

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل
وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي جهة حكومية في
مدينة الرياض

أسم الطالب

إيمان عبد الله الراشدي

232000983

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
4	1.1 المقدمة:	1.1
5	1.2 مشكلة الدراسة	1.2
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري	1.2.1
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2
7	1.3 أهمية الدراسة	1.3
7	1.3.1 على المستوى النظري:	1.3.1
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي:	1.3.2
9	1.2 أسئلة الدراسة	1.2
9	السؤال الرئيسي:	
9	الأسئلة الفرعية:	
9	1.3 أهداف الدراسة	1.3
10	1.4 فرضيات الدراسة	1.4
10	الفرضية الرئيسية:	
10	الفرضيات الفرعية:	
11	1.5 نموذج الدراسة	1.5
12	1.6 منهجية الدراسة	1.6
12	منهج الدراسة:	
12	مجتمع وعينة الدراسة:	
13	مصادر جمع البيانات:	
13	أداة الدراسة:	
14	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	
14	حدود الدراسة:	
15	1.7 الدراسة الميدانية	1.7

16	1.8 مخطط جانث للمشروع المقترح.....
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
17	2.1 المقدمة.....
17	2.2 المتغير المستقل: برامج التدريب والتطوير.....
23	2.3 المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي.....
27	2.4 العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي.....
30	2.5 الخاتمة.....
32	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ أصبح الاستثمار في رأس المال البشري من أهم المحددات التي تميز المنظمات الناجحة عن غيرها في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، وقد أدى التطور التقني والتحول الرقمي إلى تزايد الحاجة إلى تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم بشكل مستمر لمواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة، مما جعل برامج التدريب والتطوير ضرورة استراتيجية لا غنى عنها للمنظمات الساعية للتميز والاستدامة. (Kraiger & Ford, 2021)

تحتل برامج التدريب والتطوير مكانة محورية في منظومة إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل الوسيلة الرئيسية لتعزيز المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تستثمر في برامج التدريب المنظمة تحقق نتائج أفضل على صعيد الإنتاجية والربحية مقارنة بتلك التي لا تولي اهتماماً كافياً لهذا الجانب، ويتجاوز أثر التدريب الفعّال مجرد اكتساب المعارف ليشمل تحسين السلوك الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي (Aboramadan et al., 2024).

غير أن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق بمجرد انتهاء البرنامج التدريبي، بل تتوقف على مدى قدرة المتدربين على نقل وتطبيق ما تعلموه في بيئة عملهم الفعلية، وهو ما يُعرف بانتقال أثر التدريب، ويُشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يستطيع بها المتدربون تعميم المعارف والمهارات المكتسبة من السياق التدريبي إلى السياق الوظيفي،

والمحافظة على استخدامها بشكل مستدام، وتُشير الأدبيات إلى أن نسبة ضئيلة فقط من محتوى التدريب يتم نقلها وتطبيقها فعلياً في بيئة العمل، مما يُثير تساؤلات جوهرية حول العوامل المؤثرة في هذه العملية (Kauffeld & Massenberg, 2024).

يتأثر انتقال أثر التدريب بمجموعة من العوامل المتشابهة التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية وفقاً لنموذج بالدوين وفورد: خصائص المتدرب كالدافعية والقدرات المعرفية والكفاءة الذاتية، وخصائص تصميم البرنامج التدريبي من حيث ملائمة المحتوى وأساليب التدريب، فضلاً عن خصائص بيئة العمل المتضمنة للدعم الإشرافي ودعم الزملاء والمناخ التنظيمي الداعم للتعليم. ويُعدّ فهم هذه العوامل وتفاعلاتها أمراً بالغ الأهمية لتعظيم العائد من الاستثمار في التدريب. (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2023).

يكتسب موضوع التدريب والتطوير وانتقال أثره أهمية خاصة في سياق المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تضع تنمية رأس المال البشري في صدارة أولوياتها. وقد أطلقت المملكة برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد برامج تحقيق الرؤية، بهدف تمكين المواطنين السعوديين وإعدادهم للنجاح في مختلف مراحل حياتهم المهنية. ويستدعي تحقيق هذه الأهداف الطموحة التأكد من فاعلية برامج التدريب المقدمة وقدرتها على إحداث تحسين حقيقي في الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين (Vision 2030, 2021).

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تخصصها المنظمات لبرامج التدريب والتطوير، إلا أن كثيراً من هذه البرامج تفشل في تحقيق الأثر المنشود على الأداء الوظيفي للموظفين. وتُشير الدراسات إلى وجود فجوة كبيرة بين ما يتعلمه الموظفون في القاعات التدريبية وما يُطبقونه فعلياً في بيئة عملهم، حيث تتراوح نسبة انتقال أثر التدريب في أفضل الأحوال بين عشرين إلى ثلاثين بالمائة فقط، وتبرز هذه الإشكالية بشكل واضح في القطاع الحكومي الذي يواجه تحديات خاصة تتعلق بطبيعة بيئة العمل والثقافة التنظيمية السائدة (Ford et al., 2018).

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تتضح فجوة نظرية في الأدبيات العربية المتعلقة بدراسة انتقال أثر التدريب كمتغير وسيط بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء دون الاهتمام الكافي بآليات نقل التعلم وتطبيقه في بيئة العمل، كما تنقصر الأدبيات إلى نماذج نظرية متكاملة تأخذ في الاعتبار السياق الثقافي والتنظيمي للمنظمات الحكومية العربية وخصوصيتها (Ghebreorgis & Negusse, 2022).

تُظهر المراجعة النظرية ندرة الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب في القطاع الحكومي السعودي تحديداً، على الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا القطاع في ظل برامج التحول الوطني، كما لم تحظ العلاقة بين المناخ التنظيمي الداعم للتدريب ودوره في تسهيل نقل التعلم باهتمام كافٍ في السياق المحلي (Alsalem, 2022).

يُلاحظ كذلك قصور في التأسيس النظري لدور الدعم الإشرافي ودعم الزملاء في تعزيز انتقال أثر التدريب ضمن البيئة الحكومية السعودية، حيث لم تُختبر النماذج النظرية الغربية بشكل كافٍ للتحقق من صلاحيتها وقابليتها للتطبيق في هذا السياق المختلف ثقافياً وتنظيمياً (Yaghi & Bates, 2020).

