

## مشروع التخرج 2

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

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 شكراً ووفاءً لكل من كان شريكاً 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. فلو لا مساندتهم لما تكلل هذا البحث بالنجاح، فجزيل الشكر وعظيم الامتنان لهم على ما قدموه.

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

اللهم لك الحمد ملء الشاكرين والذاكرين، وملء السماوات والأرضين.

إلى من قال: "أنا لها... فنالها"، إلى نفسي أولاً... شكراً على الصبر والإصرار؛ فلم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن الحلم قريباً، ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، ولكنني فعلتها ونلتها بعون الله وتوفيقه، فالحمد لله من قبل ومن بعد.

إلى من قال الله تعالى في حقهما: ﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

إلى والدي العزيز (حفظه الله) يا من لا ينفصل اسمه عن اسمي، من غرس في روحي مكارم الأخلاق، وعلمني أن الطموح لا سقف له، وأن الدنيا كفاح سلاحه العلم.

إلى والدتي الحبيبة (حفظها الله) نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي، من علمتني معنى الصبر والأصرار، الحنونة التي ساندتني واحتضنتني قلبها قبل يدها، سهلت لي الشدائد بدعواتها، وكانت وما زالت مصدر قوتي في كل لحظة ضعف.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، ومُلهمي نجاحي وإخواني وأخواتي، من شددتُ بعضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها، ورسوموا مستقبلي بخطوط الثقة والحب، يا قرة عيني وصفوة أيامي.

إلى الأوفياء في زمن الصعاب: أصدقائي ورفقاء السنين أصحاب الشدائد والأزمات، وكل من كان عوناً لي في هذا الطريق وأفاض عليّ بالنصح المخلص.

أهديكم جميعاً هذا الإنجاز الذي لطالما تمنيتُهُ وانتظرتُهُ، وها أنا اليوم أتمّه بفضلٍ من الله وكرمه، سائلة المولى عز وجل أن ينفعني بما علمني، وأن يجعله حجةً لي لا عليّ.

والحمد لله رب العالمين.

|    |                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | "تأثير التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة سابك في مدينة الرياض" |
| 2  | الشكر والعرفان                                                                                  |
| 3  | الإهداء                                                                                         |
| 4  | جدول المحتويات                                                                                  |
| 7  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                                               |
| 8  | 1.1 مقدمة                                                                                       |
| 9  | 1.2 مشكلة الدراسة                                                                               |
| 10 | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري                                                                  |
| 11 | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي                                                                |
| 11 | 1.3 أهمية الدراسة                                                                               |
| 12 | 1.3.1 على المستوى النظري                                                                        |
| 12 | 1.3.2 على المستوى التطبيقي                                                                      |
| 13 | 1.4 أسئلة الدراسة                                                                               |
| 13 | 1.5 أهداف الدراسة                                                                               |
| 14 | 1.6 فرضيات الدراسة                                                                              |
| 15 | 1.7 نموذج الدراسة                                                                               |
| 15 | رسم توضيحي 1                                                                                    |
| 16 | 1.8 نطاق الدراسة                                                                                |
| 17 | 1.9 مخطط المشروع                                                                                |
| 18 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                                                                  |
| 19 | 2.1 مقدمة الفصل الثاني                                                                          |
| 21 | 2.2 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي                                                   |
| 21 | 2.2.1 مفهوم التدريب والتطوير الوظيفي                                                            |
| 21 | 2.2.2 أهمية التدريب والتطوير الوظيفي في المؤسسات                                                |
| 22 | 2.2.3 أثر ضعف التدريب والتطوير الوظيفي على الأداء                                               |
| 22 | 2.2.4 التدريب والتطوير الوظيفي كمتغير مستقل في الدراسة                                          |
| 23 | 2.3 المتغير التابع: أداء الموظفين                                                               |
| 23 | 2.3.1 مفهوم أداء الموظفين                                                                       |
| 23 | 2.3.2 العوامل المؤثرة في أداء الموظفين                                                          |
| 23 | 2.3.3 أداء الموظفين كمتغير تابع في الدراسة                                                      |
| 23 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع                                                 |
| 26 | 2.5 الخاتمة                                                                                     |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 28 | 2.3 المراجع                                              |
| 29 | الملاحق:                                                 |
| 31 | أدوات البحث                                              |
| 32 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                             |
| 33 | 3.1 مقدمة                                                |
| 34 | 3.2 التعريفات الإجرائية للمتغيرات                        |
| 34 | 3.2.1 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي          |
| 34 | 3.2.2 المتغير التابع: أداء الموظفين                      |
| 34 | 3.3 تصميم البحث                                          |
| 35 | بصلة البحث رسم توضيحي 2                                  |
| 36 | 3.4.1 عينة الدراسة                                       |
| 36 | 3.4.2 حجم العينة                                         |
| 36 | 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينات                            |
| 36 | 3.5 طرق جمع البيانات                                     |
| 37 | 3.5.1 المتغير المستقل (التدريب والتطوير الوظيفي)         |
| 37 | 3.5.2 المتغير التابع (أداء الموظفين)                     |
| 37 | 3.6 أنواع البيانات                                       |
| 38 | 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات                           |
| 38 | 3.8 فلسفة الدراسة                                        |
| 39 | 3.9 منهج الدراسة                                         |
| 39 | 3.10 استراتيجية الدراسة                                  |
| 40 | 3.11 الأفق الزمني                                        |
| 40 | 3.12 تحليل البيانات                                      |
| 41 | 3.13 الدراسة الميدانية                                   |
| 43 | 3.14 الخاتمة                                             |
| 44 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج           |
| 45 | 4.1 المقدمة                                              |
| 45 | 4.2 توصيف عينة الدراسة                                   |
| 46 | جدول (4-1) توصيف عينة الدراسة                            |
| 51 | 4.3 اختبار ثبات أداة الدراسة                             |
| 52 | الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة 4.4                      |
| 52 | جدول (3-4): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة              |
| 52 | 4.5 اختبار فرضيات الدراسة                                |
| 53 | جدول (4-4) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة |
| 54 | جدول (4-5) ملخص نموذج الانحدار الخطي                     |

