أثر التدريب والتطوير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في ظل التحول الرقمي

مقترح بحث

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة / الطالب:	اسم الطالب
الرقم الأكاديمي:	نوره القحطاني 252001207
المشرف الرئيسي:	د. سحر احمد
المشرف الثاني:	د. عبدالرحيم نادر

العام الجامعي: ٢٠٢٥ / ٢٠٢٦

Contents

الفصل الاول 3

1.1. مقدمة الدراسة (Introduction) 3

1.2. مشكلة البحث (Research Problem) 4

1.3. أهداف البحث (Research Objectives) 4

1.4. أهمية البحث (Research Importance) 5

1.5. فرضيات البحث (Research Hypotheses) 6

1.6. نموذج الدراسة المقترح (Conceptual Framework) 6

1.7. مصطلحات الدراسة (Study Terminology) 7

1.8. محددات البحث (Research Limitations) 8

الفصل الثاني: الإطار النظري والمراجعة الأدبية 9

2.1. مفهوم التدريب والتطوير الاستراتيجي 9

2.2. التحول الرقمي وتحديات المهارات (سياق الدراسة) 9

2.3. الالتزام التنظيمي: الخلفية النظرية والأبعاد 10

2.4. الأداء التنظيمي ومقاييسه 11

2.5. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات (Literature Synthesis) 12

1.1. مقدمة الدراسة (Introduction)

يشهد العصر الحالي تسارعاً غير مسبوق في التحول الرقمي، مدفوعاً بدمج تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة في بيئات العمل (فهم أساسيات التحول الرقمي، 2025). هذا التحول يفرض تعديلات وتغييرات جذرية في أساليب العمل بالمؤسسات (تقنيات التحول الرقمي وأثرها على كفاءة منظومة العمل، 2025). يعد التدريب والتطوير جزءاً أساسياً من تنمية الموارد البشرية (مفهوم التدريب والتطوير – برنامج المعاون، 2025)، ولكي تنجح المنظمات في هذا السياق الجديد، يجب أن تتحول برامجها التدريبية من مجرد أنشطة روتينية إلى مبادرات استراتيجية ترتبط مباشرة بأهداف الشركة وقيمها (استراتيجية التدريب: كيف يتأثر التدريب باستراتيجية الشركة؟، 2025).

إن الحاجة إلى التدريب الاستراتيجي أصبحت ملحة، خاصة وأن البرامج التدريبية تساهم بشكل مباشر في نجاح جهود التحول الرقمي، كما أنها عامل جذب للمواهب الجديدة، حيث يعتبر 59٪ من جيل الألفية أن فرص التعلم والنمو هي عوامل مهمة عند التقدم للوظائف (أبرز 6 مساهمات تقدمها البرامج التدريبية لنجاح التحول الرقمي، 2025). يجب أن تركز هذه البرامج على تصميم مسارات تعلم مخصصة، واستخدام التحليل التنبؤي لتقدم المتدربين، ودمج تقنيات الواقع المعزز والافتراضي المدعومة بالذكاء الاصطناعي (التحول الرقمي في التدريب – أكاديمية الإدارة والقيادة، 2025).

تكمن أهمية دراسة العلاقة بين التدريب الاستراتيجي والأداء التنظيمي في سياق التحول الرقمي في معالجة التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات. ومن أبرز هذه التحديات هي مقاومة الموظفين للتغيير وعدم قدرتهم على تبني أساليب عمل جديدة بسبب نقص المهارات (الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة والتكنولوجيا، 2025). عندما يكون التدريب مُصمماً بشكل استراتيجي وموجهاً لمتطلبات التحول الرقمي، فإنه يوفر للموظفين الثقة والتمكين اللازمين. هذا التمكين المعرفي والمهني يمثل الشرط الأساسي لتقليل المقاومة، مما يحول التدريب من مجرد أداة لاكتساب المهارات إلى أداة فعالة لإدارة التغيير الاستراتيجي.

