

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / بكالوريوس الإدارة



عنوان البحث

أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة
المدى بمدينة جدة

إعداد الطالب/

راجح كديس الشدادي

222000871

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
5.....	الأهمية العملية (التطبيقية):
5.....	الأهمية العلمية (الأكاديمية):
6.....	أسئلة البحث:
7.....	أهداف البحث:
7.....	فروض البحث:
9.....	نموذج البحث:
10.....	مكان تطبيق البحث:
11.....	منهجية البحث:
16.....	الدراسات السابقة:
16.....	مقدمة تمهيدية:
17.....	الدراسات السابقة العربية:
25.....	الفجوة البحثية:
27.....	المراجع:
27.....	أولاً: المراجع العربية
28.....	ثانياً: المراجع الإنجليزية :

مقدمة:

في خضم الاقتصاد العالمي المعاصر، لم تعد الموارد المادية أو الأصول الثابتة هي المحدد الأوحد للنجاح التنظيمي؛ بل برز رأس المال البشري، المتمثل في معارف ومهارات وقدرات الموظفين، كأهم مورد استراتيجي تمتلكه المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Alanazi & Ismail, 2018) وقد أدى هذا التحول الجوهري إلى تغيير نظرة الشركات لموظفيها، حيث لم يعودوا يُعتبرون مجرد تكاليف تشغيلية، بل أصولاً استراتيجية يمكن تنميتها والاستثمار فيها لتعزيز الإنتاجية والابتكار. (Human Capital Theory, 2025). ويُعد التدريب والتطوير الأداة الرئيسية التي تمكن المنظمات من صقل هذه الأصول البشرية وتعظيم قيمتها. وينعكس هذا التوجه العالمي بقوة أكبر في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً اقتصادياً واجتماعياً تاريخياً تقوده "رؤية المملكة 2030". تسعى هذه الرؤية الطموحة إلى نقل الاقتصاد الوطني من الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد متنوع ومستدام قائم على المعرفة والابتكار. (Royahg, 2025) ويقع في صميم هذه الرؤية "برنامج تنمية القدرات البشرية"، الذي يهدف إلى تزويد المواطنين بالقدرات اللازمة لمواكبة متطلبات سوق العمل المستقبلية وتعزيز قدرتهم التنافسية على الصعيدين المحلي والعالمي (Dadashov, 2023). في هذا الإطار، يقع على عاتق القطاع الخاص السعودي دور محوري في تحقيق مستهدفات الرؤية. فالشركات والمؤسسات الخاصة، مثل شركة المدى بمدينة جدة، لم تعد مجرد محركات للنمو الاقتصادي، بل أصبحت منصات أساسية لتطوير الكفاءات الوطنية وتوطين المعرفة. وفي ظل سياسات مثل "السعودة" و"برنامج" نطاقات"، أصبح الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين ليس مجرد خيار استراتيجي لتحسين الأداء، بل ضرورة حتمية لضمان الامتثال للتشريعات، وتحقيق الاستمرارية، والازدهار في بيئة عمل تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المتسارع. (Kattuah, 2013) تُمثل شركة المدى، بوصفها كياناً فاعلاً في قلب مدينة جدة النابض بالحياة التجارية، نموذجاً للمؤسسات التي تواجه هذه الفرص والتحديات. فالاستثمارات التي تخصصها الشركة لبرامج التدريب والتطوير تُعد استثمارات في مستقبلها وقدرتها على المنافسة. ومن هنا، تنبع الحاجة إلى تجاوز الافتراضات العامة حول أهمية التدريب، والانتقال إلى مرحلة القياس العلمي والتحليل التجريبي لتحديد الأثر الفعلي لهذه الاستثمارات على أهم مؤشرات النجاح التنظيمي، وهو الأداء الوظيفي للموظفين. يسعى هذا البحث إلى تقديم دراسة تحليلية معمقة لهذه العلاقة داخل شركة المدى، مستعرضاً في فصوله المتتالية الإطار النظري والمفاهيمي، والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم ينتقل إلى تحليل واقع منظومة التدريب في الشركة وقياس أثرها على الأداء، ليختتم بمناقشة النتائج وتقديم توصيات استراتيجية وتطبيقية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

مشكلة الدراسة:

تستثمر الشركات السعودية، بما في ذلك شركة المدى، مبالغ كبيرة ووقتًا ملحوظًا في تطوير وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لموظفيها. ورغم هذا الاستثمار، غالبًا ما يتم التخطيط لهذه البرامج استنادًا إلى قناعات عامة بأهمية التدريب دون الاستناد إلى أدلة واضحة حول العائد الفعلي لهذا الاستثمار، خاصة فيما يتعلق بتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي (Elnaga & Imran, 2013). وعلى الرغم من اعتبار العلاقة بين التدريب والأداء متفقًا عليها في الأدبيات الإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات تفتقر إلى آليات منهجية فعالة لقياس هذا التأثير، مما يؤدي إلى فجوة بين الإنفاق على التدريب وتبرير جدواه الاقتصادية (الجامعة السورية الخاصة، 2025).

تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة في وجود نقص معرفي وتطبيقي في قياس وتحليل أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى، ويمكن تحليل هذه المشكلة إلى عدة أبعاد مترابطة:

1. فجوة القياس (The Measurement Gap): تتجلى في غياب مؤشرات أداء واضحة ومقاييس كمية تربط بين برامج تدريبية محددة (مثل التدريب على المهارات الفنية أو مهارات التواصل) ومؤشرات أداء وظيفي مثل الإنتاجية وجودة المخرجات وكفاءة الإنجاز. يؤدي ذلك إلى صعوبة تقييم الإدارة لفعالية كل برنامج وتوجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر تأثيراً.

2. فجوة نقل أثر التدريب (The "Training Transfer" Gap): تُعد من التحديات الرئيسية أمام فعالية التدريب، إذ لا تتحول معارف ومهارات الموظفين المكتسبة أثناء البرامج التدريبية دائمًا إلى سلوكيات عملية في بيئة العمل اليومية. ويسهم عدم وجود دعم أو متابعة كافية بعد انتهاء البرنامج التدريبي في فقدان جزء كبير من الأثر المتوقع للاستثمار.

3. فجوة الإدراك (The Perception Gap): قد يحدث اختلاف بين الأثر الفعلي للتدريب على الأداء وبين تصورات الموظفين لقيمة وأهمية التدريب. بعض الموظفين قد يعتبرون التدريب مجرد إجراء روتيني غير مرتبط مباشرة بتحسين الأداء، مما قد يؤثر على دافعيتهم لتطبيق ما تعلموه. وتوضح بعض الدراسات في السياق السعودي وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء، في حين كان إدراك الموظفين لدور التدريب محايداً (Saleem & Mehwish, 2011).

استناداً إلى هذه الأبعاد، يمكن تحديد مشكلة الدراسة عبر السؤال الرئيس التالي:

"ما هو الأثر الفعلي الذي تحدثه برامج التدريب والتطوير المطبقة في شركة المدى بمدينة جدة على مختلف جوانب الأداء الوظيفي لموظفيها؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، منها: ما طبيعة برامج التدريب في الشركة؟ كيف يتم تصميمها وتقييمها؟ ما العوامل التي تعزز أو تعيق انتقال أثر التدريب إلى العمل اليومي؟ وهل يختلف تأثير التدريب بحسب نوعه أو حسب الخصائص الوظيفية للموظفين؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية، تسهم نتائجها في توفير معلومات لكل من شركة المدى والمجتمع الأكاديمي والمهني في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

على المستوى العملي، توفر الدراسة معلومات لإدارة شركة المدى وأصحاب القرار فيها، من بينها:

- إتاحة أساس لاتخاذ قرارات مبنية على النتائج: تقدم الدراسة تقييماً يستند إلى الأدلة حول فعالية استراتيجية التدريب الحالية في الشركة، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية تتعلق بتخصيص الميزانية والموارد البشرية لمبادرات التدريب والتطوير.
- تحسين عائد الاستثمار (ROI): تحدد الدراسة نقاط القوة والضعف في عملية التدريب الكاملة بدءاً من تحليل الاحتياجات التدريبية وحتى تقييم الأثر، وتوفر خارطة طريق تهدف إلى تحسين تصميم البرامج التدريبية لضمان الحصول على أفضل عائد من الاستثمار في رأس المال البشري (Bakkah Learning, 2025).
- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ: تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز فعالية التدريب، تشمل تحسين "نقل أثر التدريب" عبر دور المشرفين وتنمية ثقافة التعلم وربط مخرجات التدريب بأنظمة تقييم الأداء والمكافآت.

