

دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب/

محسن سالم مساعد النجراني

الرقم الجامعي /

233000662

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1. المقدمة.....
6.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
7.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
8.....	1.3. أهمية الدراسة.....
8.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
10.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
11.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
12.....	1.7. نموذج الدراسة.....
12.....	1.8. منهجية الدراسة.....
15.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
17.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
19.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20.....	2.1. المقدمة:.....
22.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
23.....	2.3. المتغير التابع:.....
24.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
25.....	2.5. الخاتمة:.....

26	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة:.....
29	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
29	3.3. تصميم البحث:
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:.....
31	3.5. طريقة جمع البيانات:.....
32	3.6. أنواع البيانات:.....
33	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:.....
35	3.8. الخاتمة:
37	ملحق الاستبانة.....
39	أدوات البحث:.....
40	المراجع:.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشكل التدريب الإداري أحد الركائز الأساسية في تطوير الموارد البشرية وتعزيز كفاءة المؤسسات، لا سيما في القطاع العام الذي يرتبط أدائه المباشر بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق أهداف التنمية الوطنية. وفي ظل التحولات الاقتصادية والإدارية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات تدريبية حديثة تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتطوير القدرات القيادية، وتعزيز الكفاءة التنظيمية بما يتواءم مع التوجهات الاستراتيجية للدولة، وفي مقدمتها رؤية السعودية 2030 التي أولت اهتماماً بالغاً بتنمية رأس المال البشري ورفع إنتاجية الأجهزة الحكومية (العزيز، 2025).

وينظر إلى التدريب الإداري بوصفه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. فهو لا يقتصر على تزويد الموظفين بالمعلومات النظرية، بل يمتد ليشمل تنمية المهارات القيادية، وتعزيز قدرات اتخاذ القرار، وتحسين مهارات الاتصال، وإدارة الوقت، والعمل الجماعي، وحل المشكلات. ومن ثم، فإن التدريب الإداري يشكل أداة استراتيجية لتمكين الموظف العام من التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، ومواكبة التطورات في أنظمة العمل والإجراءات الحكومية (دري، 2017).

وتزايد أهمية هذا الموضوع في القطاع العام السعودي في ظل التحول نحو الإدارة الحديثة القائمة على مفاهيم الحوكمة، والشفافية، وقياس الأداء، والمساءلة. فقد أصبحت الجهات الحكومية مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وهو ما يتطلب وجود كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات الإدارية المتقدمة. ومن هنا، يبرز التدريب الإداري كوسيلة فعالة لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المأمول، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم برامج تدريبية متخصصة، وتقييم أثرها على الأداء المؤسسي والفردية (Sebiane، 2025).

كما أن الاستثمار في التدريب الإداري يُعد استثماراً طويلاً الأمد في رأس المال البشري، إذ يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة انتمائهم الوظيفي، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار. فالبينة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر تخلق ثقافة مؤسسية قائمة على التطوير والتحسين المستدام، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام للمؤسسة الحكومية. إضافة إلى ذلك،

فإن التدريب الإداري يعزز من قدرة القيادات الوسطى والعليا على إدارة التغيير بفاعلية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تشهدها الأجهزة الحكومية السعودية (Khadka، 2024).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين البرامج التدريبية الإدارية ومستوى الكفاءة والإنتاجية والالتزام الوظيفي. كما تسعى إلى استكشاف مدى فاعلية سياسات التدريب المعتمدة، وتحديد أبرز المعوقات التي قد تحد من تحقيق الأثر المرجو من التدريب، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز دور التدريب الإداري كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام السعودي.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التباين الملحوظ بين الجهود الكبيرة التي تُبذل في مجال التدريب الإداري في القطاع العام، وبين مستويات الأداء الوظيفي التي لا تزال في بعض الجهات دون المستوى المأمول، سواء من حيث الكفاءة، أو جودة الخدمات، أو سرعة إنجاز المعاملات. فعلى الرغم من التوسع في تنفيذ البرامج التدريبية، وتبني سياسات تطوير الموارد البشرية في مختلف الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، إلا أن التساؤل الجوهرى يظل قائماً حول مدى فاعلية هذه البرامج في إحداث تحسين حقيقي ومستدام في الأداء الوظيفي للعاملين.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها الدولة ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي تركز على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات العامة. فالتحدي لم يعد مقتصرًا على توفير فرص تدريبية، بل أصبح يتمثل في ضمان اتساق التدريب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، وربطه بمؤشرات الأداء، وقياس أثره بصورة منهجية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، وبيان أوجه القصور أو الفجوات التي قد تعوق تحقيق النتائج المرجوة (Kgakatsi، 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، يلاحظ وجود تباين في الطروحات الفكرية المتعلقة بمفهوم التدريب الإداري وأبعاده ومحدداته، فضلاً عن اختلاف النماذج التي تفسر علاقته بالأداء الوظيفي. فبعض الأدبيات تركز على التدريب بوصفه نشاطاً إجرائياً قصير الأمد يهدف إلى معالجة قصور محدد في المهارات، في حين تنظر إليه أدبيات أخرى باعتباره عملية استراتيجية طويلة المدى ترتبط بإدارة المواهب والتخطيط للتعاقب الوظيفي وبناء القدرات المؤسسية. هذا التباين المفاهيمي ينعكس على كيفية قياس أثر التدريب وتحديد متغيراته المستقلة والتابعة.

كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت التدريب الإداري في سياقات عامة أو في قطاعات خاصة، بينما لا تزال الدراسات المتخصصة التي تركز على القطاع العام في المملكة محدودة نسبياً، خصوصاً تلك التي تربط بين التدريب الإداري ومؤشرات أداء كمية قابلة للقياس. إضافة إلى ذلك، فإن بعض الأطر النظرية لم تُراعِ الخصوصية التنظيمية للقطاع العام، الذي يتسم بوجود أنظمة ولوائح رسمية، وتسلسل إداري هرمي، وطبيعة خدمة عامة تختلف عن منطق الربحية في القطاع الخاص. وعليه، تبرز فجوة نظرية تتعلق بالحاجة إلى نموذج تحليلي يراعي السياق المؤسسي السعودي ويجمع بين الأبعاد الفردية والتنظيمية للتدريب الإداري وتأثيرها في الأداء.

