

عنوان البحث

قياس أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

نورة فهد سعد العقيفي

الرقم الجامعي / 253000123

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع بعد توفيق الله سبحانه وتعالى

إلى والديّ الكريمين...

منبع العطاء، وسرّ الثبات، وسبب الاستمرار بعد الله؛ شكرًا لصدق الدعاء، ودوام التشجيع، ولما غرستمه في نفسي من قيم الاجتهاد والاعتماد على النفس وحبّ العلم.

وإلى أسرّتي الغالية...

التي احتضنت هذا الجهد بصبرها ومساندتها، وكانت لي عونًا في أوقات الانشغال والضغط، فلكم مني عظيم الامتنان والتقدير.

وإلى أساتذتي الأفاضل...

الذين كان لتوجيههم الأثر البالغ في صقل المعرفة وتصحيح المسار، وفي إرشادي إلى منهجية علمية رصينة.

وإلى كل من قدّم لي كلمة طيبة، أو مشورة نافعة، أو دعمًا معنويًا ساهم في إتمام هذا البحث...

لكم جميعًا أهدي ثمرة هذا الجهد، راجيةً أن يكون علمًا نافعًا وعملاً خالصًا لكل من آمن بأن تطوير الإنسان هو الطريق الأصديق لتطوير المؤسسات وبناء المستقبل.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الله عز وجل على توفيقه، ثم إلى سعادة المشرفين

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على انجاز هذا البحث لما قدّمه من إشراف علمي وتوجيهات قيمة أسهمت في إنجاز هذا العمل وتحسين جودته.

كما أشكر أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة وجميع الإدارات والأقسام المختلفة إدارة جامعة ميداو شن على ما قدموه من علم ودعم وتوجيه خلال فترة الدراسة، وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تسهيل إجراءات جمع البيانات أو شارك في الإجابة على الاستبانة، لما أبدوه من تعاون كان له أثر واضح في إنجاح الدراسة.

وأخص بالشكر أسرتي الكريمة على دعمهم الدائم وتشجيعهم المستمر، ولكل من وقف إلى جانبي وساندني بكلمة طيبة أو نصيحة نافعة.

	فهرس المحتويات
2	الإهداء
3	الشكر والتقدير
6	قائمة الجداول
9	قائمة الأشكال
9	المستخلص (باللغة العربية)
10	Abstract (English)
8	1.1 مقدمة الدراسة
9	1.2 مشكلة الدراسة
10	1.3 بيان الفجوة البحثية
10	1.4 الإضافة العلمية للدراسة
11	1.5 أهمية الدراسة
12	1.6 أهداف الدراسة
13	1.7 تساؤلات الدراسة
13	1.8 فروض الدراسة
14	1.9 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
16	الفصل الثاني - الدراسات السابقة
17	مقدمة
17	12.1 دراسة (المحيدي، 2023)
18	2.2 دراسة (بن صغير، 2019)
18	2.3 دراسة (الأحمر، 2025)
18	2.4 دراسة (بن هويشل، 2025)
19	2.5 دراسة (العفيف، 2024)
19	2.6 دراسة (الطعيمي، 2025)
20	2.7 دراسة (الشهري، الشمري، 2020)

20	2.8دراسة (علي، 2021)
27	2.9الإطار النظري
27	2.10المبحث الأول/ البرامج التدريبية للموارد البشرية
28	2.11ثانياً /أسس ومبادئ التدريب
29	2.12ثالثاً/ مراحل العملية التدريبية
33	2.13رابعاً / أنواع التدريب ومحدداته
34	2.14المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات
35	2.15أولاً /مفهوم الميزة التنافسية
36	2.16ثانياً/ أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات
36	2.17ثالثاً/ خصائص الميزة التنافسية
37	2.18رابعاً/ مصادر الميزة التنافسية
38	الفصل الثالث - منهجية الدراسة
39	3.1منهج الدراسة
45	3.2مجتمع البحث
	الفصل الرابع - النتائج والتوصيات
47	4.1النتائج والتوصيات
47	4.2الاستنتاجات الرئيسية
48	4.3الخاتمة
52	4.4المراجع

قائمة الجداول :

- جدول (4-1) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ص 42
- جدول (4-2) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ص 42
- جدول (4-3) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ص 43
- جدول (4-4) - توزيع أفراد العينة حسب عدد البرامج التدريبية خلال آخر سنتين ص 44
- جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول ص 45
- جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني ص 45
- جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور محتوى التدريب ص 46

فهرس الأشكال:

الشكل رقم (1-1) نموذج البحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد البرامج التدريبية المتمثلة في: التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، وتقييم التدريب، وبين أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة، الكفاءة، المرونة، والابتكار. وتتبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى تقديم أدلة تطبيقية تساعد المؤسسات الصناعية على تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب وربطه بالمرجات التنافسية، في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت هذه العلاقة بصورة شاملة ضمن البيئة الصناعية في المنطقة الشرقية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته في وصف واقع البرامج التدريبية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية ممن سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية داخلية أو خارجية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة (إدارية، فنية، تشغيلية)، وبحجم يتراوح بين (150-250) مفردة. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم قياس فقراتها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، واختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى الاختبارات المناسبة لقياس أثر أبعاد البرامج التدريبية على أبعاد الميزة التنافسية.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تحديد مستوى تطبيق البرامج التدريبية ودرجة فاعليتها، والكشف عن الأبعاد التدريبية الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، بما يدعم متخذي القرار في تطوير محتوى التدريب وأساليبه وآليات تقييمه وربطه بالأهداف الاستراتيجية، ويساعد إدارات الموارد البشرية في تحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بما ينعكس على جودة الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز المرونة والابتكار داخل المؤسسات الصناعية.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، تدريب الموارد البشرية، الميزة التنافسية، القطاع الصناعي، المنطقة الشرقية، الجودة، الكفاءة، المرونة، الابتكار، تقييم التدريب.

Abstract

This study aimed to measure the impact of human resources training programs on achieving competitive advantage in the industrial sector in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia. It examined the relationship between the dimensions of training programs, namely on-the-job training, off-the-job training, training content, training methods, and training evaluation and the dimensions of competitive advantage, represented by quality, efficiency, flexibility, and innovation. The importance of the study stems from the need to provide applied evidence that helps industrial organizations maximize the return on investment in training and link it to competitive outcomes, particularly given the limited local studies that have comprehensively addressed this relationship within the industrial environment of the Eastern Province.

The study adopted a descriptive-analytical approach, as it is suitable for describing the status of training programs and analyzing the relationships among their variables. The study population consisted of employees in industrial organizations in the Eastern Province who had previously participated in internal or external training programs. A stratified random sample was selected to ensure representation of different job categories (administrative, technical, and operational), with an estimated size ranging from (150–250) respondents. A questionnaire was used as the main data collection instrument, and its items were measured using a five-point Likert scale. Data were analyzed using descriptive statistical methods, as well as the T-test and ANOVA to examine differences in participants' responses according to demographic variables, in addition to appropriate tests to assess the effect of training program dimensions on competitive advantage dimensions.

The study is expected to contribute to identifying the level of implementation and effectiveness of training programs and to determining the training dimensions with the strongest influence on achieving competitive advantage. This, in turn, supports decision-makers in improving training content, methods, and evaluation mechanisms and aligning them with strategic goals, enabling human resources departments to enhance the design and implementation of training programs in ways that improve performance quality, increase

efficiency, and strengthen flexibility and innovation within industrial organizations.

Keywords: Training programs, Human resource training, Competitive advantage, Industrial sector, Eastern Province, Quality, Efficiency, Flexibility, Innovation, Training evaluation.

الفصل الأول

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها ، فإدارة الموارد البشرية لها أهمية بالغة فهي تعتبر محرك رئيسي وشريك استراتيجي للمنظمة وهي التي تعمل على تحقيق أهدافها وتطويرها وهي بذلك تؤثر على استدامة العمليات وبقائها في السوق .

وعندما نتحدث عن الموارد البشرية فإننا لا نغفل عن ذكر أهم عنصر فيها ألا وهو العنصر البشري حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه دعم المشاركة والاحترام المتبادل وتعزيز المسؤولية وروح الفريق الواحد (عبد الحميد، 2006) ويعد التدريب والتأهيل أحد أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال رفع كفاءة العاملين وزيادة المهارات التقنية والفنية والسلوكية بما يتناسب مع احتياجاتها.

ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى على تحسين أداء العاملين بشكل مستمر حيث تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسة على مفهوم الاداء الذي يرتبط بمفهوم التدريب، عندما يحصل العاملون على التدريب الكافي قد يتحسن اداءهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم (Khan، 2011، 1)

ونجد ايضا مع التقدم العلمي والوسائل المتاحة اليوم بفضل التكنولوجيا الحديثة والمنافسة الشديدة أصبح من الضروري تدريب العاملين والموظفين على كل المستجدات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة إذ أدركت العديد من المنظمات في يومنا الحاضر ان تطوير مهارات وكفاءة موظفيها يساهم بشكل كبير في بقاءها داخل اطار المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية حيث ان البرامج التدريبية للعاملين في المؤسسة لايسهم فقط في المخرجات النهائية بل ايضا في تطوير أساليب تفكير جديدة كالابداع في اساليب القيادة وحل المشكلات وإدارة الازمات. وان الابتكار والابداع سواء الانتاجي او التسويقي او الاداري ماهي الا عناصر مهمة لضمان استمرار نمو الشركة وتطويرها واستدامتها نظراً لما يقدمه الابداع والابتكار من القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب حديثة مبتكرة تتلاءم مع طبيعة المنتجات وطبيعة الأسواق الموجهة لها. (العميان، 2005، 397)

لذا نجد ان المؤسسات اليوم مهما كان نوع أو حجم أو طبيعة نشاطها تسعى جاهدة الى التكيف ومسايرة التطورات المتسارعة والتكنولوجيا المتقدمة والتغيرات الاقتصادية والابداعات السريعة التي أدت الى تحول الاقتصاد الى ما يسمى باقتصاد رأس المال البشري، وأصبحت المعرفة المتوفرة في المنظمة هي ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، نتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة تجد ان التحدي الرئيسي أمامها اليوم يتمثل في توافر الموظفين المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم من أجل كسب ميزة تنافسية ويظهر ذلك من خلال الاستغلال الافضل للطاقات الفكرية والعقلية للأفراد. فركزت المنظمات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق

ميزة تنافسية لها ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع هذه المتغيرات.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالبرامج التدريبية في المؤسسات الصناعية، إلا أن العديد من هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في قياس أثر هذه البرامج على تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل اختلاف أساليب التدريب ومحتواه وطرق تقييمه. ونجد أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين أبعاد التدريب والميزة التنافسية في القطاع الصناعي السعودي لا تزال محدودة.

كما أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة (التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، وتقييم التدريب) على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تسهم في سد هذه الفجوة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي، من خلال تحليل العلاقة بين مكونات العملية التدريبية وأبعاد هذه الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولاسيما في المنطقة الشرقية، منافسة متزايدة نتيجة التطورات التقنية والتحول الصناعي الذي تشهده المملكة في ظل رؤية 2030، الأمر الذي جعل الاستثمار في الموارد البشرية أحد أهم العوامل الداعمة لاستمرار المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

وعلى الرغم من الإنفاق المتزايد على البرامج التدريبية، إلا أن العديد من المؤسسات الصناعية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بقياس مدى فاعلية هذه البرامج في تحقيق نتائج استراتيجية تتجاوز تنمية المهارات الفردية إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تختلف المؤسسات في أساليب التدريب، ومحتوى البرامج، وآليات تقييمها، الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى تأثير هذه الاختلافات في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين أداء العاملين ورفع الإنتاجية؛ فقد توصلت دراسة المحيمدي (2023) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وكفاءة العاملين، كما أوضحت دراسة علي (2021) وجود أثر إيجابي لأبعاد التدريب المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية، بينما أكدت دراسة بن هويشل (2025) أهمية التدريب المستمر في تطوير مهارات العاملين.

ومع ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على أثر التدريب في الأداء الوظيفي أو الكفاءة الإدارية، أو تناولت قطاعات مختلفة مثل القطاع الصحي أو الحكومي أو شركات منفردة، في حين لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر أبعاد البرامج التدريبية مجتمعة (التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، تقييم التدريب) على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية محدودة، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستدعي الدراسة.

