

Title in English

**“Effect of Training and Development Management in Enhancing Efficiency in
Governmental and Large Corporations”**

Prepared by:

Saif hammad Alshammari

Mohammed Qaed Alotaibi

Abdulaziz Mohammed Al Ghafis

Supervised by:

Alfais abbelhameed

Ranya Mahfouz

Yasmine Samir

Serein zoureik

Walid Al Suleiman

Rana Abdul Raouf

Year:2024

العنوان باللغة العربية

“أثر إدارة التدريب والتطوير علي رفع كفاءة الشركات الحكومية والشركات الكبرى”

إعداد الطلاب /

سيف حماد الشمري

Saif hammad Alshammari

محمد قاعد العتيبي

Mohammed Qaed Alotaibi

عبدالعزیز محمد الغفیس

Abdulaziz Mohammed Al Ghafis

إشراف /

Alfais abbelhameed

Ranya Mahfouz

Yasmine Samir

Serein zoureik

وليد السليمان

رنا عبدالرؤوف

العام الدراسي

٢٠٢٤

جدول المحتويات

ب	جدول المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
ز	المستخلص باللغة العربية
ح	المستخلص باللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول
١	المقدمة العامة
١	١. المقدمة:
٢	٢. مشكلة الدراسة:
٣	٣. أهمية الدراسة:
٣	٤. أهداف الدراسة:
٤	٥. أسئلة الدراسة:
٤	٦. مجال الدراسة:
٥	الفصل الثاني
٥	أدبيات الدراسة
٥	١. التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية:
٦	٢. التدريب والتطوير في حالات أخرى:
٨	٣. فوائد التدريب والتطوير:
٨	٤. تقييم أداء الموظفين:
٩	٥. أنواع تقنيات التدريب والتطوير:
١٠	٦. مراحل التدريب والاستراتيجيات والأساليب:
١١	٧. الصعوبات التي تواجه التدريب والتطوير:

٨.	التعليقات على الدراسات السابقة:	١١
١٢.	الخاتمة:	١٢
١٣.	الفصل الثالث	١٣
١٣.	منهجية الدراسة وإجراءات الدراسة	١٣
١.	النهج البحثي:	١٣
٢.	تصميم الدراسة:	١٣
٣.	تجميع البيانات:	١٣
٤.	أداة الدراسة:	١٤
٥.	تحليل البيانات:	١٤
٦.	الإطار المفاهيمي للدراسة:	١٤
٧.	فرضيات للدراسة:	١٥
١٦.	الفصل الرابع	١٦
١٦.	نتائج الدراسة	١٦
١.	البيانات الديموغرافية وعدد الردود:	١٦
٢.	أهمية التدريب والتطوير:	١٨
٣.	التدريب والتطوير وكفاءة العمل والأداء:	٢١
٤.	مقارنة البيانات بخصوص التدريب وتأثيره على أداء العمل:	٢٥
٢٧.	الفصل الخامس	٢٧
٢٧.	مناقشة نتائج الدراسة	٢٧
٢٩.	الفصل السادس	٢٩
٢٩.	الخاتمة	٢٩
٣٠.	المراجع	٣٠
٣٣.	الملاحق	٣٣

قائمة الجداول

رقم الجدول	بيان الجدول	رقم الصفحة
جدول-١	البيانات الديموغرافية والعامة للمشاركين	١٧
جدول-٢	الاستجابات حول أهمية التدريب والتطوير	٢٠
جدول-٣	التدريب والتطوير والتأثير على أداء المؤسسة	٢٤
جدول-٤	اجمالي الإجابات الموافقة مقابل الإجابات غير الموافقة	٢٥

قائمة الاشكال

رقم الجدول	بيان الجدول	رقم الصفحة
شكل-١	أنواع التدريبات	٩
شكل-٢	مراحل التدريب والتطوير	١١
شكل-٣	الاطار المفاهيمي للدراسة	١٥
شكل-٤	البيانات الديموغرافية والعامة للمشاركين	١٨
شكل-٥	النتائج الإحصائية من خلال اختبار T	٢٥

المستخلص باللغة العربية

الخلفية: تعزيز الكفاءات والمهارات والمعرفة لقوى العمل قد ظهر كعامل حاسم للحصول على ميزة تنافسية في السوق العالمية. يتطلب تيسير اكتساب المهارات والمعرفة والقدرات اللازمة للموظفين للتفوق والتقدم في دورهم تنفيذ برامج تدريب فعالة. الأهداف: يهدف هذا الدراسة إلى فحص تأثير برامج التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي والموظفين. منهجية البحث: تم إجراء دراسة مقطعية تستخدم نهج الأساليب المختلطة، مع استخدام استعراض الأدبيات وطرق استطلاع الاستبيان. النتائج: جمعت البيانات من ٣٤٧ مشاركاً وبلغت نسبة الاستجابة حوالي ١٠٠%. تشير النتائج إلى أن مبادرات التدريب والتطوير، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، تؤثر بشكل كبير على أداء العمل. تختلف آراء المشاركين الذين أعربوا عن آراء إيجابية بشأن أهمية برامج التدريب والتطوير بشكل كبير ($p < 0.0001$) عن تلك الذين أعربوا عن ردود سلبية. الاستنتاج: في الختام، تؤثر برامج التدريب والتطوير بشكل كبير على أداء العمل في كل من القطاعين الحكومي والخاص.

المستخلص باللغة الإنجليزية

Background: Enhancing the competencies, skills, and knowledge of the workforce has emerged as a pivotal determinant for gaining a competitive advantage in the global marketplace. Facilitating the acquisition of requisite skills, knowledge, and capabilities necessary for employees to excel and progress in their roles necessitates the implementation of effective training programs. **Objectives:** This study aims to examine the influence of training and development programs on organizational and employee performance. **Methodology:** A cross-sectional study employing a mixed-methods approach was conducted, utilizing both literature review and questionnaire survey methods. **Results:** Data gathered from 347 participants yielded a response rate of approximately 100%. Findings indicate that training and development initiatives, whether in governmental or private organizations, significantly impact job performance. Participants who expressed positive views regarding the significance of training and development programs differed significantly ($p < 0.0001$) from those with negative responses. **Conclusion:** In conclusion, training and development programs exert a substantial influence on job performance across both governmental and private sectors.

Key words: Training, Development, Performance, Organization, Private, Governmental.

الفصل الأول

المقدمة العامة

١. المقدمة:

تحسين مهارات، قدرات، ومعرفة القوى العاملة الماهرة أصبح عاملاً حاسماً وحيوياً في خلق ميزة تنافسية في السوق العالمية (ماكينزي، ٢٠٠٦). يتطلب تطوير المهارات، والمعرفة، والقدرات اللازمة للعمال ليزدهروا ويتقدموا في مواقعهم تنفيذ برامج تدريبية فعّالة، والتي يمكن أن تؤثر أيضاً بشكل كبير على الالتزام والروح المعنوية للعمال (ماير وآلن، ١٩٩١). تسعى الشركات إلى تزويد موظفيها بالكفاءات اللازمة من خلال برامج تدريب وتطوير شاملة من أجل تحقيق الحد الأقصى لإمكانات قوتها العاملة وتهيئتهم للأحداث المستقبلية غير المتوقعة. قد تمكن الشركات والمؤسسات الكبيرة موظفيها من التنقل في بيئات صعبة عبر استثمارات في تطوير المهارات وممارسة الرؤية الاستراتيجية. هذا يعزز مستويات الدافع والالتزام، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء وإنتاجية الموظفين. عندما يشعر العمال بأن شركتهم تستثمر في نموهم المهني من خلال برامج تدريب، يستجيبون من خلال توجيه جميع طاقاتهم ووقتهم ومالهم في تحقيق أهداف الشركة وتحسين أداء العمل (النجا وعمران، ٢٠١٣).

إدارة وتشغيل شركة، بغض النظر عن حجمها، يتطلب تجميع فريق عمل مهيّز. في التعليم الرسمي، غالباً ما لا تُغطى بشكل كافٍ المهارات الوظيفية الخاصة، والمواهب، والمعرفة، والكفاءات المطلوبة في مكان العمل. ونتيجة لذلك، يحتاج معظم الموظفين إلى برامج تدريب وتطوير مكثفة من أجل اكتساب المهارات، والمعرفة، والقدرات، والكفاءات (SKAC) اللازمة للمساهمة بشكل كبير في توسيع نطاق المنظمة. يجب على الموظفين تعلم وتنمية معرفتهم وقدراتهم من أجل أن يكونوا مرنين وفعالين في مجالاتهم المهنية. علاوة على ذلك، يحتاجون إلى دليل ملموس على تفاني الإدارة في متطلبات تدريبهم من أجل أن يشعروا بالتقدير من الشركة التي يعملون فيها (إنجا، ٢٠١٧).

لضمان انتقالاً سلساً إلى الشركة وتطوير مهاراتهم التقنية، يحتاج كل موظف جديد إلى خضوع لبرامج تدريب شاملة. تعتبر التدريب والتطوير عنصراً حيوياً في أي منظمة، حيث يعملان على رفع كفاءة العمالة من خلال زيادة الفاعلية والكفاءة والإنتاجية للموارد البشرية. فازداد الجدي في الفن واحترافه يعزز القدرة التنافسية (أرمسترونغ، ٢٠٠٩). إن وضع

الأموال في إجراءات التدريب ضروري لتجهيز الموظفين لتحقيق أداء جيد. تلك الإجراءات التي تعزز الدافع لدى الموظفين، ضرورة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية برمتها. إن معدل تغير البيئات الداخلية والخارجية، وكفاية قدرات القوى العاملة الحالية، ورؤية الإدارة للتدريب كعنصر دافع في مكان العمل، كلها لها تأثير على الاختلافات في إجراءات التدريب بين الشركات (كول، ٢٠٠٢).

لقد أبرزت العديد من الدراسات كيف يمكن للتدريب والتطوير تحسين أداء الموظفين. شدد أحمد وسراج الدين (٢٠٠٩) على أهمية التدريب والتطوير كمهمة حاسمة في تحسين أداء المؤسسات في قطاع الصحة. وفي السياق نفسه، أبرز عباس ويعقوب الدور الحيوي الذي يلعبه أداء الموظفين كمكون أساسي يؤثر على أداء الشركة برمتها. كما أشار أميسانو (٢٠١٠) إلى أن عدة عوامل، بما في ذلك السعادة في العمل والمعرفة والإدارة، تؤثر على أداء الموظفين؛ ومع ذلك، هناك لا يزال ترابط واضح بين التدريب والأداء. تؤكد كل هذه النتائج مدى أهمية أداء العاملين لربحية الشركة وكيف يمكن للتدريب والتطوير المساهمة في تحسينه. وبناءً على ذلك، فإن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة كيف يؤثر التدريب على تحسين أداء الموظفين (خان وآخرون، ٢٠١١).

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تقييم واستقصاء الأدوار الرئيسية والحيوية لبرامج التدريب والتطوير وتأثيرها على أداء وإنتاجية المؤسسات في القطاعين الخاص والحكومي في المملكة العربية السعودية (السعودية). كما تم مناقشته سابقاً، فإن برامج التدريب قد تكلف المزيد من الوقت والمال، ولكن من ناحية أخرى، يمكن للموظفين اكتساب مهارات ومعرفة أكثر تحسيناً وتعزيزاً لأداء وإنتاجية المؤسسة بشكل عام.

٢. مشكلة الدراسة:

كما تم مناقشته في قسم المقدمة، فإن برامج التدريب والتطوير تعتبر واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام. تهدف برامج التدريب والتطوير إلى توفير معلومات ومهارات ومعرفة حيوية لتكون قادرة على مواجهة الأحداث المستقبلية المتعددة بأداء مرتفع وبأقل قدر من المخاطر. لذلك، فإن المشكلة الرئيسية التي يجب التحقيق فيها والتعمق فيها في الدراسة الحالية هي الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة "ما هو الدور الرئيسي والحيوي لبرامج التدريب والتطوير في أداء المؤسسات؟". كما يمكن استكشاف أي عوامل، تحديات، فرص تؤثر على تنفيذ برامج التدريب والتطوير.

وعلاوة على ذلك، يمكن دراسة التقنيات والنهج الجديدة التي تم تطبيقها مؤخراً في مجال التدريب والتطوير من أجل تعزيز أداء المؤسسة. وأخيراً، يمكن للدراسة التعمق في التأثيرات الرئيسية للتقنيات والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي على استراتيجيات التدريب والتطوير. كما يمكن للدراسة أن توضح الفروق الرئيسية بين برامج التدريب والتطوير في كل من المؤسسات الخاصة والحكومية.

٣. أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية تكمن في إسهامها في جسم المعرفة من خلال تقديم بيانات جديدة حول برامج التدريب والتطوير المطبقة في المؤسسات في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي لبرامج التدريب والتطوير، والمنصات التدريبية الجديدة المتكاملة، والعوائق والتحديات التي تعيق برامج التدريب، وتأثير هذه البرامج على أداء الموظفين والإنتاجية. من الناحية العملية، يمكن تلخيص أهمية الدراسة في الاقتراحات القوية التي يمكن تقديمها بعد جمع البيانات. تهدف هذه التوصيات إلى تحسين برامج التدريب، وتنفيذ التقنيات والابتكارات الجديدة، ومعالجة التحديات والعوائق التي قد تعترض برامج التدريب والتطوير. تعتبر هذه التوصيات أساساً قوياً لتعزيز وتحسين أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام وزيادة الإنتاجية.

٤. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة البحثية الحالية هو التحقيق في "الدور الحيوي لبرامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الأداء التنظيمي". يمكن تحقيق هذا الهدف والتوسع فيه من خلال دراسة الأهداف الفرعية التالية:

١. التحقيق في الحالة الراهنة لبرامج التدريب والتطوير في كل من المؤسسات الخاصة والحكومية.
٢. دراسة وتوضيح الفجوات الرئيسية في البرامج الحالية للتدريب والتطوير.
٣. التحقيق في التحديات التي تواجه برامج التدريب والتطوير وتعيقها.
٤. استكشاف أفضل الدراسات العملية لبرامج التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية.
٥. التحقيق في التقنيات والنهج الجديدة المطبقة من قبل قطاعات التدريب والتطوير.
٦. تقديم توصيات قوية لأفضل ممارسات التدريب والتطوير من أجل تعزيز أداء الموظفين.

٥. أسئلة الدراسة:

الدراسة البحثية الحالية يجب أن تجيب على السؤال الرئيسي "ما هو الدور الرئيسي والحيوي لبرامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الأداء التنظيمي؟". يمكن توسيع هذا السؤال الرئيسي من خلال توضيح أسئلة أخرى مثل:

١. ما هو الحالة الراهنة لبرامج التدريب والتطوير في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

٢. كيف تساهم مبادرات التدريب والتطوير في تعزيز الكفاءة داخل هذه الكيانات؟

٣. ما هي الاستراتيجيات التي تطبقها الشركات لضمان التدريب والتطوير المثالي؟

٤. ما هي التحديات والفجوات التي تواجه برامج التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية؟

٥. ما هي الإجراءات الرئيسية التي يمكن استخدامها لتقييم أداء الموظفين بعد برامج التدريب؟

٦. ما هي التقنيات والتقنيات الجديدة التي يجب تطبيقها ودمجها في التدريب والتطوير؟

٧. ما هي التأثيرات المحتملة لتحسين إدارة التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي العام والنتائج؟

٦. مجال الدراسة:

الدراسة الحالية هي تحليل بحثي ذو شرح عرضي في كل من المؤسسات الخاصة والحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية. تستهدف الدراسة قطاعات التدريب والتطوير في المؤسسات المختارة. بالإضافة إلى ذلك، سيساهم مديرو الموارد البشرية والموظفون والمديرون في تقييم الدور الرئيسي لبرامج التدريب والتطوير في الأداء التنظيمي.

الفصل الثاني أدبيات الدراسة

١. التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية:

أجرى Gorondutse وآخرون (٢٠١٨) دراسة لدراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية عمل عنصر الغموض الوظيفي كعامل تعديلي في العلاقة بين القيادة والتدريب وأداء الموظفين في نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. تم تضمين ٣٩,١٥٤ موظفًا في عينة الدراسة، التي تم تقسيمها إلى خمس مناطق جغرافية: الشرق، الغرب، الوسط، الشمال، والجنوب. تم توزيع استبيانات على ٦٠٠ عامل في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باستخدام عينة منتظمة؛ واعتبر مناسبًا للدراسة ٣٦٦ منهم. ولتقييم النظريات المقترحة، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بأقل المربعات الجزئية (PLS-SEM). أظهرت النتائج أن التدريب والقيادة كلاهما يحسنان بشكل كبير أداء العاملين. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن الغموض الوظيفي يعدل بشكل كبير العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. تم اكتشاف، بشكل مفاجئ إلى حد ما، أن الغموض الوظيفي لا يقلل بشكل كبير من العلاقة بين أداء الموظفين والتدريب. وعلاوة على ذلك، تم اكتشاف أن الغموض الوظيفي كان له تأثير ضار على العلاقة بين أداء الموظفين والقيادة. لذا، يُوصى بأن يُعطي القادة وصناع السياسات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أولوية للمبادرات التي تهدف إلى تقليل الغموض الوظيفي (Gorondutse وآخرون، ٢٠١٨).

