعل تعميم النتائج على القطاع المصرفي أمراً غير دقيق.

كما لوحظ أن كثيراً من الدراسات السابقة اقتصرَت على وصف برامج التدريب دون قياس تأثيرها الفعلي على الأداء الوظيفي، أو اقتصرَت على تقييم رضا الموظفين عن التدريب، دون النظر إلى النتائج العملية التي تعكس التغير في مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية. إضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تتناول بشكل متعمق دور التدريب في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية الحديثة، والتي أصبحت من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية (Aguinis & Kraiger, 2009).

وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لسد جزء من هذه الفجوات النظرية، من خلال التركيز على تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابق، وتحليل العلاقة بين برامج

التدريب والنتائج العملية للأداء الوظيفي، بما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا المجال وربط النظرية بالتطبيق.

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تظهر بعض الفجوات المتعلقة بكيفية تطبيق برامج التدريب والتطوير في المؤسسات المصرفية، بما فيها بنك سابك. فقد أظهرت بعض الدراسات العملية أن هناك نقصاً في تحليل كفاءة البرامج التدريبية بشكل دوري، وعدم وجود آليات قياس واضحة لمدى تأثير التدريب على الأداء الفعلي للموظفين. كما أن تصميم البرامج التدريبية في كثير من المؤسسات يفتقر إلى الربط بين احتياجات العمل الفعلية وأهداف التدريب، مما يقلل من فعاليتها ويحد من تأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي (Aguinis & Kraiger, 2009; Burke & Hutchins, 2007).

كما لوحظ غياب الدراسات التطبيقية التي تركز على تجربة موظفي بنك سابك بشكل مباشر، وتقييم أثر التدريب على تطوير مهاراتهم العملية، وتحسين قدرتهم على مواجهة التحديات المهنية اليومية. إضافة إلى ذلك، لا تزال هناك فجوة في تقييم كيفية مساهمة التدريب في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، وهو عامل مهم يرتبط ارتباطاً مباشراً بأداء الموظفين ونجاح المؤسسة.

وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوات العملية من خلال تحليل البيانات والتقارير المتاحة، لتحديد مدى تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على الأداء، وتقديم توصيات عملية لتحسين البرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجات البنك ورفع كفاءة العاملين.

### 1.3 أهمية الدراسة

في ضوء ما سبق، يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى دراسة كيفية تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابك، من خلال تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير

المستخدمة وتقييم مدى فعاليتها في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم الوظيفية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من مساهمتها في سد الفجوات النظرية والتطبيقية المتعلقة بعلاقة التدريب بالأداء الوظيفي، كما تقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة البنك في تصميم برامج تدريبية أكثر فعالية، بما يساهم في تطوير الموارد البشرية وضمان استمرارية نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية ديناميكية.

### 1.3.1 على المستوى النظري

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بعلاقة التدريب والتطوير الوظيفي بأداء الموظفين، حيث تساهم في تقديم إطار مفاهيمي يربط بين برامج التدريب وتحسين القدرات والمهارات الوظيفية. كما تساعد الدراسة في تسليط الضوء على الفجوات الموجودة في البحوث السابقة، مثل نقص الدراسات التي تناولت أثر التدريب في القطاع المصرفي بشكل محدد، أو التي لم تقيم فعالية البرامج التدريبية بشكل عملي. وبذلك، توفر الدراسة قاعدة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والممارسون في تطوير فهم أعمق لكيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تحقق الأثر المطلوب على الأداء الوظيفي.

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي

تكمن أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في تقديم فهم عملي حول كيفية تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين داخل بنك سابق، حيث توفر الدراسة معلومات قيمة حول فعالية برامج التدريب الحالية من منظور الموظفين وتجربتهم المباشرة. كما تساعد الدراسة الإدارة والقادة في التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية ومستوى كفاءتهم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يخص تطوير الموارد البشرية. وبذلك، فإن الدراسة تمثل مرجعاً عملياً يمكن أن يُستفاد منه لاحقاً في تصميم برامج تدريبية أكثر ملاءمة وتحقيق أثر إيجابي على الأداء الوظيفي والإنتاجية المؤسسية، دون الدخول في تقديم توصيات محددة مسبقاً.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي الآتي:

**ما مدى تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابك بمدينة الرياض؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما أنواع برامج التدريب والتطوير الوظيفي المطبقة في بنك سابك؟
2. إلى أي مدى تتوافق برامج التدريب والتطوير مع احتياجات الموظفين الوظيفية؟
3. ما أثر التدريب والتطوير الوظيفي على تحسين كفاءة أداء الموظفين؟
4. ما دور التدريب والتطوير في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية؟
5. ما أبرز التحديات التي قد تحد من فعالية برامج التدريب والتطوير الوظيفي في البنك؟

## **1.5 أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابك بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الوظيفي المطبقة في بنك سابك .
2. تحليل مدى توافق برامج التدريب والتطوير مع احتياجات الموظفين الوظيفية .
3. تقييم أثر التدريب والتطوير الوظيفي على تحسين كفاءة أداء الموظفين .
4. دراسة دور التدريب والتطوير في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية .
5. استكشاف أبرز التحديات التي قد تحد من فعالية برامج التدريب والتطوير الوظيفي في البنك.

استنادًا إلى أسئلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة فرضيات الدراسة لاختبار العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين في بنك سابك، وذلك على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين في بنك سابك .