كما لاحظت الباحثة من خلال خبرتها العملية في مجال التدريب والتطوير أن كثيراً من المؤسسات الصناعية تهتم بتنفيذ البرامج التدريبية وقياس رضا المتدربين، إلا أن هناك ضعفاً في ربط نتائج

التدريب بالموشرات الاستراتيجية للمؤسسة، وقياس مساهمة التدريب في تعزيز الجودة والكفاءة والابتكار والمرونة، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم الاستفادة المثلى من الاستثمار في التدريب.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية؟

بيان الفجوة البحثية

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التدريب وأثره على الأداء الوظيفي أو الكفاءة الإدارية أو الإنتاجية، إلا أنها اختلفت في بيئاتها ومتغيراتها، كما ركز معظمها على دراسة التدريب بصورة عامة أو على أحد أبعاده دون دراسة جميع أبعاد البرامج التدريبية وعلاقتها المباشرة بالميزة التنافسية داخل القطاع الصناعي السعودي، وخاصة في المنطقة الشرقية. كما لم تقدم هذه الدراسات نموذجاً يوضح أثر كل بعد من أبعاد البرامج التدريبية في تعزيز الجودة والكفاءة والمرونة والابتكار، الأمر الذي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

الإضافة العلمية للدراسة

تتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي يربط بين أبعاد البرامج التدريبية المختلفة والميزة التنافسية في القطاع الصناعي السعودي، كما تقدم دليلاً علمياً حول الأبعاد التدريبية الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وخاصة الدراسات التطبيقية المتعلقة بالقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أطر نظرية وتطبيقية، حيث سوف نجد أن النتائج والتوصيات التي سنتوصل إليها هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تطوير البرامج التدريبية للموارد البشرية، وتحسين دورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي، ويمكن توضيح أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً / تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في عدة جوانب، من أبرزها:

بناء إطار معرفي متكامل: تعمل الدراسة على تقديم إطار نظري يربط بين متغيرات التدريب (مثل: التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، وتقييم التدريب) وبين أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، المرونة، الابتكار).

سد فجوة بحثية: تسهم الدراسة في سد فجوة في الدراسات العربية، وخاصة في البيئة السعودية، من خلال تناولها للقطاع الصناعي في المنطقة الشرقية، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية الحديثة.

دعم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: تعزز هذه الدراسة التوجهات الحديثة التي تنتظر إلى التدريب باعتباره أداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية.

ثانيًا / الأهمية التطبيقية للدراسة

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

تطوير البرامج التدريبية في القطاع الصناعي : تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الصناعي على تحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بما يتوافق مع احتياجات العمل .

تحسين كفاءة وفعالية التدريب: تساعد الدراسة في التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح التدريب، مما يمكن المؤسسات من تطوير أساليب التدريب ورفع كفاءتها وتحقيق أفضل عائد تدريبي .

دعم متخذي القرار: توفر الدراسة معلومات ونتائج علمية يمكن أن يستفيد منها القادة الإداريون وصناع القرار في تبني استراتيجيات تدريب فعالة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية .

تحسين أداء العاملين: تسهم مخرجات الدراسة في تمكين المؤسسات من تطوير قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والإنتاجية وجودة العمل .

تعزيز التوجه نحو التدريب القائم على الاحتياج: تدعم الدراسة أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية وربطها بالأهداف الاستراتيجية، مما يساعد المؤسسات على الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري.

الشكل رقم (1-1) نموذج البحث:

البرامج التدريبية (المتغير المستقل)

التدريب أثناء العمل - التدريب خارج العمل - محتوى التدريب - أساليب التدريب - تقييم التدريب



أثر البرامج التدريبية في المؤسسة



الميزة التنافسية (المتغير التابع)



الجودة - الكفاءة - المرونة - الابتكار

أهداف الدراسة

الهدف العام:

قياس أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- (1) التعرف على واقع البرامج التدريبية المطبقة في القطاع الصناعي ، من حيث تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقييمها.
- (2) قياس أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخاصة.
- (3) التعرف على أثر عناصر البرامج التدريبية، والمتمثلة في التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحتوى التدريب، وأساليب التدريب، وتقييم التدريب، في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي.
- (4) التعرف على دور البرامج التدريبية في تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- (5) التعرف على آراء المتدربين حول فاعلية البرامج التدريبية المقدمة، ومدى مساهمتها في تطوير أدائهم وتحسين كفاءتهم المهنية.
- (6) تحديد أبرز العوامل التي تسهم في نجاح البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي.
- (7) تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة على تطوير برامج تدريبية فعالة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية وكيف تساهم هذه المبادرات في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- (1) ما واقع البرامج التدريبية للموارد البشرية في القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية من حيث: التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحتوى التدريب، وأساليب التدريب، وتقييم التدريب؟
- (2) ما مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الخاصة في المنطقة الشرقية؟
- (3) ما أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي ؟
- (4) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي ؟
- (5) ما مدى إسهام البرامج التدريبية في تطوير قدرات العاملين بما يعزز تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية؟

فروض الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين

يتمثل المتغير المستقل في البرامج التدريبية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، وتقييم التدريب)

في حين يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية، والتي تقاس من خلال عدد من الأبعاد مثل (الجودة والكفاءة والمرونة والابتكار)، وذلك بهدف التعرف على أثر البرامج التدريبية في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع الصناعي

وفي ضوء تساؤلات الدراسة، تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرض الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب داخل العمل في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرض الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.
الفرض الخامس: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) من أهم النظريات التي استندت إليها الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب، حيث تفسر العلاقة بين الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. وقد وضع الأساس الفكري لهذه النظرية الاقتصادي ثيودور شولتز (Theodore Schultz) عام (1961)، ثم قام جاري بيكر (Gary Becker) بتطويرها بصورة أكثر شمولاً عام (1964)، وأصبحت منذ ذلك الحين إحدى أكثر النظريات استخداماً في دراسات إدارة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية.

وتقوم هذه النظرية على فكرة رئيسية مفادها أن الإنسان يمثل رأس مال حقيقياً للمؤسسة، وأن الإنفاق على التعليم والتدريب واكتساب المعرفة والمهارات لا يعد تكلفة تشغيلية، وإنما استثمار طويل الأجل يحقق عوائد اقتصادية وتنظيمية للمؤسسة وللعاملين على حد سواء. فكلما زادت استثمارات المؤسسة في تطوير قدرات العاملين، ارتفعت إنتاجيتهم، وتحسن مستوى أدائهم، وازدادت قدرتهم على الابتكار والتكيف مع التغيرات، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها.

وترى النظرية أن البرامج التدريبية تمثل أحد أهم أدوات الاستثمار في رأس المال البشري، لأنها تسهم في تطوير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات السلوكية للعاملين، بما يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أعلى، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز قدرتهم على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

كما تؤكد النظرية أن التدريب لا يقتصر أثره على الفرد فقط، بل يمتد ليشمل المؤسسة بأكملها، إذ يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات والمنتجات، وتقليل الهدر والتكاليف، وزيادة القدرة على الابتكار والتطوير، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق الاستدامة.

وانطلاقاً من هذه النظرية، تفترض الدراسة الحالية أن البرامج التدريبية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، وتقييم التدريب) تمثل استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم، الأمر الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

ثانياً: نظرية الموارد (Resource-Based View Theory)

إلى جانب نظرية رأس المال البشري، تستند الدراسة الحالية إلى نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)، والتي تعد من أبرز النظريات في الإدارة الاستراتيجية، وقد قدمها بارني (Jay Barney) عام (1991). وترتكز هذه النظرية على أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يعتمد فقط على الظروف الخارجية أو المنافسة في السوق، وإنما يعتمد بصورة أساسية على الموارد الداخلية التي تمتلكها المؤسسة.

وتشير النظرية إلى أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها، وتتميز هذه الموارد بأنها ذات قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال، وهو ما يعرف بإطار (VRIN).

وتعد الموارد البشرية من أهم هذه الموارد، لأنها تمثل المعرفة والخبرة والمهارات والإبداع والقدرة على الابتكار داخل المؤسسة، وهي عناصر يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها إذا تم تطويرها والمحافظة عليها بصورة مستمرة.

وتؤكد النظرية أن التدريب يعد من أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة من بناء موارد بشرية ذات قيمة استراتيجية، حيث يعمل على تطوير الكفاءات، وتعزيز المعرفة التنظيمية، وتحسين مهارات العاملين، ورفع قدرتهم على الابتكار، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما ترى النظرية أن المؤسسات التي تستثمر بصورة مستمرة في تدريب العاملين وتطويرهم تكون أكثر قدرة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءتها التشغيلية، وتحقيق المرونة التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وهي جميعها أبعاد رئيسة للميزة التنافسية.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تعتمد على نظرية الموارد لتفسير كيفية انتقال أثر البرامج التدريبية من تطوير الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسات القطاع الصناعي.

العلاقة بين النظريتين والدراسة الحالية

تعتمد الدراسة الحالية على التكامل بين نظرية رأس المال البشري ونظرية الموارد، إذ تفسر نظرية رأس المال البشري الكيفية التي تؤدي بها البرامج التدريبية إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، بينما تفسر نظرية الموارد كيف تتحول هذه القدرات إلى مورد استراتيجي يصعب تقليده ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة من افتراض أساسي مفاده أن الاستثمار في البرامج التدريبية لا يقتصر أثره على تحسين أداء العاملين فقط، وإنما يمتد ليشكل أحد المصادر الرئيسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تطوير الجودة، ورفع الكفاءة، وزيادة المرونة التنظيمية، وتعزيز الابتكار داخل مؤسسات القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

وبناءً على الإطار النظري السابق، فإن الدراسة الحالية تفترض وجود علاقة بين البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحتوى التدريب، وأساليب التدريب، وتقييم التدريب، وبين الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة، والكفاءة، والمرونة، والابتكار، وتسعى إلى اختبار هذه العلاقة ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى تأثير البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الإطار العلمي للدراسة من خلال استعراض الجهود البحثية التي تناولت موضوعها أو أحد متغيراتها، وتحليل نتائجها ومناهجها، بما يساعد على تكوين رؤية علمية واضحة حول واقع المعرفة في المجال محل الدراسة. كما تمكن الباحثة من تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، واستخلاص الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية ويؤكد إسهامها في إثراء المعرفة العلمية.

وانطلاقاً من ذلك، قامت الباحثة بمراجعة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتم تصنيفها وفقاً لمحوري الدراسة الرئيسيين، وهما: البرامج التدريبية للموارد البشرية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين. وقد رُوعي في عرض هذه الدراسات ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، مع بيان أهداف كل دراسة، ومنهجيتها، وأهم نتائجها، وأوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

وفي نهاية هذا المبحث، ستقدم الباحثة تعقيباً تحليلياً يتضمن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، بما يبرز أصالتها وقيمتها العلمية.

1- العنوان: أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيته

دراسة (المحيمدي، 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى البرامج التدريبية بالوحدات الطبية في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية بالمدينة المنورة، وقياس مستوى كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، إضافة إلى بيان أهمية استخدام البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (100) من العاملين في المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة.

وتثبت لنا هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها العاملون ومستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم. وأكدت الدراسة أهمية التدريب وفاعليته في رفع مستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية حيث أكد الكاتب بأهمية الاهتمام بالبرامج التدريبية بصفة مستمرة لأنها تعتبر مقياس النجاح والتطوير الذي يصنف المنظمات الصحية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ورضا العاملين فيها.

2- العنوان: أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية

دراسة (بن صغير، 2019) تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى محورين أساسيين، حيث يشمل المحور الأول الإطار النظري لاستراتيجية التدريب وأداء العاملين (مفاهيم عامة) والمحور الثاني خصص للواقع العملي في النظر إلى واقع استراتيجية التدريب في المؤسسة

ومدى فاعليتها لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة الى مجموعة من التقارير الإحصائية التي تصدرها المؤسسة سنوياً بالإضافة الى المقابلات الدورية مع العاملين فيها. وقد أشارت لنا الباحثة ان موضوع استراتيجية التدريب يحضى بأهمية قصوى لدى جميع المؤسسات على اختلاف اشكالها وانشطتها، وذلك لاعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في نجاح اي مؤسسة من خلال بناء مهارة وكفاءة الافراد وزيادة المعارف والمعلومات الهامة. لذا توصلت أهم نتائج الدراسة أن المؤسسة تسعى دائماً الى وضع استراتيجية تدريبية وفق مشاريعها واستثماراتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية، كما أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك من خلال المراقبة لأداء العامل والمقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها.

3- العنوان: فاعلية التدريب على أداء العاملين دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط

دراسة (الأحمر، 2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في شركة الواحة للنفط في طرابلس، ليبيا، من خلال دراسة مدى تطبيق العملية التدريبية بأبعادها المختلفة، والتي تشمل درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية، ونوعية البرامج التدريبية المقدمة، ومدى استخدام التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز دور التدريب للموظفين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة حيث تمت الدراسة على شركة الواحة للنفط وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 45 مفردة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات، وتوضح لنا هذه الدراسة بيان دور البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين وتعزيز فرص الترقية والتطور الوظيفي داخل الشركة. حيث وجدنا قبولاً عاماً لأبعاد وأهداف التدريب من حيث نتائج الاستبانة المستخدمة وعلى الرغم من الاشادة بكفاءة المدربين واستخدام التكنولوجيا المتطورة في برامج التدريب الا ان هناك فجوة واضحة في التدريب الميداني وعدم كفاية الوقت المخصص للتدريب حيث وجدت المؤسسة تحديات في هذه النقطة المذكورة.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصت لنا هذه الدراسة على زيادة الاهتمام بالتدريب الميداني وتطوير أساليبه وذلك لأهميته في القطاع الصناعي والعمل على تخصيص الوقت الكافي لضمان استفادة قصوى من البرنامج التدريبي لكي يتسنى للإدارة رؤية الأثر المباشر على تحسين أداء العاملين.