أطروحة أكملها كاتوا (٢٠١٣) حول الدور الحيوي للتدريب والتطوير وتأثيره على أداء الموظفين في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة منهجية نوعية، حيث تم جمع المعلومات من خلال المقابلات للإجابة على أسئلة البحث. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية أو مديري التدريب الذين تم اختيارهم بشكل خاص من خمسة عشر مؤسسة سعودية كبيرة ومتنوعة، سواء كانت محلية أو دولية. تمحورت المقابلات حول آراء وتجارب كبار المديرين بخصوص نتائج التدريب للموظفين وشركاتهم الفردية. بعد نقل وترجمة المعلومات المسجلة إلى اللغة الإنجليزية، تم تحليل بيانات المقابلات المسجلة من خلال التحليل المحتوى، حيث تم تجميع المفاهيم والمواد وفقاً لأسئلة الدراسة. أسفر تحليل البيانات عن مجموعة من النتائج. تم التقدير الواسع لأهمية التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن كانت هناك أدلة أقل على

التزام قوي من جانب أرباب العمل بتطوير مسارات مهنية للموظفين. وعلاوة على ذلك، كانت هناك مخاوف بشأن المهارات تحدث أحياناً لتصبح في المرتبة الثانية بالنسبة لوصول الأشخاص إلى التدريب، والذي يبدو أنه يتم تحديده بواسطة تفضيلات الإدارة العليا. على الرغم من أن قادة الدورات غير السعوديين كانوا يُعتبرون كفؤين، إلا أنهم أحياناً كانوا غير مفهومين، وكان قادة الدورات السعوديين عمومًا لا يحظون بشعبية كبيرة. باستثناء إحدى الشركات المشاركة، لم يتم تقييم قدرات المتدربين الجديدة بشكل صحيح.

٢. التدريب والتطوير في حالات أخرى:

أجرت دراسة من قبل القضاة وآخرين (٢٠١٤) تحقيقاً للدور الرئيسي للتدريب في القطاع الحكومي في الأردن. كانت هدف الدراسة تحقيق المتغيرات التي تؤثر على تطوير الموارد البشرية، والتدريب، والتخطيط في الوزارات الأردنية. شارك في الدراسة ١٦٦ شخصاً من إدارات الموارد البشرية في ٢٣ وزارة. تم إنشاء استبيان وتوزيعه وفحصه باستخدام برنامج SPSS من أجل تحقيق أهداف الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والإحصاء الوصفي. أظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي في الوزارات الأردنية والتخطيط للموارد البشرية، والتدريب، والتطوير كانت لها علاقة ذات دلالة إحصائية. انتهت الورقة بتقديم اقتراحات لتحسين الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية في الوزارات.

أجرت دراسة من قبل أوبي-أنيك وإكوي (٢٠١٤) تحقيقاً للدور الرئيسي للتدريب والتطوير في القطاع العام في نيجيريا. لم يكتمل ١١ من الاستبيانات التي تم توزيعها من أصل ٦٦، مما ترك ٥٥ منها غير مكتملة. تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتقييم البيانات، واستخدم تحليل الكاي-مربع، وارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي لتقييم الفرضيات. أظهرت النتائج أن النجاح التنظيمي والتدريب والتطوير مرتبطان بشكل إيجابي. كما تم اكتشاف أن تقليل تحويل الموظفين ورفع رضاهم عن العمل في القطاع العام يحدث عند توفير التدريب والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، تم اكتشاف أن الآثار الإيجابية للتدريب والتطوير على المهارات الشخصية والعمل الجماعي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. أكدت استنتاجات الدراسة أن الاستثمار في موارد البشرية للمؤسسة من خلال التدريب الجيد يمكن أن يؤدي ثماره على المدى القصير والطويل. لتحقيق أقصى فوائد برامج التدريب، يجب على الشركات إدارتها بشكل جيد؛ فالاستثمار في التدريب وحده ليس كافياً. واقترح أن تعطي الشركات الأولوية لتوفير فرص التدريب والتطوير بانتظام لموظفيها، مؤكدة على أهمية التركيز

على أكثر من مجرد اكتساب المهارات الأساسية. ينبغي أن يُنظر إلى التدريب على أنه وسيلة للحصول على ميزة تنافسية وإنتاج رأس المال الفكري.

أجرت دراسة من قبل سونغ وتشوي (٢٠١٨) تحقيقًا لتأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين. من أجل ملء الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين التدريب والتطوير ونتائج الابتكار، تستكشف هذه الدراسة تأثير التدريب والتطوير على الابتكار في الشركات. تنظر الدراسة إلى الظروف الحدودية والنتائج الوسيطة للموظفين وعدة جوانب من جوانب التدريب والتطوير من أجل توضيح الطريقة التي يؤثر بها التدريب والتطوير على الابتكار في الأعمال التجارية. تميزت الدراسة بشكل خاص بين عنصرين مختلفين من التدريب والتطوير، والتي تمثل الطرق المستخدمة من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى على التوالي: الاستثمار الشكلي وانطباق الموظفين الجيد. تقترح الدراسة أنه من خلال تعزيز كفاءة والالتزام العمال، يمكن لهذه العوامل تحسين أداء الابتكار في الشركة بشكل غير مباشر. كما يفترض الدراسة أن التأثيرات غير المباشرة للتدريب والتطوير على الابتكار في الأعمال التجارية تتم تعديلها من خلال ظروف التدريب والتطوير ذات الصلة، مثل مشاركة الموظفين الطوعية وتقييم التدريب والتطوير. تم استخدام بيانات متعددة المصادر تم جمعها على مدى فترة ٥ سنوات من ٣٢٥ منظمة كورية في التحليل. تؤكد النتائج أن المشاركة الطوعية للموظفين في التدريب والتطوير وعدم وجود تقييم للتدريب والتطوير من قبل الشركات يعززان الأثر الفعال غير المباشر للتدريب والتطوير على الابتكار في الشركة، والذي يتم توسطه من قبل كفاءة والالتزام الموظفين.

تُجري العديد من الدراسات تحقيقات حول أهمية التدريب والتطوير. الغرض من التدريب هو تحسين أداء الأفراد وتوجيهاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم كأفراد ومجموعات ومؤسسات (فام وآخرون، ٢٠٢٠). يجب تخطيط أنشطة التدريب بعناية من أجل دعم أهداف المؤسسة المنفذة (مارتنس، ٢٠٢١). الجودة العالية للعمل هي نتيجة التدريب الوظيفي الفعال الذي يعزز كفاءة العمال وقدراتهم على أداء مهامهم (مكري ولي، ٢٠٢٢). يؤدي حضور الموظفين لجلسات التدريب إلى تحسين الأداء حيث يكتسبون المهارات والمعلومات والقدرات اللازمة لأدوارهم. يمكن تقييم فعالية التدريب من خلال النظر إلى المؤشرات مثل تقنيات التدريب والمواد والموظفين والمدربين والمواد التدريبية.

٣. فوائد التدريب والتطوير:

- لتحقيق الأهداف والغايات القصيرة والطويلة الأمد، يعد التدريب والتطوير للموظفين حافزًا أساسيًا للأفراد والشركات على حد سواء. وفقًا لناسازي (٢٠١٣)، بالإضافة إلى تحسين المعرفة والقدرات والمواقف، يوفر العديد من المزايا الإضافية •. يزيد من الدافعية وتعزيز الثقة بالنفس والروح المعنوية لأعضاء الفريق.
- من خلال مساعدة الأشخاص على تقليل الهدر، يقلل من تكاليف الإنتاج.
- يخلق شعورًا بالاستقرار، مما يقلل من غياب العمالة ومعدل الانتقال .
- يسهل على العمال التكيف مع الظروف الجديدة والصعبة، مما يزيد من مشاركتهم في عملية التغيير.
- يخلق فرصًا للترقية وزيادة الراتب والاعتراف •. يساعد في تحسين توفر وجودة الشخصيات في المنظمة .
- من المهم التذكير بأن الأشخاص يصبحون أكثر إنتاجية عندما يتم تحسين مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير (بابنا، لانغر، ميهرا، جوبال، وغوبتا، ٢٠١٣). ولجذب الأشخاص للمشاركة في هذه الأنشطة، تقوم بعض المنظمات حتى بتغطية التكاليف (جهانزيب وبشير، ٢٠١٣).

٤. تقييم أداء الموظفين:

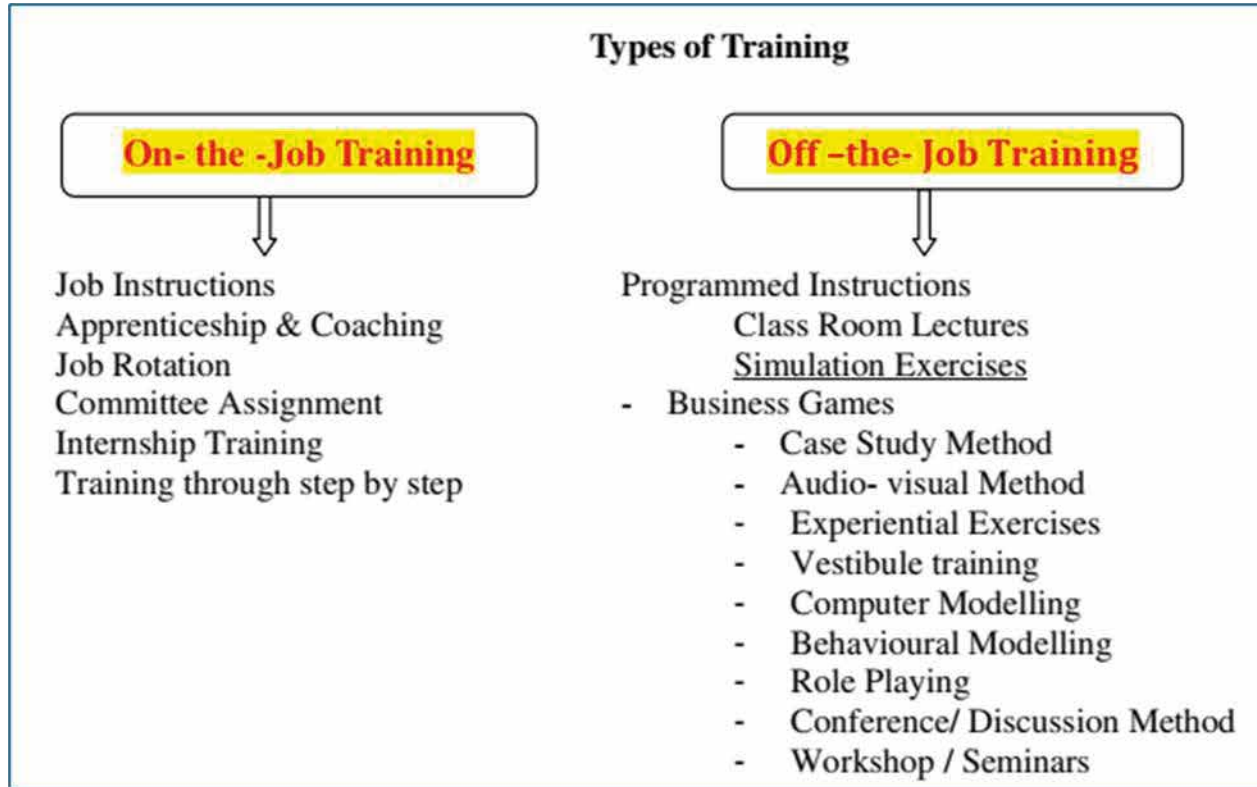
- وفقًا لأحمد وسلطانة وبول وعظيم (٢٠١٣)، قد لا تكون لدى بعض الشركات استراتيجية منهجية لتقييم أداء الموظفين، مما قد يؤدي إلى نتائج تقييم غير دقيقة وغير فعالة ومربكة. لذلك، من الضروري أن تتبنى المنظمات نهجًا منهجيًا لتقييم الأداء. يتم تقييم أداء الموظفين عادة وفقًا للمعايير المحددة مسبقًا من قبل الشركة، مع النظر إلى السلوكيات والنتائج. يمكن أن تؤثر مجموعة متعددة من العناصر، بما في ذلك الدافعية ومستوى المهارة والقدرات والمناخ التنظيمي وتصورات العمل، على نتائج الأداء. وقد قدم ناسازي (٢٠١٣) وأريناني (٢٠١٥) أربعة أمثلة على المقاييس المستخدمة بشكل متكرر لتقييم أداء الموظفين في الشركات :

- الإنتاجية هي قياس كمية الموارد المدخلة التي تتحول إلى منتجات وخدمات .
- الفعالية والكفاءة: تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد .
- الجودة: هذا يشير إلى السمة الفريدة للسلعة أو الخدمة التي تلي الطلب.

• القدرة على تحقيق الربح بشكل منتظم على مدى فترة زمنية محددة تُشار إليها بالربحية.

٥. أنواع تقنيات التدريب والتطوير:

الشركات والمؤسسات المختلفة تتبع إجراءات مختلفة، مما يعني أنه يتطلب وجود برامج تدريب وتطوير متخصصة تتماشى مع متطلبات التوظيف. ونتيجة لذلك، يقدم العديد من الكتاب أنواعًا متنوعة من البرامج لتلبية هذه الاحتياجات



المتباينة. هناك نوعان رئيسيان من التدريب المتاح في الأعمال والمؤسسات التي يمكن استخدامها من قبل الموارد البشرية (HR) وهما التدريب في العمل والتدريب خارج العمل. (شكل-١).

شكل-١: أنواع التدريب والتطوير.

على الرغم من أن التدريب خارج مكان العمل (OJIT) يحدث في الخارج وخارج الموقع، إلا أن التدريب داخل مكان العمل (OJT) يحدث في مكان العمل خلال ساعات العمل العادية. تكون الغالبية العظمى من OJIT ، وتصل تكاليفها إلى ثلاث إلى ست مرات تكلفة OJT. يمكن أن يقلل التدريب غير المخطط له من الوقت اللازم للتكيف، بينما يمكن أن يتضمن OJIT تدريبًا في الخدمة لمعالجة المشكلات. على غرار OJT ، يقوم OJIT المخطط بتحقيق أقصى استفادة من الوقت بعيدًا عن مكان العمل وهو مثالي لاحتياجات التدريب الكبيرة للموظفين. يتم إجراء غالبية التدريب في مكان العمل (OJT) في مواقع تدريب

مخصصة على الموقع أو في مكان عمل المتدرب، ويتم تنظيمه وتنظيمه بعناية. من أجل تعليم مجموعات مهارات محددة مسبقًا، يتطلب التزامًا كثيفًا بين الإداريين والمشرفين والمدرسين والزملاء - أحيانًا دون تأثير يذكر على الإنتاجية. يدمج OJT واجبات العمل في برنامج التدريب. تختلف تكرار OJT بشكل كبير بين المناطق، مع وجود نسب أعلى في الصين ودول آسيا الأخرى مثل ماليزيا. وهذا يشير إلى التحول نحو أساليب تدريب أكثر مرونة واقتصادية. تظهر الأبحاث أن التدريب داخل مكان العمل (OJT) له تأثير كبير على الالتزام والدافع والرضا الوظيفي. (Milhem et al، ٢٠١٤).

