

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 أصّلّي 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 كل 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 سببًا رئيسيًا في نجاحي ودعّمي، 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"
2	الشكر والعرفان
3	جدول المحتويات
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1 مقدمة
6	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3 أهمية الدراسة
8	1.3.1 على المستوى النظري
9	1.3.2 على المستوى التطبيقي
9	1.4 أسئلة الدراسة
10	1.5 أهداف الدراسة
10	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 نموذج الدراسة
11	1.8 منهجية الدراسة
12	1.9 الدراسة الميدانية
14	1.8 مخطط المشروع
15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1 مقدمة الفصل الثاني
18	2.2 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي
19	2.2 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي
20	2.3 المتغير التابع: أداء الموظفين
21	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
23	2.5 الخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يُعدّ التدريب والتطوير الوظيفي من أهم الأنشطة الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتنمية مواردها البشرية، حيث يُنظر إليه بوصفه عملية تعلّم منظمة تُقدّم للموظفين الجدد والحاليين على حدّ سواء، بهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، وتطوير سلوكهم الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم. ويكتسب التدريب أهمية متزايدة في ظل ما يشهده عالم الأعمال من تطورات متسارعة في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاستهلاكية، الأمر الذي يتطلب من العاملين مواكبة هذه التغيرات باستمرار.

ولا يقتصر بقاء العاملين ونموهم المهني في بيئة اقتصادية تنافسية على سرعة استجابتهم لهذه المتغيرات فحسب، بل يتأثر أيضاً بمستوى تطوّرهم كموارد بشرية وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. وقد أشار كل من (كورتيسوبولو وكريماديس، 2008) إلى أن تنمية الموارد البشرية تُعدّ عنصراً أساسياً في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية، مما يجعل التدريب والتطوير أحد الركائز الرئيسة لنجاح المنظمات.

وبناءً على ذلك، تُولي المؤسسات اهتماماً متزايداً بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الهادفة إلى تحسين مهارات الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي. إلا أن عملية التدريب لا تخلو من التحديات التي تواجه المديرين، ومن أبرزها تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وقياس مدى تأثير التدريب في حل المشكلات التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت أوجه القصور في الأداء ناتجة عن نقص في التدريب أم عن عوامل أخرى مرتبطة ببيئة العمل أو أساليب الإدارة. وقد أشار (ديلكامبو، 2010) إلى أن نجاح البرامج التدريبية يعتمد بشكل كبير على وضوح أهدافها ومدى ارتباطها الفعلي بتحسين الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين، من خلال دراسة تطبيقية على بنك سابق. وتهدف الدراسة إلى تحليل دور التدريب في تنمية قدرات الموظفين ورفع كفاءتهم، باعتبار أن تنمية الموارد البشرية تُعدّ شرطاً أساسياً لتطور أي منظمة وتحقيق تقدمها واستمراريتها في بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة.

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 سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

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 سابك، 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 كثيرًا من الدراسات السابقة اقتصرت على وصف برامج التدريب دون قياس تأثيرها الفعلي على الأداء الوظيفي، أو اقتصرت 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. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لسد جزء من هذه الفجوات النظرية، من خلال التركيز على تأثير **التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابك**، 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 نقصًا 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.

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 ارتباطًا مباشرًا بأداء الموظفين ونجاح المؤسسة.

وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوات العملية من خلال **تطبيق استبانة ميدانية وتحليل بيانات موظفي بنك سابك**، 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 سابق، 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.

تكمن أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في تقديم فهم عملي حول كيفية تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين داخل بنك سابك، 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.

1.4 أسئلة الدراسة

تركز هذه الدراسة على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية الرئيسية، والتي تهدف إلى توضيح العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين في بنك سابك. وتشمل هذه الأسئلة البحثية ما يلي:

1. هل كان للتدريب والتطوير أثر فعال على أداء الموظفين؟
2. ما هي الأسباب الجذرية التي قد تحدّ من تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي؟
3. ما هو دور التدريب والتطوير في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين كفاءتهم الوظيفية؟

1.5 أهداف الدراسة

- في ضوء ما سبق، يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى دراسة كيفية تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سابق، من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير المستخدمة في البنك.
 - تقييم فعالية هذه البرامج في تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم الوظيفية.
 - التعرف على العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين من منظور عملي ونظري.