ثمة نقص في الدراسات التي تعالج العلاقة الوسيطة بين التدريب الإداري ومتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقافة المؤسسية، ومدى إسهام هذه المتغيرات في تعزيز أثر التدريب على الأداء. وهو ما يستدعي تعميق البحث النظري لتفسير الآليات التي ينتقل من خلالها أثر التدريب من مستوى اكتساب المهارة إلى مستوى تحسين النتائج الفعلية في بيئة العمل (Tetik، 2017).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة الأساسية في ضعف الربط المنهجي بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية. ففي بعض الحالات، يتم تنفيذ البرامج التدريبية بصورة نمطية أو استجابة لمتطلبات إدارية عامة، دون إجراء تحليل دقيق للفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف. وينعكس ذلك في محدودية الأثر التطبيقي للتدريب، حيث قد لا تتوافر آليات واضحة لقياس العائد على الاستثمار في التدريب أو تقييم مدى انتقال أثر التعلم إلى بيئة العمل.

كما تشير الممارسات الميدانية في بعض الجهات إلى وجود تحديات تتعلق بمتابعة المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية، وضعف نظم تقييم الأداء التي تقيس التحسن الفعلي الناتج عن التدريب. وقد يضاف إلى ذلك محدودية التكامل بين إدارات الموارد البشرية والإدارات التنفيذية في تصميم البرامج التدريبية، مما يؤدي إلى فجوة بين المحتوى التدريبي والواقع العملي للمهام الوظيفية.

ومن الجوانب التطبيقية الأخرى، تفاوت مستوى الاستفادة من التقنيات الحديثة في التدريب، مثل التدريب الإلكتروني والتعلم المدمج، رغم التوجه الوطني نحو التحول الرقمي. كما أن بعض البرامج قد تركز على الجوانب النظرية دون توفير تطبيقات عملية كافية تعزز اكتساب المهارات الإدارية بشكل فعال. وبالتالي، فإن الفجوة التطبيقية لا تتعلق فقط بوجود التدريب من عدمه، بل بكيفية تصميمه وتنفيذه وتقييمه بما يضمن انعكاسه المباشر على تحسين الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، تتحدد الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تسعى إلى تحليل واقع التدريب الإداري في القطاع العام السعودي، وقياس أثره الفعلي على الأداء الوظيفي، واقتراح آليات تطويرية تساهم في تعظيم العائد من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي (Martiny, 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري، من خلال تقديم معالجة تحليلية معمقة للعلاقة بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في سياق القطاع العام. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التدريب، إلا أن الربط المنهجي بين أبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، أساليب التنفيذ، تقييم الأثر) وبين مؤشرات الأداء الوظيفي ما يزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس النظري، خاصة في البيئات الإدارية ذات الطابع الحكومي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح طبيعة التأثير المتبادل بين التدريب الإداري ومتغيرات الأداء، بما يساهم في تطوير نموذج تحليلي يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة.

كما تتجلى الأهمية النظرية في تركيز الدراسة على القطاع العام في المملكة العربية السعودية، بما يحمله من خصوصية تنظيمية وتشريعية وثقافية تميزه عن غيره من القطاعات. إذ إن توظيف النظريات الإدارية الحديثة في بيئة حكومية يتطلب مراعاة عوامل مثل البيروقراطية، والتدرج الوظيفي، ونظم المساءلة، والالتزام بالأنظمة واللوائح. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في سد فجوة معرفية تتعلق بتكييف النظريات العامة للتدريب مع السياق المؤسسي السعودي، ودعم التوجهات الفكرية المرتبطة بتنمية رأس المال البشري في إطار التحولات الوطنية الكبرى التي تقودها الدولة، وفي مقدمتها رؤية السعودية 2030، التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الأداء الحكومي وبناء جهاز إداري فعال وممكن (Khan، 2020).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية وصنّاع القرار في مجال تطوير الموارد البشرية. فمن خلال تحليل واقع التدريب الإداري وقياس أثره على الأداء الوظيفي، يمكن للجهات المختصة إعادة النظر في سياساتها التدريبية، وتطوير آليات أكثر دقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وربط البرامج المقدمة بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز ثقافة التقييم المستمر لبرامج التدريب، بما يضمن تحقيق عائد ملموس على الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية.

توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن الاسترشاد به عند تصميم البرامج التدريبية الإدارية، بحيث تركز على الجوانب التطبيقية والمهارية التي تنعكس مباشرة على تحسين جودة الأداء، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية. كما أن نتائجها قد تساعد في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو البرامج الأكثر تأثيراً، وتفادي الهدر الناتج عن التدريب غير المرتبط باحتياجات فعلية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تمثل أداة دعم لاتخاذ القرار الإداري، وتساهم في تمكين القطاع العام من تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز المؤسسي (Pomaranik، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي:

ما دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بـ المملكة العربية السعودية؟

👉 التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية في القطاع العام في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟
2. ما أثر تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية على تنمية المهارات الإدارية (كالقيادة، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت) لدى الموظفين؟
3. إلى أي مدى يسهم التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية في الجهات الحكومية؟
4. ما العلاقة بين التدريب الإداري ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام؟
5. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب الإداري في تحقيق تحسين ملموس في الأداء الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

التعرف على دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بـ المملكة العربية السعودية.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تحليل واقع التدريب الإداري في مؤسسات القطاع العام السعودي من حيث السياسات والبرامج والآليات المعتمدة.
2. قياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.
3. بيان مدى إسهام البرامج التدريبية الإدارية في تطوير المهارات القيادية والإدارية للعاملين.
4. الكشف عن العلاقة بين التدريب الإداري وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية.
5. اقتراح توصيات عملية لتعزيز فاعلية التدريب الإداري بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في تطوير الأداء الحكومي.