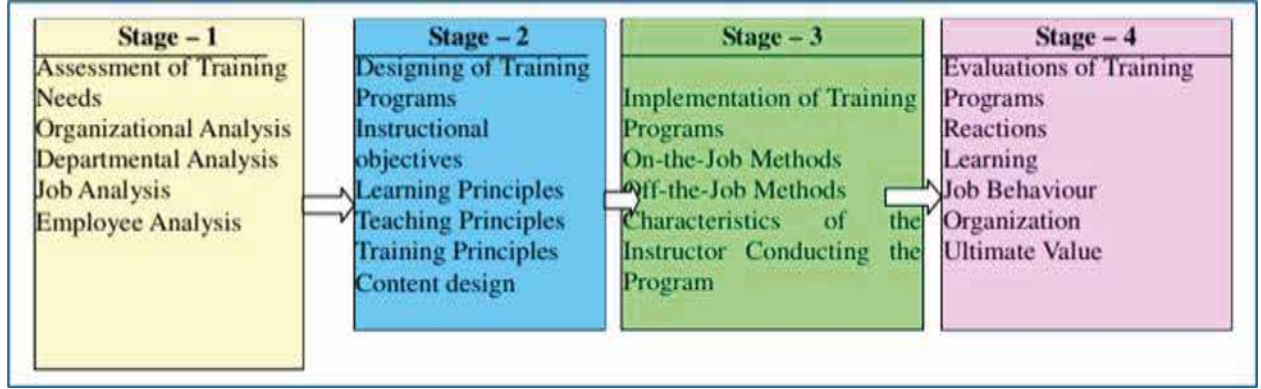
يشمل التدريب خارج مكان العمل مجموعة من النهج، بما في ذلك القراءة، والمحاضرات، والمناقشات الجماعية، والدروس، والدورات، وورش العمل. يوفر مساحة آمنة للمتعلمين لاكتساب واستخدام المهارات الجديدة. ومع ذلك، يجب استخدام التدريب بالتزامن مع الإشراف والأدوات المناسبة والحوافز لأنه لا يمكن حل جميع المشاكل الأدائية بمفرده. يكون التدريب خارج مكان العمل ضروريًا عندما يكون لدى عدد كبير من الموظفين مطالب مماثلة وعندما تتوفر الموارد والخبرة اللازمة لتطوير وتنفيذ التدريب بشكل فعال. عندما تتوافر بعض المتطلبات ولا يشكل التدريب داخل مكان العمل تهديدًا على الإنتاجية أو الصحة أو السلامة، يمكن جدولته وتنفيذه بفوائد فورية. (Milhem et al، ٢٠١٤).

٦. مراحل التدريب والاستراتيجيات والأساليب:

التقدم في مبادرات التدريب بطريقة منهجية أمر حاسم لتعزيز فعاليتها. يتضمن ذلك المرور بأربع خطوات بتتابع منظم. أولاً وقبل كل شيء، من المهم تقييم الاحتياجات الفريدة لمبادرات التدريب والتطوير. يجب بعد ذلك إنشاء البرامج بعناية لتلبية الاحتياجات التي تم تحديدها. ثم، يتم تنفيذ البرامج التدريبية التي تم التخطيط لها، بما في ذلك المشاركين والقنوات اللازمة. في النهاية، يتم إجراء تقييم شامل لفعالية البرنامج التدريبي مما يتيح إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لضمان النتائج الأمثل (شكل رقم ٢) (كولكارني، ٢٠١٣).

تقدمت نظرية التدريب بشكل كبير، خاصة بعد عام ١٩٩٢، مما زاد من فهمنا لعملية التدريب. أصبحت طريقة السيناريو لاعبًا رئيسيًا، وتوفر طريقة بديلة لتدريب الفرق، ولها تأثير هائل على أماكن العمل. اختيار النموذج التدريبي المناسب الذي يناسب بيئة العمل أمر أساسي، ولهذا تبعات في مجالات أخرى مثل التعلم الموضوعي. تسهل نظرية التعلم التحويلي العلاقة بين ملاءمة المتدرب، والإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرار وفعاليتها. تُستخدم نظرية العمل في تحقيق أهداف التدريب ومراقبة السلوك. تسلط نظرية رأس المال البشري الضوء على إمكانية التحسين من خلال استثمارات

التدريب، مع التأكيد أيضًا على أهمية رأس المال البشري في الشركات. تشير الأبحاث إلى أن تحسين الأداء مرتبط بشكل إيجابي بالمزيد من التدريب عبر الحدود الوطنية (ملحم وآخرون، ٢٠١٤).



شكل-٢: مراحل التدريب والتطوير المختلفة.

٧. الصعوبات التي تواجه التدريب والتطوير:

تواجه برامج التدريب والتطوير العديد من العقبات التي تقلل من فعاليتها. تشمل هذه الصعوبات عدم توفر الفرص للتدريب في مكان العمل، وجود جودة ضعيفة في برامج التدريب، واستراتيجية طويلة الأمد لتطوير الموارد البشرية. علاوة على ذلك، فإن عدم توفر مرافق تدريب خاصة وتحديد خاطئ لاحتياجات التدريب يزيد من النقائص. تختلف المهارات المطلوبة لوظائف العمل وتلك التي يمكن تعلمها من خلال التدريب بشكل كبير، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم الكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، تعوق التحديات مثل التخصيص الزمني والمالي غير الكافي، وعدم رغبة أفراد الفريق، وعدم وجود دعم إداري بشكل كبير أداء برامج التدريب والتطوير. لقد لاحظ كبار المديرين أن هذه الصعوبات تتفاقم بسبب نقص الانفتاح داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما حددوا عوائق إضافية للمبادرات الفعالة في التدريب والتطوير، بما في ذلك الموقف السلبي للإدارة، ونقص العمالة، وسوء توجيه الميزانيات، وعدم الاستفادة من مشاركة المعرفة الخارجية (أليمو، ٢٠١٥).

٨. التعليقات على الدراسات السابقة:

جميع الدراسات المذكورة سابقا قد قامت بتحقيق الأهمية والدور الحيوي للتدريب والتطوير وتأثيرهما على أداء المؤسسات. تم استقصاء كل من المؤسسات الخاصة والعامة. ومع ذلك، فإن الثغرات الرئيسية في البحث تتمثل في عدم

وجود الفروق الرئيسية بين المؤسسات الخاصة والعامة، وتقنيات التدريب والابتكارات، وفعالية دمج الذكاء الاصطناعي، وأيضًا التحديات الرئيسية التي قد تعيق برامج التدريب والتطوير.

الخاتمة:

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

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءات الدراسة

١. النهج البحثي:

بالنسبة للموضوع المذكور، النهج البحثي الأكثر ملاءمة هو استراتيجية النهج المختلط. سيتم استكشاف وتحليل كل من البيانات الكمية والنوعية (Bray)، وآخرون، ٢٠١٤).

١. النهج النوعي: يشمل النهج النوعي مراجعة الدراسات السابقة التي نشرت سابقًا، وهي خطوة ضرورية في البحث النوعي. لجمع بيانات شاملة بشأن استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات في المملكة العربية السعودية وتأثيرها الإيجابي على أداء الشركة ونجاحها، سيتم تصفية البيانات المحصلة ومن ثم خضوعها لتحليل موضوعي لتحديد الثيمات الرئيسية والفرعية.

٢. النهج الكمي: باستخدام البيانات المحصلة والمجموعة من مراجعة الأدب السابقة، سيتم إنشاء استبانة مصممة بشكل جيد كجزء من المنهج الكمي. الهدف من الاستبانة هو جمع البيانات الكمية حول برامج التدريب والتطوير. يمكن أن تحصل الشركات الخاصة والوكالات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تعمل في مختلف الصناعات على الاستبانة. يمكن جمع البيانات العددية باستخدام هذا النهج.

٢. تصميم الدراسة:

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

٣. تجميع البيانات:

١. استبانات مصممة بشكل جيد: يجب إنشاء استبانات لجمع المعلومات القابلة للقياس حول برامج التدريب والتطوير، وتأثيرها على الموظفين، والتحديات، والتقنيات الجديدة.

٢. المقابلات: للحصول على رؤى نوعية حول إجراءات التدريب والعقبات وقصص النجاح، قم بإجراء مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مديري الموارد البشرية والمدربين والموظفين في الشركات الخاصة والحكومية.

٣. تحليل المقالات: لتكملة بيانات الاستبانة والمقابلات، قم بدراسة المقالات الهامة للمؤسسات المختارة، والمواد التدريبية، وتقارير الأداء.

٤. أداة الدراسة:

تم إعداد استبيان مصمم بشكل جيد يتكون من ٤ أقسام رئيسية على النحو التالي:

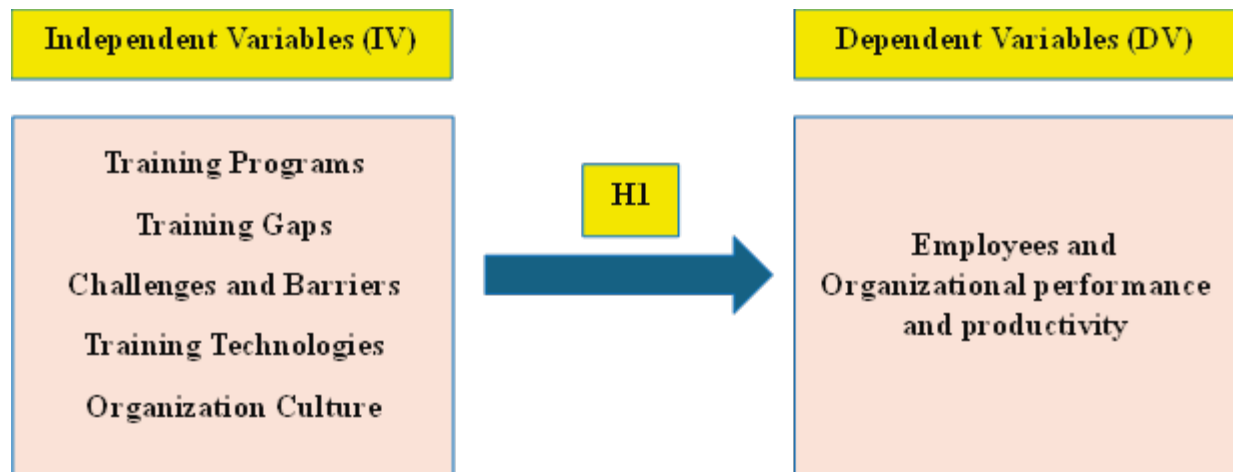
- الجزء الأول: المقدمة ونموذج الموافقة.
- الجزء الثاني: المعلومات الديموغرافية والعامة.
- الجزء الثالث: أهمية التدريب والتطوير.
- الجزء الرابع: التدريب، والتطوير، وكفاءة العمل، والأداء.

٥. تحليل البيانات:

سيتم تطبيق تحليل البيانات النوعية والكمية لهذه الدراسة البحثية. أولاً، سيقوم التحليل الكمي بدراسة الروابط بين متغيرات التدريب ومؤشرات الكفاءة، وسيتم تحليل بيانات الاستطلاع باستخدام تقنيات إحصائية مثل الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار وتحليل الارتباط. من ناحية أخرى، سيتم استكشاف التحليل النوعي لاكتشاف الثيمات المتكررة والأنماط والتفاصيل، وسيتم تحرير وترميز المواد المقابلة باستخدام تحليل ثنائي أو تقنيات أخرى.

٦. الإطار المفاهيمي للدراسة:

في هذا الإطار المفاهيمي، يمكننا دراسة المتغيرات التابعة مثل الأداء والإنتاجية التنظيمية، وعلاقتها بالمتغيرات المستقلة مثل برامج التدريب والتطوير، والتقنيات التدريبية الجديدة المنفذة، والمساهمة الإدارية في برامج التدريب والتطوير، وثقافة المؤسسة فيما يتعلق بالتدريب.



شكل-٣: الاطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

٧. فرضيات للدراسة:

تتمثل فرضية الدراسة الحالية فيما يلي:

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

الفرضية الصفرية": (H0) لا توجد علاقة معنوية بين برامج التدريب والتطوير وأداء وإنتاجية المؤسسة."

الفصل الرابع نتائج الدراسة

١. البيانات الديموغرافية وعدد الردود:

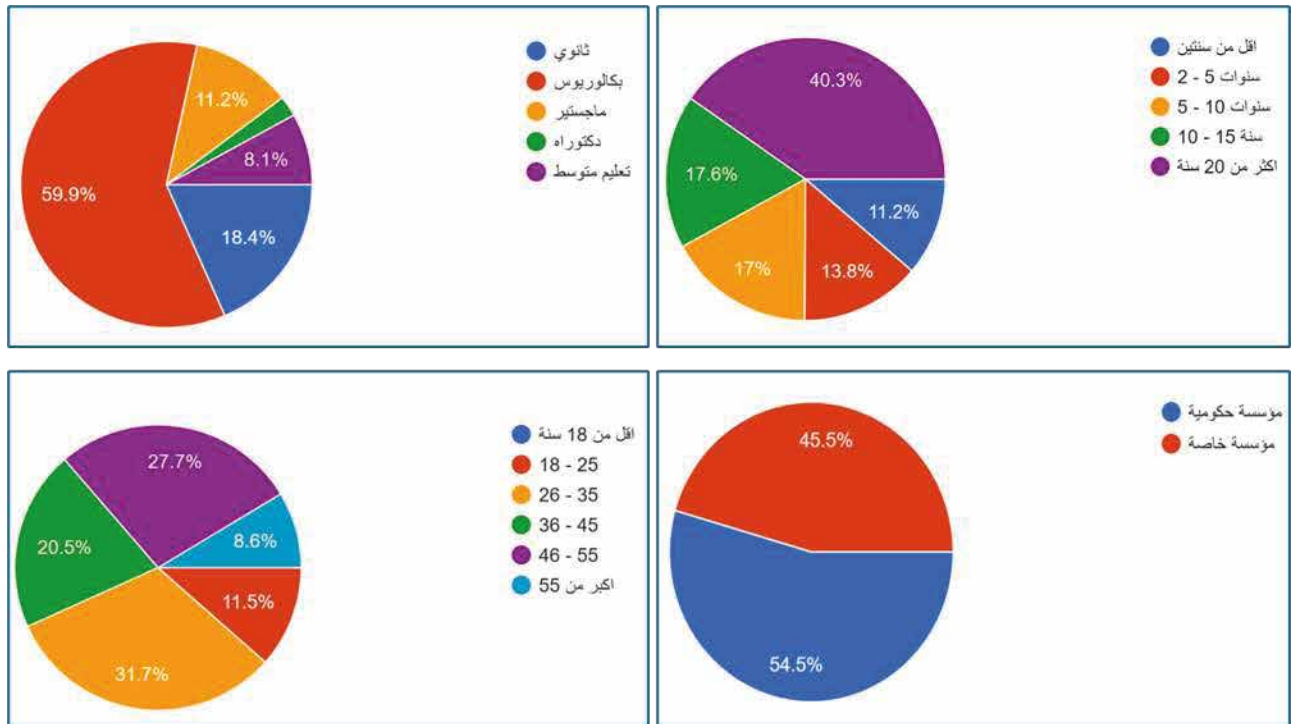
المعلومات المتاحة تقدم ملخصاً شاملاً للتركيب الديموغرافي لمشاركي البحث، مشمولة بمجموعة من العوامل مثل الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة العملية، والانتماء إلى منظمة، وصناعة العمل. هناك فجوة جنسية واضحة بين المشاركين البالغ عددهم ٣٤٧ شخصاً، حيث يمثل الرجال الغالبية العظمى (٨٨,٨%) وتمثل النساء نسبة أقل (١١,٢%). تلفت هذه الفجوة الانتباه إلى أي عواقب تتعلق بالجنس في استنتاجات الدراسة وتؤكد ضرورة التحليل الحساس للجنس لضمان فهم شامل (جدول ١).

توزيع الأعمار للمشاركين يظهر مجموعة واسعة، حيث يقع معظم العينة (أي ٣١,٧% من العينة) ضمن فئات الأعمار بين ٢٦-٣٥ سنة و ٤٦-٥٥ سنة. التباين في مجموعات الأعمار بين مجموعة المشاركين يشير إلى تنوع واسع في وجهات النظر والتجارب، والتي قد تؤثر على آرائهم وردودهم حول موضوع الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، يظهر الخلفية التعليمية للمشاركين تنوعاً، حيث يمتلك نسبة كبيرة جداً منهم درجات البكالوريوس (٥٩,٩%)، يليها التعليم الثانوي (١٨,٤%). قد يؤثر هذا التنوع في التجارب التعليمية على كيفية فهم المشاركين وتحليل أهداف ونتائج الدراسة (الجدول ١).

عامل آخر مهم مدرج في مجموعة البيانات هو الخبرة المهنية، حيث يظهر المشاركون مجموعة من سنوات الخبرة في صناعاتهم المختلفة. على الرغم من أن نسبة كبيرة (٤٠,٣%) لديها أكثر من ١٥ عامًا من الخبرة، إلا أن الأفراد الباقون لديهم أقل من ٢ سنة إلى ١٥ سنة، مما يشير إلى تنوع واسع في الخبرة والآراء التي قد تضيف قيمة إلى استنتاجات الدراسة (الجدول ١). تنقسم المشاركون بالتساوي بين القطاعين العام والخاص، حيث يشكلون ٥٤,٥% من العينة، من حيث الانتماء التنظيمي. تعني هذه التوازنية تمثيلاً شاملاً لوجهات النظر من مختلف الإعدادات التنظيمية، مما يمكن من إجراء فحص شامل لموضوع الدراسة عبر مجموعة متنوعة من الأطر التأسيسية. بشكل عام، يوفر ملف البيانات الديموغرافية قاعدة قوية للتحليل العميق، مما يضمن أن استنتاجات الدراسة ذات الصلة وتمثل مجموعة متنوعة من وجهات النظر والتجارب للمشاركين (الجدول ١).

