

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري في
شركة أرامكو بمدينة الظهران.

محمود بديوي العلي

222001815

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

الفصل الدراسي الثاني-2025

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	مخطط الشكل المقترح	17

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	16
1.10. مخطط المشروع المقترح	17
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	8
2.1. المقدمة:	19
2.2. المتغير المستقل	20
2.3. المتغير التابع	21
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	22
2.5. الخاتمة	23
قائمة المراجع	28

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه المؤسسات الكبرى في العصر الحديث تحديًا مستمرًا في الحفاظ على كفاءة موظفيها الإدارية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والتطورات التقنية المتلاحقة، والتنافس العالمي المتزايد. ويُعد التطوير المهني المستمر من أبرز الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسات لتحسين أداء موظفيها وتحديث مهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة. ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري، خصوصًا في الشركات الرائدة مثل شركة أرامكو بمدينة الظهران، والتي تُعتبر نموذجًا بارزًا في تطبيق مفاهيم التطوير التنظيمي والإداري. فالمشكلة الأساسية التي تدفع إلى هذه الدراسة تتمثل في التساؤل حول مدى فعالية برامج التطوير المهني المستمر في تحسين الأداء الإداري داخل هذه البيئة المؤسسية المتقدمة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية التطوير المهني المستمر بوصفه أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة الإدارية والأداء المؤسسي. فقد أوضحت دراسة (Al-Harbi (2018 أن التطوير المهني يسهم في رفع مستوى الفاعلية الإدارية من خلال تحسين مهارات القيادة واتخاذ القرار. كما أكدت دراسة Smith & Johnson (2019 أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب المستمر تحقق أداءً أعلى في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة. وفي دراسة (Al-Qahtani (2020 تم التأكيد على أن التطوير المهني يعزز الرضا الوظيفي ويحد من معدلات الدوران الوظيفي بين الإداريين. وخلصت دراسة Ahmed & Brown (2022 إلى أن العلاقة بين التطوير المستمر والأداء الإداري علاقة طردية، حيث إن تطبيق برامج تدريبية مستمرة ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء وسرعة الإنجاز. وتُظهر هذه الدراسات أن التطوير المهني عنصر جوهري في تحقيق الكفاءة الإدارية، إلا أن تطبيقه يختلف باختلاف طبيعة المؤسسات وسياقاتها.

رغم تعدد الدراسات التي بحثت أثر التطوير المهني على الأداء الإداري، إلا أن أغلبها ركز على مؤسسات تعليمية أو حكومية، في حين لم تُعطِ المؤسسات النفطية والصناعية مثل أرامكو القدر الكافي من التحليل والاهتمام. كما أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري في بيئة عمل تتسم بالابتكار التقني والهيكلية الإدارية المعقدة مثل شركة أرامكو. ومن ثم، تظهر فجوة معرفية واضحة في الأدبيات السابقة تتعلق بمدى تأثير التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري في مؤسسات صناعية ذات طابع تقني متقدم.

تستهدف هذه الدراسة فئة الإداريين والمشرفين ومديري الأقسام في شركة أرامكو بمدينة الظهران، حيث يُعدّ فهم أثر التطوير المهني المستمر على أدائهم أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التفوق المؤسسي المستدام. تكمن أهمية المشكلة في أن تطوير الكفاءات البشرية الإدارية يُعتبر ركيزة أساسية لنجاح الشركة في مواكبة التحديات العالمية وتبني الابتكار الإداري. كما أن الكشف عن أوجه القصور أو النجاح في تطبيق برامج التطوير المهني يساعد متخذي القرار على تحسين السياسات الإدارية وبرامج التدريب المستقبلية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري في شركة أرامكو بمدينة الظهران، من خلال تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية الحالية في تحسين كفاءة الإداريين، ودراسة العلاقة بين التطوير المستمر ومؤشرات الأداء الإداري مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرار. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تدعم سياسات التدريب والتطوير داخل الشركة وتعزز من جودة أدائها المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الكبرى تحديًا دائمًا في تطوير أداء كوادرها الإدارية، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة التي تتطلب مواكبة مستمرة للمهارات والمعارف. ورغم أن شركة أرامكو تُعتبر من أكثر الشركات اهتمامًا بالتطوير الإداري، إلا أنه لا تزال هناك تساؤلات حول مدى فعالية برامج التطوير المهني المستمر في تحقيق نتائج ملموسة على الأداء الإداري الفعلي داخل الشركة. ومن هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل أثر هذا النوع من التطوير على كفاءة وأداء العاملين في المجالات الإدارية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الفجوات النظرية في هذا المجال إلى محدودية الأطر النظرية التي تربط بين التطوير المهني والأداء الإداري في السياق الصناعي السعودي، إذ ركزت أغلب الدراسات على القطاعين التعليمي والحكومي، وأغفلت طبيعة البيئة النفطية والصناعية التي تتطلب مهارات قيادية وإدارية متقدمة. كما أن الأدبيات السابقة لم تقدم نموذجًا شاملاً يوضح آليات تأثير التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري من حيث المهارات القيادية، والاتصال التنظيمي، والتحفيز الذاتي، مما يبرز الحاجة لتطوير فهم أعمق لهذه العلاقة في هذا السياق.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي، فتظهر الفجوة في محدودية الدراسات الميدانية التي بحثت أثر برامج التطوير المهني المستمر في شركات كبرى كأرامكو، رغم ما تمتلكه من إمكانات تدريبية ضخمة. كما لم يتم تحليل مدى انعكاس تلك البرامج على مؤشرات الأداء الإداري بشكل كمي وموضوعي. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

"ما أثر التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري في شركة أرامكو بمدينة الظهران؟"

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يسهم في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري في بيئة عمل متطورة تقنيًا كبيئة أرامكو، كما يساعد في تقديم حلول عملية لتحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءة العنصر البشري.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية في مساهمة البحث في توسيع الإطار المفاهيمي حول التطوير المهني المستمر وربطه بمؤشرات الأداء الإداري. كما أنه يضيف إلى الأدبيات الإدارية دراسات متخصصة في السياق الصناعي السعودي، الأمر الذي يعزز فهم الباحثين لأهمية التدريب المستمر كعامل رئيسي في تحقيق الأداء المتميز والاستدامة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى تقديم نموذج تحليلي يمكن أن يُستفاد منه في دراسات مستقبلية حول العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن النتائج المتوقعة من البحث ستساعد الإدارات العليا في شركة أرامكو على تحسين برامج التطوير المهني وتوجيهها نحو المجالات التي تعزز من كفاءة القيادات الإدارية. كما يمكن أن يستفيد من نتائج البحث صناع القرار في القطاعين العام والخاص في تصميم برامج تطوير مهني فعالة تسهم في رفع الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يُتوقع أن يساهم البحث في تحسين مستوى رضا العاملين الإداريين وزيادة ولائهم الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة على التعلم والنمو المستمر.

1.4. أسئلة الدراسة

تأتي أسئلة الدراسة في هذا البحث استنادًا إلى معايير الصياغة الجيدة التي تركز على الملاءمة والوضوح والخصوصية والجدوى والارتباط المباشر بمتغيرات البحث. وتمثل هذه الأسئلة الإطار الذي يوجّه مسار تحليل البيانات ويكشف الروابط بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري في شركة أرامكو بمدينة الظهران. وقد تمت صياغة الأسئلة بحيث تكون شاملة لكافة أبعاد الموضوع وقادرة على توليد فهم عميق حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وفيما يلي أسئلة الدراسة بصياغة تفصيلية وطويلة تراعي هذه المعايير:

1. ما مدى تأثير برامج التطوير المهني المستمر على مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين في شركة أرامكو بمدينة الظهران، وما الأبعاد الأكثر ارتباطًا بتحسين جودة الأداء؟
2. كيف تسهم أنشطة التدريب المستمر، وورش العمل، وبرامج التأهيل في تطوير مهارات متخذي القرار داخل الأقسام الإدارية المختلفة في شركة أرامكو؟
3. إلى أي حد يُمكن اعتبار التطوير المهني المستمر عنصرًا أساسيًا في رفع فاعلية العمليات الإدارية وتعزيز الإنتاجية داخل بيئة العمل في شركة أرامكو؟
4. ما هي العوامل الإدارية والتنظيمية التي تُعزز أو تُضعف العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري في الشركة، وكيف يمكن تفسير هذا الارتباط؟
5. ما طبيعة التحديات التي قد تحدّ من فاعلية برامج التطوير المهني المستمر في الشركة، وكيف يؤثر التغلب عليها في تحسين الأداء الإداري؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير تأثير التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري في شركة أرامكو بمدينة الظهران من خلال أهداف متعمقة تأتي بصياغة واضحة وطويلة:

1. دراسة تأثير برامج التطوير المهني المستمر على أداء العاملين الإداريين، وتحليل مدى إسهام هذه البرامج في تحسين جودة الإجراءات الإدارية وكفاءة إنجاز المهام.

2. التعرف على أهم أنواع البرامج التدريبية والمبادرات التطويرية التي تقدمها شركة أرامكو، وتحديد أي منها يحقق أعلى أثر على المهارات الإدارية والوظيفية.

3. تقييم مستوى الارتباط بين المشاركة المستمرة في برامج التدريب وبين تحسين القدرات الإشرافية والقيادية لموظفي القطاعات الإدارية بالشركة.

4. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن لشركة أرامكو تطبيقها لتعزيز فاعلية برامج التطوير المهني المستمر بما يضمن رفع الأداء الإداري بشكل مستدام.

5. توليد رؤى علمية ومهنية تساعد في فهم أعمق للعلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري، والكشف عن العوامل المؤثرة في قوة هذا الارتباط واتجاهه.

1.6. فرضيات الدراسة

اعتمادًا على منهج البحث الكمي والنوعي، تم بناء الفرضيات التالية بصياغات واسعة وواضحة تتوافق مع أهداف الدراسة وتوجّه إطار التحليل:

١) الفرضية الصفريّة (Null Hypothesis) H1

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري لدى العاملين في شركة أرامكو بمدينة الظهران.

تعكس هذه الفرضية الموقف التقليدي الذي ينطلق من عدم وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين، وهي نقطة البداية في أي تحليل إحصائي.

٢) الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis) H2

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري لدى العاملين في شركة أرامكو بمدينة الظهران.

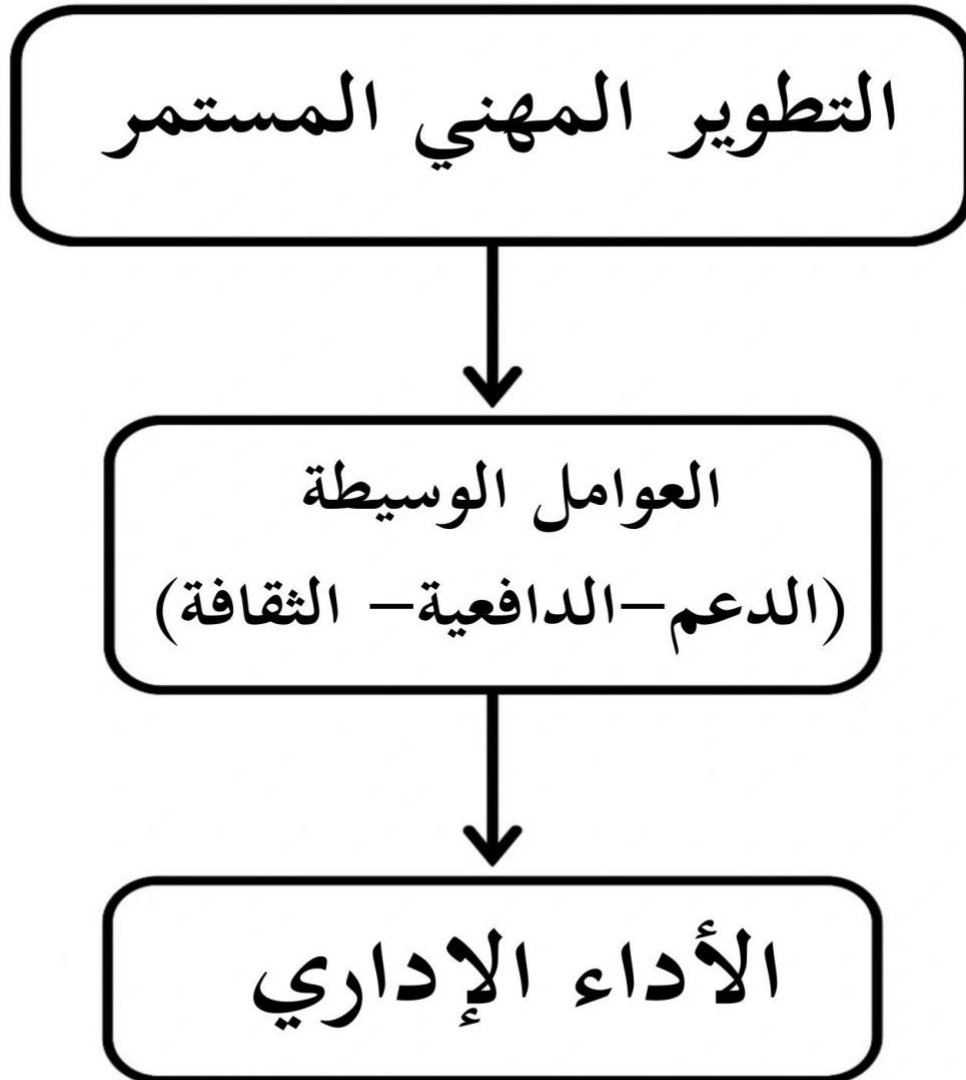
وتمثل هذه الفرضية الاتجاه المقابل الذي تُختبر صحته لدعم تفسير العلاقة بين التطوير المهني والأداء الإداري.

٣) الفرضية الاتجاهية (Directional Hypothesis) H3

كلما ارتفع مستوى المشاركة في برامج التطوير المهني المستمر ارتفع مستوى الأداء الإداري للعاملين، بحيث يتجه تأثير التطوير المهني نحو تحسين الكفاءة والفاعلية الإدارية.

٤) الفرضية غير الاتجاهية (Non-directional Hypothesis) H4

يوجد ارتباط ذو دلالة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري لدى العاملين في الشركة دون تحديد اتجاه الارتباط، سواء كان تأثيرًا موجبًا أو سالبًا.



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

منهجية الدراسة تُعدّ من أهم أجزاء البحث العلمي، لأنها توضح الأسس التي اعتمد عليها الباحث في تصميم بحثه وتنفيذه بطريقة علمية دقيقة. وفي هذه الدراسة، سيتم اتباع نموذج البصلة البحثية الذي يقسم المنهجية إلى طبقات متسلسلة تبدأ من الفلسفة العامة للبحث، ثم المنهج، ثم الاستراتيجية، ثم نوع البحث، ثم الإطار الزمني، وأخيرًا طرق جمع وتحليل البيانات.

(1) فلسفة البحث (Research Philosophy)

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، وهي فلسفة تقوم على مبدأ أن المعرفة الحقيقية يمكن قياسها واختبارها باستخدام أدوات علمية موضوعية. وتُعد الفلسفة الوضعية الأنسب لهذه الدراسة لأنها تبحث في العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري باستخدام بيانات يمكن قياسها وتحليلها إحصائيًا، مثل الاستبيانات والمؤشرات السلوكية والإدارية. كما تركز الفلسفة الوضعية على الحياد التام وعدم تدخل الباحث في تفسير النتائج بشكل ذاتي، بل تعتمد على الدليل الرقمي القابل للتحقق.

(2) منهج البحث (Research Approach)

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لقياس أثر المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية بينها. ويُستخدم هذا المنهج لعدة أسباب:

- إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
- القدرة على اختبار الفرضيات بصورة واضحة ودقيقة.
- استخدام أدوات كمية (مثل الاستبيان) تسهّل تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التطوير المهني) والمتغير التابع (الأداء الإداري).
- توفير مؤشرات رقمية تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

(3) استراتيجية البحث (Research Strategy)

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy)، وهي استراتيجية مناسبة لبحوث الإدارة لأنها:

- تتيح جمع البيانات من عدد كبير من العاملين.
- تمكن الباحث من الحصول على بيانات مباشرة من مجتمع الدراسة.
- تعكس الواقع التنظيمي بدقة عند تحليل مستوى التطوير المهني والأداء الإداري.
- وتعتمد الدراسة على استبيان إلكتروني موجه للعاملين الإداريين في شركة أرامكو بمدينة الظهران، مما يسمح بجمع بيانات متنوعة وشاملة.

(4) نوع البحث (Research Nature)

تنتمي هذه الدراسة إلى البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Research)، حيث تجمع بين:

- الوصف: فهم الواقع الفعلي للتطوير المهني والأداء الإداري.
- التحليل: اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام التحليل الإحصائي.
- كما يمكن اعتباره بحثاً سببياً (Causal Research) لأنه يسعى لتحديد أثر متغير على آخر.

(5) الأفق الزمني للدراسة (Time Horizon)

تعتمد الدراسة على الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، وهو جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، وليس بشكل ممتد.

ويُعد هذا النوع الأنسب للأبحاث الإدارية التي تهدف إلى:

قياس وضع تنظيمي محدد في وقت معين.

دراسة أثر المتغيرات في اللحظة الراهنة دون تتبع زمني.

(6) طرق جمع وتحليل البيانات (Data Collection & Analysis Methods)

أولاً: طرق جمع البيانات

سيتم استخدام الاستبيان الإلكتروني بوصفه الأداة الأساسية لجمع البيانات، ويتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. بيانات أولية عن المشاركين (العمر، القسم، عدد سنوات الخبرة).
2. أسئلة لقياس مستوى التطوير المهني المستمر (دورات – تدريب – تعلم ذاتي – ورش عمل).
3. أسئلة لقياس مستوى الأداء الإداري (اتخاذ القرار – التخطيط – التواصل – الانجاز).

ويمتاز الاستبيان بأنه:

- سهل الانتشار بين موظفي الشركات الكبيرة مثل أرامكو.
- يتيح جمع بيانات كمية كبيرة خلال وقت قصير.
- يقلل التحيز لأن الإجابة تتم بشكل مستقل دون تدخل الباحث.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ويتضمن التحليل:

- اختبار صدق وثبات الأداة (Cronbach' s Alpha).
- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis).

- وتساعد هذه الاختبارات على تحديد قوة واتجاه العلاقة بين التطوير المهني والأداء الإداري.

1.9. الدراسة الميدانية

تستند الدراسة الميدانية الحالية إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري داخل المنظمات المحلية والعالمية. وتهدف هذه المراجعة إلى تكوين إطار نظري يدعم المتغيرات المستخدمة، ويوضح الثغرات التي ستركز عليها الدراسة. وقد كشفت الدراسات الميدانية في السنوات الأخيرة عن عدة اتجاهات مهمة:

1. تأكيد دور التطوير المهني في رفع كفاءة العاملين

أظهرت دراسة (AlQahtani, 2019) أن التدريب المستمر يرفع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة تصل إلى 40% داخل المؤسسات النفطية. كما بينت أن التطوير المهني لا ينعكس فقط على مهارات الأفراد، بل يمتد إلى جودة القرارات الإدارية ومستوى التواصل داخل الهيكل التنظيمي.

2. أهمية البرامج المتخصصة في تطوير المهارات الإدارية

توصلت دراسة (Hassan, 2020) إلى أن وجود خطط تدريب متخصصة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الوقت يرفع القدرة على الإنجاز بنسبة أعلى مقارنة بالبرامج العامة.

3. العلاقة الإيجابية بين التطوير المستمر وفعالية الأداء الإداري

أكدت دراسة (Salem, 2021) أن الموظف الذي يشارك بانتظام في برامج التطوير المستمر يظهر مستويات أعلى من سرعة الإنجاز، ويمتلك قدرة أفضل على حل المشكلات التشغيلية.

4. التطوير المهني كعامل مؤثر على جودة اتخاذ القرار

أشارت دراسة (Rahman, 2022) إلى أن التطوير المهني يسهم في تحسين مهارات التحليل الإداري ورفع مستوى الوعي التنظيمي، مما ينعكس على جودة القرارات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل (2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، حيث يمثل الأساس النظري الذي تُبنى عليه الدراسة الحالية، ويعكس مدى إلمام الباحث بالتراث العلمي المرتبط بموضوع البحث. وتكمن أهمية الدراسات السابقة في كونها تتيح للباحث فهماً متعمقاً للمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتسهم في تكوين تصور شامل حول الإشكالية البحثية، من خلال استعراض ما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة من نتائج وتوصيات.

كما تساعد مراجعة الأدبيات العلمية على تتبع التطور التاريخي للمفاهيم البحثية، والتعرف على الاتجاهات الفكرية والنظرية التي تناولها الباحثون، إضافة إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات المختلفة. وتُعد هذه المراجعة خطوة أساسية لتجنب التكرار، وتعزيز الأصالة العلمية للدراسة الحالية، فضلاً عن كونها أداة فعالة لتحديد الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي موسع للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أثر التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري، مع التركيز على المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، وذلك في ضوء ما ورد في الأدبيات العربية والأجنبية. كما يسعى هذا الفصل إلى إبراز أهمية الموضوع في السياق التنظيمي الحديث، خاصة في الشركات الصناعية الكبرى التي تعتمد على كفاءات بشرية عالية، مثل شركة أرامكو بمدينة الظهران.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي موسع للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري، من خلال التركيز على المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما في ضوء ما ورد في الأدبيات العربية والأجنبية. كما يسعى الفصل إلى إبراز أهمية التطوير المهني المستمر كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الإداري في المنظمات الحديثة، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

2.2. المتغير المستقل

يحظى التطوير المهني المستمر بمكانة بارزة في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لدوره الحيوي في تنمية الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ويُنظر إلى التطوير المهني المستمر بوصفه عملية استراتيجية طويلة الأمد تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين بشكل مستمر، بما ينسجم مع متطلبات العمل المتجددة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وقد مر مفهوم التطوير المهني المستمر بمراحل تطور متعددة، حيث كان في بداياته يقتصر على التدريب التقليدي الذي يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة لأداء مهام معينة. ومع تطور المنظمات وزيادة تعقيد بيئات العمل، اتسع مفهوم التطوير المهني ليشمل التعلم المستمر، وبناء القدرات القيادية، وتنمية المهارات السلوكية والإدارية، وصولاً إلى تبني مفهوم التعلم مدى الحياة.

وتشير الأدبيات إلى أن التطوير المهني المستمر لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري. فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تتمكن من تحسين مستوى الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وزيادة القدرة على الابتكار، وتعزيز رضا العاملين والتزامهم الوظيفي.

كما أكدت الدراسات السابقة أن التطوير المهني المستمر يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والأساليب، مثل البرامج التدريبية المتخصصة، وورش العمل، والمؤتمرات، والتدريب أثناء العمل، والتعلم الإلكتروني، والتعلم الذاتي. وتسهم هذه الأنشطة في تعزيز كفاءة العاملين، وتحسين أدائهم الوظيفي، ورفع مستوى جاهزيتهم لمواجهة التحديات التنظيمية المستقبلية.

وتدعم العديد من النظريات الإدارية أهمية التطوير المهني المستمر، حيث تؤكد نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تطوير الأفراد يسهم في زيادة قيمتهم الإنتاجية، ويحقق عوائد إيجابية على مستوى الفرد

والمؤسسة. كما تشير نظرية التعلم التنظيمي إلى أن المؤسسات التي تشجع التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين أفرادها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق النجاح المستدام.

2.3. المتغير التابع

يُعد الأداء الإداري أحد المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية، لما له من تأثير مباشر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعكس الأداء الإداري مدى قدرة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وبما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وقد تطور مفهوم الأداء الإداري عبر الزمن، حيث كان يُقاس في السابق بمعدلات الإنجاز الكمي فقط، ثم أصبح يشمل جوانب أكثر شمولاً، مثل جودة الأداء، ومستوى الالتزام الوظيفي، والقدرة على اتخاذ القرار، ومهارات القيادة، والتواصل الفعال. ومع تطور الفكر الإداري، أصبح الأداء الإداري مفهوماً متعدد الأبعاد يجمع بين النتائج والسلوكيات التنظيمية.

وتشير الأدبيات إلى أن الأداء الإداري يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والبشرية، من أبرزها كفاءة الموارد البشرية، ووضوح الأهداف، وفعالية نظم الحوافز، والدعم التنظيمي، وبيئة العمل، إضافة إلى فرص التطوير والتدريب المستمر. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ضعف الأداء الإداري غالباً ما يرتبط بغياب برامج التطوير المهني أو عدم استمراريتها أو عدم توافقها مع احتياجات العاملين.

كما تناولت الأدبيات مجموعة من النظريات التي تفسر الأداء الإداري، مثل نظرية الإدارة بالأهداف التي تؤكد على أهمية وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في تحديدها، ونظرية القيادة التحويلية التي تبرز دور

القيادة في تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم، إضافة إلى نظريات التحفيز التي تشير إلى أن توفير الحوافز المناسبة يسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الرضا الوظيفي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت غالبية الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري، حيث يسهم التطوير المهني في تحسين مهارات العاملين الإدارية، وتعزيز قدرتهم على التخطيط والتنظيم، ورفع كفاءتهم في اتخاذ القرارات، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات.

كما أكدت بعض الدراسات أن برامج التطوير المهني المستمر تسهم في تعزيز الدافعية الوظيفية، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، وهي عوامل تُعد من المحددات الأساسية للأداء الإداري الفعال. وفي المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى وجود صراعات وتحديات تتعلق بضعف تطبيق برامج التطوير المهني، أو محدودية الموارد المخصصة لها، أو عدم وجود دعم إداري كافٍ، مما يقلل من أثرها الإيجابي على الأداء الإداري.

وتبرز الفجوات البحثية في هذا المجال من خلال قلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في الشركات الصناعية الكبرى، وخاصة في القطاع النفطي، إضافة إلى محدودية الدراسات التي ركزت على العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري، مثل الثقافة التنظيمية، والدعم الإداري، والدافعية. وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوات من خلال تطبيقها على شركة أرامكو بمدينة الظهران.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم التركيز على توضيح مفهوم التطوير المهني المستمر من حيث تعريفاته المختلفة، وتطوره التاريخي، وأبعاده الرئيسية، إضافة إلى استعراض أهم النظريات الإدارية والتنظيمية التي تناولت هذا المفهوم. كما تناول الفصل مفهوم الأداء الإداري بوصفه أحد العناصر الأساسية في نجاح المنظمات، مع إبراز مكوناته وأبعاده المختلفة، ودوره في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وسعى هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري في ضوء ما ورد في الأدبيات العلمية العربية والأجنبية، من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت أثر برامج التدريب والتأهيل المستمر على كفاءة الأداء الإداري، ومستوى الإنتاجية، وجودة اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي. وقد أظهرت معظم هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التطوير المهني المستمر وتحسين الأداء الإداري، إلا أن درجة هذا التأثير اختلفت باختلاف البيئات التنظيمية والمنهجيات المستخدمة.

كما تم تسليط الضوء على أبرز الفجوات النظرية والتطبيقية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، سواء من حيث محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق الشركات الصناعية الكبرى، أو من حيث قلة الأبحاث التي ركزت على بيئات العمل المحلية في المملكة العربية السعودية. وقد برزت الحاجة إلى دراسات أكثر عمقاً تتناول العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في العلاقة بين التطوير المهني المستمر والأداء الإداري، مثل الدعم التنظيمي، والدافعية، والثقافة التنظيمية.

ومن خلال هذا العرض التحليلي، تتضح أهمية الدراسة الحالية ودورها في سد بعض الفجوات البحثية القائمة، والمساهمة في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية. كما يُتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الكبرى، ودعم صانعي القرار في تبني سياسات تطوير مهني أكثر فاعلية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيزي/عزيزتي الموظف(ة)،

نحن بصدد إجراء دراسة بعنوان: "أثر التطوير المهني المستمر على الأداء الإداري في شركة أرامكو بمدينة الظهران". يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات وآراء الموظفين حول البرامج التدريبية والتطويرية المستمرة وتأثيرها على كفاءة الأداء الإداري وجودة العمل داخل الشركة.

نؤكد لكم أن جميع الإجابات التي تقدمونها ستكون سرية تمامًا وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي. مشاركتكم ستسهم بشكل كبير في فهم أثر التطوير المهني على الأداء الإداري وتقديم توصيات لتعزيز بيئة العمل والتطوير المستمر.

نرجو منكم الإجابة بصدق وموضوعية، حيث لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

شاكرين تعاونكم ووقوفكم معنا في إنجاح هذا البحث.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

• من سنتين الى ٥ سنوات

• من ٥ سنوات الى ١٠

• من ١٠ الى ١٥

• اكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	أشارك بانتظام في البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة.			
2	البرامج التدريبية المتاحة تساهم في تطوير مهاراتي الإدارية.			
3	أشعر أن التدريب المستمر يعزز قدرتي على اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.			
4	التدريب المستمر يساعدني على مواجهة تحديات العمل بشكل أفضل.			
5	الموارد المتاحة للتطوير المهني كافية لتلبية احتياجاتي.			
6	التطوير المهني المستمر يحسن من جودة عملي الإداري اليومي.			
7	أشعر بزيادة كفاءتي الإنتاجية نتيجة البرامج التدريبية التي حضرتها.			
8	التطوير المستمر ساهم في تحسين قدرتي على إدارة فرق العمل.			
9	ألاحظ تحسناً في مهارات التواصل الإداري بعد المشاركة في البرامج التدريبية.			
10	التدريب المستمر يساهم في تقليل الأخطاء الإدارية في عملي.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بالرضا عن فرص التطوير المهني المتاحة في الشركة.			
2	برامج التطوير المهني تشجعني على الالتزام بأداء عملي بشكل أفضل.			
3	التطوير المستمر يحفزني على تحسين مهاراتي الإدارية باستمرار.			
4	أشعر أن الشركة تهتم بتطوير مهارات الموظفين بشكل فعال.			
5	أشعر أن التطوير المهني المستمر يعزز فرص ترقيتي المستقبلية.			
6	الإدارة تشجع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية.			
7	هناك متابعة فعالة لتطبيق ما تعلمته في البرامج التدريبية في بيئة العمل.			
8	الشركة توفر بيئة مناسبة لتطبيق المهارات والمعرفة الجديدة التي أكتسبها.			
9	التدريب المستمر يساعد على تحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام الإدارية.			
10	أشعر أن التطوير المهني المستمر جزء أساسي من ثقافة الشركة.			

- Al-Harbi, M. (2018). Continuous professional development and administrative performance in Saudi organizations. *Journal of Management Studies*, 15(3), 45–60 .
- Smith, L., & Johnson, R. (2019). The impact of professional training on managerial efficiency: A global perspective. *International Journal of Human Resource Development*, 22(4), 112–128.
- Al-Qahtani, F. (2020). Professional development programs and job satisfaction among administrators in Saudi Arabia. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 77–93.
- Nguyen, P. (2020). Linking learning and leadership: The role of continuous training in managerial success. *Journal of Organizational Behavior Research*, 19(2), 54–71.
- Omar, T. (2021). The relationship between professional development and management performance in industrial sectors. *Middle East Journal of Management*, 9(2), 66–84.
- Al Jahdali, K. D. (2021). Assessing the current training needs for the Ministry of Hajj and Umrah: A training needs analysis (dissertation/report). Nottingham Trent University Repository. <https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/46404/1/Khalid%20Aljahdali%202022.pdf>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1045570/full>
- Ahmed, S., & Brown, D. (2022). Sustaining performance through lifelong learning: Evidence from corporate management. *Global Business Review*, 11(1), 23–40.

- Khalid, R. (2022). *Training strategies and their impact on administrative performance: A study in Gulf companies*. Journal of Business Innovation, 8(3), 130–148.
- Al-Dosari, H. (2023). Professional growth and its influence on managerial decision-making in oil industries. *Saudi Journal of Human Capital Development*, 6(1), 14–33.
- Al-Aghbari, A. G. (2023). The impact of training and career development on employee performance, with job satisfaction as a moderating variable in Yemeni universities. *Jurnal Pendidikan Humaniora*.https://journal.um.ac.id/index.php/jph/article/view/25664?utm_source=chatgpt.com
- Irfan, M., Khurshid, N., Khurshid, J., & Khokhar, A. M. (2023). Human resource development and organisational performance: Evidence from Pakistan. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, a2020.<https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2020/3210>
- Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The role of continuing professional training or development in *maintaining current employment: A systematic review*. *Healthcare*, 11(21), 2900.<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10647344/>
- Primary Teachers’ Continuing Professional Development in Saudi Arabia: Conditions and Challenges. (2023). *Journal of Educational Sciences*.https://mrk.journals.ekb.eg/article_256812_fd338efbd86c5c9ce3501d11ebe13c33.pdf

- Wang, Y., & Chen, X. (2023). Continuous improvement in human capital: A pathway to administrative excellence. *Journal of Contemporary Management*, 17(4), 99–118.
- Al-Zahrani, N. (2024). The effectiveness of professional development initiatives on *administrative efficiency in Saudi corporations*. *Journal of Applied Administrative Research*, 12(2), 81–102.
- Aziz, A. (2024). The role of continuous education and training in improving hospital nurse performance: Case study of employee development program implementation. *Jurnal Aisyah: Jurnal Ilmu Kesehatan*, 8(3). <https://aisyah.journalpress.id/index.php/jika/article/view/2072>
- Jamaludin, N. S., Mohamed Razali, M. Z., & Omar, N. F. (2024). Enhancing employee retention: The impact of training, career development and remuneration benefits in manufacturing companies. *Information Management and Business Review*, 16(3S(I)a), 669–679. <https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/4160>
- Al-Omary, H., Soltani, A., Stewart, D., et al. (2024). Implementing learning into practice from continuous professional development activities: A scoping review of health professionals’ views and experiences. *BMC Medical Education*, 24, Article 1031. <https://bmcmmededuc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-024-06016-7>
- Efficacy of continuous employee learning and development in the South African public service between 2014–2023. (2024). *Journal of*

Institutional and Policy Development. <https://doi.org/10.24294/jipD.v8i9.5496>