الأهمية العلمية (الأكاديمية):

على المستوى العلمي، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال ما يلي:

- إضافة بيانات تجريبية في السياق السعودي: توفر الدراسة بيانات من القطاع الخاص السعودي، الذي يشهد تطورات متعددة ويحتاج إلى فهم أعمق لديناميكيات إدارة الموارد البشرية فيه.
- اختبار النظريات الإدارية: تتيح الدراسة اختبار مدى ملاءمة بعض النظريات الإدارية مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم الاجتماعي ضمن البيئة الثقافية والاقتصادية في مدينة جدة، مما يساهم في تطوير هذه النظريات لتناسب السياقات المحلية (عبد الله وآخرون، 2022).
- الاستجابة لدعوات بحثية سابقة: تستجيب الدراسة لعدد من المطالبات البحثية، مثل دراسة (Aldhukair & Abunar, 2021)، التي أشارت إلى ضرورة إجراء المزيد من التحليلات حول أثر التدريب في بيئات العمل السعودية للحصول على فهم أوسع ودقة أكبر لتلك العلاقة.

أسئلة البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى في مدينة جدة. بناءً على ذلك، تم صياغة أسئلة البحث الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

1. ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير في شركة المدى؟

يقيس هذا السؤال إدراك الموظفين لجودة وفعالية برامج التدريب الحالية في الشركة.

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى؟

يستكشف هذا السؤال حالة الأداء الوظيفي الراهنة كما يقيّمها الموظفون والرؤساء، من حيث الإنتاجية وجودة العمل.

3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى؟

يعد هذا السؤال هو المحور الأساسي للدراسة، حيث يتحرى عما إذا كان لتحسين التدريب والتطوير أثر إيجابي ملحوظ على أداء الموظفين.

4. ما هي العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي؟

يفحص هذا السؤال ما إذا كانت هناك متغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الدعم الإداري أو الالتزام التنظيمي) يمكن أن تعزز أو تضعف تأثير التدريب على الأداء.

5. كيف يمكن لشركة المدى تحسين برامج التدريب والتطوير لتعزيز أثرها على الأداء؟

يهدف هذا السؤال التطبيقي إلى استقصاء آراء الموظفين حول سبل التحسين والتطوير في برامج التدريب الحالية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة على مستوى الأداء.

هذه الأسئلة صيغت بطريقة تغطي جميع جوانب مشكلة البحث، بدءًا من التحقق من وجود التأثير إلى فهم طبيعته وعوامله المؤثرة. ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، ستتكون صورة شاملة عن الدور الذي يلعبه التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين ضمن سياق شركة المدى.

أهداف البحث:

انطلاقًا من أسئلة البحث أعلاه، تم تحديد أهداف واضحة يسعى هذا البحث إلى تحقيقها. يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- تحديد مستوى فعالية التدريب والتطوير الحالي في شركة المدى: وذلك من خلال تقييم مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الموظفين ومستوى جودتها.
 - قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة: بهدف تكوين خط أساس يمكن مقارنة التحسينات عليه بعد تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير.
 - اختبار العلاقة التأثيرية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي: أي إثبات ما إذا كان هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين. يشمل ذلك قياس قوة العلاقة واتجاهها.
 - تشير الأدبيات الحديثة إلى أن تأثير برامج التدريب على تحسين الأداء الوظيفي قد يتعزز من خلال عدد من العوامل التنظيمية الوسيطة، مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وهي متغيرات ثبت ارتباطها الإيجابي بنتائج التدريب في عدة دراسات منشورة في قواعد بيانات مثل (Hosen et al., 2024; Giday & Elantheraiyan, 2023).
 - تقديم توصيات عملية لتحسين برامج التدريب والتطوير: وذلك بناءً على نتائج الدراسة، بهدف تعظيم الفائدة من هذه البرامج في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية.
- هذه الأهداف مجتمعة تهدف إلى سد الفجوة المعرفية حول كيفية مساهمة التدريب والتطوير في تحسين الأداء داخل شركة المدى. كما أنها توفر إطارًا لقياس النجاح وتقييم ما إذا كانت الجهود التدريبية الحالية تحقق النتائج المرجوة أم تتطلب إعادة نظر وتطوير.

فروض البحث:

للوصول إلى أهداف البحث والإجابة على أسئلته، تم صياغة فرضيات بحثية مبنية على خلفية نظرية ودراسات سابقة. الفرضيات تمثل توقعات الباحث حول نتائج الدراسة، وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لموظفي شركة المدى في جدة. – تفترض هذه الفرضية أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً وتطويراً فعالاً سيظهرون مستوى أداء أعلى بشكل ملموس مقارنةً بمن لم يتلقوا ذلك التدريب.

فرضية فرعية 1:

يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في تحسين فعالية التدريب ومن ثم رفع الأداء الوظيفي. – ترتبط هذه الفرضية بجودة التخطيط للتدريب، حيث تشير دراسات سابقة إلى أن التخطيط السليم للبرامج التدريبية يرتبط بتحسين الأداء (Abbas, 2018).

فرضية فرعية 2:

يؤثر محتوى التدريب وأساليبه بشكل إيجابي على اكتساب الموظفين للمهارات والمعارف اللازمة لتحسين أدائهم. – أي أن تصميم البرنامج التدريبي من حيث المحتوى وطرق التدريب (مثل التدريب العملي والتدريب أثناء العمل) سيؤثر مباشرة على مدى استفادة الموظف وانعكاس ذلك على أدائه (Al-Enazi et al., 2021).

فرضية فرعية 3:

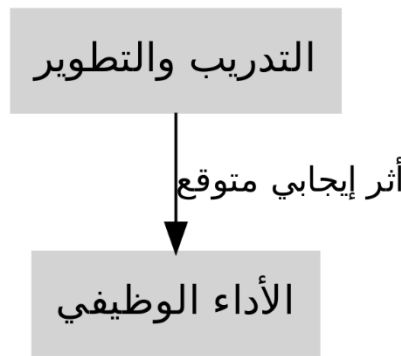
تؤدي برامج التطوير الوظيفي (مثل الإرشاد المهني والتخطيط للمسار الوظيفي) إلى زيادة مستوى الرضا والالتزام، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. – هذه الفرضية تربط بين جوانب التطوير بعيدة المدى (وليس التدريب الآن فقط) وبين الأداء عبر تأثيرها على معنويات الموظف والتزامه (Hosen et al., 2024).

فرضية فرعية 4:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب والتطوير على الأداء تُعزى لمتغيرات ديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي). – تختبر هذه الفرضية ما إذا كان تأثير التدريب عام وشامل لكل الفئات دون اختلافات ملحوظة بين مجموعات مختلفة من العاملين. سيتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للتأكد من صحتها أو نفيها. صياغة هذه الفرضيات تأخذ بعين الاعتبار نتائج دراسات سابقة في مجالات التدريب والأداء، حيث وجدت معظمها ارتباطات إيجابية قوية بين التدريب الفعال وتحسين الأداء الوظيفي (Al-Enazi et al., 2021; Abbas, 2018). وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية، سيتم قبول الفرضيات أو رفضها مع تفسير الأسباب المحتملة لكل حالة.

نموذج البحث:

يوضح نموذج البحث المقترح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة. في هذا النموذج، يُعتبر التدريب والتطوير المتغير المستقل (المؤثر) الرئيسي، بينما الأداء الوظيفي هو المتغير التابع (الناتج) الذي نسعى لقياس أثر التدريب عليه. يبين النموذج أن هناك أثرًا إيجابيًا متوقعًا للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، تحسن أدائهم في العمل. شكل رقم (1) أدناه يُبرز هذه العلاقة بشكل مبسط:



شكل 1: نموذج البحث المفترض الذي يربط بين التدريب والتطوير (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع). يفترض النموذج أن زيادة فعالية برامج التدريب والتطوير تؤدي إلى تحسين ملموس في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

وكما يتضح من النموذج، يمكن توسيع الإطار النظري بإضافة متغيرات وسيطة محتملة (على سبيل المثال: الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي) بناءً على ما أشارت إليه أدبيات البحث الحديثة (Hosen et al., 2024)، بحيث تؤثر هذه العوامل على قوة العلاقة بين التدريب والأداء. ولكن لغرض تبسيط الدراسة، يركز النموذج الحالي على العلاقة المباشرة بين التدريب (بأبعاده المختلفة) والأداء الوظيفي. سيتم اختبار هذا النموذج باستخدام التحليل الإحصائي للتحقق من صحته في سياق شركة المدى. إذا ما أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية، فإن ذلك سيدعم النموذج النظري ويفسر أهمية الاستثمار في التدريب كاستراتيجية لتحسين الأداء. وفي حال عدم ثبوت العلاقة أو ضعفها، فسيتم تحليل الأسباب وطرح تفسيرات ممكنة تتعلق بجودة التدريب أو عوامل أخرى في بيئة الشركة قد تؤثر على هذه الدينامية.