جدول ٢: المعلومات الديموغرافية والعامة للمشاركين في الاستبيان.

م	السؤال	التكرار	النسبة
١	عدد المشاركين	عدد الاستبيانات	100%
		عدد المستجيبين	100%
		عدد الاستجابات المرفوضة	0%
		اجمالي الاستجابات	100%
٢	الجنس	ذكر	88.8%
		انثي	11.2%
٣	السن	اقل من ١٨	0%
		١٨ – ٢٥	11.5%
		٢٦ – ٣٥	31.7%
		٣٦ – ٤٥	20.5%
		٤٦ – ٥٥	27.7%
		اكبر من ٥٥	8.6%
٤	التعليم	دبلوم	18.4%
		بكالوريوس	8.1%
		ماجستير	59.9%
		دكتورة	11.2%
٥	الوصف الوظيفي	كل أنواع الوظائف بمختلف مساهمتها الوظيفية متاحة	
٦	نوع الوظيفة	معظم القطاعات تم ذكرها في الاستبانة.	
٦	سنوات الخبرة	اقل من ٢	11.2%
		٢ – ٥	13.8%
		٥ – ١٠	17%
		١٠ – ١٥	17.6%
		١٥ – ٢٠	40.3%
		اكتر من ٢٠	11.2%
٨	قطاع الاعمال	حكومي	54.5%
		خاص	45.5%



شكل-٢: البيانات الديموغرافية والعامة للمشاركين.

٢. أهمية التدريب والتطوير:

تعرض المعلومات المعروضة إجابات على مجموعة من الأسئلة المصممة لتقييم فعالية وتأثير مبادرات التدريب على رضا العملاء، والدافعية، وتطوير المهارات، وأداء الوظيفة. مع موافقة ٤٧,٣% من المستجيبين وموافقة قوية بنسبة ٢٢,٢%, أعرب غالبية المستجيبين عن موافقتهم عندما سئلوا عما إذا كان ينبغي أن تتناسب برامج التدريب مع متطلبات الوظيفة أو نقص الموظفين. يُظهر ذلك أن برامج التدريب يُعتقد أنها مصممة بشكل كافٍ لاستهداف احتياجات العمل المحددة أو الفجوات في المهارات، مما يشير إلى رأي إيجابي حول قابلية وفعالية مبادرات التدريب في تلبية متطلبات المنظمة (الجدول ٢).

بنسبة تتجاوز ٤٩,٩% موافقة، وبنسبة تتجاوز ٢٧,١% موافقة قوية، أكد غالبية كبيرة من المستجيبين على أهمية التدريب فيما يتعلق بتطبيقه على أنشطة العمل بعد التدريب. يعني ذلك أن التدريب يُعتبر له تأثير مباشر في تحسين الكفاءة وأداء العمل، مما يبرز أهمية مطابقة أهداف التدريب مع متطلبات الوظيفة لضمان الفائدة والفعالية في الحالات العملية الفعلية. وبنسبة تتجاوز ٤٩,٣% موافقة، وبنسبة تتجاوز ٣٩,٥% موافقة قوية، أكد غالبية كبيرة من المستجيبين أن التدريب كان له تأثير جيد على تحفيزهم لأداء أعمالهم. يُظهر ذلك أن برامج التدريب تعمل على تحسين المهارات المتعلقة

بالعمل وتساهم أيضاً في خلق بيئة عمل سعيدة وتحفيز داخلي للعاملين، مما قد يؤدي إلى مستويات أعلى من التفاعل والإنتاجية (الجدول ٢).

بالإضافة إلى ذلك، بنسبة ٤٤,٤% موافقة و ٤٥% موافقة قوية، اعترف المستجيبون بشكل ساحق بالفوائد المفيدة للتدريب على تطوير القدرات الجديدة واكتساب المعلومات وتعديل السلوك وتعزيز المهارات. وهذا يؤكد على كيفية اعتقاد أن برامج التدريب مفيدة في تعزيز تطوير الكفاءة والتقدم المهني، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء العمل والنجاح التنظيمي الشامل. وليس آخرها، أشارت نسبة كبيرة من المستجيبين إلى أن سعادتهم في العمل جزئياً ناتجة عن التدريب، بنسبة ٤٨,٧% موافقة و ٣٠% موافقة قوية. وهذا يسلط الضوء على فوائد العديد من البرامج الفعالة للتدريب والتطوير في السياقات التنظيمية ويظهر كيف أن مبادرات التدريب لا تحسن فقط المهارة وأداء العمل، ولكن تسهم أيضاً بشكل كبير في رضا العمل والرفاهية العامة للموظفين.

المعلومات المقدمة توضح كيف يشعر أفراد الفريق بعدة جوانب من مبادرات التدريب في الشركة. عندما سُئلوا عما إذا كانت استراتيجية التدريب في المؤسسة فعّالة، أجاب نسبة كبيرة من المستجيبين - ٤٧,٣% موافقة و ١٩,٩% موافقة قوية - بأنها كذلك. وهذا يشير إلى تقييم جيد بشكل عام للطرق التي يتم بها التدريب، مؤكداً فعاليتها المُدركة في دعم تعلم الموظفين وتطوير مهاراتهم. وأشار نسبة كبيرة من المستجيبين إلى الرضا عن كفاية التدريب المقدم، بنسبة ٤٥% موافقة و ٢٥,٤% موافقة قوية على أنهم يتلقون تدريباً كافياً لتلبية متطلبات وظائفهم. لكن نسبة كبيرة عبرت عن عدم الرضا أو الارتباك، مما يؤكد على أهمية التأكد من وجود فرص تدريب كافية لتزويد أفراد الفريق بالقدرات والمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل جيد.

مع ٥١% موافقة و ٢٤,٢% موافقة قوية، أكدت غالبية المستجيبين أن تقييم البرنامج يحدث إما خلال أو عند انتهاء الجلسة التدريبية. وهذا يظهر التفاني في تقييم نتائج وأثار برامج التدريب، مما يمكن من تحسين مستمر وتحسين طرق التدريب لتحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة بشكل أكثر فعالية. وفيما يتعلق بفعالية إنفاق التدريب في المؤسسة، كانت آراء المستجيبين متباينة؛ ٤٠,٦% موافقة و ٢٠,٧% موافقة قوية على أن استثمارات التدريب في المؤسسة فعّالة. لتعظيم عائد

الاستثمار في الأنشطة التدريبية، من الضروري ضمان الشفافية والمساءلة في توزيع الموارد، كما أشار إليه الأقلية الكبيرة التي أعربت عن شك أو عدم الرضا.

أخيراً، أبلغ غالبية المستجيبين عن رضاهم عن برامج التدريب بشكل عام، بنسبة ٤٦,٧% موافقة و ٢٢,٥% موافقة قوية. ومع ذلك، أعربت نسبة كبيرة عن مستويات مختلفة من عدم الرضا أو الغموض، مما يشير إلى ضرورة المزيد من الجهود لتصحيح أي نقائص وتحسين الجودة العامة وفعالية مبادرات التدريب داخل الشركة.

جدول-٢: الاستجابات حول أهمية التدريب والتطوير.

م	السؤال	الأجوبة				
		التكرار (%)				
		موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
١	هل تعتقد أن برنامج التدريب مصمم استناداً إلى متطلبات الوظيفة؟ أم يعود الأمر إلى نقص قدرات الموظف للوظيفة؟	77 (22.2%)	164 (47.3%)	83 (23.9%)	13 (3.7%)	10 (2.9%)
٢	هل نوع التدريب الذي خضته قابل للتطبيق في الوظيفة بعد التدريب؟	94 (27.1%)	173 (49.9%)	52 (15%)	18 (5.2%)	10 (2.9%)
٣	هل يزيد التدريب من دافعتك تجاه العمل الذي تقوم به؟	137 (39.5%)	171 (49.3%)	20 (5.8%)	12 (3.5%)	7 (2%)
٤	هل يحسن التدريب مهاراتك ومعرفتك وتغيير موقفك وإمكانياتك الجديدة؟	156 (45%)	154 (44.4%)	27 (7.8%)	4 (1.2%)	6 (1.7%)
٥	هل يؤدي التدريب إلى رضاك عن عملك؟	104 (30%)	169 (48.7%)	56 (16.1%)	11 (3.2%)	7 (2%)
٦	هل تعتقد أن طريقة التدريب المستخدمة من قبل المنظمة فعالة؟	69 (19.9%)	164 (47.3%)	78 (22.5%)	26 (7.5%)	10 (2.9%)
٧	هل لديك تدريب كاف يمكنك من أداء وظيفتك كما هو مطلوب؟	88 (25.4%)	156 (45%)	57 (16.4%)	39 (11.2%)	7 (2%)
٨	هل يتم تقييم برنامج التدريب خلال أو في نهاية البرنامج؟	84 (24.2%)	177 (51%)	67 (19.3%)	13 (3.7%)	6 (1.7%)

٩	هل تعتقد أن المنظمة فعّالة في الانفاق على برامج التدريب؟	72 (20.7%)	141 (40.6%)	81 (23.3%)	40 (11.5%)	13 (3.7%)
١٠	هل أنت راضٍ عن الجوانب العامة لبرامج التدريب في المنظمة؟	78 (22.5%)	162 (46.7%)	64 (18.4%)	31 (8.9%)	12 (3.5%)

٣. التدريب والتطوير وكفاءة العمل والأداء:

المعلومات المقدمة تسلط الضوء على كيفية رؤية الموظفين لتأثير التدريب على عدة جوانب من أداء العمل وتطوير المهارات داخل الشركة. عندما سُئلوا عما إذا كان التدريب يساعد في زيادة الإنتاجية، أعربت غالبية كبيرة من المستجيبين - بنسبة ٤٨,٤% موافقة قوية و٣٤,٨% موافقة - عن الموافقة. وهذا يظهر الإدراك العام للموظفين بأن برامج التدريب لها تأثير إيجابي على رفع مستويات الإنتاجية، مما يسلط الضوء على أهمية التدريب المدركة في تحقيق الإنتاج وأداء العمل. بالمثل، وافق ٥١,٣% من المستجيبين ووافق بقوة ٣٢,٩% على أن التدريب له تأثير كبير في رفع جودة السلع أو الخدمات. وهذا يظهر أن الموظفين يرون برامج التدريب كأساسية لاكتساب المهارات والمعلومات اللازمة لإنتاج عمل عالي الجودة، مما يعزز الأداء التنظيمي ورضا العملاء.

بالإضافة، وافق ٥٢,٤% من المستجيبين ووافق بقوة ٢٩,٤% على أن برنامج التدريب في المؤسسة يساعد في زيادة الكمية. وهذا يشير إلى أن برامج التدريب تركز على رفع مستويات الإنتاج والكفاءة بالإضافة إلى تحسين الجودة، وفقاً لأهداف التنظيم في تحسين الأداء والإنتاجية. وبالإضافة، وافق ٥٣,٣% من المستجيبين ووافق بقوة ٣٤,٣% على أن التدريب له فوائد عديدة لتحسين المعرفة، والقدرات، والمواقف، والمهارات. وهذا يظهر كيف يُعتبر برامج التدريب مفيدة في مساعدة الأفراد على النمو المهني وبناء قدراتهم، مما يساعدهم بدورهم على التكيف بفعالية مع تغير مواقف العمل ومتطلبات التنظيم.

وتظهر البيانات، ككل، كيف يُحسن التدريب مجموعة متنوعة من جوانب أداء العمل وتطوير المهارات. وهذا يشير إلى أن الموظفين بشكل عام يعتقدون أن برامج التدريب فعّالة في رفع مستويات الإنتاجية والجودة والكمية والكفاءة العامة داخل الشركة. المعلومات المقدمة تلتقط آراء العمال حول مدى فاعلية مبادرات التدريب في تحسين العديد من جوانب أداء العمل وتقديمهم المهني داخل الشركة. أكثرية المستجيبين - بنسبة ٥٤,٢% موافقة و٣٦% موافقة قوية - اعترفت بأهمية التدريب في تطوير القدرات الجديدة واكتساب المعرفة وتعديل السلوك وتعزيز المهارات. وهذا يعني أن هناك إدراكاً عاماً

للموظفين بأن برامج التدريب تساعدهم على تحسين مجموعة مهاراتهم وكفاءتهم، مما يساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وأداء وظائفهم بنجاح أكبر.

على نفس النحو، وافق ٥١,٦% من المستجيبين ووافق بقوة ٣٨% على أن التدريب يلعب دورًا في تحسين استخدام الأدوات والآلات وزيادة السلامة التشغيلية. وهذا يؤكد على كيفية اعتقاد فوائد برامج التدريب في تزويد العمال بالمعرفة والمهارات اللازمة لتشغيل المعدات والأدوات بأمان وفعالية، مما يقلل من المخاطر في مكان العمل ويضمن سلاسة العمليات. بالإضافة، وافق ٤٨,٤% من المستجيبين ووافق بقوة ٢٩,٤% على أن برامج التدريب تساعد في تقليل القدرة على التباهي بالمهارات، مما يشير إلى الدور الذي يلعبه التدريب في حل هذه المشكلة. وهذا يوحي بأن برامج التدريب يُعتبر أساسياً للحفاظ على مهارات الموظفين حديثة وقابلة للتطبيق، مما يتيح لهم التكيف بنجاح مع التغيرات في القطاع وفي التكنولوجيا.

وبالإضافة إلى ذلك، وافق ٣٨% من المستجيبين ووافق بقوة ٢٧,١% على أن التدريب له القدرة على خفض معدلات التحول. وهذا يعني أن برامج التدريب أساسية لرفع سعادة الموظفين وانخراطهم واحتفاظهم. بدوره، يساعد ذلك الشركة على الاحتفاظ بموظفيها المتخصصين وذوي الخبرة، وتقليل معدلات التحول، والحفاظ على العمليات. تستكشف المعلومات المقدمة كيفية رؤية الموظفين لكيفية تأثير مبادرات التدريب على أهداف الشركة المختلفة والنتائج. ومع ٤٩% موافقة و٣٥,٧% موافقة قوية على أن أنشطة التدريب تساعد بشكل فعال في تقليل الهدر المادي داخل الشركة، أقر المستجيبون دور التدريب في تقليل الهدر المادي. وهذا يؤكد كيفية اعتقاد فوائد برامج التدريب في تعظيم استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز الكفاءة والاستدامة.

كما أكد المستجيبون أهمية التدريب في بناء العمل الجماعي وتحسين الإنتاجية، حيث وافق ٥٣,٣% منهم ووافق بقوة ٣٣,٧% على أن برامج التدريب تشجع على العمل الجماعي القوي وتعزز الإنتاجية داخل الشركة. وهذا يشير إلى أن أفراد الفريق يرون برامج التدريب كأساسية لتعزيز التعاون والتواصل والتآزر، مما يعزز الإنتاجية والأداء. بالإضافة، وافق ٤٨,٧% من المستجيبين ووافق بقوة ٢٩,٧% على أن برامج التدريب تسهم في أداء الشركة وسعادة العملاء، مما يشير إلى تأثير التدريب على ضمان هذه النتائج. وفقًا لذلك، فإن برامج التدريب أساسية لتزويد أفراد الفريق بالمهارات والمعلومات اللازمة لتلبية متطلبات وتوقعات العملاء بنجاح، مما يعزز تنافسية الشركة وسمعتها.

بالإضافة، وافق ٤٩% من المستجيبين ووافق بقوة ٣٨,٦% على أن التدريب يلعب دورًا في تعزيز الابتكار والإبداع للحصول على ميزة تنافسية. وهذا يؤكد على كيفية اعتقاد فوائده برامج التدريب في خلق ثقافة مبتكرة وتجريبية ومستمرة التحسين داخل الشركة، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية والتكيف مع التغيرات في شروط السوق. تسلط البيانات، ككل، الضوء على العديد من الطرق التي يمكن من خلالها مبادرات التدريب دفع النجاح التنظيمي، وتحسين رضا العملاء، وتحفيز الابتكار، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد. وهذا يتماشى مع إقرار الموظفين بأن برامج التدريب يمكن أن تجعل الشركة أكثر تنافسية وفعالية.