4- العنوان: تأثير الدورات التدريبية على تطوير المهارات وتحسين أداء موظفي القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

دراسة (بن هويشل، 2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب المستمر في تطوير الكوادر البشرية في شركات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وبيان أثر الدورات التدريبية في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في ظل التغيرات المتسارعة في سوق العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من موظفي القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للدورات التدريبية في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، كما بينت لنا فعالية برامج التدريب وكيف أنها تتأثر بعدة عوامل مثل نوع التدريب ومدته ونسبة توافقه مع احتياجات العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز

الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لما لها من دور في تنمية الكوادر البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة التعليم المستمر.

كما أوضحت لنا الباحثة أيضاً أن الاستثمار في التدريب يساهم في زيادة ولاء الموظفين للمنظمة ويعمل على تحسين سمعتها وتعزيز تكيفها مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ومع ذلك نجد أن المؤسسات تواجه بعض التحديات مثل نقص الميزانية أو التقليل من برامج التدريب بغرض تقليل النفقات والتكاليف وقلة الوقت المتاح، لذا من الضروري تولية الاهتمام لبرامج التدريب وتصميم برامج مرنة وفعالة وتقييم فعاليتها بشكل دوري لضمان تحقيقها أفضل النتائج.

5- العنوان: أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص في مدينة الرياض

دراسة (العفيف، 2024) هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر التدريب على اداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض، حيث ركزت على الفهم العميق والأثر الهام الذي ينتج لنا من عملية التدريب حيث يظهر لنا أثره على الأداء المؤسسي وتحسين الانتاجية ورفع كفاءة ومهارات العاملين في المؤسسات الخاصة. ويظهر لنا التدريب كأداة استراتيجية فعالة تحقق للمؤسسات التميز والتفرد في سوق العمال. تستند هذه الدراسة على منهجية بحثية شاملة تضمنت جمع بيانات من عدة مؤسسات وعدة قطاعات في مدينة الرياض. وتم استخدام أدوات بحثية مناسبة لهذا الغرض تضمنت الاستبيانات لجمع البيانات ذات الصلة بالتدريب وأثره على زيادة كفاءة العاملين. وقد أشار لنا الباحث بوجود أثر ايجابي لتحديد احتياجات التدريب في أداء العاملين بالقطاع الخاص وتصميم برامج متوافقة مع هذه الاحتياجات لضمان اتساق البرامج مع احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما وجدنا في نتائج هذه الدراسة ان التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين والادارات فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كونه أهم عنصر ومورد أساسي للشركة واستدامتها وهو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التقدم والتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات والقادر على التعامل معها وتنفيذها بفعالية لخلق ميزة تنافسية للشركات عن غيرها، لذا على الشركات وضع التدريب اولوية في خياراتها وتعزيز ثقافة تدريب شاملة على جميع المستويات.

6- العنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة (الطعيمي، 2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات وقد تم اعتماد الدراسة التطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. حيث خلصت هذه الدراسة الى تحليل أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، في دعم تحقيق الميزة التنافسية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات صلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع وتحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي كمغير مستقل.

اظهرت لنا نتائج الدراسة الى ضرورة تعزيز دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي وتكييف استراتيجيتها حسب استراتيجية المؤسسة لذا يظهر لنا أهمية تنمية كفاءات

وقدرات الموظفين لتحقيق الاهداف وتحقيق الكفاءة التشغيلية مما يدعم استمرارية العمليات وتقليل المخاطر ويحقق استدامة الميزة التنافسية على نطاق السوق المحلي.

7- العنوان: أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030 "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة"

دراسة (الشهري، الشمري، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، وبيان أثرها في رفع كفاءة الموارد البشرية، من خلال دراسة مكونات البرامج التدريبية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقييمها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (510) موظفين من منسوبي وزارة العدل بالمدينة المنورة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية ومكوناتها في تحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية، كما بينت أن زيادة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية يسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إشراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية في وزارة العدل بالمدينة المنورة في تحديد احتياجاتهم التدريبية بما يسهم في تطوير كفاءتهم المهنية وتبني أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، تشمل فرق العمل والتدريب المنهج وفق خطط سنوية، لرفع كفاءة موظفيها الإدارية، وتعزيز الإنتاجية والمهارات الوظيفية، مما يتماشى مع التوجهات العامة لتطوير الأداء الحكومي والتحول الرقمي لضمان رضا المستفيد وخدمتهم بفاعلية.

8- العنوان: أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال (دراسة ميدانية في شركة سيرتيل دمشق)

دراسة (علي، 2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيرتيل بدمشق، من خلال دراسة عدد من أبعاد التدريب المتمثلة في التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحتوى التدريب، وأساليب التدريب، وتقييم التدريب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (110) موظفين من العاملين في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول توفر أبعاد التدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بما يتناسب مع احتياجات المتدربين، إضافة إلى متابعة وتقييم برامج التدريب بما يسهم في تعزيز القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. كما نشدد على أهمية تحديث البرامج التدريبية وتطويرها بشكل مستمر باستخدام طرق أكثر حداثة والتوسع في استخدام أساليب التدريب لاتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات.

الخلاصة من الدراسات السابقة: التدريب يؤثر إيجابياً على الأداء، لكن الفجوة الأساسية تتمثل في قياس الأثر وربطه بشكل مباشر بأبعاد الميزة التنافسية وبالأخص في البيئة الصناعية المحلية المستهدفة.

ماذا ستقدمه الدراسة للمعرفة العلمية؟

ستضيف الدراسة الحالية للمعرفة العلمية عبر:

تقديم نموذج/إطار تطبيقي يربط بشكل واضح بين:

أبعاد البرامج التدريبية (داخل العمل، خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، تقييم التدريب)

وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، المرونة، الابتكار)

تقليل الفجوة البحثية المحلية عبر التركيز على القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية، وهو مجال تقل فيه الدراسات التطبيقية الحديثة التي تقيس أثر التدريب على التنافسية بأبعادها.

توفير نتائج تساعد على ترتيب الأولويات التدريبية: أي الأبعاد التدريبية أكثر تأثيراً فعلاً على التنافسية (قد يتضح مثلاً أن "تقييم التدريب" أو "محتوى التدريب" هو الأكثر حسماً مقارنة بغيره).

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية وأداء العاملين

1. العفيف (2024)

2. الأحمر (2025)

3. بن هويشل (2025)

4. المحيمدي (2023)

5. الشهري والشمري (2020)

6. بن صغير (2019)

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية والميزة التنافسية

7. علي (2021)

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

8. الطعيمي (2025)

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية وأداء العاملين

1- العنوان: أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص في مدينة الرياض

هدفت دراسة العفيف (2024) إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع التركيز على دور التدريب في رفع كفاءة العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز في بيئة الأعمال.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عدد من مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، ثم جرى تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتدريب في تحسين أداء العاملين، كما بينت أن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع احتياجات العاملين والمؤسسة، يساهم بصورة مباشرة في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أكدت الدراسة أن التدريب لم يعد مجرد وسيلة لتطوير المهارات، بل أصبح استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري يساهم في دعم استدامة المؤسسات، وتمكينها من مواكبة التطورات التقنية، وتعزيز قدرتها التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتدريب، والاهتمام بالتخطيط العلمي للبرامج التدريبية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، بما يحقق الاستفادة القصوى من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بأهمية التدريب في تطوير أداء العاملين، كما دعمت نتائجها أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. وتتشابه الدراسة الحالية معها في تناول التدريب كأداة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، بينما تختلف عنها في أن الدراسة الحالية تركز على قياس أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية.

2- العنوان: فاعلية التدريب على أداء العاملين دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط

هدفت دراسة الأحمر (2025) إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في شركة الواحة للنفط بمدينة طرابلس في ليبيا، من خلال دراسة مدى تطبيق العملية التدريبية، ونوعية البرامج التدريبية، واستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ التدريب، ودورها في تطوير أداء العاملين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (45) موظفاً من العاملين في الشركة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الرضا عن البرامج التدريبية، كما أكدت أن التدريب يساهم بصورة مباشرة في تطوير أداء العاملين، وزيادة فرص الترقية والتطور الوظيفي. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات، أبرزها محدودية التدريب الميداني، وعدم كفاية الوقت المخصص للبرامج التدريبية، بالرغم من كفاءة المدربين وتوظيف التقنيات الحديثة في تنفيذ التدريب.

وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في التدريب الميداني، وتطوير أساليبه، وتخصيص الوقت الكافي لتنفيذ البرامج التدريبية، بما يحقق أثراً ملموساً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الصناعية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إبراز أهمية جودة تنفيذ البرامج التدريبية، وضرورة التكامل بين عناصر العملية التدريبية، كما دعمت نتائجها أهمية التدريب في البيئة الصناعية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أنها لا تقتصر على قياس أثر التدريب في أداء العاملين، بل تمتد إلى قياس أثره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

3- العنوان: تأثير الدورات التدريبية على تطوير المهارات وتحسين أداء موظفي القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

هدفت دراسة بن هويشل (2025) إلى التعرف على أثر الدورات التدريبية في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم في شركات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى بيان دور التدريب المستمر في رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي القطاع الصناعي، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للدورات التدريبية في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، كما أوضحت أن فاعلية التدريب تتأثر بعوامل متعددة، من أهمها نوع التدريب، ومدته، ومدى توافق محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات العمل الفعلية. كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في التدريب يسهم في زيادة ولاء الموظفين، وتحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، في حين تمثلت أبرز التحديات في محدودية الميزانيات المخصصة للتدريب وضيق الوقت المتاح لتنفيذ البرامج التدريبية.

وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التدريب، وتصميم برامج تدريبية أكثر مرونة وفاعلية، مع الاهتمام بتقييمها بصورة دورية لضمان تحقيق أهدافها.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بأهمية الاستثمار في التدريب، كما أفادت في توضيح العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات وتحسين الأداء. وتتميز الدراسة الحالية عنها بتركيزها على قياس أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية، وليس الاكتفاء بقياس أثرها في الأداء الوظيفي.

4- العنوان: أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيته

هدفت دراسة المحيمدي (2023) إلى التعرف على أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم في الوحدات الطبية التابعة لمدينة الملك سلمان بن عبدالعزيز الطبية بالمدينة المنورة، إضافة إلى قياس مستوى البرامج التدريبية المطبقة، وبيان دورها في تطوير أداء العاملين وتحسين كفاءتهم الإنتاجية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (100) موظف من العاملين في المستشفيات التابعة للمدينة الطبية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، كما بينت أن زيادة عدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملون تسهم في

رفع مستوى كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم. وأكدت الدراسة أن التدريب يمثل أحد أهم أدوات تطوير الموارد البشرية، وأن الاهتمام المستمر بالبرامج التدريبية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى رضا العاملين، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية، وربطها باحتياجات العاملين، والتوسع في تقييم أثر التدريب لضمان تحقيق أهدافه وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تدعيم الأساس النظري الذي يربط بين البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي، كما دعمت نتائجها أهمية الاستثمار في التدريب باعتباره وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أن المتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية بدلاً من كفاءة العاملين، كما أنها تطبق على مؤسسات القطاع الصناعي، مما يوسع نطاق الاستفادة من نتائجها.

5- العنوان: أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030 "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة"

هدفت دراسة الشهري والشمري (2020) إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية في تحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، وذلك من خلال دراسة مكونات العملية التدريبية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقييمها، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (510) موظفين من منسوبي وزارة العدل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع مكونات العملية التدريبية في تحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية، كما بينت أن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط العلمي للبرامج التدريبية، وتنفيذها وتقييمها بصورة منهجية، يسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتبني أساليب تدريب حديثة تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، وإعداد خطط تدريبية سنوية تسهم في تنمية المهارات ورفع الإنتاجية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في توضيح أهمية التكامل بين مراحل العملية التدريبية، كما دعمت اختيار التدريب كمتغير مستقل في الدراسة الحالية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في البيئة التطبيقية، إذ تركز على القطاع الصناعي بدلاً من القطاع الحكومي، كما أنها تقيس أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بدلاً من الكفاءة الإدارية.

5- العنوان: أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية

هدفت دراسة بن صغير (2019) إلى التعرف على مدى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية بالجزائر، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للتدريب، وآليات تحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استندت إلى تحليل التقارير الإحصائية الصادرة عن المؤسسة، وإجراء مقابلات مع العاملين؛ بهدف التعرف على واقع استراتيجية التدريب ومدى إسهامها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تحرص على إعداد استراتيجية تدريبية تتوافق مع خططها المستقبلية، وأنها تولي اهتماماً كبيراً بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة قدرات العاملين الحالية بمتطلبات الوظائف، الأمر الذي انعكس إيجاباً على تطوير الأداء ورفع الإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير استراتيجيات التدريب، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز عمليات تحليل الاحتياجات التدريبية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية، كما أبرزت أهمية مواصلة التدريب مع أهداف المؤسسة. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنها لا تقتصر على دراسة استراتيجية التدريب، وإنما تتناول أثر أبعاد البرامج التدريبية المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالبرامج التدريبية والميزة التنافسية

1- العنوان: أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال (دراسة ميدانية في شركة سيرتيل دمشق)

هدفت دراسة علي (2021) إلى التعرف على أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في شركة سيرتيل بمدينة دمشق، من خلال دراسة أثر أبعاد البرامج التدريبية المتمثلة في التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحتوى التدريب، وأساليب التدريب، وتقييم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (110) موظفين من العاملين في الشركة، كما تم تحليل البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأكدت الدراسة أن تطوير البرامج التدريبية، والاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديث أساليب التدريب، والتقييم المستمر لنتائج التدريب، تمثل عوامل أساسية في تعزيز القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تحديث البرامج التدريبية بصورة مستمرة، والتوسع في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، وربط البرامج التدريبية باحتياجات العاملين والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بالدراسة الحالية، حيث تشترك معها في المتغير المستقل المتمثل في البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة، وكذلك في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية. وقد استفادت الباحثة منها في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة، وصياغة الفرضيات، وتحديد أبعاد البرامج التدريبية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في البيئة التطبيقية، إذ تطبق على مؤسسات القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يسهم في اختبار العلاقة بين المتغيرات في سياق اقتصادي وتنظيمي مختلف.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

1-العنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

هدفت دراسة الطعيمي (2025) إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبخاصة تخطيط وتنمية الموارد البشرية، في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في الشركة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت أن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز استدامة الأداء، وتقليل المخاطر، وتحقيق استمرارية الميزة التنافسية في السوق.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وربط استراتيجياتها باستراتيجية المؤسسة، والاستمرار في تنمية كفاءات العاملين باعتبارهم أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري المتعلق بالميزة التنافسية، وإبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيقها. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنها تركز على أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو البرامج التدريبية، وتدرس أثرها المباشر في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسات القطاع الصناعي.

الخلاصة من الدراسات السابقة: التدريب يؤثر إيجابياً على الأداء، لكن الفجوة الأساسية تتمثل في قياس الأثر وربطه بشكل مباشر بأبعاد الميزة التنافسية وبالأخص في البيئة الصناعية المحلية المستهدفة.

ماذا ستقدمه الدراسة للمعرفة العلمية؟

ستضيف الدراسة الحالية للمعرفة العلمية عبر:

تقديم نموذج/إطار تطبيقي يربط بشكل واضح بين:

أبعاد البرامج التدريبية (داخل العمل، خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، تقييم التدريب) وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، المرونة، الابتكار)

تقليل الفجوة البحثية المحلية عبر التركيز على القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية، وهو مجال تقل فيه الدراسات التطبيقية الحديثة التي تقيس أثر التدريب على التنافسية بأبعادها.

توفير نتائج تساعد على ترتيب الأولويات التدريبية :أي الأبعاد التدريبية الأكثر تأثيراً فعلاً على الميزة التنافسية

الإطار النظري

المنطلقات النظرية للدراسة:

يتناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في البرامج التدريبية للموارد البشرية والميزة التنافسية، إضافة إلى توضيح العلاقة بينهما ودور التدريب في تطوير أداء العاملين وتحقيق التفوق التنافسي في مؤسسات القطاع الصناعي.

تستند هذه الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي توضح أهمية البرامج التدريبية في تطوير الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في القطاع الصناعي.

المبحث الأول:

أولاً /البرامج التدريبية للموارد البشرية

ويتضمن هذا المحور ما يلي:

1- تعريف التدريب وأهميته

قد تعددت التعاريف المشيرة إلى عملية التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما (السيد عليوة، 2001، ص236) وايضاً يُعرّف التدريب بأنه عملية منظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Employee Training and Development)

كم يعرف لنا (بلوط، مرجع سابق، ص236) التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ومنه يتمكن الأفراد من الالمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسله من السلوك المبرمج (عدون، 1998، 307) وكذلك اعتد ويليام تريسي في تعريفه للتدريب والتطوير فقال "

انهما يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من اجل احدث تغيير في السلوك يؤدي الى تحقيق أغراض واهداف المؤسسة" (تصميم نظم التدريب والتطوير، ويليام تريسي، 10، 2004)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقترح التعريف التالي للتدريب:

"يعتبر التدريب نشاط مستمر موجه للأفراد يتكون من برامج تدريبية مخطط لها بعناية تهدف الى تزويد المشاركين بالمهارات والخبرات اللازمة لإداء العمل بالشكل الصحيح أو تعديل في سلوكياتهم وتصرفاتهم وشخصيتهم لتحقيق التناغم بين الجميع داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

من خلال التعريف السابق نستخلص منه ان التدريب يعتبر:

نشاط منظم أي انه يتطلب تخطيط وتحليل مسبق

1- معني بالفرد وزيادة اكتساب المهارات الشخصية والعملية

5- اكتساب المهارات له صله وثيقة بتحسين البيئة الداخلية ورفع الإنتاجية

6- توفير قوة احتياطية في المؤسسة: يعد التدريب استثماراً استراتيجياً يوفر قوة احتياطية للمؤسسة عبر تأهيل موظفين قادرين على سد الفجوات المهارية، تولي مسؤوليات جديدة، والحلول محل آخرين عند الحاجة، مما يضمن استمرارية العمل، زيادة الإنتاجية، وتقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي.

ثانياً /أسس ومبادئ التدريب:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي تقوم عليها المؤسسات عند ممارسة النشاط التدريبي للموظفين، مما تسهم في تحقيق النتائج الرئيسية الموضوعه ومن أهم هذه الأسس (عصام حيدر، 2020، 11):

1- التدريب نشاط ضروري ومستمر

اصبح التدريب في عالم الوظائف ضرورة ملحة فبعد اختيار وتعيين الموظف لشغل وظيفة معينة يأتي دور المؤسسة في تهيئة الموظف وتسهيل اندماجه مع فريق العمل وتعريفه بالمسؤوليات والمهام التي سيكون مسؤولاً عنها لذا من المهم ان يدرج الموظف بالدورات التدريبية من اليوم الأول لانضمامه في المؤسسة لضمان معرفة الموظف بالسياسات والإجراءات والأنظمة الداخلية للمؤسسة واكتساب الموظف بالمهارات التقنية للتعامل مع الأنظمة الخاصة بالعمليات اليومية ليكون الموظف على اطلاع واسع بالمهارات والاتجاهات الفنية المحيطة بأداء العمل المتغيرة بشكل دوري. لذا نجد ان التعليم اصبح نشاطاً رئيسياً مستمراً فهو ليس مجرد نشاط يقع مره واحده، بل عمليه ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.

2- التدريب نظام متكامل:

يجب ان يكون هناك تسلسل واضح وترابط بين مختلف أنشطة التدريب فنشاط التدريب يجب ان لا يكون عشوائي وغير هادف حتى لا يؤدي الى ضياع وقت المدرب والمتدربين بدون تحقيق النتائج المرجوة

ويكون التكامل في أنشطة التدريب من خلال ثلاث مراحل:

- أ- **التكامل بين متطلبات التدريب:** يجب ان تحلل المؤسسة أوجه التي تبرز في أداء العاملين بعد مناقشة مدراء الأقسام ويتم بعد ذلك تحديد أهم المهارات التقنية او السلوكية ليتم تسليط الضوء عليها بالتعاون مع المدربين المتخصصين ومعالجتها من خلال المشاركة في حضور الدورة التدريبية
- ب- **التكامل في مراحل التدريب:** يجب ان يكون هناك تسلسل للأنظمة والتقييمات التي تصاحب نشاط العملية التدريبية فا بعد عملية تحليل الاحتياج التدريبي سيكون هناك تصميم للمحتوى التعليمي واستخدام وسائل سمعية وبصرية تناسب احتياجات المشاركين لضمان عملية تدريبية ميسرة وسلسله وتحقق الأهداف التي تم النقاش فيها مسبقاً.
- ج- **التكامل في نتائج التدريب:** حيث ينبغي ان يكون هناك توازن وتكامل بين عملية التدريب وبين الأهداف التي تم مناقشتها وتحديدها سواء كانت نتائج اقتصادية او ربحيه او سلوكية او اهداف امتثال للأنظمة والسياسات

3- للتدريب أسس تنظيمية وأداريه:

1. تعتمد العملية التدريبية على مجموعة من الأسس لضمان نجاحها وفعاليتها:
2. وجود خطة عمل واضحة ومحددة لتيسير العملية التدريبية وضمان الاستفادة بعد حضورها
3. تضمين الأنشطة والتمارين والتقييمات لضمان الأداء السليم من المدرب ورفع استجابة المتدربين
4. توفر القيادة والإشراف السليم الذي يحصل الموظف منهم على المعلومات الأساسية لضمان التوجيه والإرشاد الصحيح

ثالثاً/ مراحل العملية التدريبية

يعتبر التدريب جهد مخطط ومنظم واحتياج رئيسي للمؤسسات والأفراد ويجب ان يمر بعدة مراحل لضمان كفاءته وتعزيز الإستفادة القصوى من العملية التدريبية ويتضمن هذا المحور ما يلي:

- 1- **تحليل الاحتياجات التدريبية:** تبرز عملية تحليل الاحتياج التدريبي كونها عملية حاسمة ومهمة في ضمان رفع كفاءة الموظفين للقيام بالمهام المطلوبة منهم وتحدد الغاية والهدف التي يستند عليها فعالية البرنامج التدريبي. لذا يمكننا ان نعرف هذه العملية بأنها تحديد جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمه ما والتي يجب ان تتضمنها برامج التدريب المقدمة الى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء. وللوصول الى تحليل دقيق لتحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب علينا ان نحدد ماهو السلوك والأداء المراد تغييره او تطويره وسوف نلاحظ هنا ان الاختلاف بين السلوك او الأداء المستهدف هو الأساس الهام لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول اليه (عصام حيدر، 86، 2020).

ويمكننا ان نذكر العوامل التالية كعوامل اساسيه لتحديد أهمية عملية تحليل الاحتياج التدريبي:

- أ- يساعد تحليل الاحتياج التدريبي في التركيز على الأداء الفعال، وتحديد الهدف الأساسي من التدريب.

- ب- يوضح الافراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- ج- حفظ الجهد والوقت والمال سواءً للمدرب او الجهة التدريبية لتحقيق اهداف محددة
- د- ربط الأداء الوظيفي مع الأهداف التنظيمية والنتيجة النهائية (بطرني، 23، 2021)

2- تصميم البرامج التدريبية: تمثل مرحلة تصميم التدريب عملية لتحديد مجموعة المواصفات التي سيتم استخدامها في مرحلة التطوير من أجل صياغة وتنفيذ البرامج التدريبية من قبل مسؤولي وعناصر وحدات التدريب. تحدد هذه المرحلة المبادئ الأساسية التي يجب متابعتها عند تصميم المحتوى التدريبي وكذلك اختيار عملية ومواد التدعيم للمحتوى التدريبي التي يجب ان يتم استخدامها ضمن عملية التدريب. تجيب مرحلة التصميم على الأسئلة التالية:

ماهي بالضبط الحاجة للتدريب؟

من الذين سيتم تدريبهم؟

ماهي أهداف التدريب وماهي الطرق التي سيتم استخدامها؟

متى سيكون التدريب، وأين؟

ماهي الميزانية او التكلفة المحددة للتدريب؟

ماهي الارشادات الشاملة التي يجب اتباعها لتسهيل عملية تعلم المواد التعليمية وتطبيقها في مكان العمل؟

تعد إجابة هذه التساؤلات السابقة مدخل أساسي لبدء عملية تجهيز محتوى التدريب من قبل المدرب ليتم تقديمه للمتدربين. ان لمحتوى التدريب اثر الكبير لنجاح البرنامج التدريبي وضمان التأثير الإيجابي على أداء المشاركين لذا من الضروري على مخطط التدريب ان يحدد الموضوعات او المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين من محتوى البرنامج التدريبي ان يكون ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وان يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب تحديد المحتوى والمواد بشكل دقيق واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من ان موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في القدرات والمهارات بالشكل الذي يؤدي الى ضمان الزيادة في الإنتاجية والكفاءة في العمليات التشغيلية. لذا لا بد من مراعاة التسلسل المنطقي للموضوعات في البرنامج التدريبي والترابط بينهما بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار التي يراود كسابها للمتدرب (احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، (339).