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه المنظمات الحكومية السعودية تحدياً حقيقياً يتمثل في ضعف قدرة الموظفين على تطبيق المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية في مهامهم الوظيفية اليومية، مما يُفقد هذه البرامج جدواها الاقتصادية والتنظيمية، وتتعدد الحواجز التي تحول دون انتقال أثر التدريب بما فيها غياب الدعم الإداري وعدم توفر الفرص الكافية للممارسة والتطبيق (Massenberg et al., 2017).

تُشير الملاحظات الميدانية إلى وجود انفصال بين محتوى البرامج التدريبية ومتطلبات العمل الفعلية في كثير من الجهات الحكومية، حيث لا يتم تصميم هذه البرامج بناءً على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية الحقيقية

للموظفين، كما يُلاحظ غياب آليات متابعة فعّالة لقياس مدى تطبيق الموظفين لما تعلموه بعد عودتهم إلى بيئة العمل. (ATD, 2023)

تبرز كذلك فجوة تطبيقية في عدم وجود نظام متكامل لتقييم فاعلية البرامج التدريبية على مستوى السلوك والنتائج التنظيمية في كثير من الجهات الحكومية، إذ يقتصر التقييم في الغالب على قياس ردود فعل المتدربين دون الامتداد إلى المستويات الأعمق من نموذج كيركباتريك للتقييم. (Grohmann & Kauffeld, 2013)

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية في مدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بانتقال أثر التدريب، إذ تُعدّ الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق العربي عموماً والسعودي خصوصاً محدودة للغاية مقارنة بالأدبيات الغربية الثرية في هذا المجال، وتأتي هذه الدراسة لتُقدم إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تناول موضوع لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي محلياً.

تُعزّز هذه الدراسة الإطار النظري لفهم العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي من خلال إدخال انتقال أثر التدريب كمتغير وسيط، وهو ما يُقدم تفسيراً أكثر دقة لآلية تأثير التدريب على الأداء. فبدلاً من افتراض علاقة مباشرة بين التدريب والأداء، تُبرز هذه الدراسة أهمية عملية النقل والتطبيق كحلقة وصل جوهرية بين المدخلات التدريبية والمخرجات الأدائية.

تُسهّم هذه الدراسة في توسيع نطاق تطبيق نماذج تقييم التدريب ليشمل مستويات أعمق من التقييم تتجاوز ردود الفعل والتعلم لتصل إلى السلوك والنتائج التنظيمية. وتُوفّر الدراسة إطاراً مفاهيمياً لفهم كيفية ترجمة مخرجات التدريب إلى تحسينات فعلية في الأداء الوظيفي، مما يُسهّم في تطوير نظرية تقييم فاعلية التدريب.

تُقدّم هذه الدراسة مساهمة نظرية في فهم التفاعل بين التعلم الرسمي من خلال برامج التدريب والتعلم غير الرسمي في بيئة العمل، وكيف يُمكن للدعم الاجتماعي من المشرفين والزملاء أن يُعزّز نقل المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة. وتتسق هذه المساهمة مع التوجهات الحديثة في أدبيات التدريب التي تُؤكد على أهمية التكامل بين أنماط التعلم المختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُقدّم هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لصانعي القرار ومسؤولي التدريب في الجهات الحكومية السعودية حول كيفية تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تُراعي عوامل انتقال أثر التدريب منذ مرحلة التخطيط، ويُمكن لهذه التوصيات أن تُسهّم في تحسين العائد على الاستثمار في التدريب من خلال ضمان تطبيق المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم الفعلية.

تدعم نتائج هذه الدراسة جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال تنمية رأس المال البشري، إذ يُعدّ برنامج تنمية القدرات البشرية أحد البرامج الرئيسية لتحقيق الرؤية، وتُوفّر الدراسة رؤى عملية حول كيفية تعظيم أثر برامج التدريب والتطوير في القطاع الحكومي بما يخدم أهداف التحول الوطني ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

تُساعد نتائج هذه الدراسة إدارات الموارد البشرية والتدريب في تحديد العوامل الحاسمة التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح البرامج التدريبية، سواء على مستوى إعداد المتدربين قبل التدريب أو تهيئة بيئة العمل لاستقبالهم بعد التدريب، ويُمكن لهذه المعرفة أن تُوجّه قرارات تخصيص الموارد وتصميم التدخلات الداعمة لانتقال أثر التدريب.

تُقدّم هذه الدراسة رؤى عملية حول كيفية خلق مناخ تنظيمي داعم للتعلم والتطبيق في الجهات الحكومية، بما يشمل توفير الفرص للممارسة وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيق المهارات المكتسبة وتوفير التغذية الراجعة

البناء للموظفين. ويُمكن لتطبيق هذه الرؤى أن يُحدث تحولاً نوعياً في ثقافة التعلم والتطوير داخل المنظمات الحكومية.

1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها (تصميم البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، بيئة التدريب، الدعم التنظيمي) على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر تصميم البرامج التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض؟
2. ما أثر كفاءة المدربين على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض؟
3. ما أثر بيئة التدريب على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض؟
4. ما أثر الدعم التنظيمي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها (تصميم البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، بيئة التدريب، الدعم التنظيمي) على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض. وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تصميم البرامج التدريبية من حيث المحتوى والأساليب والأنشطة على مستوى انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية وانعكاسه على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
2. قياس أثر كفاءة المدربين من حيث خبراتهم العملية ومهاراتهم التواصلية وقدرتهم على إيصال المعلومات في تعزيز انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي.
3. تحليل أثر بيئة التدريب بمكوناتها المادية والتقنية والتفاعلية على درجة انتقال أثر التدريب إلى الممارسة المهنية اليومية وتحسين الأداء الوظيفي.
4. استكشاف أثر الدعم التنظيمي المتمثل في دعم الإدارة العليا والمشرفين المباشرين وتوفير الموارد اللازمة على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحقيق تحسن ملموس في الأداء الوظيفي.
5. تقديم توصيات علمية وعملية للجهات الحكومية في مدينة الرياض لتعزيز فاعلية برامج التدريب والتطوير وضمان انتقال أثرها إلى بيئة العمل بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

1.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها (تصميم البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، بيئة التدريب، الدعم التنظيمي (على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض).

الفرضيات الفرعية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة المدربين على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة التدريب على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.

1.5 نموذج الدراسة



شرح النموذج:

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يتكون المتغير المستقل من برامج التدريب والتطوير بأربعة أبعاد هي: تصميم البرامج التدريبية، وكفاءة المدربين، وبيئة التدريب، والدعم التنظيمي. أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الوظيفي من منظور انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء. كما تتضمن الدراسة متغيرات ديموغرافية وسيطة تشمل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

1.6 منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستتبنى هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُعد من أنسب المناهج البحثية لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، إذ يجمع بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها تحليلًا كميًا ونوعيًا للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وسيتيح هذا المنهج للباحث وصف واقع برامج التدريب والتطوير في الجهة الحكومية المستهدفة، وتحليل أثرها على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائياً.

وسيستخدم هذا المنهج في إطار تصميم بحثي مسحي ميداني يعتمد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، حيث سيتم تصميم الاستبانة وفقاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ومن ثم توزيعها على الموظفين في الجهة الحكومية في مدينة الرياض. وسيعمل الباحث على التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة قبل البدء في عملية جمع البيانات النهائية، وذلك لضمان جودة النتائج وموثوقيتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجهة الحكومية المستهدفة في مدينة الرياض والذين سبق لهم الالتحاق ببرامج تدريبية وتطويرية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ويُقدّر عددهم الإجمالي بنحو **(850) موظفاً وموظفة** موزعين على مختلف الإدارات والأقسام والمستويات الوظيفية. ويشمل هذا المجتمع الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية (إشرافية، تنفيذية، فنية) ومن حملة المؤهلات العلمية المتنوعة، مما يُثري الدراسة بتنوع وجهات النظر والخبرات التدريبية.

وستعتمد الدراسة على أسلوب **العينة العشوائية الطبقية** لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في العينة بشكل متناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وبناءً على جدول **كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)** لتحديد حجم العينة، ونظراً لأن مجتمع الدراسة يبلغ (850) موظفاً، فإن حجم العينة

المناسب سيكون (265) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيعمل الباحث على توزيع (300) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع من الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بما يضمن الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الاستبانات الصالحة.

مصادر جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة. والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أداة الدراسة:

ستتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من الأقسام التالية:

القسم	المحور	عدد الفقرات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)	4 فقرات
القسم الثاني	البُعد الأول: تصميم البرامج التدريبية	4 فقرات
القسم الثالث	البُعد الثاني: كفاءة المدربين	4 فقرات
القسم الرابع	البُعد الثالث: بيئة التدريب	4 فقرات
القسم الخامس	البُعد الرابع: الدعم التنظيمي	4 فقرات
القسم السادس	المتغير التابع: الأداء الوظيفي (انتقال أثر التدريب وتحسين الأداء)	10 فقرات

الإجمالي	26فقرة + 4 بيانات ديموغرافية
----------	---------------------------------

وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وستشمل الأساليب الإحصائية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من صدق البناء، والإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار التعدد الخطي (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة:

نوع الحد	التفصيل
الحدود الموضوعية	ستقتصر الدراسة على دراسة أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة (تصميم البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، بيئة التدريب، الدعم التنظيمي (على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي
الحدود المكانية	جهة حكومية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية
الحدود الزمانية	الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026/2025م

الحدود البشرية	الموظفون العاملون في الجهة الحكومية الذين سبق لهم الالتحاق ببرامج تدريبية خلال السنوات الثلاث الأخيرة
----------------	---

1.7 الدراسة الميدانية

ستشمل الدراسة الميدانية المراحل التالية:

المرحلة الأولى - الإعداد والتصميم: سيقوم الباحث بتصميم استبانة الدراسة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإحصاء للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى. وسيتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، ثم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة النهائية للتحقق من ثبات الأداة ووضوح فقراتها.

المرحلة الثانية - جمع البيانات: سيتم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهة الحكومية المستهدفة، ومن ثم توزيع (300) استبانة على أفراد العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي، سواء بشكل ورقي أو إلكتروني عبر منصات الاستبانات الإلكترونية. وسيتم المتابعة المستمرة لضمان أعلى نسبة استرداد ممكنة، مع استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحمل إجابات نمطية غير منطقية.

المرحلة الثالثة - التحليل الإحصائي: سيتم إدخال البيانات في برنامج (SPSS) وإجراء عمليات التنقيح والترميز، ثم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وسيتم عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية واضحة مع تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

المرحلة الرابعة - النتائج والتوصيات: سيتم استخلاص النتائج النهائية وتقديم التوصيات العلمية والعملية المناسبة للجهات الحكومية لتعزيز فاعلية برامج التدريب والتطوير وضمان انتقال أثرها إلى بيئة العمل، بالإضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية مكتملة.

1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الأسبوع 2-1	الأسبوع 4-3	الأسبوع 6-5	الأسبوع 8-7	الأسبوع 10-9	الأسبوع 12-11	الأسبوع 14-13	الأسبوع 16-15
تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأسئلة والأهداف والفرضيات	■							
مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري	■	■	■					
تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)			■					
تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات				■				
تطبيق الدراسة الاستطلاعية (العينة التجريبية 30 موظفاً)				■				
التحقق من صدق وثبات الأداة				■				
الحصول على الموافقات الرسمية من الجهة الحكومية				■				
توزيع الاستبانات وجمع البيانات الميدانية (300 استبانة)					■	■		
إدخال البيانات وتنقيحها وترميزها في برنامج SPSS						■		
التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي						■	■	
عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها							■	
صياغة التوصيات والمقترحات							■	
المراجعة النهائية وإعداد التقرير والتسليم								

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يُشكّل الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة المعرفية التي تقوم عليها أي دراسة علمية، إذ يتيح للباحث فهم الأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة واستيعاب ما توصّل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات. وفي ظل التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، أصبحت برامج التدريب والتطوير من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى بناء قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. (Vision 2030, 2021)

ويتناول هذا الفصل المتغير المستقل المتمثل في برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة وهي: تصميم البرامج التدريبية، وكفاءة المدربين، وبيئة التدريب، والدعم التنظيمي، ثم المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي، فضلاً عن استعراض العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

2.2 المتغير المستقل: برامج التدريب والتطوير

تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة في بيئة الأعمال فرضت على المنظمات ضرورة الاستثمار في رأسمالها البشري من خلال برامج التدريب والتطوير، التي أصبحت عنصراً محورياً في استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية. وقد أشار (Noe, 2017) إلى أن التدريب والتطوير يمثلان الجهود المخططة التي تبذلها المنظمة لتيسير تعلّم الموظفين للكفاءات المرتبطة بوظائفهم، بما يشمل المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لتحقيق الأداء الفعّال. وقد تزايد الاهتمام بهذا المجال بصورة ملحوظة، حيث تشير الإحصاءات إلى أن المنظمات التي تطبق برامج تدريبية منظّمة تحقق عائداً أعلى بنسبة 218% لكل موظف مقارنة بتلك التي تقتصر على برامج مُهيكلّة. (Association for Talent Development, 2023)

مفهوم برامج التدريب والتطوير

يُعرّف التدريب والتطوير بأنه عملية منهجية ومنظّمة تهدف إلى إكساب الموظفين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية بكفاءة أعلى (بصبوص، 2023). ويُميّز عادةً بين مفهومي التدريب والتطوير، إذ يُركّز التدريب على تحسين أداء الموظف في وظيفته الحالية من خلال سدّ الفجوة بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة، بينما يتّجه التطوير نحو إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات مستقبلية أوسع نطاقاً. (Noe, 2017) وقد عرّف (Baldwin & Ford, 1988) انتقال أثر التدريب بأنه الدرجة التي يطبّق بها المتدربون ما اكتسبوه من معارف ومهارات واتجاهات في بيئة العمل الفعلية بصورة فعّالة ومستمرة. ويُنظر إلى برامج التدريب والتطوير على أنها استثمار استراتيجي طويل الأمد يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال بناء رأسمالها الفكري. (Kraiger & Ford, 2021)

أهمية برامج التدريب والتطوير

تكتسب برامج التدريب والتطوير أهميتها من كونها الأداة الرئيسة التي تُمكن المنظمات من مواكبة التغيّرات المتسارعة في بيئة العمل والاستجابة للتحديات الناشئة. فعلى المستوى الفردي، تسهم هذه البرامج في تنمية قدرات الموظفين وصقل مهاراتهم المهنية والشخصية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتعزيز رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على مستويات أدائهم. (Aboramadan et al., 2024) وعلى المستوى التنظيمي، تُسهم برامج التدريب في رفع الإنتاجية بنسبة قد تصل إلى 17%، وزيادة الربحية بنسبة 21% وفقاً لبعض الدراسات الحديثة. (Kauffeld & Massenberg, 2024) كما أكدت بصبوص (2023) أن التدريب والتطوير يُعدّان من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنهما يسهمان في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين

جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الابتكار المؤسسي. وعلى المستوى الوطني، يُعدّ التدريب والتطوير ركيزة أساسية لبرامج التنمية الاقتصادية، حيث أولت رؤية المملكة 2030 اهتماماً بالغاً بتنمية القدرات البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للتحوّل الاقتصادي والاجتماعي. (Vision 2030, 2021)

أهداف برامج التدريب والتطوير

تتعدد أهداف برامج التدريب والتطوير وتتّوع بحسب طبيعة المنظمة واحتياجاتها، غير أنه يمكن إجمالها في عدة أهداف رئيسة. يتمثّل الهدف الأول في سدّ الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب من خلال تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. (Noe, 2017) ويتمثّل الهدف الثاني في إعداد الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية المستمرة، بما يضمن قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة. (Kraiger & Ford, 2021) كما تسعى هذه البرامج إلى تحقيق هدف ثالث يتمثّل في تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي لدى الموظفين من خلال إشعارهم بأن المنظمة تستثمر في تطويرهم المهني (Aboramadan et al., 2024). وأخيراً تهدف برامج التدريب إلى ضمان انتقال أثر التعلّم إلى بيئة العمل الفعلية، أي أن يُطبّق المتدرب ما تعلّمه في أداء مهامه اليومية بصورة مستدامة، وهو ما يُعرف بانتقال أثر التدريب. (Ford et al., 2018)

أبعاد برامج التدريب والتطوير

تتألف برامج التدريب والتطوير في هذه الدراسة من أربعة أبعاد رئيسة، يُساهم كل منها في تحقيق فاعلية البرنامج التدريبي وضمان انتقال أثره إلى بيئة العمل:

البُعد الأول: تصميم البرامج التدريبية. يُعدّ تصميم البرنامج التدريبي من أهم العوامل المؤثرة في نجاح العملية التدريبية، إذ يتضمّن تحديد الأهداف التدريبية بوضوح، واختيار المحتوى المناسب، وتحديد الأساليب التدريبية الملائمة لطبيعة المتدربين والمهارات المستهدفة. وقد أكد (Blume et al., 2010) في دراستهم التحليلية الشاملة التي راجعت 89 دراسة تجريبية أن تصميم التدريب القائم على ربط المحتوى التدريبي ببيئة العمل

الفعلية يُعدّ من أقوى المنبئات بانتقال أثر التدريب. ويشمل التصميم الجيد أيضاً توفير فرص للممارسة العملية والتطبيق أثناء التدريب، واستخدام أمثلة ومواقف واقعية مستمدة من بيئة العمل. (Richter et al., 2020)

البُعد الثاني: كفاءة المدربين. تُمثّل كفاءة المدرب عاملاً حاسماً في نجاح البرنامج التدريبي، حيث يتوقف عليها مدى قدرة المتدربين على استيعاب المحتوى وتطبيقه. ويشمل هذا البُعد المعرفة المتخصصة للمدرب بالمحتوى التدريبي، ومهاراته في التواصل والعرض، وقدرته على إدارة الحوار والتفاعل مع المتدربين، فضلاً عن خبرته العملية في المجال. (Grohmann & Kauffeld, 2013) وقد أشار Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) إلى أن كفاءة المدرب تُقاس في المستوى الأول من نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب من خلال ردود فعل المتدربين ومدى رضاهم عن أداء المدرب.

البُعد الثالث: بيئة التدريب. تشير بيئة التدريب إلى المناخ المادي والتقني الذي يُنفَّذ فيه البرنامج التدريبي، بما يشمل التجهيزات والمرافق والوسائل التعليمية المتاحة، فضلاً عن المناخ النفسي والاجتماعي الذي يُشجّع على التعلّم والمشاركة الفاعلة. وقد أوضح Massenberg et al. (2017) أن بيئة التدريب المحفّزة تُسهم في تعزيز الدافعية للتعلّم لدى المتدربين حتى قبل بدء البرنامج التدريبي، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التدريب. كما أن توفير بيئة تدريبية تُحاكي بيئة العمل الفعلية يُسهّل عملية انتقال أثر التدريب (Seiberling & Kauffeld, 2017).

البُعد الرابع: الدعم التنظيمي. يُقصد بالدعم التنظيمي الممارسات والسياسات التي تتبنّاها المنظمة لتسهيل عملية التدريب وضمان انتقال أثره، ويشمل دعم المشرفين المباشرين وتشجيعهم للمتدربين على تطبيق ما تعلّموه، ودعم الزملاء، وتوفير الموارد والوقت الكافيين، فضلاً عن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعلّم المستمر. وقد أثبت Yaghi & Bates (2020) أن دعم المشرفين والزملاء يُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب، حيث يُعزّز دافعية المتدرب لتطبيق ما تعلّمه في بيئة العمل. كما أكد Kauffeld & Massenberg (2024) أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل بأبعاده المختلفة يُسهم في تعظيم أثر التدريب وتحويله إلى تحسينات ملموسة في الأداء.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع برامج التدريب والتطوير من زوايا متعددة، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت بصبوص (2023) دراسة بعنوان "أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية" هدفت إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها في المنظمات المعاصرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يُسهمان بشكل جوهري في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وأن الاستثمار في البرامج التدريبية يُعدّ من أكثر الاستثمارات عائداً على المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات تدريبية واضحة ومرتبطة بأهدافها الاستراتيجية، وتخصيص ميزانيات كافية للتدريب والتطوير.

وفي السياق ذاته، أجرى الجبالي والسكرانة (2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر التدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في منطقة الجيزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عيّنة من العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير الأخضر في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، وأن تصميم البرامج التدريبية المبنية على مبادئ الاستدامة يُعزّز من قدرة المنظمة على تحقيق التميز. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم التنمية المستدامة في برامج التدريب والتطوير لتحقيق التميز المؤسسي الشامل.

وأضافت دراسة الرواشدة والشاورة (2024) بُعداً تطبيقياً مهماً، حيث هدفت إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير على الأداء المالي في الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من العاملين في الشركة المبحوثة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب والتطوير على مؤشرات الأداء المالي للشركة، مما يؤكد أن العائد على الاستثمار في التدريب لا يقتصر على تحسين الأداء الفردي بل يمتد إلى تحسين الأداء المؤسسي ككل. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في البرامج التدريبية وربطها بالأهداف الاستراتيجية والمالية للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى (2010) Blume et al. دراسة تحليلية بعنوان "Transfer of Training: A Meta-Analytic Review" هدفت إلى تقديم مراجعة تحليلية شاملة للعوامل المنبئة بانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. واعتمدت الدراسة على منهج التحليل البعدي (Meta-Analysis) لـ 89 دراسة تجريبية سابقة. وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص المتدرب كالدافعية والكفاءة الذاتية، وخصائص بيئة العمل كدعم المشرفين وفرص التطبيق، وخصائص تصميم التدريب، جميعها تُعدّ عوامل مؤثرة في انتقال أثر التدريب، مع تفاوت في حجم تأثير كل منها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهج متكامل يجمع بين تحسين تصميم التدريب وتهيئة بيئة العمل الداعمة لضمان فاعلية الانتقال.

وفي دراسة أحدث، قام (2024) Kauffeld & Massenberg بدراسة بعنوان "How to Maximize the Impact of Workplace Training" هدفت إلى الكشف عن كيفية تعظيم أثر التدريب في بيئة العمل من خلال تحليل الدعم الاجتماعي وانتقال أثر التدريب وتبادل المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي. وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الاجتماعي من المشرفين والزملاء يُعدّ عاملاً محورياً في تحقيق انتقال أثر التدريب، وأن التدريب الفعّال لا ينتهي بانتهاء البرنامج التدريبي بل يمتد إلى مرحلة ما بعد التدريب من خلال تبادل المعرفة في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بتصميم مبادرات مخططة لنقل المعرفة المكتسبة ودمجها في سياق العمل اليومي.

كذلك أجرى (2018) Ford et al. دراسة بعنوان "Transfer of Training: The Known and the Unknown" هدفت إلى مراجعة ما هو معروف وما هو غير معروف في أدبيات انتقال أثر التدريب. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي النقدي لمراجعة الأدبيات. وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم التراكم المعرفي الكبير في هذا المجال، لا تزال هناك فجوات بحثية مهمة تتعلق بفهم العوامل الديناميكية التي تؤثر في انتقال الأثر عبر الزمن، وأن معظم الدراسات ركزت على القياس الآني لانتقال الأثر دون تتبّعه على المدى الطويل. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث الطولية التي تتبّع انتقال أثر التدريب عبر فترات زمنية ممتدة وفي سياقات تنظيمية متنوعة.

2.3 المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد

يُمثل الأداء الوظيفي المحصلة النهائية لجميع الجهود والأنشطة التي يبذلها الموظف في إطار عمله، وهو المعيار الأساسي الذي تستند إليه المنظمات في تقييم فاعلية مواردها البشرية ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية. وقد حظي موضوع تحسين الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، نظراً لارتباطه الوثيق بنجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد (السعيد والعيداني، 2021). ويُعدّ السعي إلى تحسين الأداء الوظيفي هدفاً مركزياً لإدارة الموارد البشرية، إذ يُترجم الاستثمار في التدريب والتطوير والتحفيز وتهيئة بيئة العمل إلى نتائج ملموسة تنعكس على جودة المخرجات والخدمات المقدّمة (حسن وعلي، 2022).

مفهوم الأداء الوظيفي

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه الناتج الفعلي لسلوك الموظف وجهوده في إطار مهامه ومسؤولياته الوظيفية، ويتحدد بمدى كفاءة الموظف وفاعليته في تحقيق الأهداف المرسومة ضمن معايير الجودة والوقت المحددة (الازيرجاوي والحفاجي، 2022). ومن المنظور السلوكي، يُشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة الأفعال والسلوكيات القابلة للقياس التي يُظهرها الموظف والتي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة (السعيد والعيداني، 2021). وقد ميّز إبراهيم والبخاري (2024) بين الأداء كعملية والأداء كنتيجة، حيث يُشير الأول إلى السلوكيات والإجراءات التي ينفّذها الموظف، بينما يُشير الثاني إلى المخرجات والنتائج المترتبة على تلك السلوكيات. ومن ثمّ فإنّ تحسين الأداء الوظيفي يعني الارتقاء بمستوى كلّ من سلوكيات الموظف ومخرجات عمله بما يتوافق مع المعايير المنظّمية المحددة ويُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية تحسين الأداء الوظيفي في كونه المحرك الأساسي لنجاح المنظمة وتحقيقها لميزتها التنافسية. فعلى مستوى الفرد، يُسهم تحسين الأداء في تعزيز شعور الموظف بالإنجاز والرضا الوظيفي، ويُتيح له فرصاً

أفضل للترقي والتطور المهني (عبدون، 2022). وعلى مستوى المنظمة، يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى رفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين رضا العملاء، وهي عوامل تُترجم في نهاية المطاف إلى نتائج مالية وتشغيلية أفضل (حسن وعلي، 2022). كما أن المنظمات القادرة على تحسين أداء موظفيها باستمرار تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنافسية. وقد أكد إبراهيم والبخاري (2024) أن تبني استراتيجيات التحسين المستمر كاستراتيجية الكايزن يُعدّ من أنجح المداخل لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي.

أهداف تحسين الأداء الوظيفي

يسعى تحسين الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تخدم الفرد والمنظمة على حدٍ سواء. فعلى صعيد الفرد، يهدف التحسين إلى تطوير قدرات الموظف ورفع كفاءته في أداء مهامه، وتعزيز مهاراته في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، وزيادة قدرته على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة (السعيد والعيداني، 2021). وعلى صعيد المنظمة، يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ورفع مستوى جودة المخرجات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية. كما يهدف إلى ترسيخ ثقافة التميز والتعلم المستمر داخل المنظمة، وتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة (عبدون، 2022).

أبعاد الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي عدة أبعاد مترابطة يمكن إجمالها فيما يلي:

البعد الأول: أداء المهام (Task Performance) يُشير هذا البعد إلى الكفاءة في تنفيذ المهام والمسؤوليات الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، ويشمل جودة العمل وكميته والالتزام بالمواعيد المحددة (الازيرجاوي والحفاجي، 2022).

البعد الثاني: الأداء السياقي (Contextual Performance) يتعلّق هذا البعد بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة وتسهم في تحسين البيئة التنظيمية والاجتماعية التي يُنجز فيها العمل، كالتعاون مع الزملاء والمبادرة في تقديم المساعدة والالتزام بقواعد المنظمة (حسن وعلي، 2022).

البُعد الثالث: سلوكيات العمل التكيفية (Adaptive Work Behavior). يُشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة في بيئة العمل، ومرونته في التعامل مع التحديات غير المتوقعة وإيجاد حلول إبداعية لها (السعيد والعيداني، 2021).

البُعد الرابع: الكفاءة والفاعلية. يُعبر هذا البعد عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات في عملية الأداء، حيث تُشير الكفاءة إلى تحقيق المخرجات بأقل قدر من الموارد، بينما تُشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المنشودة بالمستوى المطلوب (إبراهيم والبخاري، 2024).

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى السعيد والعيداني (2021) دراسة بعنوان "أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من مجموعة من الموظفين في المنظمات المبحوثة، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، وأن المنظمات التي تشجّع الإبداع والابتكار لدى موظفيها تحقق مستويات أعلى من الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لسياسات تشجّع الإبداع وتوفّر المناخ الملائم لتحسين الأداء.

كما أجرى حسن وعلي (2022) دراسة بعنوان "تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي" طُبّقَت على الشركة العامة لمواني العراق. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (85) موظفاً، واستُخدمت الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات. وتوصّلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي وذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث كلما زاد إدراك الموظفين للدعم التنظيمي المقدم لهم ارتفع مستوى أدائهم الوظيفي. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات الدعم التنظيمي وتوفير بيئة عمل محفزة تُشعر الموظفين بالتقدير.

وفي السياق ذاته، هدفت دراسة إبراهيم والبخاري (2024) إلى استكشاف استراتيجيات تحسين الأداء الإداري والوظيفي من خلال تطبيق استراتيجية الكايزن في قطاع التعليم بلبيبا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي، وطُبِّقَت على ثانوية الأمل بغدامس. وتوصّلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ التحسين المستمر (الكايزن) يُسهم بشكل فعّال في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز المشاركة الفاعلة للعاملين وتبني ثقافة التطوير المستمر. وأوصت الدراسة بتعميم تطبيق استراتيجية الكايزن في المؤسسات التعليمية والإدارية لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى Aboramadan et al. (2024) دراسة بعنوان "Training & Development, Career Development, and Organizational Commitment as the Predictor of Work Performance" هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب والتطوير والتطوير الوظيفي والأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من (362) موظفاً في قطاع الفنادق في بنغلاديش، واستُخدمت تقنية PLS-SEM لتحليل البيانات. وتوصّلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، وأن الالتزام التنظيمي يتوسط بصورة جزئية هذه العلاقة، مما يعني أن التدريب لا يُحسّن الأداء بشكل مباشر فحسب، بل يُعزّز أيضاً الالتزام التنظيمي الذي ينعكس بدوره على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة دمج سياسات التدريب والتطوير مع استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي لتحقيق أقصى أثر على الأداء.

كما أجرى Ghebregiorgis & Negusse (2022) دراسة بعنوان "Factors Affecting Public Servants' Performance in Developing Countries" هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في أداء الموظفين العموميين في الدول النامية بالتطبيق على إريتريا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من موظفين في القطاع الحكومي. وتوصّلت الدراسة إلى أن التدريب والثقافة التنظيمية وبيئة العمل تُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة إيجاباً في أداء الموظفين الحكوميين، وأن غياب برامج التدريب الفعّالة

يُمثّل أحد أهم التحديات التي تواجه تحسين الأداء في القطاع الحكومي بالدول النامية. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التدريب وتحسين بيئة العمل في المنظمات الحكومية.