جدول-٣: التدريب والتطور وأداء وكفاءة المؤسسة.

م	السؤال	الأجوبة				
		التكرار (%)				
		موافق وبشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق وبشدة
١	في رأيك، يساعد التدريب على زيادة الإنتاجية.	168 (48.4%)	152 (34.8%)	17 (4.9%)	6 (1.7%)	4 (1.2%)
٢	التدريب الذي حصلت عليه ساعدك في تعزيز جودة المنتج / الخدمة.	114 (32.9%)	178 (51.3%)	37 (10.7%)	11 (3.2%)	7 (2%)
٣	التدريب الذي قدمته منظمتك ساعدك على تحسين كمية العمل المنجزة.	102 (29.4%)	182 (52.4%)	41 (11.8%)	15 (4.3%)	7 (2%)
٤	هل يحسن التدريب مهاراتك ومعرفتك وتغيير موقفك وإمكانياتك الجديدة؟	119 (34.3%)	185 (53.3%)	27 (7.8%)	11 (3.2%)	5 (1.4%)
٥	أشعر أن التدريب يمكنني من تحسين المهارات والمعرفة وتغيير الموقف والقدرات الجديدة.	125 (36%)	188 (54.2%)	25 (7.2%)	6 (1.7%)	3 (0.9%)
٦	في رأيك، يساعد التدريب على تعزيز استخدام الأدوات والآلات، والسلامة التشغيلية.	132 (38%)	179 (51.6%)	25 (7.2%)	7 (2%)	4 (1.2%)
٧	التدريب المقدم ساعدك في القضاء على المشاكل والعوائق.	102 (29.4%)	168 (48.4%)	57 (16.4%)	15 (4.3%)	5 (1.4%)
٨	في رأيك، يساعد التدريب على تقليل معدل الانتقال بين الوظائف.	94 (27.1%)	132 (38%)	75 (21.6%)	34 (4.8%)	12 (3.5%)
٩	في رأيك، يساعد التدريب على تقليل هدر المواد والوقت.	124 (35.7%)	170 (49%)	31 (8.9%)	16 (4.6%)	6 (1.7%)
١٠	أنا واثق من أن التدريب يعزز العمل الجماعي القوي، لذا ساعد تدريب المنظمة على زيادة كفاءة العمل.	147 (33.7%)	185 (53.3%)	29 (8.4%)	9 (2.6%)	7 (2%)
١١	أشعر أن التدريب المقدم ساعد منظمتي في ضمان نجاحها من خلال رضا العملاء.	103 (29.7%)	164 (48.7%)	57 (16.4%)	9 (2.6%)	9 (2.6%)
١٢	يساعد التدريب على الترويج للابتكار والإبداع لتحقيق التنافسية.	134 (38.6%)	170 (49%)	24 (6.9%)	11 (3.2%)	8 (2.3%)

٤. مقارنة البيانات بخصوص التدريب وتأثيره على أداء العمل:

لفحص فرضيتنا:

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

الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد علاقة معنوية بين برامج التدريب والتطوير وأداء وإنتاجية المؤسسة.

ستتم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، الجزء ٤ (برامج التدريب والتطوير وكفاءة العمل والأداء) إحصائياً باستخدام اختبار t المستقل بين مجموعتين رئيسيتين .

• المجموعة ١: مجموعة مؤلفة من الموافقة القوية والموافقة .

• المجموعة ٢: مجموعة مؤلفة من الرفض القوي والرفض.

جدول-٤: إجمالي عدد الموافقين مقابل غير الموافقين.

Question No.	Total number of responses	
	Agree + Strongly Agree	Disagree + Strongly Disagree
Q1	320	10
Q2	292	18
Q3	284	22
Q4	304	16
Q5	313	9
Q6	311	11
Q7	270	20
Q8	226	46
Q9	294	22
Q10	332	16
Q11	267	18
Q12	304	19

اختبار t غير المقارن لمجموعات غير المقترنة :

كانت قيمة ال (p value) اقل من ٠,٠٠٠١ المجموعة ١ مهمة للغاية ومختلفة بشكل كبير عن المجموعة ٢.

Group	KS	P Value	Passed normality test?
Column A	0.1516	>0.10	Yes
Column B	0.2907	>0.10	Yes

Summary of Data		
Parameter:	Column A	Column B
Mean:	293.08	18.917
# of points:	12	12
Std deviation:	28.593	9.596
Std error:	8.254	2.770
Minimum:	226.00	9.000
Maximum:	332.00	46.000
Median:	299.00	18.000
Lower 95% CI:	274.92	12.820
Upper 95% CI:	311.25	25.014

*	*	*
---	---	---

شكل-٥: البيانات الإحصائية لاختبار t

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يوفر مجموع البيانات المقدم فهماً شاملاً لكيفية رؤية الموظفين لمبادرات التدريب وكيف تؤثر على مختلف مجالات المؤسسة. أولاً وقبل كل شيء، يُظهر توزيع الديموغرافيا للمستجيبين أن ٨٨,٨% من العينة هم من الذكور، مما يشير إلى وجود فجوة جنسية ينبغي التفكير فيها بشكل أعمق. توزيع الأعمار يظهر تنوعاً؛ حيث سقط معظم المشاركين في فئتي العمر ٢٦-٣٥ و ٤٦-٥٥ عاماً، مما يشير إلى تنوع واسع في وجهات النظر والخبرات. وبشكل مقارن، هناك تنوع واسع في الخلفية التعليمية؛ حيث يمتلك أغلبية الأفراد (٥٩,٩%) درجة البكالوريوس، والتي قد تؤثر على مدى فهمهم وتحليلهم لأهداف الدراسة.

بالإضافة، يظهر المشاركون مجموعة متنوعة من الخبرات المهنية، حيث يمتلك نسبة كبيرة (٤٠,٣%) أكثر من ١٥ عاماً من الخبرة في الصناعة. يسلط هذا التنوع في مستويات الخبرة الضوء على تنوع وجهات النظر التي أثرت على استنتاجات الدراسة. علاوة على ذلك، يضمن التوزيع المتوازن بين ٥٤,٥% من الانتماءات إلى القطاعين العام والخاص مجموعة واسعة من وجهات النظر من مختلف الإعدادات التنظيمية، مما يسهل تحليل موضوع الدراسة.

بالنسبة لنتائج الاستبيان، يتفق معظم المستجيبين على أن برامج التدريب تم إنشاؤها بفعالية لتلبية متطلبات العمل أو الثغرات في المهارات، مما يدل على رأي إيجابي حول التوافق بين متطلبات الشركة وأنشطة التدريب. وبشكل مماثل، يشعر نسبة كبيرة بأن التدريب يعزز الدافعية وأداء العمل وتطوير المهارات؛ مما يؤكد على الفعالية المدركة للتدخلات التدريبية في تعزيز تطوير الموظفين ورضاهم عن العمل.

علاوة على ذلك، يتفق معظم المستجيبين على أن مبادرات التدريب تتناول بنجاح مجموعة من الأهداف التجارية، بما في ذلك تعزيز الإبداع ورفع الجودة وزيادة الإنتاجية. هذه النظرة المتفائلة تسلط الضوء على الفوائد المتنوعة لبرامج التدريب في تعزيز التنافسية ونجاح المؤسسة. ومع ذلك، لديه العديد من المشاركين شكوكاً حول عناصر مثل فعالية مصاريف التدريب والرضا العام بشأن مبادرات التدريب، مما يشير إلى فرص للتحسين والتبسيط.

وفقاً لنتائجنا، أشارت البيانات المنشورة سابقاً إلى نتائج مماثلة. ينبغي للمؤسسات أن تُعطي أولوية لنمو موظفيها الكامن وتحقيق تحقيق الذات، وفقاً لني ووانغ (٢٠١٥). وبشكل مماثل، وجد كوارتي (٢٠١٢) علاقة قوية إلى حد ما بين الأداء التنظيمي وبرامج تدريب وتطوير الموظفين (كوارتي، ٢٠١٢). هذه النتيجة تدعم الفرضية التي قدمها أحمد ودين (٢٠٠٩)، التي تنص على أن تحسين أداء الموظفين من خلال إجراءات التعلم المنظمة هو الهدف الرئيسي لمبادرات التدريب. ويُعتقد أن هذه التدخلات في التدريب تقدم فرصاً لتحسين المعرفة والقدرات والفهم المفاهيمي، فضلاً عن تغيير السلوك والمواقف ضمن إطار المنظمة. علاوة على ذلك، يسلط هوسيليد (١٩٩٥) الضوء على تأثير تقديم فرص تدريبية مكتملة وغير رسمية للموظفين الجدد، مؤكداً على ضرورة ذلك لتطويرهم المهني (هوسيليد، ١٩٩٥).

أخيرًا، تقدم مجموعة البيانات معلومات مفيدة حول كيفية رؤية أعضاء الفريق لمبادرات التدريب وكيفية تأثيرها على نتائج المؤسسة. تؤكد النتائج مدى أهمية تناسب برامج التدريب مع أهداف المؤسسة والتعامل مع أي فجوات أو مجالات قد تحتاج إلى تحسين لتحسين تأثير تدخلات التدريب. يمكن للمؤسسات تحسين أساليب التدريب وتحقيق نمو وأداء طويل الأمد من خلال إجراء تحليل إضافي واتخاذ الإجراء المناسب استنادًا إلى هذه الرؤى.

الفصل السادس

الخاتمة

في الختام، تقدم المعلومات المكتسبة رؤى جديدة مهمة حول كيفية رؤية أعضاء الفريق لمبادرات التدريب وكيفية تأثيرها على جوانب مختلفة من أداء العمل ونجاح المؤسسة. يوفر ملف الديموغرافيا للمشاركين أساساً قوياً لتقييم استنتاجات الدراسة، حيث يتضمن تفاصيل حول الجنس، العمر، التعليم، الخبرة، الانتماء التنظيمي، والصناعة. بخصيص فعالية ومزايا مبادرات التدريب في رفع الإنتاجية، والجودة، والكمية، والمهارات، والدافعية، ورضا العمل، والأداء التنظيمي الشامل، كانت آراء معظم المستجيبين إيجابية بشكل عام.

تسمح النتائج بصياغة عدة توصيات لتحسين مبادرات التدريب التنظيمية:

١. في المقام الأول، كما أشار إليه معظم المستجيبين، يجب أن تكون برامج التدريب متناغمة بشكل مستمر مع متطلبات العمل الفريدة أو نقص المهارات للموظفين. يتطلب ذلك إجراء تحليلات احتياجات متعمقة وإنشاء برامج تدريب مخصصة للتعامل مع المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما يجب التأكد من أهمية وتطبيق المواد التدريبية على المهام الوظيفية الفعلية لتحقيق أقصى استفادة من نقل التعلم إلى مكان العمل.
٢. ينبغي للمؤسسات أيضاً إيلاء الأولوية لتقييم برامج التدريب الخاصة بها لتحديد فعاليتها وتحديد الفرص التنموية. وينطوي ذلك على تقييم تأثير التدريب على أداء العامل والدافعية والرضا إما أثناء أو بعد جلسات التدريب.
٣. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التركيز على تشجيع أعضاء الفريق على المشاركة في فرص التدريب المستمرة لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير داخل الشركة.
٤. وأخيراً، ينبغي على الشركات توفير تمويل كاف، والدعم، والموافقة الإدارية لبرامج التدريب. ويشمل ذلك تخصيصات الوقت والميزانية. يمكن للمؤسسات زراعة قاعدة عمل مؤهلة ومتحمسة وزيادة تنافسيتها في السوق من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيها.

المراجع

- Ahmad, I., & ud Din, S. (2009). Evaluating training and development. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 7(2).
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79.
- Arinanye, R. T. (2015). Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COCIS), Makerere University, Kampala, Uganda (Unpublished master dissertation). Uganda Technology and Management University, Kampala, Uganda
- Armstrong, M. 2009 Armstrong's Handbook of Human Management Practice, 11th Edition.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3). 641-658.
- Bray, M., Adamson, B., & Mason, M. (Eds.). (2014). *Comparative education research: Approaches and methods* (Vol. 19). Springer.
- Chris Amisano, (2010), eHow contributor "Relationship between training and employee performance"
- Cole, G.A. 2002 Personnel and Human Resource Management Practice, 5th edition.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Engetou, E. (2017). The impact of training and development on organizational performance.
- Gorondutse, A. H., Abdullah, S. S., Ahmad, F. B., Al Sherry, W. B. R., & Rogo, H. B. (2018). Influence of leadership style, training, role of ambiguity on employee performance of higher education of Saudi Arabia (KSA). *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 213-224.
- Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38, 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>

- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Kattuah, S. E. (2013). *Workforce training for increased productivity in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7), 63-68.
- Martins, P. S. (2021) 'Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications', *Labour Economics*, 72, p. 102056. <https://doi.org/10.1016/J.LABECO.2021.102056>.
- McCrie, R. and Lee, S. (Zech) (2022) 'Training and Development for High Performance', *Security Operations Management*, 119–156. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822371-0.00004-9>.
- McKinsey Quarterly (2006), "An executive take on the top business trends", a McKinsey Global Survey.
- Meyer, P.J. and Smith, A.C. (2000), "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 4, pp. 319-31.
- Nassazi, N. (2013). Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation). University of Applied Sciences, Vassa, Finland.
- Ni, C. and Wang, Y. (2015) The Impact of Perceived Organizational Support and Core Self-Evaluation on Employee's Psychological Well-Being. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 73-81. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2015.32011>
- Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of training and development on organizational effectiveness: Evidence from selected public sector organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 66-75.
- Pham, N. T. et al. (2020) 'Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance', *Journal of Environmental Management*, 269, p. 110781. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2020.110781>.
- Quartey, S.H. (2012) Effect of Employee Training on the Perceived Organizational Performance: A Case Study of the Print-Media Industry in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4, 77-87.
- Ross, S. M., Morrison, G. R., Hannafin, R. D., Young, M., van den Akker, J., Kuiper, W., ... & Klein, J. D. (2008). Research designs. In *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 715-761). Routledge.

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

الملاحق

استبيان عن

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

الجزء الأول: المقدمة واستمارة الموافقة

ندعوك للمشاركة في دراسة بحثية تركز على دور "إدارة التدريب والتطوير في البيئات الحكومية والشركات الكبيرة". تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير مبادرات التدريب على كفاءة وفعالية التنظيم داخل هذه البيئات. نريد مشاركتك في ملء استبيان مصمم لجمع رؤاك وتجاربك وآرائك بشأن ممارسات التدريب والتطوير. مشاركتك طوعية تمامًا، وسيتم الحفاظ على جميع المعلومات الواردة في سرية تامة. لا يمكن مشاركة بياناتك الشخصية مع أي أحد، كما أننا لا نجمع أي بيانات شخصية. لا يمكن استخدام أي من إجاباتك في أي أغراض غير البحث العلمي. ستساهم إجاباتك في تطوير فهمنا للتحديات والاستراتيجيات المرتبطة ببرامج التدريب والتطوير، وربما تؤثر في الممارسات التنظيمية المستقبلية المهدفة لتعزيز الكفاءة. لن يؤثر المشاركة أو الانسحاب على علاقتك مع الباحث أو المؤسسات المتعلقة. إذا كانت لديك أي أسئلة أو استفسارات، فلا تتردد في الاتصال بالباحث.