الإسهام العلمي الجديد الذي تقدمه هذه الدراسة يتمثل في تجاوز قياس الأثر المباشر للتدريب على الأداء، وذلك من خلال إدخال الالتزام التنظيمي كآلية وسيطة تفسر العلاقة السببية. يسعى البحث لإثبات أن الاستثمار في التدريب الاستراتيجي لا يعزز المهارات فحسب، بل يبني حالة نفسية وسلوكية لدى الموظف (الالتزام التنظيمي) (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025)، وهي التي تؤدي بدورها إلى بذل الجهد الإضافي وتحقيق الأداء الفعال (تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام

التنظيمي، 2023). هذا الربط المنهجي يضيف عمقاً تفسيرياً ويقدم فهماً أكثر شمولية لكيفية تحويل الاستثمار في رأس المال البشري إلى قيمة تنظيمية مستدامة.

1.2. مشكلة البحث (Research Problem)

تواجه المنظمات فجوة متزايدة بين متطلبات الأداء المرتفعة التي يفرضها التحول الرقمي (كفاءة العمليات، السرعة، التعامل مع البيانات الضخمة) (فهم أساسيات التحول الرقمي، 2025) وبين القدرات الحالية للموارد البشرية. بينما يُنظر إلى التدريب والتطوير كحل تقليدي، فإن نجاح هذه البرامج يتوقف على استراتيجيتها وموائمتها لأهداف التحول. وفي المقابل، يمثل قياس العائد على الاستثمار في التدريب (ROI) قضية حرجة، خصوصاً وأن العديد من الفوائد غير قابلة للقياس المادي المباشر، مثل ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي (تقييم الأثر وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، 2025). بالتالي، تنشأ المشكلة البحثية حول الحاجة إلى نموذج يوضح الآلية غير المباشرة التي بها يحول التدريب الاستراتيجي استثماراته إلى أداء فعلي ومستدام، وذلك عبر متغير وسيط نفسي يمثل رابطاً بين الاستثمار (التدريب) والسلوك (الأداء).

الأسئلة البحثية الرئيسية:

ما مستوى التدريب والتطوير الاستراتيجي المطبق في المنظمات المشمولة بالدراسة في ظل التحول الرقمي؟

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات، وفقاً لأبعاد ماير وألين؟

ما مستوى الأداء التنظيمي المحقق في المنظمات المشمولة بالدراسة؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمات التي تمر بالتحول الرقمي؟

هل يلعب الالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في ظل التحول الرقمي؟

1.3. أهداف البحث (Research Objectives)

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية، وهي مصاغة بشكل مباشر من أسئلة البحث [مطلوب]:

تحديد وتحليل واقع التدريب والتطوير الاستراتيجي المطبق في المنظمات في سياق التحول الرقمي.

قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة وفقاً لأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

تحديد مستوى الأداء التنظيمي المتحقق في المنظمات المبحوثة باستخدام مقاييس الكفاءة والإنتاجية.

اختبار الأثر المباشر للتدريب والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

اختبار الدور الوسيط (Mediation Role) للالتزام التنظيمي في تفسير العلاقة بين التدريب والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

1.4. أهمية البحث (Research Importance)

تتنوع أهمية هذه الدراسة لتشمل الجانب النظري والأكاديمي، وكذلك الجانب التطبيقي والإداري للمنظمات التي تخوض غمار التحول الرقمي.

الأهمية النظرية (الإضافة العلمية)

يُعد هذا البحث إثراءً مهماً للأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في سياق التغير التكنولوجي. تتمثل الإضافة الرئيسية في اختبار نموذج نظري متكامل يربط التدريب الاستراتيجي (كاستثمار) بأداء المنظمة (كنتيجة) باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وهو ما أكدت الدراسات أهميته كآلية تفسيرية لتأثير التدريب على الإبداع والأداء (تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي، 2023).

إن قياس العائد المالي للتدريب (ROI) يشكل قضية حرجة باستمرار، حيث يصعب ترجمة آثار التدريب غير المادية إلى أرقام مالية (تقييم الأثر وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، 2025). وتساهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المنهجية، من خلال إثبات أن التدريب الاستراتيجي يعزز الالتزام التنظيمي (الفوائد غير المادية مثل الروح المعنوية والرضا) (تقييم الأثر وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، 2025)، والذي بدوره يدفع الأداء الموضوعي (النتائج المادية). هذا يقدم إطاراً متقدماً لتقييم الأثر غير المباشر للتدريب يتجاوز النماذج التقليدية.

