

العنوان باللغة العربية

“إدارة التدريب والتطوير ودورها الحيوي في رفع كفاءة الشركات الحكومية والشركات الكبرى”

إعداد الطلاب /

سيف حماد الشمري

Saif hammad Alshammari

محمد قاعد العتيبي

Mohammed Qaed Alotaibi

عبدالعزیز محمد الغفیس

Abdulaziz Mohammed Al Ghafis

إشراف /

Alfais abbelhameed

Ranya Mahfouz

Yasmine Samir

Serein zoureik

وليد السليمان

رنا عبدالرؤوف

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتويات

١	فهرس المحتويات
٢	المستخلص
٣	الفصل الأول
٣	المقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٥	أهداف الدراسة:
٦	أسئلة الدراسة:
٦	منهجية الدراسة:
٦	النهج البحثي:
٧	تصميم الدراسة:
٧	جمع البيانات:
٧	تحليل البيانات:
٧	مجال الدراسة:
٨	الاطار النظري والفرضيات:
٩	الفصل الثاني
٩	أدبيات الدراسة:
٩	١. برامج التدريب والتطوير في المملكة:
١٠	٢. برامج التدريب والتطوير -دراسة حالات:
١٢	٣. فوائد التدريب والتطوير:
١٢	٤. تقييم أداء الموظف:
١٣	٥. تعليق على الدراسات السابقة:
١٣	الخاتمة:
١٤	المراجع:

المستخلص

ستركز الدراسة الحالية بشكل رئيسي على الأدوار الرئيسية والحيوية لبرامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الموظفين والأداء التنظيمي في كل من القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية (المملكة). ستقوم الدراسة الحالية بتطبيق النهج البحثي المختلط من خلال التحليل النوعي لمراجع الأدب والتحليل الكمي للبيانات من خلال تحليل استبيان. ستقوم الدراسة بفحص واستقصاء الأدوار الرئيسية لبرامج التدريب والتطوير، وتقنيات التنفيذ، والتأثير على الأداء والإنتاجية، والتقنيات والابتكارات، والتحديات التي قد تعيق برامج التدريب، ودمج التقنيات والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي. ستقدم الدراسة البحثية الحالية توصيات قوية للمنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

المقدمة:

تحسين مهارات وقدرات ومعرفة القوى العاملة الماهرة أصبح عاملاً حاسماً وحيوياً في خلق ميزة تنافسية في السوق العالمية (ماكزري، ٢٠٠٦). تطوير المهارات والمعرفة والقدرات اللازمة للعمال للتألق والتحسين في مواقعهم يتطلب تنفيذ برامج تدريب فعالة، والتي يمكن أن تكون لها أيضاً تأثير كبير على الالتزام وروح المعنويات لدى العمال (ماير وألن، ١٩٩١). تسعى الشركات لتوفير الكفاءات اللازمة لموظفيها من خلال مبادرات تدريب وتطوير شاملة بهدف تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات قوتهم العاملة وتهيئتهم للأحداث غير المتوقعة في المستقبل. قد تمكن الشركات والمؤسسات الكبيرة موظفيها من التنقل في بيئات صعبة من خلال الاستثمار في تطوير المهارات وممارسة الرؤية الاستراتيجية، مما يعزز مستويات مرتفعة من التحفيز والالتزام، والتي بدورها تحسن أداء وإنتاجية الموظفين. عندما يشعر العمال بأن شركتهم تستثمر في نموهم المهني من خلال برامج التدريب، فإنهم يستجيبون من خلال توجيه كل طاقاتهم ووقتهم ومالهم لتحقيق أهداف الشركة وتحسين أداء العمل (النجا وعمران، ٢٠١٣).

إدارة وتشغيل شركة، بغض النظر عن حجمها الكبير أو الصغير، يتطلب تجميع فريق عمل ماهر. في التعليم الرسمي، لا يتم تغطية المهارات الوظيفية الخاصة، والمواهب، والمعرفة، والكفاءات المطلوبة في مكان العمل بشكل كاف. ونتيجة لذلك، يحتاج معظم الموظفين إلى برامج تدريب وتطوير مكثفة لكسب المهارات والمعرفة والقدرات والكفاءات اللازمة للمساهمة بشكل كبير في توسيع الشركة. يجب على الموظفين أن يتعلموا ويحسنوا معرفتهم وقدراتهم من أجل أن يكونوا مرنين وفعالين في مهنتهم. علاوة على ذلك، يحتاجون إلى دليل ملموس على التفاني من قبل الإدارة في متطلبات تدريبهم من أجل أن يشعروا بالتقدير من قبل الشركة التي يعملون فيها (النجا، ٢٠١٧).

لضمان انسيابية الانتقال إلى الشركة وتطوير مهاراتهم التقنية، يحتاج كل موظف جديد إلى خضوع لبرامج تدريب مكثفة. تعتبر التدريب والتطوير جزءاً حيوياً من أي منظمة، حيث يعملان على رفع كفاءة العمال من أجل زيادة الفعالية والكفاءة والإنتاجية للموارد البشرية. الحصول على "قلوب وعقول" العمال وتشجيع شعورهم بالانتماء إلى الشركة يمكن أن يوفر ميزة تنافسية (أرمسترونغ، ٢٠٠٩). إن وضع الأموال في إجراءات التدريب أمر أساسي لتهيئة الموظفين لتحقيق أداء جيد.

هذه الإجراءات، التي تعزز من دافعية الموظفين، تعتبر أساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأكملها. تؤثر سرعة التغيير في البيئات الداخلية والخارجية، وكفاية القدرات الحالية للقوى العاملة، ورؤية الإدارة للتدريب كعنصر دافع في مكان العمل على الفروقات في إجراءات التدريب بين الشركات (كول، ٢٠٠٢).

أشارت العديد من الدراسات إلى كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب والتطوير. أكد أحمد وسراج الدين (٢٠٠٩) أهمية التدريب والتطوير كمهمة حاسمة في تحسين أداء المؤسسات في قطاع الصحة. على نفس النحو، أبرز عباس ويعقوب الدور الحاسم الذي يلعبه أداء الموظفين كمكون أساسي يؤثر على أداء الشركة بأكملها. أيضًا، أشار أميسانو (٢٠١٠) إلى أن عدة عوامل، بما في ذلك السعادة في العمل والمعرفة والإدارة، تؤثر على أداء الموظفين؛ ومع ذلك، لا يزال هناك علاقة واضحة بين التدريب والأداء. تؤكد جميع هذه النتائج مدى أهمية أداء العمال لربحية الشركة وكيف يمكن للتدريب والتطوير المساهمة في تحسينه. وبالتالي، فإن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة كيف يؤثر التدريب على تحسين أداء الموظفين (خان وآخرون، ٢٠١١).

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تقييم واستقصاء الأدوار الرئيسية والحيوية لبرامج التدريب والتطوير وتأثيراتها على أداء وإنتاجية المؤسسات في القطاعين الخاص والحكومي في المملكة العربية السعودية. كما تم مناقشته سابقًا، يمكن أن تكلف برامج التدريب مزيدًا من الوقت والمال، ولكن من جهة أخرى، يمكن للموظفين اكتساب المزيد من المهارات والمعرفة التي تعزز وتزدهر الأداء والإنتاجية العامة للمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

كما تم مناقشته في قسم المقدمة، فإن برامج التدريب والتطوير هي أحد أكثر العوامل حيوية التي تؤثر على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام. تهدف برامج التدريب والتطوير إلى تزويد المعلومات والمهارات والمعرفة الحيوية لتمكين الموظفين من مواجهة الأحداث المستقبلية المتعددة بأداء عالي وبحد أدنى من المخاطر. لذا، يجب أن يتم التحقيق والتفصيل في المشكلة الرئيسية في الدراسة الحالية وهي الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة "ما هو الدور الرئيسي والحيوي لبرامج التدريب والتطوير في أداء المؤسسة؟". كما يمكن التحقيق في أي عوامل أو تحديات أو فرص تؤثر على تنفيذ برامج التدريب والتطوير. من ناحية أخرى، يمكن دراسة التقنيات والنهج الجديدة التي تم تطبيقها مؤخرًا في مجال التدريب والتطوير من

أجل تعزيز أداء المؤسسة. وأخيراً، يمكن أن تركز الدراسة على التأثيرات الرئيسية للتقنيات والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي على استراتيجيات التدريب والتطوير. كما يمكن للدراسة أن تشرح الفروق الرئيسية بين برامج التدريب والتطوير في كل من المؤسسات الخاصة والحكومية.

أهمية الدراسة:

من الناحية النظرية، تكمن أهمية الدراسة الحالية في إسهامها في الكيان المعرفي من خلال توفير بيانات جديدة حول برامج التدريب والتطوير المنفذة في المؤسسات في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي لبرامج التدريب والتطوير، ومنصات التدريب المتكاملة حديثاً، والعوائق والتحديات التي تعيق برامج التدريب، وتأثير هذه البرامج على أداء الموظفين والإنتاجية. من الناحية العملية، يمكن تلخيص أهمية الدراسة في التوصيات القوية التي يمكن تقديمها بعد جمع البيانات. تهدف هذه التوصيات إلى تحسين برامج التدريب، وتنفيذ التقنيات والابتكارات الجديدة، ومعالجة التحديات والعوائق التي قد تعيق برامج التدريب والتطوير. تعتبر هذه التوصيات أساساً قوياً لتعزيز وتحسين أداء الموظفين والإنتاجية العامة للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو استقصاء "الدور الحيوي لبرامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الأداء التنظيمي". يمكن تحقيق هذا الهدف وتفصيله من خلال دراسة الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1. استقصاء الوضع الحالي لبرامج التدريب والتطوير في القطاعين الخاص والحكومي.
2. دراسة وتفصيل الثغرات الرئيسية في برامج التدريب والتطوير الحالية.
3. التحقيق في التحديات التي تواجه وتعيق برامج التدريب والتطوير.
4. استكشاف أفضل دراسات الحالات لبرامج التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية.
5. التحقيق في التقنيات والنهج الجديدة المطبقة من قبل قطاعات التدريب والتطوير.
6. تقديم توصيات قوية لأفضل ممارسات التدريب والتطوير من أجل تعزيز أداء الموظفين.

أسئلة الدراسة:

يجب على الدراسة البحثية الحالية الإجابة على السؤال الرئيسي "ما هو الدور الرئيسي والحيوي لبرامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الأداء التنظيمي؟". هناك أسئلة أخرى يمكن تفصيلها للإجابة على السؤال الرئيسي مثل:

١. ما هو الوضع الحالي لبرامج التدريب والتطوير في شركات ومنظمات المملكة العربية السعودية؟
٢. كيف تسهم مبادرات التدريب والتطوير في تعزيز الكفاءة داخل هذه الكيانات؟
٣. ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لضمان التدريب والتطوير المثالي؟
٤. ما هي التحديات والثغرات التي تواجه وتعيق برامج التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية؟
٥. ما هي الإجراءات الرئيسية التي يمكن استخدامها لتقييم أداء الموظفين بعد برامج التدريب؟
٦. ما هي التقنيات والتكنولوجيا الجديدة التي يجب تنفيذها ودمجها في التدريب والتطوير؟
٧. ما هي التأثيرات المحتملة لتحسين إدارة التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي الشامل والنتائج؟

منهجية الدراسة:

النهج البحثي:

بالنسبة للدراسة الحالية، أنسب استراتيجية بحثية هي استراتيجية المزج بين النهجين. سيتم استكشاف وتحليل البيانات الكمية والنوعية على حد سواء (براي وآخرون، ٢٠١٤).

١. **النهج النوعي:** يعد استعراض الدراسات السابقة المنشورة خطوة ضرورية في البحث النوعي. لجمع البيانات الكاملة بشأن استراتيجيات التدريب والتطوير في منظمات المملكة العربية السعودية وتأثيرها الإيجابي على أداء الشركة ونجاحها، سيتم تصفية البيانات المحصلة ثم عرضها للتحليل الموضوعي في مواضيع أساسية وفرعية.

٢. **النهج الكمي:** باستخدام البيانات المحصلة والمجمعة من استعراض الأدبيات، سيتم إنشاء استبانة مصممة بشكل جيد كجزء من منهجية البحث الكمي. يهدف الاستبيان إلى جمع البيانات الكمية حول برامج التدريب والتطوير. يمكن للشركات الخاصة والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تعمل في مختلف الصناعات الحصول على الاستبيان. ويمكن جمع البيانات العددية باستخدام هذه الطريقة.

تصميم الدراسة:

الدراسة المقطعية هي التصميم الذي يلتقط بدقة أكبر التحقيق البحثي الحالي. وهذا يتيح الحصول على البيانات في وقت واحد من عدة منظمات تجارية وحكومية معروفة (روس وآخرون، ٢٠٠٨).

جمع البيانات:

١. استبيانات جيدة التصميم: يجب إنشاء استبيانات لجمع المعلومات القابلة للقياس حول برامج التدريب والتطوير، وتأثيراتها على الموظفين، والتحديات، والتقنيات الجديدة.
٢. المقابلات: للحصول على رؤى نوعية حول إجراءات التدريب والعقبات وقصص النجاح، يتعين إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل مديري الموارد البشرية والمدربين والموظفين في كل من المنظمات الخاصة والحكومية.
٣. تحليل المقالات: لتكملة بيانات الاستبيان والمقابلات، يجب فحص المقالات الهامة للمنظمات والمواد التدريبية وتقارير الأداء من المنظمات المختارة.

تحليل البيانات:

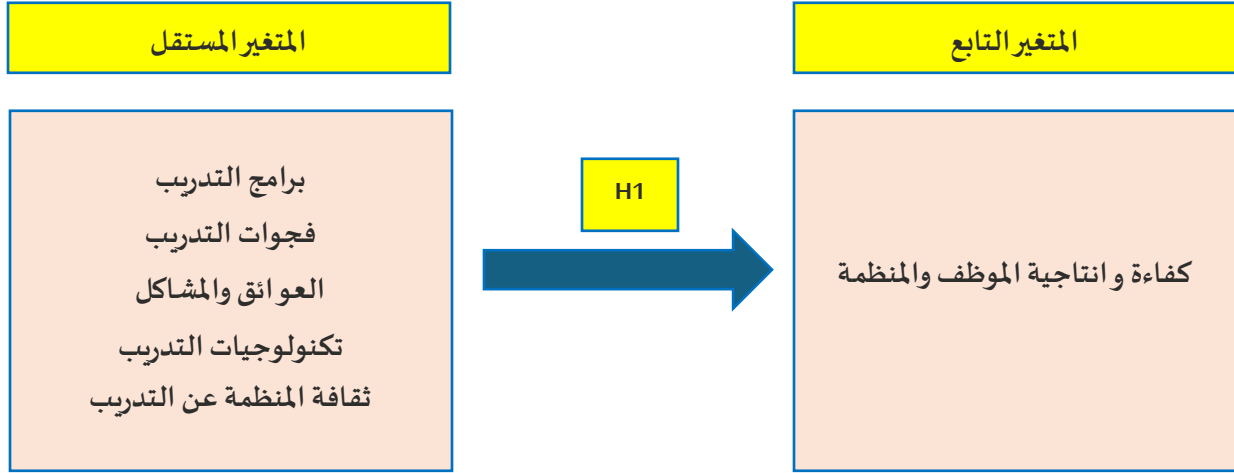
سيتم تطبيق تحليل البيانات النوعية والكمية لهذه الدراسة البحثية. في البداية، سيقوم التحليل الكمي بدراسة الروابط بين المتغيرات التدريبية ومؤشرات الكفاءة، وسيتم بتحليل بيانات الاستبيان باستخدام تقنيات إحصائية مثل الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار وتحليل الارتباط. من ناحية أخرى، سيتم استكشاف التحليل النوعي للعثور على المواضيع المتكررة والأنماط والتسليط على الأفكار، وسيتم تحويل وترميز المواد والمقابلات باستخدام تحليل المواضيع أو تقنيات أخرى.

مجال الدراسة:

الدراسة الحالية هي تحليل بحث مقطعي في كل من المنظمات الخاصة والحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية. تستهدف الدراسة البحثية أقسام التدريب والتطوير في المنظمات المختارة. بالإضافة إلى ذلك، سيساهم مديرو الموارد البشرية والموظفون والمديرون في تقييم الدور الرئيسي لبرامج التدريب والتطوير في الأداء التنظيمي.

الاطار النظري والفرضيات:

في هذا الإطار المفاهيمي، يمكننا دراسة المتغيرات التابعة مثل الأداء التنظيمي والإنتاجية، وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة مثل برامج التدريب والتطوير، والتقنيات التدريبية الجديدة، ومساهمة المنظمة في برامج التدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية المتعلقة بالتدريب.



شكل-١: الاطار النظري وفرضيات الدراسة.

فرضية الدراسة الحالية يمكن ذكرها على النحو التالي:

الفرضية البديلة": (H1) هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء وإنتاجية المؤسسة .

الفرضية الصفرية": (H0) لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وأداء وإنتاجية

المؤسسة."

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة:

١. برامج التدريب والتطوير في المملكة:

أُجرت دراسة قام بها جوروندوتسي وآخرون (٢٠١٨) لدراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية عمل التباس الدور كعامل تحكيمي في العلاقة بين القيادة والتدريب وأداء الموظفين في نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. تم تضمين ٣٩,١٥٤ موظفًا في عينة الدراسة، التي تم تقسيمها إلى خمس مناطق جغرافية: الشرق والغرب، والوسط، والشمال، والجنوب. تم توزيع استبيانات على ٦٠٠ عامل في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باستخدام عينة نظامية؛ تم اعتبار ٣٦٦ منهم مناسبين للدراسة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية بأقل المربعات (PLS-SEM) لتقييم النظريات المقترحة. أظهرت النتائج أن التدريب والقيادة على حد سواء يحسنان أداء العاملين بشكل ملحوظ. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التباس الدور يعدل بشكل ملحوظ العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين. تم اكتشاف، بشكل مفاجئ إلى حد ما، أن التباس الدور لا يقلل بشكل كبير من العلاقة بين أداء الموظفين والتدريب. علاوة على ذلك، تم اكتشاف أن التباس الدور كان له تأثير سلبي على العلاقة بين أداء الموظفين والقيادة. لذلك، يُوصى بأن يُعطي القادة وصانعو السياسات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أولوية للمبادرات التي تهدف إلى تقليل التباس الوظيفة.

قُدمت أطروحة من قبل كاتوة (٢٠١٣) حول الدور الحيوي للتدريب والتطوير وتأثيره على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة منهجية نوعية، حيث تم جمع المعلومات من خلال المقابلات للإجابة عن أسئلة البحث. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية أو مديري التدريب الذين تم اختيارهم بشكل محدد من خمسة عشر منشأة كبيرة ومتنوعة سعودية ودولية. كانت المقابلات تتمحور حول آراء وتجارب كبار الإداريين بشأن نتائج التدريب للموظفين وشركاتهم الفردية. بعد تسجيل المقابلات وترجمتها إلى الإنجليزية، تم تحليل البيانات المسجلة للمقابلات من خلال تحليل المحتوى، حيث تم تجميع المفاهيم والمواد وفقًا لأسئلة الدراسة. أسفر تحليل البيانات عن مجموعة من

النتائج. تم التأكيد على أهمية التدريب لتحقيق أهداف المنظمة على نطاق واسع، لكن كان هناك أقل دليل على التزام قوي من جانب أصحاب العمل بتطوير مسار مهني للموظفين. علاوة على ذلك، كانت المخاوف بشأن المهارات أحياناً في المرتبة الثانية مقارنة بإمكانية الناس الوصول إلى التدريب، الذي يبدو أنه يتم تحديده بواسطة تفضيلات الإدارة الخطية. على الرغم من أن قادة الدورات غير السعوديين كانوا يعتبرون متمكنين، إلا أنهم في بعض الأحيان كانوا مسيئين، ولم يحظ المدربون السعوديون عمومًا بشعبية كبيرة. باستثناء شركة واحدة شاركت في الدراسة، لم يتم تقييم قدرات المدربين الجديدة بشكل صحيح.

٢. برامج التدريب والتطوير-دراسة حالات:

أجرت دراسة من قبل القضاة وآخرين (٢٠١٤) تحقيقاً في الدور الرئيسي للتدريب في القطاع الحكومي في الأردن. كانت الغاية من الدراسة هي التحقيق في المتغيرات التي تؤثر على تطوير الموارد البشرية والتدريب والتخطيط في الوزارات الأردنية. شارك في الدراسة ١٦٦ شخصاً من أقسام الموارد البشرية في ٢٣ وزارة. تم إنشاء استبيان وتوزيعه وفحصه باستخدام برنامج SPSS لتحقيق أهداف الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والإحصاءات الوصفية. أظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي في الوزارات الأردنية وتخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير كانت ذات علاقة ذات دلالة إحصائية. اختتمت الورقة ببعض الاقتراحات لتحسين الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية في الوزارات.

أجرت دراسة من قبل أوبي أنيكي وإكوي (٢٠١٤) تحقيقاً في الدور الرئيسي للتدريب والتطوير في القطاعات العامة في نيجيريا. لم تكتمل إحدى عشرة من الاستبانات التي تم توزيعها من بين ٦٦، مما ترك ٥٥ استبانة غير مكتملة. تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتقييم البيانات، واستخدم تحليل الكاي-مربع وارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي لتقييم الفرضيات. أظهرت النتائج أن النجاح التنظيمي والتدريب والتطوير مترابطين إيجابياً. كما تم اكتشاف أن نسبة تحويل الموظفين تقل وترتفع رضا العمل في القطاع العام عندما يتم توفير التدريب والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على أن الآثار الإيجابية للتدريب والتطوير على المهارات الشخصية والعمل الجماعي تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي. شددت استنتاجات الدراسة على أن الاستثمار في موارد البشر في المؤسسات من خلال التدريب الجيد يمكن أن يكون له عوائد في القصير والطويل. لتحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب، يجب على الشركات إدارتها بشكل جيد؛ فالاستثمار فقط في

التدريب لا يكفي. وقد اقترح على الشركات أن تعطي أولوية توفير فرص التدريب والتطوير المتكررة لموظفيها، مع التركيز على أكثر من مجرد اكتساب المهارات الأساسية. ينبغي أن يُنظر إلى التدريب على أنه وسيلة للحصول على ميزة تنافسية وإنتاج رأس المال الفكري.

أجرت دراسة من قبل سونغ وتشوي (٢٠١٨) تحقيقاً في تأثير برامج التدريب والتطوير (T&D) على أداء الموظفين. من أجل ملء الفجوات المعرفية حول العلاقة بين التدريب والتطوير (T&D) ونتائج الابتكار، تستكشف هذه الدراسة تأثير T&D على الابتكار في الشركات. تنظر الدراسة إلى الظروف الحدودية والنتائج الوسيطة للموظفين وعدة جوانب من T&D من أجل توضيح الطريقة التي يؤثر بها T&D على الابتكار في الأعمال التجارية. تميزت الدراسة على وجه التحديد بين مكونين مختلفين من T&D ، والتي تمثل الطرق من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى على التوالي: الاستثمار في الشركة والانطباعات الجيدة للموظفين. تقترح الدراسة أنه من خلال تعزيز كفاءة العاملين والالتزام، تؤثر هذه العوامل بشكل غير مباشر على أداء الابتكار للشركة. كما يفترض الدراسة أن التأثيرات غير المباشرة لـ T&D على الابتكار في الأعمال التجارية يتم تعديلها من خلال الظروف المتعلقة بـ T&D ، مثل مشاركة الموظفين الطوعية وتقييم T&D. تم استخدام بيانات متعددة المصادر جمعت على مدى فترة خمس سنوات من ٣٢٥ منظمة كورية في التحليل. تؤكد النتائج أن المشاركة الطوعية للموظفين في T&D وعدم وجود تقييم لـ T&D من قبل الشركات يعززان التأثير غير المباشر المفيد لـ T&D على الابتكار في الشركة، والذي يتم التوسط فيه من خلال كفاءة والالتزام الموظفين.

هناك عدة دراسات تبحث في أهمية التدريب والتطوير. الغرض من التدريب هو تحسين أداء الأفراد واتجاهاتهم وقدراتهم وسلوكهم كأفراد ومجموعات ومؤسسات (فام وآخرون، ٢٠٢٠). يجب تخطيط الأنشطة التدريبية بعناية من أجل دعم أهداف المؤسسة المنفذة (مارتنز، ٢٠٢١). يعد تحسين جودة العمل نتيجة التدريب الوظيفي الفعال الذي يعزز كفاءة العمال وقدراتهم على أداء مهامهم (مكري ولي، ٢٠٢٢). يؤدي حضور الموظفين لجلسات التدريب إلى تحسين الأداء حيث يكتسبون المهارات والمعلومات والقدرات اللازمة لأدوارهم. يمكن تقييم فعالية التدريب من خلال النظر إلى مؤشرات مثل تقنيات التدريب والمواد والموظفين والمدربين و مواد التدريب.

٣. فوائد التدريب والتطوير:

لتحقيق الأهداف والأهداف القصيرة والطويلة الأجل، يعتبر تدريب وتطوير الموظفين حافزاً أساسياً للأفراد والشركات على حد سواء. وفقاً لـ (Nassazi (2013)، بالإضافة إلى تحسين المعرفة والقدرات والمواقف، يوفر عددًا من المزايا الإضافية

- يزيد من الدافعية والثقة بالنفس وروح المعنويات لدى أفراد الفريق .
 - من خلال مساعدة الأفراد على تقليل الفاقد، يقلل من تكاليف الإنتاج.
 - يخلق شعورًا بالاستقرار، مما يقلل من الغياب ومعدلات الانتقال.
 - يسهل على العمال التكيف مع الظروف الجديدة والصعبة، مما يزيد من مشاركتهم في عملية التغيير .
 - يخلق فرصًا للترقية وزيادة الراتب والاعتراف.
 - يساعد في تحسين توافر وجودة الكوادر البشرية في المنظمة .
- من المهم تذكر أن الأفراد يصبحون أكثر إنتاجية عندما تتحسن مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير (بابنا، ٢٠١٣). لجذب الأفراد للمشاركة في هذه الأنشطة، تغطي بعض المنظمات حتى تكاليف الدراسة (جيهانزاب وبشير، ٢٠١٣).

٤. تقييم أداء الموظف:

وفقاً لـ أحمد، سلطانة، بول، وعظيم (٢٠١٣)، قد لا تمتلك بعض الشركات استراتيجية منهجية لتقييم أداء الموظفين، مما قد يؤدي إلى نتائج تقييم غير دقيقة وغير فعالة ومربكة. لذلك، من الضروري أن تكون لدى المنظمات نهج منهجي لتقييم الأداء. يتم تقييم أداء الموظفين عادة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً تقررها الشركة، مع مراعاة السلوكيات والنتائج على حد سواء. يمكن أن تؤثر مجموعة من العوامل، بما في ذلك الدافع، ومستوى المهارة، والقدرات، والبيئة التنظيمية، وتصورات العمل، على نتائج الأداء. وقدمت (Nassazi (2013 و (Arinanye (2015 أربعة أمثلة لمقاييس يتم استخدامها بشكل متكرر في تقييم أداء الموظفين في الشركات:

- الإنتاجية: هي قياس كمية الموارد المدخلة التي تتحول إلى منتجات وخدمات.

• الكفاءة والفعالية: تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد.

• الجودة: تشير إلى السمة الفريدة للسلعة أو الخدمة التي تلبي طلبًا

• القدرة على تحقيق ربح بشكل منتظم على مدار فترة زمنية محددة تُشار إليها بالربحية.

٥. تعليق على الدراسات السابقة:

قامت جميع الدراسات المذكورة سابقًا بفعالية بالتحقيق في أهمية الدور الحيوي للتدريب والتطوير وتأثيرهما على الأداء التنظيمي. تمت دراسة كل من المؤسسات الخاصة والعامة. ومع ذلك، تبقى الفجوات البحثية الرئيسية هي غياب الفروق الرئيسية بين المؤسسات الخاصة والعامة، وتقنيات التدريب والابتكارات، وفعالية دمج الذكاء الاصطناعي، وأيضًا، التحديات الرئيسية التي قد تعيق برامج التدريب والتطوير.

الخاتمة:

في الختام، ستقوم الدراسة البحثية الحالية بتحقيق الدور الرئيسي للتدريب والتطوير وتأثيره على أداء وإنتاجية الموظفين بشكل عميق. ستقوم هذه الدراسة بفحص كل من القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. كما سندرس الفجوات والعوائق والتحديات والفرص الرئيسية، بالإضافة إلى التقنيات والابتكارات التي قد تعيق أو تعزز فعالية برامج التدريب.

- Ahmad, I., & ud Din, S. (2009). Evaluating training and development. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 7(2).
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79.
- Arinanye, R. T. (2015). Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COCIS), Makerere University, Kampala, Uganda (Unpublished master dissertation). Uganda Technology and Management University, Kampala, Uganda
- Armstrong, M. 2009 Armstrong's Handbook of Human Management Practice, 11th Edition.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3). 641-658.
- Bray, M., Adamson, B., & Mason, M. (Eds.). (2014). *Comparative education research: Approaches and methods* (Vol. 19). Springer.
- Chris Amisano, (2010), eHow contributor "Relationship between training and employee performance"
- Cole, G.A. 2002 Personnel and Human Resource Management Practice, 5th edition.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance.
- Gorondutse, A. H., Abdullah, S. S., Ahmad, F. B., Al Sherry, W. B. R., & Rogo, H. B. (2018). Influence of leadership style, training, role of ambiguity on employee performance of higher education of Saudi Arabia (KSA). *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 213-224.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.

Kattuah, S. E. (2013). *Workforce training for increased productivity in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Victoria University).

Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7), 63-68.

Martins, P. S. (2021) 'Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications', *Labour Economics*, 72, p. 102056. <https://doi.org/10.1016/J.LABECO.2021.102056>.

McCrie, R. and Lee, S. (Zech) (2022) 'Training and Development for High Performance', *Security Operations Management*, 119–156. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822371-0.00004-9>.

McKinsey Quarterly (2006), "An executive take on the top business trends", a McKinsey Global Survey.

Meyer, P.J. and Smith, A.C. (2000), "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 4, pp. 319-31.

Nassazi, N. (2013). Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation). University of Applied Sciences, Vassa, Finland.

Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of training and development on organizational effectiveness: Evidence from selected public sector organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 66-75.

Pham, N. T. et al. (2020) 'Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance', *Journal of Environmental Management*, 269, p. 110781. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2020.110781>.

Ross, S. M., Morrison, G. R., Hannafin, R. D., Young, M., van den Akker, J., Kuiper, W., ... & Klein, J. D. (2008). Research designs. In *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 715-761). Routledge.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human resource management*, 57(6), 1339-1353.

Title in English

**“Training and Development Management and Its Vital Role in Enhancing Efficiency in
Governmental and Large Corporations”**

Prepared by:

سيف حماد الشمري

Saif hammad Alshammari

محمد قاعد العتيبي

Mohammed Qaed Alotaibi

عبدالعزيز محمد الغفيص

Abdulaziz Mohammed Al Ghafis

Supervised by:

Alfais abbelhameed

Ranya Mahfouz

Yasmine Samir

Serein zoureik

وليد السلیمان

رنا عبدالرؤوف

Year:2024

Table of Contents

Table of Contents	1
Abstract	2
CHAPTER ONE.....	3
Introduction:	3
Statement of the Problem:	4
Research Significance:	5
Research Objectives:.....	5
Research Questions:.....	6
Research Methodology:.....	7
Research Approach:	7
Research Design:	7
Data Collection:	7
Data Analysis:	8
Study Field:	8
Conceptual Framework and Hypothesis:.....	8
CHAPTER TWO.....	10
Literature Review:.....	10
1. Training and Development in the KSA:	10
2. Training and Development in other Cases:	11
3. Benefits of Training and Development:.....	12
4. Evaluation of Employee Performance:	13
5. Comments on Literature Review:.....	14
Conclusion:	14
References:	15

Abstract

The present study will focus mainly on the main and vital roles of training and development programs and their impacts on employees and organizational performance in both public and private business sectors in the kingdom of Saudi Arabia (KSA). The present study will implement the mixed-research approach via qualitative analysis of literature reviews and quantitative data analysis via a questionnaire survey analysis. The study will examine and investigate main roles of training and development programs, implementation techniques, impacts on performance and productivity, technologies and innovations, challenges that might hinder training programs, and integration of new technologies and innovations such as artificial intelligence. The present research study will provide a solid recommendations for organizations working in KSA.

CHAPTER ONE

Introduction:

Improving the skills, abilities, and knowledge of the skilled labor force has become a crucial and vital factor in creating a competitive edge in the international marketplace (*McKinsey, 2006*). Developing the skills, knowledge, and abilities needed for workers to flourish and enhance in their positions calls for the execution of efficient training programs, which can also have a big impact on workers' commitment and morale (*Meyer & Allen, 1991*). Companies strive to provide their employees with the necessary competencies via extensive training and developing initiatives in order to maximize the potential of their workforce and prepare them for unforeseen future events. Firms and large organizations may empower their people to navigate difficult environments by investing in skill development and exercising strategic foresight. This fosters heightened levels of motivation and commitment, which in turn improves employee performance and productivity. When workers feel that their company is investing in their professional growth through training programs, they respond by putting all of their energy, time, and money into accomplishing company goals and exhibiting improved job performance (*Elnaga & Imran, 2013*).

Managing and running a company, no matter how big or little, requires assembling a skilled staff. In formal education, the particular job skills, talents, knowledge, and competences needed in the workplace are frequently not sufficiently covered. Because of this, the majority of employees need intensive training and development programs in order to gain the skills, knowledge, abilities, and competences (SKAC) needed to significantly contribute to the expansion of the organization. Employees must learn and hone their knowledge and abilities in order to be flexible and effective in their professions. Moreover, they require concrete proof of management's dedication to their training requirements in order for them to feel appreciated by the company they work for (*Enga, 2017*).

To ensure a smooth transition into the company and the development of their technical skills, every new hire needs to go through extensive training. A vital component of any organization, training, and development work to raise workers' competencies in order to increase the efficacy, efficiency, and productivity of human resources. Gaining the "hearts and minds" of

workers and encouraging their sense of belonging to the company can provide a competitive edge (*Armstrong, 2009*). Putting money into training procedures is essential to preparing employees for good performance. These procedures, which promote employee motivation, are essential to the entire strategy of human resource management. The rate at which the internal and external environments change, the sufficiency of the workforce's current abilities, and management's view of training as a motivating element in the workplace all have an impact on the differences in training procedures between firms (*Cole, 2002*).

Numerous studies have highlighted how training and development can improve employee performance. *Ahmad and Siraj-ud-din (2009)* emphasized the importance of training and development as a critical task in improving the performance of organizations in the health sector. In a similar vein, *Abbas and Yaqoob* highlighted the critical role that employee performance plays as a fundamental component that influences the entire performance of the firm. Also, *Amisano (2010)* points out that a number of factors, including job happiness, knowledge, and management, influence employee performance; yet there is still a clear correlation between training and performance. All of these results emphasize how crucial worker performance is to the profitability of the company and how training and development can help to improve it. Consequently, our study's main goal is to find out how training affects employee performance improvement (*Khan, et al., 2011*).

The main aim of the present study is to evaluate and investigate the main and vital roles of training and development programs and their impacts in organization performance and productivity in both private and governmental sectors in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). As discussed previously, the training programs can cost more time and money but in the other directions, the employees can gain more skills and knowledge that enhance and flourish the overall organization performance and productivity.

Statement of the Problem:

As discussed in the introduction section, the training and development programs are one of the most vital factors affecting employees and overall organization performance. Training and developing programs aim to provide a vital information, skills, and knowledge to be able to face multiple future events in high performance and with minimal risks. So, the main problem that

should be investigated and elaborated in the present study is the answer to the main study question “*What is the main and vital role of training and development programs on organization performance?*”. Also, are there any factors, challenges, opportunities affecting training and development implementation. On the other hand, studying the new techniques and approaches that have been applied recently in training and development in order to enhance the organization performance. Finally, the main effects of new technologies and innovations such as artificial intelligence on training and development strategies. Also, the study could elaborate on the main differences between training and development programs in both private and governmental organizations.

Research Significance:

The significance of the present study from a theoretical standpoint lies in its contribution to the body of knowledge by providing new data about training and development programs implemented in organizations in the KSA. The study aims to explore the vital role of training and development programs, newly integrated training platforms, barriers and challenges that hinder training programs, and the impact of these programs on employee performance and productivity.

From a practical perspective, the importance of the study can be summarized in the solid recommendations that can be provided after data collection. These recommendations aim to improve training programs, implement new technologies and innovations, and address challenges and barriers that may impede training and development programs. These recommendations serve as a solid foundation to enhance and improve employee and overall organizational performance and productivity.

Research Objectives:

The main aim of the present study research is to investigate the “*Vital role of training and development programs and their impact on organizational performance*”. This aim could be investigated and elaborated via studying sub-objectives as follows:

1. Investigation of the current state of training and development programs in both private and governmental organizations.

2. Studying and elaborating the main gaps in the current training and development programs.
3. Investigation of challenges that face and hinder training and development programs.
4. Exploring best case studies of training and development programs in KSA.
5. Investigation of new techniques and approaches applied by training and development sectors.
6. Providing a solid recommendations for the best training and development practices in order to enhance employees performance.

Research Questions:

The present research study should answer the main question “*What is the main and vital role of training and development programs and their impact on organizational performance?*”. There are other questions could be elaborated to answer main question such as:

1. What is the current state of training and development programs in KSA companies and organizations?
2. How do training and development initiatives contribute to enhancing efficiency within these entities?
3. What are the strategies that are applied be companies to ensure perfect training and development?
4. What are the challenges and gaps that face and hinder the training and development programs in the KSA?
5. What are the main measures that could be used to investigate employees performances after training programs?
6. What are the new techniques and technologies that should be implemented and integrated in training and development?
7. What are the potential impacts of improved training and development management on overall organizational performance and outcomes?

Research Methodology:

Research Approach:

For the following topic, the most suitable research approach is the mixed-approach strategy. Both qualitative and quantitative data will be explored and analyzed (*Bray, et al., 2014*).

1. **Qualitative approach:** Reviewing previously published literature reviews is a necessary step in the qualitative research. To gather complete data regarding training and development strategies in the KSA organization and their positive impact on the performance and success of the company, the obtained data will be filtered and then subjected to thematic analysis into primary themes and sub-themes.
2. **Quantitative approach:** Using the data gathered and collected from the literature review, a well-designed questionnaire survey will be created as part of the quantitative methodology. The purpose of the survey is to collect quantitative data on the training and development programs. Private businesses and government agencies in Saudi Arabia operating in different industries could get the questionnaire. Numerical data could be collected using this method.

Research Design:

The *cross-sectional study* is the design that most accurately captures the current research investigation. This makes it possible to get data at one time from several renowned commercial and governmental organizations (*Ross, et al., 2008*).

Data Collection:

1. **Well-designed questionnaire surveys:** Questionnaires should be created in order to gather quantifiable information on training and development programs, impacts on employees, challenges, and new technologies.
2. **Interviews:** To obtain qualitative insights on training procedures, obstacles, and success stories, conduct semi-structured interviews with key stakeholders, such as HR managers, trainers, and employees on both private and governmental organizations.
3. **Article Analysis:** To complement survey and interview data, examine pertinent organizational articles, training materials, and performance reports from selected organizations.

Data Analysis:

Both qualitative and quantitative data analysis will be applied for this research study. First, quantitative analysis investigates the links between training variables and efficiency indicators, analyze survey data using statistical techniques such descriptive statistics, regression analysis, and correlation analysis. On the other hand, qualitative analysis will be explored to find reoccurring themes, patterns, and insights, transcribe and code interview material using thematic analysis or other techniques.

Study Field:

The present study is a cross-sectional research analysis in both private and governmental organizations working in the KSA. The research study is targeting training and development departments in the selected organizations. Also, HR managers, employees, and managers will contribute to evaluate the main role of training and development programs in the organizational performance.

Conceptual Framework and Hypothesis:

In this conceptual framework, we could investigate the dependent variables (DV) such as organizational performance and productivity, and their relationship with the independent variables (IV) such as training and development programs, newly implemented training technologies, the organization's contribution to training and development programs, and the organizational culture regarding training.

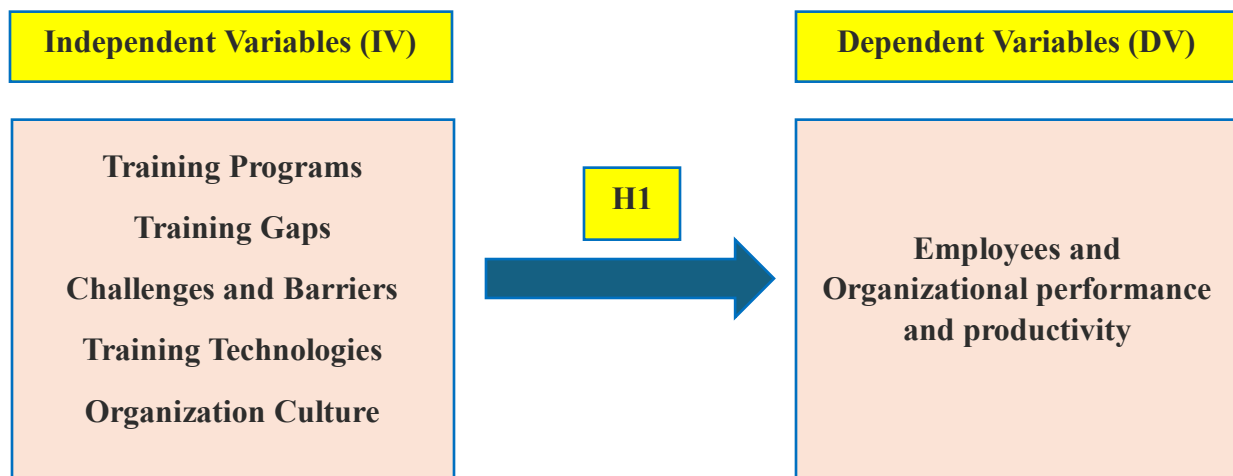


Figure-1: Conceptual Framework of the present study.

Hypothesis of the present study could be mentioned in the following:

***Alternative Hypothesis (H1):** “there are a significant relationship between training and development programs and the performance and productivity of the organization”.*

***Null Hypothesis (H0):** “there are a non-significant relationship between training and development programs and the performance and productivity of the organization”.*

CHAPTER TWO

Literature Review:

1. Training and Development in the KSA:

A study performed by Gorondutse, *et al.*, (2018) to study the impact of training and development programs on employees performance in the KSA. This study sought to investigate how role ambiguity functions as a moderating element in the relationship between leadership, training, and employee performance in the KSA higher education system. 39,154 employees were included in the study population, which was split up into five geographic regions: East, West, Middle, North, and South. 600 higher education workers in the KSA were given questionnaires using systematic sampling; 366 of them were judged appropriate for study. To evaluate the suggested theories, partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used. The results showed that training and leadership both significantly improved worker performance. Furthermore, the study showed that in the KSA higher education sector, position ambiguity significantly modifies the relationship between leadership styles and employee performance. It was discovered, rather surprisingly, that role ambiguity does not considerably attenuate the connection between employee performance and training. Moreover, it was discovered that role ambiguity had a detrimental effect on the connection between worker performance and leadership. Therefore, it is recommended that leaders and policymakers at KSA's higher education institutions give priority to initiatives aimed at minimizing job ambiguity (Gorondutse, *et al.*, 2018).

A thesis submitted by Kattuah (2013) about the vital role of training and development and its impact on employees performance in the KSA. The study used a qualitative methodology, gathering information through interviews to answer research questions. Semi-structured interviews were carried out with HR directors or training managers who were specifically chosen from fifteen large, diverse, Saudi Arabian local and international enterprises. The interviews centered on senior managers' perspectives and experiences with regard to training results for employees and their individual companies. Following transcription and translation into English, the recorded interview data were put through content analysis, where concepts and material were grouped in accordance with the study questions. The data analysis produced a range of outcomes.

The significance of training for achieving organizational goals was widely acknowledged, but there was less evidence of employers' strong commitment to employees' career development. Furthermore, concerns about skills occasionally took a backseat to people's access to training, which seemed to be determined by line management preferences. Although non-Saudi course leaders were considered competent, they were sometimes misunderstood, and Saudi trainers were generally not well-liked. With the exception of one participating company, trainees' newly acquired abilities were not properly evaluated (*Kattuah, 2013*).

2. Training and Development in other Cases:

A study by AL-Qudah, *et al.*, (2014) investigated the main role of training in the governmental sector in Jordan. The purpose of the study was to investigate the variables affecting HR development, training, and planning in Jordanian ministries. 166 personnel from 23 ministries' HR departments participated in the study. A questionnaire was created, delivered, and examined using SPSS software in order to satisfy the study's objectives. The data were analyzed using correlation analysis and descriptive statistics. The results showed that organizational performance in the Jordanian ministries and HR planning, training, and development were significantly correlated. The paper ended with suggestions for improving HR procedures in the ministries.

A study by Obi-Anike and Ekwe (2014) investigated the main role of training and development in public sectors in Nigeria. Eleven of the 66 surveys that were distributed were not completed and returned, leaving 55 unfinished. Descriptive statistics were used to evaluate the data, and chi-square, Pearson's correlation, and linear regression analyses were used to assess the hypotheses. The results showed that organizational success and training and development are positively correlated. It was also discovered that staff turnover is decreased, and work satisfaction is raised in the public sector when training and development are provided. Additionally, the positive effects of training and development on interpersonal skills and teamwork were found to positively impact organizational performance. The study's conclusion stressed that investing in an organization's human resources through good training can pay off in the short and long term. To maximize the benefits of training programs, firms must manage them well; simply investing in training is not enough. It was suggested that companies prioritize providing their staff with frequent training and development opportunities, emphasizing more

than just the acquisition of fundamental skills. Training ought to be seen as a way to acquire a competitive edge and produce intellectual capital.

A study by Sung and Choi (2018) investigated the impact of training and development programs on employees performance. In order to fill in the knowledge gaps about the connection between training and development (T&D) and innovation results, this study explores the influence of T&D on firm innovation. The study looks at boundary circumstances, intermediate employee outcomes, and several T&D aspects in order to clarify the manner in which T&D affects business innovation. It specifically distinguishes two different components of T&D, which stand for top-down and bottom-up methods, respectively: corporate investment and good employee impressions. The study suggests that by enhancing workers' competence and commitment, these factors indirectly improve a firm's innovative performance. The study also postulates that the indirect impacts of T&D on business innovation are moderated by T&D-related contingencies, such as employees' voluntary engagement and T&D assessment. Multisource data gathered over a 5-year period from 325 Korean organizations is used in the analysis. The results validate that voluntary participation by employees in T&D and the absence of T&D evaluation by enterprises both enhance the beneficial indirect effect of T&D on firm innovation, which is mediated by employees' competence and commitment.

Multiple studies investigate the importance of training and development. The purpose of training is to improve people's performance, attitudes, abilities, and behaviors as individuals, groups, and organizations (Pham *et al.*, 2020). Training activities must be carefully planned in order to support the goals of the implementing organization (Martins, 2021). Higher work quality is the result of efficient job training that enhances workers' competencies and capacities to carry out their duties (McCrie and Lee, 2022). Employee attendance at training sessions results in improved performance as they gain the skills, information, and abilities needed for their roles. The effectiveness of training can be evaluated by looking at indicators such training techniques, materials, staff, instructors, and training materials.

3. Benefits of Training and Development:

In order to achieve both short- and long-term goals and objectives, employee training and development is an essential motivator for both individuals and companies. According to Nassazi

(2013), in addition to improving knowledge, abilities, and attitudes, it offers a number of additional advantages.

- It raises the motivation, self-esteem, and morale of staff members.
- By helping people to limit waste, it lowers production costs.
- It creates a feeling of stability, which lowers absenteeism and turnover.
- It makes it easier for workers to adjust to novel and difficult circumstances, which increases their participation in the process of change.
- Opportunities for promotion, increased salary, and recognition are created by it.
- It helps the organization's personnel availability and quality to improve.

It's crucial to remember that people become more productive when their skills and abilities are improved through training and development programs (*Bapna, Langer, Mehra, Gopal, & Gupta, 2013*). To entice people to take part in these activities, some organizations even cover tuition (*Jehanzeb & Bashir, 2013*).

4. Evaluation of Employee Performance:

According to *Ahmed, Sultana, Paul, and Azeem* (2013), certain firms could not have a methodical strategy to evaluating employee performance, which could result in evaluation outcomes that are imprecise, ineffective, and confusing. As such, it is imperative that organizations have a methodical approach to performance evaluation. Employee performance is usually assessed according to predefined standards established by the company, considering both behaviors and outcomes. A multitude of elements, including motivation, skill level, aptitudes, organizational climate, and job perceptions, can impact performance outcomes. Four examples of frequently used metrics for staff performance assessments in businesses have been provided by *Nassazi* (2013) and *Arinanye* (2015):

- Productivity is the measure of how many input resources are turned into products and services.
- Effectiveness and efficiency: These refer to the ability to accomplish goals with the least amount of resources possible.
- Quality: This refers to the unique feature of a good or service that meets a demand.

- The ability to regularly turn a profit over a predetermined length of time is referred to as profitability.

5. Comments on Literature Review:

All the previously mentioned studies effectively investigated the importance and the vital role of training and development and their impacts on organizational performance. Both private and public organizations were investigated. Whatever, the main research gaps are the absence of main differences between both private and public organizations, the training techniques and innovations, the effectiveness of AI integration, and also, the main challenges that might hinder training and development programs.

Conclusion:

In conclusion, the present research study will investigate in a deep manner the main role of training and development and its impact on the employees performance and productivity. This study will examine both public and private sectors in the KSA. Also, we will examine the main gaps, barriers, challenges, opportunities, technologies, and innovations that might hinder or enhance training effectiveness.

References:

- Ahmad, I., & ud Din, S. (2009). Evaluating training and development. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 7(2).
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79.
- Arinanye, R. T. (2015). Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COCIS), Makerere University, Kampala, Uganda (Unpublished master dissertation). Uganda Technology and Management University, Kampala, Uganda
- Armstrong, M. 2009 Armstrong's Handbook of Human Management Practice, 11th Edition.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3). 641-658.
- Bray, M., Adamson, B., & Mason, M. (Eds.). (2014). *Comparative education research: Approaches and methods* (Vol. 19). Springer.
- Chris Amisano, (2010), eHow contributor "Relationship between training and employee performance"
- Cole, G.A. 2002 Personnel and Human Resource Management Practice, 5th edition.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance.
- Gorondutse, A. H., Abdullah, S. S., Ahmad, F. B., Al Sherry, W. B. R., & Rogo, H. B. (2018). Influence of leadership style, training, role of ambiguity on employee performance of higher education of Saudi Arabia (KSA). *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 213-224.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.

Kattuah, S. E. (2013). *Workforce training for increased productivity in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Victoria University).

Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7), 63-68.

Martins, P. S. (2021) 'Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications', *Labour Economics*, 72, p. 102056. <https://doi.org/10.1016/J.LABECO.2021.102056>.

McCrie, R. and Lee, S. (Zech) (2022) 'Training and Development for High Performance', *Security Operations Management*, 119–156. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822371-0.00004-9>.

McKinsey Quarterly (2006), "An executive take on the top business trends", a McKinsey Global Survey.

Meyer, P.J. and Smith, A.C. (2000), "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 4, pp. 319-31.

Nassazi, N. (2013). Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation). University of Applied Sciences, Vassa, Finland.

Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of training and development on organizational effectiveness: Evidence from selected public sector organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 66-75.

Pham, N. T. et al. (2020) 'Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance', *Journal of Environmental Management*, 269, p. 110781. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2020.110781>.

Ross, S. M., Morrison, G. R., Hannafin, R. D., Young, M., van den Akker, J., Kuiper, W., ... & Klein, J. D. (2008). Research designs. In *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 715-761). Routledge.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human resource management*, 57(6), 1339-1353.