التوقيع:

التاريخ:

الجزء الثاني: البيانات الديموغرافية

م	السؤال	الإجابة					
١	رقم المشارك						
٢	الجنس	ذكر			أنثى		
٣	العمر (السنوات)	اقل من ١٨	١٨ – ٢٥	٢٦ – ٣٥	٣٦ – ٤٥	٤٦ – ٥٥	اكبر من ٥٥
٤	الحالة التعليمية	تعليم متوسط		بكالوريوس		ماجستير	
٥	المسمى الوظيفي	دكتوراه					
٦	نوع العمل						
٧	الخبرة (السنوات)	اقل من ٢	٢ – ٥	٥ – ١٠	١٠ – ١٥	١٥ – ٢٠	اكبر من ٢٠
٨	نوع المؤسسة	مؤسسة حكومية			مؤسسة خاصة		

الجزء الثالث: أهمية برامج التدريب والتطوير في المؤسسات

م	السؤال	الجواب				
١	هل تعتقد أن برنامج التدريب مصمم استنادًا إلى متطلبات الوظيفة؟ أم يعود الأمر إلى نقص قدرات الموظف للوظيفة؟	١	٢	٣	٤	٥
٢	هل نوع التدريب الذي خضته قابل للتطبيق في الوظيفة بعد التدريب؟	١	٢	٣	٤	٥
٣	هل يزيد التدريب من دافعتك تجاه العمل الذي تقوم به؟	١	٢	٣	٤	٥
٤	هل يحسن التدريب مهاراتك ومعرفتك وتغيير موقفك وإمكانياتك الجديدة؟	١	٢	٣	٤	٥
٥	هل يؤدي التدريب إلى رضاك عن عملك؟	١	٢	٣	٤	٥
٦	هل تعتقد أن طريقة التدريب المستخدمة من قبل المنظمة فعالة؟	١	٢	٣	٤	٥
٧	هل لديك تدريب كافٍ يمكنك من أداء وظيفتك كما هو مطلوب؟	١	٢	٣	٤	٥
٨	هل يتم تقييم برنامج التدريب خلال أو في نهاية البرنامج؟	١	٢	٣	٤	٥
٩	هل تعتقد أن المنظمة فعالة في الانفاق على برامج التدريب؟	١	٢	٣	٤	٥
١٠	هل أنت راضٍ عن الجوانب العامة لبرامج التدريب في المنظمة؟	١	٢	٣	٤	٥

الجزء الرابع: برامج التدريب والتطوير وتأثيرها على كفاءة العمل:

م	السؤال	الجواب				
١	في رأيك، يساعد التدريب على زيادة الإنتاجية.	١	٢	٣	٤	٥
٢	التدريب الذي حصلت عليه ساعدك في تعزيز جودة المنتج / الخدمة.	١	٢	٣	٤	٥
٣	التدريب الذي قدمته منظمتك ساعدك على تحسين كمية العمل المنجزة.	١	٢	٣	٤	٥

٤	هل يحسن التدريب مهاراتك ومعرفتك وتغيير موقفك وإمكانياتك الجديدة؟	١	٢	٣	٤	٥
٥	أشعر أن التدريب يمكنني من تحسين المهارات والمعرفة وتغيير الموقف والقدرات الجديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٦	في رأيك، يساعد التدريب على تعزيز استخدام الأدوات والآلات، والسلامة التشغيلية.	١	٢	٣	٤	٥
٧	التدريب المقدم ساعدك في القضاء على المشاكل والعوائق.	١	٢	٣	٤	٥
٨	في رأيك، يساعد التدريب على تقليل معدل الانتقال بين الوظائف.	١	٢	٣	٤	٥
٩	في رأيك، يساعد التدريب على تقليل هدر المواد والوقت.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أنا واثق من أن التدريب يعزز العمل الجماعي القوي، لذا ساعد تدريب المنظمة على زيادة كفاءة العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١١	أشعر أن التدريب المقدم ساعد منظمتي في ضمان نجاحها من خلال رضا العملاء.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يساعد التدريب على الترويج للابتكار والإبداع لتحقيق التنافسية.	١	٢	٣	٤	٥

ملاحظة هامة:

١	تعني غير موافق وبشدة
٢	تعني غير موافق
٣	تعني محايد
٤	تعني موافق
٥	تعني موافق وبشدة

Title in English

**“Effect of Training and Development Management in Enhancing Efficiency in
Governmental and Large Corporations”**

Prepared by:

Saif hammad Alshammari

Mohammed Qaed Alotaibi

Abdulaziz Mohammed Al Ghafis

Supervised by:

Alfais abbelhameed

Ranya Mahfouz

Yasmine Samir

Serein zoureik

Walid Al Suleiman

Rana Abdul Raouf

Year:2024

العنوان باللغة العربية

“أثر إدارة التدريب والتطوير علي رفع كفاءة الشركات الحكومية والشركات الكبرى”

إعداد الطلاب /

سيف حماد الشمري

Saif hammad Alshammari

محمد قاعد العتيبي

Mohammed Qaed Alotaibi

عبدالعزيز محمد الغفيص

Abdulaziz Mohammed Al Ghafis

إشراف/

Alfais abbelhameed

Ranya Mahfouz

Yasmine Samir

Serein zoureik

وليد السليمان

رنا عبدالرؤوف

العام الدراسي:

٢٠٢٤

Table of Contents

1. Introduction:	1
2. Statement of the Problem:	2
3. Research Significance:	3
4. Research Objectives:	3
5. Research Questions:	4
6. Study Field:	5
CHAPTER TWO	6
LITERATURE REVIEW	6
1. Training and Development in the KSA:	6
2. Training and Development in other Cases:	7
3. Benefits of Training and Development:	9
4. Evaluation of Employee Performance:	9
5. Types of Training and Development Techniques:	10
6. Training Stages, Strategies, and Methods:	11
7. Challenges Facing Training and Development:	12
8. Comments on Literature Review:	13
Conclusion:	13
CHAPTER THREE	14
RESEARCH METHODOLOGY:	14
1. Research Approach:	14
2. Research Design:	14
3. Data Collection:	14
4. Research Tool: Questionnaire Survey:	15
5. Data Analysis:	15
6. Conceptual Framework:	15
7. Research Hypothesis:	16
CHAPTER FOUR	17
RESULTS:	17
1. Demographic Data and Number of Responses:	17
2. Importance of Training and Development:	19
3. Training and Development and Work Efficiency and Performance:	22
4. Comparing Data about Training effect on Performance:	26

CHAPTER FIVE	28
DISCUSSION	28
CHAPTER SIX	30
CONCLUSION:	30
REFERENCES:.....	31
APPENDIX	34

List of Tables

Table 1: Demographic and General information of participants.....	18
Table 2: Responses to the first part of questionnaire about effect of training and development.	21
Table 3: Training and Development and Work Efficiency and Performance.	25
Table 4: Total Responses of agree populations Vs. disagree populations.	26

List of Figures

Figure 1: Types of training (source, Kulkarni, 2013).	10
Figure 2: Stages of Training and Development (source, Milhem et al., 2014).	12
Figure 3: Conceptual Framework of the present study.	16
Figure 4: Demographic and general information of participants.	19
Figure 5: Results of statistical analysis of unpaired t-test.	27

Abstract (English)

Background: Enhancing the competencies, skills, and knowledge of the workforce has emerged as a pivotal determinant for gaining a competitive advantage in the global marketplace. Facilitating the acquisition of requisite skills, knowledge, and capabilities necessary for employees to excel and progress in their roles necessitates the implementation of effective training programs. **Objectives:** This study aims to examine the influence of training and development programs on organizational and employee performance. **Methodology:** A cross-sectional study employing a mixed-methods approach was conducted, utilizing both literature review and questionnaire survey methods. **Results:** Data gathered from 347 participants yielded a response rate of approximately 100%. Findings indicate that training and development initiatives, whether in governmental or private organizations, significantly impact job performance. Participants who expressed positive views regarding the significance of training and development programs differed significantly ($p < 0.0001$) from those with negative responses. **Conclusion:** In conclusion, training and development programs exert a substantial influence on job performance across both governmental and private sectors.

Key words: Training, Development, Performance, Organization, Private, Governmental.

Abstract (Arabic)

الخلفية: تعزيز الكفاءات والمهارات والمعرفة لقوى العمل قد ظهر كعامل حاسم للحصول على ميزة تنافسية في السوق العالمية. يتطلب تيسير اكتساب المهارات والمعرفة والقدرات اللازمة للموظفين للتفوق والتقدم في دورهم تنفيذ برامج تدريب فعالة. الأهداف: يهدف هذا الدراسة إلى فحص تأثير برامج التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي والموظفين. منهجية البحث: تم إجراء دراسة مقطعية تستخدم نهج الأساليب المختلطة، مع استخدام استعراض الأدبيات وطرق استطلاع الاستبيان. النتائج: جمعت البيانات من ٣٤٧ مشاركاً وبلغت نسبة الاستجابة حوالي ١٠٠%. تشير النتائج إلى أن مبادرات التدريب والتطوير، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، تؤثر بشكل كبير على أداء العمل. تختلف آراء المشاركين الذين أعربوا عن آراء إيجابية بشأن أهمية برامج التدريب والتطوير بشكل كبير ($p < 0.0001$) عن تلك الذين أعربوا عن ردود سلبية. الاستنتاج: في الختام، تؤثر برامج التدريب والتطوير بشكل كبير على أداء العمل في كل من القطاعين الحكومي والخاص.

CHAPTER ONE

INTRODUCTION

1. Introduction:

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

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

To ensure a smooth transition into the company and the development of their technical skills, every new hire needs to go through extensive training. A vital component of any

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

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

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

2. Statement of the Problem:

As discussed in the introduction section, the training and development programs are one of the most vital factors affecting employees and overall organization performance. Training and

developing programs aim to provide a vital information, skills, and knowledge to be able to face multiple future events in high performance and with minimal risks. So, the main problem that should be investigated and elaborated in the present study is the answer to the main study question “*What is the main and vital role of training and development programs on organization performance?*”. Also, are there any factors, challenges, opportunities affecting training and development implementation. On the other hand, studying the new techniques and approaches that have been applied recently in training and development in order to enhance the organization performance. Finally, the main effects of new technologies and innovations such as artificial intelligence on training and development strategies. Also, the study could elaborate on the main differences between training and development programs in both private and governmental organizations.

3. Research Significance:

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

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

4. Research Objectives:

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

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

5. Research Questions:

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

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

6. Study Field:

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

CHAPTER TWO

LITERATURE REVIEW

1. Training and Development in the KSA:

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

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

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

2. Training and Development in other Cases:

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

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

well; simply investing in training is not enough. It was suggested that companies prioritize providing their staff with frequent training and development opportunities, emphasizing more than just the acquisition of fundamental skills. Training ought to be seen as a way to acquire a competitive edge and produce intellectual capital.

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

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

3. Benefits of Training and Development:

In order to achieve both short- and long-term goals and objectives, employee training and development is an essential motivator for both individuals and companies. According to *Nassazi* (2013), in addition to improving knowledge, abilities, and attitudes, it offers a number of additional advantages.

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

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

4. Evaluation of Employee Performance:

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

- Productivity is the measure of how many input resources are turned into products and services.

- Effectiveness and efficiency: These refer to the ability to accomplish goals with the least amount of resources possible.
- Quality: This refers to the unique feature of a good or service that meets a demand.
- The ability to regularly turn a profit over a predetermined length of time is referred to as profitability.

5. Types of Training and Development Techniques:

Different businesses and organizations follow different procedures, which means that specialized training and development programs that are in line with employment requirements are required. As a result, different authors provide a diversity of program kinds to meet these disparate needs. There are two main types of training available in business and organizations that could be used by human resources (HR) include on-job and off-job training (**Figure-1**).

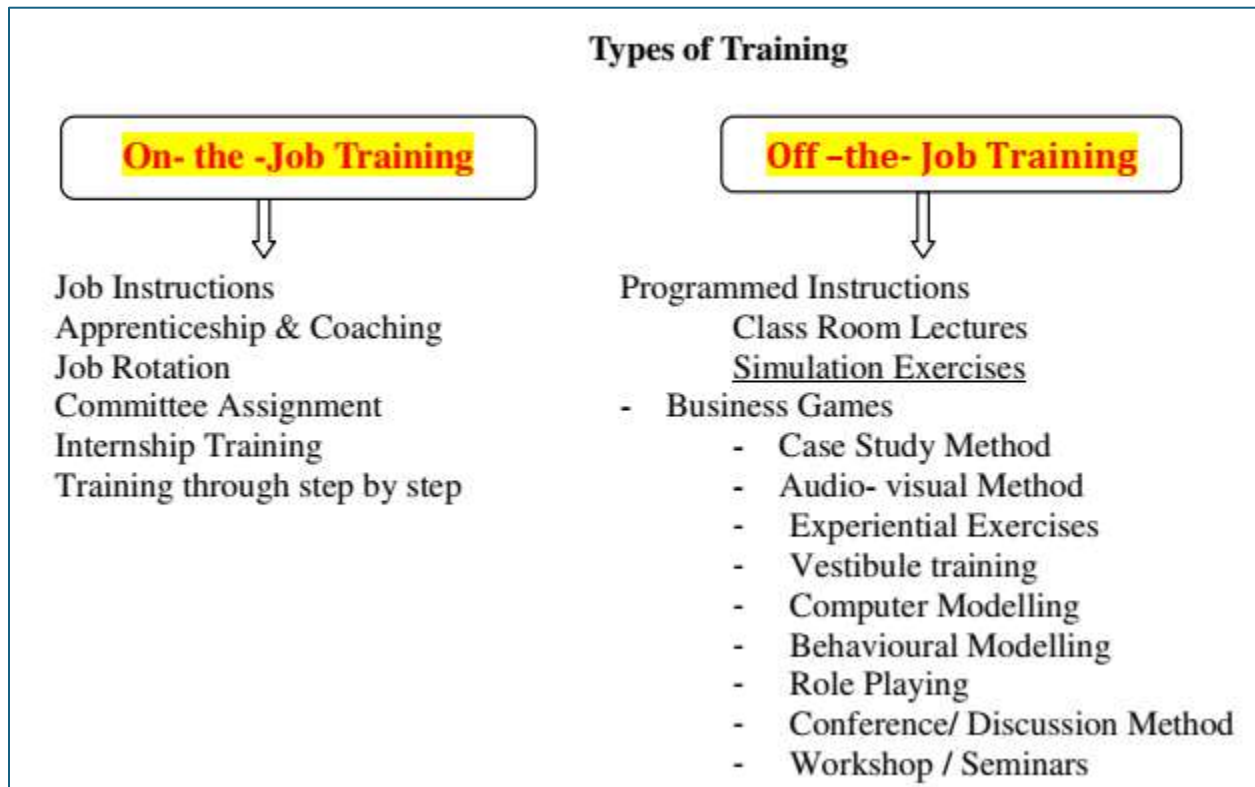


Figure 1: Types of training (source, *Kulkarni, 2013*).

While off-the-job training (OFJT) happens offline and off-site, on-the-job training (OJT) happens at the workplace during regular business hours. The majority is OFJT, with costs three to six times higher than OJT. Unplanned OJT can shorten the duration of time needed to adjust, whereas OFJT may involve in-service training to address problems. Similar to OJT, planned

OFJT maximizes time away from the workplace and is perfect for large-scale employee training needs. The majority of on-the-job training (OJT) is conducted in specially designated on-site training locations or in the trainee's place of employment, and it is carefully organized and structured. In order to teach preset skill sets, it entails intensive engagement between managers, supervisors, trainers, and colleagues—sometimes with little to no influence on productivity. OJT incorporates job duties into the training regimen. The frequency of OJT varies significantly between areas, with higher percentages found in China and other Asian nations like Malaysia. This indicates a shift towards more flexible and economical training methods. Research shows that on-the-job training (OJT) has a major impact on employee commitment, motivation, and job satisfaction (*Milhem et al., 2014*).

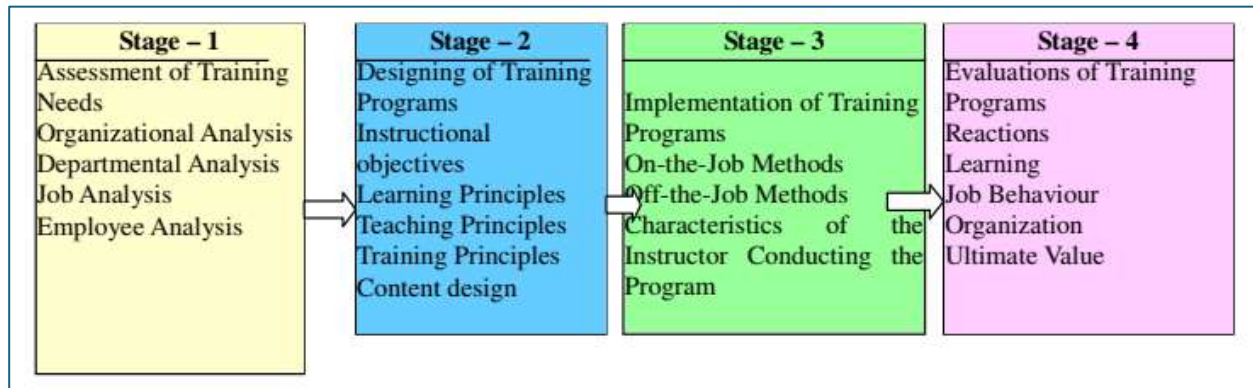
Off-the-job training includes a range of approaches, including reading, lectures, group discussions, tutorials, courses, and workshops. It offers a safe space for learners to pick up and use new abilities. However, training should be used in conjunction with supervision, the right tools, and incentive as it cannot resolve all performance concerns on its own. Off-the-job training is crucial when a large number of employees have similar demands and when the necessary resources and expertise are available to develop and carry out the training effectively. When certain requirements are satisfied and on-the-job training won't jeopardize productivity, health, or safety, it can be scheduled and implemented with immediate advantages (*Milhem et al., 2014*).

