

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل

طيف زياد حسن

221001116

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث لعام ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
١٠	١,٨. منهجية الدراسة
١١	١,٩. الدراسة الميدانية
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٤	٢,١. المقدمة:
١٥	٢,٢. المتغير المستقل
١٥	٢,٣. المتغير التابع
١٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٧	٢,٥. الخاتمة
٢٠/١٩/١٨	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تُعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة نجاحها في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافسية العالية. ومع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، باتت المنظمات تدرك أن رأس المال البشري هو العنصر الأهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء العام. ومن هذا المنطلق، أصبح الاهتمام بتطوير الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير أحد أهم أولويات إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. تسعى المنظمات الرائدة إلى الاستثمار في قدرات موظفيها عبر تصميم برامج تدريبية فعّالة تلبي احتياجاتهم المهنية وتتماشى مع متطلبات سوق العمل. إذ لا يقتصر التدريب على اكتساب المهارات الفنية فقط، بل يمتد ليشمل بناء الاتجاهات الإيجابية وتنمية القدرات القيادية والإبداعية لدى العاملين. كما أن التطوير المستمر للموظفين يُعد عاملاً محورياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وكفاءة العمل الجماعي. وفي هذا الإطار، تحرص شركة سابك بمدينة الجبيل الصناعية – باعتبارها إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية والعالم – على تطوير مواردها البشرية من خلال تنفيذ برامج تدريب وتطوير شاملة تستهدف مختلف المستويات الوظيفية. تهدف هذه البرامج إلى تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وتحسين بيئة العمل الداخلية، وتحقيق رؤية الشركة في الابتكار والاستدامة والتنافسية العالمية. يركز هذا البحث على دراسة أثر برامج التدريب والتطوير التي تقدمها شركة سابك على أداء موظفيها، من حيث مدى فاعلية هذه البرامج في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يسعى البحث إلى تحليل العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومدى انعكاسها على إنتاجية الموظفين، إلى جانب تحديد العوامل التي قد تعيق تحقيق أقصى استفادة من هذه البرامج. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي للتدريب في تحسين الأداء الوظيفي وضمان تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وطموحات الأفراد المهنية.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الشركات الصناعية تحديات في ضمان أن برامج التدريب والتطوير تحقق الأثر المطلوب على أداء الموظفين. فبعض البرامج قد تُنفَّذ دون تقييم فعلي لنتائجها أو مدى توافقها مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. تكمن مشكلة هذا البحث في تحديد ما إذا كانت برامج التدريب والتطوير التي تقدمها شركة سابك في الجبيل تُسهم فعلاً في تحسين أداء الموظفين أم أن هناك فجوة بين الجهود التدريبية والمخرجات العملية للأداء.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١. قلة الدراسات الحديثة التي تربط بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي في سياق الشركات الصناعية الكبرى داخل المملكة العربية السعودية، خاصة في قطاع البتروكيماويات.
٢. غياب إطار نظري شامل يوضح العلاقة المتكاملة بين مخرجات التدريب (المعارف والمهارات والسلوكيات) ومستوى الأداء الفعلي في بيئة العمل.
٣. اختلاف نتائج الدراسات السابقة حول مدى تأثير التدريب على الأداء، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أعمق لتوضيح العوامل التي تؤثر في فعالية التدريب (مثل نوع البرنامج، مدة التدريب، أسلوب التنفيذ).
٤. ندرة الدراسات المقارنة بين أقسام الشركة أو فئات الموظفين المختلفة في مدى استفادتهم من برامج التدريب والتطوير.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. عدم وجود تقييم منهجي واضح داخل بعض المؤسسات لقياس الأثر الفعلي للتدريب على أداء الموظفين بعد انتهاء البرامج التدريبية.
٢. ضعف ربط نتائج التدريب بأهداف الأداء المؤسسي أو بخطط تطوير الموظفين الفردية.
٣. الاعتماد الكبير على المؤشرات الشكلية (مثل عدد الدورات وعدد المشاركين) بدلاً من التركيز على مؤشرات التحول في الأداء والسلوك الوظيفي.
٤. قلة مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، مما يؤدي إلى فجوة بين محتوى البرامج واحتياجات الواقع العملي.
٥. غياب آليات المتابعة المستمرة بعد التدريب لمعرفة مدى تطبيق الموظفين لما تعلموه في بيئة العمل الفعلية.