الأهمية التطبيقية (للمنظمات)

تساعد نتائج الدراسة المديرين والمسؤولين في القطاعين العام والخاص في تحديد الاستثمارات الأكثر جدوى في برامج تطوير الموظفين (تقييم الأثر وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، 2025). فعندما تثبت الدراسة أن الالتزام هو القناة التي يمر عبرها أثر التدريب، فإنها توجه الإدارة نحو تصميم برامج تدريبية لا تكتفي بتزويد الموظف بالمهارات الفنية (Skill-set) فحسب، بل تركز أيضاً على بناء الولاء والتحفيز (Mind-set) لضمان بذل جهد وافر للتنظيم (الالتزام التنظيمي – د. محمد العامري، 2025).

علاوة على ذلك، توفر الدراسة رؤى قائمة على البيانات للمنظمات لدعم استراتيجيتها للتحول الرقمي، وتحديد التدريب والتوجيه اللازمين للموظفين لتعلم المهارات الرقمية الجديدة، مما يقلل من مقاومة التغيير ويسرع من عملية التكيف التنظيمي (كيف تقيس نجاح استراتيجيتك للتحول الرقمي، 2025).

1.5. فرضيات البحث (Research Hypotheses)

صيغت الفرضيات التالية كإجابات مؤقتة لأسئلة البحث، ويتم اختبارها إحصائياً عند مستوى دلالة

الرمز	الفرضية الصفرية (H0)	الفرضية البديلة (HA)
(H01)	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.
(H02)	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي (تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي، 2023).
(H03)	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الأداء التنظيمي (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025).
(H04)	لا يلعب الالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.	يلعب الالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً (كلياً أو جزئياً) في العلاقة بين التدريب والتطوير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

1.6. نموذج الدراسة المقترح (Conceptual Framework)

يعرض الشكل (1-1) نموذج الدراسة المقترح الذي يوضح العلاقات المفترضة التي تسعى الدراسة إلى اختبارها، حيث يمثل التدريب والتطوير الاستراتيجي المتغير المستقل، والأداء التنظيمي المتغير التابع، بينما يمثل الالتزام التنظيمي المتغير الوسيط.

الشكل (1-1): نموذج الدراسة المفاهيمي المقترح

المتغير المستقل ← المتغير الوسيط ← المتغير التابع

التدريب والتطوير الاستراتيجي (مسار مباشر) ← الالتزام التنظيمي (عاطفي، استمراري، معياري) (مسار غير مباشر) ← الأداء التنظيمي

1.7. مصطلحات الدراسة (Study Terminology)

تقدم المصطلحات التالية تعريفات إجرائية وتفصيلية للمتغيرات الأساسية التي تتناولها الدراسة [مطلوب]:

التدريب والتطوير الاستراتيجي (Strategic Training and Development):

هي عملية مستمرة ومنهجية يتم تصميمها خصيصاً لربط أهداف التعلم مع الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة (استراتيجية التدريب: كيف يتأثر التدريب باستراتيجية الشركة؟، 2025). وهي تتجاوز التدريب التقليدي لتركز على تزويد الموظفين بالمهارات المستقبلية اللازمة لنجاح التحول الرقمي، بما في ذلك الكفاءات في التقنيات المتقدمة وإدارة البيانات (التحول الرقمي في التدريب – أكاديمية الإدارة والقيادة، 2025).

التحول الرقمي (Digital Transformation - DT):

هو إعادة هيكلة شاملة لكفاءة وفعالية المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة (الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة والتكنولوجيا، 2025). إنه يتضمن إدخال تغييرات جذرية في أساليب العمل (تقنيات التحول الرقمي وأثرها على كفاءة منظومة العمل، 2025) بهدف تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة.

