

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال.



أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية:
دراسة ميدانية

The Impact of Training Program Development on Improving Organizational Performance in
Industrial Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study

إعداد الطالب:

شباب عبيدالله علي الثبيتي.

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد.

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

٣	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	تساؤلات الدراسة
٧	فرضيات الدراسة
٩	الدراسات السابقة
١٨	التعقيب على الدراسات السابقة
١٩	الفجوة البحثية
٢٠	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢	المنهجية وطرق البحث
٢٢	منهج البحث
٢٣	مصادر البيانات
٢٣	أداة الدراسة (الاستبانة)
٢٤	مجتمع وعينة الدراسة
٢٥	طرق التحليل الإحصائي
٢٦	الاعتبارات الأخلاقية
٢٧	حدود الدراسة
٢٩	المراجع

مقدمة

تُعد الموارد البشرية أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تحقيق التميز والاستمرارية، إذ لم يعد الأداء المؤسسي مرتبطاً فقط بتوافر الموارد المادية أو التقنية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة العاملين على امتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ومن هذا المنطلق، أصبح التدريب والتطوير من الممارسات الإدارية الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة الأفراد وتحسين جودة العمل وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن البرامج التدريبية الفعالة تساعد في تنمية رأس المال البشري، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء المؤسسي العام (Lai et al., 2021; Tharenou et al., 2007).

وفي بيئات العمل المعاصرة، لم يعد التدريب نشاطاً تقليدياً يقتصر على تزويد العاملين ببعض المهارات الوظيفية، بل أصبح عملية استراتيجية مرتبطة بتحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج وفق متطلبات العمل، وتنفيذها بأساليب مناسبة، ثم تقييم أثرها على الأداء. وقد أكدت بعض الدراسات العربية أن التدريب والتطوير المهني يمثلان مدخلاً مهماً لتعزيز الكفاءة التنظيمية واستدامة أداء الشركات، خاصة عندما ترتبط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للعاملين وطبيعة أنشطة المنظمة (نذير، ٢٠٢٥).

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في القطاع الصناعي، نظراً لطبيعة هذا القطاع التي تتطلب مهارات فنية وإدارية متجددة، وقدرة مستمرة على التعامل مع التكنولوجيا، ومعايير الجودة، ومتطلبات السلامة، وكفاءة التشغيل. وفي المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الصناعي توسعاً ملحوظاً في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية، الأمر الذي يجعل تطوير البرامج التدريبية داخل المنشآت الصناعية قضية جوهرية لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الإنتاج، وتعزيز قدرة المنشآت على المنافسة. وقد أوضحت دراسة حديثة على مصانع التمر في السعودية وجود ارتباط بين التدريب التقني والمهني وأداء المصانع، بما يعكس أهمية التدريب كأداة داعمة للأداء في البيئة الصناعية السعودية (عبد الحميد والبقمي، ٢٠٢٥).

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الصناعية المتسارعة والتطور المستمر في التقنيات الرقمية وأنظمة الإنتاج، أصبحت الموارد البشرية تمثل أحد أهم عناصر تحقيق التميز المؤسسي، وأضحى تطوير البرامج التدريبية ضرورة استراتيجية لتعزيز قدرات العاملين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التدريب لم يعد يُنظر إليه باعتباره نشاطاً تشغيلياً، وإنما كاستثمار استراتيجي يساهم في تحسين الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، شريطة أن تُصمم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية للعاملين وأن تُقيّم بصورة مستمرة لضمان تحقيق أهدافها (Fegade & Sharma, 2024).

ورغم الاهتمام المتزايد الذي توليه المنظمات لتطوير برامجها التدريبية، إلا أن نتائج العديد من الدراسات الحديثة تشير إلى استمرار وجود فجوة بين حجم الاستثمار في التدريب وبين التحسن الفعلي في الأداء المؤسسي، حيث تختلف نتائج التدريب باختلاف جودة تصميم البرامج، ودعم الإدارة العليا، ومدى نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل. كما تؤكد الدراسات أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في قياس العائد الحقيقي من تطوير البرامج التدريبية، مما يجعل العلاقة بين تطوير التدريب وتحسين الأداء المؤسسي بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في قطاعات اقتصادية مختلفة (Lubondo, 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الصناعي نمواً متسارعاً في إطار مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تستهدف تعزيز مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي وتنمية رأس المال البشري باعتباره أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية. ويتطلب تحقيق هذه المستهدفات وجود برامج تدريبية متطورة تساهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التدريب والتطوير يساهمان بصورة مباشرة في تحسين أداء العاملين، بينما يتوسط الالتزام التنظيمي هذه العلاقة، وهو ما يعزز أهمية الاستثمار في تطوير البرامج التدريبية داخل المنظمات (Hosen et al., 2024).

وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر تطوير البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية محدودة، خاصة في ظل المتغيرات الصناعية والتكنولوجية الراهنة. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة ميدانياً بما يساهم في تقديم أدلة علمية تساعد المنشآت الصناعية على تطوير برامجها التدريبية بما يحقق تحسيناً مستداماً في الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

" ما أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي.
- سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر تطوير البرامج التدريبية في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- توفير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول التدريب والتطوير والأداء المؤسسي.
- دعم الباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة الصناعية بمعلومات ونتائج علمية حديثة.
- تقديم دليل علمي يوضح طبيعة العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي في البيئة الصناعية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة القيادات الإدارية في القطاع الصناعي على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة فيما يتعلق بتطوير البرامج التدريبية.
- دعم إدارات الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات العاملين وأهداف المنشأة.
- الإسهام في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة العاملين ورفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.

- توفير مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تقييم فعالية البرامج التدريبية وربطها بنتائج الأداء المؤسسي.
- دعم المنشآت الصناعية في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار في تنمية رأس المال البشري.
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية وصناع القرار في تطوير سياسات التدريب في القطاع الصناعي.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بتنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة القطاع الصناعي، وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة..

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى تطوير البرامج التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي، وتحليل العلاقة بينهما، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات التدريبية داخل المنشآت الصناعية.

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

- التعرف على مستوى تطوير البرامج التدريبية في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي).

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى تطوير البرامج التدريبية في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟
٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وانطلاقاً من الأدبيات التي تناولت العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي، فقد صيغت فرضيات الدراسة لاختبار طبيعة العلاقة بين متغيراتها، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد مستوى مرتفع لتطوير البرامج التدريبية في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول تطوير البرامج التدريبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي).

الدراسات السابقة

دراسة (هويشل، ٢٠٢٥) بعنوان أثر الدورات التدريبية على تطوير مهارات وتحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدورات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس مدى إسهام البرامج التدريبية في تنمية الكوادر البشرية ورفع كفاءتها، وتحديد العوامل المؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية وانعكاسها على أداء العاملين. وانطلقت الدراسة من أهمية الاستثمار المستمر في تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل السعودي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار أهدافها. كما تناولت الدراسة عددًا من المتغيرات المرتبطة بالبرامج التدريبية، مثل نوع البرنامج التدريبي، ومدته، وملاءمته لاحتياجات العمل، ومدى مساهمته في تطوير المعارف والمهارات وتحسين الأداء الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة على الدورات التدريبية في تنمية مهارات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما بينت أن فعالية البرامج التدريبية ترتبط بدرجة توافقها مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، واختيار أساليب تدريب مناسبة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق ما يكتسبه الموظفون من معارف ومهارات بعد انتهاء التدريب. كذلك أشارت النتائج إلى أن الاستثمار في التدريب يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة رضا العاملين، وتعزيز قدرتهم على مواكبة التطورات المهنية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني خطط تدريبية مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية، وتطوير محتوى البرامج التدريبية بصورة مستمرة بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل، والاهتمام بقياس أثر التدريب بعد التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، إلى جانب تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمات، وتشجيع إدارات الموارد

البشرية على الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية باعتبارها ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

دراسة (الغامدي، ٢٠٢٥) بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية - فرع الباحة خلال العام ٢٠٢٤م "

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية – فرع الباحة، من خلال التعرف على مدى إسهام البنية التحتية التقنية ونظم البيانات في تحسين الأداء المؤسسي، والكشف عن مستوى توظيف تقنيات المعلومات في رفع كفاءة العمليات الإدارية وجودة الأداء داخل المنظمة.

واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، كما أجرت دراسة ميدانية على عينة مكونة من (٦٠) موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية، شملت الموظفين ورؤساء الأقسام والمديرين. واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتضمنت ثلاثة محاور رئيسة هي: الأجهزة، والبيانات، والأداء المؤسسي، وأظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا مستوى مرتفعًا من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورًا فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أسهمت البنية التحتية التقنية الحديثة، وجودة نظم البيانات، وسهولة الوصول إلى المعلومات في تسريع إجراءات العمل، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة الأداء داخل المنظمة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توظيف تكنولوجيا المعلومات وكفاءة الأداء المؤسسي، مع التأكيد على أهمية التدريب المستمر للعاملين لتعظيم الاستفادة من التقنيات الحديثة وتحقيق أفضل مستويات الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تحديث البنية التحتية التقنية، وتحسين جودة البيانات وتكاملها، والتوسع في برامج التدريب المستمر للعاملين، وربط هذه البرامج بالاحتياجات الفعلية للعمل، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

دراسة (الخوالدة، ٢٠٢٣) بعنوان " أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان، وذلك من خلال قياس أثر أبعاد التدريب المتمثلة في نوعية التدريب، ومدة التدريب، والمدرسين، في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والكشف عن مدى إسهام هذه الأبعاد في رفع كفاءة الأداء داخل بيئة العمل. كما سعت الدراسة إلى بيان الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) موظفًا وموظفة يمثلون (٤٠٪) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، واشتملت على (٢٧) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: نوعية التدريب، ومدة التدريب، والمدرسون، والأداء الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر متوسط للتدريب في تحسين أداء العاملين بصورة عامة، كما بينت أن بعد المدرسين كان الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي، في حين لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي نوعية التدريب ومدة التدريب في تحسين الأداء. كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، مما يشير إلى تقارب نظرة العاملين نحو أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية من خلال إجراء تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية، وربط البرامج التدريبية بالجانب التطبيقي ومتطلبات العمل الفعلية، والاهتمام باختيار المدرسين ذوي الكفاءة والخبرة، إلى جانب إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية واختيار البرامج المناسبة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

دراسة (الحياصات، ٢٠٢٠) بعنوان " أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي البنوك في محافظة البلقاء "

هدفت الدراسة إلى قياس أثر فاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية بمحافظة البلقاء، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير أبعاد فاعلية البرامج التدريبية، والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية، والمدرسين، والمتدربين، ومكان التدريب، وتقييم البرامج التدريبية، في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية بمحافظة البلقاء، بينما شملت عينة الدراسة (٢٢٧) موظفًا. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، بهدف قياس مستوى فاعلية البرامج التدريبية ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية من خلال أبعاد تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، والمدرسين، وتقييم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مما يؤكد أهمية التخطيط السليم للبرامج التدريبية، وكفاءة المدرسين، وعمليات تقييم التدريب في تحقيق النتائج المرجوة. في المقابل، لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية، والمتدربين، ومكان التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى تفاوت تأثير مكونات العملية التدريبية في رفع مستوى أداء العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات اختيار المدرسين والاهتمام بكفاءاتهم المهنية، لما لهم من دور محوري في تحسين الأداء الوظيفي، إلى جانب تعزيز عمليات تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتقييمها بصورة مستمرة، وإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية ومتغيرات تنظيمية أخرى، مثل جودة الخدمة والميزة التنافسية.

دراسة (الكاتب وآخرون، ٢٠٢٣) بعنوان " اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢١ م "

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب ودوره في تنمية وتطوير العاملين بالمؤسسات الاستشفائية، والتعرف على مدى توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب الفعالة، بما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات الاستشفائية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت التدريب باعتباره أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، وتمكينهم من مواكبة المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية بصورة دورية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يمثل عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ومعرفية ومهارية لدى العاملين بما يتوافق مع احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، كما بينت وجود اهتمام من إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بتدريب العاملين وإدراكها لأهمية التدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية. وأكدت النتائج كذلك أن العاملين لديهم قناعة بأهمية التدريب في رفع كفاءتهم المهنية، وأن أداءهم للمهام الوظيفية أصبح أكثر سهولة وكفاءة بعد الالتحاق بالبرامج التدريبية، مما يعكس الدور الإيجابي للتدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية ووضع الخطط التدريبية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، والاهتمام بإعداد برامج تدريبية متخصصة تُنفذ بصورة دورية ومستمرة، مع تعميمها على جميع المستويات الوظيفية، بما يسهم في تنمية الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.

دراسة (الزهراني، ٢٠٢١) بعنوان " أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين -دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة "

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، والتعرف على عوامل نجاح وإخفاق البرامج التدريبية، وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على المبادئ التي تستند إليها العملية التدريبية. كما سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التدريب وإنتاجية العاملين، والعلاقة بين التدريب وجودة العمل، والكشف عن وجود فروق في آراء العاملين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاعين العام والخاص، بينما بلغت عينة الدراسة (٥٠) موظفًا وموظفة تم اختيارهم عشوائيًا. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية العاملين، كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التدريب وجودة العمل، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب في رفع كفاءة العاملين في كل من القطاعين العام والخاص. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتعزيز الاستقرار الوظيفي لماله من أثر في رفع الروح المعنوية للمتدربين، وتهيئة بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون، إلى جانب مواكبة العاملين للتطورات المعرفية والمهنية المرتبطة بطبيعة أعمالهم.

دراسة (Juanda & Fahmi, 2026) بعنوان "The Influence of Training and Career Development on "

Employee Performance at PT Adis Dimension Footwear.(Case Study at PT Adis Dimension

"Footwear Balaraja-Tangerang in the POD (People Organization Development) Division

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التدريب والتطوير الوظيفي في أداء العاملين بشركة PT. Adis Dimension

Footwear في مدينة تانغيرانغ بإندونيسيا، مع التركيز على العاملين في قسم تطوير الأفراد والتنظيم (People

Organization Development) كما سعت إلى قياس مدى إسهام كل من التدريب والتطوير الوظيفي في تحسين أداء

العاملين، وتحديد المتغير الأكثر تأثيرًا في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ذي المدخل الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات

من العاملين، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٥ لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

وقياس أثرها في الأداء الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في أداء العاملين، مما يؤكد دوره في

تنمية المهارات والمعارف وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. في المقابل، لم يظهر التطوير الوظيفي أثرًا ذا دلالة إحصائية

في الأداء عند اختباره بصورة منفردة، إلا أن النتائج بينت وجود أثر إيجابي معنوي لكل من التدريب والتطوير الوظيفي

عند دراستهما بصورة مشتركة، وهو ما يشير إلى أن تكامل ممارسات تنمية الموارد البشرية يسهم في تحسين أداء العاملين

بصورة أكثر فاعلية من تطبيق كل ممارسة بشكل مستقل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البرامج التدريبية باعتبارها من أكثر العوامل تأثيرًا في رفع مستوى

أداء العاملين، إلى جانب تطوير برامج التطوير الوظيفي بما يتوافق مع احتياجات العاملين والمسارات المهنية داخل

المنظمة، لضمان زيادة إسهامها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة (Ahmed et al., 2025) بعنوان "How employee engagement mediates the training and "

"development and work—life balance towards job performance of the private banks?

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير والتوازن بين الحياة والعمل في الارتباط الوظيفي والأداء

الوظيفي للعاملين في البنوك الخاصة في بنغلاديش، كما سعت إلى اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة

بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي. وانطلقت الدراسة من أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل داعمة باعتبارهما من العوامل الرئيسة التي تسهم في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق النجاح التنظيمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في البنوك الخاصة الذين أمضوا أكثر من سنة في وظائفهم. وتم توزيع (٤٥٠) استبانة، واسترداد (٣٤٦) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (٧٦,٨٨٪). كما استخدمت الدراسة برنامج SmartPLS 4 لتحليل البيانات واختبار الصدق والثبات، بالإضافة إلى استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب والتطوير والتوازن بين الحياة والعمل يؤثران تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في كل من الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين. كما بينت النتائج أن الارتباط الوظيفي يؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، حيث يسهم التدريب في تعزيز اندماج العاملين في وظائفهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم. وأكدت الدراسة أن تصميم برامج تدريبية فعالة، إلى جانب توفير بيئة عمل داعمة تحقق التوازن بين الحياة والعمل، يسهم في تحفيز العاملين وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في توفير فرص التدريب والتطوير للعاملين، وتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم المهنية، وتعزيز سياسات التوازن بين الحياة والعمل، بما يدعم الارتباط الوظيفي ويرفع مستوى الأداء الوظيفي، ويسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام.

دراسة (Shah, 2023) بعنوان " Impact of Training and Development on Organizational

" Performance: A Mediating Role of Employee Performance

هدفت الدراسة إلى فحص أثر التدريب والتطوير في الأداء المؤسسي، مع اختبار الدور الوسيط لأداء العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. كما سعت إلى إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبخاصة التدريب والتطوير، في تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال تنمية رأس المال البشري وتحسين كفاءة العاملين. وانطلقت الدراسة من أن نجاح المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك

قوة عاملة مؤهلة وقادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن التدريب والتطوير يمثلان من أهم الممارسات التي تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، بهدف قياس أثر التدريب والتطوير في الأداء المؤسسي، وتحليل الدور الوسيط لأداء العاملين في هذه العلاقة. كما استندت الدراسة إلى مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغيرات مؤثرة في تحقيق الأداء المؤسسي، مع التركيز بصورة خاصة على التدريب والتطوير.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحسين الأداء المؤسسي، كما بينت أن أداء العاملين يؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقة، حيث يسهم التدريب والتطوير في رفع مستوى أداء العاملين، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح التنظيمي. وأكدت النتائج أن الاستثمار في التدريب والتطوير يعد من أهم الممارسات التي تساعد المنظمات على بناء قوة عاملة كفؤة، وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات فعالة للتدريب والتطوير، وربط البرامج التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمات، والاهتمام بقياس أثر التدريب على أداء العاملين والأداء المؤسسي بصورة مستمرة، بما يسهم في تعظيم العائد من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام.

دراسة (Inthavong et al., 2023) بعنوان " Impact of organizational learning on sustainable firm

" performance: Intervening effect of organizational networking and innovation

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الشبكات التنظيمية والابتكار التنظيمي في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي المستدام. كما سعت إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق مستويات مستدامة من الأداء والنجاح التنظيمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات من (٧١٠) من ملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الصناعي في جمهورية لاوس. كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية

(SEM) باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار نموذج الدراسة والتحقق من العلاقات بين متغيراتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، حيث تبين وجود أثر إيجابي مباشر للتعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي. كما كشفت النتائج أن الشبكات التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز العلاقة بين الابتكار والأداء المؤسسي، وأن الابتكار يحقق نتائج إيجابية عندما يستند إلى معلومات دقيقة ومعارف يتم جمعها ومعالجتها بصورة فعالة داخل المنظمة. وأكدت الدراسة أن الاستثمار في التعلم التنظيمي يساهم في تعزيز الابتكار، وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، وتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل المؤسسات، وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، والاستثمار في تطوير قدرات الموارد البشرية، ودعم الابتكار القائم على المعرفة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية، خاصة في المؤسسات الصناعية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (Shiri et al., 2023) بعنوان "The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعليم المستمر أثناء العمل والتطوير المهني في الاحتفاظ بالعاملين والحد من خروجهم المبكر من سوق العمل، وذلك من خلال مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت العلاقة بين فرص التدريب والتطوير المهني واستمرار العاملين في وظائفهم. كما سعت الدراسة إلى تحديد مدى إسهام برامج التطوير المهني في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتقليل نية ترك العمل.

واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية (Systematic Review)، حيث تم البحث في قاعدتي بيانات PubMed وEmbase حتى يناير ٢٠٢٣، وشملت المراجعة (٢٧) دراسة، منها أربع دراسات طولية و(٢٣) دراسة مقطعية، وتركزت معظم الدراسات في القطاع الصحي. كما جرى تقييم الجودة المنهجية للدراسات وتحليل نتائجها بصورة نوعية للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول أثر التدريب والتطوير المهني في الاحتفاظ بالعاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المشاركة في برامج التعليم المستمر والتطوير المهني ترتبط بزيادة رغبة العاملين في الاستمرار في وظائفهم، وانخفاض نية ترك العمل، وتقليل معدل دوران العاملين، والحد من التقاعد المبكر، فضلاً عن تسهيل العودة إلى العمل بعد الانقطاع. كما بينت النتائج أن أثر التطوير المهني في الاحتفاظ بالعاملين كان أكثر وضوحاً لدى العاملين الأصغر سناً مقارنةً بالأكبر سناً، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يؤديان دوراً وسيطاً في العلاقة بين التطوير المهني واستمرار العاملين في وظائفهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فرص التعليم المستمر والتطوير المهني داخل المنظمات، ودمج البرامج التدريبية ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لما لذلك من دور في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتقليل معدل دوران العاملين، والمحافظة على الكفاءات البشرية بما يساهم في تحقيق الاستقرار والأداء التنظيمي المستدام.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة أثر التدريب والبرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين والأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، حيث أجمعت معظم الدراسات العربية والأجنبية على أن التدريب يمثل أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تنمية مهارات العاملين، ورفع كفاءتهم، وتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي. كما أكدت الدراسات على أهمية تطوير البرامج التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحسين تصميم البرامج، واختيار المدربين الأكفاء، وتقييم مخرجات التدريب بصورة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في البيئات التطبيقية التي أجريت فيها، إذ تناولت قطاعات مختلفة مثل القطاع الخاص (هويشل، ٢٠٢٥)، والقطاع الحكومي (الغامدي، ٢٠٢٥؛ الزهراني، ٢٠٢١)، والقطاع التعليمي (الخوالدة، ٢٠٢٣)، والقطاع المصرفي (الحياصات، ٢٠٢٠؛ Ahmed et al., 2025)، والقطاع الصحي (الكاتب وآخرون، ٢٠٢٣؛ Shiri et al., 2023)، إضافة إلى القطاع الصناعي في بعض الدول الأجنبية (Juanda & Fahmi, 2026؛ Inthavong et al., 2023). كما تنوعت المناهج المستخدمة، إلا أن المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي باستخدام الاستبانة كانا الأكثر شيوعاً، وهو ما يعكس ملاءمة لدراسة العلاقة بين التدريب والأداء.

ورغم أهمية ما توصلت إليه الدراسات السابقة، إلا أنها ركزت في معظمها على أثر التدريب أو فاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي للعاملين، أو تناولت متغيرات وسيطة مثل الارتباط الوظيفي، والتعلم التنظيمي، والابتكار التنظيمي، والتوازن بين الحياة والعمل، في حين أن عددًا محدودًا من الدراسات تناول الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع الرئيس، وخاصة في البيئة العربية والسعودية. كما أن معظم الدراسات أجريت في قطاعات خدمية كالبنوك، والتعليم، والصحة، بينما حظي القطاع الصناعي السعودي باهتمام بحثي محدود، على الرغم من دوره المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب؛ فهي تركز على أثر تطوير البرامج التدريبية وليس مجرد التدريب أو فاعلية التدريب، بما يعكس اهتمامها بجميع مراحل تطوير البرنامج التدريبي. كما تتناول الأداء المؤسسي بوصفه مخرجًا تنظيميًا شاملاً بدلاً من الاقتصار على الأداء الوظيفي للأفراد، وهو ما يمنح الدراسة بعدًا استراتيجيًا يتوافق مع توجهات الإدارة الحديثة. كذلك تُعد من الدراسات القليلة – في حدود علم الباحث – التي تطبق هذا الموضوع على منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع يحظى بأهمية متزايدة في ظل التوسع الصناعي والتحول الاقتصادي الذي تشهده المملكة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم أدلة علمية تساعد إدارات الموارد البشرية ومتخذي القرار في تطوير البرامج التدريبية بما يعزز الأداء المؤسسي ويرفع القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية.

الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن موضوع التدريب وتطوير البرامج التدريبية قد حظي باهتمام واسع، إلا أن هناك عددًا من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، ويمكن تلخيص الفجوة البحثية في النقاط الآتية:

- ركزت غالبية الدراسات السابقة على أثر التدريب أو فاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي للعاملين، بينما تناول عدد محدود منها الأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا تابعًا يعكس أداء المنظمة بصورة شاملة.

- تناولت معظم الدراسات قطاعات التعليم، والصحة، والبنوك، والجهات الحكومية، والقطاع الخاص بصورة عامة، في حين أن الدراسات التي تناولت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية لا تزال محدودة، رغم ما يشهده هذا القطاع من توسع ودور محوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ .
 - ركزت بعض الدراسات على جوانب محددة من العملية التدريبية، مثل نوعية التدريب، أو المدربين، أو مدة التدريب، أو التطوير الوظيفي، بينما لم تتناول بصورة متكاملة تطوير البرامج التدريبية بمراحلها المختلفة، بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وتنفيذها، وانتهاءً بتقييمها، وعلاقتها بالأداء المؤسسي .
 - اهتمت بعض الدراسات الأجنبية بدراسة متغيرات وسيطة، مثل الارتباط الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتعلم التنظيمي، والابتكار التنظيمي، والتوازن بين الحياة والعمل، في حين لم تركز بصورة مباشرة على قياس أثر تطوير البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي داخل البيئة الصناعية السعودية .
 - على الرغم من اتفاق معظم الدراسات السابقة على وجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين أداء العاملين، إلا أن نتائجها اختلفت بشأن تأثير بعض أبعاد البرامج التدريبية، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة التدريب، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات الميدانية للتحقق من هذه العلاقة في بيئات تنظيمية مختلفة .
- وبناءً على ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العربية – وفي حدود علم الباحث – التي تناولت أثر تطوير البرامج التدريبية بمختلف مراحلها في تحسين الأداء المؤسسي داخل منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية .ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة ميدانية تقيس أثر تطوير البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي، بما يوفر نتائج علمية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التدريب ودعم متخذي القرار في المنشآت الصناعية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من مجموعة من المنطلقات والنظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي، وتوضح الكيفية التي يسهم بها الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ومن أبرزها ما يأتي:

أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي تفسر أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير، وقد قدمها الاقتصادي (Schultz (1961، ثم طورها (Becker (1989. وتنطلق هذه النظرية من أن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون تمثل رأس مال اقتصاديًا يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها، وأن الإنفاق على التدريب والتطوير يُعد استثمارًا طويل الأجل يحقق عوائد للأفراد والمنظمات على حد سواء.

وفي ضوء هذه النظرية، يُنظر إلى تطوير البرامج التدريبية بوصفه وسيلة لتنمية رأس المال البشري، من خلال رفع مستوى المعارف والمهارات والقدرات المهنية للعاملين، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانيًا: نظرية الموارد القائمة على المنظمة (Resource-Based View - RBV)

تعد نظرية الموارد القائمة على المنظمة من أبرز المداخل الإستراتيجية التي تفسر مصادر الميزة التنافسية المستدامة. وقد طورها (Barney (1991. وترى أن المنظمة تحقق أداءً متفوقًا عندما تمتلك موارد داخلية قيمة ونادرة يصعب تقليدها أو استبدالها، ويعد المورد البشري المؤهل أحد أهم هذه الموارد. وبناءً على هذه النظرية، فإن تطوير البرامج التدريبية يسهم في بناء قدرات بشرية متميزة، ويعزز الكفاءات التنظيمية، ويزيد من قدرة المنظمة على الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثًا: نموذج تقييم التدريب لـ (Donald Kirkpatrick (Kirkpatrick Model)

يعد نموذج كيركباتريك من أشهر النماذج المستخدمة في تقييم فعالية البرامج التدريبية، حيث قدمه Donald Kirkpatrick عام ١٩٥٩، ثم طوره لاحقًا مع James D. Kirkpatrick. ويقوم النموذج على أربعة مستويات لتقييم التدريب، وهي: رد فعل المتدربين، والتعلم، والسلوك، والنتائج. ويفترض النموذج أن نجاح البرامج التدريبية لا يقاس بمجرد تنفيذها، وإنما بمدى قدرتها على إحداث تغيير في معارف العاملين وسلوكهم، وانعكاس ذلك على نتائج المنظمة وأدائها المؤسسي. ولذلك يُعد هذا النموذج مناسبًا للدراسة الحالية؛ لأنه يربط تطوير البرامج التدريبية بتحقيق نتائج تنظيمية ملموسة.

ارتباط المنطلقات النظرية بالدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى هذه المنطلقات مجتمعة، حيث تفسر نظرية رأس المال البشري أهمية الاستثمار في تطوير البرامج التدريبية لتنمية معارف ومهارات العاملين، بينما توضح نظرية الموارد القائمة على المنظمة أن الكفاءات البشرية الناتجة عن التدريب تمثل موردًا استراتيجيًا يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. أما نموذج كيركباتريك فيوفر إطارًا لتفسير كيفية انتقال أثر تطوير البرامج التدريبية إلى نتائج تنظيمية تنعكس على الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع هدف الدراسة في قياس أثر تطوير البرامج التدريبية على تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا من خلال جمع البيانات المتعلقة بتطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي، ثم تحليلها وتفسيرها للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس أثر تطوير البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ نظرًا لقدرته على وصف الواقع كما هو، وتحليل البيانات بصورة علمية، واستخلاص النتائج التي تساهم في تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم التوصيات المناسبة. كما يتيح هذا المنهج دراسة العلاقات بين المتغيرات، والتعرف على مستوى كل من تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي، وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع اعتمادًا على البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد الدراسة.

ويستند الباحث في تطبيق هذا المنهج إلى جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة، بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يساهم في بناء الإطار النظري وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها.

مصادر البيانات

المصادر الأولية:

تعتمد الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على الاستبانة، التي تُعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. وسيتم تصميم الاستبانة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بهدف قياس مستوى تطوير البرامج التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي، وجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

المصادر الثانوية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية التي تسهم في بناء الإطار النظري وتدعيم الجانب العلمي للدراسة، وتشمل:

- الكتب العربية والأجنبية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، والأداء المؤسسي .
- الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- رسائل الماجستير والدكتوراه المرتبطة بمتغيرات الدراسة .
- التقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والهيئات ذات العلاقة، مثل وزارة الصناعة والثروة المعدنية، والهيئة العامة للإحصاء، والجهات المختصة بتنمية الموارد البشرية .
- قواعد البيانات العلمية الإلكترونية العالمية، مثل Scopus، و Web of Science، و ScienceDirect، و SpringerLink، و Emerald Insight، وذلك للحصول على أحدث الدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت وجهد مناسبين. وسيتم إعداد

الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وبيئة التطبيق في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين، هما:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي .

- **القسم الثاني:** عبارات الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة، والتي تقيس :

- تطوير البرامج التدريبية .

- الأداء المؤسسي .

وسيتم قياس استجابات أفراد الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) ، والذي يتدرج من: (١) أعارض بشدة، (٢) أعارض، (٣) محايد، (٤) أوافق، (٥) أوافق بشدة، وذلك لقياس درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، بما يتيح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، ممن يعملون في المنشآت الصناعية التي تطبق برامج تدريبية لتطوير الموارد البشرية، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة وإمكانية تقييمهم لمستوى تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي داخل منشآتهم.

العينة:

سيتم اختيار عينة من العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، حيث يبلغ حجم العينة المستهدفة (350) مفردة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية والوظيفية. ويُعد هذا الحجم مناسبًا لطبيعة الدراسة الميدانية، ويساعد في الحصول على بيانات كافية لتمثيل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة. وسيتم توزيع

الاستبانة على أفراد العينة بهدف التعرف على آرائهم حول مستوى تطوير البرامج التدريبية ومدى إسهامها في تحسين الأداء المؤسسي داخل منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

معايير الإدراج:

- أن يكون المشارك من العاملين في إحدى منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية .
- أن يكون على رأس العمل وقت إجراء الدراسة .
- أن تكون لديه خبرة عملية لا تقل عن سنة واحدة في المنشأة، لضمان قدرته على تقييم البرامج التدريبية والأداء المؤسسي .
- أن يكون قد شارك في برنامج تدريبي واحد على الأقل تقدمه المنشأة أو خارجها خلال فترة عمله .
- أن يوافق على المشاركة في الدراسة طوعية بعد اطلاعه على أهدافها.

معايير الاستبعاد:

- العاملون الذين تقل مدة خدمتهم في المنشأة عن سنة .
- العاملون الذين لم يسبق لهم المشاركة في أي برنامج تدريبي خلال فترة عملهم .
- الموظفون المتدربون (Interns) أو العاملون بعقود تدريبية مؤقتة .
- العاملون الموجودون في إجازات طويلة (إجازة استثنائية، أو إجازة مرضية، أو إجازة بدون راتب) خلال فترة جمع البيانات .
- الاستبانة غير المكتملة أو التي تحتوي على إجابات غير منطقية أو متكررة بما يؤثر في دقة التحليل الإحصائي.

طرق التحليل الإحصائي

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences الإصدار (26) ، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتشمل ما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة .

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى استجابات أفراد الدراسة تجاه متغيرات الدراسة .
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ؛ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين تطوير البرامج التدريبية والأداء المؤسسي .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ؛ لقياس أثر تطوير البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي .
- اختبار (Independent Samples t-test)؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الثنائية (مثل الجنس) .
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات، مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي .
- اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc - Tukey) عند وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي؛ لتحديد مصدر تلك الفروق .
- سيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج الإحصائية.

الاعتبارات الأخلاقية

- ستلتزم الدراسة الحالية بجميع المبادئ والمعايير الأخلاقية المتبعة في إجراء البحوث العلمية، بما يضمن حماية حقوق المشاركين والمحافظة على سرية البيانات. وتشمل الاعتبارات الأخلاقية ما يأتي:
- الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات ذات العلاقة قبل البدء في جمع البيانات، إذا تطلبت جهة التطبيق ذلك .
 - توضيح هدف الدراسة للمشاركين وطبيعة مشاركتهم قبل تعبئة الاستبانة .

- الحصول على الموافقة المستنيرة (Informed Consent) من جميع المشاركين، مع التأكيد أن المشاركة اختيارية بالكامل.
- ضمان حق المشارك في الانسحاب من الدراسة في أي مرحلة دون أي تبعات.
- الحفاظ على سرية المعلومات وعدم جمع أي بيانات شخصية يمكن أن تكشف هوية المشاركين.
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وعدم إتاحتها لأي جهة أخرى.
- عرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أي مشارك أو منشأة بعينها، بما يحافظ على مبدأ السرية والخصوصية.
- الالتزام بمبادئ الأمانة العلمية، وتوثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة وفق أسلوب التوثيق العلمي المعتمد، وتجنب جميع أشكال الانتحال العلمي أو التلاعب بالبيانات.
- تخزين البيانات بصورة آمنة، وعدم استخدامها إلا للأغراض المرتبطة بالدراسة الحالية.

حدود الدراسة

١. المجال الموضوعي: تتناول هذه الدراسة موضوع تطوير البرامج التدريبية، مع التركيز على أثرها في تحسين الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة مدى إسهام تطوير البرامج التدريبية بمختلف مراحلها، والتي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقييمها، في رفع مستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات التدريب وتعزيز كفاءة الأداء داخل المنشآت الصناعية.
٢. المجال المكاني: ستُجرى هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتشمل عينة من العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمختلف مناطق المملكة، بما يتيح التعرف على واقع تطوير البرامج التدريبية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في البيئة الصناعية السعودية.
٣. المجال الزمني: تُنفذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٦/٢٠٢٧، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة، بما يعكس واقع تطوير البرامج التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة

العربية السعودية في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بتنمية رأس المال البشري وتعزيز تنافسية القطاع الصناعي.

٤. المجال البشري: يقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، ممن تنطبق عليهم معايير الإدراج في الدراسة، وذلك لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بالبرامج التدريبية والأقدر على تقييم أثر تطويرها في تحسين الأداء المؤسسي داخل منشآتهم.

المراجع

الحياصات، وائل بشير عبدالكريم. (٢٠٢٠). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي البنوك في

محافظة البلقاء. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مج ٩، ع ٢٤، ٢٢٦، 243 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1090218>

الحوالدة، عصام ذيب فياض. (٢٠٢٣). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية

التربية والتعليم لقصبة معان. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، مج ٩، ع ١، ٥٤٤، 577 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1373764>

الزهراني، صالح سعيد. (٢٠٢١). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين - دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية

والخاصة بمدينة جدة - *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، ٥(١٦)، ٤٢-٦٤.

عبدالحميد، طارق جاه الرسول حسن، والبقعي، عادي سودان. (٢٠٢٥). أثر التدريب التقني والمهني على أداء المصانع:

دراسة حالة قطاع التمور في السعودية *International Journal of Accounting and Management Sciences*, 4(2).

الغامدي، خالد مسفر سعيد. (2025). أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد

البشرية والتنمية الاجتماعية - *مجلة الباحة. مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية*.

الكاتب، محمد بشر، احمد، محمد، النور آدم و تجاني، الطيب حسن. (٢٠٢٣). اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين في

المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى الصداقة التشادية - الصينية في الفترة من ٢٠١٦ -

٢٠٢١م. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* doi: 4771-4821. 14(4),

10.21608/jces.2023.344314

نذير، حنان عبدالله. (٢٠٢٥). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في

المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٩، ملحق، ١٤٨، 165 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1556791>

هويشل، فاطمة أحمد محمد. (2025). أثر الدورات التدريبية على تطوير مهارات وتحسين أداء الموظفين في القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.

Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2025). How employee engagement mediates the training and development and work–life balance towards job performance of the private banks?. *The TQM Journal*, 37(7), 2015-2040.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Becker, G. S. (1989). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.

Fegade, T., & Sharma, P. (2023). Exploring the impact of employee training and development on organizational efficiency and Effectiveness-A systematic literature review. *IOSR Journal of Business and Management*, 25(4), 56-63.

Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93-119.

Hosen, S., Hamzah, S. R. A., 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).

Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5).

- Juanda, J., & Fahmi, K. (2026). The Influence of Training and Career Development on Employee Performance at PT Adis Dimension Footwear.(Case Study at PT Adis Dimension Footwear Balaraja-Tangerang in the POD (People Organization Development) Division. *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*, 5(1), 86-98.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Lubondo, K. (2024). Relationship between Employee Training Programs and Organizational Performance in Technology Companies in DRC. *European Journal of Human Resource*, 8(1), 21-32.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital: reply. *The american economic review*, 51(5), 1035-1039.
- Shah, P. (2023). Impact of Training and Development on Organizational Performance: A Mediating Role of Employee Performance. *Available at SSRN 5228804*.
- Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023, November). The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 21, p. 2900). MDPI.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human resource management review*, 17(3), 251-273.