وفي إطار تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء، أجرى (2013) Grohmann & Kauffeld دراسة بعنوان "Evaluating Training Programs: Development and Correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation (Q4TE)" بهدف تطوير أداة شاملة لتقييم البرامج التدريبية المهنية واختبار علاقتها بمؤشرات الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بمراحل متعددة لتطوير الأداة والتحقق من صدقها وثباتها. وتوصّلت الدراسة إلى تطوير استبانة Q4TE التي تقيس أربعة مستويات لفاعلية التدريب تشمل: رضا المتدربين، وتحقيق التعلّم، والتطبيق في بيئة العمل، والنتائج التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين مستويات التقييم المختلفة ومؤشرات الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة باستخدام أدوات تقييم متعددة المستويات لقياس الأثر الحقيقي للتدريب على الأداء.

2.4 العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي

العلاقة النظرية

تستند العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي إلى عدة أطر نظرية تُفسّر كيفية تأثير التدريب في سلوك الموظف ومستوى أدائه. وتُعدّ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) من أبرز هذه الأطر، إذ تفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ التبادل المتكافئ؛ فعندما تستثمر المنظمة في تدريب موظفيها وتطويرهم، يُدرك الموظف ذلك باعتباره دعماً تنظيمياً يستوجب المقابلة بمزيد من الجهد والالتزام والأداء المتميز. (Aboramadan et al., 2024) كما يُوفّر نموذج Baldwin & Ford (1988) إطاراً نظرياً متكاملاً لفهم العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث حدّد ثلاث مجموعات من العوامل هي: خصائص المتدرب (الدافعية والقدرات)، وتصميم التدريب (المحتوى والأساليب)، وبيئة العمل (دعم المشرفين وفرص التطبيق). ويفترض هذا النموذج أن تتفاعل هذه العوامل الثلاثة يُحدّد مدى نجاح المتدرب في تطبيق ما تعلّمه وبالتالي تحسين أدائه الوظيفي.

كذلك يُقدّم نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick's Four Levels Model) تسلسلاً منطقياً للعلاقة بين التدريب والأداء من خلال أربعة مستويات تبدأ بردود فعل المتدربين ورضاهم عن البرنامج، ثم مستوى التعلّم الفعلي الذي تحقّق، ثم السلوك أي مدى تطبيق ما تمّ تعلّمه في بيئة العمل، وأخيراً النتائج المتمثلة في التحسّن الملموس في مؤشرات الأداء التنظيمي. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) وتتكامل هذه النظريات لتُشكّل إطاراً مفاهيمياً يوضّح أن العلاقة بين التدريب والأداء ليست علاقة مباشرة وبسيطة، بل هي علاقة معقّدة تتوسطها وتُعدّلها عوامل متعددة تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي وكفاءة المدربين وبيئة التدريب والدعم التنظيمي، وهي الأبعاد التي تتبنّاها الدراسة الحالية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن فاعلية التدريب في تحسين الأداء لا تتحقّق تلقائياً بمجرد تنفيذ البرنامج التدريبي، بل تتطلب توافر شروط عدة تضمن انتقال أثر التعلّم إلى الممارسة الفعلية في بيئة العمل. وقد أشار Kraiger (2021) & Ford إلى أن الفجوة بين ما يتعلّمه الموظف في قاعة التدريب وما يُطبّقه فعلياً في عمله تُعدّ من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وأن تصميم البرامج التدريبية بأبعاده المختلفة يُشكّل الجسر الذي يربط بين التعلّم والأداء.

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت العزة والسلوادي (2022) دراسة بعنوان "أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام" بالتطبيق على الدفاع المدني الفلسطيني. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من العاملين في الدفاع المدني الفلسطيني، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء، وأن تصميم البرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية والدعم التنظيمي من الإدارة العليا يُعدّان من أبرز عوامل نجاح هذه الاستراتيجيات. وأوصت الدراسة بتعزيز الربط بين خطط التدريب واحتياجات العمل الفعلية وتوفير الدعم الإداري اللازم.

كما أجرى بن عمار وبن داود (2021) دراسة ميدانية بعنوان "فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي" في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA بفرع تقرت. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عمال المجمع الصناعي، واستُخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يُسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز قدرات الموظف وزيادة كفاءته المهنية، وأن البرامج التدريبية تُسهم في اكتساب المهارات وتطوير القدرات مما ينعكس إيجاباً على الأداء. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتقييم فاعلية البرامج بصورة دورية.

وأضافت دراسة الخرشة والعزب (2023) بُعداً تكنولوجياً مهماً، حيث هدفت إلى معرفة أثر التدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البلديات المبحوثة، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين، وأن مرونة التدريب الإلكتروني وقدرته على تجاوز قيود المكان والزمان تجعله أداة فعالة لتحسين الأداء. وأوصت الدراسة بالتوسع في استخدام أساليب التدريب الإلكتروني ودمجها مع الأساليب التقليدية لتحقيق أقصى فائدة تدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى Yaghi & Bates (2020) دراسة بعنوان "The Role of Supervisor and Peer Support in Training Transfer in Institutions of Higher Education" هدفت إلى اختبار دور دعم المشرفين والزعماء في انتقال أثر التدريب في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكونت العينة من المديرين الأكاديميين في الجامعات الحكومية، واستُخدم تحليل المعادلات البنائية لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن دافعية المتدرب لنقل ما تعلمه تتوسط العلاقة بين دعم المشرفين والزعماء من جهة وانتقال أثر التدريب الفعلي من جهة أخرى، وأن دعم المشرفين يُعد أكثر تأثيراً من دعم الزعماء في تعزيز انتقال الأثر. وأوصت الدراسة بتدريب المشرفين على تقديم الدعم الفعال للموظفين بعد عودتهم من البرامج التدريبية.