1.6. فرضيات الدراسة

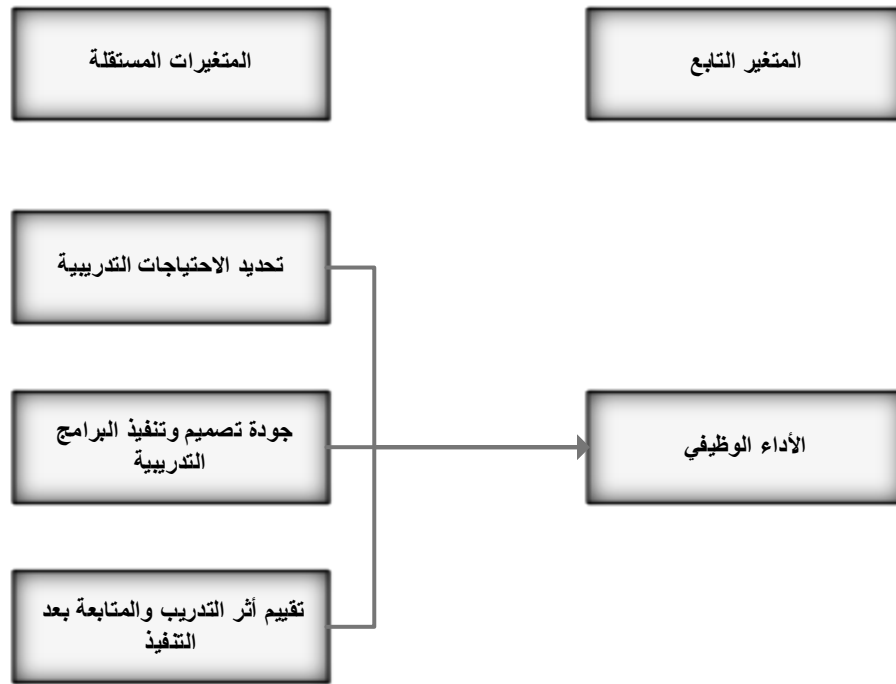
➤ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار العلمي الأنسب لتحليل العلاقة بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بـ المملكة العربية السعودية. ويستند اختيار المنهج الكمي إلى طبيعته القائمة على القياس الموضوعي للمتغيرات، واختبار الفرضيات إحصائياً، واستخلاص نتائج قابلة للتعميم بدرجة عالية من الدقة والموثوقية. فالهدف الرئيس للدراسة يتمثل في قياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالتدريب الإداري على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، وهو ما يتطلب أدوات قياس معيارية وتحليلات رقمية دقيقة.

- تصميم الدراسة

تتبنى الدراسة التصميم الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهج الكمي، حيث يجمع بين وصف واقع التدريب الإداري في مؤسسات القطاع العام وتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة. فالجانب الوصفي يهدف إلى رصد خصائص البرامج التدريبية، ومستوى تطبيقها، ومدى إدراك العاملين لأهميتها، في حين يركز الجانب التحليلي على اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدريب الإداري ومستوى الأداء الوظيفي. ويُعد هذا التصميم مناسباً للدراسات التي تسعى إلى تفسير الظواهر الإدارية من خلال تحليل البيانات الرقمية، واستخدام مؤشرات كمية تعكس درجة الارتباط أو التأثير بين المتغيرات، مما يعزز من موضوعية النتائج ويحد من التحيزات الشخصية.

- مجتمع الدراسة وعينها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية). ونظراً لاتساع حجم المجتمع وتنوعه، يتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والجهات الحكومية. ويُراعى في تحديد حجم العينة الأسس الإحصائية التي تضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم، مع الأخذ في الاعتبار حجم المجتمع، ومستوى الثقة المطلوب، وهامش الخطأ المقبول. كما يُشترط في أفراد العينة أن يكونوا قد شاركوا في برامج تدريب إداري خلال فترة زمنية محددة، لضمان ارتباط إجاباتهم بموضوع الدراسة.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، نظراً لقدرتها على جمع معلومات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية محدودة، وبطريقة منظمة تتيح إجراء التحليل الإحصائي بسهولة. وتتضمن الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس:

- مستوى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.

- جودة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

- فاعلية تقييم أثر التدريب والمتابعة.

- مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة.

ويتم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، بما يسمح بتحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تُعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، ويتم اختبار ثباتها باستخدام معامل الاتساق الداخلي (مثل معامل كرونباخ ألفا) لضمان موثوقية النتائج.

- أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها وتحليلها باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، حيث تُستخدم الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها. كما تُستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات، مثل معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ويسهم هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت العلاقات بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية، إضافة إلى تحديد حجم التأثير لكل متغير مستقل. كما يمكن استخدام اختبارات الفروق (مثل اختبار "ت" أو تحليل التباين) للكشف عن وجود فروق في الأداء تعزى إلى متغيرات ديموغرافية كالمستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

يرجع اختيار المنهجية الكمية إلى ملاءمتها لطبيعة مشكلة الدراسة التي تتطلب قياساً دقيقاً للعلاقات السببية أو الارتباطية بين المتغيرات. فالمنهج الكمي يتيح إمكانية التعميم على مجتمع الدراسة، ويعزز من موضوعية النتائج من خلال الاعتماد على بيانات رقمية وتحليل إحصائي منهجي. كما أنه يتسق مع طبيعة الدراسات الإدارية التي تهدف إلى دعم اتخاذ القرار من خلال مؤشرات قابلة للقياس. إن اعتماد المنهجية الكمية في هذه الدراسة يُعد خياراً علمياً مناسباً يندمج مع أهدافها وفرضياتها، ويسهم في تقديم نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التدريب الإداري وتعزيز الأداء الوظيفي في القطاع العام السعودي.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، حيث جرى الانتقال من الإطار النظري إلى اختبار الفرضيات على أرض الواقع داخل مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وقد هدفت الدراسة الميدانية إلى قياس أثر التدريب الإداري بأبعاده المختلفة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال جمع بيانات كمية مباشرة من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً لاستخلاص نتائج موضوعية تدعم أو ترفض فرضيات الدراسة.