١,٣. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على العلاقة بين التدريب والتطوير وبين أداء الموظفين في واحدة من أكبر الشركات السعودية والعالمية. سيساعد هذا البحث إدارات الموارد البشرية في سابقك على قياس فاعلية البرامج التدريبية الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لتحسين أداء الموظفين. كما يمكن أن يُستفاد من نتائج هذا البحث في مؤسسات أخرى بالمملكة العربية السعودية من أجل تعزيز ممارساتها في تنمية رأس المال البشري ورفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.

١,٣,١. على المستوى النظري:

١. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة التدريب والتطوير بالأداء الوظيفي، خصوصًا في بيئة العمل السعودية والصناعية منها.
٢. توضيح الأطر النظرية التي تربط بين استراتيجيات التدريب ومؤشرات الأداء، مما يساعد في بناء نماذج نظرية أكثر دقة لقياس فعالية التدريب.
٣. سد الفجوة المعرفية الناتجة عن قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والتطوير في الشركات الصناعية الكبرى مثل "سابك".
٤. تقديم مرجع علمي يمكن أن يُستفاد منه في الأبحاث المستقبلية حول تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١. تزويد إدارة الموارد البشرية في شركة سابك بمؤشرات واقعية حول مدى فاعلية برامجها التدريبية في تحسين أداء الموظفين.
٢. تمكين صانعي القرار من تطوير خطط تدريبية أكثر ملاءمة لاحتياجات العمل والموظفين.
٣. المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق نتائج البحث لتقليل الفجوة بين أهداف التدريب ومخرجات الأداء الفعلية.
٤. تعميم نتائج البحث لتستفيد منها المؤسسات السعودية الأخرى في تصميم برامج تدريبية فعّالة تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية.
٥. تعزيز الممارسات العملية لإدارة التدريب والتطوير، من خلال اقتراح آليات تقييم ومتابعة مستمرة لنتائج التدريب على المدى الطويل.

١,٤. أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي: ما أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل؟

● الأسئلة الفرعية:

١. إلى أي مدى تتوافق البرامج التدريبية في سابك مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل؟

٢. ما الجوانب التي يُسهم التدريب في تحسينها لدى الموظفين (المهارات – الإنتاجية – جودة العمل)؟

٣. هل توجد فروق في مستوى الأداء بين الموظفين الذين شاركوا في برامج تدريبية والذين لم يشاركوا؟

١,٥. أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي: قياس أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل.

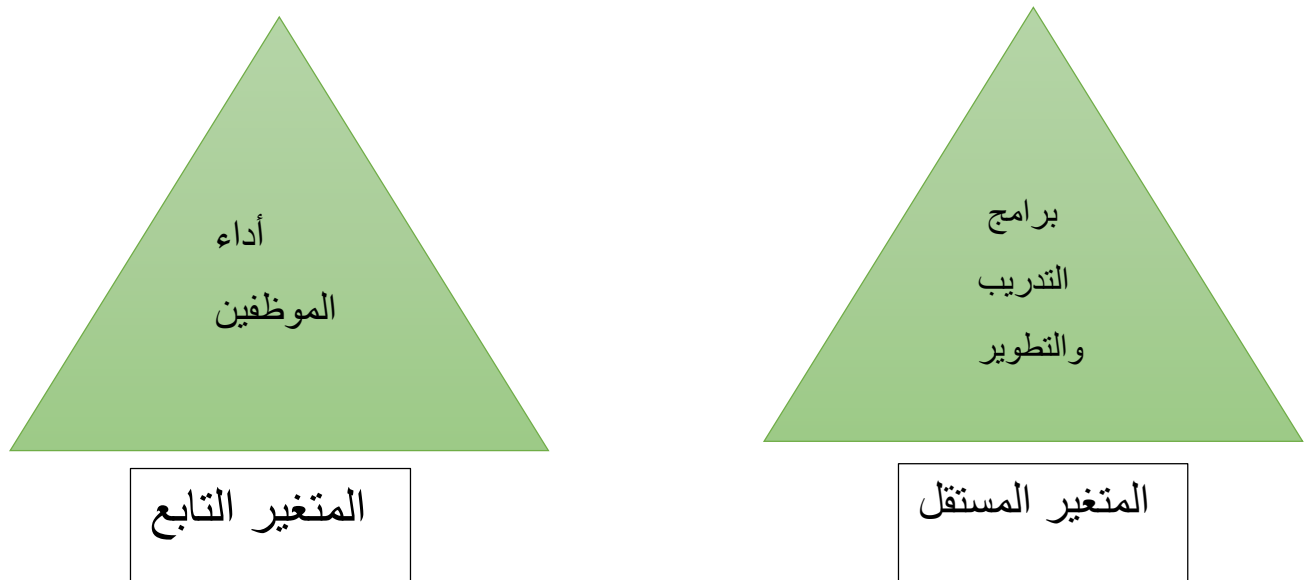
● الأهداف الفرعية:

١. تحديد مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين وطبيعة مهامهم.
٢. التعرف على أهم الجوانب التي يُسهم التدريب في تطويرها داخل بيئة العمل.
٣. الكشف عن الفروق في الأداء بين الموظفين الذين تلقوا تدريباً والذين لم يتلقوا تدريباً.