3- تنفيذ البرامج التدريبية: ان مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية تعتبر مرحلة إدارة البرنامج واخراجه الى حيز الوجود والواقع حيث يتضح لنا الان حسن وسلامة التخطيط الاولي الذي تم القيام به (تحليل الاحتياجات التدريبية) والخطوات التي تتبعه تعتبر مكلمه لعملية التنفيذ، لذا سينعكس الان نجاح البرنامج او فشله على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم. (ربابعة، مرجع سابق، ص61)

ان تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مهمة مثل قدرة المنسقين والمدربين على تحديد المدى الزمني للبرنامج التدريبي الذي يتناسب مع جميع المشاركين والتواصل الفعال مسبقاً لضمان حضور

المشاركين في الوقت المحدد والظروف المادية والغير مادية التي تحيط بالبرنامج التدريبي وماهية نوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج مخصص للقيادات العليا او الوسطى او تدريب المدربين او البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة او المالية او غير ذلك.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي:

- التأكد من ابلاغ المشاركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة المناسبة والمريحة لضمان التفاعل وقت البرنامج.
- التأكد من تهيئة المتدربين في الوقت والمكان المحدد سواء كان هذا البرنامج التدريبي تدريب داخلي يقام في مركز التدريب التابع للمؤسسة حيث تتولى وحدة التدريب التابعة للمؤسسة مسؤولية تنفيذ هذا البرنامج للموظفين، او قد يتم تنفيذه خارجياً في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي حيث يتم جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد لفتح الفرصة للمشاركين بتبادل الخبرات المختلفة والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة. (الهييتي، مرجع سابق، 240).
- تناسب الجدول الزمني لموضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعدد جوانبه الفرعية المختلفة وضرورة معالجتها في البرنامج التدريبي وأيضا مراعاة تسلسلها مع المتدربين. (الهييتي، مرجع سابق، 239)

4- تقييم البرامج التدريبية: يعتبر تقييم برامج التدريب والمدربين جزءاً متمماً لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه وتأثيره في تحقيق أهدافه الى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرنامج التدريبي. وتعتبر عملية قياس وتقييم البرنامج التدريبي من اصعب وأهم المراحل في العملية التدريبية لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وتطوير المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بفعالية ومن الناحية الأخرى مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التدريب بالأدلة والإحصائيات والأرقام وهو ما يتضمن مفهوم العائد على الاستثمار في التدريب.

أهداف قياس أثر البرامج التدريبية : تهدف عملية تقييم أثر البرامج التدريبية الى مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من انها تسير وفق الخطة المرسومة لها والبرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها والميزانية المقررة لها من أجل تحقيق لأهدافها المخطط لها. ويضاف الى ما سبق بعض الأهداف التي يمكن عرضها هنا :

- التعرف على ما تم إنجازه من خطة التدريب وتحقيق الأهداف الرئيسية
- قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وأساليب التدريب ومدى مساهمته في تلبية الاحتياج التدريبي
- مقارنة عوائد التدريب بما تم وضع ميزانية التكلفة والتعرف على الفوائد التي تعود للجهات المشاركة في سير عمل البرنامج التدريبي

• التعرف على التغييرات في السلوكيات وتحقيق الأهداف بعد انتهاء البرنامج التدريبي

ولتفعيل أهمية تقييم فعالية البرامج التدريبية قدم لنا عملاء الإدارة عدة نماذج لضمان تقييم موضوعي ومحدد لعل من أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك

(Donald Kirkpatrick) حيث يعرف لنا العالم كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين. (نصر الله، مرجع سابق، 237)

وتتضمن مستويات تقييم العائد من التدريب المعتمدة من باتريك الأربعة مستويات التالية:

المستوى الأول - رد الفعل (Reaction) ويتم في هذه المرحلة قياس البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدرب ومدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث (المحتوى، المدرسين، المواد التدريب، الأساليب، والخدمات الإدارية) وهل كان البرنامج ممتعاً ومفيداً ام كان مملاً وجامداً. ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد الفعل للبرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين منها: المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي، الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية وتصميم استبيان بهدف الحصول على رد الفعل بصورة كمية دقيقة.

المستوى الثاني - التعلم (Learning) وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات واتجاهات جديدة. يعرف لنا العالم باتريك التعلم بأنه "المبادئ والحقائق والمهارات التي تم فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرنامج" وقياس التعلم يعتبر أكثر صعوبة من قياس ردود الفعل فلا بد ان تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابله للقياس بحيث توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج واستيعابهم له والقدرة على ترجمته الى تطبيقات عملية (عقلي، 203، 2005).

المستوى الثالث - السلوك (Behavior) يعني هذا المستوى بقياس التغييرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج التدريبي الذي شارك فيه. وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، وهناك عدد من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغييرات السلوكية:

أ- إجراء تقييم للأداء الوظيفي قبل الخضوع للبرنامج التدريبي وبعده

ب- اجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب او من قبل رؤوسيه او زملاءه

ج- اجراء تحليل احصائي لمقارنة الأداء من قبل التدريب وبعده وربط التغييرات ببرنامج التدريب الأخير

د- يجب اجراء التقييم بعد 3 الى 6 اشهر من انتهاء البرنامج ليكون هناك تطبيق عملي للموظف (ربابعة، مرجع سابق، ص 61)

المستوى الرابع - النتائج (Results) يمكن ان يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب التي تحققت على كل من أداء الفرد مثل (مستوى الابداع والالتقان في أداء العمل، التعاون والالتزام في تأدية المهام، الانضباط في العمل وزيادة الرضا الوظيفي) والأداء المؤسسي من خلال النتائج المستهدفة مثل (انخفاض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة ورضا العملاء) نتيجة لما تم

اكتسابه وتطبيقه من أثر العملية التدريبية. يستلزم قياس ومراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كافي ويشمل هذا المستوى أيضا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج التدريبي والقيام بتحليل التطور والتحسين الملحوظ (رضوان، 2013، 313).

وقد أضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training & Development كجمعية مهنية مستوى خامس على نموذج كيرك باتريك أطلقت عليه: **العائد من الاستثمار (Return on Investment)** والذي انطلق من محاولة الإجابة على السؤال كيف تستطيع المؤسسة التأكد من ان ما انفقته على التدريب كان ذا جدوى؟ بمعنى أدق كيف نتأكد من ان التدريب لم يكن ترفاً بل كان استثماراً. ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم فعالية التدريب حيث من قياس العائد على الاستثمار يظهر لنا المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب وللمؤسسة. (حيدر، 2020، 178)

رابعاً / أنواع التدريب ومحدداته

ويتناول هذا المحور ما يلي:

أنواع التدريب

يقسم التدريب الى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة :

اولاً/ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف (أحمد ماهر، مرجع سابق، 325) :

(أ) توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الايام والاسباب الاولى من عمله على ادائه للمهام والمسئويات للسنوات القادمة. وتتنوع برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من البرامج منها، الترحيب بالموظفين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، التدريب على كيفية أداء العمل، دورات الأمن والسلامة الخاصة في المؤسسة .

(ب) التدريب أثناء العمل: ترغب الكثير من المؤسسات إقامة التدريب داخل مكان العمل وليس في مكان اخر وذلك لضمان كفاءة أعلى للتدريب ولكي يتلقى المتدرب تدريباً مباشراً من المشرف على استخدام الآلات والأجهزة وتقديم المعلومات على مستوى فردي .

(ج) التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما يكون هناك أساليب عمل متطورة وتكنولوجيا حديثة يلزم تقديم التدريب المناسب للموظفين لضمان تحديث المعارف والمهارات الخاصة بهم والتي سوف تمكنهم من أداء لعمل باستخدام هذه الانظمة والبرامج الحديثة

(د) التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل بإحتمالية تغيير وتطوير المهارات والمعارف السلوكية والمهنية للفرد والمطلوبة في أداء الوظيفة التي سينتقل ويترقى لها وهو ما يعرف ايضاً بخطط التعاقب الوظيفي، وبناءً على هذا الانتقال يجب ان يخضع الموظف للتدريب والتوجيه المكثف لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات.

ثانياً/ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

أ) التدريب المهني والفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الموظف وتهيئته ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أعمال متعلقة بعضها ببعض، أي يكون الموظف بفضل خضوعه وإدراجه في برامج التدريب ملماً بحرفة معينة والمهارات اليدوية والميكانيكية المطلوبة لأداء هذه الحرفة (الشنواني، مرجع سابق، 147)

ب) التدريب التخصصي: يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص أعلى من الوظائف الفنية والمهنية مثال ذلك وظائف الأطباء والمحاسبين. ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفر الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل. (عبد الباقي، 2001، 275)

ج) التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وإدارة فرق العمل والتنسيق بينهم. ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وأحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداداته للتأقلم في المستقبل .

ثالثاً/ أنواع التدريب حسب مكانها :

أ) التدريب داخل المنظمة :

يعرف التدريب الداخلي بأنه التدريب في موقع العمل وفي هذا التدريب تقوم المنظمة ممثلة بمسؤولي التدريب بتصميم محتوى البرنامج التدريبي أو دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ومن ثم الإشراف على تنفيذها. من أهم أنواع التدريب الداخلي هو التدريب داخل العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يفقد مدربه ويلتقط منه المهارات اللازمة لأداء العمل .

ب) التدريب خارج المنظمة :

يقام هذا النوع من البرامج التدريبية خارج المنظمة حيث يتم الاستعانة بمنظمات خارجية أو معاهد تدريبية أو الالتحاق ببرامج تدريب حكومية تدعمها الدولة حيث إن الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحه بشكل أفضل ومواكبة للتطور التقني خارج المؤسسة .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات

المقدمة:

يُعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال، ورغم أن جذوره الفكرية تعود إلى كتابات بعض الاقتصاديين في القرن التاسع عشر، إلا أن بروزه كمصطلح علمي متداول جاء بشكل واضح خلال القرن العشرين، واستمر الاهتمام به حتى الوقت الحاضر نظراً لأهميته في

تفسير تفوق المنظمات واستمرارها في بيئات الأعمال التنافسية. وعندما نتحدث عن مفهوم الميزة التنافسية في الفكر الإداري الحديث فإننا نوسع النطاق لتشمل تميز العمليات الداخلية والقدرات التنظيمية المكتسبة، التي تتجسد في المعرفة والخبرات والمهارات التي تمتلكها المنظمة، والتي يتم تنميتها واستثمارها بشكل مستمر. كما أن هذه القدرات تمثل العنصر الجوهري الذي يصعب على المنافسين تقليده، خاصة عندما ترتبط بالثقافة التنظيمية وأساليب العمل الداخلية.

يشير التدريب إلى كونه أداة استراتيجية تسهم في تطوير رأس المال البشري وتعزيز الأداء المؤسسي، حيث تعتمد المنظمات الحديثة على التدريب المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وتحقيق التميز التنافسي (Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 2009) وفي هذا السياق، تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطوير معارف العاملين وصقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على الابتكار وحل المشكلات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي، ويسهم في إنتاج مخرجات متميزة تحقق رضا العملاء وتدعم مكانة المنظمة في السوق (ابوالسمح، صحيفة المال، 2021)

ويتضمن هذا المحور ما يلي:

أولاً / مفهوم الميزة التنافسية .

يُعرّف (Anik et al، 2010) الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة أو القطاعات المختلفة على تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تسهم في تحقيق رضاهم، إلى جانب تلبية احتياجات العاملين داخل المنظمة، بما يدعم تحقيق عائد مناسب على الاستثمار ويسهم في تحقيق النمو والتطور والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المنشودة والاستمرارية طويلة المدى.

ويرى (Ranjith، 2016) الميزة التنافسية بأنها استراتيجية تركز على تطوير نموذج أعمال المنظمة، بما يسهم في دفع عجلة النمو والتطور، وتمكينها من تقديم منتجات وخدمات ومناخ تتفوق بها على منافسيها في السوق، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أرباحها وتعزيز سمعتها السوقية .

ويشير (مسعود، 2015): ان الميزة التنافسية هي الميزة او المهارة الذي يتيح للمنظمة انتاج موارد ومناخ للعملاء ممكن ان تتفوق عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء ايضاً الذين يبحثون ويقدرّون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم بالمقابل ربحية وانتاج افضل. كما يعد الاستثمار في التدريب أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، إذ يسهم في تطوير الكفاءات البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مما يمنح المنظمة تفوقاً مستداماً في بيئة الأعمال.(Gary Dessler, 2019)

وانطلاقاً من ذلك، يمكننا تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين، بما يسهم في تعزيز استقرارها في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية و الربحية. كما تُعد الميزة التنافسية مصدراً استراتيجياً مهماً لتحقيق الاستدامة في النجاح والأرباح على المدى الطويل، إذ تمكن المؤسسة من تعزيز موقعها في السوق والمحافظة على تفوقها في بيئة تنافسية متغيرة .

ثانياً / أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات.

تتجلى أهمية الميزة التنافسية في كونها أحد العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التفوق والاستمرارية في بيئة الأعمال التنافسية، ويمكن إبراز أهميتها من خلال النقاط التالية:

أ) تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة:

تمثل الميزة التنافسية مؤشراً قوياً على قدرة المؤسسة في إحكام سيطرتها على السوق، من خلال زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، واستقطاب عدد أكبر من العملاء.