كذلك أجرى (2017) Massenberg et al. دراسة بعنوان "Never Too Early: Learning Transfer Programs" هدفت إلى دراسة العوامل المؤثرة في دافعية انتقال أثر التدريب قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الطولي، وتكونت العينة من متدربين شاركوا في برامج تدريبية متنوعة، وجمعت البيانات في مرحلتين: قبل التدريب وبعده. وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل مثل الدعم التنظيمي وتصميم التدريب تؤثر في دافعية انتقال الأثر حتى قبل بدء البرنامج التدريبي، مما يؤكد أهمية تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة مبكراً. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالمرحلة السابقة للتدريب من خلال إعلام المتدربين بأهداف البرنامج وتوفير الدعم التنظيمي المسبق.

وفي إطار مماثل، أجرى (2017) Seiberling & Kauffeld دراسة بعنوان "Volition to Transfer: Mastering Obstacles in Training Transfer" هدفت إلى استكشاف دور الإرادة الذاتية في التغلب على العقبات التي تحول دون انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكونت العينة من موظفين شاركوا في برامج تدريبية في منظمات ألمانية متنوعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإرادة الذاتية للمتدرب تُعدّ عاملاً حاسماً في انتقال أثر التدريب، وأن بيئة العمل الداعمة وتصميم التدريب الجيد يُعززان هذه الإرادة ويُساعدان المتدرب على تجاوز العقبات. كما أظهرت النتائج أن المتدربين الذين يتلقون دعماً تنظيمياً كافياً يُظهرون مستويات أعلى من الإرادة الذاتية لنقل ما تعلموه وتطبيقه في تحسين أدائهم الوظيفي. وأوصت الدراسة بتصميم تدخّلات تنظيمية تستهدف تعزيز الإرادة الذاتية للمتدربين إلى جانب توفير الدعم البيئي والتنظيمي.

2.5 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة: برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة (تصميم البرامج التدريبية، وكفاءة المدربين، وبيئة التدريب، والدعم التنظيمي) بوصفها المتغير المستقل، وتحسين الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع. وقد تبين من خلال المراجعة النظرية أن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي مؤسسة على قاعدة نظرية صلبة تستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج

Baldwin & Ford ونموذج Kirkpatrick ، وهي نظريات تؤكد جميعها أن فاعلية التدريب في تحسين الأداء مرهونة بجملة من العوامل التنظيمية والفردية والتصميمية. كما أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتفاقاً واسعاً على وجود أثر إيجابي لبرامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، مع تأكيدها على الدور المحوري للدعم التنظيمي وتصميم البرامج وكفاءة المدربين وبيئة التدريب في تعزيز هذا الأثر.

غير أن المراجعة كشفت عن فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها المتكاملة الأربعة مجتمعة على انتقال أثر التدريب وتحسين الأداء الوظيفي في السياق الحكومي السعودي تحديداً. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على بُعد أو بُعدين من أبعاد التدريب، أو طُبِّقت في قطاعات أخرى غير القطاع الحكومي، أو أُجريت في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن البيئة السعودية. ومن ثم تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة من خلال دراسة أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة مجتمعة على انتقال أثر التدريب وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض، بما يُثري المعرفة في هذا المجال ويُقدّم توصيات عملية تسهم في تطوير السياسات التدريبية في القطاع الحكومي السعودي.

قائمة المراجع

بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 115

- 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437294>

الجبالي، محمد عماد الدين سالم، و السكارنة، بلال خلف. (2023). أثر التدريب والتطوير الأخضر في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في منطقة الجيزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445522>

الرواشدة، نبيل عبدالعزيز محمود، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1467060>

العزة، ولاء صبحي، و السلواوي، عبدالرحمن حسن. (2022). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجا. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج7، ع2، 79 - 100.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1351334>

الخرشة، عيسى أمين، و العزب، حسين محمد عقيل. (2023). أثر التدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1404711>

غربا، أحمد. (2024). أثر التدريب المهني في تطوير الأداء التدريسي لدى معلمي اللغة العربية أثناء الخدمة. مجلة التطوير

العلمي للدراسات والبحوث، ع20، 90 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1526229>

إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (2024). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا".

المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5 ، 131 - 138. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1545678>

الازيرجاوي، أكرم علي جبار، و الحفاجي، محمود داخل عبدالكريم. (2022). تأثير رفاهية الفرد في الأداء الوظيفي: حالة تحليله في جامعة ذي قار. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع4 ، 445 - 469. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1336524>

عبديون، نواره. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. دراسات اجتماعية، مج12، ع2 ، 80 - 91.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1431785>

السعيد، مغربي، و العيداني، إلياس. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة المعيار، مج12، ع2 ،

607 - 626. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264020>

حسن، نور صلاح، و علي، راضي عبدالله. (2022). تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمواني العراق. العلوم الاقتصادية، مج17، ع66 ، 59 - 89. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329250>

بن عمارة، ياسين، و بن داود، العربي. (2021). فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، فرع تقرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1388884>

بعضي، نعيمة، قاشي، شيماء، و أحمد، سليمة غدير. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية "شركة الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة تقرت 2022" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1503863>

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e24114.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402311111X>

Association for Talent Development. (2023). Design tactics for training transfer. *TD Magazine*.

<https://www.td.org/content/td-magazine/design-tactics-for-training-transfer>

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309352880>

Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), 560-576.

<https://psycnet.apa.org/record/2018-09985-009>

Ghebregiorgis, F., & Negusse, H. (2022). The effect of training on public service delivery: Evidence from developing countries. *Cogent Social Sciences*, 8(1).

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2025.2466788>

Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: Development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation (Q4TE). *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135-155.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12005>

Kauffeld, S., & Massenberg, A. C. (2024). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 213-231.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2024.2319082>

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press. <https://www.td.org/product/book--kirkpatrick's-four-levels-of-training-evaluation/111614>

Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 45-72. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>

Massenberg, A. C., Schulte, E. M., & Kauffeld, S. (2017). Never too early: Learning transfer system factors affecting motivation to transfer before and after training programs. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 55-85. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21256>

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/employee-training-development-noe.html>

Richter, E., Brunner, M., & Richter, D. (2020). Formal learning and informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 24(3), 195-210. <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14682419>

Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: Mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809-823. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-09-2015-0253/full/html>

Vision 2030. (2021). *Human Capability Development Program*. Kingdom of Saudi Arabia. <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/human-capability-development-program>

Yaghi, A., & Bates, R. (2020). The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 89-104. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12173>