6. Training Stages, Strategies, and Methods:

Approaching training initiatives in a methodical manner is crucial to maximizing their efficacy. This entails moving through four steps in order. First and foremost, it's important to evaluate the unique needs of training and development initiatives. The programs then need to be carefully created to meet the demands that have been identified. Then, the training programs that have been planned are implemented, including participants and necessary channels. Ultimately, a thorough evaluation of the training program's efficacy allows for any necessary modifications and enhancements to guarantee the best possible results (**Figure 2**) (*Kulkarni, 2013*).

Training theory has advanced significantly, especially after 1992, and this has improved our comprehension of the training process. The scenic method has become a major player, providing an alternate method of team training, and having a tremendous effect on workplaces. Choosing the right training model that fits the work environment is essential, and this has

ramifications for other fields such as Situated Learning. Transformative learning theory facilitates the relationship between trainee suitability, creativity, and decision-making involvement and efficacy. Achieving training goals and controlling behavior are two areas where action theory is useful. The potential for improvement through training investments is



highlighted by human capital theory, which also emphasizes the significance of human capital in businesses. Research indicates that improved performance is positively correlated with more training across national boundaries (*Milhem et al., 2014*).

Figure 2: Stages of Training and Development (source, *Milhem et al., 2014*).

7. Challenges Facing Training and Development:

Programs for training and development face many obstacles that reduce their efficacy. These difficulties include a lack of opportunity for on-the-job training, poor training program quality, and a long-term strategy for human resource development. Moreover, a lack of private training facilities and erroneous identification of training demands exacerbate the inadequacies. The skills needed for work positions and those that can be learned through training differ significantly, which frequently leads to inefficiencies. Furthermore, challenges including inadequate budgetary and time allocation, a lack of desire among staff members, and a lack of managerial support all significantly hinder the performance of training and development programs. Top managers have observed that these difficulties are compounded by a systemic lack of permissiveness within the organizational structure. They have also identified additional barriers to effective training and development initiatives, including a negative managerial attitude, staffing shortages, misallocation of budgets, and a failure to leverage external knowledge sharing (*Alemu, 2015*).

8. Comments on Literature Review:

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

Conclusion:

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

CHAPTER THREE

RESEARCH METHODOLOGY:

1. Research Approach:

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

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

2. Research Design:

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

3. Data Collection:

1. **Well-designed questionnaire surveys:** Questionnaires should be created in order to gather quantifiable information on training and development programs, impacts on employees, challenges, and new technologies.
2. **Interviews:** To obtain qualitative insights on training procedures, obstacles, and success stories, conduct semi-structured interviews with key stakeholders, such as HR managers, trainers, and employees on both private and governmental organizations.

3. **Article Analysis:** To complement survey and interview data, examine pertinent organizational articles, training materials, and performance reports from selected organizations.

4. Research Tool: Questionnaire Survey:

A well-structured questionnaire survey was constructed composed of main 4 parts as follows:

PART-1: Introduction and Consent form.

PART-2: Demographic and General Information.

PART-3: Importance of Training and Development.

PART-4: Training and Development and Work Efficiency and Performance

5. Data Analysis:

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

6. Conceptual Framework:

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

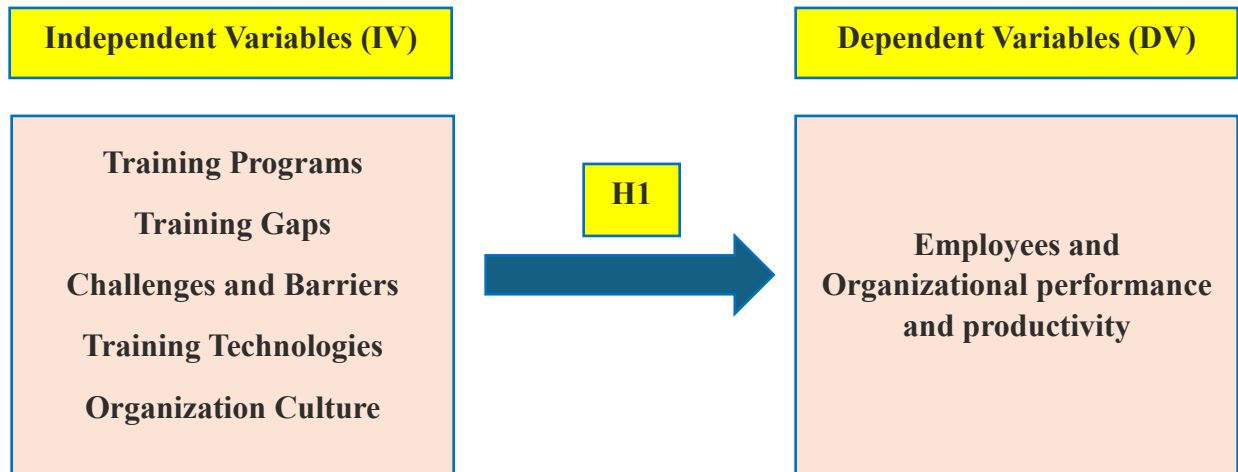


Figure 3: Conceptual Framework of the present study.

7. Research Hypothesis:

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

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

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

CHAPTER FOUR

RESULTS:

1. Demographic Data and Number of Responses:

The available information presents a comprehensive summary of the demographic makeup of the research participants, covering a range of factors like gender, age, educational attainment, work experience, affiliation with an organization, and industry of employment. There is a clear gender gap among the 347 respondents, with men making up the vast majority (88.8%) and women making up a smaller percentage (11.2%). This disparity draws attention to any gender-related ramifications in the study's conclusions and emphasizes the necessity of gender-sensitive analysis to guarantee thorough understanding (**Table 1**).

The age distribution of the participants demonstrates a wide range, with the majority of the sample (i.e., 31.7% of the sample) lying within the 26-35 and 46-55 year old age categories. The variance in age groups among the participant pool indicates a wide range of viewpoints and experiences, which may have an impact on their opinions and replies about the topic of the study. In addition, the educational background of the participants exhibits heterogeneity, with a significant fraction possessing bachelor's degrees (59.9%), trailed by secondary school education (18.4%). This diversity of educational experiences may influence how the participants comprehend and analyze the goals and findings of the study (**Table 1**).

Another important factor included in the dataset is professional experience, with participants showing a range of years of expertise in their respective industries. Although a significant percentage (40.3%) have more than 15 years of experience, the remaining individuals have less than 2 years to 15 years, indicating a varied range of experience and perspectives that may add value to the study's conclusions (**Table 1**).

Participants are equally divided between the public and private sectors, making up 54.5% of the sample, in terms of organizational affiliation. This equilibrium implies a thorough portrayal of viewpoints from many organizational settings, enabling a more comprehensive examination of the study's topic across a range of institutional frameworks. Overall, the dataset's demographic profile provides a strong basis for in-depth analysis, guaranteeing that the study's

conclusions are relevant and representative of the range of viewpoints and experiences of the participants (**Table 1**).

Table 1: Demographic and General information of participants.

No.	Question	Answer		
		Points	Frequency	%
1	Participant Code	No. of questionnaires	347	100%
		No. of responses	347	100%
		No of rejected responses	0	0%
		Total no. of accepted responses	347	100%
2	Gender	Males	308	88.8%
		Females	39	11.2%
3	Age (Years)	< 18	0	0%
		18 – 25	40	11.5%
		26 – 35	110	31.7%
		36 – 45	71	20.5%
		46 – 55	96	27.7%
		> 55	30	8.6%
4	Education Status	Secondary school	64	18.4%
		Moderate school (diploma)	28	8.1%
		Bachelor	208	59.9%
		Master	39	11.2%
		Ph. D.	8	2.3%
5	Job Position	Most of positions were mentioned		
6	Employment Sector	Most of sectors were mentioned		
7	Experiences (Years)	< 2	39	11.2%
		2 – 5	48	13.8%
		5 – 10	59	17%
		10 – 15	61	17.6%
		> 15	140	40.3%
8	Organization Type	Governmental	189	54.5%
		Private	158	54.5%

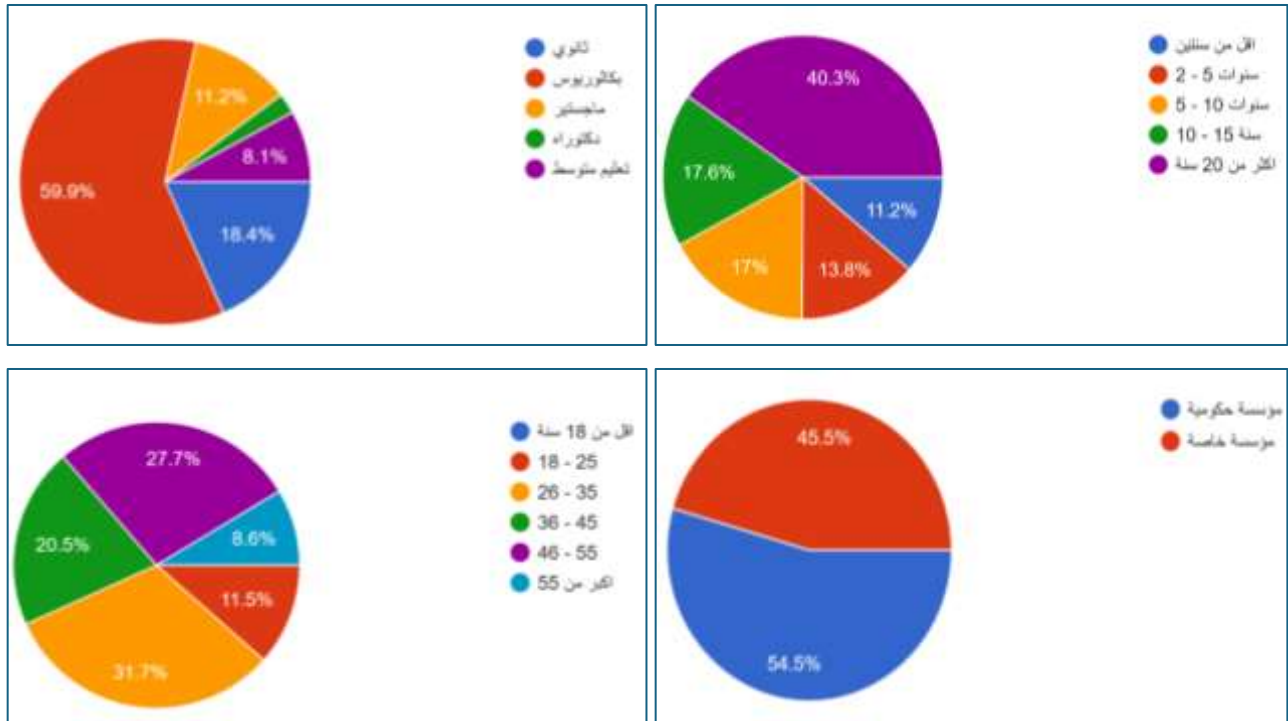


Figure 4: Demographic and general information of participants.

2. Importance of Training and Development:

The information displayed consists of answers to a set of questions designed to evaluate the efficacy and influence of training initiatives on workers' job satisfaction, motivation, skill development, and job performance. With 47.3% of respondents agreeing and 22.2% strongly agreeing, the majority of respondents expressed agreement when asked if training programs should match job requirements or employee inadequacies. This shows that training programs are thought to be sufficiently designed to target particular work needs or skill gaps, indicating a favorable opinion of the applicability and efficacy of training initiatives in meeting organizational requirements (**Table 2**).

With 49.9% agreeing and 27.1% strongly agreeing, a sizable majority of respondents confirmed the relevance of training in relation to its application to job activities after training. This implies that the training is seen as having a direct impact on improving competency and job performance, highlighting the significance of matching training objectives with job requirements to guarantee usefulness and efficacy in real-world situations. With 49.3% agreeing and 39.5% strongly agreeing, a sizable majority of respondents stated that training had a good effect on their

motivation for their jobs. This shows that training programs improve job-related skills but also help to create a happy workplace and intrinsic motivation in workers, which may result in higher levels of engagement and output (**Table 2**).

Additionally, with 44.4% agreeing and 45% strongly agreeing, the respondents overwhelmingly recognized the beneficial benefits of training on the development of new capacities, information acquisition, attitude modification, and skill enhancement. This emphasizes how training programs are thought to be beneficial in fostering competency development and professional advancement, which has a favorable impact on workers' job performance and overall organizational success. Last but not least, a sizable percentage of respondents stated that their job happiness was partly due to their training, with 48.7% agreeing and 30% strongly agreeing. This highlights the many advantages of efficient training and development programs in organizational contexts and shows how training initiatives not only improve skill and job performance but also significantly contribute to job satisfaction and overall employee well-being (**Table 2**).

The information given outlines how staff members feel about several aspects of the company's training initiatives. When asked if the organization's training strategy was effective, a sizable percentage of respondents—47.3% agreeing and 19.9% strongly agreeing—said that it was. This indicates a generally good evaluation of the training approaches used, emphasizing their perceived effectiveness in supporting employees' learning and skill development. A significant percentage of respondents indicated satisfaction with the adequacy of training provided, with 45% agreeing and 25.4% strongly agreeing that they receive enough training to meet the requirements of their jobs. A sizeable percentage, however, voiced discontent or confusion, highlighting the significance of making sure that there are enough training opportunities to provide staff members with the abilities and information required to carry out their jobs well (**Table 2**).

With 51% agreeing and 24.2% strongly agreeing, the majority of respondents confirmed that program evaluation occurs either during or at the conclusion of the training session. This shows a dedication to evaluating the results and effects of training programs, enabling ongoing enhancement and optimization of training methodologies to satisfy the goals and requirements of the organization more effectively. Regarding the efficacy of the organization's training

expenditure, the opinions of the respondents were divided; 40.6% agreed and 20.7% strongly agreed that the organization's training investment is effective. To maximize the return on investment in training activities, it is crucial to ensure transparency and accountability in resource allocation, as indicated by the considerable minority that voiced skepticism or discontent (**Table 2**).

Lastly, the majority of respondents reported satisfaction with training programs overall, with 46.7% agreeing and 22.5% strongly agreeing. However, a significant percentage expressed differing levels of discontent or ambiguity, indicating the necessity of further efforts to rectify any inadequacies and improve the general caliber and efficacy of training initiatives inside the company (**Table 2**).

Table 2: Responses to the first part of questionnaire about effect of training and development.

No.	Question	Answer				
		Frequency (Percentage %)				
		Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
1	Do you think the training program is designed based on the requirements of the job? Or employee deficiency of ability for the job?	77 (22.2%)	164 (47.3%)	83 (23.9%)	13 (3.7%)	10 (2.9%)
2	Is the type of training you have taken applicable for the job after the training?	94 (27.1%)	173 (49.9%)	52 (15%)	18 (5.2%)	10 (2.9%)
3	Does the training increase your motivation to the job you do?	137 (39.5%)	171 (49.3%)	20 (5.8%)	12 (3.5%)	7 (2%)
4	Does training improves your skills, knowledge, attitude change, new capability?	156 (45%)	154 (44.4%)	27 (7.8%)	4 (1.2%)	6 (1.7%)
5	Does the training lead you to be satisfied with your job?	104 (30%)	169 (48.7%)	56 (16.1%)	11 (3.2%)	7 (2%)
6	Do you think the method of training used by the organization is effective?	69 (19.9%)	164 (47.3%)	78 (22.5%)	26 (7.5%)	10 (2.9%)
7	Do you have enough training that enables you to do your job as	88	156	57	39	7

	required?	(25.4%)	(45%)	(16.4%)	(11.2%)	(2%)
8	Does the training program evaluate during or at the end of the program?	84 (24.2%)	177 (51%)	67 (19.3%)	13 (3.7%)	6 (1.7%)
9	Do you think that the organization is effective from the training expenditure?	72 (20.7%)	141 (40.6%)	81 (23.3%)	40 (11.5%)	13 (3.7%)
10	Are you satisfied with the overall aspect of the training programs in the organization?	78 (22.5%)	162 (46.7%)	64 (18.4%)	31 (8.9%)	12 (3.5%)

3. Training and Development and Work Efficiency and Performance:

The information supplied sheds light on how employees view how training affects several facets of their job performance and skill development inside the company. When asked if training helps boost productivity, a significant majority of respondents—48.4% strongly agreeing and 34.8% agreeing—expressed agreement. This demonstrates the general employee perception that training programs have a favorable impact on raising productivity levels, highlighting the perceived importance of training in maximizing output and work performance. Similarly, 51.3% of respondents agreed and 32.9% strongly agreed that training has a significant influence in raising the caliber of goods or services. This shows that employees view training programs as essential to gaining the skills and information needed to produce high-quality work, which improves organizational performance and customer satisfaction (**Table 3**).