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين في بنك سابك .

#### الفرضيات الفرعية:

فيما يتعلق بجودة البرامج التدريبية:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة برامج التدريب وكفاءة أداء الموظفين .

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين جودة برامج التدريب وكفاءة أداء الموظفين .

فيما يتعلق بتوافق التدريب مع احتياجات الموظفين:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي .

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين توافق البرامج التدريبية وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .

فيما يتعلق بقدرة الموظفين على التكيف:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الوظيفي وقدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل .

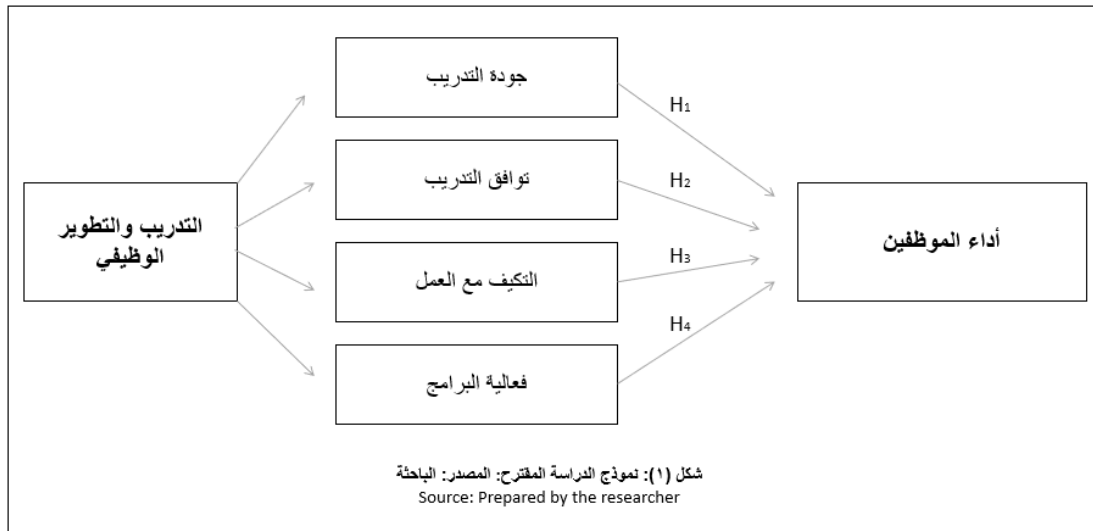
**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التدريب والتطوير الوظيفي وقدرة الموظفين على التكيف .

**H0 :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية البرامج التدريبية ومستوى تحقيق أهداف المؤسسة .

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين فعالية البرامج التدريبية ومستوى تحقيق أهداف المؤسسة .

## 1.7 نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في التدريب والتطوير الوظيفي، والمتغير التابع وهو أداء الموظفين، حيث يفترض أن يؤثر التدريب بشكل مباشر وغير مباشر من خلال مجموعة من الأبعاد، وهي جودة البرامج التدريبية، ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين، وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى فعالية هذه البرامج في تحقيق أهداف المؤسسة. ويُظهر النموذج العلاقات الافتراضية التي سيتم اختبارها من خلال فرضيات الدراسة.



رسم توضيحي 1

| المحتوى الرئيسي                                                                                                                                | العنوان               | الفصل        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| يتناول مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهدافها، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة، المصطلحات، والنموذج المفاهيمي للدراسة.               | الإطار العام للدراسة  | الفصل الأول  |
| يستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتدريب وأثره على أداء الموظفين، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. | الدراسات السابقة      | الفصل الثاني |
| يتناول منهج البحث المستخدم، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وإجراءات البحث وأساليب التحليل المناسبة.                          | منهجية الدراسة        | الفصل الثالث |
| يعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.                                                                  | عرض النتائج والتوصيات | الفصل الرابع |
| يتضمن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى التوصيات والمقترحات المستقبلية.                                                      | الاستنتاجات والتوصيات | الفصل الخامس |

جدول 1: (المصدر: الباحثة 2026)

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يُعدّ الفصل الخاص بالدراسات السابقة من الفصول الجوهرية في البحث العلمي، إذ يُمثّل الأساس الذي يُبنى عليه الإطار المعرفي للدراسة، ويساعد في توضيح الخلفية العلمية للموضوع محل البحث وربطه بما توصلت إليه الدراسات السابقة في المجال نفسه. ويُسهّم هذا الفصل في تمكين الباحث من الإحاطة الشاملة بالمفاهيم الرئيسة المرتبطة بموضوع الدراسة، كما يُساعده على فهم طبيعة المشكلة البحثية في ضوء ما تناولته البحوث السابقة، الأمر الذي يعزز من وضوح الرؤية البحثية ويُكسب الدراسة بعدًا علميًا أكثر عمقًا.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يُمثّل حلقة وصل أساسية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يُسهّم في توضيح الأسس العلمية والفكرية التي تستند إليها الدراسة الحالية. كما يساعد استعراض الدراسات السابقة على التعرف على الاتجاهات العامة التي سلكتها البحوث التي تناولت موضوع التدريب والتطوير الوظيفي، سواء من حيث أهدافها البحثية، أو المناهج المستخدمة في دراستها، أو الأدوات التي اعتمدت عليها في جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى أبرز النتائج التي توصلت إليها.