وقد استهدفت الدراسة عدداً من الجهات الحكومية التي تطبق برامج تدريب إداري بصورة منتظمة، وشملت العينة موظفين من مستويات إدارية متعددة (قيادات عليا، وإدارة وسطى، وموظفين تنفيذيين)، بما يضمن تمثيل وجهات نظر متنوعة تعكس الواقع التنظيمي. وتم توزيع الاستبانة عليهم بعد التأكد من استيفائهم شرط المشاركة في برامج تدريب إداري خلال فترة زمنية محددة، لضمان ارتباط استجاباتهم بتجربة فعلية في مجال التدريب.

واعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة منظمة تضمنت أربعة محاور رئيسية: تحديد الاحتياجات التدريبية، جودة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تقييم أثر التدريب والمتابعة، ومستوى الأداء الوظيفي. وقد صيغت الفقرات بأسلوب علمي دقيق وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، مما أتاح تحويل الاتجاهات والانطباعات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل. وقبل التطبيق النهائي، تم إخضاع الأداة لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها العلمية، حيث أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي، بما يعزز موثوقية البيانات.

وفي مرحلة التحليل، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تحديد مستوى توافر أبعاد التدريب الإداري ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة. كما استُخدمت الأساليب الإحصائية الاستدلالية، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار، لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقياس قوة تأثير كل بعد من أبعاد التدريب الإداري على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج – في ضوء التحليل – وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب الإداري وتحسن الأداء، مع تباين في قوة التأثير بين الأبعاد المختلفة.

كما كشفت الدراسة الميدانية عن بعض التحديات التطبيقية التي تؤثر في تعظيم أثر التدريب، مثل الحاجة إلى مزيد من الربط بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التدريب، وتعزيز المتابعة بعد انتهاء البرامج لضمان تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل. وفي

المقابل، أظهرت النتائج وجود وعي متزايد لدى العاملين بأهمية التدريب الإداري ودوره في تطوير قدراتهم المهنية وتحسين كفاءتهم الإنتاجية.

أسهمت الدراسة الميدانية في تقديم دليل إحصائي يدعم الطرح النظري للدراسة، ويؤكد أن التدريب الإداري – عندما يُنفذ وفق أسس علمية ومنهجية واضحة – يمثل أداة فعّالة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام، كما يوفر قاعدة بيانات يمكن الاستناد إليها في تطوير سياسات التدريب بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للإصلاح الإداري ورفع كفاءة الجهاز الحكومي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يأتي هذا الفصل استكمالاً للإطار المنهجي والنظري الذي تم عرضه في الفصل السابق، حيث ينتقل البحث من مرحلة التأصيل العام لموضوع الدراسة إلى مرحلة التحليل المفاهيمي المنظم لمتغيراتها الرئيسية، وذلك في سياق دراسة بعنوان: *دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية*. ويهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة علمية متماسكة لفهم طبيعة المتغيرات التي يقوم عليها النموذج البحثي، وتوضيح أبعادها ومكوناتها، والأسس النظرية التي تستند إليها، تمهيداً لتحليل العلاقات المتبادلة بينها في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يمثل الحلقة المركزية التي تربط بين الإطار النظري العام للدراسة والإجراءات التطبيقية اللاحقة. ففهم طبيعة المتغيرات محل الدراسة من حيث تعريفها المفاهيمي والإجرائي، وأبعادها الفرعية، ومؤشرات قياسها، يُعد خطوة جوهرية لضمان سلامة التحليل الإحصائي ودقة تفسير النتائج. كما أن التحديد الدقيق للمتغيرات يساهم في تجنب التداخل المفاهيمي، ويعزز من وضوح النموذج التحليلي الذي تقوم عليه الدراسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم داخل مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

وسيتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً معمقاً لمتغيرات الدراسة من حيث نشأتها النظرية، وتطورها في الأدبيات الإدارية، وأهم النماذج التي تناولتها بالدراسة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين في تفسيرها وقياسها. كما سيتطرق إلى توضيح العلاقة التفاعلية التي تربط هذه المتغيرات ببعضها البعض، من منظور نظري يفسر آليات التأثير والتأثر، ويستند إلى منطق السببية أو الارتباط كما ورد في الدراسات السابقة. ويأتي هذا التحليل في ضوء التحولات الإدارية التي يشهدها القطاع العام السعودي، والمتسقة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي أكدت على تطوير الكفاءات البشرية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

إن تناول متغيرات الدراسة في فصل مستقل يعكس أهمية البناء المنهجي السليم في البحوث العلمية، حيث لا يمكن اختبار الفرضيات بصورة دقيقة دون تحديد واضح وشامل لطبيعة المتغيرات وأبعادها. كما أن تحليل العلاقة بينها يساهم في صياغة تصور متكامل لكيفية انتقال الأثر من العوامل التفسيرية إلى النتائج المتحققة على مستوى الأداء، وهو ما يتيح فهماً أعمق للآليات التي يمكن من خلالها تطوير السياسات التدريبية وتعزيز فعاليتها. وعليه، فإن هذا الفصل يمثل الأساس النظري الذي

ستُبنى عليه التحليلات الميدانية اللاحقة، ويشكل إطاراً تفسيرياً يساعد في فهم نتائج الدراسة وربطها بالسياق الإداري والمؤسسي للقطاع العام السعودي.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- تحديد الاحتياجات التدريبية

يُقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية العملية المنهجية التي يتم من خلالها تشخيص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتحديد المهارات والمعارف والقدرات التي يحتاج إليها العاملون لتحسين مستوى أدائهم. ويُعد هذا المتغير حجر الأساس في نجاح أي برنامج تدريبي، إذ إن دقة التشخيص تؤثر بشكل مباشر في ملائمة المحتوى التدريبي لواقع العمل.

