

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



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 العقيفي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

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.

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:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصناعي ، واشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، أصبحت المؤسسات الصناعية تسعى بشكل متزايد إلى تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الاستثمار في مواردها البشرية، باعتبار المورد البشري أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. ويُعد التدريب من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين، بما يمكنهم من تحسين الأداء، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز الجودة، وتشجيع الابتكار .

ويؤكد البشاري (2019) " أن القدرات التنافسية للمنظمة تتضمن مجموعة من العناصر المتشابهة والمتفاعلة مع المهارات البشرية والتكنولوجية والموارد المالية والتي تستغل الإدارة والتنسيق بينها لتحقيق أفضل فائدة للعميل وتتكون القدرات التنافسية للمنظمة من القدرات البشرية والتنظيمية والإنتاجية" كما توصلت دراسة (رشدي، 2023) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التنمية البشرية، بما في ذلك التدريب المستمر، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وقد أدرك الباحث أن البرامج التدريبية الفعالة تسهم في تطوير الكفاءات البشرية، وتمكين العاملين من مواكبة التطورات التكنولوجية، وتحسين أساليب العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية. كما يسهم التدريب في بناء رأس مال بشري متميز قادر على الإبداع والتكيف مع التغيرات، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية من خلال التعرف على مدى مساهمة هذه البرامج في تطوير قدرات العاملين وتعزيز أبعاد الميزة التنافسية، مثل الجودة، والكفاءة، والمرونة، والابتكار. لذا من المهم معرفة علاقة المتغيرات في الدراسة التالية: التدريب داخل العمل، والتدريب خارج العمل، ومحتوى التدريب، وأساليب التدريب، وتقييم التدريب في تحقيق الميزة التنافسية. وقد أكدت دراسة (البلوي وآخرون، 2025) أن تبني أساليب تدريبية حديثة يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

استهدفت هذه الدراسة تحليل الدور الذي تؤديه البرامج التدريبية للموارد البشرية في دعم وتعزيز تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات الصناعية على التميز والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

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.

ثانياً / 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 إيجاباً 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.

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:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب داخل العمل على الميزة التنافسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب خارج العمل

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحتوى التدريب

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التدريب

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم التدريب

الدراسات السابقة:

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 الى تحسين أداء المنظمة ورضا العاملين فيها.

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

دراسة (بن صغير، 2019) تهدف الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية في الجزائر وذلك من خلال التطرق الى 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 الاستبيانة 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 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 إلى تحديد أثر التدريب على أداء 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 إيجابي 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 أن 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 أولوية 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.

أظهرت لنا نتائج الدراسة الى ضرورة تعزيز دور ادارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي وتكييف استراتيجيتها حسب استراتيجيات 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 (الشهرى، 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 اساليب التدريب لاتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة التغييرات والمستجدات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يتناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية المرتبطة بتغييرات 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:

اولاً /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 او 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 احداث 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

2- اكتساب المهارات له صلة وثيقة بتحسين البيئة الداخلية ورفع الإنتاجية

3- 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 الموضوعية 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 مسئولاً 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 عشوائى 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 فابعد عملية تحليل الاحتياج التدريبي سيكون هناك تصميم للمحتوى التعليمي واستخدام وسائل سمعية وبصرية تناسب احتياجات المشاركين لضمان عملية تدريبية ميسرة وسلسلة 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 سواءً كانت نتائج اقتصادية او ربحية او سلوكية او اهداف امتثال للأنظمة والسياسات

3- للتدريب أسس تنظيمية وإدارية:

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 محدده
- 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 التديم 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 يراد 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 مكملة لعملية التنفيذ، لذا سينعكس الان نجاح البرنامج او فشله على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم. (رابعة، 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 لتتاح 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 وأيضاً مراعاة تسلسلها مع المتدربين. (الهييتي، مرجع سابق، 239)

4- تقييم البرامج التدريبية: يعتبر تقييم برامج التدريب والمدرسين 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 المدرسين 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 والقرارات 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 المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرّبين 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، المدرّبين، 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 قابلة 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 التغيرات 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 التغيرات السلوكية:

أ- إجراء تقييم للأداء الوظيفي قبل الخضوع للبرنامج التدريبي وبعده

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

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

د- يجب اجراء التقييم بعد 3 الى 6 اشهر من انتهاء البرنامج ليكون هناك تطبيق عملي للموظف (ربابعة، مرجع سابق، ص61)

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 والاسباع 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، اي يكون الموظف بفضل خضوعه وادراجه 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 الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفر الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل. (عبدالباقي، 2001، 275)

(ج) التدريب الاداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الادارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا او الوسطى او العليا، وهي معارف تشمل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة و ادارة فرق العمل والتنسيق بينهم. ويعرف التدريب الاداري بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته واحداث تطوير إيجابي في أدائه واعداده للتأقلم في المستقبل .

ثالثا/ 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 الاشراف على تنفيذها. من أهم أنواع التدريب الداخلي هو التدريب داخل العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب ان يقلد مدربه ويلتقط منه المهارات اللازمة لأداء العمل .

(ب) التدريب خارج المنظمة :

يقام هذا النوع من البرامج التدريبية خارج المنظمة حيث يتم الاستعانة بمنظمات خارجية او معاهد تدريبية او الالتحاق ببرامج تدريب حكومية تدعمها الدولة حيث ان الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل افضل ومواكبة للتطور التقني خارج المؤسسة .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات

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 نظرًا لأهميته في تفسير تفوق المنظمات واستمرارها في بيئات الأعمال التنافسية. وعندما نتحدث عن مفهوم الميزة التنافسية في الفكر الإداري الحديث فاننا 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 ومناقص 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 ومناقص للعملاء ممكن ان تتفوق عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء ايضاً الذين يبحثون 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 (نسيسة، 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، ووتزويد 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 تساهم 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 افكار 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 وتُفوق توقعاتهم مما يزيد من رضا العميل ويسهم في شراكات طويلة الأمد مع العملاء.

المنهجية وطرق البحث:

1- منهج البحث

سوف 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 انه 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.

2- مصادر البيانات:

سوف يتم الاعتماد في هذا البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات لتحليلها بشكل دقيق وربطها مع أهداف الرسالة:

مصادر أولية: ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي سوف يتم تصميمها وإنشائها بناءً على إطار المواضيع التي تم طرحها مسبقاً وسيتم الاستعانة ب Google Forms في إنشائها وإرسال رابطها الى مجتمع البحث

مصادر ثانوية: تشمل الدراسات السابقة، الكتب والمراجع العلمية حول التدريب والميزة التنافسية. وسوف تستخدم لدعم النتائج وتحليل الواقع العملي للبرامج التدريبية في المؤسسات.

3- الأساليب الإحصائية:

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الوصفي وهو أسلوب شائع الاستخدام بين الباحثين يهدف الى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم وصفها، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع والعمل على وصفها بدقة.

وسيتم اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية.

أدوات الدراسة :

في محاولة لسعي الباحث للوصول الى اهداف الدراسة سيتم استخدام الاستبانة كونها من اهم الادورات الرئيسية الأساسية الشائعة والتي تؤدي الى افضل نتائج وسوف تتكون من مجموعة أسئلة مقسمة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

سنوات الخبرة

الجزء الثاني: البرامج التدريبية (المتغير المستقل)

ويتضمن المحاور التالية:

التدريب داخل العمل

التدريب خارج العمل

محتوى التدريب

أساليب التدريب

تقييم التدريب

الجزء الثالث: الميزة التنافسية (المتغير التابع)

ويتضمن الأبعاد التالية:

الجودة

الكفاءة

المرونة

الابتكار

وسيتم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

حدود الدراسة :

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الصناعي في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ممن سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية داخلية أو خارجية. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية (إدارية، فنية، تشغيلية).

وسيلخ حجم العينة ما بين (150 – 250) مفردة، وهو حجم مناسب لإجراء التحليل الإحصائي وتحقيق نتائج يمكن تعميمها.

حدود مكانية : المنطقة الشرقية

حدود زمانية: 2026

حدود بشرية : موظفي القطاع الصناعي

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 والادارية والقانونية. المجلد (6). العدد(14)
- النشمي. ناصر عبدالعزيز. (2018). تنمية الموارد البشرية استراتيجيات 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

المراجع الأجنبية:

- 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.