١,٦. فرضيات الدراسة

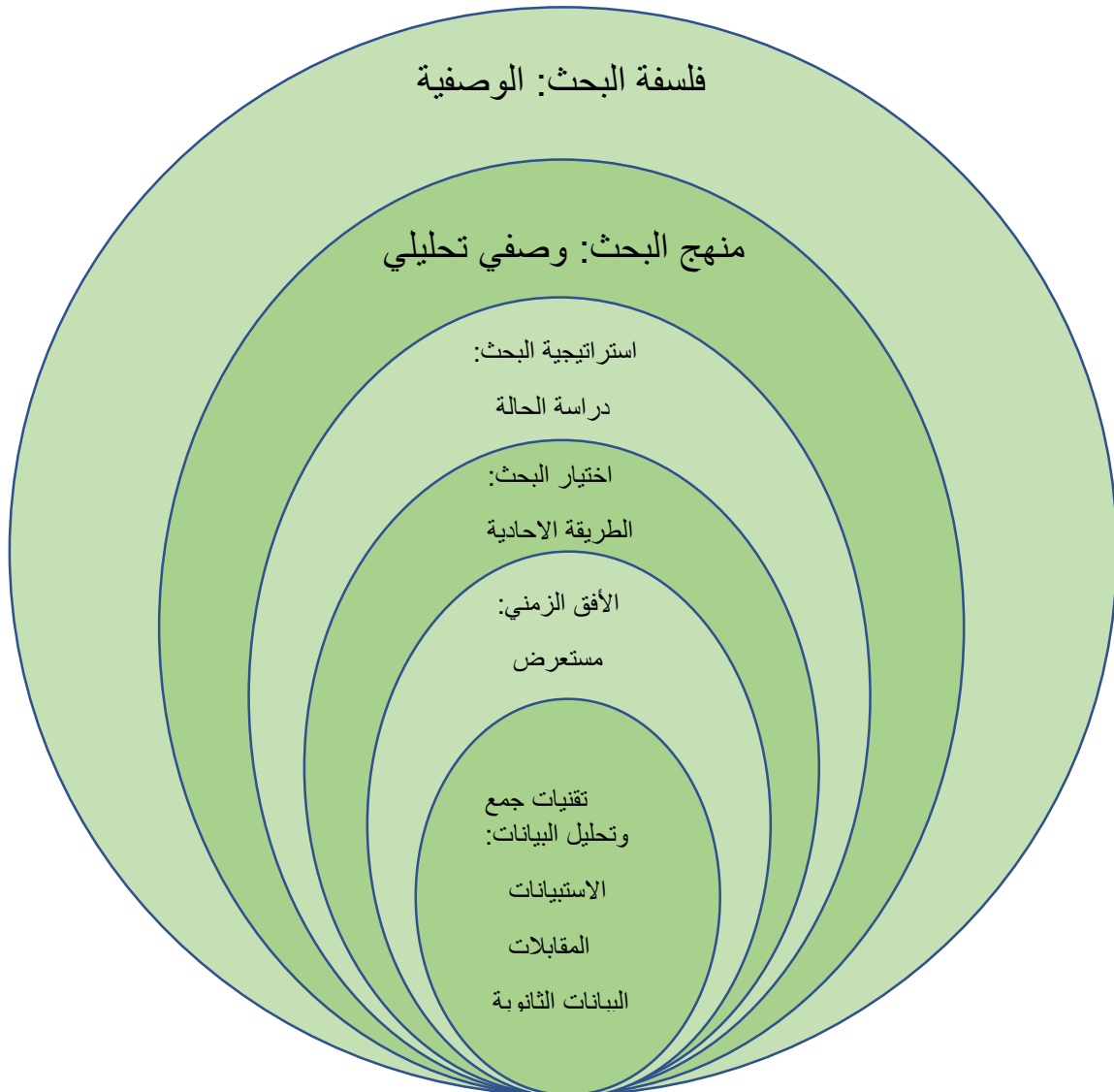
- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين في شركة سابك.
- الفرضيات الفرعية:
 ١. برامج التدريب في شركة سابك تتوافق بدرجة كبيرة مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الوظائف.
 ٢. لتدريب يسهم بشكل إيجابي في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وجودة أدائهم.
 ٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لصالح الموظفين الذين تلقوا تدريباً مقارنة بغير المدربين.