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment - OC):

حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025)، وتتجلى في ثلاثة عناصر رئيسية: الاعتقاد القوي في قيم وأهداف التنظيم، الاستعداد لبذل جهد وافر، والرغبة الجامحة في البقاء عضواً في التنظيم (الالتزام التنظيمي – د. محمد العامري، 2025). أبعاده الثلاثة هي: الالتزام العاطفي (الارتباط والانتماء)، الالتزام الاستمراري (تكاليف المغادرة)، والالتزام المعياري (الشعور بالواجب الأخلاقي) (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025).

الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

هو مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة لها (منهجيات القياس – المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، 2025). يتم قياسه إجرائياً من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تشمل الإنتاجية وجودة العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة للموظفين، بالإضافة إلى تقليل

معدلات إعادة العمل والشكاوى (أهمية التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية – Coursinity، 2025).

1.8. محددات البحث (Research Limitations)

تلتزم الدراسة بتحديد القيود التي قد تؤثر على نطاقها أو إمكانية تعميم نتائجها، وهي (طريقة كتابة حدود البحث العلمي وأهميتها لبحثك، 2025):

المحددات الموضوعية (Topical Limitations)

اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين التدريب الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والأداء. هذا يحد من إمكانية تفسير دور العوامل التنظيمية الأخرى التي قد تكون ذات تأثير على الأداء (مثل نمط القيادة أو بيئة العمل الداخلية).

المحددات المكانية والزمانية (Spatial and Temporal Limitations)

المكانية: سيتم تطبيق الدراسة على عينة من المنظمات التي تمر بعملية التحول الرقمي ضمن نطاق جغرافي محدد، مما قد يحد من تعميم النتائج على منظمات لم تبدأ بعد في هذا التحول، أو على منظمات تعمل في قطاعات مختلفة بشكل جذري.

الزمانية: سيقتصر جمع البيانات وتحليلها على فترة زمنية محددة، مما لا يسمح بالتقاط الأثر الكامل وطويل الأجل لبرامج التدريب الاستراتيجي، إذ أن نتائج التطوير مرتبطة بالتقدم في الأهداف على المدى الطويل (التدريب والتطوير – ويكيبيديا، 2025).

المحددات المنهجية (Methodological Limitations)

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية (استبيان قياس تأثير التحول الرقمي على الأداء – Porsline، 2025). هذا يعني أن البيانات التي يتم جمعها هي تصورات ذاتية للموظفين (Self-Reported Data)، وقد تكون عرضة للتحيز (Bias).

في سياق التحول الرقمي، تمثل هذه النقطة قيداً حيوياً: فبينما يمكن قياس الالتزام التنظيمي بشكل فعال عبر الاستبيان، فإن الأداء التنظيمي المقاس عبر تصورات الموظفين قد لا يتطابق بشكل كامل مع التغيرات الموضوعية (Objective changes) في الإنتاجية أو جودة العمل الناتجة عن الرقمنة والأتمتة (الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة والتكنولوجيا، 2025). لذلك، يجب الإقرار بأن النتائج تعكس العلاقة من منظور الأفراد.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمراجعة الأدبية

(Theoretical Framework and Literature Review)

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية المتعمقة للمتغيرات قيد الدراسة، ويعرض تحليلاً موجزاً للدراسات السابقة الحديثة [مطلوب] التي تساعد في فهم وتفسير أبعاد الظاهرة وتظهر المرحلة التي توصل إليها العلم في هذا المجال [مطلوب].

2.1. مفهوم التدريب والتطوير الاستراتيجي

التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية هو عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى تعليم وتطوير الموظفين بما يخدم مسارهم الوظيفي ويحسن من رفاهيتهم الشخصية ويخدم نمو المنظمة (التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية: الدليل الشامل – AhaSlides، 2025). يُنظر إلى التدريب تقليدياً على أنه مرتبط بالتغييرات الفورية في فعالية العمل من خلال التدريس المنظم، بينما يرتبط التطوير بالتقدم في الأهداف التنظيمية والوظيفية على المدى الطويل (التدريب والتطوير – ويكيبيديا، 2025).