ويتيح هذا الفصل للباحث فرصة الاطلاع على الجهود البحثية التي تناولت موضوع التدريب والتطوير الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في مؤسسات مختلفة وضمن بيئات تنظيمية واقتصادية متنوعة. كما يُسهّم في إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات من حيث طبيعة المؤسسات محل الدراسة، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، إضافة إلى اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية التي أُجريت فيها تلك الدراسات، وهو ما يساعد على فهم النتائج في إطارها العام وعدم تعميمها بشكل غير دقيق.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على الدراسات التي تناولت التدريب والتطوير الوظيفي بوصفهما من أهم أدوات تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، وأداء الموظفين بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس مستوى الكفاءة التنظيمية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. كما يسعى هذا العرض إلى إبراز كيفية تناول الباحثين السابقين للعلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، والنتائج التي توصلوا إليها، مع التركيز على الجوانب

الفكرية والتحليلية دون الخوض في تفاصيل إحصائية معقدة قد لا تخدم أهداف الدراسة الحالية (Saunders et al., 2019).

كما يُسهم هذا الفصل في مساعدة الباحث على التعرف على أبرز المفاهيم والتعريفات المرتبطة بموضوع التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، والتي استخدمتها الدراسات السابقة، مما يسهل عملية توحيد المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية ويحدّ من التكرار أو الغموض المفاهيمي. ويساعد ذلك في بناء إطار مفاهيمي واضح يُمكن الاعتماد عليه لاحقًا عند تحليل النتائج ومناقشتها بصورة منهجية ومنظمة.

إضافة إلى ذلك، يُعد استعراض الدراسات السابقة أداة مهمة في تحديد الجوانب التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، سواء من حيث نوع البرامج التدريبية محل الدراسة، أو طبيعة الفئات المستهدفة بالتدريب، أو البيئات التنظيمية التي أُجريت فيها الدراسات. ويسهم هذا الأمر في الكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، من خلال التركيز على جوانب لم يتم تناولها بصورة كافية في الأدبيات السابقة، أو من خلال تطبيق الدراسة في سياق تنظيمي مختلف.

ومن جانب آخر، تُعد الدراسات السابقة مصدرًا مهمًا في دعم مشكلة الدراسة الحالية، حيث توضح أن موضوع التدريب والتطوير الوظيفي لا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين، نظرًا لما له من تأثير مباشر على أداء الموظفين ومستوى كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تشير العديد من هذه الدراسات إلى أن ضعف الاهتمام بالتدريب، أو غياب التخطيط السليم للبرامج التدريبية، قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة الأخطاء، وضعف القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وهو ما يبرز أهمية هذا الموضوع في المؤسسات الكبيرة.

كما تُسهم الدراسات السابقة في توضيح الدور الاستراتيجي للتدريب والتطوير الوظيفي في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء الوظيفي. ويُظهر استعراض هذه الدراسات أن الاستثمار في التدريب والتطوير لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات المؤسسات الساعية إلى الاستدامة وتحقيق التميز المؤسسي.

وانطلاقًا مما سبق، يركز هذا الفصل على تنظيم الدراسات السابقة وتقسيمها إلى محاور رئيسية، تشمل الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل، والدراسات التي تناولت المتغير التابع،

إضافة إلى الدراسات التي ناقشت العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين. ويأتي هذا التنظيم بهدف تقديم عرض علمي متسلسل وواضح، يمهّد للانتقال إلى الفصول اللاحقة من الدراسة، ويساعد على فهم نتائج البحث ومناقشتها لاحقًا بصورة علمية ومنطقية، وبما يخدم أهداف الدراسة ويعزز من قيمتها الأكاديمية.

## 2.2 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي

### 2.2.1 مفهوم التدريب والتطوير الوظيفي

يُعدّ التدريب والتطوير الوظيفي من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، نظرًا لما يؤديانه من دور محوري في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسات المختلفة. فالمؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يجعل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ضرورة لا خيارًا، لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Dessler, 2019; Armstrong, 2020).

ويُقصد بالتدريب تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم الحالية بصورة أفضل وأكثر دقة، من خلال برامج تدريبية مخططة تهدف إلى تحسين أساليب العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية. أما التطوير الوظيفي، فيتجاوز مفهوم التدريب ليشمل تنمية قدرات الموظف على المدى الطويل، وإعداده لتولي مهام ومسؤوليات مستقبلية، بما ينسجم مع مساره الوظيفي وأهداف المؤسسة الاستراتيجية (Goldstein & Ford, 2002).

### 2.2.2 أهمية التدريب والتطوير الوظيفي في المؤسسات

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن التدريب الفعّال يُسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي، ويعزز قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، كما يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تتناسب مع متطلبات العمل المتجددة. وتؤكد هذه الدراسات أن البرامج التدريبية التي تُصمم بناءً على احتياجات فعلية للموظفين تسهم في سد الفجوة بين المهارات الحالية ومتطلبات الوظيفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

وقد هدفت دراسة (Aguinis & Kraiger, 2009) إلى تحليل أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين داخل المؤسسات، حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة لعدد كبير من البحوث السابقة في مجال الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم، كما ينعكس بشكل غير مباشر على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسة أن فعالية التدريب تعتمد بشكل كبير على مدى ارتباطه باحتياجات العمل الفعلية وتصميمه بطريقة منهجية قائمة على أهداف واضحة. من جهة أخرى، يلعب التطوير الوظيفي دورًا مهمًا في تعزيز دافعية الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، حيث يشعر الموظف من خلاله بقيمته داخل المؤسسة وباهتمام الإدارة بتنمية قدراته المهنية والشخصية. كما يسهم التطوير الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي، وتقليل معدلات دوران العمل، وتهيئة صف ثانٍ من القيادات القادرة على تحمل المسؤوليات المستقبلية (Armstrong, 2020).