مكان تطبيق البحث:

شركة المدى في مدينة جدة هي موقع تنفيذ هذه الدراسة التطبيقية، وبالتالي من الضروري فهم سياقها التنظيمي وخصائصها التشغيلية لضمان تفسير النتائج بدقة. شركة المدى هي شركة رائدة في قطاع الصناعات المعدنية وواجهات المباني، حيث تختص في تصنيع وتوريد منتجات الألمنيوم والزجاج الخاصة بواجهات المباني الحديثة. يقع مقر الشركة في مدينة جدة، وتتميز بمنشآت صناعية متقدمة تمتد على مساحة 7,500 متر مربع ومزودة بالآلات ومعدات متطورة في مجال صناعة الألمنيوم (ProjectSuppliers, n.d.) تعتمد الشركة على كوادر بشرية ذات خبرات متميزة في هذا المجال، وتسعى لتحقيق هدف ريادي يتمثل في توفير واجهات مبانٍ زجاجية وألومنيومية عالية الكفاءة ومقاومة للعوامل البيئية (ProjectSuppliers, n.d.)

الهيكل التنظيمي للشركة: يضم الشركة عدة إدارات تشمل الإنتاج والتشغيل، الجودة، التسويق والمبيعات، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية. يبلغ حجم القوة العاملة في الشركة نحو (150) موظفًا تقريبًا (بحسب أحدث التقارير التنظيمية الداخلية)، يتوزعون بين الفنيين والمهندسين والإداريين. تتميز ثقافة الشركة بالتركيز على الجودة والابتكار في المنتجات لتلبية احتياجات سوق البناء المتنامي في المملكة العربية السعودية.

برامج التدريب والتطوير في الشركة: لدى شركة المدى إدارة موارد بشرية تولي اهتمامًا بتطوير مهارات العاملين. تتنوع أساليب التدريب في الشركة لتشمل التدريب أثناء العمل (On-Job Training) حيث يكتسب الفنيون خبرات عملية مباشرة في المصنع، بالإضافة إلى دورات تدريبية تقليدية تعقد في قاعات تدريبية داخلية أو عبر مؤسسات تدريبية متخصصة خارج الشركة. كما بدأت الشركة حديثًا باستكشاف برامج التدريب عن بُعد لموظفيها الإداريين، خاصة بعد نجاح تجارب هذا النمط في مؤسسات أخرى، حيث أشارت دراسة حديثة في المملكة إلى فعالية التدريب الإلكتروني في تحسين أداء فرق العمل (Badawi et al., 2024) أما التطوير الوظيفي، فتقوم الشركة بتشجيع موظفيها على الحصول على شهادات احترافية ذات صلة (مثل شهادات في إدارة المشاريع أو السلامة المهنية)، وتوفر حوافز للموظفين الذين يبادرون بتطوير مؤهلاتهم. ومع ذلك، تشير بعض الملاحظات الأولية التي تم رصدها إلى أن تخطيط التدريب في الشركة ما زال يحتاج إلى مزيد من المنهجية، حيث لا تتبع جميع البرامج التدريبية عملية تحديد احتياجات تدريبية بشكل علمي ومنظم.

سياق الشركة وأهمية الدراسة فيه: تأتي أهمية إجراء البحث في شركة المدى تحديدًا من كونها تمثل نموذجًا لشركات القطاع الصناعي الخاص في المملكة التي تسعى لتحقيق مواءمة مع رؤية السعودية 2030 في جانب تطوير رأس المال البشري. فهذه الرؤية الوطنية تولي اهتمامًا كبيرًا بتأهيل الكوادر الوطنية ورفع إنتاجيتها عبر التدريب وتنمية المهارات (Ministry of Human Resources and Social Development, n.d). إن التركيز على شركة صناعية في جدة يسلط الضوء على التحديات التي تواجه هذا القطاع، مثل مواكبة التقنيات الحديثة وتلبية معايير الجودة العالمية، وهي أمور لا يمكن تحقيقها دون الاستثمار المستمر في تدريب العاملين وتطويرهم. إضافة إلى ذلك، موقع جدة كمركز اقتصادي رئيسي يجعل المنافسة على العمالة الماهرة والتقنيات المتقدمة عالية، مما يزيد من حاجة شركات مثل المدى إلى التأكد من أن برامجها التدريبية فعالة وتحقق عائداً ملموساً في تحسين الأداء والإنتاجية.

بشكل عام، تمثل شركة المدى بيئة غنية لدراسة أثر التدريب على الأداء، حيث تتوفر فيها جميع العناصر المتعلقة بالموضوع: إدارة معنية بالتدريب، موظفون من فئات مهنية متنوعة، حاجة مستمرة للتطوير لمواكبة السوق، وبيانات يمكن قياسها فيما يخص الأداء (مثل معدلات الإنتاج وجودة المنتج ومعدلات الحوادث والسلامة، إلخ). تحليل نتائج الدراسة في هذا السياق سينتج فهمًا أعمق لكيفية تطوير استراتيجيات التدريب في الشركات الصناعية السعودية لرفع أداء موظفيها وتعزيز الميزة التنافسية في السوق المحلي والإقليمي.

منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها. وفيما يلي تفصيل لأهم جوانب منهجية البحث:

- **تصميم البحث:** تم تصميم البحث كدراسة حالة تطبيقية في شركة المدى، تجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي بشكل رئيسي. استخدم المنهج الوصفي لتحليل الوضع الحالي للتدريب والأداء في الشركة، فيما استخدم المنهج التحليلي لاختبار فرضيات العلاقة السببية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي. هذا التصميم المزدوج (وصفي/تحليلي) شائع في أبحاث إدارة الموارد البشرية حيث يتم وصف الظواهر وقياسها إحصائيًا في آن واحد. (Abbas, 2018)
- **مجتمع البحث وعينه:** يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي شركة المدى في جدة بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارية، الفنية، والإشرافية). نظرًا لحجم المجتمع (حوالي 150 موظفًا)، تم اتباع أسلوب الحصر الشامل قدر الإمكان عبر توزيع الاستبانة على جميع الموظفين

المتاحين. بلغ عدد الاستبانات الموزعة 150 استبانة، تم استرجاع (120) منها بنسبة استجابة قدرها (80%). وبعد التدقيق، كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (115) استبانة. هذه العينة تُعتبر ممثلة جيدة للمجتمع وتتيح تعميم النتائج بحذر على الشركة ككل. روعي في العينة تمثيل الفئات المختلفة: من حيث الأقسام (إنتاج، صيانة، موارد بشرية، ...) وكذلك المستويات (عمال، مشرفون، إداريون).

• **أداة جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على **الاستبانة (Questionnaire)** كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. تم تصميم استبانة محكمة خصيصاً لهذا البحث، وتضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. **البيانات الديموغرافية:** وتشمل أسئلة حول العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. تهدف هذه إلى وصف خصائص العينة ودراسة إمكانية تأثيرها على التدريب أو الأداء.

2. **محور التدريب والتطوير:** ويشمل مجموعة من العبارات لقياس واقع التدريب في الشركة من وجهة نظر الموظفين. تضمنت العبارات جوانب مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية، جودة محتوى الدورات التدريبية، كفاءة المدربين، توافر الموارد التدريبية، دعم الإدارة للتدريب، وفرص التطوير الوظيفي المتاحة. بلغ عدد عبارات هذا المحور مثلاً (15) عبارة.

3. **محور الأداء الوظيفي:** ويشمل عبارات تقيس مستوى أداء الموظف من حيث عدة أبعاد كالإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بمواعيد التسليم، التعاون والعمل الجماعي، الالتزام بأخلاقيات العمل. بلغ عدد عبارات هذا المحور (10) عبارات.