فإذا لم تُبنِ البرامج التدريبية على تحليل علمي لاحتياجات الموظفين، فإنها قد تتحول إلى نشاط شكلي لا ينعكس أثره على الأداء الفعلي. أما في حال اعتماد أساليب موضوعية مثل تحليل الوظائف، وتقييم الأداء، واستطلاع آراء الرؤساء المباشرين، فإن التدريب يصبح موجهاً لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، مما يؤدي إلى تحسين ملموس في النتائج الوظيفية. ومن هنا يُفترض أن كلما زادت دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، زادت فاعلية التدريب في تحسين الأداء (Kura، 2021).

- جودة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

يشير هذا المتغير إلى مستوى الإعداد العلمي والتنظيمي للبرامج التدريبية، من حيث وضوح الأهداف، وملاءمة المحتوى، واختيار أساليب التدريب، وكفاءة المدربين، وبيئة التدريب، وآليات التقييم. فجودة التصميم تمثل الإطار الذي تنتقل من خلاله المعرفة والمهارات إلى المتدربين، بينما يمثل التنفيذ المرحلة التطبيقية التي يتم فيها تفعيل هذا الإطار على أرض الواقع.

ويؤدي التصميم الجيد للبرامج إلى تعزيز التفاعل والمشاركة، وربط الجوانب النظرية بالتطبيقات العملية، بما يساهم في ترسيخ التعلم وضمان انتقال أثره إلى بيئة العمل. كما أن تنوع أساليب التدريب، مثل ورش العمل، ودراسات الحالة، والمحاكاة، والتدريب الإلكتروني، يعزز من استيعاب المتدربين ويزيد من قدرتهم على توظيف المهارات المكتسبة. وبالتالي، فإن ارتفاع مستوى جودة التصميم والتنفيذ يُتوقع أن يرتبط إيجابياً بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي (Ambu-Saidi، 2024).

- تقييم أثر التدريب والمتابعة بعد التنفيذ

يتمثل هذا المتغير في مدى اعتماد الجهة الحكومية لآليات منهجية لقياس نتائج التدريب وتقييم أثره على أداء الموظفين بعد انتهاء البرنامج التدريبي. ويشمل ذلك قياس رضا المتدربين، واختبار مدى اكتسابهم للمهارات، وتحليل التغير في سلوكهم الوظيفي، ومقارنة مؤشرات الأداء قبل التدريب وبعده.

وتكمن أهمية هذا المتغير في أنه يمثل حلقة التغذية الراجعة التي تُسهم في تحسين البرامج المستقبلية وضمان استدامة أثر التدريب. فغياب التقييم والمتابعة قد يؤدي إلى ضعف تطبيق المهارات المكتسبة، أو عودة الموظف إلى أنماط الأداء السابقة. أما في حال وجود نظام تقييم فعال، فإنه يعزز من التزام الموظفين بتطبيق ما تعلموه، ويحفز الإدارات على دعمهم في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب (Herjuna، 2024).

2.3. المتغير التابع:

- الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مستوى كفاءة وفعالية العامل في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقاً للمعايير المحددة من قبل الجهة الحكومية. ويتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد، من أبرزها جودة العمل، وسرعة الإنجاز، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، والقدرة على حل المشكلات، ومستوى التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى مدى تحقيق الأهداف الفردية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للجهة.

ويُعد الأداء الوظيفي مؤشراً أساسياً على نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على استثمار مواردها البشرية بصورة فعّالة. كما أنه يمثل مخرجاً نهائياً لمجموعة من العمليات الإدارية، من بينها التدريب والتطوير والتحفيز والتقييم. وعليه، فإن تحسين الأداء الوظيفي لا يتحقق بمعزل عن تطوير قدرات العاملين، بل يتطلب تدخلات منهجية تسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية والسلوكية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحليله من خلال ربط الأداء بالتدريب الإداري (Yang، 2024).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (تحديد الاحتياجات التدريبية، جودة تصميم وتنفيذ البرامج، تقييم أثر التدريب والمتابعة) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي). فعملية التدريب الإداري تُعد نظاماً متكاملًا تبدأ مرحلته الأولى بتحديد الاحتياجات بدقة، تليها مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج بكفاءة، ثم مرحلة تقييم الأثر وضمان استدامته.

وتتسم العلاقة بين هذه المتغيرات بالطابع التكاملي؛ إذ إن ضعف أي عنصر من عناصر التدريب قد يحد من تأثير العناصر الأخرى. فحتى لو كان التصميم جيداً، فإن غياب تحديد الاحتياجات بدقة قد يجعل البرنامج غير ملائم. وكذلك، فإن وجود برنامج مصمم بعناية دون تقييم لاحق لأثره قد يقلل من فاعليته على المدى الطويل. ومن ثم، فإن التحسين الحقيقي للأداء الوظيفي يتحقق عندما تعمل هذه المتغيرات بصورة مترابطة ضمن إطار استراتيجي شامل لإدارة التدريب الإداري. إن النموذج المقترح يوضح أن الأداء الوظيفي هو نتاج تراكمي لجودة منظومة التدريب الإداري، وأن الاستثمار الفعّال في كل مرحلة من مراحل التدريب يسهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في رفع كفاءة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام.

2.5. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد شكّل الركيزة المفاهيمية الأساسية التي يقوم عليها البناء التحليلي للدراسة، إذ تناول بصورة منهجية ومتكاملة عرض المتغيرات الرئيسة التي يركز عليها النموذج البحثي، مع توضيح أبعادها النظرية ومكوناتها المفاهيمية، وبيان الأسس الفكرية التي استندت إليها في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وقد سعى الفصل إلى تقديم معالجة علمية دقيقة لهذه المتغيرات من خلال تحليل تطورها المفاهيمي، واستعراض الاتجاهات النظرية التي فسّرت طبيعتها، وتحديد مؤشرات قياسها بصورة تضمن وضوحها الإجرائي تمهيداً لاختبارها ميدانياً.