1.6 فرضيات الدراسة

- استنادًا إلى أهداف البحث وأسئلته، تفترض هذه الدراسة الفرضيات التالية:
1. للتدريب والتطوير الوظيفي أثر إيجابي ملموس على أداء الموظفين في بنك سابق.
 2. توجد علاقة قوية بين نوعية برامج التدريب ومدى فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج هذه الدراسة على الربط بين المتغير المستقل وهو التدريب والتطوير الوظيفي، والمتغير التابع وهو أداء الموظفين في بنك سابق.

المتغير المستقل:

- نوع التدريب
- مدة البرنامج التدريبي
- محتوى التدريب
- أساليب التقييم المستخدمة

المتغير التابع:

- كفاءة إنجاز المهام
- القدرة على التكيف مع التغيرات
- تحقيق أهداف المؤسسة

ويمثل النموذج المفاهيمي العلاقة التالية:

التدريب والتطوير الوظيفي (نوع – مدة – محتوى – تقييم) ↓

أداء الموظفين (كفاءة – تكيف – تحقيق أهداف)

ويهدف هذا النموذج إلى توضيح كيفية تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، ويشكل أساساً لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات الميدانية في ضوء الأدبيات السابقة.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُستخدم لوصف وتحليل العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين في بنك سابك. ويهدف المنهج إلى دراسة أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي من منظور عملي ونظري، مع اختبار الفرضيات المطروحة وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

تعتمد الدراسة على التحليل المكتبي للأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة لفهم أساليب التدريب المختلفة وتقييم تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين. كما تركز الدراسة على رصد نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، واستنتاج أثر التدريب على تطوير مهارات الموظفين وكفاءتهم الوظيفية، بما يتيح تقديم رؤية شاملة حول العلاقة بين المتغيرات.

ويستخدم البحث أسلوب الربط بين النظرية والتطبيق لتقديم تحليل متكامل للعوامل المؤثرة في أداء الموظفين، مع التركيز على كيفية استفادة المؤسسات من التدريب والتطوير الوظيفي لتحسين الأداء المؤسسي، دون الاعتماد على بيانات ميدانية فعلية في الوقت الحالي.

1.9 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 الدراسات والتقارير والبيانات المتاحة المتعلقة بسياسات وبرامج التدريب والتطوير الوظيفي المطبقة داخل البنك. ويهدف هذا القسم إلى تقديم صورة عملية وواقعية عن طبيعة التدريب المعتمد، وآليات تطوير مهارات الموظفين، ومدى انعكاس هذه البرامج على مستوى الأداء الوظيفي.

وتتبع أهمية الدراسة الميدانية من كونها تربط الجانب النظري للبحث بالتطبيق العملي، حيث تسهم في توضيح كيفية تطبيق مفاهيم التدريب والتطوير الوظيفي داخل مؤسسة مصرفية كبرى، تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة العالية. كما تساعد على فهم الأساليب التي يعتمد عليها البنك في تنمية موارده البشرية، ومدى توافقها مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

وبما أن الدراسة الحالية لا تعتمد على جمع بيانات أولية مباشرة من الموظفين، مثل الاستبانات أو المقابلات، فقد تم التركيز على البيانات الثانوية والمصادر الرسمية الموثوقة. وشملت هذه المصادر التقارير السنوية الصادرة عن البنك، والوثائق التعريفية المتعلقة بالموارد البشرية، إضافة إلى الدراسات الأكاديمية والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التدريب والتطوير

الوظيفي في القطاع المصرفي أو في مؤسسات مشابهة. ويساعد هذا الأسلوب في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة، مع ضمان الموضوعية في التحليل.

كما تم في هذا الإطار تحليل السياسات التدريبية المتبعة داخل البنك، من حيث أنواع البرامج التدريبية المقدمة، وأهدافها، والفئات المستهدفة منها، إضافة إلى آليات تنفيذها ومتابعة نتائجها. وتمت مقارنة هذه السياسات مع المعايير المثلى والممارسات الرائدة في مجال التدريب والتطوير الوظيفي، بهدف تقييم مدى كفاءتها وفعاليتها في تحسين أداء الموظفين.

ويُسهم 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 الإداري. كما يتيح فهم العلاقة بين تنوع البرامج التدريبية ومستوى كفاءة الموظفين، ومدى قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وتحقيق أهداف البنك التشغيلية والاستراتيجية.

ويُعد الاعتماد على الدراسة الميدانية بأسلوبها الحالي مناسباً لطبيعة البحث، حيث يوفر تصورًا شاملاً عن واقع التدريب والتطوير الوظيفي داخل البنك دون الحاجة إلى أدوات جمع بيانات ميدانية مباشرة. كما يساعد هذا الأسلوب في بناء إطار علمي متكامل يدعم نتائج الدراسة، ويسهم في تقديم توصيات مستقبلية واقعية يمكن أن تساعد القادة والمديرين في تحسين برامج التدريب والتطوير الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين ورفع كفاءة العمل داخل البنك.