لكي يكون التدريب "استراتيجياً"، يجب أن يدمج مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة. هذا يتطلب أن تكون الإدارة العليا على دراية برؤية المؤسسة وقيمها وأهدافها، وتعديل البرامج التعليمية لتتلاءم مع هذه العوامل (استراتيجية التدريب: كيف يتأثر التدريب باستراتيجية الشركة؟، 2025). تشمل استراتيجيات التدريب الاستراتيجي الحديثة نماذج مختلفة مثل "نموذج أعضاء هيئة التدريب" (الذي يشمل السلامة والجودة والتكنولوجيا) و"نموذج الجامعة للشركات" (الذي يركز على تطوير المهارات القيادية وبرامج الموظفين الجدد)، و"النموذج الافتراضي" الذي يركز على تحمل الموظف المسؤولية الأساسية عن التعلم (استراتيجية التدريب: كيف يتأثر التدريب باستراتيجية الشركة؟، 2025). إن الهدف الأساسي من التدريب الاستراتيجي هو ملاءمة أهداف التعلم مع أهداف الشركة (استراتيجية التدريب: كيف يتأثر التدريب باستراتيجية الشركة؟، 2025)، مما يعزز كفاءة الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم (استراتيجيات التدريب: أهم 10 استراتيجيات ومعاييره وطرق التطوير – بكه للتعليم، 2025).

2.2. التحول الرقمي وتحديات المهارات (سياق الدراسة)

يمثل التحول الرقمي الإطار السياقي لهذه الدراسة. وهو يتجاوز عملية الرقمنة البسيطة (تحويل البيانات الورقية إلى رقمية) ليركز على استخدام التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والروبوتات، لتحقيق كفاءة وفعالية أعلى وتوفير التكاليف (الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة

والتكنولوجيا – بكه للتعليم، 2025). هذا السياق يفرض تحدياً كبيراً على إدارة الموارد البشرية، خاصة في ضوء مخاطر مقاومة التغيير لعدم قدرة الموظفين على تبني أساليب عمل جديدة (الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة والتكنولوجيا – بكه للتعليم، 2025).

البرامج التدريبية الموجهة نحو التحول الرقمي يجب أن تركز على بناء رأس مال بشري "متفاعل رقمياً" (تقنيات التحول الرقمي وأثرها على كفاءة منظومة العمل، 2025). هذا يعني التركيز على التدريب الذي يدمج تقنيات جديدة مثل التعلم الاجتماعي لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين (أحدث الاتجاهات في التدريب المهني لعام 2025 – رؤية للحقائب التدريبية، 2025). كما أن التحول الرقمي يقتضي استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتصميم مسارات تعلم مخصصة وتحليلات تعلم تنبؤية (التحول الرقمي في التدريب – أكاديمية الإدارة والقيادة، 2025). إن تصميم خطة عمل مفصلة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي يتطلب بالضرورة توفير التدريب والتوجيه للموظفين لتعلم المهارات الرقمية الجديدة. المساهمة الأساسية للبرامج التدريبية هنا هي تهيئة الموظفين نفسياً وفنياً لضمان تبني التغيير الاستراتيجي بنجاح (أبرز 6 مساهمات تقدمها البرامج التدريبية لنجاح التحول الرقمي – مجموعة ريناد المجد، 2025).

2.3. الالتزام التنظيمي: الخلفية النظرية والأبعاد

يُعد الالتزام التنظيمي متغيراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية، حيث عرفه ماير وألين بأنه حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، ولها تأثير مباشر على قرارات الأفراد بالبقاء أو المغادرة (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025). هذا الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر أساسية: الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها، الاستعداد والميل لبذل جهد وافر، والرغبة الجامحة في البقاء كعضو فعال (الالتزام التنظيمي – د. محمد العامري، 2025).

أبعاد الالتزام التنظيمي (Meyer and Allen Model):

الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يعبر عن الارتباط العاطفي والانتماء الشخصي للمنظمة. هذا البعد هو الأكثر ارتباطاً بالأداء المرتفع والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025).

الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment): يشير إلى إدراك الموظف للتكاليف المترتبة على مغادرة المنظمة، سواء كانت تكاليف مادية أو ضياع فرص (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025).

الالتزام المعياري (Normative Commitment): يشير إلى التزام العاملين بالبقاء في المنظمة بسبب شعورهم بالواجب الأخلاقي أو المعياري نحو المنظمة (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025).