### 2.2.3 أثر ضعف التدريب والتطوير الوظيفي على الأداء

وفي المقابل، تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف الاهتمام بالتدريب والتطوير الوظيفي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وتدني جودة العمل، وظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مثل ضعف الالتزام الوظيفي، وقلة الدافعية، وعدم القدرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل. لذلك، فإن إهمال هذا الجانب قد ينعكس سلبيًا على أداء المؤسسة بشكل عام (Armstrong, 2020).

### 2.2.4 التدريب والتطوير الوظيفي كمتغير مستقل في الدراسة

وبناءً على ما سبق، يُعدّ التدريب والتطوير الوظيفي المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث يُتوقع أن يكون له تأثير مباشر وواضح على أداء الموظفين. وتسعى الدراسة الحالية إلى تحليل هذا التأثير وبيان دوره في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال دراسة تطبيقية على بنك سابك، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في دعم القرارات الإدارية المستقبلية.

## 2.3 المتغير التابع: أداء الموظفين

### 2.3.1 مفهوم أداء الموظفين

يُعدّ أداء الموظفين من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسات، نظرًا لارتباطه المباشر بتحقيق الأهداف التنظيمية. ويُقصد بأداء الموظفين مستوى إنجازهم للمهام الوظيفية الموكلة إليهم، ومدى كفاءتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة وفق المعايير المحددة.

### 2.3.2 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

وينتشر أداء الموظفين بعدة عوامل، من أبرزها المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظف، إضافة إلى مستوى التدريب الذي يحصل عليه، وبيئة العمل المحيطة به. وقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن ارتفاع مستوى أداء الموظفين يسهم في تحسين الإنتاجية وجودة العمل، كما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار (Dessler, 2019).

### 2.3.3 أداء الموظفين كمتغير تابع في الدراسة

وبناءً على ذلك، يُعدّ أداء الموظفين المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث يُستخدم لقياس أثر التدريب والتطوير الوظيفي عليه، وذلك في إطار دراسة تطبيقية على بنك سابك.

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، نظرًا للأهمية الكبيرة التي تمثلها هذه العلاقة في تحسين كفاءة الموارد البشرية ودعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُعدّ أداء الموظفين من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح السياسات الإدارية المتبعة داخل المؤسسة، ويأتي التدريب والتطوير الوظيفي في مقدمة العوامل المؤثرة في هذا الأداء (Burke & Hutchins, 2007). وقد أظهرت أغلب الدراسات أن التدريب يُعدّ من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين، حيث يسهم في رفع مستوى مهاراتهم العملية ومعارفهم الوظيفية، مما ينعكس على جودة أدائهم ودقة إنجازهم للمهام المطلوبة. فالموظف الذي يحصل على تدريب مناسب يصبح أكثر قدرة على أداء عمله بكفاءة، وأكثر وعيًا بمتطلبات وظيفته ومسؤولياته.

كما هدفت دراسة (Colquitt, LePine, & Noe (2000) إلى تحليل

العوامل المؤثرة في دافعية التدريب وأثرها على نتائج التعلم والأداء

الوظيفي، حيث اعتمدت على تحليل شامل لعدد كبير من الدراسات السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين، خاصة في حال توفر دافعية عالية لدى الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية. كما أكدت الدراسة أن فاعلية التدريب لا تعتمد فقط على محتواه، بل تتأثر بعوامل نفسية وتنظيمية تسهم في تعزيز تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل.

وقد تناولت دراسة (Burke & Hutchins (2007 موضوع انتقال أثر التدريب إلى الأداء الوظيفي، حيث هدفت إلى تحليل العوامل التي تسهم في تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب داخل بيئة العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب لا يحقق أثره بشكل كامل إلا في حال توفر بيئة تنظيمية داعمة، تشمل دعم الإدارة، وتوفير فرص تطبيق المهارات المكتسبة، إضافة إلى متابعة أداء الموظفين بعد التدريب. كما أكدت الدراسة أن غياب هذه العوامل قد يحد من تأثير التدريب على الأداء الفعلي، حتى وإن كانت البرامج التدريبية ذات جودة عالية.

كما أشارت الدراسات إلى أن التدريب يساعد الموظفين على فهم مهامهم الوظيفية بصورة أوضح، ويكسبهم القدرة على استخدام الأساليب الحديثة في العمل، سواء من حيث التقنيات أو الإجراءات التنظيمية. ويسهم ذلك في تحسين مستوى الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز الأعمال، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ككل. إضافة إلى ذلك، فإن التدريب المستمر يساعد على تحديث معارف الموظفين بما يتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، سواء كانت تغيرات تقنية أو تنظيمية، مما يعزز قدرتهم على التكيف مع هذه التغيرات بكفاءة أكبر (Aguinis & Kraiger, 2009).