ب) مواجهة التحديات التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية أداة استراتيجية فعالة تمكّن المؤسسة من مواجهة المنافسة، وذلك من خلال تطوير قدراتها المعرفية والتقنية، وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والتكيف السريع مع التغيرات البيئية.

ج) تحقيق التميز وصعوبة التقليد:

تسهم الميزة التنافسية في تمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، من خلال تقديم نماذج عمل ومنتجات وخدمات يصعب على المنافسين تقليدها، مما يعزز من موقعها التنافسي في السوق.

د) مواكبة التطورات التكنولوجية:

تعتمد المؤسسات الحديثة بشكل متزايد على التكنولوجيا في تحقيق ميزاتها التنافسية، حيث تسهم التقنيات الحديثة في تحسين جودة المنتجات والخدمات. وفي ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، فإن عدم مواكبتها قد يعرّض المؤسسات لخطر التراجع أو الفشل، مما يستدعي الاستثمار المستمر في الابتكار والتطوير التكنولوجي.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن أهمية الميزة التنافسية لا تقتصر على مجرد الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسات، بل تمتد لتشمل كونها منظومة متكاملة تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتسهم في تحقيق التفوق التنافسي والاستدامة في الأداء (بوبياصلي ، 2019 ، 43).

ثالثاً/خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص التي تحدد مدى فعاليتها واستمراريتها في تحقيق التفوق للمؤسسات، ويمكن توضيح أهم هذه الخصائص فيما يلي:

1- خاصية الاستمرارية

تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة تقادم الموارد، خاصة في ظل التسارع الكبير في التغيرات التكنولوجية، والذي يؤدي إلى تقليص العمر الزمني للاستفادة من الأصول الرأسمالية.

ولذلك، فإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب من المؤسسة السعي نحو تحقيق التفوق على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير، من خلال التركيز على تطوير قدراتها الداخلية بما يضمن استمرارية هذا التفوق.

2- قابلية التقليد (المحاكاة)

ترتبط استمرارية الميزة التنافسية بمدى قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاتها، حيث تسعى المؤسسات المنافسة إلى تبني الاستراتيجيات الناجحة. ويعتمد نجاح عملية التقليد على توفر المعلومات المتعلقة بهذه الميزة، إضافة إلى إمكانية نقل الاستراتيجية وتطبيقها في بيئات تنظيمية مختلفة. ومن هنا، فإن قابلية التقليد تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، إذ قد يؤدي سهولة تقليد الميزة التنافسية إلى فقدانها أو تراجع أثرها في السوق.

3- إمكانية تحويل الموارد

تشير هذه الخاصية إلى قدرة المؤسسات المنافسة على الحصول على الموارد اللازمة لتقليد الميزة التنافسية، مما قد يؤدي إلى تقليص دورة حياتها. ومع ذلك، فإن هذه العملية قد تواجه عدة معوقات، من أبرزها ارتفاع تكاليف الحصول على الموارد، أو نقص المعلومات المتعلقة بكيفية استغلالها، أو خصوصية بعض الموارد داخل المؤسسة.

وبالتالي، قد تتمكن بعض المؤسسات من تقليد الميزة التنافسية، في حين تعجز مؤسسات أخرى عن ذلك بسبب هذه القيود، مما يساهم في إطالة عمر الميزة واستمرارها لفترة أطول.

ويتضح لنا هنا أن خصائص الميزة التنافسية، والمتمثلة في الاستمرارية، وقابلية التقليد، وإمكانية تحويل الموارد، تعد من العوامل الحاسمة في تحديد مدى بقاء هذه الميزة واستمرارها. كما أن اختلال أي من هذه الخصائص قد يؤدي إلى تراجع الميزة أو زوالها، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات العمل على تطوير مزاياها التنافسية وتجديدها بشكل مستمر للحفاظ على موقعها في السوق، خاصة في ظل هذه المنافسة الشديدة والمتزايدة بشكل مستمر (نسيمة، 2016، ص 87).

رابعاً/مصادر الميزة التنافسية

تستند الميزة التنافسية إلى مجموعة من المصادر الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في بيئة الأعمال، وقد أشار (Porter, 1998) إلى أن هذه المصادر تتجلى في عدة عناصر رئيسية، من أبرزها:

1- كفاءة الموارد البشرية:

تُعد من أهم مصادر الميزة التنافسية، حيث تعتمد المؤسسات على استقطاب الكفاءات المتميزة والتي تتميز بالخبرة والكفاءة المهنية والعلمية، ووتزيد وتنمي مهارات الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزها بفعالية، بما ينعكس على تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية. وزيادة نسبة الرضا الداخلي للموظفين مما يزيد من نسبة بقاء الموظف والولاء للمؤسسة.

2- المعرفة التنظيمية:

تمثل أيضاً المعرفة المتراكمة داخل المؤسسة عنصراً استراتيجياً وورقة رابحة تسهم في تحسين العمليات الداخلية والتشغيل، ودعم اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المؤسسة، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تواجهها المؤسسات بشكل مستمر.

3- الابتكار والتكنولوجيا:

يشكلان أساساً لتحقيق التميز، من خلال تمكين المؤسسة من تطوير منتجات جديدة وطرح أفكار جديدة وحلول خارج الصندوق، أو تحسين العمليات الإنتاجية خصوصاً مع استخدام وتبني أحدث التقنيات والاستراتيجيات، بما يحقق قيمة مضافة ويعزز موقعها التنافسي.

4- المرونة التنظيمية:

تتمثل في قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بها، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية، مما يساعدها على الاستمرار والبقاء في السوق.

5- رضا العملاء:

يُعد مؤشراً جوهرياً لنجاح المؤسسة، إذ يعكس مدى قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات حديثة ومتجددة تلبي احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم مما يزيد من رضا العميل ويسهم في شراكات طويلة الأمد مع العملاء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

تُعد منهجية البحث العلمي الإطار الذي يستند إليه الباحث في تنظيم إجراءات الدراسة، وجمع البيانات، وتحليلها، وتفسير نتائجها وفق أسس علمية ومنهجية تضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويعتمد اختيار المنهج البحثي على طبيعة المشكلة محل الدراسة، وأهدافها، ونوع البيانات المطلوبة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة.

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، فقد اقتضت طبيعة الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والإنسانية التي تتناول وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبارها إحصائياً. كما يتيح هذا المنهج جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات علمية مناسبة، وتحليلها للوصول إلى نتائج تسهم في تفسير العلاقة بين البرامج التدريبية والميزة التنافسية، ومن ثم تقديم استنتاجات وتوصيات تدعم تطوير ممارسات التدريب في مؤسسات القطاع الصناعي.

ويتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأدلة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المنهجية وطرق البحث

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والوصف الدقيق للدراسة قيد البحث، كما أنه يتيح جمع المعلومات من عينة محددة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة حول أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	النهائي
المجموع	130	100	30	100
النسب	%100	%76.9	%23.1	%73.1

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

صدق الأدلة: (Validity)

تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام أسلوب الصدق الظاهري (Face Validity)، وذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإحصاء، بلغ عددهم (5) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول:

- مدى وضوح صياغة العبارات.
 - مناسبة العبارات للأبعاد المصنفة تحتها.
 - مدى شمولية الأدلة لمتغيرات الدراسة.
- وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى، وإضافة عبارات جديدة، ليصبح إجمالي العبارات في صورتها النهائية موزع على المحاور الخمسة للبرامج التدريبية والمحاور الأربعة للميزة التنافسية.

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية التي حضرها المشاركون خلال آخر سنتين، بهدف تكوين صورة واضحة عن خصائص العينة التي استندت إليها الدراسة.

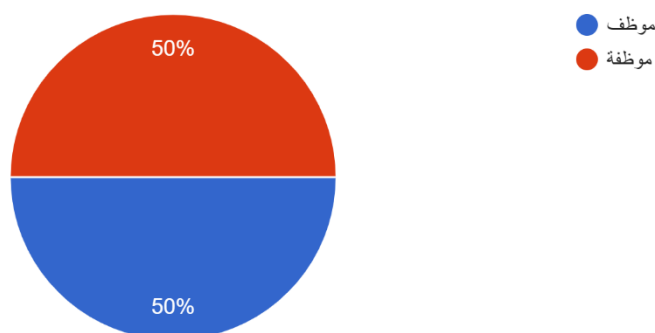
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4 - 1)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	50	50.0%
أنثى	50	50.0%
الإجمالي	100	100.0%

يبين جدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الإناث (50) مشاركة بنسبة (50.0%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور (50) مشاركًا بنسبة (50.0%).

وتشير هذه النتائج إلى وجود تمثيل جيد لكلا الجنسين داخل العينة، وهو ما يساهم في تنوع وجهات النظر المتعلقة بواقع البرامج التدريبية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.



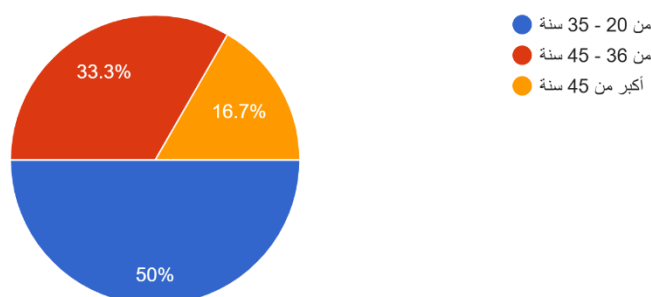
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول (4 - 2)

الفئة العمرية	التكرار	(%) النسبة
من 20-35 سنة	50.0	50%
من 36-45 سنة	33.3	33.3%
أكثر من 45 سنة	16.7	16.7%
الإجمالي	100.0	100%

تشير النتائج الموضحة في جدول (4-2) إلى أن الفئة العمرية (20-35 سنة) تمثل غالبية أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (55) مشاركًا بنسبة (55.0%)، تليها الفئة العمرية (36-45 سنة) بنسبة (30.0%)، ثم الفئة التي تزيد أعمارها على (45) سنة بنسبة (15.0%).

وتعكس هذه النتائج أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطًا في سوق العمل، وهي الفئات التي تتلقى البرامج التدريبية بصورة مستمرة وتسهم في تنفيذ العمليات التشغيلية والإدارية داخل المؤسسات، مما يعزز من موثوقية آرائهم حول موضوع الدراسة.



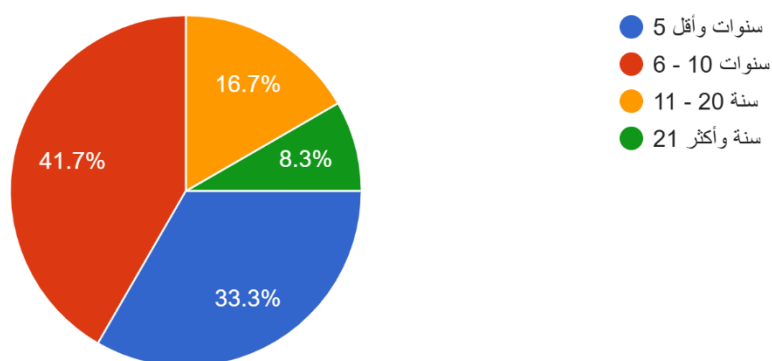
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (4-3)

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
33.3%	33.3	أقل من 5 سنوات	
41.7%	41.7	6-10 سنوات	
16.7%	16.7	11-15 سنة	
8.3%	8.3	أكثر من 15 سنة	
100%	100.0	الإجمالي	

يوضح جدول (4-3) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (6-10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (41.7) مشاركًا بنسبة (41.7%)، تليها فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (33.3%)، ثم فئة (11-15 سنة) بنسبة (16.7%)، وأخيرًا فئة أكثر من (15) سنة بنسبة (8.3%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية تمكنهم من تقييم البرامج التدريبية والحكم على مدى إسهامها في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يعزز جودة البيانات التي تم جمعها.

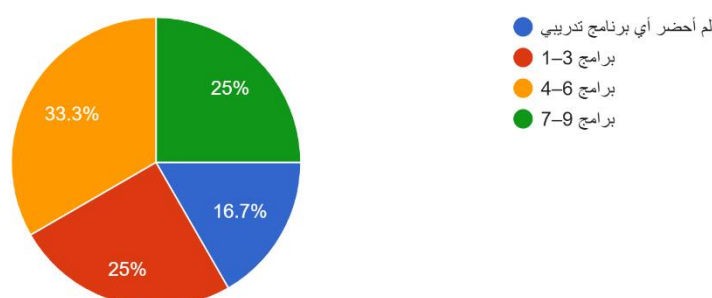


توزيع أفراد العينة حسب عدد البرامج التدريبية خلال آخر سنتين

جدول (4-4)

عدد البرامج التدريبية	النسبة (%)	التكرار
لم يحضر أي برنامج	16.7	16.7%
1-3 برامج	25	25%
4-6 برامج	33.3	33.3%
أكثر من 6 برامج	25	25%
الإجمالي	100.0	100%

يبين جدول (4-4) أن أكبر نسبة من أفراد العينة شاركت في (4-6) برامج تدريبية خلال آخر سنتين، حيث بلغت نسبتهم (33.3%)، تليها فئة المشاركين في (1-3) والمشاركون في أكثر من (6) برامج بنسبة (25.0%)، بينما بلغت نسبة الذين لم يشاركوا في أي برنامج تدريبي (16.7%) وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مباشرة في حضور البرامج التدريبية، الأمر الذي يجعلهم أكثر قدرة على تقييم جودة هذه البرامج وقياس أثرها في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسساتهم.