إن العلاقة بين التدريب الاستراتيجي والالتزام التنظيمي قوية ومفسرة. عندما تستثمر المنظمة في تدريب استراتيجي عالي الجودة ومناسب لمتطلبات التحول الرقمي (وهو استثمار غالباً ما يكون مكلفاً)، فإنها ترسل رسالة واضحة للموظف بأهمية دوره والاهتمام به (الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، 2025). هذا الاستثمار لا يعزز الكفاءة فحسب، بل يمثل استثماراً عاطفياً يعزز شعور الموظف بالانتماء (الالتزام العاطفي) والواجب الأخلاقي تجاه الشركة (الالتزام المعياري). كما أن اكتساب المهارات الرقمية المتخصصة يزيد من القيمة السوقية للموظف ويزيد بالتالي من تكلفة "ضياع الفرصة" إذا غادر (الالتزام الاستمراري). بالتالي، فإن التدريب الاستراتيجي الفعال يعزز جميع أبعاد الالتزام، مما يرفع دافعية الموظفين نحو الأداء المتميز (تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي، 2023).

2.4. الأداء التنظيمي ومقاييسه

الأداء التنظيمي هو المتغير التابع في هذه الدراسة، ويعرف بأنه العملية التي تهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء لسد الفجوة بين الأداء المستهدف والفعلي (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2020 تقريباً). إن تحسين عملية إدارة الأداء هو من أبرز الفوائد التي تجنيها المؤسسات من تحليل الموارد البشرية، حيث يمكن تتبع وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (تحليل الموارد البشرية – مدونة صبّار، 2025).

مقاييس الأداء وأطره النظرية:

في الأبحاث، يقاس الأداء التنظيمي من خلال تحليل التغييرات في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الإنتاجية وجودة العمل ورضا العملاء (التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية: الدليل الشامل – AhaSlides، 2025). في سياق التحول الرقمي، أصبحت مقاييس إنتاجية الموظفين تشمل الوقت الذي تم توفيره، وعدد المهام المنجزة قبل وبعد التحول، بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء (كيف تقيس نجاح استراتيجيتك للتحول الرقمي – VALUWIT، 2025).

نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (Kirkpatrick Model):

لتقييم فاعلية التدريب، يتم الاعتماد على نماذج مثل نموذج كيركباتريك المستويات الأربعة لتقييم التدريب (The Kirkpatrick Model of Training Evaluation – Devlin Peck، 2025). المستوى

الرابع في هذا النموذج (النتائج/Results) هو الأكثر أهمية في ربط التدريب بنتائج الأعمال الاستراتيجية، حيث يسمح للمديرين بتقييم العائد الذي ينتجه التدريب لأعمالهم، مثل زيادة الغلة أو العائد على الاستثمار (The Kirkpatrick Model of Training Evaluation – Devlin Peck، 2025). هذا النموذج يمثل إطاراً حيوياً لربط التدريب بالأداء التنظيمي.

2.5. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات (Literature Synthesis)

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء، حيث أكدت نتائج دراسات في سياقات مختلفة أن الشركات التي اعتمدت نهجاً استراتيجياً في تدريب وتطوير الموظفين كانوا أكثر مهارة وأفضل أداء (The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty عبر المتغيرات الوسيطة للرضا والالتزام التنظيمي، 2013 تقريباً). وتؤكد هذه النتائج أن تطوير مهارات القوى العاملة له أهمية قصوى لصالح الأداء التنظيمي (The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty، 2013 تقريباً).

وفيما يتعلق بالدور التفسيري للالتزام، أثبتت الأبحاث أهمية الالتزام التنظيمي كوسيط. على سبيل المثال، تناولت دراسات أثر التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي (تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي – ResearchGate، 2023). وهذا يؤكد أن الالتزام ليس مجرد نتيجة للتدريب، ولكنه قناة نفسية وسلوكية تحول الاستثمار في التدريب إلى مخرجات أدائية مرغوبة.