وفي السياق نفسه، أوضحت بعض الدراسات أن التطوير الوظيفي يُعد مكملاً أساسياً لعملية التدريب، حيث يركز على تنمية قدرات الموظفين على المدى الطويل، وإعدادهم لتولي مسؤوليات ومهام مستقبلية داخل المؤسسة. ويسهم التطوير الوظيفي في توسيع مدارك الموظفين، وتحسين قدراتهم القيادية، وتعزيز جاهزيتهم للترقي الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الحالي والمستقبلي.

كما يؤدي الاهتمام بالتطوير الوظيفي إلى تعزيز ثقة الموظف بنفسه، وزيادة شعوره بالاستقرار والأمان الوظيفي، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى التزامه الوظيفي وانتمائه للمؤسسة.

وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بوجود فرص حقيقية للتطور والنمو الوظيفي يكونون أكثر حماسًا للعمل وأكثر حرصًا على تحسين أدائهم.

ومن ناحية أخرى، بينت الدراسات السابقة أن ضعف الاهتمام بالتدريب والتطوير الوظيفي، أو غياب التخطيط السليم للبرامج التدريبية، قد يؤدي إلى نتائج سلبية على أداء الموظفين. حيث قد ينعكس ذلك في انخفاض مستوى الإنتاجية، وزيادة معدل الأخطاء، وضعف الالتزام الوظيفي، إضافة إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تقديم برامج تدريبية لا تتوافق مع احتياجات الموظفين الفعلية قد لا يحقق النتائج المرجوة، بل قد يؤدي إلى هدر الوقت والموارد دون تحقيق تحسن ملموس في الأداء (Aguinis & Kraiger, 2009).

وأكدت الدراسات أيضًا على أهمية ربط برامج التدريب والتطوير بأهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين الفعلية، وضرورة متابعة وتقييم أثر التدريب بعد تنفيذه، للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المحددة. فالتدريب الفعال لا يقتصر على تنفيذ الدورات التدريبية فقط، بل يشمل مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر، لضمان انعكاسه بشكل إيجابي ومستدام على أداء الموظفين (Armstrong, 2020).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك علاقة قوية ووثيقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث يُعد التدريب والتطوير من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أداء مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية. وانطلاقًا من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة هذه العلاقة بشكل تطبيقي في بنك سابك، بهدف التعرف على مدى تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين، وتقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في دعم القرارات الإدارية وتحسين ممارسات التدريب والتطوير الوظيفي مستقبلاً.

تناول هذا الفصل استعراضاً شاملاً للدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التدريب والتطوير الوظيفي وأثره على أداء الموظفين، وذلك بهدف تكوين إطار نظري يدعم الدراسة الحالية ويساعد في فهم موضوع البحث بصورة أعمق. وقد تم التركيز في هذا الفصل على عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة، إضافة إلى توضيح أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا المجال.

وأظهرت الدراسات السابقة أن التدريب والتطوير الوظيفي يُعدان من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءة موظفيها ورفع مستوى أدائهم الوظيفي. فقد أكدت معظم الدراسات أن التدريب يسهم في تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل، كما يساعدهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، سواء كانت تنظيمية أو تقنية. كما أشارت الدراسات إلى أن البرامج التدريبية الفعالة تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.

كما بينت الدراسات السابقة أن أداء الموظفين يُعد مؤشراً أساسياً لنجاح المؤسسات، وأنه يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، من أبرزها مستوى التدريب والتطوير الذي يحصل عليه الموظف. وقد أوضحت هذه الدراسات أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريب وتطوير مناسبة غالباً ما يكونون أكثر قدرة على إنجاز مهامهم بكفاءة، وأكثر التزاماً بأهداف المؤسسة، مقارنة بالموظفين الذين لا يحظون بمثل هذه الفرص.

ومن خلال استعراض العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، اتفقت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، حيث يسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بشكل مباشر من خلال تطوير المهارات، وبشكل غير مباشر من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى الموظفين. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن غياب التدريب أو ضعفه قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وظهور مشكلات تنظيمية تؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة بشكل عام.

كما كشفت الدراسات السابقة عن أهمية التخطيط الجيد للبرامج التدريبية وربطها باحتياجات الموظفين الفعلية وأهداف المؤسسة، حيث أكدت أن التدريب العشوائي أو غير المبني على أسس واضحة قد لا يحقق النتائج المرجوة. وأشارت بعض الدراسات إلى ضرورة تقييم أثر التدريب

بعد تنفيذه، للتأكد من مدى انعكاسه على أداء الموظفين وتحقيقه للأهداف المحددة (Aguinis & Kraiger, 2009; Burke & Hutchins, 2007).

وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة واختلاف البيئات التي أجريت فيها، إلا أن معظمها ركّز على قطاعات محددة، أو على جوانب معينة من التدريب دون التوسع في دراسته ضمن مؤسسات كبيرة ذات طبيعة تنظيمية معقدة. وهذا ما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في مؤسسات كبرى، وبما يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الحالية.

وانطلاقاً مما سبق، تأتي الدراسة الحالية لتكمل ما توصلت إليه الدراسات السابقة، من خلال دراسة أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابق، وذلك بهدف تقديم نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات التدريب داخل المؤسسات. كما يسهم هذا الفصل في تمهيد الطريق للفصل التالي، الذي سيتم فيه تناول منهجية الدراسة والإجراءات البحثية المتبعة، بما يساعد على تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته بصورة علمية ومنهجية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في تنفيذ هذه الدراسة، وذلك بهدف توضيح الأسس العلمية التي بُني عليها البحث، والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. وتُعد المنهجية من أهم عناصر البحث العلمي، حيث تسهم في ضمان دقة النتائج وموضوعيتها، من خلال اختيار الأساليب والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها.

ويعتمد هذا الفصل على عرض تفصيلي لمكونات المنهجية وفق نموذج "بصلة البحث"، الذي يُعد من النماذج المعتمدة في تنظيم خطوات البحث العلمي، حيث يوضح الطبقات المختلفة التي يمر بها الباحث ابتداءً من الفلسفة البحثية وصولاً إلى طرق جمع البيانات وتحليلها. كما يتضمن الفصل شرحاً لطبيعة المنهج المتبع، واستراتيجية الدراسة، ونوع البيانات المستخدمة، إضافة إلى توضيح الأفق الزمني للدراسة.

ويسهم هذا التنظيم في تقديم تصور واضح ومتكامل عن كيفية تنفيذ الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، من خلال ربط الجوانب النظرية بالتطبيق العملي، بما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في دراسة تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين.

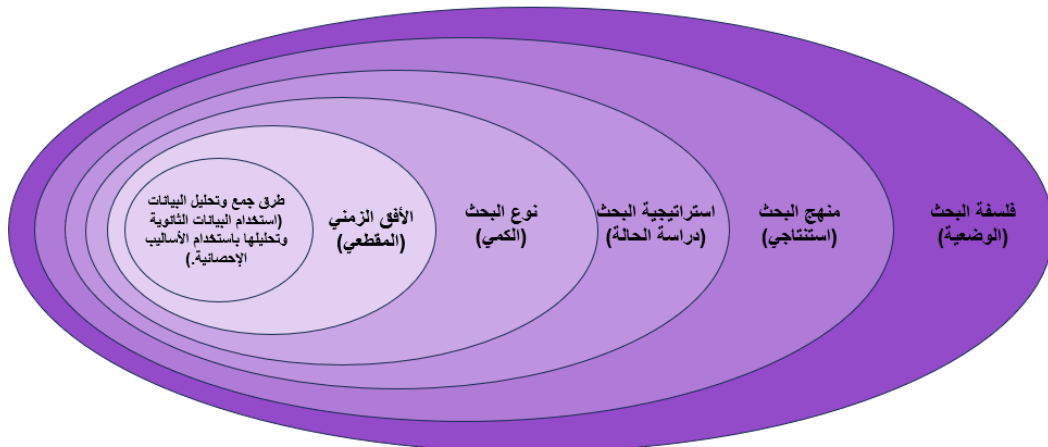
كما يوضح هذا الفصل الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة، ابتداءً من تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، وصولاً إلى اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، الأمر الذي يسهم في تحقيق درجة عالية من الدقة والاتساق في النتائج. ويُعد هذا الجانب من الجوانب الأساسية التي تعكس مدى التزام الدراسة بالمعايير العلمية في البحث.

علاوة على ذلك، يبرز هذا الفصل أهمية التكامل بين مختلف عناصر المنهجية، حيث لا تقتصر على اختيار الأساليب فقط، بل تمتد لتشمل كيفية توظيفها بشكل منظم يخدم أهداف الدراسة. ويساعد هذا التكامل في بناء إطار منهجي متماسك يدعم عملية تحليل النتائج وتفسيرها بشكل علمي ومنهجي.

## 3.2 الإطار المنهجي للدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج "بصلة البحث" لتحديد الإطار المنهجي المناسب، حيث يوضح هذا النموذج المراحل المختلفة التي يمر بها تصميم البحث العلمي، بدءًا من الفلسفة البحثية وانتهاءً بأساليب جمع وتحليل البيانات. ويساعد هذا النموذج في تنظيم عناصر المنهجية بشكل متكامل، بما يضمن الاتساق بين أهداف الدراسة وإجراءاتها.

رسم توضيحي 2



شكل (٢): بصلة البحث - المصدر: إعداد الباحثة  
يوضح الشكل أعلاه الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم اعتماد الفلسفة الوضعية Positivism، والمنهج الاستنتاجي Deductive، واستراتيجية دراسة الحالة Case Study، والمنهج الكمي Quantitative، مع اعتماد أفق زمني مقطعي Cross-sectional، بالإضافة إلى استخدام البيانات الثانوية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.

## 3.3 فلسفة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية، التي تُعد من أكثر الفلسفات استخدامًا في البحوث الكمية، حيث تقوم على مبدأ أن المعرفة يمكن قياسها وتحليلها بطريقة موضوعية من خلال استخدام الأساليب العلمية والإحصائية. وتركز هذه الفلسفة على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، دون التأثير بآراء الباحث أو تفسيراته الشخصية، مما يساهم في تحقيق الحيادية والموضوعية في النتائج (Creswell, 2014).

وتتوافق الفلسفة الوضعية مع طبيعة هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين من خلال بيانات قابلة للقياس والتحليل. كما تعتمد الدراسة

على اختبار فرضيات محددة مسبقًا، وهو ما يتماشى مع توجه الفلسفة الوضعية التي تسعى إلى التحقق من صحة العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأدلة الكمية.

إضافة إلى ذلك، تتيح هذه الفلسفة استخدام أدوات تحليل إحصائية تساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، وهو ما يعزز من موثوقية الدراسة ويسهم في تقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية واضحة. وعليه، يُعد اختيار الفلسفة الوضعية مناسبًا لطبيعة البحث وأهدافه، خاصة في ظل الاعتماد على البيانات الثانوية والتحليل الكمي.

### 3.4 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي، حيث يتم الانطلاق من الإطار النظري والدراسات السابقة لصياغة فرضيات محددة، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات باستخدام البيانات المتاحة. ويُعد هذا المنهج من الأساليب الشائعة في البحوث الكمية، حيث يركز على اختبار العلاقات بين المتغيرات والتأكد من صحتها من خلال التحليل العلمي.

ويتناسب المنهج الاستنباطي مع طبيعة هذه الدراسة، التي تسعى إلى التحقق من وجود علاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، وذلك من خلال فرضيات تم اشتقاقها بناءً على الأدبيات السابقة. كما يسهم هذا المنهج في تقديم نتائج دقيقة ومنظمة، حيث يتم الانتقال من العام إلى الخاص، بدءًا من النظريات العامة وصولًا إلى اختبارها في سياق الدراسة التطبيقية.

ويساعد هذا الأسلوب في تحقيق الترابط بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث، مما يعزز من قوة الدراسة ويدعم نتائجها بشكل علمي ومنهجي (Saunders et al., 2019).

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة، حيث يتم التركيز على تحليل حالة محددة تتمثل في بنك سابق، وذلك بهدف فهم طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين في بيئة واقعية. وتُعد دراسة الحالة من الاستراتيجيات المناسبة في البحوث التطبيقية، حيث تتيح للباحث التعمق في تحليل الظاهرة ضمن سياقها الحقيقي، مما يساعد في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية.

وتنسجم هذه الاستراتيجية مع طبيعة الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تطبيق المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب والتطوير الوظيفي على مؤسسة فعلية، مما يعزز من قيمة النتائج التطبيقية للدراسة. كما تسهم دراسة الحالة في توفير فهم شامل للسياسات والممارسات المتبعة داخل البنك، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين.

### **3.6 الأفق الزمني**

تعتمد هذه الدراسة على الأفق الزمني المقطعي، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة دون تتبع التغيرات التي قد تحدث عبر الزمن. ويُعد هذا النوع من الأطر الزمنية مناسباً للدراسات التي تهدف إلى وصف وتحليل ظاهرة معينة في وقت محدد، دون الحاجة إلى دراسة تطورها على مدى زمني طويل.

ويتوافق هذا الاختيار مع طبيعة الدراسة الحالية، التي تركز على تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين في سياق زمني محدد، مما يساعد في تقديم صورة واضحة عن واقع هذه العلاقة داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يسهم الأفق الزمني المقطعي في تسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها، حيث يختصر الوقت والجهد مقارنة بالدراسات الطولية التي تتطلب متابعة مستمرة للمتغيرات. وهذا ما يجعله مناسباً للدراسات التطبيقية التي تسعى إلى الوصول إلى نتائج عملية خلال فترة زمنية محدودة.

إضافة إلى ذلك، يتيح هذا النوع من الدراسات إمكانية مقارنة النتائج مع دراسات أخرى أجريت في أوقات مختلفة، مما يعزز من فهم الظاهرة بشكل أوسع ضمن سياقات متعددة.

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات الثانوية، والتي تم الحصول عليها من مصادر موثوقة تشمل التقارير الرسمية، والدراسات السابقة، والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين. ويُعد هذا النوع من البيانات مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث يوفر معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

وقد تم اختيار البيانات الثانوية نظراً لما تتميز به من سهولة الوصول، إضافة إلى كونها توفر الوقت والجهد مقارنة بجمع البيانات الأولية، خاصة في ظل عدم الحاجة إلى إجراء استبانات أو مقابلات مباشرة مع الأفراد. كما تسهم هذه البيانات في تقديم صورة شاملة عن الموضوع من خلال الاستفادة من نتائج دراسات سابقة وخبرات تراكمية.

وتتيح هذه الطريقة إمكانية تحليل الظاهرة من زوايا متعددة، حيث تجمع بين البيانات النظرية والتطبيقية، مما يعزز من دقة النتائج ويزيد من موثوقية الدراسة. كما تساعد في بناء إطار علمي متكامل يدعم تفسير العلاقات بين المتغيرات.

وعلاوة على ذلك، تم اختيار مصادر البيانات بعناية لضمان مصداقيتها وحداثتها، بما يحقق أهداف الدراسة ويسهم في الوصول إلى نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في الجانب التطبيقي.

### 3.8 تحليل البيانات

تعتمد هذه الدراسة على تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات الكمية، وذلك بهدف اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق. حيث يتم تنظيم البيانات وتصنيفها ثم تحليلها بطريقة تساعد في الوصول إلى نتائج واضحة تدعم أهداف الدراسة.

ويُعد تحليل البيانات خطوة أساسية في المنهجية، إذ يسهم في تحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للتفسير، مما يساعد في فهم طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين. كما يتيح هذا التحليل الكشف عن الأنماط والاتجاهات التي قد لا تكون واضحة بشكل مباشر.

كما يتم الاعتماد على التحليل الوصفي لتلخيص البيانات وعرضها بطريقة منظمة، بالإضافة إلى التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة بين المتغيرات. ويساعد هذا الأسلوب في تعزيز دقة النتائج وزيادة موثوقيتها.

ويسهم تحليل البيانات في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث يوفر مؤشرات علمية يمكن الاستناد إليها في تفسير النتائج وتقديم التوصيات المناسبة، بما يحقق أهداف الدراسة ويساعد في تحسين الأداء داخل بيئة العمل (Field, 2018; Pallant, 2020).

### 3.9 الدراسة الميدانية

تركز هذه الدراسة الميدانية على تحليل أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابك، وذلك من خلال الاعتماد على مراجعة وتحليل البيانات والتقارير المتاحة المتعلقة بسياسات وبرامج التدريب والتطوير الوظيفي المطبقة داخل البنك. ويهدف هذا الجزء إلى تقديم صورة عملية وواقعية عن طبيعة البرامج التدريبية، وآليات تنفيذها، ومدى إسهامها في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وتتبع أهمية الدراسة الميدانية من كونها تمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري والتطبيق العملي، حيث تسهم في توضيح كيفية تطبيق مفاهيم التدريب والتطوير الوظيفي داخل بيئة عمل حقيقية. كما تساعد في فهم طبيعة الممارسات الإدارية المتبعة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومدى توافقها مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالتطور والتنافسية.

وقد تم اختيار بنك سابك كمجال للتطبيق نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة، حيث يُعد من المؤسسات التي تولي اهتماماً بتطوير موظفيها من خلال برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. كما أن توفر البيانات والتقارير المتعلقة بالموارد البشرية داخل البنك يسهم في دعم عملية التحليل، ويُسهل الوصول إلى معلومات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

وبما أن الدراسة الحالية تعتمد على البيانات الثانوية، فقد تم التركيز على مصادر رسمية وموثوقة، شملت التقارير السنوية، والوثائق التعريفية الخاصة بالموارد البشرية، إضافة إلى

الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة. ويساعد هذا الأسلوب في الحصول على بيانات دقيقة وشاملة، مع الحفاظ على موضوعية التحليل.

كما تم تحليل السياسات التدريبية المتبعة داخل البنك من عدة جوانب، تشمل أنواع البرامج التدريبية، وأهدافها، والفئات المستهدفة، إضافة إلى أساليب تنفيذها وطرق تقييم نتائجها. وتمت مقارنة هذه السياسات مع أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير الوظيفي، بهدف تقييم مدى كفاءتها وفعاليتها في تحسين أداء الموظفين.

ويسهم هذا التحليل في إبراز نقاط القوة في برامج التدريب المعتمدة، وكذلك تحديد الجوانب التي قد تحتاج إلى تطوير أو تحسين، بما يدعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. كما يساعد في فهم العلاقة بين تنوع البرامج التدريبية ومستوى كفاءة الموظفين، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة أعلى.

وفي ضوء ذلك، يُعد اختيار هذا المجال مناسباً لطبيعة الدراسة، حيث يوفر بيئة تطبيقية واقعية تساعد في تحقيق أهداف البحث، وتدعم الوصول إلى نتائج قابلة للاستفادة منها على المستوى العملي، خاصة فيما يتعلق بتطوير سياسات التدريب والتطوير الوظيفي داخل المؤسسات.

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في تنفيذ هذه الدراسة، حيث تم توضيح الأسس العلمية التي بُنيت عليها، بدءًا من تحديد الفلسفة البحثية المناسبة، مرورًا باختيار المنهج والاستراتيجية المتبعة، وانتهاءً بتحديد طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها. وقد أسهم هذا العرض في تقديم تصور واضح ومتكامل عن كيفية تصميم الدراسة وتنفيذها بما يتوافق مع أهدافها وتساؤلاتها.

كما تم من خلال هذا الفصل توضيح مكونات المنهجية وفق نموذج بصلة البحث، الذي ساعد في تنظيم عناصر الدراسة بشكل مترابط، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها. وقد تم اختيار المنهج الكمي والاستنباطي، إلى جانب استراتيجية دراسة الحالة، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين.

كذلك تم استعراض طرق جمع البيانات المعتمدة على البيانات الثانوية، مع توضيح أساليب تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية، وهو ما يسهم في اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. كما تم عرض الدراسة الميدانية التي ركزت على بنك سابع، باعتباره بيئة تطبيقية مناسبة تسهم في ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي.

وبذلك، يوفر هذا الفصل أساسًا منهجيًا متينًا تعتمد عليه الدراسة في تحليل النتائج ومناقشتها في الفصل التالي، حيث سيتم عرض النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين واقع التدريب والتطوير الوظيفي ورفع مستوى أداء الموظفين.

- حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة التدريب. عمان: دار وائل للنشر.
- الطائي، حابس حسين، & العلق، بشر عباس. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2012). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams. Annual Review of Psychology, 60, 451–474.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of performance management (6th ed.). Kogan Page.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. Human Resource Development Review, 6(3), 263–296.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology, 85(5), 678–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018).

Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

- Damanpour, F., & Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522.
- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Gegenfurtner, A., & Vauras, M. (2012). Training self-regulation in classroom instruction: Development and evaluation of learning materials to train self-regulation. *Learning and Instruction*, 22(4), 523–549.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Cengage Learning.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2021). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (6th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler.

- Pallant, J. (2020). SPSS survival manual (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.