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوصفية
- منهج البحث: وصفي تحليلي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- اختيار البحث: الطريقة الأحادية
- الأفق الزمني: مستعرض
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات – المقابلات – البيانات الثانوية



١,٩. الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية داخل شركة سابك بمدينة الجبيل الصناعية، باعتبارها واحدة من أكبر الشركات العالمية في مجال الصناعات البتروكيميائية، وتمتاز بوجود بيئة عمل معقدة وتنوع كبير في المهام والوظائف. هذا الأمر يجعلها موقعًا مناسبًا لتطبيق البحث، خصوصًا فيما يتعلق بدراسة أثر التدريب على أداء الموظفين.

إدارة الموارد البشرية، إدارة :سوف تُطبّق الدراسة على عدد من الإدارات المختلفة داخل الشركة مثل التشغيل، إدارة الصيانة، إدارة الجودة، والإدارات الإدارية المساندة. اختيار هذا التنوع يهدف إلى ضمان شمولية العينة وتمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركة

وسيتم جمع البيانات من خلال استهداف مجموعة من الموظفين الذين تلقّوا برامج تدريبية خلال السنوات الأخيرة بالإضافة إلى موظفين لم يحصلوا على تدريب، وذلك بهدف المقارنة بين الفئتين وقياس الفروق في مستوى الأداء بينهما. كما سيتم التنسيق مع مسؤولي التدريب داخل الشركة للحصول على معلومات أساسية حول آليات التدريب، خطط التطوير، وأنواع البرامج المقدمة

وستعتمد الدراسة على الاستبيانات والمقابلات القصيرة لجمع بيانات دقيقة حول مدى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية، ومدى انعكاسها على مهاراتهم وسلوكهم الوظيفي، إضافة إلى معرفة آرائهم حول نقاط القوة والضعف في نظام التدريب داخل الشركة. ويُتوقع أن يسهم هذا التطبيق الميداني في توفير بيانات واقعية تساعد في تحليل العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وبين تحسين الأداء الوظيفي في بيئة عمل صناعية متقدمة مثل سابك.

الفصل الأول: الإطار النظري

الفصل الثاني: منهجية البحث

الفصل الثالث: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يحظى موضوع التدريب والتطوير باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لدوره المحوري في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات. ومع تسارع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة في بيئات العمل، لم يعد الاعتماد على المؤهلات الأساسية للموظفين كافيًا لضمان تحقيق مستويات أداء عالية، بل أصبح من الضروري تبني برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تواكب متطلبات العمل المتجددة.

وتُعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية، وتساعد الباحث على فهم طبيعة المتغيرات محل الدراسة، وتحديد العلاقات القائمة بينها، فضلًا عن إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة ذات الصلة. كما تتيح هذه الدراسات للباحث فرصة المقارنة بين نتائج الأبحاث المختلفة، واستخلاص الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل.

وقد ركزت العديد من الدراسات العربية والأجنبية على دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، لما لهذا الأثر من انعكاسات مباشرة على الإنتاجية، جودة العمل، مستوى الالتزام الوظيفي، وتحقيق الأهداف التنظيمية. وأظهرت هذه الدراسات أن التدريب الفعّال يسهم في رفع كفاءة الموظفين، وتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تتطلب مستوى عاليًا من الدقة والاحترافية في الأداء.

وفي هذا السياق، تُعد المؤسسات الصناعية الكبرى، مثل سابك، نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، نظرًا لطبيعة عملها المعقدة وتنوع مهامها، واعتمادها الكبير على الكفاءات البشرية المؤهلة. إذ تسعى هذه المؤسسات إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية منظمة تهدف إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتحقيق التميز التنافسي والاستدامة المؤسسية.

وعليه، يسعى هذا الفصل إلى استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على المتغير المستقل المتمثل في برامج التدريب والتطوير، والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما. ويهدف ذلك إلى توفير أساس علمي ومنهجي يُسهم في دعم الدراسة الحالية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وبناء فرضياتها استنادًا إلى نتائج علمية موثوقة.

٢,٢. المتغير المستقل

(برامج التدريب والتطوير)

تناولت العديد من الدراسات السابقة برامج التدريب والتطوير بوصفها متغيرًا مستقلًا مؤثرًا في الأداء الوظيفي. حيث أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢١) إلى أن برامج التدريب المخططة وفق احتياجات العمل تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين قدرتهم على التعامل مع متطلبات الوظائف الصناعية المعقدة. كما أوضحت دراسة الشمراني (٢٠١٨) أن التدريب المستمر يساعد في تنمية المهارات الفنية والسلوكية للموظفين، ويُعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية. وبيّنت هذه الدراسات أن فعالية التدريب تعتمد على مدى ملاءمته لطبيعة العمل، وجودة محتواه، واستمراريته.