كما تضمن الفصل تحليلاً للعلاقة التفاعلية بين المتغيرات محل الدراسة، من منظور يبرز منطق التأثير والتأثر فيما بينها، ويؤسس لفهم أعمق للكيفية التي تنتقل بها آثار الممارسات الإدارية إلى مستوى النتائج المتحققة على صعيد الأداء المؤسسي والفردية. وقد أظهر العرض النظري أن هذه العلاقة ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة تكاملية تتداخل فيها الأبعاد المختلفة ضمن إطار تنظيمي متكامل، يعكس طبيعة العمل في القطاع العام بـ المملكة العربية السعودية، وما يشهده من تحولات إدارية متسارعة في ظل مستهدفات رؤية السعودية 2030 الرامية إلى رفع كفاءة الجهاز الحكومي وتعزيز إنتاجيته.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه أسهم في إرساء الأساس النظري الصلب الذي تستند إليه الدراسة في مراحلها التطبيقية اللاحقة، حيث إن دقة تحديد المتغيرات ووضوح العلاقة بينها يعدان شرطاً أساسياً لسلامة الاختبار الإحصائي وصحة تفسير النتائج. كما أن هذا التأسيس المفاهيمي يحدّ من الغموض أو التداخل بين المفاهيم، ويعزز من الاتساق الداخلي للنموذج البحثي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قوة الاستنتاجات العلمية التي ستوصل إليها الدراسة.

إن الفصل الثاني لم يكن مجرد عرض نظري للمفاهيم، بل مثّل إطاراً تفسيرياً متكاملًا يمهد للانتقال إلى الدراسة الميدانية بثقة منهجية، ويوفر عدسة تحليلية يمكن من خلالها فهم النتائج وربطها بالسياق الإداري والمؤسسي. ومن ثم، فإن القيمة الحقيقية لهذا الفصل تكمن في دوره التأسيسي الذي يربط بين النظرية والتطبيق، ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم إسهام علمي رصين في مجال تطوير الأداء الوظيفي من خلال الممارسات الإدارية المعاصرة في القطاع العام السعودي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تنفيذ الجانب التطبيقي، ويعد من أهم فصول البحث العلمي؛ لأنه يوضح الكيفية التي تم من خلالها الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني بصورة منظمة تستند إلى أسس علمية راسخة. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يحدد المسار الذي اتبعه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، ويبين الإجراءات العلمية التي تم الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الوثوق بها. فكلما اتسمت المنهجية بالوضوح والدقة والاتساق مع أهداف الدراسة وطبيعة المشكلة البحثية، ازدادت مصداقية النتائج، وأصبحت أكثر قدرة على تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم حلول عملية يمكن الاستفادة منها في الواقع التطبيقي.

وتكتسب المنهجية في هذه الدراسة أهمية مضاعفة نظرًا لارتباطها بأحد أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة، والمتمثل في دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. فقد أصبح التدريب الإداري أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الكفاءات الوظيفية، ورفع مستويات الإنتاجية والجودة، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للإدارة العامة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت تطوير الموارد البشرية اهتمامًا كبيرًا باعتباره أحد أهم محركات التنمية المؤسسية. ومن ثم فإن الوصول إلى نتائج دقيقة حول طبيعة العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي يتطلب الاعتماد على إجراءات منهجية تتسم بالدقة والموضوعية، وتراعي الخصائص العلمية للدراسات الكمية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف علمي متكامل للإطار التطبيقي الذي استندت إليه الدراسة، من خلال توضيح الأسس العلمية التي بنيت عليها جميع مراحل تنفيذ البحث، ابتداءً من تحديد المفاهيم بصورة إجرائية بما يسمح بقياسها ميدانيًا، مرورًا باختيار المنهج العلمي المناسب، ووصولًا إلى تنظيم عمليات جمع البيانات وتحليلها وفق إجراءات منهجية تضمن سلامة النتائج. كما يوضح هذا الفصل المبررات العلمية لاختيار الأساليب البحثية المستخدمة، ومدى توافقها مع طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، الأمر الذي يعزز من قوة البناء العلمي للدراسة ويمنح نتائجها قدرًا أكبر من الثقة والاعتمادية.

كما يسهم هذا الفصل في تعزيز إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات تنظيمية مشابهة، حيث إن توثيق الإجراءات المنهجية بصورة دقيقة يتيح للباحثين الآخرين الاستفادة منها في إجراء دراسات مستقبلية أو مقارنة نتائجها بنتائج دراسات أخرى. ويعد

هذا الجانب أحد المعايير الأساسية التي تقاس بها جودة البحوث العلمية، إذ إن المنهجية الواضحة لا تسهم فقط في دعم مصداقية الدراسة الحالية، بل تفتح المجال أيضًا أمام تراكم المعرفة العلمية وتطويرها بصورة مستمرة.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضًا في كونه يمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري الذي تناول مفاهيم التدريب الإداري والأداء الوظيفي والدراسات السابقة، وبين الفصل اللاحق الذي يتناول عرض النتائج وتحليلها. فمن خلال الإجراءات المنهجية المنظمة يتم ضمان أن تكون البيانات التي سيتم تحليلها قد جُمعت بطريقة علمية دقيقة، وأن تكون أدوات القياس قادرة على التعبير عن واقع الظاهرة المدروسة، بما ينعكس بصورة إيجابية على جودة التحليل وصحة الاستنتاجات والتوصيات التي ستنتهي إليها الدراسة.

يشكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في جميع مراحلها التطبيقية، حيث يوفر إطارًا منهجيًا متكاملًا يضمن تنفيذ البحث وفق المعايير الأكاديمية المتعارف عليها، ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج موضوعية تسهم في تفسير دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتقديم مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات التدريبية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: التدريب الإداري

يُعرف التدريب الإداري إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه جميع البرامج والأنشطة التدريبية المخططة التي تقدمها مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية للعاملين، بهدف تنمية معارفهم الإدارية، وتطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية، وتعزيز قدراتهم على أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، بما يتوافق مع متطلبات العمل المؤسسي والتطورات الإدارية الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعكس مستوى جودة البرامج التدريبية، وملاءمتها للاحتياجات الوظيفية، واستمراريتها، ومدى الاستفادة منها في بيئة العمل.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى كفاءة العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية في تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم، ومدى قدرتهم على إنجاز الأعمال بجودة عالية، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، وتحقيق الأهداف المؤسسية، والتعاون مع زملاء العمل، والقدرة على حل المشكلات والتكيف مع متطلبات العمل. ويتم قياس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ضوء المؤشرات المرتبطة بالإنتاجية، وجودة الأداء، وسرعة الإنجاز، والالتزام الوظيفي.

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى دراسة الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها كما هي في الواقع دون أي تدخل من الباحث. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مجتمع الدراسة باستخدام أدوات علمية مقننة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة واستخلاص الاستنتاجات المرتبطة بها. وقد تم اختيار

هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق البرامج التدريبية داخل المؤسسات الحكومية، وتحليل مدى انعكاسها على أداء العاملين، كما يسمح بدراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، والكشف عن حجم التأثير الذي يمارسه التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. ويتيح هذا المنهج أيضاً اختبار الفرضيات العلمية من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة، ويمكن تعميمها ضمن الحدود التي تسمح بها الدراسة.

كما اعتمدت الدراسة على التصميم البحثي الكمي (Quantitative Research Design)، والذي يقوم على جمع البيانات في صورة رقمية وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، وذلك بهدف قياس اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغيرات البحث بصورة موضوعية. ويتميز هذا التصميم بإمكانية اختبار العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات، إضافة إلى قدرته على تقديم نتائج قابلة للمقارنة والتعميم، وهو ما يجعله مناسباً لدراسة موضوع التدريب الإداري وأثره في الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع العام. كما يسهم هذا التصميم في تقليل التحيز الشخصي، ويعتمد على مؤشرات كمية دقيقة تعزز من موثوقية النتائج وصحتها العلمية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بما يشمل القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً ببرامج التدريب الإداري، والأقدر على تقييم أثر تلك البرامج في تحسين أدائهم الوظيفي. ويتميز هذا المجتمع بالتنوع من حيث طبيعة الوظائف، وسنوات الخبرة، والمؤهلات العلمية، الأمر الذي يوفر بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين التدريب الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بصورة شاملة.

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتوزعه على عدد كبير من الجهات الحكومية في مختلف مناطق المملكة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لما يتميز به من منح جميع أفراد المجتمع فرصًا متساوية للمشاركة في الدراسة، وتقليل احتمالات التحيز في اختيار المبحوثين، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي. كما يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب المعاينة استخدامًا في الدراسات الكمية، نظرًا لبساطته وقدرته على تحقيق درجة مرتفعة من الموضوعية عند اختيار أفراد العينة.

وروعي عند اختيار العينة أن تضم أفرادًا سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية إدارية أو لديهم خبرة كافية بطبيعة التدريب داخل مؤسساتهم، وذلك لضمان أن تكون استجاباتهم مبنية على خبرات فعلية تمكنهم من تقييم دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. كما تم مراعاة التنوع في الخصائص الديموغرافية والوظيفية، مثل العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، بما يحقق شمولية أكبر في البيانات، ويعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية قصيرة، إضافة إلى سهولة تطبيقها وتحليل نتائجها إحصائيًا. وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تعتمد على المنهج الكمي، نظرًا لقدرتها على قياس اتجاهات وآراء العاملين نحو الظواهر الإدارية المختلفة بطريقة موحدة تحقق الموضوعية والدقة.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التدريب الإداري والأداء الوظيفي، مع مراعاة توافق فقراتها مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها. كما صيغت الفقرات بلغة واضحة ومباشرة، بحيث يسهل على أفراد العينة فهمها والإجابة عنها بدقة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد الدراسة على كل عبارة، بدءًا من (أوافق بشدة) وانتهاءً بـ (لا أوافق بشدة)، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقبل التطبيق النهائي، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية ومناهج البحث العلمي للتأكد من سلامة صياغتها ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. كما أجريت الاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، ثم وزعت الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة باستخدام الوسائل الرقمية المناسبة، مع التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، بما يعزز من مصداقية الاستجابات ويشجع المشاركين على الإجابة بموضوعية.

3.6. أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية، حيث تضمنت استجابات العاملين في القطاع العام حول واقع التدريب الإداري ومستوى تأثيره في تحسين الأداء الوظيفي. وتمثل هذه البيانات المصدر الرئيس الذي اعتمدت عليه الدراسة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتقارير الرسمية، والوثائق الحكومية، والإحصاءات المتعلقة بالتدريب الإداري وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الوثائق المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أسهمت في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

ترميز البيانات وإدخالها

بعد استكمال عملية جمع الاستبيانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل، ثم جرى ترميز جميع الاستجابات وتحويلها إلى بيانات رقمية وفق مقياس ليكرت الخماسي، وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تمت مراجعة البيانات أكثر من مرة للتحقق من خلوها من الأخطاء أو القيم المفقودة، بما يضمن جودة البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي ودقة النتائج المستخلصة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية والقياس والتقويم، بهدف التأكد من ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة وسلامة صياغتها. كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث يعد هذا المعامل من أكثر المؤشرات استخدامًا في الدراسات الإدارية، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على ارتفاع مستوى ثبات الأداة واعتماديتها.