|          |                                               |
|----------|-----------------------------------------------|
| 54.....  | جدول (4-6) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) |
| 56.....  | 4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة   |
| 58 ..... | 4.7 خاتمة الفصل                               |
| 59 ..... | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخاتمة   |
| 60 ..... | 5.1 حدود البحث                                |
| 61 ..... | 5.2 الاستنتاجات                               |
| 62 ..... | 5.3 التوصيات                                  |
| 63 ..... | 5.3 الخاتمة                                   |
| 64 ..... | قائمة المراجع                                 |
| 67 ..... | الملاحق                                       |

| قائمة للأشكال والجداول المستخدمة في البحث |                                                      |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| شكل 1                                     | فرضيات الدراسة                                       |
| جدول 1                                    | مخطط المشروع                                         |
| جدول 2                                    | أدوات البحث                                          |
| شكل 2                                     | بصلة البحث                                           |
| جدول 3                                    | أداة قياس المتغير المستقل (التدريب والتطوير الوظيفي) |
| جدول 4                                    | أداة قياس المتغير التابع (أداء الموظفين)             |
| جدول 5                                    | توصيف عينة الدراسة                                   |
| جدول 6                                    | نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة                       |
| جدول 7                                    | الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة                      |
| جدول 8                                    | نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة        |
| جدول 9                                    | ملخص نموذج الانحدار الخطي                            |
| جدول 10                                   | نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)                   |
| جدول 11                                   | نتائج معاملات الانحدار (Coefficients)                |

## 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 إيجابياً 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 يُحدث 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 شركة سابك 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 شركة 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 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 شركة 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 شركة 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 شركة 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 الشركة 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 شركة 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 الشركة 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 شركة 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.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي الآتي:

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

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

1. ما أنواع برامج التدريب والتطوير الوظيفي المطبقة في شركة 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 الشركة؟

## 1.5 أهداف الدراسة

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

1. تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الوظيفي المطبقة في شركة 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 الشركة.

## 1.6 فرضيات الدراسة

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

### الفرضية الرئيسية:

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

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

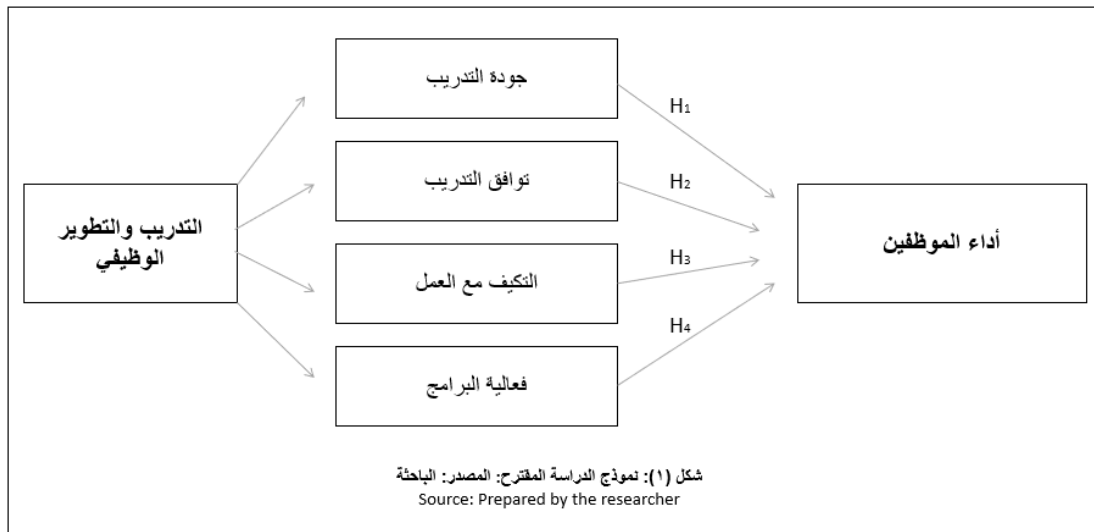
فيما يتعلق بفعالية التدريب وتحقيق الأهداف:

**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. ويظهر النموذج العلاقات الافتراضية التي سيتم اختبارها من خلال فرضيات الدراسة.



رسم توضيحي 1

تتمثل نطاقات هذه الدراسة في الحدود التي تم من خلالها تحديد موضوع البحث وتوجيهه بما يحقق أهدافه، وقد تم تقسيمها إلى عدة نطاقات على النحو الآتي:

**النطاق الموضوعي:**

تركز الدراسة على بحث أثر التدريب والتطوير الوظيفي بوصفه المتغير المستقل على أداء الموظفين بوصفه المتغير التابع، مع دراسة طبيعة العلاقة بينهما ومدى انعكاس البرامج التدريبية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

**النطاق المكاني:**

تقتصر الدراسة على شركة سابك بمدينة الرياض باعتبارها مجال التطبيق للدراسة الحالية.

**النطاق الزمني:**

تُجرى الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام 2026، ويتم الاعتماد على البيانات والمراجع المتاحة خلال فترة إعداد البحث.

**النطاق البشري:**

تشمل الدراسة الموظفين المرتبطين ببرامج التدريب والتطوير الوظيفي داخل الشركة محل الدراسة، وذلك بما يتوافق مع طبيعة البيانات المستخدمة في البحث.

| المحتوى الرئيسي                                                                                                                                               | العنوان                                         | الفصل        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| يتناول مقدمة الدراسة،<br>مشكلة الدراسة، أهمية<br>الدراسة، أهدافها، أسئلة<br>الدراسة، حدود الدراسة،<br>المصطلحات، والنموذج<br>المفاهيمي للدراسة.               | الإطار العام للدراسة                            | الفصل الأول  |
| يستعرض الدراسات السابقة<br>العربية والأجنبية المتعلقة<br>بالتدريب وأثره على أداء<br>الموظفين، وتحليل أوجه<br>التشابه والاختلاف بينها<br>وبين الدراسة الحالية. | الدراسات السابقة                                | الفصل الثاني |
| يتناول منهج البحث<br>المستخدم، مجتمع الدراسة،<br>عينة الدراسة، أدوات جمع<br>البيانات، وإجراءات البحث<br>وأساليب التحليل المناسبة.                             | منهجية الدراسة                                  | الفصل الثالث |
| يعرض نتائج الدراسة<br>وتحليلها ومناقشتها في<br>ضوء أهداف الدراسة<br>والدراسات السابقة.                                                                        | عرض النتائج التحليل<br>الإحصائي ومناقشة النتائج | الفصل الرابع |
| يتضمن حدود الدراسة،<br>وأبرز التوصيات المستندة<br>إلى نتائجها، والخاتمة<br>النهائية للبحث.                                                                    | حدود البحث 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 سابعك، 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 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. 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 حماساً للعمل وأكثر حرصاً 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 أيضاً 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. وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة هذه العلاقة بشكل تطبيقي في سياق، 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 سوابك، 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.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2021). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (6th ed.). Cengage Learning

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management* (6th ed.). Kogan Page

## الملاحق:

### الملحق (أ): الاستبيان

استبيان حول أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على سابق في مدينة الرياض

#### أضبط هنا للإطلاع على الاستبيان

تم إعداد الاستبيان كأداة لجمع البيانات بهدف قياس أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في سابق بمدينة الرياض. وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على متغيرات الدراسة وفرضياتها، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستبيان.

ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين: المعلومات الديموغرافية للمشاركين، ومحاور الدراسة التي تشمل التدريب والتطوير الوظيفي بوصفه المتغير المستقل، وأداء الموظفين بوصفه المتغير التابع.

### التدريب والتطوير الوظيفي

#### \* التدريب والتطوير الوظيفي

| أوافق بشدة            | أوافق                 | محايد                 | لا أوافق              | لا أوافق بشدة         |                                                   |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | البرامج التدريبية المقدمة تتمتع بجودة مناسبة.     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | محتوى التدريب يتوافق مع متطلبات العمل.            |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | البرامج التدريبية تلبي احتياجاتي الوظيفية.        |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | التدريب يساهم في تحسين أدائي الوظيفي.             |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | التدريب يساعدني على التكيف مع التغيرات التنظيمية. |

#### \* أداء الموظفين

| أوافق بشدة            | أوافق                 | محايد                 | لا أوافق              | لا أوافق بشدة         |                                         |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | أتمكن من إنجاز مهماتي بكفاءة.           |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | أحقق مستوى مناسباً من جودة الأداء.      |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | تحسن مستوى أدائي بعد البرامج التدريبية. |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | أحقق أهداف العمل المطلوبة مني.          |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | التدريب ساعدني على رفع إنتاجيتي.        |

محرر النموذج

إرسال

رجوع

## أدوات البحث

يوضح الجدول التالي أداة الدراسة المستخدمة لقياس متغيرات البحث والأبعاد المرتبطة بها.

| المتغير                  | الأبعاد                                                                | عدد العبارات | أداة القياس | المقياس        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------|
| التدريب والتطوير الوظيفي | جودة البرامج التدريبية –<br>توافق التدريب – فعالية<br>التدريب – التكيف | 5            | استبيان     | ليكرت<br>خماسي |
| أداء الموظفين            | كفاءة الأداء – مستوى<br>الأداء – تحقيق الأهداف                         | 5            | استبيان     | ليكرت<br>خماسي |

(جدول 2) أدوات البحث

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 مقدمة

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 التعريفات الإجرائية للمتغيرات

لتعريف الإجرائي للمتغيرات هو تحديد المقصود بالمتغيرات في الدراسة الحالية بشكل يمكن قياسه وتطبيقه عمليًا من خلال أداة الدراسة.

#### 3.2.1 المتغير المستقل: التدريب والتطوير الوظيفي

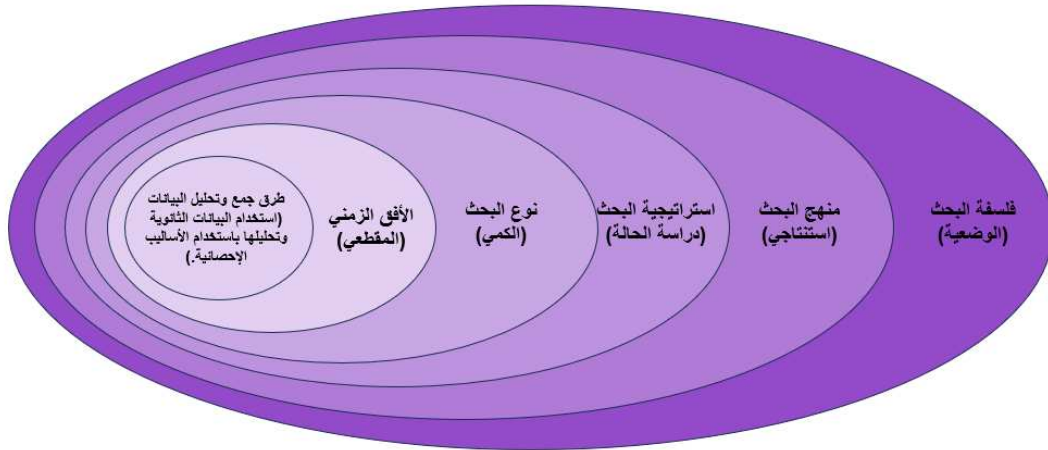
يُقصد به في هذه الدراسة مستوى إدراك الموظفين لمدى فعالية البرامج التدريبية والتطويرية المطبقة داخل شركة سابك، من حيث جودة البرامج، ومدى توافقها مع الاحتياجات الوظيفية، وقدرتها على تحسين المهارات والأداء. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### 3.2.2 المتغير التابع: أداء الموظفين

يُقصد به مستوى كفاءة الموظفين في تنفيذ المهام الوظيفية وتحقيق الأهداف المطلوبة وجودة الأداء داخل بيئة العمل، ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان المتعلقة بالأداء الوظيفي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 3.3 تصميم البحث

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.



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.

وقد تم اعتماد التصميم الكمي في هذه الدراسة لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، حيث يركز على قياس العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين اعتماداً على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي.

ويتضمن تصميم البحث في هذه الدراسة الفلسفة الوضعية، والمنهج الاستنباطي، واستراتيجية دراسة الحالة، والأفق الزمني المقطعي، مع الاعتماد على البيانات الأولية التي يتم جمعها باستخدام الاستبيان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويسهم هذا التصميم في تحقيق الاتساق بين أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بما يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستفادة منها في الجانب العلمي والتطبيقي.

### 3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، باعتبارهم الفئة المرتبطة بموضوع الدراسة والمتأثرة ببرامج التدريب والتطوير الوظيفي داخل المؤسسة.

### 3.4.1 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة من موظفي شركة سابك بهدف الحصول على بيانات تعكس واقع التدريب والتطوير الوظيفي وأثره على أداء الموظفين.

### 3.4.2 حجم العينة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، حيث سيتم اختيار أفراد العينة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمع البحث، بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين.

أسلوب اختيار العينة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling)، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على أفراد العينة المستهدفين وجمع الاستجابات خلال الفترة المحددة للدراسة.

### 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينات

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling) بوصفها أحد أساليب العينات غير الاحتمالية، حيث تم اختيار أفراد العينة من موظفي شركة سابك بمدينة الرياض ممن أتيحت إمكانية الوصول إليهم والمشاركة في تعبئة الاستبيان الإلكتروني. وتم اختيار هذا الأسلوب نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وسهولة الوصول إلى المشاركين خلال الفترة الزمنية المحددة، إضافة إلى مساهمته في جمع البيانات خلال وقت مناسب وبتكلفة منخفضة. وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً وجمع الاستجابات ثم استبعاد الاستجابات غير المكتملة قبل بدء التحليل الإحصائي.

## 3.5 طرق جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبيان، وذلك لقياس أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الرياض. وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على متغيرات الدراسة وفرضياتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة، حيث تمثل (1) غير موافق بشدة وتمثل (5) موافق بشدة. كما سيتم توضيح أبعاد المتغيرات وعدد العبارات المخصصة لكل متغير من خلال الجداول التالية.

### 3.5.1 المتغير المستقل (التدريب والتطوير الوظيفي)

جدول (3) أداة قياس المتغير المستقل (التدريب والتطوير الوظيفي)

| المتغير المستقل          | عدد العبارات | المقياس             | المصدر          |
|--------------------------|--------------|---------------------|-----------------|
| التدريب والتطوير الوظيفي | 5            | مقياس ليكرت الخماسي | إعدادات الطالبة |

المصدر: إعدادات الطالبة

### 3.5.2 المتغير التابع (أداء الموظفين)

جدول (4) أداة قياس المتغير التابع (أداء الموظفين)

| المتغير التابع | عدد العبارات | المقياس             | المصدر          |
|----------------|--------------|---------------------|-----------------|
| أداء الموظفين  | 5            | مقياس ليكرت الخماسي | إعدادات الطالبة |

المصدر: إعدادات الطالبة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تمثل (1) غير موافق بشدة وتمثل (5) موافق بشدة.

## 3.6 أنواع البيانات

### 3.6.1 البيانات الأولية

تعتمد الدراسة الحالية بشكل أساسي على البيانات الأولية (Primary Data)، وهي البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني. وتهدف هذه البيانات إلى قياس أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين من خلال الحصول على استجابات أفراد العينة وتحليلها بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها.

### 3.6.2 البيانات الثانوية

كما تستفيد الدراسة من البيانات الثانوية (Secondary Data) لدعم الإطار النظري والمنهجي للدراسة، وتشمل الكتب العلمية والدراسات السابقة والمراجع والتقارير ذات العلاقة

بموضوع البحث. وقد تم الاعتماد على هذه البيانات للمساهمة في بناء الجانب النظري وتفسير نتائج الدراسة وربطها بالأدبيات ذات الصلة.

### 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

تتضمن إجراءات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة معالجة البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وسيتم تنظيم البيانات وتصنيفها تمهيداً لتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما سيتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي في عرض خصائص البيانات وتفسيرها، إلى جانب استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لدراسة العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

### 3.8 فلسفة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية، التي تُعد من أكثر الفلسفات استخداماً 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 يسهم 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 مسبقاً، 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 مناسباً لطبيعة البحث وأهدافه، خاصة في ظل الاعتماد على البيانات الأولية والتحليل الكمي.

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 وصولاً 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).

### **3.10 استراتيجية الدراسة**

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة، حيث يتم التركيز على تحليل حالة محددة تتمثل في سابك، 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.

وتتسجم 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 الشركة، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين.

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.

**3.12 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).

### 3.13 الدراسة الميدانية

تركز هذه الدراسة الميدانية على تحليل أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في سابق، وذلك من خلال الاعتماد على مراجعة وتحليل الاستبيان. 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 سابق كمجال للتطبيق نظرًا لملاءمته لموضوع الدراسة، حيث يُعد من المؤسسات التي تولي اهتمامًا بتطوير موظفيها من خلال برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. كما أن توفر البيانات والتقارير المتعلقة بالموارد البشرية داخل الشركة 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 الشركة 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.

كما تم استعراض طرق جمع البيانات المعتمدة على البيانات الأولية باستخدام الاستبيان، 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 سابق، باعتباره بيئة تطبيقية مناسبة تسهم في ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي.

وبذلك، يوفر هذا الفصل أساساً منهجياً متيناً 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.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البيانات التي جُمعت باستخدام الاستبانة الإلكترونية، والتي استهدفت موظفي شركة سابك بمدينة الرياض، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث شمل التحليل توصيف خصائص عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، واختبار ثبات أداة الدراسة للتأكد من مدى اتساقها، بالإضافة إلى إجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، ثم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، بما يساهم في تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية التي اشتملت على الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد العينة. وللتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه الخصائص.

### جدول (4-1) توصيف عينة الدراسة

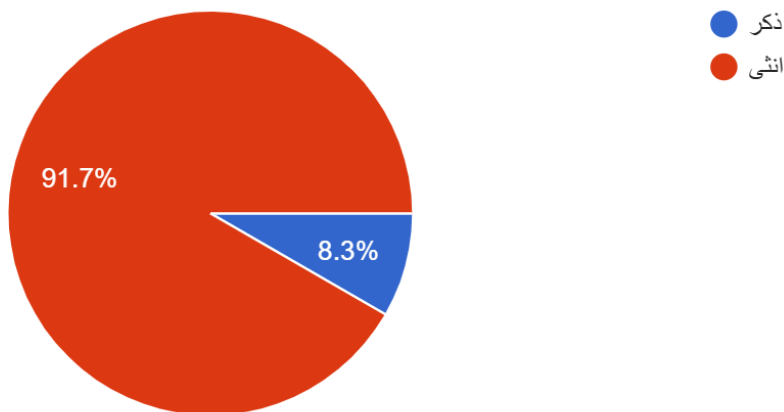
| المتغير       | فئات المتغير     | العدد | النسبة من إجمالي العينة (%) |
|---------------|------------------|-------|-----------------------------|
| النوع         | أنثى             | 78    | 91.7                        |
|               | ذكر              | 7     | 8.3                         |
| إجمالي        |                  |       | 100%                        |
| الفئة العمرية | أقل من 25 سنة    | 10    | 11.8                        |
|               | 25-34 سنة        | 38    | 44.7                        |
|               | 35-44 سنة        | 31    | 36.5                        |
|               | 45 سنة فأكثر     | 5     | 5.9                         |
| إجمالي        |                  |       | 100%                        |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس        | 45    | 52.9                        |
|               | دبلوم            | 29    | 34.1                        |
|               | دكتوراه          | 1     | 1.2                         |
|               | ماجستير          | 2     | 2.4                         |
|               | لم يجب           | 8     | 9.4                         |
|               | إجمالي           |       | 100%                        |
| سنوات الخبرة  | أقل من سنة       | 24    | 28.2                        |
|               | 1-5 سنوات        | 33    | 38.8                        |
|               | 6-10 سنوات       | 16    | 18.8                        |
|               | أكثر من 10 سنوات | 8     | 9.4                         |
|               | لم يجب           | 4     | 4.7                         |
| إجمالي        |                  |       | 100%                        |

|      |    |                 |                   |
|------|----|-----------------|-------------------|
| 10.6 | 9  | لا يوجد         | الدورات التدريبية |
| 29.4 | 25 | 1-2 دورة        |                   |
| 32.9 | 28 | 3-5 دورات       |                   |
| 24.7 | 21 | أكثر من 5 دورات |                   |
| 2.4  | 2  | لم يجب          |                   |
| %100 | 85 | إجمالي          |                   |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

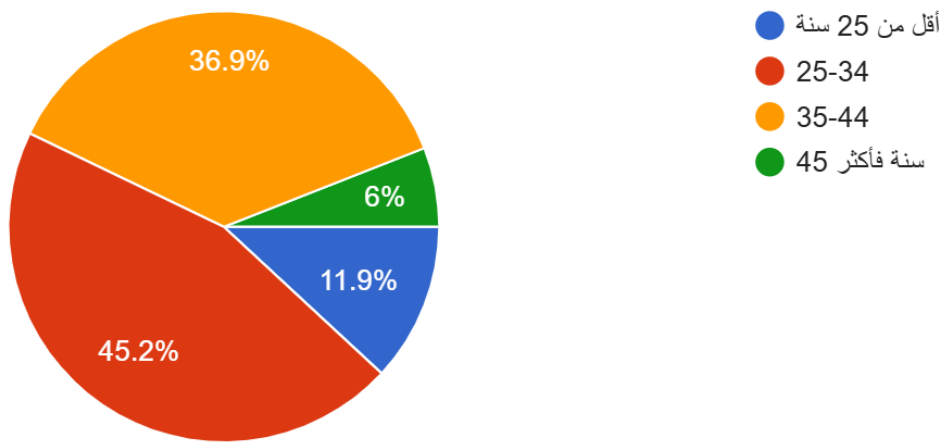
#### شكل (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من الشكل (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الإناث، إذ بلغ عددهن (78) مشاركة بنسبة (91.7%) من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد الذكور (7) مشاركين بنسبة (8.3%). ويشير ذلك إلى أن نسبة الإناث كانت الأعلى في عينة الدراسة، وهو ما يعكس طبيعة المشاركين الذين استجابوا للاستبانة.



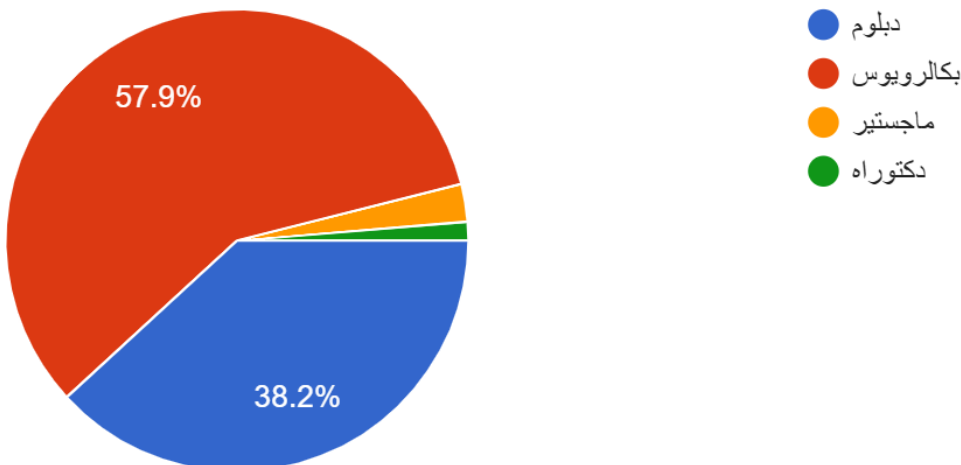
#### شكل (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يوضح الشكل (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية، حيث جاءت الفئة العمرية (25-34 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (45.2%)، تلتها الفئة العمرية (35-44 سنة) بنسبة (36.9%)، ثم فئة أقل من (25) سنة بنسبة (11.9%)، في حين جاءت الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (6.0%). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في سوق العمل.



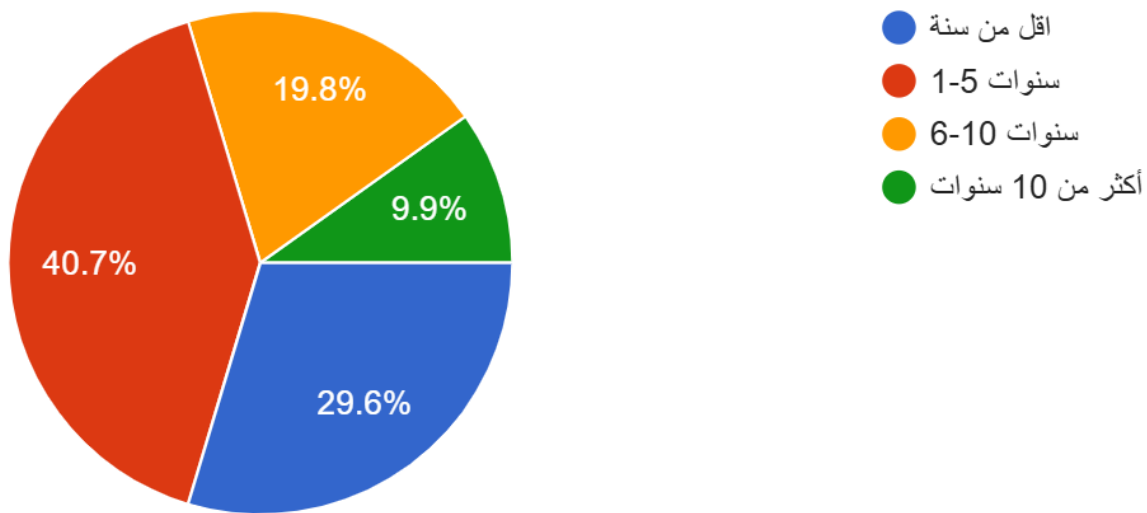
#### شكل (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يبين الشكل (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث جاءت درجة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (57.9%)، تلتها درجة الدبلوم بنسبة (38.2%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير نسبة محدودة، كما سجلت درجة الدكتوراه أقل نسبة بين أفراد العينة. ويعكس ذلك أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، وهو ما يتناسب مع طبيعة الوظائف الإدارية والمهنية في بيئة الدراسة.



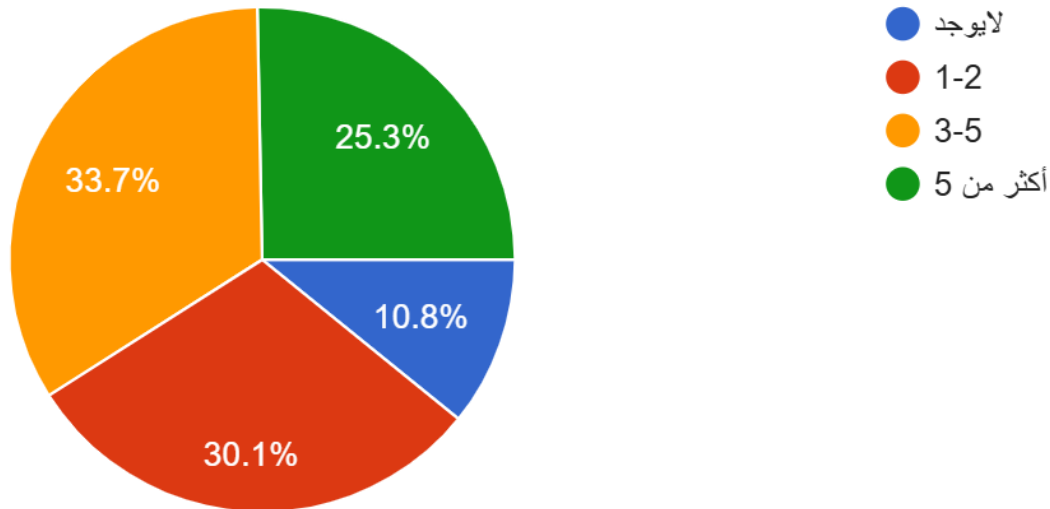
**شكل (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

يتضح من الشكل (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، حيث جاءت الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (1-5) سنوات في المرتبة الأولى بنسبة (40.7%)، تلتها فئة أقل من سنة بنسبة (29.6%)، ثم فئة (6-10) سنوات بنسبة (19.8%)، بينما جاءت فئة أكثر من (10) سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة (9.9%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية حديثة إلى متوسطة، وهو ما يعزز ملاءمة آرائهم لموضوع الدراسة.



#### شكل (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

يوضح الشكل (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها، حيث جاءت الفئة التي حصلت على (3-5) دورات تدريبية في المرتبة الأولى بنسبة (33.7%)، تلتها الفئة التي حصلت على (1-2) دورة تدريبية بنسبة (30.1%)، ثم الفئة التي حصلت على أكثر من (5) دورات تدريبية بنسبة (25.3%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية (10.8%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة سبق لهم الالتحاق بدورات تدريبية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة التي تتناول أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين.



### 4.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من جودة أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق، تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المقاييس استخدامًا في قياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس. وتشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ إلى ارتفاع مستوى الثبات والاعتمادية، حيث تعد القيمة (0.70) فأكثر مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة ثبات جيدة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

| المتغير                             | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | درجة الثبات |
|-------------------------------------|--------------|--------------------|-------------|
| التدريب والتطوير الوظيفي (Training) | 5            | 0.890              | مرتفع       |
| أداء الموظفين (Performance)         | 5            | 0.904              | مرتفع جداً  |
| الاستبانة ككل                       | 10           | 0.940              | مرتفع جداً  |

جدول (4-2) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من نتائج جدول (4-2) أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير التدريب والتطوير الوظيفي بلغ (0.890)، بينما بلغ لمتغير أداء الموظفين (0.904)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع المتغيرين بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.940)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد على نتائجها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف الإحصاء الوصفي إلى وصف آراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير، للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة. وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)

| المتغير                             | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------|----|-----------------|-------------------|
| التدريب والتطوير الوظيفي (Training) | 85 | 3.8424          | 0.63102           |
| أداء الموظفين (Performance)         | 85 | 3.8424          | 0.63102           |

جدول (3-4): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يوضح جدول (3-4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التدريب والتطوير الوظيفي (3.8424) بانحراف معياري قدره (0.63102)، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على عبارات هذا المتغير. كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير أداء الموظفين (3.8424) وبانحراف معياري بلغ (0.63102)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى استجابات أفراد العينة تجاه هذا المتغير، مع وجود تقارب في آراء المشاركين، وهو ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري المنخفضة نسبياً.

#### 4.5 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التدريب والتطوير الوظيفي في أداء الموظفين، وذلك باستخدام برنامج SPSS

| المتغير                  | التدريب والتطوير الوظيفي | أداء الموظفين |
|--------------------------|--------------------------|---------------|
| التدريب والتطوير الوظيفي | 1                        | 0.829         |
| أداء الموظفين            | 0.829                    | 1             |
| مستوى الدلالة (Sig.)     | -                        | <0.001        |

جدول (4-4) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

| Correlations |                     | Training | Performance |
|--------------|---------------------|----------|-------------|
| Training     | Pearson Correlation | 1        | .829***     |
|              | Sig. (2-tailed)     |          | <.001       |
|              | N                   | 85       | 85          |
| Performance  | Pearson Correlation | .829***  | 1           |
|              | Sig. (2-tailed)     | <.001    |             |
|              | N                   | 85       | 85          |

\*\*\*. Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).

تشير نتائج جدول (4-4) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.829)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أقل من (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .829 <sup>a</sup> | .688     | .684              | .35092                     |

a. Predictors: (Constant), Training

**جدول (4-5) ملخص نموذج الانحدار الخطي**

يوضح جدول (4-5) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.829)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.688)، أي أن التدريب والتطوير الوظيفي يفسر ما نسبته (68.8%) من التغير في أداء الموظفين، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 22.497         | 1  | 22.497      | 182.681 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 10.221         | 83 | .123        |         |                    |
|       | Total      | 32.718         | 84 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Training

**جدول (6-4) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA)**

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين أن قيمة (F) بلغت (182.681)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig.) أقل من (0.001)، وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، وأن التدريب والتطوير الوظيفي يؤثر بشكل معنوي في أداء الموظفين.

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | .774                        | .236       |                           | 3.274  | .002  |
|       | Training   | .820                        | .061       | .829                      | 13.516 | <.001 |

a. Dependent Variable: Performance

**جدول (4-7) نتائج معاملات الانحدار (Coefficients)**

تبين نتائج جدول (4-7) أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) بلغت (0.829)، كما بلغت قيمة (t) (13.516) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي في أداء الموظفين. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الرياض.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

**قرار اختبار الفرضية الرئيسية:**

بناءً على نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، تم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، والتي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الرياض، عند مستوى دلالة (0.05).

## 4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، يتم في هذا الجزء مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بالدراسات السابقة، وذلك لمعرفة مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين.

### مناقشة الفرضية الرئيسة

ظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.829)، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن التدريب والتطوير الوظيفي يفسر نسبة (68.8%) من التغير في أداء الموظفين، وهو ما يؤكد أن الاهتمام بتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يسهم بصورة مباشرة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن التدريب والتطوير الوظيفي يعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم وزيادة قدرتهم على أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية. كما تؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الأداء المؤسسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب يزود الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، ويساعدهم على مواكبة التطورات في بيئة العمل، كما يسهم في رفع مستوى الثقة بالنفس وتحسين جودة الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

### ربط النتائج بالدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين، حيث أوضحت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري الدراسة، كما بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن التدريب والتطوير الوظيفي يفسر نسبة (68.8%) من التغير في أداء الموظفين، وهو ما يؤكد الدور المهم الذي

يؤديه التدريب والتطوير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سابك بمدينة الرياض.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، حيث أكدت أن التدريب يسهم في تنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، ويعزز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي. كما تتوافق نتائج الدراسة مع ما أشار إليه **Burke Hutchins (2007)** من أن التدريب والتطوير الوظيفي يعدان من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات .

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة **Colquitt, LePine, & Noe (2000)** التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين، ولا سيما عندما تتوافر لدى الموظفين الدافعية للمشاركة في البرامج التدريبية والاستفادة منها، الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء ومستوى الإنجاز داخل المنظمة .

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن التدريب والتطوير الوظيفي يزودان الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة، كما يساعدهم على مواكبة التطورات في بيئة العمل، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية، والحد من الأخطاء، وتحسين جودة الأداء والإنتاجية. ويؤكد ذلك ما ورد في الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الاستثمار في التدريب والتطوير أصبح عنصراً أساسياً في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، وليس مجرد نشاط إداري مكمل .

وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة الحالية تعزز ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتؤكد أن الاهتمام بالتدريب والتطوير الوظيفي يسهم في تحسين أداء الموظفين، وهو ما يبرز أهمية استمرار المؤسسات في تطوير برامجها التدريبية بما يتوافق مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.

## 4.7 خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وبدأ الفصل بتوصيف خصائص أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ثم تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي أظهر تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها لأغراض الدراسة.

كما تم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتي أوضحت ارتفاع مستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيري التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين. وفيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، مما أدى إلى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. كما تمت مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، والتي أظهرت توافقاً كبيراً مع نتائج الدراسة الحالية.

وتمثل النتائج التي توصلت إليها الدراسة أساساً لبناء الاستنتاجات والتوصيات التي سيتم عرضها في الفصل الخامس، بما يساهم في تقديم عدد من المقترحات العملية التي تدعم تطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي وتعزيز أداء الموظفين في بيئة العمل.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخاتمة

## 5.1 حدود البحث

تخضع نتائج هذه الدراسة لعدد من الحدود التي تم في إطارها تنفيذ البحث، والتي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها، وتتمثل فيما يأتي:

### الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على بحث أثر التدريب والتطوير الوظيفي بوصفه المتغير المستقل على أداء الموظفين بوصفه المتغير التابع.

### الحدود المكانية:

اقتصرت تطبيق الدراسة على شركة سابك بمدينة الرياض.

### الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على موظفي الشركة الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (85) استبانة.

### الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة خلال فترة إعداد البحث في العام الجامعي 2025-2026م، واعتمدت على البيانات التي تم جمعها خلال هذه الفترة.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات المتعلقة بأثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب والتطوير الوظيفي لدى أفراد العينة كان إيجابياً، مما يعكس أهمية البرامج التدريبية والتطويرية في بيئة العمل ودورها في تنمية مهارات الموظفين ومعارفهم.
2. أظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين كان إيجابياً لدى أفراد العينة، بما يشير إلى توفر مستوى جيد من الأداء الوظيفي لدى الموظفين محل الدراسة.
3. بينت نتائج اختبار الثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.940)، مما يؤكد اتساق عبارات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.
4. أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى التدريب والتطوير الوظيفي ارتفع مستوى أداء الموظفين.
5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التدريب والتطوير الوظيفي يؤثر بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.829$ ، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.688$ ، مما يشير إلى أن التدريب والتطوير الوظيفي يفسر نسبة 68.8% من التباين في أداء الموظفين وفقاً لنموذج الدراسة.
6. أكدت نتائج اختبار الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين، وبناءً عليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة وأثر إيجابي بين المتغيرين.
7. وبناءً على النتائج السابقة، خلصت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير الوظيفي يمثلان عاملاً مهماً في تعزيز أداء الموظفين، وأن الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتوفير فرص التدريب المناسبة يمكن أن يسهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