المحور الأول: التدريب داخل العمل

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	توفر المؤسسة فرص تدريب داخل بيئة العمل بصورة منتظمة	4.18	0.74	مرتفعة
2	يساعد التدريب أثناء العمل على تحسين أدائي الوظيفي	4.46	0.59	مرتفعة
3	أتلقي التدريب العملي المناسب عند تكليفي بمهام جديدة	4.32	0.67	مرتفعة
4	يحرص المشرف المباشر على دعمي أثناء التدريب	4.24	0.71	مرتفعة
المتوسط العام للمحور الأول		4.18	4.30	

يبين جدول (4-5) أن المتوسط العام لمحور التدريب أثناء العمل بلغ (4.30) بانحراف معياري (0.68)، وهو ما يقع ضمن مستوى (مرتفع جدًا)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أن التدريب أثناء العمل يحظى باهتمام واضح داخل مؤسساتهم.

كما جاءت عبارة "يساعد التدريب أثناء العمل على تحسين أدائي الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، مما يشير إلى إدراك المشاركين للدور المباشر للتدريب في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

وجاءت عبارة "أتلقي التدريب العملي المناسب عند تكليفي بمهام جديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.32)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بتهيئة العاملين قبل أو أثناء إسناد مهام جديدة إليهم.

أما عبارة "توفر المؤسسة فرص تدريب داخل بيئة العمل بصورة منتظمة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على درجة موافقة مرتفعة، بمتوسط (4.18)، مما قد يشير إلى وجود تفاوت بين المؤسسات في انتظام تنفيذ البرامج التدريبية الداخلية.

وبصفة عامة، تعكس النتائج اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بتطبيق التدريب أثناء العمل بوصفه أحد الأساليب الرئيسة لتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم.

4.3.2 المحور الثاني: التدريب خارج العمل

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	توفر المؤسسة فرصًا للمشاركة في برامج تدريبية خارجية	3.88	0.81	مرتفعة

مرتفعة	0.73	4.05	يتوافق التدريب الخارجي مع احتياجات وظيفتي	2
مرتفعة	0.66	4.19	أستفيد من الخبرات المكتسبة خلال التدريب الخارجي	3
مرتفعة جداً	0.62	4.28	ينعكس التدريب الخارجي إيجابياً على أدائي في العمل	4
	4.10			المتوسط العام للمحور الثاني

يتضح من جدول (4-6) أن المتوسط العام لمحور التدريب خارج العمل بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.71)، وهو ما يشير إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة على هذا المحور جاء مرتفعاً. وجاءت عبارة "ينعكس التدريب الخارجي إيجابياً على أدائي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، مما يعكس قناعة المشاركين بأن البرامج التدريبية الخارجية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي ونقل الخبرات إلى بيئة العمل.

في المقابل، حصلت عبارة "توفر المؤسسة فرصاً للمشاركة في برامج تدريبية خارجية" على أقل متوسط حسابي (3.88)، وهو ما قد يدل على أن بعض المؤسسات لا توفر فرصاً كافية للمشاركة في البرامج الخارجية، رغم إدراك العاملين لأهميتها.

وتشير هذه النتائج إلى أن التدريب الخارجي يمثل مصدرًا مهمًا لاكتساب المعرفة والخبرات الجديدة، إلا أن مستوى إتاحتها قد يختلف بين المؤسسات.

المحور الثالث: محتوى التدريب

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور محتوى التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات عملي	4.29	0.61	مرتفع جداً
2	أهداف البرنامج التدريبي واضحة منذ البداية	4.34	0.58	مرتفع جداً
3	يغطي المحتوى المهارات والمعارف التي أحتاجها	4.21	0.64	مرتفع جداً
4	يتم تحديث محتوى البرامج التدريبية بشكل مستمر	3.97	0.76	مرتفع
			4.20	
				المتوسط العام للمحور الثالث

يوضح جدول (4-7) أن المتوسط العام لمحور محتوى التدريب بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.65)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى رضا أفراد العينة عن محتوى البرامج التدريبية المقدمة.

وقد جاءت عبارة "أهداف البرنامج التدريبي واضحة منذ البداية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، مما يدل على اهتمام الجهات المنظمة بتوضيح أهداف البرامج قبل تنفيذها.

كما احتلت عبارة "يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع احتياجات عملي" المرتبة الثانية بمتوسط (4.29)، وهو ما يعكس توافق محتوى البرامج مع متطلبات الوظائف التي يشغلها المشاركون.

في حين جاءت عبارة "يتم تحديث محتوى البرامج التدريبية بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.97)، مما يشير إلى وجود فرصة لتطوير البرامج التدريبية من خلال مراجعة محتواها بصورة دورية بما يتوافق مع المتغيرات الحديثة في بيئة العمل.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن محتوى البرامج التدريبية يتسم بدرجة جيدة من الجودة والملاءمة، مع الحاجة إلى تعزيز آليات التحديث المستمر للمحتوى التدريبي.

ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ):

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي. وتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية. وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.92)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات للمحاور بين (0.82) و (0.91)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، ممن سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية داخلية أو خارجية، ويشمل ذلك مختلف المستويات الوظيفية (إدارية، فنية، تشغيلية) وباختلاف سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لأسباب عدة، من أبرزها:

- أن القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية يُعد من أكثر القطاعات تأثراً بالتغيرات التقنية والتنافسية، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة أثر التدريب في الميزة التنافسية.
 - أن العاملين في هذا القطاع هم الفئة الأكثر احتكاكاً بالبرامج التدريبية، وبالتالي فهم الأقدر على تقييمها والحكم على فاعليتها.
 - أن المنطقة الشرقية تضم أكبر تجمع صناعي في المملكة، مما يتيح تنوعاً في الخبرات والتجارب التدريبية.
- ونظراً لصعوبة حصر جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية، وتم تحديد حجم العينة بما لا يقل عن (150) مفردة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (100) استبانة، وهو ما يمثل نسبة استجابة مقبولة إحصائياً تتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

حدود البحث

تحدد حدود الدراسة الحالية في إطارها المكاني والزمني والبشري والموضوعي، على النحو التالي:

أولاً: الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، دون غيرها من المناطق أو القطاعات الاقتصادية الأخرى. وقد تم اختيار هذه المنطقة تحديداً؛ لما تتمتع به من كثافة صناعية عالية، وتنوع في الأنشطة الاقتصادية (بتروكيماويات، تعدين، صناعات تحويلية، لوجستية)، ودور محوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر البرامج التدريبية في الميزة التنافسية. وبالتالي، فإن تعميم نتائج الدراسة على قطاعات أخرى أو مناطق جغرافية مختلفة يتطلب الحذر، ويُفضل إجراء دراسات مستقبلية لتغطية تلك المجالات.

ثانياً: الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من يناير 2026 إلى يوليو 2026، وقد تم جمع البيانات الميدانية خلال شهري يونيو ويوليو 2026. وترتبط نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات، مما يعني أن التغيرات المستقبلية في السياسات التدريبية، أو الظروف الاقتصادية، أو التطورات التكنولوجية، قد تؤدي إلى نتائج مختلفة إذا تم تطبيق الدراسة في فترات زمنية لاحقة.

ثالثاً: الحدود البشرية

تكونت عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية ممن سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية داخلية أو خارجية، وشملت مختلف الفئات الوظيفية (إدارية، فنية، تشغيلية). وقد تم استبعاد فئات أخرى مثل:

- العاملين في القطاعات غير الصناعية (الخدمية، الصحية، التعليمية، الحكومية).
 - العاملين الذين لم يسبق لهم المشاركة في أي برنامج تدريبي خلال آخر سنتين.
 - أصحاب المناصب القيادية العليا (كبار المسؤولين) في المؤسسات الصناعية.
- كما تم توجيه الاستبانة إلى العاملين أنفسهم دون غيرهم من الأطراف المعنية بالتدريب (كالمدرسين، أو المختصين في إدارة الموارد البشرية، أو العملاء)، مما يجعل النتائج تعبر عن وجهة نظر فئة واحدة من المعنيين بالعملية التدريبية.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، واقتصرت على خمسة أبعاد للبرامج التدريبية (التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، تقييم التدريب)، وأربعة أبعاد للميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، المرونة، الابتكار). ولم تتناول الدراسة أبعاداً أخرى محتملة مثل:

- أثر التدريب على الأداء المالي أو الربحية.

- العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي.
 - تأثير العوامل التنظيمية الوسيطة (كالثقافة التنظيمية، أو القيادة) في العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية.
- كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المشاركين، وهو مقياس يعتمد على التقييم الذاتي، مما قد يحمل بعضاً من التحيز الشخصي أو المبالغة في تقدير بعض الأبعاد.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تهدف هذه الفقرة إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، بهدف التعرف على مدى اتفاق أو اختلاف هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحثون السابقون، وتفسير ذلك في ضوء السياق النظري والعملية.

مناقشة نتائج أثر البرامج التدريبية في الميزة التنافسية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.78$) ، وهذا يعني أن البرامج التدريبية تفسر ما نسبته (78%) من التباين في الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة علي (2021) التي أكدت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التدريب المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سيريتل بدمشق، حيث بلغ معامل التحديد في دراستها (0.72). كما تتفق مع دراسة الطعيمي (2025) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (ومنها التدريب) وتحقيق الميزة التنافسية في شركة المراعي السعودية.

كما تدعم هذه النتيجة نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV) التي يتبناها بارني (Barney, 1991) ، والتي تؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها يعد مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، لأن الموارد البشرية المتميزة تصعب على المنافسين تقليدها.

مناقشة ترتيب أبعاد البرامج التدريبية حسب قوة التأثير

جاء تقييم التدريب في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الميزة التنافسية ($\beta = 0.42$) ، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة الشهري والشمري (2020) من ضرورة الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين جودة الأداء المؤسسي. كما يدعم هذا النتيجة نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick, 1994) الذي يؤكد أهمية تقييم التدريب على مستوياته الأربعة (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج) كأداة لضمان تحقيق العائد من الاستثمار التدريبي.

وجاء أساليب التدريب في المرتبة الثانية ($\beta = 0.38$) ، مما يشير إلى أن تنوع أساليب التدريب واعتمادها على التطبيق العملي والمشاركة والتفاعل يعزز من فاعلية البرامج التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمر (2025) التي أوصت بزيادة الاهتمام بالتدريب الميداني وتطوير أساليبه، ومع دراسة البلوي (2025) التي بينت دور أساليب التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

وجاء التدريب داخل العمل في المرتبة الثالثة ($\beta = 0.35$) ، وهذا يتفق مع دراسة المحيمدي (2023) التي أكدت أن التدريب أثناء العمل يسهم في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم. كما يتفق مع دراسة بن هويشل (2025) التي بينت أثر الدورات التدريبية في تطوير مهارات العاملين في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية.

وجاء محتوى التدريب في المرتبة الرابعة ($\beta = 0.32$) ، وهذا يشير إلى أهمية جودة المحتوى التدريبي وملاءمته لاحتياجات العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العفيف (2024) التي أكدت أهمية تصميم برامج تدريبية متوافقة مع احتياجات العاملين والمؤسسة.

وجاء التدريب خارج العمل في المرتبة الأخيرة ($\beta = 0.28$) ، وهو أقل الأبعاد تأثيراً، وقد يعزى ذلك إلى محدودية فرص المشاركة في البرامج الخارجية، أو عدم ملاءمة محتواها للاحتياجات الفعلية للعاملين، أو ضعف نقل الخبرات المكتسبة إلى بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمر (2025) التي كشفت عن وجود فجوة في التدريب الميداني وعدم كفاية الوقت المخصص للتدريب الخارجي، مما يقلل من فاعليته في تحقيق الميزة التنافسية.

مناقشة نتائج الفروق الديموغرافية

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول البرامج التدريبية والميزة التنافسية تعزى للجنس أو العمر أو سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي (2021) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول توفر أبعاد التدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية. كما تتوافق مع دراسة بن هويشل (2025) التي لم تجد فروقاً جوهرية في تأثير التدريب تعزى للخصائص الشخصية.

وقد يُفسر عدم وجود هذه الفروق بأن أثر البرامج التدريبية لا يقتصر على فئة عمرية أو جنس معين، بل يمتد ليشمل جميع فئات العاملين على اختلاف خصائصهم، مما يعكس عدالة وفعالية البرامج التدريبية في استهداف جميع الموظفين بصورة متساوية.