التحليل الإحصائي الوصفي

اعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات الأولية، وذلك باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، بهدف وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد اتجاهات استجاباتهم نحو متغيرات البحث، وترتيب العبارات وفق أهميتها النسبية، بما يساهم في تكوين صورة واضحة عن واقع التدريب الإداري ومستوى الأداء الوظيفي في القطاع العام.

التحليل الإحصائي الاستدلالي واختبار الفرضيات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضياتها، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب

الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية عند الحاجة. كما تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للحكم على معنوية النتائج، بما يضمن تفسيرها وفق المعايير الإحصائية المعتمدة في البحوث العلمية.

3.8. الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى وضع الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني، من خلال عرض الإجراءات العلمية التي تم اتباعها بصورة متسلسلة ومنظمة، بما يحقق الاتساق بين أهداف الدراسة وتساؤلاتها من جهة، والإجراءات التطبيقية التي تم الاعتماد عليها من جهة أخرى. وقد أسهم هذا البناء المنهجي في توفير قاعدة علمية متينة تضمن أن تكون البيانات التي ستعتمد عليها الدراسة في التحليل مستندة إلى أساليب بحثية دقيقة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من قدرتها على تفسير واقع التدريب الإداري وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام.

كما أكد هذا الفصل أن نجاح الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة العامة يعتمد بصورة أساسية على سلامة الإجراءات المنهجية، إذ إن جودة النتائج ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة تصميم الدراسة وآليات تنفيذها. وقد ساعدت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على بناء إطار علمي متكامل يضمن اختيار الأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، بما يحد من احتمالات الخطأ أو التحيز، ويمنح النتائج درجة مرتفعة من الموضوعية والدقة. ويعد ذلك من أهم مقومات البحث العلمي الرصين، خاصة في الدراسات التي تتناول موضوعات ترتبط بتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الحكومية.

وأبرز هذا الفصل كذلك أهمية الالتزام بالمعايير الأكاديمية في جميع مراحل تنفيذ الدراسة، حيث أسهم توثيق الإجراءات المنهجية بصورة واضحة في تعزيز مصداقية البحث، وإتاحة الفرصة للباحثين الآخرين للاستفادة من خطواته وتكرارها في بيئات بحثية مشابهة. كما أن التنظيم المنهجي الذي اعتمدته الدراسة أسهم في توفير بيانات ذات جودة عالية، يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة بصورة تستند إلى الأدلة العلمية، وليس إلى الانطباعات أو التقديرات الشخصية.

أظهر هذا الفصل أن دراسة دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي تتطلب منهجية دقيقة تراعي طبيعة البيئة التنظيمية للقطاع العام، والتغيرات التي يشهدها في ظل برامج التطوير الإداري والتحول المؤسسي. ولذلك فإن الإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة تشكل أساساً علمياً يساعد في تقديم نتائج واقعية تعكس احتياجات المؤسسات الحكومية، وتدعم جهودها في تطوير السياسات التدريبية وتحسين كفاءة العاملين بما يحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

ويمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو الفصل الرابع، الذي سيتم فيه عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري، وصولاً إلى نتائج علمية توضح طبيعة العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي، ومدى إسهام البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وبذلك يكون هذا الفصل قد أدى دوره في إرساء الأساس المنهجي الذي ستعتمد عليه الدراسة في جميع مراحل التحليل والاستنتاج، بما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية، ويسهم في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومنظم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يكتسب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يطبق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساهم التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.

- <https://forms.gle/NY9LGnsZk5u7SKmq7>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى جودة البرامج التدريبية الإدارية من حيث المحتوى، المدربين، وأساليب التدريب المستخدمة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى دعم الإدارة للتدريب والتطوير المهني للعاملين في القطاع العام	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مدى تطبيق العاملين للمهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية في أداء أعمالهم	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من حيث الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام بالمهام	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين في القطاع العام	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- العزیز, ل. ع. (2025). جودة العملية التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بجامعة قسنطينة. (2)39 . Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/280962>
- دري, ح. (2017). دور التدريب في تحسين أداء العاملين- Retrieved from <https://repository.univ-msila.dz/items/79e35993-f489-4c2a-885e-30e609d7784a>

- المراجع الأجنبية

- Ambu-Saidi, B. (2024). A Critical Review on Training Evaluation Models: A Search for Future Agenda. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379457738_A_Critical_Review_on_Training_Evaluation_Models_A_Search_for_Future_Agenda
- Herjuna, S. A. (2024). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in the Manufacturing Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387340366_Impact_of_Training_and_Development_Programs_on_Employee_Performance_in_the_Manufacturing_Sector
- Kgakatsi, M. (2024). The Impact of Big Data on SME Performance: A Systematic Review. Retrieved from https://www.mdpi.com/2673-7116/4/4/38#Practical_Recommendations
- Khadka, A. K. (2024). Productive Employee Training and Its Impact on Retention. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380170200_Productive_Employee_Training_and_Its_Impact_on_Retention
- Khan, Y. H. (2020). A Theoretical Study On Factors Influencing Employees Performance, Rewards And Motivation Within Organisation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344614975_A_Theoretical_Study_On_Factors_Influencing_Employees_Performance_Rewards_And_Motivation_Within_Organisation
- Kura, S. M. (2021). Effect of Training Needs Assessment on Employee Performance: A Review Perspective. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/362910402_Effect_of_Training_Needs_Assessment_on_Employee_Performance_A_Review_Perspective

Martiny, A. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>

Pomaranik, W. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector in poland: an empirical study using structural equation modelling. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11687060/>

Sebiane, M. (2025). دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام في الإدارة المحلية -دراسة ميدانية. Retrieved from <https://dspace.univ-tlemcen.dz/items/2b3c6237-104e-4a79-8421-2d46e899c5bd>

Tetik, S. (2017). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practioners. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/314126492_Talent_Management_A_Review_of_Theoretical_Perspectives_and_a_Guideline_for_Practioners

Yang, Y. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11352056/>