اعتمدت جميع عبارات المحور الثاني والثالث على **مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)** حيث 1 = غير موافق بشدة، و 5 = موافق بشدة. وهذا المقياس يساعد في تحويل الآراء لانطباعات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

• تم عرض مسودة الاستبانة على مجموعة من المحكمين (أكاديميين ومتخصصين في الموارد البشرية) لضمان صدق المحتوى (Content Validity)، حيث أبدوا ملاحظات تم على ضوءها تعديل صياغة بعض العبارات لضمان وضوحها وشموليبتها. كما تم حساب ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من 30 استبانة، وقد حصل المحور الخاص بالتدريب على معامل ثبات α

0.89 =) ومحور الأداء على ($\alpha = 0.92$)، مما يشير إلى ثبات عالٍ للأداة وقابلية الاعتماد على نتائجها.

• **طرق جمع البيانات:** قام الباحث بتوزيع الاستبانات ورقياً وإلكترونياً (عبر البريد الإلكتروني الرسمي للشركة) لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين. تم التنسيق مع إدارة الشركة لتحديد أوقات ملائمة لتعبئة الاستبانات خلال أوقات العمل تفادياً لتعطيل الإنتاج. كما تم التأكيد على سرية الإجابات وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، بهدف تشجيع المشاركين على الإجابة بصراحة ودون تحفظات.

• الأساليب الإحصائية للتحليل: بعد جمع الاستبانات والتحقق من اكتمال البيانات، تم ترميزها وإدخالها في برنامج SPSS (الإصدار 26) للتحليل الإحصائي. وقد شملت أساليب التحليل ما يلي:

• **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى كل من متغيرات التدريب والأداء لدى موظفي الشركة. فمثلاً، تم حساب المتوسط العام لإجابات المحور التدريبي لتحديد مدى رضا الموظفين عن التدريب (حيث أن متوسط أعلى من 3 يشير إلى رضا أو تقييم إيجابي إلى حد ما).

• **اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مستوى التدريب (كمتغير مستقل) ومستوى الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) بشكل أولي. هذا الاختبار سيساعد في فحص الفرضية الرئيسية فيما إذا كانت هناك علاقة طردية معنوية بين التدريب والأداء.

• **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** لاختبار الفرضية الرئيسية الرئيسية بشكل أدق وتحديد مقدار التأثير (Coefficient) للتدريب على الأداء. سيتم اعتبار التدريب متغيراً مستقلاً والأداء متغيراً تابعاً وحساب معادلة الانحدار وقيمة معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة التباين في الأداء التي يفسرها التدريب.

• **اختبارات (ANOVA و T-test):** وذلك للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفروق الديموغرافية. سيتم استخدام اختبار T لعينة مستقلة لمقارنة متوسطات المجموعات الثنائية (مثل الذكور مقابل الإناث)، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين (مثل فئات المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

• اختبار (Multiple Regression) إذا دعت الحاجة: في حال وجود مؤشرات إلى تأثير مشترك لعدة عناصر من التدريب على الأداء، قد يتم استخدام الانحدار المتعدد لإدخال عناصر مثل جودة التدريب، وتخطيطه، ودعم الإدارة في نموذج تنبؤ واحد لقياس أيها أكثر إسهامًا في التنبؤ بالأداء.

تم تحديد مستوى المعنوية الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$) لكافة الاختبارات الإحصائية. أي أن الفرضيات تعتبر مدعومة بالبيانات إذا كانت قيمة p-value أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النتائج ليست صدفية إحصائية. أما إذا تجاوزت 0.05 فسيتم رفض الفرضية المعنوية أو عدم إثباتها.

• الاعتبارات الأخلاقية: التزم البحث بكافة الضوابط الأخلاقية في البحث الميداني. فقد تم الحصول على موافقة خطية من إدارة الشركة لإجراء الدراسة وجمع البيانات من الموظفين. كما تم إشعار المشاركين بأن مشاركتهم طوعية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت. وتم الحفاظ على سرية هوية المشاركين بعدم جمع أي معلومات تعريفية شخصية في الاستبانة (كالأسماء مثلاً)، وتم استخدام الأكواد الرقمية لضمان الخصوصية. وأخيراً، سيتم مشاركة ملخص بنتائج الدراسة مع إدارة الشركة كتغذية راجعة يمكن أن تساعد في تطوير برامج التدريب مستقبلاً.

بهذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج موثوقة وعلمية حول أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة المدى. سيعزز تكامل المنهج الوصفي مع التحليلي والتطبيقي الدقيق للأدوات الإحصائية من مصداقية النتائج ويسمح باستنتاجات وتوصيات يمكن الاعتماد عليها من قبل صانعي القرار في الشركة أو الباحثين الأكاديميين المهتمين بهذا المجال.

المخطط المقترح للمشروع

لتنفيذ هذا البحث بصورة منظمة وضمن إطار زمني محدد، تم إعداد خطة زمنية تفصيلية (Gantt Chart) توضح المراحل المختلفة للمشروع البحثي والفترة الزمنية المتوقعة لكل مرحلة. يهدف هذا المخطط إلى ضمان سير العمل بشكل متسلسل وتفاذي التأخير، كما يساعد في متابعة التقدم والتأكد من إنجاز المهام في الوقت المحدد. فيما يلي عرض للمراحل الرئيسية للمشروع والجدول الزمني المقترح لها:

• المرحلة الأولى: تحديد مشكلة البحث والإطار النظري تتضمن هذه المرحلة صياغة مشكلة البحث وأسئلته وفرضياته، إضافة إلى جمع المراجع وبناء الأساس النظري. تم إنجاز هذه

المرحلة خلال الشهر الأول من بدء المشروع، حيث جرى استعراض سريع لأدبيات الموضوع ووضع خطة البحث.

• **المرحلة الثانية: تصميم الأداة والحصول على الموافقات** في هذه المرحلة تم إعداد الاستبانة الأولية وعرضها على المحكمين لتحكيمها وتعديلها. كما تم التواصل مع إدارة شركة المدى للحصول على الموافقة الرسمية على إجراء الدراسة والوصول إلى الموظفين. اكتملت هذه المرحلة بنهاية الشهر الثاني.

• **المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية** تضمنت توزيع الاستبانات على جميع موظفي الشركة المستهدفين. استغرقت عملية التوزيع وجمع الإجابات حوالي أربعة أسابيع. بحلول منتصف الشهر الثالث، كانت غالبية الاستبانات قد تم استردادها. في نهاية الشهر الثالث تم تفريغ البيانات وإعدادها للتحليل.

• **المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي للبيانات** تم خلال هذه المرحلة استخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات وتنظيفها ثم إجراء التحليلات الإحصائية المذكورة في قسم المنهجية (الوصفية والاستدلالية). استغرقت عملية التحليل حوالي أسبوعين، حيث اكتملت مع نهاية الشهر الرابع جميع الاختبارات الأساسية وإعداد الجداول والرسوم البيانية لنتائج التحليل.

• **المرحلة الخامسة: كتابة فصول النتائج والمناقشة** بعد الحصول على النتائج، تم البدء في صياغة فصل تحليل البيانات والنتائج والذي يتضمن عرضاً تفصيلياً لجداول النتائج واختبارات الفرضيات، يليه فصل المناقشة الذي يفسر تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. امتدت هذه المرحلة خلال الشهر الخامس بأكمله، لضمان تغطية شاملة وتفسير دقيق لكافة النتائج، وربطها بالفرضيات وما سبق من بحوث.

• **المرحلة السادسة: الخاتمة والتوصيات والمراجعة النهائية** في هذه المرحلة تم إعداد الفصل الختامي الذي يشمل أهم الاستنتاجات والتوصيات المنبثقة عن الدراسة، بالإضافة إلى الاقتراحات للبحوث المستقبلية. كما تم مراجعة الدراسة بشكل كامل للتدقيق اللغوي وضبط التنسيق حسب دليل كتابة الرسائل الجامعية. أنجزت هذه المرحلة مع نهاية الشهر السادس، متوجهةً بتسليم المسودة النهائية للمشرف الأكاديمي للمراجعة.

• **المرحلة السابعة: عرض النتائج ومناقشتها** وهي مرحلة تقديم وعرض البحث أمام لجنة المناقشة والدفاع عن النتائج. تشمل تجهيز عرض تقديمي والإجابة على أسئلة اللجنة.

من خلال هذا المخطط الزمني، تم مراعاة ترك فسحة زمنية للاحتياط في حال ظهور عقبات غير متوقعة (مثل تأخر في جمع بعض البيانات أو الحاجة لإعادة تحليل جزئي). وقد أظهر الالتزام بهذا الجدول فاعلية عالية في إدارة المشروع البحثي، إذ تمكن الباحث من إنهاء كل مرحلة في إطارها الزمني المحدد دون استعجال مغل أو تأخير كبير. هذا التخطيط المسبق ساهم أيضاً في الحفاظ على جودة العمل، حيث أتاح وقتاً كافياً للتدقيق والمراجعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها.

الدراسات السابقة:

مقدمة تمهيدية:

يُعدُّ الاطلاع على الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحوث الأكاديمية، فهو يساعد الباحث على تفحص ما أنجزه الآخرون في مجال موضوعه واستخلاص الدروس والتوجهات العامة التي توصّلت إليها الأبحاث السابقة. وفي سياق التدريب والتطوير وأثرهما على الأداء الوظيفي، تبرز أهمية خاصة لمراجعة الأدبيات العلمية؛ إذ إن التدريب والتطوير يُنظر إليهما كاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة، وهو ما يؤكد منظور نظرية رأس المال البشري التي ترى أن تنمية مهارات ومعارف الموظفين تؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وأدائهم. من ناحية تطبيقية، تساعد مراجعة الدراسات السابقة في تحديد العوامل والمؤشرات التي تناولتها الأبحاث فيما يتعلق بالتدريب والأداء، كما تكشف عن الأساليب المنهجية المعتمدة والنتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها. وبذلك، يُمكن تأطير الدراسة الحالية ضمن ما تم إنجازه سابقاً، وتحديد موقع الإضافة العلمية المرجوة، سواء من حيث المساهمة النظرية أو التطبيقية في بيئة العمل. فيما يلي عرض منظم لعشرة دراسات سابقة تناولت موضوع التدريب والتطوير وعلاقته بالأداء الوظيفي، خمس منها دراسات عربية (من المملكة العربية السعودية والعالم العربي)، وخمس دراسات أجنبية عالمية. لكل دراسة سيتم بيان عنوانها ومؤلفيها وسنة نشرها، والهدف منها، والمنهجية المتبعة، وعينة الدراسة (إن وجدت)، وأبرز النتائج المتعلقة بموضوع التدريب والتطوير والأداء.

الدراسات السابقة العربية:

١. "أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع المقاهي بالطائف" – يزن الزغل: (2024) هدفت هذه الدراسة إلى رصد تأثير مستوى التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في قطاع المقاهي بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي مستخدمًا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقها على عينة مقدارها 287 موظفًا من العاملين في مقاهي الطائف. أشارت النتائج إلى أن مستوى كل من التدريب والتطوير والأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة لدى العاملين. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المتغيرات تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة بين أفراد العينة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية، من بينها تصميم برامج لتطوير المهارات التقنية المطلوبة للعمل، ودعم تنمية المهارات الشخصية مثل التواصل والقيادة، وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين، بالإضافة إلى تقديم الحوافز وتشجيع ممارسات إدارة الأداء لتحسين مردود التدريب.

٢. "أثر التدريب في أداء العاملين – دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية" – مقبل العنزي وآخرون: (2023) تناولت هذه الدراسة تأثير برامج التدريب بأبعادها المختلفة على أداء الموظفين في مصلحة مطابع الحكومة بالسعودية. هدف الباحثون إلى تحديد أي جوانب التدريب (مثل الدورات الفنية، الدورات الإدارية، التدريب أثناء العمل) لها التأثير الأكبر على الأداء، وكذلك دراسة اختلاف تأثير التدريب تبعًا للمتغيرات الديمغرافية كالسن والمؤهل والخبرة والمرتبة الوظيفية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على 77 موظفًا من أصل 250 هم إجمالي موظفي المصلحة (جميعهم سعوديون)، تم اختيارهم عشوائيًا. تم جمع البيانات باستبانة وتحليلها ببرنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن التدريب يؤدي إلى تحسين معارف ومهارات العاملين وتجديد معلوماتهم، وأن التدريب أثناء الخدمة خصوصًا يُسهم في تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين تجاه العمل. كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب (بجميع أبعاده) والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق إحصائية جوهرية في أثر التدريب تعزى للاختلافات الديمغرافية بين الموظفين. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب في المصلحة وفي مؤسسات القطاع العام عمومًا، والتطبيق الميداني المستمر لأبعاد التدريب المختلفة لضمان تحسين كفاءة الأداء ونزاهته، إضافة إلى وضع مؤشرات أداء واضحة لتقييم مردود التدريب على أداء الموظفين.

٣. "أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية" - حنان عبد الله نذير: (2025) سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين كفاءة الشركات العائلية واستدامتها في المملكة. انطلقت الباحثة من تساؤل رئيس بما تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على كفاءة الموظفين في الشركات العائلية، وكيف يساهم ذلك في تطوير أداء تلك الشركات وتحقيق استدامتها؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وُزعت على عينة من الشركات العائلية السعودية (لم يذكر الحجم تحديداً في الملخص). بيّنت النتائج عدم وجود فروق معنوية حسب سنوات الخبرة فيما يتعلق بالاستفادة من التدريب والتطوير؛ أي أن آراء الموظفين حول أثر التدريب لم تختلف باختلاف خبراتهم. في المقابل، كشفت الدراسة عن علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني واستدامة الشركات العائلية، حيث ثبت وجود أثر إيجابي مباشر للتدريب والتطوير على استدامة الشركة العائلية عند مستوى معنوية 0.01. وتؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في تدريب وتطوير موظفي الشركات العائلية يساهم في تعزيز كفاءتها وتطويرها على المدى البعيد. أوصت الباحثة إدارات الشركات العائلية بتبني استراتيجيات تدريب مستمرة وموجهة لمتطلبات الشركة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك، لما للتدريب من دور إستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الاستدامة للشركات العائلية.

٤. "أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية" - عبد العزيز عقيل العنزي: (2025) ركزت هذه الدراسة على دور التدريب الإلكتروني (E-training) في تحسين كفاءة الأداء لدى موظفي وزارة الصحة السعودية (منطقة الرياض) هدفت إلى توضيح كيف يمكن للتدريب الإلكتروني أن يعزز معارف ومهارات الموارد البشرية في القطاع الصحي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبانة لقياس محاور التدريب الإلكتروني وتأثيرها على الأداء. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على الموظفين وجمعت البيانات من عينة قوامها 110 موظفين في وزارة الصحة بالرياض. حُلّت النتائج باستخدام SPSS. أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتدريب الإلكتروني بأبعاده المختلفة (التخطيط، التصميم، التنفيذ، التقييم) في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الصحة. وأشارت إلى تزايد أهمية التدريب الإلكتروني في المؤسسات الحكومية تماشيًا مع خطط التحول الرقمي ومبادرات رؤية المملكة 2030. تؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في منصات التدريب الإلكتروني وتطوير المحتوى الرقمي للتدريب يمكن أن يسهم

بشكل ملموس في تحسين أداء الموظفين، خاصة مع التطور التقني السريع والحاجة لمواكبة أحدث الممارسات في بيئة العمل.

٥. “أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية” – أنور العزام ولينا مهدي (2018): بحثت هذه الدراسة في تأثير التدريب القائم على الكفايات (Competency-Based Training) على تحسين أداء الموظفين في المستشفيات الجامعية بالأردن. هدفت بشكل محدد إلى التعرف على أثر تطوير مهارات وقدرات ومعارف الموظفين (مثل المهارات الفنية والمعرفية وتشخيص المواقف والاتجاهات) في تحسين جوانب الأداء كالإنجاز والتفكير الاستراتيجي وحل المشكلات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتركز مجتمع البحث في اثنين من كبرى المستشفيات الجامعية الأردنية (مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله المؤسس). تكوّنت عينة الدراسة من 182 موظفًا إداريًا (قيادات عليا ومتوسطة) في تلك المستشفيات، جمع الباحثان بياناتهم عبر استبانة وزعت على جميع أفراد الفئة المستهدفة. أظهرت النتائج أن متغيرات التدريب الأساسية (كالمهارات** وتشخيص المواقف وتنمية الاتجاهات) لها تأثير إحصائي معنوي في تحسين أداء العاملين** بالمستشفيات. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة زيادة كفاءة كوادر المستشفيات وتطوير مهاراتهم عبر برامج تدريبية متخصصة ومستمرة بهدف رفع مستوى الأداء. كما شددت على أهمية إعداد قيادات إدارية قادرة على استشراف التحديات المستقبلية والتعامل مع المتغيرات بفعالية – وهي إشارة إلى ضرورة ربط التدريب بخطط تطوير القادة لضمان استمرار تحسين الأداء على المدى الطويل.

الدراسات السابقة الأجنبية

1. “A Study on the Effect of Training on Employee Performance in the case of

Mekelle City, Tigray, Ethiopia” – Giday & Elantheraiyan (2023): استهدفت هذه

الدراسة اختبار تأثير التدريب على أداء الموظفين في مدينة ميكيلى بإقليم تجراي (إثيوبيا) مع الأخذ بالاعتبار بعض العوامل المؤثرة في فعالية التدريب. ركز الباحثان على ثلاثة عوامل هي: تقييم الاحتياجات التدريبية قبل تنفيذ التدريب، وتوفير الموارد اللازمة للتدريب، وتصورات الموظفين تجاه التدريب. باستخدام منهج كمي تحليلي، جمع الباحثان البيانات (من خلال استبانة على الأرجح) من عينة من الموظفين في دائرة تعليمية إقليمية. كشفت النتائج أن إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الموارد التدريبية الكافية يؤثران بشكل إيجابي وذو دلالة على أداء الموظفين. في المقابل، تبين أن تصور الموظفين للتدريب – أي نظرهم إليه ومدى

حماسهم أو تقديرهم له – ليس العامل الأبرز في تحديد مستوى أدائهم. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة إدارة الموارد البشرية في تلك الجهة بضرورة تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان توجيه التدريب لمجالات ذات أولوية فعلية، وكذلك توفير الموارد والدعم اللازمين لإنجاح البرامج التدريبية، مما سينعكس على فعالية التدريب وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. (جدير بالذكر أن الدراسة نُشرت في دورية Social Sciences & Humanities Open التابعة للإسفير، وهي متاحة للعموم).

2. "Training & Development, Career Development, and Organizational Commitment as the Predictor of Work Performance" – Hosen et al. (2024):

بحثت هذه الدراسة، التي أُجريت في قطاع الفنادق في بنغلاديش، في العلاقة المركبة بين التدريب والتطوير الوظيفي من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تلك العلاقة. شملت الدراسة 362 موظفًا من العاملين في الخطوط الأمامية في الفنادق، وتم جمع البيانات عبر استبانة وتوزيعها عشوائيًا، ثم تحليلها باستخدام نمذجة معادلات هيكلية (Smart PLS) إلى جانب الإحصاءات الوصفية. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين التدريب والتطوير من جهة وأداء العمل من جهة أخرى، وكذلك بين تطوير المسار المهني وأداء العمل. كما تبين أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين مرتبط بشكل وثيق بتحسين أدائهم. الأهم من ذلك، وجدت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظف؛ أي أن التدريب والتطوير يسهمان في تحسين الأداء جزئيًا عبر تعزيز ولاء الموظف والتزامه تجاه المؤسسة. بناءً على ذلك، أوصى الباحثون الشركات الفندقية وغيرها بأنه إلى جانب الاستثمار في التدريب والتطوير المهني، يجب تبني سياسات تعزز التزام الموظفين (مثل التحفيز المستمر والتواصل الفعال والثقافة التنظيمية الداعمة)، إذ إن جمع التدريب مع رفع درجة الولاء والانتماء يحقق أقصى فائدة على أداء العاملين. هذه الدراسة تُبرز جانبًا نظريًا مهمًا وهو دور العوامل السلوكية والتنظيمية (كالالتزام) في مضاعفة أثر التدريب على الأداء، وقد سدت بذلك ثغرة بحثية في صناعة الضيافة البنغلاديشية حيث ندر تناول هذا الموضوع سابقًا.

3. "Impact of Training on Employees' Performance: A Case Study of Bahir Dar University, Ethiopia" – Yimam (2022):

سعت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين في إحدى المؤسسات الأكاديمية (جامعة بحر دار في إثيوبيا). انطلق الباحث من فرضية أن التدريب المنهجي يمكن أن يحسن كفاءة الموظفين الإداريين في الجامعة. اعتمدت

الدراسة منهجية كمية وصفية باستخدام تصميم مقطعي (cross-sectional survey) ، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة من الموظفين الإداريين ممن تلقوا تدريباً عام 2019. بلغ حجم العينة 316 موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. حلّل الباحث البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي. أشارت النتائج إلى أن هناك أربعة جوانب رئيسية في التدريب تؤثر إيجابياً بشكل معنوي على أداء الموظفين، وهي: تصميم التدريب، وتحليل الاحتياجات التدريبية، وأسلوب تقديم التدريب، وتقييم التدريب. بعبارة أخرى، كلما كان التدريب مخططاً بعناية (من حيث محتوى مناسب وتصميم تفاعلي ومدرّبين أكفاء) وتم تحديد الاحتياجات بدقة وأحسن تنفيذ البرنامج وتقييمه، انعكس ذلك تحسناً في أداء الموظفين. أوصت الدراسة إدارة الموارد البشرية بالجامعة بزيادة عدد ونوعية البرامج التدريبية للموظفين، والالتزام بتطبيق مراحل التدريب المنهجي الأربع (تحديد الاحتياجات -> التصميم -> التنفيذ -> التقييم) لضمان تحقيق أقصى أثر ممكن للتدريب على رفع إنتاجية الموظفين وأدائهم، لا سيما في الوحدات التقنية المتخصصة. تُبرز هذه الدراسة جانباً إدارياً مهماً وهو أن جودة عملية التدريب نفسها (وليس مجرد وجود التدريب) هي المحدد الأساسي لنجاحه في تحسين الأداء.

4. "Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector" – Sendawula et al. (2018):

بين التدريب ومشاركة الموظفين (الاندماج الوظيفي) من جهة، وأداء الموظفين من جهة أخرى في قطاع الصحة الأوغندي. صُممت الدراسة كبحث ارتباطي مقطعي، حيث جمع الباحثون البيانات بواسطة استبانة من 150 موظفاً في أربعة مستشفيات كاثوليكية في أوغندا (كمستشفى كامولي، ومستشفى بولوبا وغيرها). تم استخدام أساليب إحصائية عبر SPSS شملت تحليل الانحدار والارتباط. أظهرت نتائج الانحدار أن متغيري التدريب ومشاركة الموظفين يفسران معاً حوالي 44.7% من التغير في أداء الموظفين، مع كون مستوى الاندماج الوظيفي عاملاً تنبؤياً أقوى نسبياً من التدريب في تلك العينة. كما بيّنت معاملات الارتباط وجود علاقة موجبة قوية بين التدريب والأداء، وكذلك بين اندماج الموظف والأداء. علاوة على ذلك، كشف التحليل عن دور وسيط جزئي لمشاركة الموظف في العلاقة بين التدريب والأداء؛ أي أن التدريب يحسّن الأداء جزئياً عبر رفع درجة اندماج الموظف في عمله. تستنتج الدراسة أن الجمع بين توفير التدريب الجيد وتعزيز تفاعل الموظفين ومشاركتهم في بيئة العمل يؤدي إلى أفضل النتائج على صعيد الأداء. عليه، أوصى الباحثون إدارات المستشفيات والجهات الصحية

باستراتيجيات مزدوجة تهدف لتحسين مهارات العاملين عبر التدريب المستمر من جهة، وتنمية الشعور بالانتماء والحماس لديهم من جهة أخرى (من خلال التحفيز المعنوي، والإشراك في اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل الداعمة). هذه الدراسة تكتسب أهميتها لكونها الأولى في سياق القطاع الصحي الأوغندي التي تُظهر التأثير المتكامل للتدريب والاندماج الوظيفي على تحسين الأداء، مما يقدم دليلاً عملياً لصنّاع القرار بضرورة الاهتمام بكلا العاملين معاً.

5. "The Influence of Training and Development on Employee Performance: A Study on Garments Sector, Dhaka Bangladesh" – M. M. B. Mamy et al. (2020): ركزت هذه الدراسة على تقييم أثر برامج التدريب وتنمية المهارات على أداء الموظفين في قطاع صناعة الملابس الجاهزة في بنغلاديش. تضمنت منهجية البحث مزيجاً من الأسلوبين الكمي والنوعي؛ حيث تم تصميم استبانة مؤلفة من أسئلة مغلقة وُزعت على عينة من 170 موظفاً في شركتين من شركات الملابس في مدينة دكا (إحدهما شركة مسكو للملبوسات والأخرى شركة ولمارت للملابس). كما يبدو أن الباحثين أجروا مقابلات أو تحليلات نوعية مكملاً (وصفت الدراسة بأنها مقال مفاهيمي في الملخص). سعت الدراسة لتحقيق ثلاثة أهداف تفصيلية: استكشاف مفهوم التدريب وأهميته للموظفين والمنظمة، دراسة الأساليب المتبعة في تطوير مهارات الموظفين في تلك الشركات، وأخيراً تقييم تأثير التدريب المتخصص بتنمية المهارات على أداء الموظفين. أظهرت النتائج بشكل واضح أن للتدريب أثر إيجابي وجلي على أداء الموظفين في قطاع صناعة الملابس. حيث يوجد ارتباط قوي بين التدريب والتطوير من جهة وأداء الموظفين من جهة أخرى؛ فكلما ازدادت كمية ونوعية التدريب الذي يحصل عليه الموظف، ارتفع مستوى أدائه وكفاءته. هذه الخلاصة تؤكد أهمية الاستثمار في تطوير مهارات العاملين لمواكبة سوق العمل التنافسي. وقد خلص الباحثون إلى توصيات موجهة لمديري الموارد البشرية وصنّاع القرار في الصناعة، تدعو إلى زيادة الاهتمام ببرامج التدريب كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وضمان بقاء الشركات قادرة على المنافسة عبر رفع كفاءة رأس المال البشري لديها. الجدير بالذكر أن الدراسة أشارت إلى قلة الأبحاث في سياق الدول النامية (مثل بنغلاديش) حول التدريب والتطوير، مما يضيف أهمية إضافية على نتائجها في سد هذه الفجوة المعرفية جزئياً.

التحليل المقارن بين الدراسات العربية والأجنبية:

يتضح من العرض التفصيلي أعلاه أن جميع الدراسات العربية والأجنبية تتفق في جوهرها على وجود تأثير إيجابي للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للموظفين، إلا أنها أظهرت بعض أوجه الاختلاف في التركيز والمنهجية والنتائج الفرعية. فيما يلي تحليل مقارن لأبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بين المجموعتين:

• **من حيث التأثير الأساسي للتدريب على الأداء:** تجمع الدراسات العربية والأجنبية على أن التدريب - بمختلف أشكاله - يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين. ظهر ذلك جلياً في أغلب الدراسات؛ فمثلاً، وجدت دراسة مطابع الحكومة السعودية أن التدريب يرتبط ارتباطاً قوياً بالأداء، كما أكدت دراسة قطاع الملابس في بنغلاديش الأمر نفسه بوجود علاقة طردية واضحة بين زيادة التدريب وتحسن الأداء. إذن الاتفاق العام هو أن الاستثمار في التدريب والتطوير يعود بنتائج إيجابية على أداء الأفراد والمنظمات. هذه النتيجة المنسجمة تعزز صدقية فرضية البحث الحالي بأن التدريب والتطوير المتوقع في شركة المدى سيكون له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي.

• **من حيث السياق والبيئة القطاعية:** ركزت الدراسات العربية في معظمها على سياق المملكة العربية السعودية وبيئات عمل عربية. على سبيل المثال، تنوعت القطاعات في الدراسات السعودية بين قطاع المقاهي (خدمي خاص)، ومصلحة حكومية (قطاع عام)، ووزارة الصحة (حكومي)، وشركات عائلية (خاص محلي). أما الدراسات الأجنبية فتتوزعت بين بلدان نامية مختلفة وقطاعات متنوعة: كقطاع التعليم العالي الحكومي في إثيوبيا، والقطاع الفندقي الخاص في بنغلاديش، والقطاع الصحي الأهلي في أوغندا، وصناعة الملابس في بنغلاديش. هذا التنوع يُبرز اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية؛ ورغم ذلك فإن النتائج الجوهرية بقيت متسقة (تأثير إيجابي عام للتدريب). إلا أنه يمكن القول إن الدراسات العربية أولت اهتماماً أكبر للسياق المحلي (السعودي/العربي) وربطت نتائجها بمبادرات وطنية مثل رؤية 2030 والتحول الرقمي (كما في دراسة التدريب الإلكتروني بوزارة الصحة)، في حين ركزت بعض الدراسات الأجنبية على تعميم النتائج في سياق دولي أو نظري أشمل (مثل الحديث عن مساهمة النتائج في الأدبيات العالمية حول التدريب في الدول النامية).

• **من حيث المتغيرات الوسيطة والجانبية المدروسة:** ظهرت فروق واضحة في المحاور التي بحثتها الدراسات إلى جانب العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء. الدراسات العربية غالباً ما

تناولت المتغيرات الديمغرافية أو الخصائص الشخصية كعوامل تحليلية إضافية؛ فمثلاً، تحققت بعض الدراسات مما إذا كانت توجد فروق في أثر التدريب باختلاف المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، ووجد بعضها أنه لا توجد فروق معنوية من هذا القبيل (مثل دراستي المقاهي ومطابع الحكومة). في المقابل، الدراسات الأجنبية أولت اهتماماً أكبر للعوامل السلوكية والتنظيمية كمتغيرات وسيطة. على سبيل المثال، دمجت دراسة Hosen et al. مفهوم الالتزام التنظيمي كوسيط بين التدريب والأداء، ودرست دراسة Sendawula وزملاؤه اندماج الموظفين كعامل يربط التدريب بالأداء. كذلك تناولت دراسة Giday عامل تصورات الموظفين تجاه التدريب وأهميته النسبية. هذا يشير إلى أن الأدبيات الأجنبية الحديثة تميل إلى نموذج أكثر تعقيداً يأخذ بالاعتبار تفاعلات التدريب مع عوامل نفسية وتنظيمية داخل بيئة العمل، بينما ركزت كثير من الأدبيات العربية على العلاقة المباشرة وعلى الوصف العام لواقع التدريب ومستوياته.

• **من حيث المنهجية والأساليب التحليلية:** اعتمدت جميع الدراسات – العربية والأجنبية – منهجيات كمية وصفية أو شبه تجريبية (تصميمات مقطعية باستخدام الاستبانة في معظم الأحيان)، مع اختلاف في حجم العينة وأدوات التحليل. معظمها استخدم تحليلاً إحصائياً تقليدياً (كمعاملات الارتباط والانحدار والوصف الإحصائي)، باستثناء بعض الدراسات الأجنبية التي استخدمت تقنيات متقدمة نسبياً؛ فمثلاً، استخدمت دراسة Hosen تحليل نماذج هيكلية متقدمة (SmartPLS)، مما مكّنها من اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة في آن واحد. عموماً، يمكن القول إن مستوى التصميم المنهجي متقارب إلى حد بعيد، حيث لم نعثر على تجارب ميدانية أو تصميمات تجريبية بحتة في الدراسات محل المراجعة، بل غلب المنهج الوصفي التحليلي على الجميع. وهذا يسلط الضوء على مجال يمكن للبحث الحالي الإضافة فيه عبر محاولة تبني منهج أكثر عمقاً (مثلاً شبه تجريبي أو مقارن قبل/بعد التدريب) إن أمكن، لتعزيز القوة التفسيرية للأثر.

• **من حيث النتائج والتوصيات التفصيلية:** عند مقارنة طبيعة النتائج، نجد أن الدراسات العربية كثيراً ما خلّصت إلى توصيات ذات طابع تطبيقي مباشر يهم الجهة المدروسة. مثلاً، أوصت دراسة المقاهي بوضع برامج تدريبية لتنمية المهارات التقنية والشخصية لدى العاملين استناداً لاحتياجاتهم، وأكدت دراسة مطابع الحكومة ضرورة وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر التدريب. هذه التوصيات مرتبطة بواقع المؤسسات في السعودية. في المقابل، الدراسات الأجنبية – بالإضافة للتوصيات التطبيقية – ربطت نتائجها بأطر نظرية أوسع، وقدمت اقتراحات للبحوث المستقبلية مثل استكشاف تأثير التدريب في قطاعات أخرى أو في

دراسات طويلة مستقبلية. على سبيل المثال، نبّهت دراسة التدريب والالتزام (Hosen et al.) إلى ندرة الأبحاث في قطاع الفنادق البنغلاديشي وأن دراستهم سدت فجوة هناك، فيما أكدت دراسة قطاع الملابس البنغلاديشي الحاجة إلى تكثيف بحوث التدريب في البلدان النامية بشكل عام، تتقاطع الدراسات العربية والأجنبية في التأكيد على أهمية التدريب كعامل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي، لكن الاختلافات تكمن في زوايا المعالجة وتفاصيل النتائج. ويمكن القول إن هذه الاختلافات ترجع جزئياً إلى تفاوت بيانات العمل والثقافات (عربية مقابل دولية)، وإلى تطور الاهتمامات البحثية (حيث تميل البحوث الأجنبية الأحدث إلى نماذج أكثر شمولاً تدخل فيها متغيرات وسيطة). هذا التحليل المقارن يُفيد البحث الحالي عبر إظهار أنه رغم الاتفاق على الأساسيات، هناك حاجة لأخذ سياق الشركة السعودية الخاصة الصناعية بعين الاعتبار، وربما دمج بعض الأفكار الحديثة (كقياس مستوى التزام الموظف أو مدى نقلهم للتدريب إلى ممارسات فعلية) لاختبار ما إذا كانت تنطبق في سياقنا المحلي.

الفجوة البحثية:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت علاقة التدريب والتطوير بالأداء الوظيفي في أدبيات الموارد البشرية، يظل هناك عدد من الجوانب التي لم تحظ بالبحث الكافي وتشكّل فجوة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، لا سيما في سياق المملكة العربية السعودية وقطاع الشركات الصناعية الخاصة:

• **ندرة الدراسات في القطاع الصناعي الخاص السعودي:** أظهرت المراجعة أن معظم الدراسات العربية السابقة في المملكة ركّزت إما على القطاعات الحكومية (مثل وزارة الصحة) أو القطاعات الخدمية والتجارية (كقطاع المقاهي) أو الشركات العائلية. لم نجد دراسة تناولت بالتحديد شركة صناعية خاصة في السعودية تدرس تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء موظفيها. هذا يمثل فجوة واضحة، حيث إن بيئة الشركات الصناعية (مثل شركة المدى محل البحث) قد تختلف في طبيعتها واحتياجاتها عن بيانات الخدمات أو القطاع العام. وبالتالي، تفتقر الأدبيات إلى فهم معمّق لكيفية تأثير التدريب في سياق صناعي سعودي، بما في ذلك نوعية المهارات التقنية المطلوبة، ومستوى تأثير التدريب الفني على الإنتاجية، وغيرها من الخصائص المرتبطة بالصناعة.

• **الحاجة لربط التدريب بمؤشرات أداء محددة وقياس كمي دقيق:** العديد من الدراسات السابقة – عربية كانت أم أجنبية – اعتمدت على استبانات لقياس الأداء بشكل عام أو تقييم الموظفين لأدائهم بعد التدريب. قلة منها ارتبطت مباشرة بمؤشرات أداء موضوعية أو نتائج عمل قابلة للقياس (مثل معدلات الإنتاج، جودة المنتج، انخفاض الأخطاء،... إلخ). في سياق شركة المدى

الصناعية، هناك فرصة لسد هذه الفجوة من خلال ربط بيانات التدريب ببيانات الأداء الفعلية للموظفين (قبل التدريب وبعده مثلاً، أو مقارنة المتدربين بغير المتدربين) إن أمكن. هذا الربط سيوفر دليلاً أكثر موضوعية على الأثر الحقيقي للتدريب، ويتجاوز الاقتصار على الرأي أو التقييم الذاتي للأداء.

• **الفجوات التي أشارت إليها الدراسات نفسها ولم تُعالج بعد:** من خلال مراجعة أدبيات المشكلة البحثية (كما ورد في تقرير خلفية الدراسة)، هناك ثلاث فجوات رئيسية: فجوة في القياس والتقييم، وفجوة في نقل أثر التدريب إلى موقع العمل (التطبيق)، وفجوة في إدراك قيمة التدريب لدى الموظفين. الدراسات السابقة – خاصة العربية – لم تتطرق بشكل معمق لمعالجة فجوة انتقال أثر التدريب؛ أي ضمان أن ما يتعلمه الموظف في التدريب يطبق فعلياً في أدائه اليومي. كذلك لم تبحث كثير من الدراسات في تصورات الموظفين وثقافة التدريب داخل المنظمة إلا بشكل محدود. هذه الجوانب لا تزال غير مغطاة بشكل كاف، وتشكل مجالاً يمكن أن تسهم فيه الدراسة الحالية عبر استقصاء معوقات تطبيق المهارات المكتسبة في التدريب على رأس العمل داخل شركة المدى، وكذلك قياس مدى وعي الموظفين بأهمية التدريب وقناعاتهم حوله وعلاقة ذلك بأدائهم.

• **السياق الوطني والاستراتيجي:** تتمر المملكة العربية السعودية بتحويلات استراتيجية في إطار رؤية 2030 التي تعطي أولوية لتنمية رأس المال البشري. ورغم وجود دراسات تناولت التدريب في السياق السعودي، إلا أن الربط المباشر بين جهود التدريب في الشركات الخاصة وأهداف الرؤية المستقبلية لم يُبحث بعمق. فجوة بحثية هنا تتمثل في غياب الدراسات التي تقيّم مدى مواكبة برامج التدريب في الشركات الخاصة للتوجهات الاستراتيجية الوطنية (مثل تطوير الكفاءات الوطنية، وتحسين تنافسية الاقتصاد المعرفي). في حالة شركة المدى كإحدى مؤسسات القطاع الخاص، ستلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى إسهام التدريب والتطوير في تحقيق تلك المستهدفات الكبرى بشكل ضمني، ما يضيف بُعداً جديداً للنقاش حول فعالية التدريب في عصر التغيير الاقتصادي والاجتماعي السريع.

بناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية الرئيسية التي سنتناولها هذه الدراسة في نقص المعرفة التفصيلية حول أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في شركة سعودية خاصة ذات طابع صناعي، بما يشمل الجوانب الكمية (مؤشرات الأداء الفعلية) والكيفية (معوقات تطبيق التدريب، ووعي الموظفين بقيمته)، وذلك ضمن إطار التحويلات الاستراتيجية في المملكة. معالجة هذه الفجوة من خلال الدراسة الحالية سيساهم في إغناء الأدبيات العربية في مجال التدريب، وتقديم أدلة عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار ومديرو الموارد البشرية في الشركات المشابهة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة الجامعة. Abbas, M. (2018). 142-، 113(1)مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 34. السورية الخاصة

<https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/652>

دور التدريب عن بُعد في تطوير أداء الفريق. Badawi, A. M. A., Tayea, I. S., & Allam, N. M. (2024). 865-، 825(3)المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15. الطبي لمستشفيات منطقة جدة

https://jces.journals.ekb.eg/article_391416.html

تدريب الموظفين وتطويرهم وبرامج التدريب لتعزيز الأداء وأنواعهم. Bakkah Learning. (2025).

شركة المدى الفنية للصناعات المعدنية. ProjectSuppliers. (n.d.).

<https://projectsuppliers.net/ar/supplier/شركة-المدى-الفنية-للصناعات-المعدنية/>

أهمية التدريب والتطوير المهني للشركات في السعودية. Royahg. (2025).

الجامعة السورية الخاصة. (2025). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين

Organizational change and its impact on the performance of government organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. Social Space Journal 22 ، (2) ، 391-406. عبد الله، أ. ع.، وآخرون. (2022).

مجلة. الزغل، يزن. (2024). أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع المقاهي بالطائف MidOcean 1 (منشور في 26 مايو 2025). (2)لأبحاث والدراسات، 1

غوش، أبهيжит. (2023). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة &العنزي، مقبل بن محمد، شمسي، محمد أنس، (IJRSP) ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية 18-، 4(39)1.

نذير، حنان عبد الله. (2025). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في 165-، 148(1S)مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9. المملكة العربية السعودية

العنزي، عبد العزيز عقيل. (2025). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي بوزارة الصحة بالمملكة العربية 105-، 86(42)7 (USRIJ)مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة. السعودية

مهدي، لينا فؤاد. (2018). أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في &العزام، أنور أحمد نهار، 323-، 294(105)مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (جامعة بغداد)، 24. المستشفيات الجامعية الأردنية

ثانياً: المراجع الإنجليزية :

- Alanazi, R., & Ismail, W. K. W. (2018). The effect of implementing training and development programs on employee performance at King Saud University. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 12(4).
- Aldhukair, H., & Abunar, M. (2021). Employee training and development for improved performance. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(12), 107–116.
- Dadashov, M. (2023). *The impact of training on employee performance* [Unpublished manuscript].
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4).
- Human capital theory: Viewing employees as organizational asset* [PDF]. (2025). ResearchGate.
- Kattuah, S. (2013). *The effects of the education system and employee training on the Saudi labor market* (Master's thesis). Pepperdine University. Pepperdine Digital Commons.
- Ministry of Human Resources and Social Development. (n.d.). *Skills and training*. <https://www.hrsd.gov.sa/care-about-you/skillsandtrain>
- Saleem, Q., & Mehwish, R. (2011). The impact of training on employee performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3).
- Giday, D. D., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e023903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Mamy, M. M. B., Shabbir, R., & Hasan, M. Z. (2020). The influence of training and development on employee performance: A study on garments sector, Dhaka Bangladesh. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 44–58. <https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i530255>