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

2.1 مقدمة الفصل الثاني

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 ويكسب 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 بوصفها 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.

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.

وانطلاقاً 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، يمهد للانتقال إلى الفصول اللاحقة من الدراسة، ويساعد على فهم نتائج البحث ومناقشتها لاحقاً بصورة علمية ومنطقية، وبما يخدم أهداف الدراسة ويعزز من قيمتها الأكاديمية.

2.2 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي

يُعدّ التدريب والتطوير الوظيفي من المفاهيم الإدارية المهمة التي حظيت باهتمام واسع في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لدورهما الأساسي في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسات. ويُنظر إلى التدريب على أنه عملية منظمة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية بكفاءة أعلى، في حين يُركز التطوير الوظيفي على إعداد الموظفين لمهام ومسؤوليات مستقبلية، بما يساهم في نموهم المهني على المدى الطويل.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن التدريب لا يقتصر فقط على نقل المعرفة، بل يشمل أيضاً تعديل السلوك الوظيفي، وتحسين أساليب العمل، وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. كما يُساهم التدريب الفعّال في سد الفجوة بين المهارات التي يمتلكها الموظف والمهارات المطلوبة لأداء العمل بالشكل المطلوب، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء العام للمؤسسة.

ويأخذ التدريب والتطوير الوظيفي أشكالاً متعددة، مثل الدورات التدريبية، وورش العمل، والتدريب أثناء العمل، والبرامج التطويرية طويلة المدى. وتختلف فعالية هذه الأساليب باختلاف طبيعة العمل، واحتياجات الموظفين، ومدى توافق البرامج التدريبية مع أهداف المؤسسة. وتشير الدراسات السابقة إلى أن المؤسسات التي تعتمد برامج تدريبية مخططة ومبنية على احتياجات فعلية للموظفين تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد التدريب بشكل عشوائي أو غير منظم.

كما أن للتطوير الوظيفي دورًا مهمًا في تعزيز دافعية الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم بتنميته المهنية وتسعى إلى تطوير قدراته، الأمر الذي يعزز انتماءه الوظيفي ويزيد من مستوى التزامه تجاه العمل. وقد أوضحت بعض الدراسات أن غياب برامج التطوير الوظيفي قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالجمود الوظيفي، مما ينعكس سلبيًا على أدائهم واستمراريتهم في المؤسسة. وبناءً على ما سبق، يُنظر إلى التدريب والتطوير الوظيفي في هذه الدراسة بوصفه المتغير المستقل، الذي يُفترض أن يكون له تأثير مباشر على أداء الموظفين. ويأتي التركيز على هذا المتغير انطلاقًا من أهميته في تحسين كفاءة الموارد البشرية، ودوره في دعم المؤسسات في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التنظيمية المختلفة.

2.2 المتغير المستقل: 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.

ويُقصد بالتدريب تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات التي تساعد 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.

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.

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. 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.

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 سابق، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في دعم القرارات الإدارية المستقبلية.

2.3 المتغير التابع: 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.

ويتأثر 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.

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 شركة سابق.

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. ويُعد 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.

وقد أظهرت أغلب الدراسات أن التدريب يُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين، حيث يساهم 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 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. ويساهم 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.

وفي السياق نفسه، أوضحت بعض الدراسات أن التطوير الوظيفي يُعد مكملًا أساسيًا لعملية التدريب، حيث يركز على تنمية قدرات الموظفين على المدى الطويل، وإعدادهم لتولي مسؤوليات ومهام مستقبلية داخل المؤسسة. ويساهم التطوير الوظيفي في توسيع مدارك الموظفين، وتحسين قدراتهم القيادية، وتعزيز جاهزيتهم للترقي الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا 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.

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.

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 شركة 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 يساهم 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 يساهم 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.

وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة واختلاف البيئات التي أُجريت 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 شركة سابك، وذلك بهدف تقديم نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات التدريب داخل المؤسسات. كما يُسهم 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.

قائمة المراجع

- الطائي، حابس حسين، &العلاق، بشر عباس. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة التدريب. عمان: دار وائل للنشر.
- حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2012). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- 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.
- 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.
- Gao, J., Greenberg, R., & Wong-On-Wing, B. (2015). The effects of training on employee motivation and quality performance. Accounting, Organizations and Society, 44, 1–14.

- 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, K. (2021). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (6th ed.). Cengage Learning.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Koehler.