وتبرز أهمية هذا النموذج التكاملي تحديات قياس العائد على الاستثمار في التدريب (ROI). فقد وجدت دراسة حديثة أن كل دولار يتم إنفاقه على التدريب حصل على عائد بقيمة 4.53 دولار (الممارسات الحديثة في قياس أثر العائد من التدريب – ROI – الجهود، 2024 تقريباً). ومع ذلك، يقر الخبراء بوجود فوائد لا يمكن قياسها مادياً، مثل ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الثقة بالذات (تقييم الأثر وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، 2025). إن إثبات أن التدريب الاستراتيجي يعزز الالتزام التنظيمي (فائدة غير مادية) الذي بدوره يقود لزيادة الأداء (فائدة مادية)، يوفر نموذجاً قياسياً متكاملاً يعالج صعوبة قياس الفوائد غير المباشرة (تقييم الأثر وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، 2025).

لتوضيح موقع الدراسة الحالية مقارنة بالأدبيات السابقة، يقدم الجدول (2-1) ملخصاً لأبرز الدراسات ذات الصلة.

الجدول (2-1): ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب والأداء والالتزام

اسم الباحث (السنة)	العنوان/الموضوع	المنهج/السياق	النتيجة الرئيسية
Shaheen et al. (2013)	تدريب الموظفين والأداء التنظيمي بتوسط أداء الموظف.	دراسة ميدانية على مدارس حكومية	أكدت الأثر المباشر وغير المباشر للتدريب على الأداء التنظيمي.
حمزة بعلي (2024)	أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.	دراسة حالة مؤسسة صناعية	أكدت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تفسير الإبداع والأداء (تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي، 2023).
Accenture (دراسة حديثة)	قياس العائد على الاستثمار في التدريب.	تحليل العائد المالي	كل دولار يتم إنفاقه على التدريب حقق عائد استثمار بنسبة 353% (الممارسات الحديثة في قياس أثر العائد من التدريب – ROI – الجهود، 2024 تقريباً).
عفيفي، أحمد خيري (2015)	قياس الوعي بالوظائف الخضراء وتأثير تنمية المهارات (دور التدريب فى تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، 2022 تقريباً).	دراسة تطبيقية على شركات خدمات بيئية	ركزت على تطوير المهارات الفنية والإدارية لمتطلبات التنمية المستدامة.

المراجع

أكاديمية الإدارة والقيادة (2025). التحول الرقمي في التدريب. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

أكسنتشر (Accenture) (2024). قياس العائد على الاستثمار في التدريب. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

أها سلايدز (AhaSlides) (2025). التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية: الدليل الشامل. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

بكه للتعليم (2025). استراتيجيات التدريب: أهم 10 استراتيجيات ومعاييره وطرق التطوير. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

بكه للتعليم (2025). الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة والتكنولوجيا. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

بعلي، حمزة (2024). أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. دراسة حالة مؤسسة صناعية.

بورسلاين (Porsline) (2025). استبيان قياس تأثير التحول الرقمي على الأداء. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

تأثير التدريب والتطوير في إبداع العاملين بتوسيط الالتزام التنظيمي (2023). تم الاسترجاع من ResearchGate.

جهود (2024). الممارسات الحديثة في قياس أثر العائد من التدريب – ROI. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

رؤية للحقائب التدريبية (2025). أحدث الاتجاهات في التدريب المهني لعام 2025. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

ريناد المجد، مجموعة (2025). أبرز 6 مساهمات تقدمها البرامج التدريبية لنجاح التحول الرقمي. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

صبّار، مدونة (2025). تحليل الموارد البشرية. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

عامري، محمد (2025). الالتزام التنظيمي. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

عفيفي، أحمد خيري (2015). قياس الوعي بالوظائف الخضراء وتأثير تنمية المهارات. دراسة تطبيقية على شركات خدمات بيئية.

فالوويت (VALUWIT) (2025). كيف تقيس نجاح استراتيجيتك للتحول الرقمي. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

كورسينيتي (Coursinity) (2025). أهمية التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.

المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية (2020). إدارة الأداء التنظيمي.

مركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (2025). منهجيات القياس. تم الاسترجاع من الموقع الإلكتروني.