الاستنتاجات الرئيسية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يمكن صياغة الاستنتاجات الرئيسية التالية:

الاستنتاج الأول: توجد علاقة طردية قوية بين البرامج التدريبية (بأبعادها الخمسة) وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية، حيث بلغت قوة التفسير (78%)، مما يؤكد أن الاستثمار في التدريب ليس إنفاقاً تشغيلياً بل استثماراً استراتيجياً يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة.

الاستنتاج الثاني: يُعد تقييم التدريب أكثر أبعاد البرامج التدريبية تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، يليه أساليب التدريب، ثم التدريب داخل العمل، ثم محتوى التدريب، وأخيراً التدريب خارج العمل. وهذا الترتيب يوجه صناع القرار نحو أولويات الاستثمار التدريبي.

الاستنتاج الثالث: تُسهم البرامج التدريبية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بترتيب: الابتكار و المرونة في المقدمة، يليهما الكفاءة ثم الجودة، مما يشير إلى دور التدريب في تنمية القدرات الذهنية والإبداعية للعاملين قبل المهارات التشغيلية التقليدية.

الاستنتاج الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول البرامج التدريبية والميزة التنافسية تعزى للجنس، أو العمر، أو سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن أثر البرامج التدريبية ينطبق على جميع فئات العاملين بصورة متساوية، وأن البرامج التدريبية الحالية تحقق عدالة في التوزيع والاستفادة.

الاستنتاج الخامس: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من المؤسسات الصناعية تبني منهجية متكاملة في التدريب، تبدأ بتحليل الاحتياجات، وتصميم برامج مرنة، وتنفيذ بأساليب تفاعلية، وانتهاءً بتقييم علمي مستمر، مع ربط نتائج التقييم بتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التوصيات العملية

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات المستخلصة، تقدم الباحثة التوصيات التالية، موزعة حسب الجهة المستهدفة:

أولاً: التوصيات الموجهة لإدارات الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية

التوصية 1: اعتماد نموذج متكامل لتقييم التدريب

نظراً لأن "تقييم التدريب" جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير ($\beta = 0.42$)، تُوصي الدراسة بتبني نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model) بأربعة مستويات (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، مع إضافة المستوى الخامس) العائد على الاستثمار (ROI - لقياس الجدوى الاقتصادية للبرامج التدريبية. ويُقترح إنشاء وحدة متخصصة لتقييم التدريب في كل مؤسسة صناعية، تكون مسؤولة عن متابعة أثر التدريب بعد تنفيذه بفترات زمنية (3-6 أشهر) لقياس التغيرات السلوكية والأدائية.

التوصية 2: تنويع أساليب التدريب والتركيز على التطبيق العملي

بما أن "أساليب التدريب" جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($\beta = 0.38$)، تُوصي الدراسة بتبني أساليب تدريبية حديثة ومتنوعة، مثل:

- التعلم القائم على المشاريع. (Project-Based Learning)
- المحاكاة (Simulation) ودراسات الحالة الواقعية.
- التدريب المدمج (Blended Learning) الذي يجمع بين التدريب التقليدي والإلكتروني.
- التعلم الذاتي الموجه (Self-Directed Learning) عبر منصات رقمية.

كما تُوصي بزيادة نسبة التطبيق العملي في البرامج التدريبية إلى ما لا يقل عن (60%) من إجمالي وقت التدريب، لضمان انتقال المهارات من المعرفة النظرية إلى التطبيق الفعلي.

التوصية 3: تعزيز التدريب داخل العمل وتدريب المشرفين

نظراً لأهمية "التدريب داخل العمل" ($\beta = 0.35$)، تُوصي الدراسة بما يلي:

- تصميم برامج تدريبية للمشرفين المباشرين حول مهارات التوجيه والإرشاد (Coaching & Mentoring)، ليكونوا قادرين على تدريب فرقهم بفعالية.

- تخصيص وقت منتظم (أسبوعياً أو شهرياً) للتدريب أثناء العمل ضمن الجدول اليومي للموظفين.
- تطبيق نظام "التدريب التناوبي (Job Rotation)" لإتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب مهارات متعددة داخل المؤسسة.

التوصية 4: تطوير محتوى البرامج التدريبية وتحديثه باستمرار

- بما أن "محتوى التدريب" جاء في المرتبة الرابعة ($\beta = 0.32$) ، وتحديداً كانت عبارة "يتم تحديث محتوى البرامج التدريبية بشكل مستمر" هي الأقل تقييماً (المتوسط 3.97)، تُوصي الدراسة بما يلي:
- إجراء مراجعة دورية (سنوية على الأقل) لمحتوى البرامج التدريبية.
 - إشراك العاملين والخبراء في تحديث المحتوى لضمان ملاءمته للاحتياجات الفعلية.
 - ربط محتوى التدريب بالتغيرات التكنولوجية ومتطلبات السوق، خاصة في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

التوصية 5: تحسين جودة التدريب الخارجي وربطه بالعمل

- على الرغم من أن "التدريب خارج العمل" جاء في المرتبة الأخيرة ($\beta = 0.28$) ، إلا أنه لا يزال مؤثراً، وتُوصي الدراسة بما يلي:
- إجراء دراسة لاحتياجات التدريب الخارجي قبل الالتحاق بأي برنامج.
 - وضع آلية لنقل المعرفة المكتسبة من التدريب الخارجي إلى زملاء العمل من خلال جلسات مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing Sessions).
 - اختيار برامج تدريبية خارجية تتوافق مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها التنافسية، وليس فقط استجابة لرغبات فردية.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، وبعد استعراض الإطار النظري، وتحليل البيانات الميدانية، واختبار الفروض، ومناقشة النتائج، يمكن القول إن الدراسة حققت أهدافها المرسومة، وأجابت عن تساؤلاتها المطروحة، وقدمت إسهاماً علمياً وعملياً في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديداً في موضوع البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي.

لقد أكدت النتائج أن البرامج التدريبية للموارد البشرية تمثل استثماراً استراتيجياً وليس تكلفة تشغيلية، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد البرامج التدريبية الخمسة (التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، محتوى التدريب، أساليب التدريب، تقييم التدريب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، الكفاءة، المرونة، الابتكار)، وذلك في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

كما كشفت النتائج أن أكثر أبعاد البرامج التدريبية تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية هو تقييم التدريب، يليه أساليب التدريب، ثم التدريب داخل العمل، ثم محتوى التدريب، وأخيراً التدريب خارج العمل. وهذا الترتيب يعكس أهمية متابعة نتائج التدريب، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتنوع أساليب

التدريب، والتركيز على التطبيق العملي، مع ضرورة تحسين جودة التدريب الخارجي وربطه بالاحتياجات الفعلية للعاملين والمؤسسات.

كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية تتمتع بمستوى مرتفع جداً، حيث جاء بعد الابتكار في المرتبة الأولى، يليه المرونة، ثم الكفاءة، وأخيراً الجودة. وهذا يشير إلى أن البرامج التدريبية تسهم في بناء قدرات إبداعية وتكيفية لدى العاملين، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول البرامج التدريبية والميزة التنافسية تعزى للجنس، أو العمر، أو سنوات الخبرة، مما يؤكد أن أثر البرامج التدريبية يمتد ليشمل جميع فئات العاملين بصورة متساوية، وأن هذه البرامج تحقق عدالة في التوزيع والاستفادة.

وتستند هذه النتائج إلى نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار الأكثر جدوى، وإلى نظرية الموارد (RBV) التي ترى أن الموارد البشرية المتميزة هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة، حيث يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها. كما تتفق النتائج مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة علي (2021) والمحيمدي (2023) وبين هويشل (2025) والشهري والشمري (2020)، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

وتؤكد هذه الدراسة على أن القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية، وهو القلب النابض للاقتصاد السعودي، يولي اهتماماً متزايداً بتطوير موارده البشرية عبر برامج تدريبية ذات جودة عالية، وهو ما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تجعل من رأس المال البشري محورياً أساسياً للتحول الاقتصادي والتنمية المستدامة. كما أن التركيز على تقييم التدريب واستخدام نتائجه في التطوير المستمر يُعد مؤشراً على نضج ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

ومع ذلك، فإن الدراسة تشير إلى وجود مجالات للتحسين، خاصة فيما يتعلق بـ التدريب خارج العمل الذي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير، وتحديث محتوى البرامج التدريبية الذي حصل على أقل تقييم بين عبارات محتوى التدريب. وهذا يستدعي من المؤسسات الصناعية مراجعة سياساتها التدريبية، وزيادة الاستثمار في التدريب الخارجي النوعي، وربطه بالاحتياجات الفعلية، مع التركيز على نقل الخبرات المكتسبة إلى بيئة العمل، وتحديث المحتوى التدريبي بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية والمتغيرات في سوق العمل.

وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد نموذج كيركباتريك المتكامل لتقييم التدريب، وتنويع أساليب التدريب بما يتناسب مع أنماط التعلم المختلفة، وتعزيز التدريب أثناء العمل من خلال تدريب المشرفين على مهارات التوجيه والإرشاد، وتطوير محتوى التدريب بالتعاون مع خبراء المجال، وتحسين جودة التدريب الخارجي عبر اختيار البرامج المعتمدة وربطها بالأهداف الاستراتيجية.

كما تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية لتوسيع نطاق المعرفة حول الموضوع، منها: دراسة أثر البرامج التدريبية على الأداء المالي للمؤسسات، واختبار دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية، وإجراء دراسة مقارنة بين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى، ودراسة أثر التدريب الإلكتروني والرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة.

وفي نهاية هذه الرحلة البحثية، يأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد قدمت إضافة علمية وعملية في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن تسهم في توجيه صنّاع القرار والممارسين نحو استثمار أكثر فاعلية في البرامج التدريبية، بما يعزز قدرة المؤسسات الصناعية على المنافسة والابتكار والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة. كما تأمل أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي في القطاع الصناعي السعودي، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي متنوع ومستدام.

المراجع

- المحيمدي، ع. م. م. (2023). أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين و انتاجيتهم " دراسة حالة في مدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة". المجلة العلمية لنشر البحوث ISSN-E: 2617-9563
- العفيف، د. ع. (2024). أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة الدولية للبحوث العلمية. الاصدار (3) العدد (5)
- الزهراني، صالح. سعيد. (2021) أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين " دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية. المجلد (5). العدد (16).
- بن هويشل. فاطمة. أحمد (2025) تأثير الدورات التدريبية على تطوير المهارات وتحسين أداء موظفي القطاع الخاص في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. الاصدار (9). العدد (6)
- بن عيشي. عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة". وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر
- الكومي. محمد بن عبدالله. (2022). خطواتك نحو التدريب الفعال. مصر
- الدباسي، محمد علي. (2021). استراتيجية التدريب. الطبعة الأولى. ستوكهولم. السويد. رقمنة الكتاب العربي للنشر
- حيدر. د عصام. (2020). التدريب والتطوير. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية
- عباس. د عبدالمنعم (2023). التدريب في الوطن العربي. رابطة المدربين العرب. جمهورية مصر العربية
- علي. ريم ابراهيم. (2021). أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأعمال " دراسة ميدانية في شركة سيريتل دمشق". الجامعة الافتراضية السورية
- أبوسليمة، باسمه علي حسن. (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونرا الاقليمي بغزة . الجامعة الاسلامية بغزة
- أبوالنصر. هشام (2024). التدريب وتنمية الموارد البشرية. مجلة الدراسات الافريقية. مجلد (46). عدد (3). ج (1)
- الطعيمي، حمد عبدالرحمن. (2025). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السعودية" دراسة حالة شركة المراعي فرع عسير". مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال. المجلد (6) العدد (2)

- البواردي. فيصل عبدالله. (2022). تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. مجلد (36). العدد (1)
- العتيبي. أمجاد منصور. (2022). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد (6). العدد (14)
- النشمي. ناصر عبدالعزيز. (2018). تنمية الموارد البشرية استراتيجية التغيير وتجارب دولية. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. المملكة العربية السعودية
- البلوي. ممدوح محمد. (2025). دور أساليب التدريب في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة تبوك". المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية. المجلد 16، العدد 2
- محمد. محمد عزت. (2025). العلاقة بين التدريب الافتراضي وأداء العاملين في شركات البترول المصرية. مجلة العلوم الادارية والسياسية. العدد الثاني

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- P. Nick Blanchard, James W. Thacker, Dana M. Cosby (2009). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson
- Kirkpatrick, James D. (1994), (Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. Berrett-Koehler Publishers.
- Schultz, T. W. (1961). *Investment in human capital*. American Economic Review, 51(1), 1–17.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Midocean University
College of Management
Department of Human Resources



Title in English

Measuring the Impact of Human Resource Training Programs on
Achieving Competitive Advantage in the Industrial Sector in the
Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Norah Fahad S Alogifi

ID: 253000123

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Dr. Fayez Jarad

Year:2026