### 5.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الرياض، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تعزيز فاعلية برامج التدريب والتطوير الوظيفي، والارتقاء بمستوى أداء الموظفين، وذلك على النحو الآتي:

1. الاستمرار في تطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي بما يتوافق مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل، لضمان تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.
2. التوسع في تنفيذ البرامج التدريبية بصورة دورية ومنتظمة، مع مراعاة تنوع محتواها وأساليب تقديمها بما يلبي الاحتياجات الوظيفية المختلفة للعاملين.
3. الاهتمام بقياس أثر البرامج التدريبية وتقييمها بشكل مستمر، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخطط التدريبية المستقبلية وتحسين جودة البرامج المقدمة.
4. تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل الشركة، من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية، وتوفير بيئة عمل داعمة للتطوير المهني.
5. الاستفادة من التقنيات الحديثة في التدريب، مثل منصات التدريب الإلكتروني والتعلم عن بُعد، بما يسهم في رفع كفاءة البرامج التدريبية وزيادة مرونتها وسهولة الوصول إليها.
6. ربط الخطط التدريبية بالأهداف الإستراتيجية للشركة، بما يضمن توجيه البرامج التدريبية نحو تطوير الكفاءات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
7. تشجيع الباحثين مستقبلاً على إجراء دراسات مماثلة في قطاعات ومؤسسات مختلفة، أو دراسة أثر التدريب والتطوير الوظيفي على متغيرات تنظيمية أخرى، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

### 5.3 الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين في شركة سابك بمدينة الرياض، وذلك من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير الوظيفي وأداء الموظفين واختبار فرضية الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الوظيفي على أداء الموظفين، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية والاهتمام بتطوير البرامج التدريبية باعتبارها من أهم الوسائل التي تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أدائهم، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التطور والتميز.

كما أسهمت الدراسة في تقديم عدد من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي، بما يحقق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، ويساعد متخذي القرار على تبني سياسات تدريبية أكثر فاعلية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد حققت أهدافها، وأن تسهم نتائجها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتدريب والتطوير الوظيفي، وأن تمثل مرجعاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

وفي الختام، الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

- حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- دله، فاطمة مفتاح المهدي. (2026). دور البرامج التدريبية في زيادة معدلات الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الشاملة.
- الطائي، حابس حسين، &العلاق، 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.
- القبلان يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981م.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة التدريب. عمان: دار وائل للنشر.
- 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.

## الإحصاء الوصفي للعينة

### الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | انثى  | 78        | 91.8    | 91.8          | 91.8               |
|       | ذكر   | 7         | 8.2     | 8.2           | 100.0              |
|       | Total | 85        | 100.0   | 100.0         |                    |

### العمر

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 25-34         | 38        | 44.7    | 44.7          | 44.7               |
|       | 35-44         | 32        | 37.6    | 37.6          | 82.4               |
|       | 45 سنة فأكثر  | 5         | 5.9     | 5.9           | 88.2               |
|       | أقل من 25 سنة | 10        | 11.8    | 11.8          | 100.0              |
|       | Total         | 85        | 100.0   | 100.0         |                    |

### المؤهل العلمي

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid |           | 8         | 9.4     | 9.4           | 9.4                |
|       | بكالوريوس | 45        | 52.9    | 52.9          | 62.4               |
|       | دبلوم     | 29        | 34.1    | 34.1          | 96.5               |
|       | دكتوراه   | 1         | 1.2     | 1.2           | 97.6               |
|       | ماجستير   | 2         | 2.4     | 2.4           | 100.0              |
|       | Total     | 85        | 100.0   | 100.0         |                    |

### عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid |           | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|       | 1-2       | 25        | 29.4    | 29.4          | 30.6               |
|       | 3-5       | 29        | 34.1    | 34.1          | 64.7               |
|       | أكثر من 5 | 21        | 24.7    | 24.7          | 89.4               |
|       | لا يوجد   | 9         | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|       | Total     | 85        | 100.0   | 100.0         |                    |

سنوات الخبرة

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid            | 3         | 3.5     | 3.5           | 3.5                |
| 1-5 سنوات        | 33        | 38.8    | 38.8          | 42.4               |
| 6-10 سنوات       | 16        | 18.8    | 18.8          | 61.2               |
| أكثر من 10 سنوات | 9         | 10.6    | 10.6          | 71.8               |
| أقل من سنة       | 24        | 28.2    | 28.2          | 100.0              |
| Total            | 85        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Descriptive Statistics**

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| T1                 | 85 | 1.00    | 5.00    | 3.7412 | .72626         |
| T2                 | 85 | 2.00    | 5.00    | 3.7647 | .78144         |
| T3                 | 85 | 1.00    | 5.00    | 3.8941 | .80213         |
| T4                 | 85 | 1.00    | 5.00    | 3.8118 | .71538         |
| T5                 | 85 | 2.00    | 5.00    | 4.0000 | .75593         |
| P1                 | 85 | 1.00    | 5.00    | 3.9765 | .65423         |
| P5                 | 85 | 2.00    | 5.00    | 3.8941 | .83129         |
| P2                 | 85 | 2.00    | 5.00    | 3.9294 | .66883         |
| P4                 | 85 | 1.00    | 5.00    | 3.9765 | .73963         |
| P3                 | 85 | 1.00    | 5.00    | 3.8471 | .76385         |
| Training           | 85 | 1.40    | 5.00    | 3.8424 | .63102         |
| Performance        | 85 | 1.40    | 5.00    | 3.9247 | .62410         |
| Valid N (listwise) | 85 |         |         |        |                |

### Descriptive Statistics

|    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|----|----|---------|---------|--------|----------------|
| T4 | 85 | 1.00    | 5.00    | 3.7412 | .71628         |

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .829 <sup>a</sup> | .688     | .684              | .35092                     |

a. Predictors: (Constant), Training

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 22.497         | 1  | 22.497      | 182.681 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 10.221         | 83 | .123        |         |                    |
|       | Total      | 32.718         | 84 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Training

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | .774                        | .236       |                           | 3.274  | .002  |
|       | Training   | .820                        | .061       | .829                      | 13.516 | <.001 |

a. Dependent Variable: Performance