٢,٣. المتغير التابع

(اداء الموظفين)

ركزت الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم مخرجات الموارد البشرية، حيث يُعبر عن مستوى إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية من حيث الكفاءة، الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام الوظيفي. وأشارت دراسة القرني (٢٠٢٠) إلى أن أداء الموظفين يتأثر بعدة عوامل تنظيمية، من أبرزها التدريب والتطوير، التحفيز، وبيئة العمل. كما أكدت دراسة Aguinis (2019) أن تحسين الأداء الوظيفي يُعد هدفًا استراتيجيًا للمنظمات، ويسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أثبتت غالبية الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء الموظفين. فقد أوضحت دراسة Werner & DeSimone (2017) أن التدريب يسهم في تحسين مهارات الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم داخل المنظمة. كما أشارت دراسة Dessler (2020) إلى أن الاستثمار في التدريب والتطوير يُعد من أكثر الاستراتيجيات فاعلية في تحسين الأداء الفردي والجماعي، خاصة في المؤسسات الصناعية التي تتطلب مهارات فنية عالية. وتؤكد هذه النتائج أن التدريب ليس مجرد نشاط إداري، بل أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي.

٢,٥ . الخاتمة

في ضوء ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة أكدت بشكل عام على الأهمية البالغة لبرامج التدريب والتطوير باعتبارها أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. فقد أظهرت معظم هذه الدراسات أن الاستثمار في تدريب الموظفين يسهم بشكل مباشر في تحسين مهاراتهم المهنية، وتطوير قدراتهم العملية، وزيادة مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

كما كشفت نتائج الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة برامج التدريب والتطوير ومستوى أداء الموظفين، حيث كلما كانت البرامج التدريبية مخططة بشكل علمي ومتوافقة مع احتياجات العمل، انعكس ذلك بشكل ملموس على أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي. وأشارت بعض الدراسات إلى أن التدريب لا يقتصر أثره على تحسين الأداء الفردي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء التنظيمي ككل، من خلال تقليل الأخطاء، ورفع جودة العمل، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية.

وتُعد هذه النتائج بمثابة أساس علمي ومنهجي تعتمد عليه الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى قياس أثر برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الجبيل، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة الصناعية وطبيعة العمل داخل الشركة. كما تهدف الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل واقعي وميداني يبرز مدى فاعلية البرامج التدريبية المطبقة، ومدى توافقها مع متطلبات العمل والاحتياجات الفعلية للموظفين.

وفي ضوء ذلك، تأمل هذه الدراسة أن تسهم نتائجها في تقديم توصيات عملية تساعد إدارة الشركة على تحسين وتطوير برامج التدريب والتطوير بما يحقق أعلى مستويات الأداء الوظيفي، ويسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة واستدامة نجاحها في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها قطاع الصناعة. كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين والمهتمين بمجال التدريب والتطوير وأثره على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. الهواري، أ. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والاستراتيجيات. دار الفكر العربي .
٢. العتيبي، م. (٢٠٢١). أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية السعودية. جامعة الملك سعود.
٣. القرني، س. (٢٠٢٠). فاعلية برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية. مجلة الإدارة والتنمية، ١٢ (٣)، ٤٤-٦٧.
٤. الشمراني، ر. (٢٠١٨). دور التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركات السعودية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٥. العتيبي، محمد بن سعد. (2021) .
- أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية السعودية.
- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٦. القرني، سعيد بن أحمد. (2020) .
- فاعلية برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية.
- مجلة الإدارة والتنمية، المجلد ١٢، العدد ٣، ص ٤٤-٦٧.
٧. الشمراني، راشد بن حسين. (2018) .
- دور التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركات السعودية.
- رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٨. الهواري، أحمد. (2019) .
- إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والاستراتيجيات.
- القاهرة: دار الفكر العربي.

1. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
2. Armstrong, M. (2017). A Handbook of Human Resource Management Practice (14th ed.). Kogan Page.
3. Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
4. Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th ed.). Pearson
5. Werner, J. M., & DeSimone, R. (2017). Human Resource Development (7th ed.). Cengage Learning
6. Dessler, Gary. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education
7. Noe, Raymond A.. (2020). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Werner, Jon M. & DeSimone, Randy L.. (2017). Human Resource Development (7th ed.). Cengage Learning.