Furthermore, 52.4% of respondents agreed and 29.4% strongly agreed that the organization's training program helps to boost quantity. This suggests that training programs concentrate on raising output and efficiency levels in addition to improving quality, in line with organizational goals of optimizing performance and productivity. Additionally, 53.3% of respondents agreed and 34.3% strongly agreed that training has numerous benefits for improving knowledge, abilities, attitudes, and skills. This demonstrates how training programs are seen to be beneficial in helping individuals grow professionally and build their competencies, which in turn helps them effectively adjust to changing job positions and organizational requirements (**Table 3**).

The data, taken as a whole, shows how training improves a variety of aspects of work performance and skill development. This indicates that employees generally believe that training

programs are effective in raising levels of productivity, quality, quantity, and overall competency within the company. The information supplied captures workers' opinions about how well training initiatives improve many facets of their work performance and career advancement within the company. The majority of respondents—54.2% agreeing and 36% strongly agreeing—acknowledged the importance of training in the development of new capacities, knowledge acquisition, attitude modification, and skill enhancement. This implies that there is a general employee perception that training programs help them improve their total skill set and competency, which helps them adjust to changing job demands and do their jobs more successfully (**Table 3**).

In a similar vein, 51.6% of respondents agreed and 38% strongly agreed that training plays a role in improving the usage of tools and machines and boosting operational safety. This emphasizes how beneficial training programs are thought to be in providing workers with the know-how and abilities needed to operate equipment and instruments safely and effectively, reducing workplace risks and guaranteeing smooth operation. Additionally, 48.4% of respondents agreed and 29.4% strongly agreed that training programs assist reduce skill obsolescence, indicating the role that training plays in resolving this issue. This suggests that training programs are seen as essential to maintaining employees' skills current and applicable, allowing them to successfully adjust to changes in the sector and in technology (**Table 3**).

Additionally, 38% of respondents agreed and 27.1% strongly agreed that training has the potential to lower turnover rates. This implies that training programs are essential for raising employee happiness, engagement, and retention. In turn, this helps the company keep its knowledgeable and experienced staff on board, reduce attrition, and preserve operations. The information offered explores how employees view how training initiatives affect different corporate goals and outcomes. With 49% agreeing and 35.7% strongly agreeing that training activities effectively help to reduce material wastage within the firm, respondents acknowledged the function of training in reducing material waste. This emphasizes how training programs are thought to be beneficial in maximizing resource use and reducing operating expenses, which in turn promotes efficiency and sustainability (**Table 3**).

Respondents also emphasized the importance of training in building teamwork and improving productivity, with 53.3% agreeing and 33.7% strongly agreeing that training programs

encourage strong teamwork and boost productivity inside the company. This suggests that team members view training programs as critical to promoting cooperation, communication, and synergy, which enhances output and performance. Additionally, 48.7% of respondents agreed and 29.7% strongly agreed that training programs contribute to corporate performance and client happiness, indicating the effect of training on guaranteeing these outcomes. According to this, training programs are essential for providing staff members with the abilities and information needed to successfully satisfy client demands and expectations, which improves an organization's competitiveness and reputation (**Table 3**).

Additionally, 49% of respondents agreed and 38.6% strongly agreed that training plays a role in fostering innovation and creativity for a competitive advantage. This emphasizes how beneficial training programs are thought to be in creating an innovative, experimental, and continuous improvement culture within the company, which helps it achieve a competitive advantage and adjust to changing market conditions. The data, taken as a whole, highlights the many ways that training initiatives can propel organizational success, improve customer satisfaction, stimulate innovation, and maximize resource use. This is consistent with employees' broad conviction that training programs can make an organization more competitive and effective (**Table 3**).

Table 3: Training and Development and Work Efficiency and Performance.

No.	Question	Answer				
		Frequency (Percentage %)				
		Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
1	In my opinion training helps me to increase productivity?	168 (48.4%)	152 (34.8%)	17 (4.9%)	6 (1.7%)	4 (1.2%)
2	The training I received helped me to enhance high quality of product/service.	114 (32.9%)	178 (51.3%)	37 (10.7%)	11 (3.2%)	7 (2%)
3	The training provided by my organization helped me to improve quantity.	102 (29.4%)	182 (52.4%)	41 (11.8%)	15 (4.3%)	7 (2%)
4	Does training improves your skills, knowledge, attitude change, new capability?	119 (34.3%)	185 (53.3%)	27 (7.8%)	11 (3.2%)	5 (1.4%)
5	I feel the training enables me to improve skills, knowledge, attitude change, new capability.	125 (36%)	188 (54.2%)	25 (7.2%)	6 (1.7%)	3 (0.9%)
6	In my opinion training helps me to enhance the use of tools and machine, operational safety.	132 (38%)	179 (51.6%)	25 (7.2%)	7 (2%)	4 (1.2%)
7	The training provided helped me to eliminates obsolesce in skills.	102 (29.4%)	168 (48.4%)	57 (16.4%)	15 (4.3%)	5 (1.4%)
8	In my opinion training helps me to reduction in turnover.	94 (27.1%)	132 (38%)	75 (21.6%)	34 (4.8%)	12 (3.5%)
9	In my opinion training helps me to decrease material wastage.	124 (35.7%)	170 (49%)	31 (8.9%)	16 (4.6%)	6 (1.7%)
10	I am confident that the training brings strong team work so as it helped my organization training increase work efficiency.	147 (33.7%)	185 (53.3%)	29 (8.4%)	9 (2.6%)	7 (2%)
11	I feel the training provided helped my organization to ensure its	103	164	57	9	9

	success with client satisfaction.	(29.7%)	(48.7%)	(16.4%)	(2.6%)	(2.6%)
12	Promote Innovation and creativity for Competitive Advantage	134 (38.6%)	170 (49%)	24 (6.9%)	11 (3.2%)	8 (2.3%)

4. Comparing Data about Training effect on Performance:

To test our hypothesis:

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

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

Data collected from questionnaire, part-4 (Training and Development and Work Efficiency and Performance) will be analyzed statistically using t-independent test between two main groups.

- **Group 1:** combination of strongly agree and agree.
- **Group 2:** combination of strongly disagree and disagree.

Table 4: Total Responses of agree populations Vs. disagree populations.

Question No.	Total number of responses	
	Agree + Strongly Agree	Disagree + Strongly Disagree
Q1	320	10
Q2	292	18
Q3	284	22
Q4	304	16
Q5	313	9
Q6	311	11
Q7	270	20
Q8	226	46
Q9	294	22
Q10	332	16

Q11	267	18
Q12	304	19

T-independent unpaired test:

$p < 0.0001$ (group 1 is extremely significant and different from group 2)

Group	KS	P Value	Passed normality test?
Column A	0.1516	>0.10	Yes
Column B	0.2907	>0.10	Yes
Summary of Data			
Parameter:	Column A	Column B	
Mean:	293.08	18.917	
# of points:	12	12	
Std deviation:	28.593	9.596	
Std error:	8.254	2.770	
Minimum:	226.00	9.000	
Maximum:	332.00	46.000	
Median:	299.00	18.000	
Lower 95% CI:	274.92	12.820	
Upper 95% CI:	311.25	25.014	
	*	*	*

Figure 5: Results of statistical analysis of unpaired t-test.

CHAPTER FIVE

DISCUSSION

The dataset that is provided provides a thorough understanding of how employees view training initiatives and how they affect different areas of the organization. First off, the respondents' demographic breakdown shows that 88.8% of the sample is male, suggesting that there may be a gender gap that needs to be looked into further. The age distribution demonstrates diversity; most participants fell into the 26–35 and 46–55 age groups, indicating a wide range of viewpoints and experiences. Comparably, there is a wide range in educational background; the majority (59.9%) have bachelor's degrees, which may have an impact on how well they understand and analyze the study's goals.

In addition, the participants demonstrate a diverse array of professional experience, with a significant proportion (40.3%) holding more than 15 years of industry experience. This range of experience levels highlights the variety of viewpoints that influenced the study's conclusions. Furthermore, a balanced breakdown of 54.5% between affiliations in the public and private sectors guarantees a wide range of perspectives from various organizational settings, which makes it easier to analyze the study's topic matter.

Going on to the survey results, most respondents concur that training programs are effectively created to satisfy work requirements or skill gaps, demonstrating a positive opinion of the fit between corporate demands and training activities. In a similar vein, a sizable percentage feels that training improves motivation, job performance, and skill development; this underscores the perceived effectiveness of training interventions in promoting employee development and job satisfaction.

Furthermore, the majority of respondents concur that training initiatives successfully address a range of business goals, including fostering creativity, raising quality, and increasing productivity. This optimistic perspective highlights the diverse advantages of training programs in promoting competitiveness and organizational success. Nonetheless, several participants have doubts about elements such as the efficacy of training expenses and the general contentment with training initiatives, indicating prospects for enhancement, and streamlining. In line with our

results, previously published data provided similar results. Organizations should prioritize their employees' potential growth and self-realization, according to Ni and Wang (2015). In a similar vein, Quartey (2012) found a somewhat strong relationship between organizational performance and staff training and development programs (*Quartey, 2012*). This result supports the hypothesis put forth by Ahmad and Din (2009), which states that improving employee performance through organized learning procedures is the main goal of training initiatives. These training interventions are thought to present chances for improving one's knowledge, abilities, and conceptual understanding as well as for changing one's attitude and conduct within the framework of the organization. Furthermore, Huselid (1995) highlights the impact of offering new hires both formal and informal training opportunities, emphasizing the need of doing so for their professional development (*Huselid, 1995*).

Finally, the dataset offers insightful information about how staff members see training initiatives and how they affect organizational results. The results emphasize how crucial it is to match training programs with organizational goals and deal with any gaps or areas that could use improvement in order to optimize the impact of training interventions. Organizations can improve their training methods and achieve long-term growth and performance by conducting additional analysis and taking appropriate action based on these insights.

CHAPTER SIX

CONCLUSION:

In summary, the information gained offers important new insights into how staff members view training initiatives and how they affect different facets of job performance and organizational success. A solid basis for evaluating the study's conclusions is provided by the participant demographic profile, which includes details about gender, age, education, experience, organizational affiliation, and industry. Regarding the efficacy and advantages of training initiatives in raising productivity, quality, quantity, skills, motivation, work satisfaction, and overall organizational performance, the majority of respondents generally held favorable opinions.

The results allow for the formulation of a number of recommendations for improving organizational training initiatives:

1. First and foremost, as stressed by most respondents, training programs must be continuously aligned with the unique job requirements or skill shortages of employees. This calls for carrying out in-depth needs analyses and creating customized training programs to address areas that need to be improved. The relevance and application of training materials to actual job tasks should also be ensured in order to maximize the transfer of learning to the workplace.
2. Organizations should also give priority to evaluating their training programs in order to determine their efficacy and pinpoint opportunities for development. This involves evaluating the effects of training on worker performance, motivation, and satisfaction either during or after the training sessions.
3. Additionally, emphasis should be placed on encouraging staff members to participate in ongoing training opportunities to advance their skills and knowledge by fostering a culture of continuous learning and development inside the company.
4. Finally, companies should provide enough funding, support, and management buy-in for training programs. This includes time allotments and budgetary allocations. Organizations may cultivate a competent and driven workforce and increase their

competitiveness in the market by investing in the training and development of their employees.

REFERENCES:

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

- Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, **38**, 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, **5**(2), 243-252.
- Kattuah, S. E. (2013). *Workforce training for increased productivity in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, **11**(7), 63-68.
- Martins, P. S. (2021) 'Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications', *Labour Economics*, **72**, p. 102056. <https://doi.org/10.1016/J.LABECO.2021.102056>.
- McCrie, R. and Lee, S. (Zech) (2022) 'Training and Development for High Performance', *Security Operations Management*, 119–156. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822371-0.00004-9>.
- McKinsey Quarterly (2006), "An executive take on the top business trends", a McKinsey Global Survey.
- Meyer, P.J. and Smith, A.C. (2000), "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 4, pp. 319-31.
- Nassazi, N. (2013). Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation). University of Applied Sciences, Vassa, Finland.
- Ni, C. and Wang, Y. (2015) The Impact of Perceived Organizational Support and Core Self-Evaluation on Employee's Psychological Well-Being. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, **3**, 73-81. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2015.32011>
- Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of training and development on organizational effectiveness: Evidence from selected public sector organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, **6**(29), 66-75.
- Pham, N. T. et al. (2020) 'Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance', *Journal of Environmental Management*, **269**, p. 110781. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2020.110781>.
- Quartey, S.H. (2012) Effect of Employee Training on the Perceived Organizational Performance: A Case Study of the Print-Media Industry in Ghana. *European Journal of Business and Management*, **4**, 77-87.

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

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

APPENDIX
A Questionnaire Survey About
“Training and Development Management and Its Vital Role in Enhancing Efficiency in
Governmental and Large Corporations”

PART 1: Introduction and Consent Form:

You are being invited to participate in a research study focused on the role of “*Training and Development Management in governmental and large corporate environments*”. This study aims to explore how training initiatives impact organizational efficiency and effectiveness within these settings. Your participation involves completing a questionnaire designed to gather insights into your perceptions, experiences, and opinions regarding training and development practices. Your participation is entirely voluntary, and all information provided will be kept confidential. Your responses will contribute to advancing our understanding of the challenges and strategies associated with training and development programs, potentially informing future organizational practices aimed at enhancing efficiency. Participation or withdrawal will have no impact on your relationship with the researcher or affiliated institutions. If you have any questions or concerns, please feel free to contact the researcher.

Thank you for considering participation in this study.

Participant Signature:

Date:

PART-II: Demographic Data:

No.	Question	Answer						
1	Participant Code							
2	Gender	Male			Female			
3	Age (Years)	< 18	18 – 25	26 – 35	36 – 45	45 – 55	> 55	
4	Education Status	High School		Bachelor		Master		Doctorate
5	Job Position							
6	Employment Sector							
7	Experiences (Years)	< 2	2 – 5	5 – 10	10 – 15	15 – 20	> 20	
8	Organization Type	Governmental			Private Corporate			

PART-III: Importance of Training and Development:

No.	Question	Answer				
1	Do you think the training program is designed based on the requirements of the job? Or employee deficiency of ability for the job?	1	2	3	4	5
2	Is the type of training you have taken applicable for the job after the training?	1	2	3	4	5
3	Does the training increase your motivation to the job you do?	1	2	3	4	5
4	Does training improves your skills, knowledge, attitude change, new capability?	1	2	3	4	5
5	Does the training lead you to be satisfied with your job?	1	2	3	4	5
6	Do you think the method of training used by the organization is effective?	1	2	3	4	5
7	Do you have enough training that enables you to do your job as required?	1	2	3	4	5
8	Does the training program evaluate during or at the end of the program?	1	2	3	4	5
9	Do you think that the organization is effective from the training expenditure?	1	2	3	4	5
10	Are you satisfied with the overall aspect of the training programs in the organization?	1	2	3	4	5

PART-IV: Training and Development and Work Efficiency and Performance:

No.	Question	Answer				
1	In my opinion training helps me to increase productivity?	1	2	3	4	5
2	The training I received helped me to enhance high quality of product/service.	1	2	3	4	5
3	The training provided by my organization helped me to improve quantity.	1	2	3	4	5
4	Does training improves your skills, knowledge, attitude change, new capability?	1	2	3	4	5
5	I feel the training enables me to improve skills, knowledge, attitude change, new capability.	1	2	3	4	5
6	In my opinion training helps me to enhance the use of tools and machine, operational safety.	1	2	3	4	5
7	The training provided helped me to eliminates obsolesce in skills.	1	2	3	4	5
8	In my opinion training helps me to reduction in turnover.	1	2	3	4	5
9	In my opinion training helps me to decrease material wastage.	1	2	3	4	5
10	I am confident that the training brings strong team work so as it helped my organization training increase work efficiency.	1	2	3	4	5
11	I feel the training provided helped my organization to ensure its success with client satisfaction.	1	2	3	4	5
12	Promote Innovation and creativity for Competitive Advantage	1	2	3	4	5

Important to know that:

- 1 for Strongly disagree.
- 2 for Disagree.
- 3 for Neutral.
- 4 for Agree.
- 5 for Strongly agree.

Screen Shot of Google Form:

Section 1 of 5

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

B *I* U  

استبيان لغرض البحث العلمي

After section 1 Continue to next section

Section 2 of 5

الجزء الأول: المقدمة واستمارة الموافقة

ندعوك للمشاركة في دراسة بحثية تركز على دور "إدارة التدريب والتطوير في البيئات الحكومية والشركات الكبيرة". تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية

Screen Shot of Responses:

