

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

5.....	قائمة الجداول
8.....	فهرس الأشكال
10.....	المستخلص
11.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12.....	1.1. المقدمة
13.....	1.2. مشكلة الدراسة
14.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
14.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
15.....	1.3. أهمية الدراسة
15.....	1.3.1. على المستوى النظري:
16.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
17.....	1.4. أسئلة الدراسة:
17.....	1.5. أهداف الدراسة:
18.....	1.6. فرضيات الدراسة
19.....	1.7. نموذج الدراسة
19.....	1.8. منهجية الدراسة
22.....	1.9. الدراسة الميدانية
24.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
26.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
27.....	2.1. المقدمة:
29.....	2.2. المتغيرات المستقلة:

2.3.	المتغير التابع:	30
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	31
2.5.	الخاتمة:	32
3.	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	33
3.1.	المقدمة:	34
3.2.	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	36
3.3.	تصميم البحث:	36
3.4.	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	37
3.5.	طريقة جمع البيانات:	38
3.6.	أنواع البيانات:	39
3.7.	إجراءات التحليل الإحصائي:	40
3.8.	الخاتمة:	42
4.	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	44
4.1.	المقدمة:	45
4.2.	توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):	47
4.3.	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:	49
4.4.	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):	50
4.5.	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:	92
4.6.	الخاتمة	102
5.	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	104
5.1.	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	105
5.2.	توصيات الدراسة:	107
5.3.	الخاتمة:	108

110.....ملحق الاستبانة

112.....أدوات البحث:

113.....المراجع:

قائمة الجداول

49	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
50	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
50	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
51	جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر.....
53	جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس.....
54	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
56	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتحديد المؤسسة الاحتياجيات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومنظم.....
58	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.....
59	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.....
61	جدول 10 : التحليل الإحصائي لاختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.....
62	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.....
64	جدول 12 : التحليل الإحصائي لاكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.....
65	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساعدة البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.....
67	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.....
68	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.....
70	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.....
71	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتطبيق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.....
73	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.....
74	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.....
76	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.....
77	جدول 21 : التحليل الإحصائي لأداء التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.....
79	جدول 22 : التحليل الإحصائي لتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.....
80	جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.....
82	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وجودة البرامج التدريبية.....
84	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات والمعارف الوظيفية.....
85	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل.....

87	جدول 27 : ملخص النموذج
87	جدول 28 : تحليل التباين.....
88	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
91	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.....
92	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....
	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء
92	الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.....
	جدول 33 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء
93	الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.....
	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء
93	الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.....
	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية
94	وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.....
	جدول 36 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية
94	وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.....
	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية
95	وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.....
	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية
95	الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.....
	جدول 39 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية
96	الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.....
	جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية
96	الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.....
	جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية
97	وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.....
	جدول 42 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية
97	وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.....

- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.....98
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.....98
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.....99
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.....99
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.....100
- جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.....100
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.....101

فهرس الأشكال

52	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر.....
53	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس.....
55	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية.....
57	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتحديد المؤسسة الاحتياجيات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومنظم.....
58	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.....
60	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.....
61	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.....
63	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.....
64	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.....
66	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.....
67	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.....
69	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.....
70	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.....
72	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتطبيق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.....
73	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.....
75	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساعدة التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.....
76	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.....
78	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لأداء التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.....
79	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.....
81	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.....
83	شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وجودة البرامج التدريبية.....
84	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات والمعارف الوظيفية.....
86	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل.....

- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي 89
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 90

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى تطبيق البرامج التدريبية، والكشف عن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحليل العلاقة والأثر بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة بلغ حجمها 264 من العاملين في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق التدريب الإداري داخل مؤسسات القطاع العام، كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتدريب الإداري في تحسين أداء العاملين، مما يؤكد أهمية الاستثمار في البرامج التدريبية بوصفها أداة رئيسة لتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتطوير البرامج التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات الوظيفية، وتعزيز استخدام أساليب التدريب الحديثة، وربط التدريب بمؤشرات الأداء والترقيات، والاستمرار في تقييم فاعلية البرامج التدريبية لضمان تحقيق أهدافها، مع دعم ثقافة التعلم المستمر داخل مؤسسات القطاع العام بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري، الأداء الوظيفي، القطاع العام، تنمية الموارد البشرية، البرامج التدريبية، الإدارة العامة، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

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 تساهم 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 (العزير، 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 يساهم 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 المستمر، 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

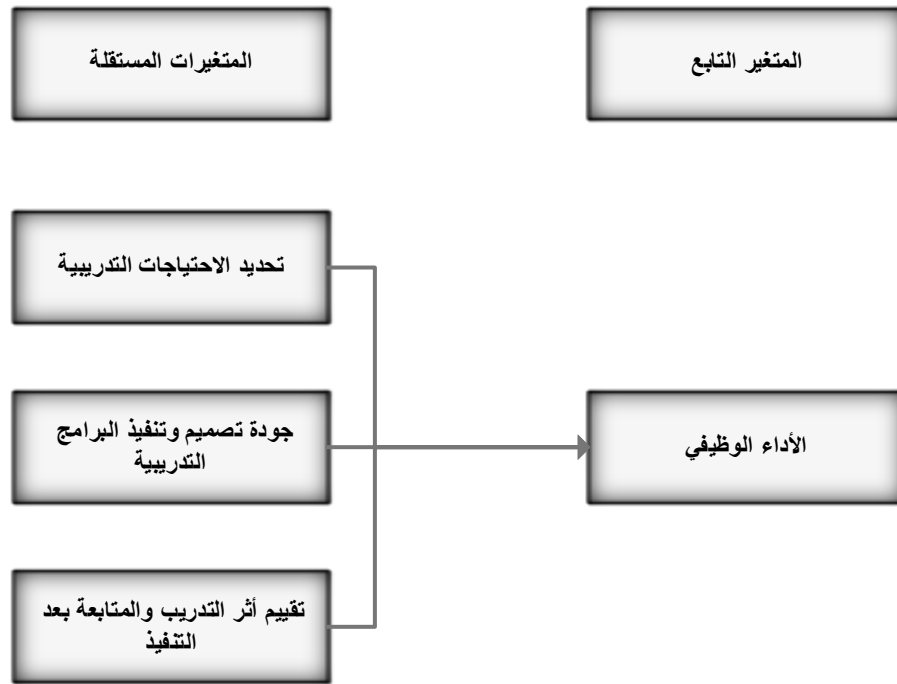
➤ الفرضية الرئيسية:

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 وعينتها

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 استخدمت 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 ملاءمة 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 أيضًا 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 مناسبًا 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 ارتباطًا 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.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل المحور الرئيس للدراسة، إذ تُترجم فيه الجهود النظرية والمنهجية التي تناولتها الفصول السابقة إلى نتائج علمية مستندة إلى بيانات ميدانية وتحليلات إحصائية دقيقة. ويعد هذا الفصل الحلقة التي تربط بين الإطار النظري الذي تناول مفهوم التدريب الإداري وأبعاده وأهميته في تطوير الموارد البشرية، وبين النتائج التطبيقية التي تعكس واقع التدريب الإداري في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ومدى إسهامه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ومن خلال هذا الربط تتضح القيمة العلمية للدراسة، حيث يتم الانتقال من بناء الفرضيات والتصورات النظرية إلى اختبارها ميدانيًا في ضوء البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات التدريبية داخل مؤسسات القطاع العام.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يعتمد على أساليب التحليل الإحصائي في تفسير البيانات وتحويلها إلى مؤشرات علمية قابلة للفهم والاستنتاج، بما يساعد على الكشف عن طبيعة العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي، ومدى تأثير البرامج التدريبية في تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. كما يسهم التحليل العلمي للبيانات في توضيح مدى انعكاس التدريب الإداري على جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وتحسين الإنتاجية، والالتزام الوظيفي، والقدرة على مواجهة التحديات التنظيمية التي تشهدها مؤسسات القطاع العام في ظل برامج التطوير الإداري والتحول المؤسسي التي تتبناها المملكة العربية السعودية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي منظم للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يضمن استخلاص نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها. ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض النتائج في صورتها الرقمية، وإنما يمتد إلى تفسيرها وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومناقشتها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بما يوضح مدى اتفاق النتائج أو اختلافها مع ما توصلت إليه البحوث السابقة، ويبرز الخصائص التي تميز بيئة العمل في القطاع العام السعودي.

كما تبرز أهمية هذا الفصل في أنه يوفر الأدلة العلمية اللازمة للحكم على مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، ويبين طبيعة العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية بعيدة عن التقديرات الشخصية، اعتمادًا على مؤشرات إحصائية

دقيقة. ويساعد ذلك في تقديم صورة متكاملة عن واقع التدريب الإداري، ومدى فاعليته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما يسهم في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير داخل البرامج التدريبية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت تنمية رأس المال البشري اهتمامًا كبيرًا باعتباره أحد أهم مقومات تطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءة الأجهزة العامة.

يشكل هذا الفصل الأساس الذي ستبنى عليه الاستنتاجات النهائية والتوصيات العملية للدراسة، حيث يقدم تحليلًا علميًا شاملاً للبيانات الميدانية، ويحولها إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في دعم متخذي القرار عند تطوير السياسات التدريبية، وتحسين جودة البرامج الإدارية، وتعزيز كفاءة العاملين في القطاع العام، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة التي تستهدفها رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

• الوصف الإحصائي للبيانات

تبين قراءة المقاييس الإحصائية الأولية للمتغيرات الديموغرافية والعبارات الأساسية تباينًا ملحوظًا في توجهات أفراد العينة البالغ عددهم مئتين وأربعة وستين استجابة صحيحة ؛ إذ يظهر متغير العمر متوسطًا حسابيًا قُدر بثلاثة فاصلة تسعة مع انحراف معياري بلغ واحد فاصلة ثلاثمئة وأربعة وثمانين ؛ مما يشير إلى تنوع عمري قد يسهم في إثراء الآراء لخبراتهم المتفاوتة، وتكشف البيانات أن العبارات المتعلقة باختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية حازت على أعلى متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة واحد وسبعين وانحراف معياري قُدر بواحد فاصلة أربعمئة وسبعة وخمسين ؛ وهذا الارتفاع ربما يعود إلى وعي المؤسسة بأهمية تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين لضمان كفاءة الإنفاق والتدريب، وبالمقابل نجد أن عبارة تطبيق العاملين للمعارف والمهارات المكتسبة في بيئة العمل سجلت أدنى متوسط حسابي قُدر بثلاثة فاصلة سبعة وأربعين مع أعلى انحراف معياري بلغ واحد فاصلة خمسمئة وثلاثة وعشرين ؛ وهو ما يشير إلى وجود تشتت كبير في الآراء وفجوة محتملة بين ما يتلقاه المتدرب وما يمارسه فعليًا، وقد تعزى هذه الفجوة إلى غياب البيئة الحاضنة أو ضعف المتابعة الإدارية بعد انتهاء البرامج التدريبية، وتسجل قيم الالتواء والمفلطح قيمًا تقع في معظمها ضمن النطاق المقبول؛ مما يرجح أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وتسمح بإجراء اختبارات إحصائية متقدمة لاحقة للبناء عليها بطريقة علمية رصينة.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.299	-1.219	.150	-.173	1.384	3.00	.085	3.09	0	264
.299	-1.955	.150	-.246	.497	2.00	.031	1.56	0	264
.299	-.942	.150	-.272	1.220	3.00	.075	3.46	0	264
.299	-1.070	.150	-.576	1.371	4.00	.084	3.67	0	264

264	0	3.67	.083	4.00	1.346	-.542	.150	-1.083	.299	تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.
264	0	3.50	.091	4.00	1.477	-.449	.150	-1.278	.299	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.
264	0	3.71	.090	4.00	1.457	-.716	.150	-.976	.299	يتم اختبار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.
264	0	3.61	.084	4.00	1.363	-.545	.150	-1.051	.299	تسهم البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
264	0	3.70	.085	4.00	1.378	-.679	.150	-.926	.299	يكتسب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.
264	0	3.63	.089	4.00	1.451	-.575	.150	-1.149	.299	تساعد البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.
264	0	3.53	.092	4.00	1.497	-.539	.150	-1.219	.299	تسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.
264	0	3.66	.085	4.00	1.384	-.621	.150	-.972	.299	تساعد البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.
264	0	3.58	.086	4.00	1.404	-.542	.150	-1.074	.299	توفر المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.
264	0	3.47	.094	4.00	1.523	-.451	.150	-1.326	.299	يطبق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.

يساهم التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.	264	0	3.63	.093	4.00	1.515	-.649	.150	-1.128	.299
يساعد التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.	264	0	3.63	.082	4.00	1.337	-.521	.150	-1.072	.299
يسهم التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.	264	0	3.64	.088	4.00	1.437	-.644	.150	-1.027	.299
يؤدي التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.	264	0	3.51	.093	4.00	1.508	-.464	.150	-1.308	.299
يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.	264	0	3.52	.093	4.00	1.505	-.484	.150	-1.290	.299
يسهم التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.	264	0	3.57	.085	4.00	1.377	-.561	.150	-.993	.299

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تظهر نتائج مصفوفة التحليل الإحصائي للثبات والموثوقية تماسكًا عاليًا وجدارية كبيرة لأداة الدراسة الحالية ؛ إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ صفر فاصلة ثمانمئة وأربعة وتسعين لعشرين فقرة من فقرات الاستبيان ، وتعد هذه القيمة ممتازة ومرتفعة جدًا كونها تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علميًا والمحدد عادة بصفر فاصلة سبعين؛ مما يعطي الباحث طمأنينة علمية بخصوص اتساق العبارات وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله دون تناقض، وتكشف قراءة جدول ملخص الحالات أن مئة بالمئة من الاستمارات كانت صالحة للتحليل بواقع مئتين وأربعة وستين حالة دون استبعاد أي مفردة ؛ وهذا يشير إلى جدية الباحثين ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات؛ مما يبعد شبهة العشوائية أو التحيز عن الاستجابات ويؤكد دقة النتائج المستخلصة وصلاحياتها للاعتماد عليها في عمليات التنبؤ وصناعة القرار الإداري المستقبلي.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	264	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	264	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.894

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

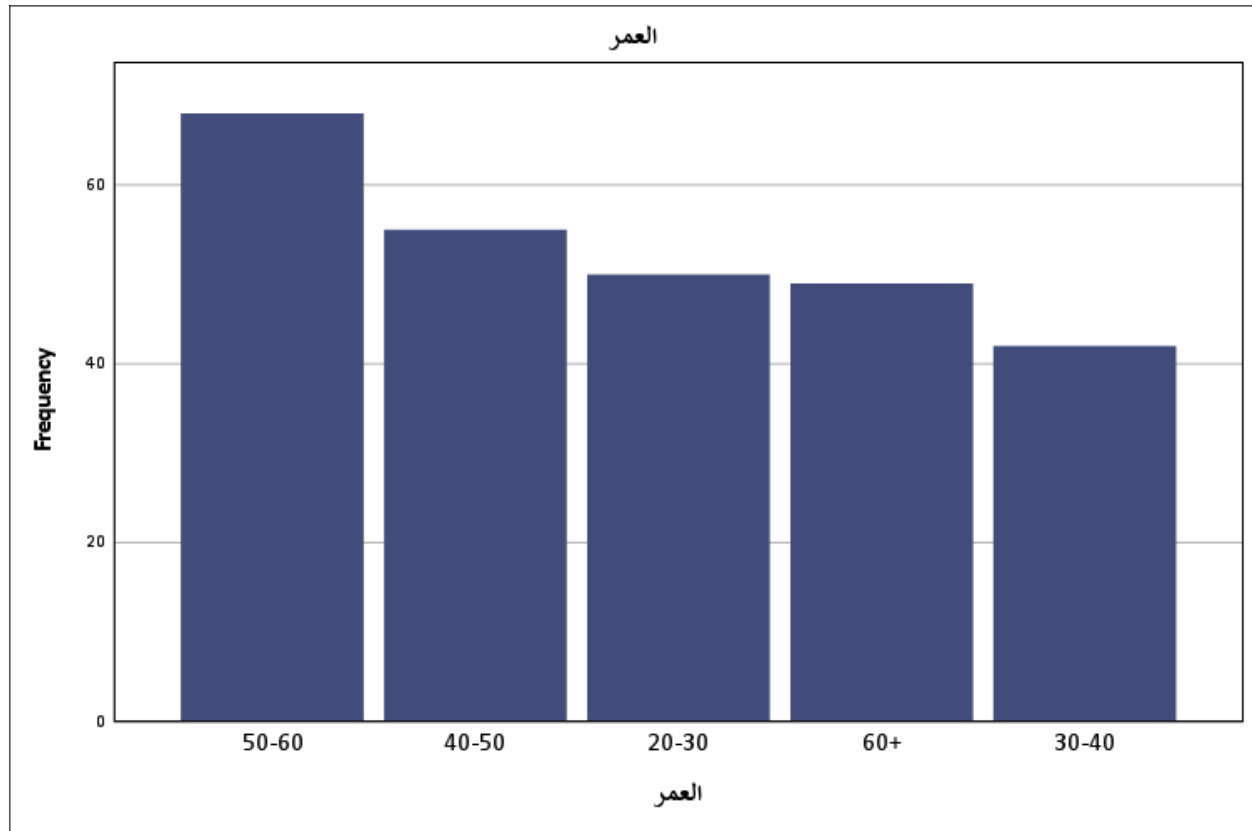
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

• عمر المشاركين في التجربة

تظهر التوزيعات التكرارية لمتغير العمر أن الفئة العمرية الممتدة من خمسين إلى ستين عامًا تمثل الكتلة الأكبر داخل عينة الدراسة بواقع ثمانية وستين موظفًا ونسبة مئوية بلغت خمسة وعشرين فاصلة ثمانية بالمئة. تليها مباشرة الفئة من أربعين إلى خمسين عامًا بتكرار بلغ خمسة وخمسين موظفًا ونسبة عشرين فاصلة ثمانية بالمئة ؛ مما يعني أن ما يقارب نصف العينة يتجاوزون الأربعين من عمرهم، ولعل هذه الهيمنة للموظفين ذوي الأعمار المتقدمة تشير إلى أن الآراء المستقاة تعبر عن خبرة تراكمية طويلة في العمل الإداري؛ فالأمر قد يرتبط بضعف التدريب التراكمي لهذه الفئات على مدار سنوات خدمتهم الطويلة، وتأتي الفئات الشابة في المراتب التالية إذ سجلت الفئة من عشرين إلى ثلاثين عامًا خمسين تكرارًا بنسبة ثمانية عشر فاصلة تسعة بالمئة ، بينما تذيلت القائمة الفئة من ثلاثين إلى أربعين عامًا بواقع اثنين وأربعين موظفًا ونسبة خمسة عشر فاصلة تسعة بالمئة ، ويسهم هذا التنوع العمري في إعطاء تصور متكامل حول كيفية إدراك الأجيال المختلفة لجدوى التدريب الإداري؛ حيث يحتمل أن يتطلع الشباب لمهارات تقنية جديدة في حين يركز المخضرمون على جوانب التوجيه الإداري التقليدي.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.8	25.8	25.8	68	50-60	Valid
46.6	20.8	20.8	55	40-50	
65.5	18.9	18.9	50	20-30	
84.1	18.6	18.6	49	60+	
100.0	15.9	15.9	42	30-40	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



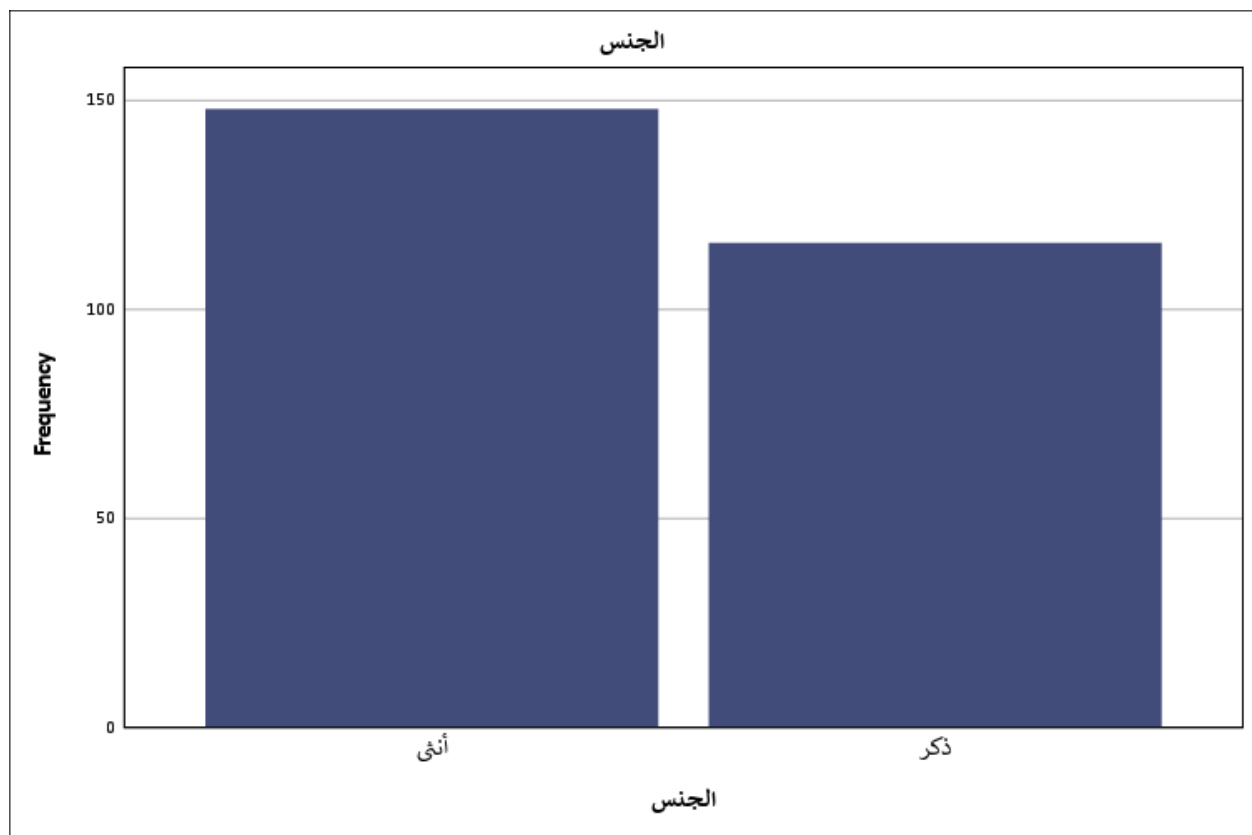
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

• جنس المشاركين في التجربة

توضح الأرقام الخاصة بالتوزيع الجنسي لأفراد العينة وجود تفوق نسبي لأعداد الإناث على الذكور داخل هذه الدراسة؛ إذ بلغ تكرار الإناث مئة وثمانية وأربعين موظفة ونسبة مئوية بلغت ستة وخمسين فاصلة واحد بالمئة، في حين سجل تكرار الذكور مئة وستة عشر موظفًا ونسبة بلغت ثلاثة وأربعين فاصلة تسعة بالمئة من إجمالي حجم العينة. ربما تعود هذه النسبة المرتفعة للإناث إلى طبيعة القطاعات الوظيفية المستهدفة أو زيادة إقبال الموظفات على الاستجابة لأدوات البحث العلمي في الآونة الأخيرة؛ فالتفاوت بين الجنسين يظل مقبولاً إحصائياً ولا يشكل خللاً جوهرياً في بنية العينة، ويسهم هذا التقارب في تقديم رؤية متوازنة لا تنحاز لطرف دون آخر عند تقييم فاعلية البرامج التدريبية داخل المؤسسة؛ إذ قد تختلف نظرة المرأة للمناخ التدريبي وعوامل التحفيز عن نظرة الرجل، وهذا التنوع من شأنه دعم شمولية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة الإداري بصفة عامة دون قيود جنسية محددة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
56.1	56.1	56.1	148	أنثى	Valid
100.0	43.9	43.9	116	ذكر	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

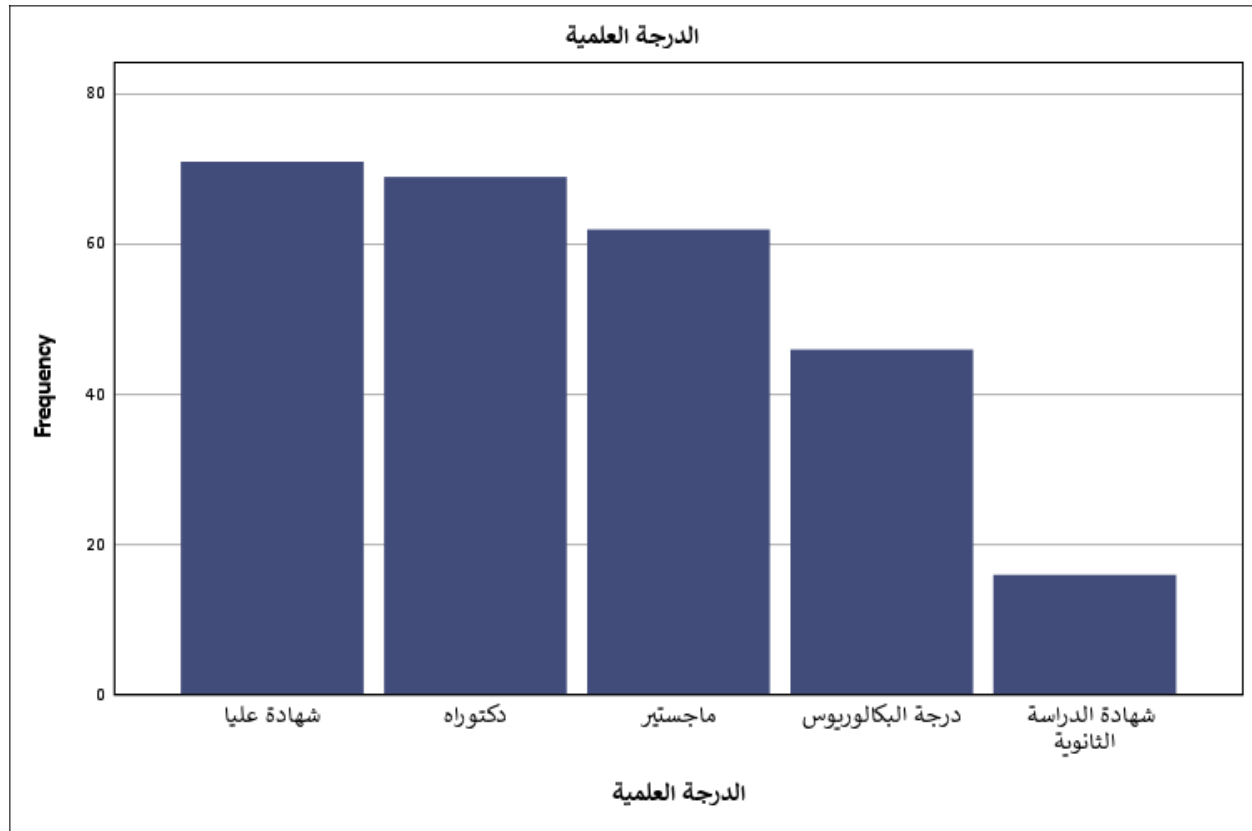
• الدرجة العلمية

يكشف التحليل التكراري للمستوى التعليمي عن تركيبة مميزة تعكس الارتفاع الواضح في المؤهلات الأكاديمية لأفراد العينة ؛ حيث حازت فئة "شهادة عليا" على المرتبة الأولى بتكرار قدره واحد وسبعون موظفًا ونسبة ستة وعشرين فاصلة تسعة بالمائة

، تليها مباشرة فئة الدكتوراه بواقع تسعة وستين موظفًا ونسبة ستة وعشرين فاصلة واحد بالمئة. وتأتي فئة الماجستير في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ اثنين وستين ونسبة ثلاثة وعشرين فاصلة خمسة بالمئة ؛ مما يوضح أن النطاق الأكبر من المشاركين يحملون مؤهلات فوق جامعية، ولعل هذا الارتفاع الأكاديمي يفسر جزئيًا طبيعة الآراء النقدية الموجهة للعملية التدريبية؛ فالأفراد ذوو الخلفيات العلمية المتقدمة قد يمتلكون تطلعات أعلى وشروطًا أكثر صرامة لجودة التدريب مقارنة بحملة البكالوريوس الذين بلغ تكرارهم ستة وأربعين ونسبة سبعة عشر فاصلة أربعة بالمئة ، وحملة الشهادة الثانوية الذين سجلوا أدنى حضور بواقع ستة عشر موظفًا ونسبة ستة فاصلة واحد بالمئة فقط ، ومن المحتمل أن يؤثر هذا الثقل المعرفي الإيجابي على دقة الإجابات وعمقها وموضوعيتها.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.9	26.9	26.9	71	شهادة عليا	Valid
53.0	26.1	26.1	69	دكتوراه	
76.5	23.5	23.5	62	ماجستير	
93.9	17.4	17.4	46	درجة البكالوريوس	
100.0	6.1	6.1	16	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

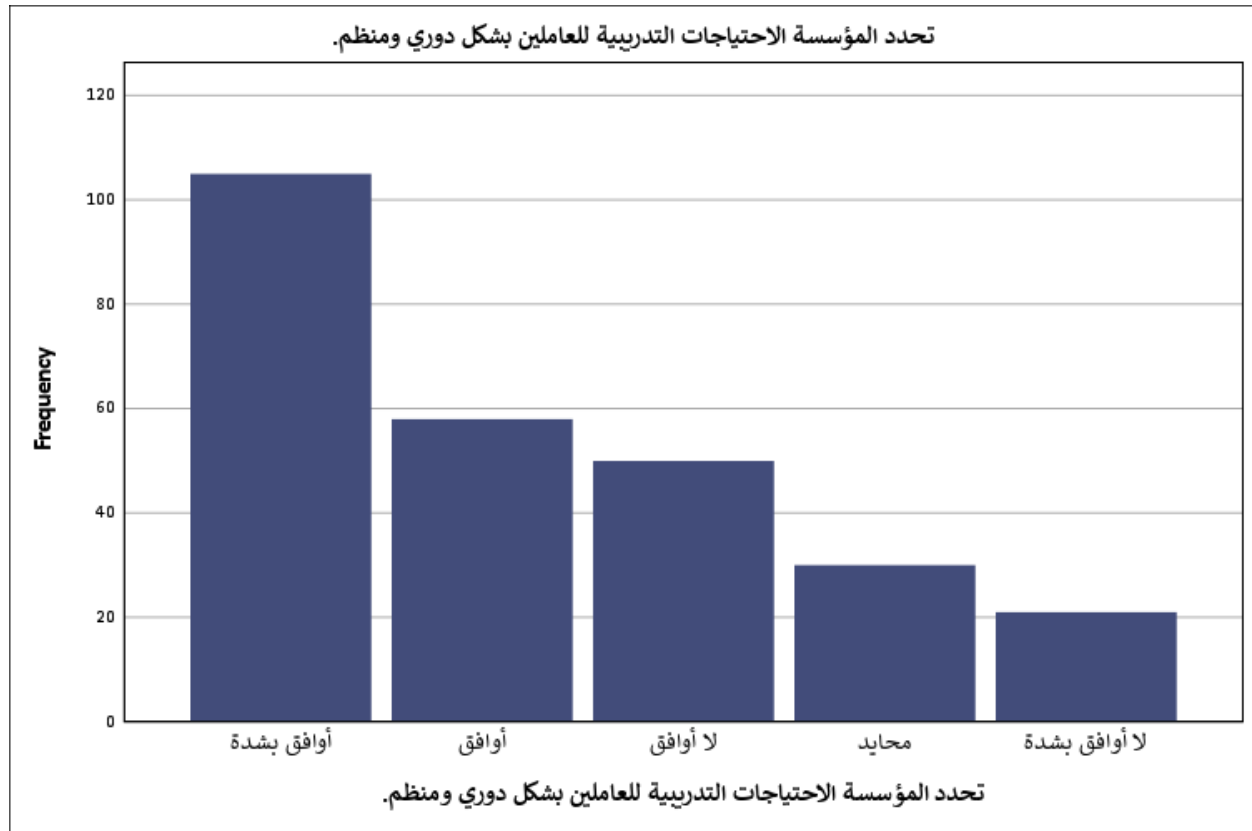
- تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومنظم.

أظهرت النتائج المتعلقة بالعبارة الخاصة بمدى تنظيم ودورية تحديد الاحتياجات التدريبية ميلاً واضحاً نحو التأييد ؛ حيث جاءت فئة "أوافق بشدة" في الصدارة بتكرار بلغ مئة وخمسة موظفين ونسبة مئوية وصلت إلى تسعة وثلاثين فاصلة ثمانية بالمئة ، تلتها فئة "أوافق" بواقع ثمانية وخمسين موظفًا ونسبة اثنين وعشرين بالمئة. وهذا يعني أن الأغلبية التي تتجاوز الستين بالمئة تلمس جهداً مؤسسياً في رصد متطلباتهم، وفي المقابل تظهر فئة المعارضة "لا أوافق" بحجم لا يستهان به بلغ خمسين تكراراً ونسبة ثمانية عشر فاصلة تسعة بالمئة ؛ مما يدل على وجود شريحة من الموظفين تشعر بالتمهيش أو بعدم شفافية الإجراءات المتبعة في حصر الاحتياجات، وسجلت فئة المحايدون ثلاثين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة وتلتها فئة "لا أوافق بشدة" بواقع واحد وعشرين موظفًا ونسبة ثمانية بالمئة ، ويبدو من هذا التشتت أن الآليات المتبعة قد تكون انتقائية

أو مطابقة في إدارات دون أخرى؛ مما يتطلب إعادة مراجعة منظومة الرصد لضمان شموليتها وعدالتها لجميع العاملين على حد سواء.

تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومنظم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	105	أوافق بشدة	Valid
61.7	22.0	22.0	58	أوافق	
80.7	18.9	18.9	50	لا أوافق	
92.0	11.4	11.4	30	محايد	
100.0	8.0	8.0	21	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتحديد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومنظم.



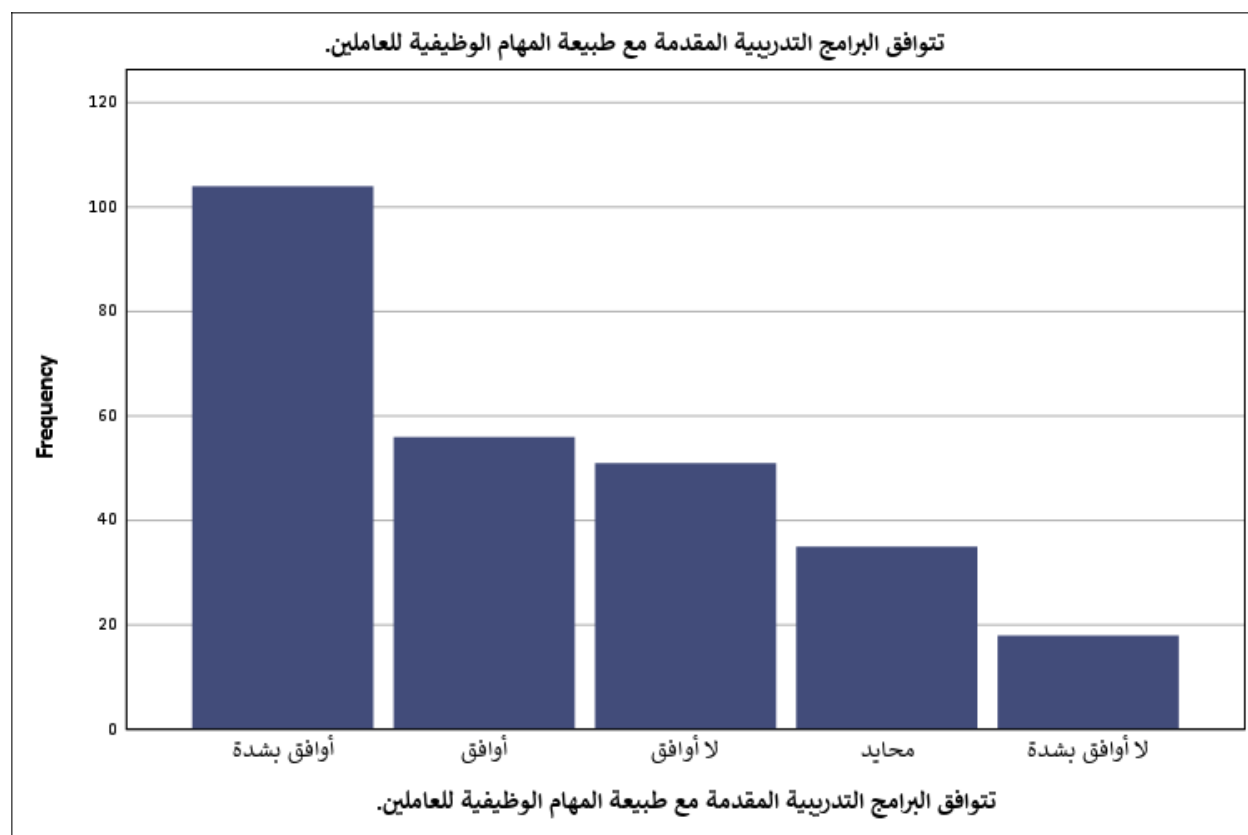
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتحديد المؤسسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومنظم.

• تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.

تشير استجابات الموظفين حول مدى ملاءمة البرامج التدريبية لمهامهم الفعلية إلى وجود اتجاه إيجابي عام بين أفراد العينة ؛ فقد احتلت فئة "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بواقع مئة وأربعة موظفين ونسبة تسعة وثلاثين فاصلة أربعة بالمئة ، تلتها فئة "أوافق" بتكرار بلغ ستة وخمسين ونسبة واحد وعشرين فاصلة اثنين بالمئة. وتبرهن هذه الأرقام على أن المحتوى التدريبي المطروح يلامس الجوانب التطبيقية لأعمالهم في كثير من الأحيان، ورغم ذلك فإن نسبة الرضا المتمثلة في فئة "لا أوافق" بلغت تسعة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة بتكرار واحد وخمسين موظفًا ؛ وهي نسبة تدعو إلى التأمل إذ قد ترتبط بتقديم برامج عامة ونمطية لا تراعي الخصوصية المهنية لبعض الوظائف الدقيقة، وحلت الفئة المحايدة في المرتبة الرابعة بخمسة وثلاثين تكرارًا ونسبة ثلاثة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة بينما سجلت فئة "لا أوافق بشدة" ثمانية عشر موظفًا ونسبة ستة فاصلة ثمانية بالمئة ؛ مما يعني ضرورة العمل على تفصيل الحقائب التدريبية لتلائم التخصصات الفرعية بدقة لضمان رفع كفاءة التدريب.

تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.4	39.4	39.4	104	أوافق بشدة	Valid
60.6	21.2	21.2	56	أوافق	
79.9	19.3	19.3	51	لا أوافق	
93.2	13.3	13.3	35	محايد	
100.0	6.8	6.8	18	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.



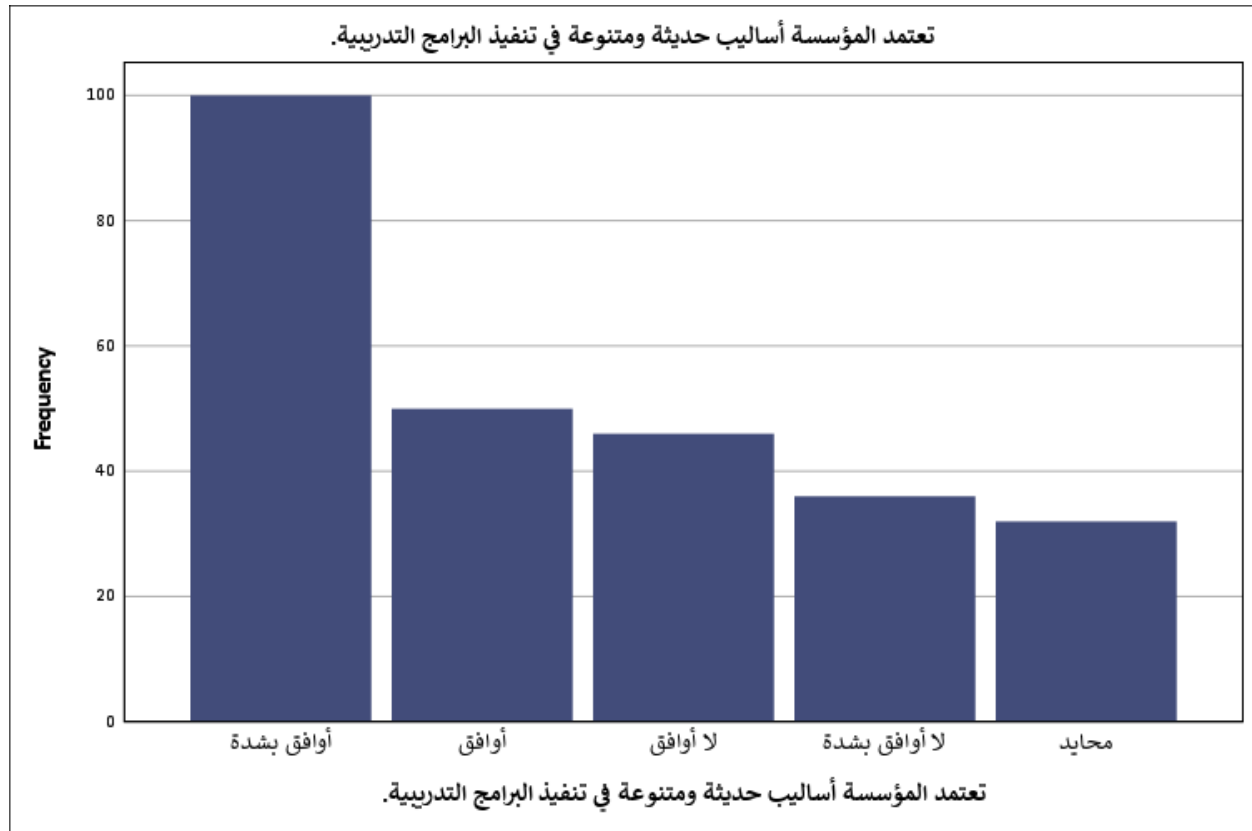
شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين.

• تعتمد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.

أبدى المشاركون توافقاً نسبياً حول استخدام أساليب تنفيذية متطورة ومتنوعة في تقديم البرامج التدريبية ؛ حيث تصدرت خيارات "أوافق بشدة" التوزيع التكراري بمئة موظف ونسبة مئوية بلغت سبعة وثلاثين فاصلة تسعة بالمئة ، وجاءت بعدها فئة "أوافق" بواقع خمسين تكراراً ونسبة ثمانية عشر فاصلة تسعة بالمئة. وتوضح هذه النتيجة التزام المؤسسة بتحديث أدواتها وتجاوز الطرق التقليدية الإلقائية، غير أن لغة الأرقام تكشف في الوقت ذاته عن جبهة معارضة واضحة؛ فقد سجل خيار "لا أوافق" ستة وأربعين تكراراً بنسبة سبعة عشر فاصلة أربعة بالمئة وخيار "لا أوافق بشدة" ستة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر فاصلة ستة بالمئة ، ويمثل هذا الرفض المشترك قرابة ثلث العينة ويحتمل أن يفسر بضعف التجهيزات التقنية في بعض القاعات أو عدم تمكن بعض المدربين من توظيف التقنيات الحديثة بكفاءة، ووقف اثنان وثلاثون موظفاً في منطقة الحياد بنسبة اثني عشر فاصلة واحد بالمئة ؛ مما يبرز الحاجة لتأهيل الكوادر التدريبية وتحديث البنية الأساسية.

تعتمد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	100	أوافق بشدة	Valid
56.8	18.9	18.9	50	أوافق	
74.2	17.4	17.4	46	لا أوافق	
87.9	13.6	13.6	36	لا أوافق بشدة	
100.0	12.1	12.1	32	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.



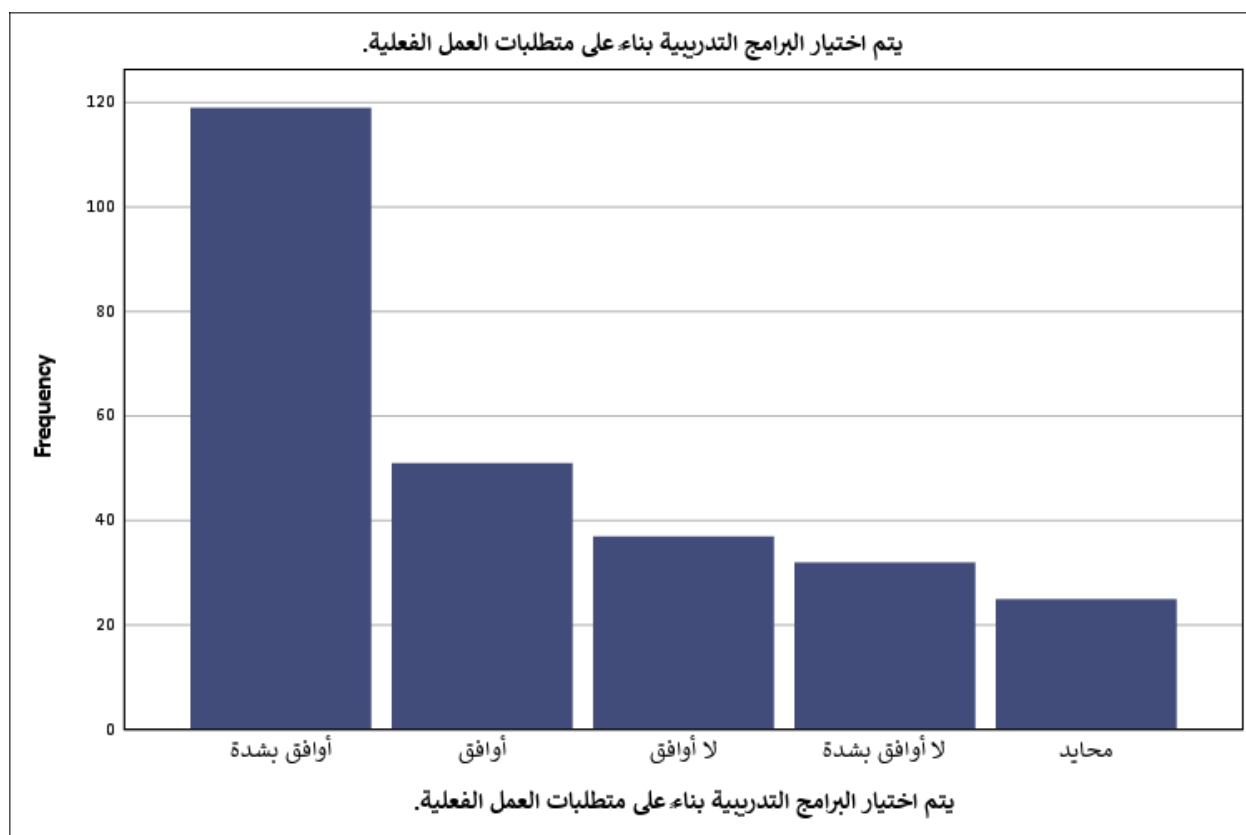
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة أساليب حديثة ومتنوعة في تنفيذ البرامج التدريبية.

- يتم اختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى في استبيان مدى ارتباط اختيار البرامج التدريبية بحاجات العمل الواقعية ؛ إذ بلغ التكرار مئة وتسعة عشر موظفًا بنسبة خمسة وأربعين فاصلة واحد بالمئة من إجمالي العينة ، وحل خيار "أوافق" ثانيًا بواقع واحد وخمسين تكرارًا ونسبة تسعة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة. ويدعم هذا التمرکز القوي الفرضية القائلة بأن الخطط التدريبية لا توضع بطريقة عشوائية بحتة بل تستند لرؤية عملية، وفي المقابل اختار سبعة وثلاثون موظفًا إجابة "لا أوافق" بنسبة أربعة عشر بالمئة بينما اختار اثنان وثلاثون إجابة "لا أوافق بشدة" بنسبة اثني عشر فاصلة واحد بالمئة ، وربما يشير هذا الموقف السلبي من ربع العينة تقريبًا إلى وجود فجوة في التواصل بين الإدارة العليا والخطوط الأمامية للعمل؛ حيث قد يرى الموظف الميداني أن التدريب الموجه إليه لا يخدم مشكلاته اليومية، وسجل الحياد النسبة الأدنى بخمسة وعشرين تكرارًا ونسبة تسعة فاصلة خمسة بالمئة.

يتم اختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	45.1	45.1	45.1	119	أوافق بشدة
	64.4	19.3	19.3	51	أوافق
	78.4	14.0	14.0	37	لا أوافق
	90.5	12.1	12.1	32	لا أوافق بشدة
	100.0	9.5	9.5	25	محايد
		100.0	100.0	264	Total

جدول 10: التحليل الإحصائي لاختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.



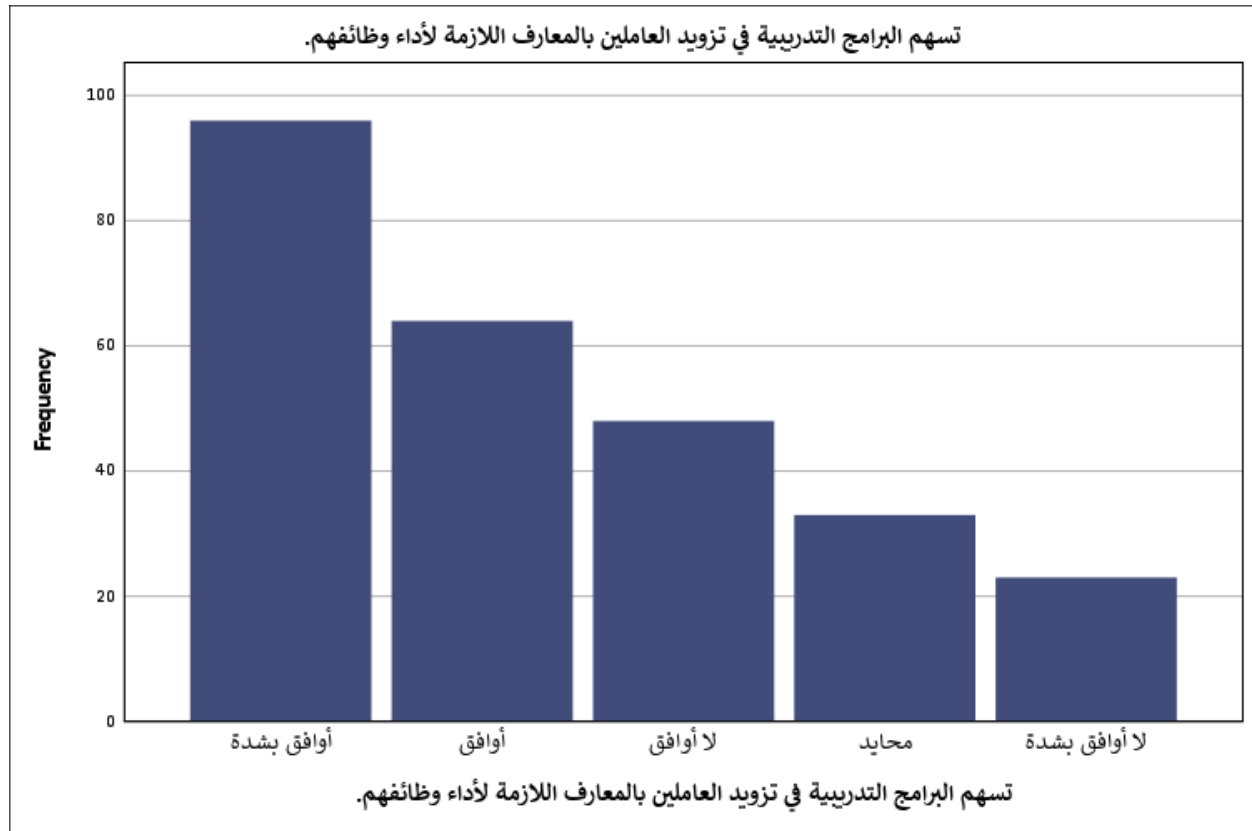
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاختيار البرامج التدريبية بناءً على متطلبات العمل الفعلية.

• تسهم البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.

جاءت النتيجة التكرارية لعبارة دور التدريب في البناء المعرفي للموظفين ل تؤكد القيمة المضافة للبرامج التدريبية ؛ فئة "أوافق بشدة" تصدرت بستة وتسعين تكرارًا ونسبة ستة وثلاثين فاصلة أربعة بالمئة ، وحلت فئة "أوافق" في المرتبة الثانية بأربعة وستين تكرارًا ونسبة أربعة وعشرين فاصلة اثنين بالمئة. وتظهر هذه البيانات نجاح التدريب في تحقيق مستهدفه الأول وهو نقل المعرفة وتحديث المعلومات النظرية والأنظمة الإدارية، وتوزعت بقية الاستجابات على النحو التالي: ثمانية وأربعون موظفًا عبروا عن عدم موافقتهم بنسبة ثمانية عشر فاصلة اثنين بالمئة ، وثلاثة وثلاثون وقفوا في منطقة الحياد بنسبة اثني عشر فاصلة خمسة بالمئة ، وثلاثة وعشرون رفضوا العبارة بشدة بنسبة ثمانية فاصلة سبعة بالمئة ، ولعل هذه التوجهات غير المؤيدة تنتج عن قناعة بعض الموظفين بأن المعارف المقدمة مكررة أو مستهلكة ولا تضيف جديدًا لرصيدهم العلمي التراكمي في مجالات تخصصهم الدقيقة.

تسهم البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.4	36.4	36.4	96	أوافق بشدة	Valid
60.6	24.2	24.2	64	أوافق	
78.8	18.2	18.2	48	لا أوافق	
91.3	12.5	12.5	33	محايد	
100.0	8.7	8.7	23	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.



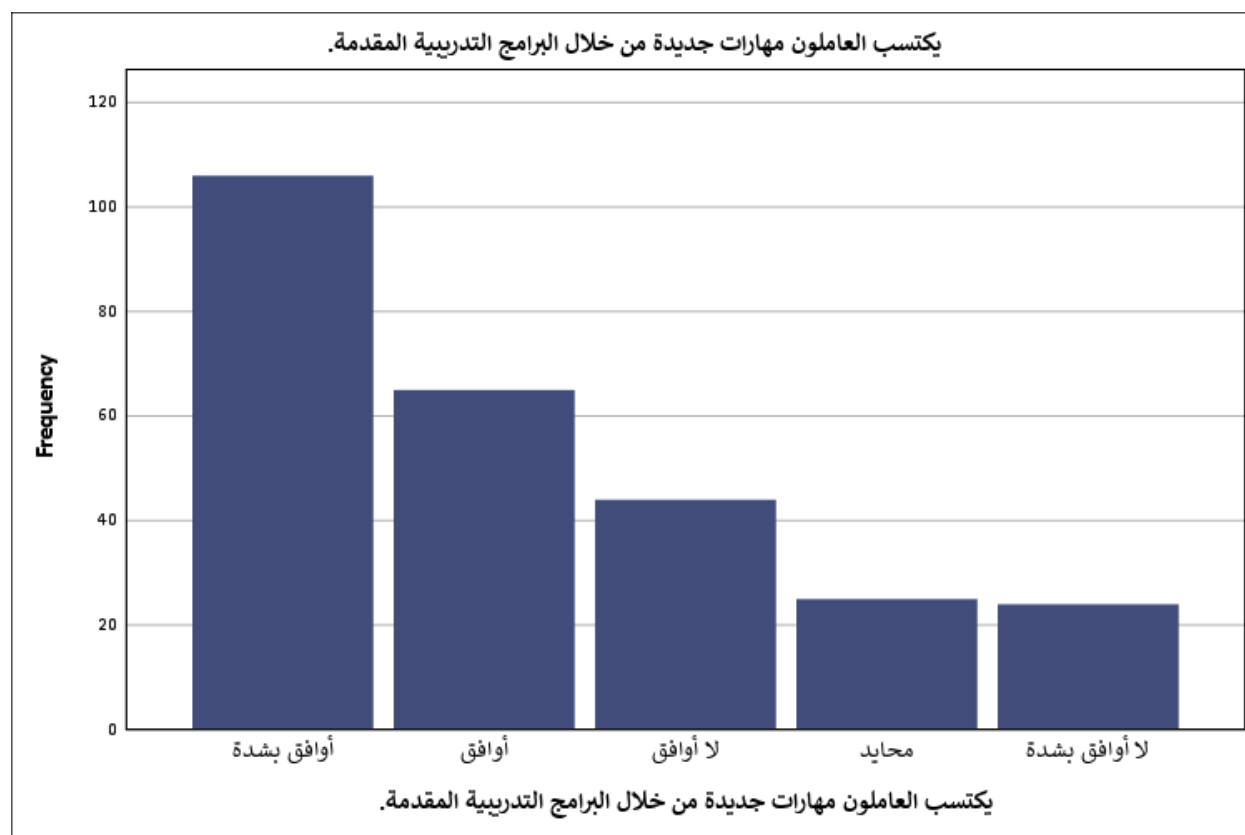
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.

• يكتسب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.

يبرز البعد المهاري في هذا السؤال كأحد المخرجات الجوهرية للعملية التدريبية؛ فقد كشفت البيانات الإحصائية أن مئة وستة موظفين أيدوا العبارة بشدة وبنسبة أربعين فاصلة اثنين بالمئة ، ووافق خمسة وستون آخرون بنسبة أربعة وعشرين فاصلة ستة بالمئة. وتعكس هذه النسبة الإجمالية المرتفعة قدرة البرامج على صقل المهارات وتغيير السلوك العملي للأفراد، وعلى الجانب الآخر نجد أن فئة "لا أوافق" حصدت أربعة وأربعين تكرارًا بنسبة ستة عشر فاصلة سبعة بالمئة ، في حين سجل خيار الحياد خمسة وعشرين تكرارًا بنسبة تسعة فاصلة خمسة بالمئة وخيار "لا أوافق بشدة" أربعة وعشرين تكرارًا بنسبة تسعة فاصلة واحد بالمئة ، ويبدو أن الشريحة الراضية لم تلمس تحولاً تطبيقيًا حقيقيًا في مهاراتها؛ فالتدريب قد يركز أحيانًا على الجوانب الوعظية أو النظرية ويهمل الورش التطبيقية والمحاكاة الفنية التي تضمن للموظف اكتساب الحرفة المهنية بكفاءة عالية.

يكتسب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.2	40.2	40.2	106	أوافق بشدة
	64.8	24.6	24.6	65	أوافق
	81.4	16.7	16.7	44	لا أوافق
	90.9	9.5	9.5	25	محايد
	100.0	9.1	9.1	24	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	264	Total

جدول 12 : التحليل الإحصائي لاكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.



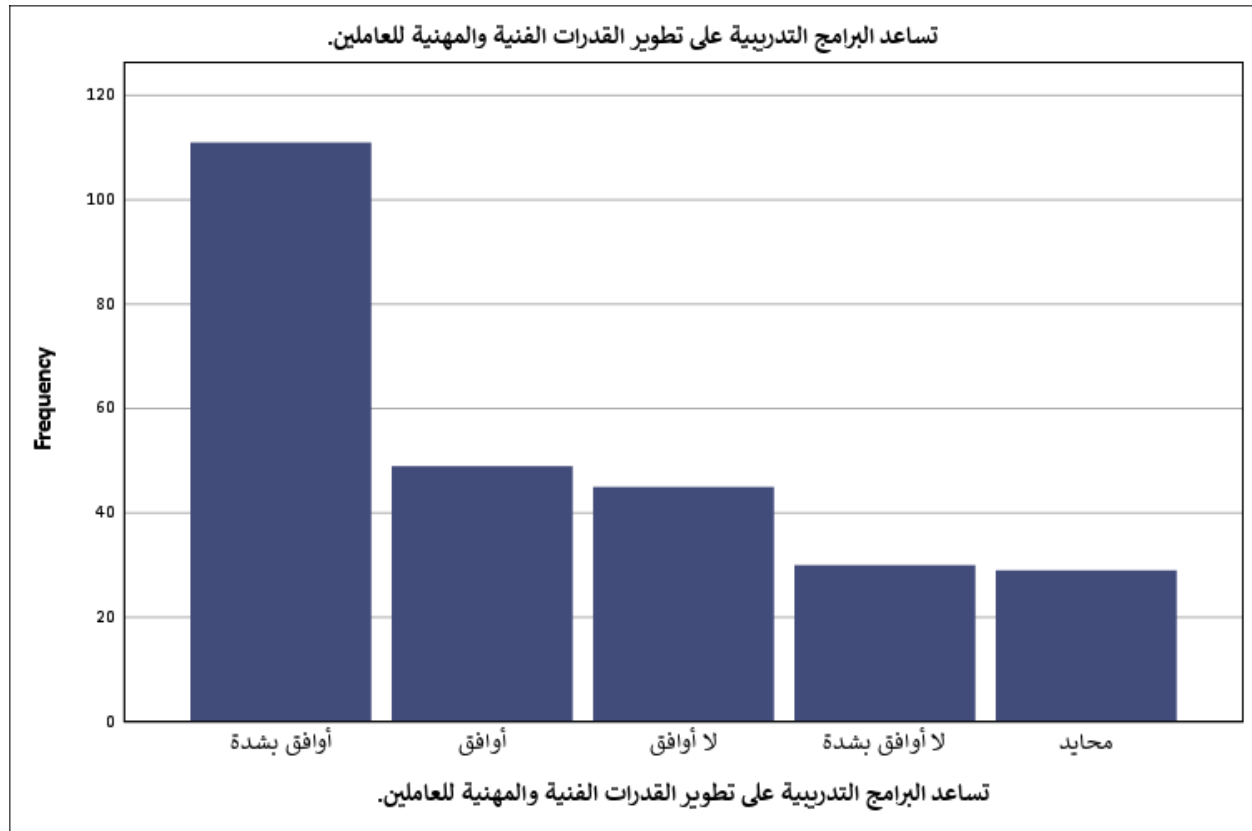
شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاكتساب العاملون مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية المقدمة.

• تساعد البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.

أوضحت النتائج التكرارية تقييماً إيجابياً لدور التدريب في ترقية الطاقات الفنية والمهنية لأفراد العينة ؛ إذ نال خيار "أوافق بشدة" مئة واحد عشر استجابة بنسبة اثنين وأربعين بالمئة ، وجاء بعده خيار "أوافق" بتكرار بلغ تسعة وأربعين ونسبة ثمانية عشر فاصلة ستة بالمئة. وهذه الاستجابات تدل على أن التدريب يمثل أداة تمكين تسهم في تحسين مستوى الجدارة المهنية، وفي المقابل أظهر التحليل حضوراً للمعارضة الإيجابية والسلبية؛ فقد بلغت تكرارات "لا أوافق" خمسة وأربعين بنسبة سبعة عشر بالمئة وتلتها فئة "لا أوافق بشدة" بثلاثين تكراراً ونسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة ، بينما استقر تسعة وعشرون موظفاً في فئة المحايد بنسبة أحد عشر بالمئة ، وقد يعزى عدم التوافق هذا إلى تباين مستويات البرامج؛ فربما صممت بعض الدورات بمستويات مبتدئة لا تلائم ذوي القدرات الفنية العالية ولا تسهم في دفع نموهم المهني للأمام.

تساعد البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.0	42.0	42.0	111	أوافق بشدة	Valid
60.6	18.6	18.6	49	أوافق	
77.7	17.0	17.0	45	لا أوافق	
89.0	11.4	11.4	30	لا أوافق بشدة	
100.0	11.0	11.0	29	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لمساعدة البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.



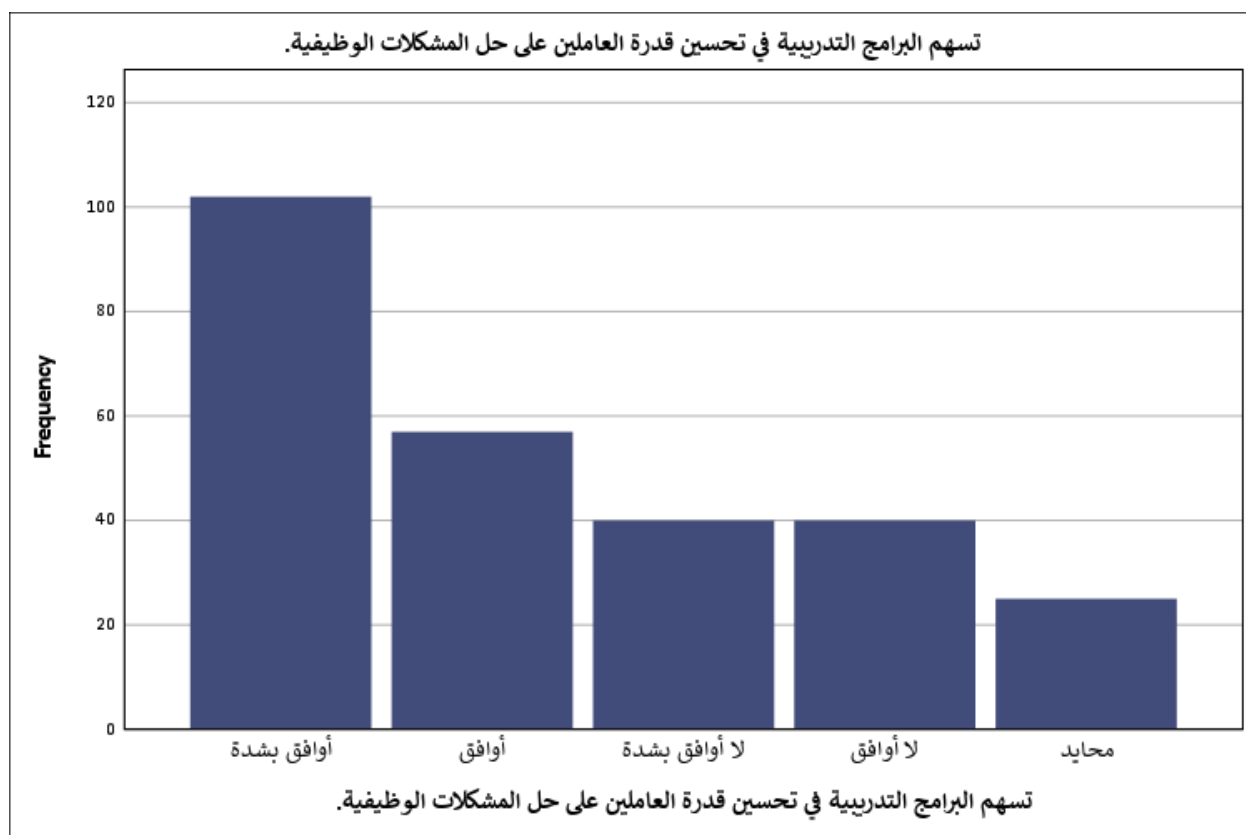
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة البرامج التدريبية على تطوير القدرات الفنية والمهنية للعاملين.

• تسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.

حازت القدرة على مواجهة التحديات وحل الأزمات الوظيفية كأثر تدريبي على تأييد ملحوظ من أفراد عينة الدراسة ؛ حيث وافق بشدة مئة واثنان من الموظفين بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة ستة بالمئة ، وعبر سبعة وخمسون عن موافقتهم بنسبة أحد وعشرين فاصلة ستة بالمئة. وتؤكد هذه الأرقام القيمة الكبيرة للتدريب في منح العاملين أدوات التفكير النقدي وحل المشكلات، ورغم ذلك تساوت كتلتا الرفض "لا أوافق بشدة" و "لا أوافق" بواقع أربعين تكراراً لكل منهما بنسبة خمسة عشر فاصلة اثنين بالمئة للواحدة ؛ وهي ظاهرة إحصائية لافتة قد تشير إلى أن التدريب يقدم حلولاً افتراضية مثالية لا تتوافق مع التعقيدات والبيروقراطية الفعلية الحاكمة لبيئة العمل الواقعية، وتراجعت فئة المحايدين إلى المرتبة الأخيرة بخمسة وعشرين استجابة ونسبة تسعة فاصلة خمسة بالمئة من الإجمالي.

تسهم البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	102	38.6	38.6	
	أوافق	57	21.6	60.2	
	لا أوافق بشدة	40	15.2	75.4	
	لا أوافق	40	15.2	90.5	
	محايد	25	9.5	100.0	
	Total	264	100.0		

جدول 14: التحليل الإحصائي لمساهمة البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.



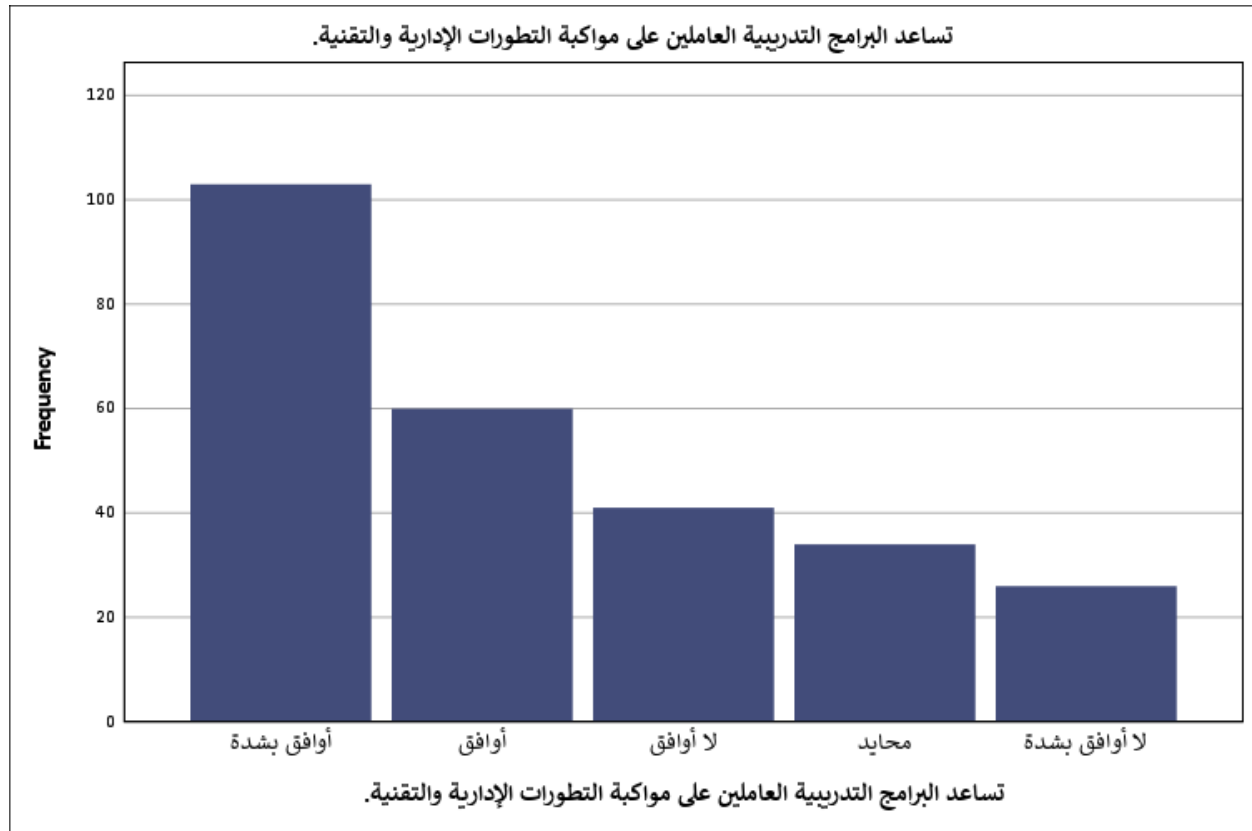
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساهمة البرامج التدريبية في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات الوظيفية.

• تساعد البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.

تظهر البيانات الإحصائية التفوق المستمر لخيارات الدعم والقبول لمخرجات العملية التدريبية في مجالات التحديث الإداري والتكنولوجي ؛ فقد وافق بشدة مئة وثلاثة من الموظفين بنسبة تسعة وثلاثين بالمئة ، ووافق ستون بنسبة اثنين وعشرين فاصلة سبعة بالمئة. وهذا يعبر عن اقتناع غالبية العينة بأن التدريب يمثل نافذة للاطلاع على المستجدات العالمية، وبالمقابل اختار واحد وأربعون موظفًا إجابة "لا أوافق" بنسبة خمسة عشر فاصلة خمسة بالمئة ، في حين سجل خيار محايد أربعة وثلاثين تكرارًا بنسبة اثني عشر فاصلة تسعة بالمئة ، وتذيل القائمة خيار "لا أوافق بشدة" بستة وعشرين تكرارًا ونسبة تسعة فاصلة ثمانية بالمئة ، ولعل مرد هذا الرفض يرجع إلى بطء وتيرة التحول الرقمي داخل بعض الإدارات؛ مما يجعل التدريب التقني الذي يتلقاه الموظف نظريًا ومعزولاً عن الواقع التطبيقي المتوفر له حاليًا.

تساعد البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.0	39.0	39.0	103	أوافق بشدة	Valid
61.7	22.7	22.7	60	أوافق	
77.3	15.5	15.5	41	لا أوافق	
90.2	12.9	12.9	34	محايد	
100.0	9.8	9.8	26	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساعدة البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.



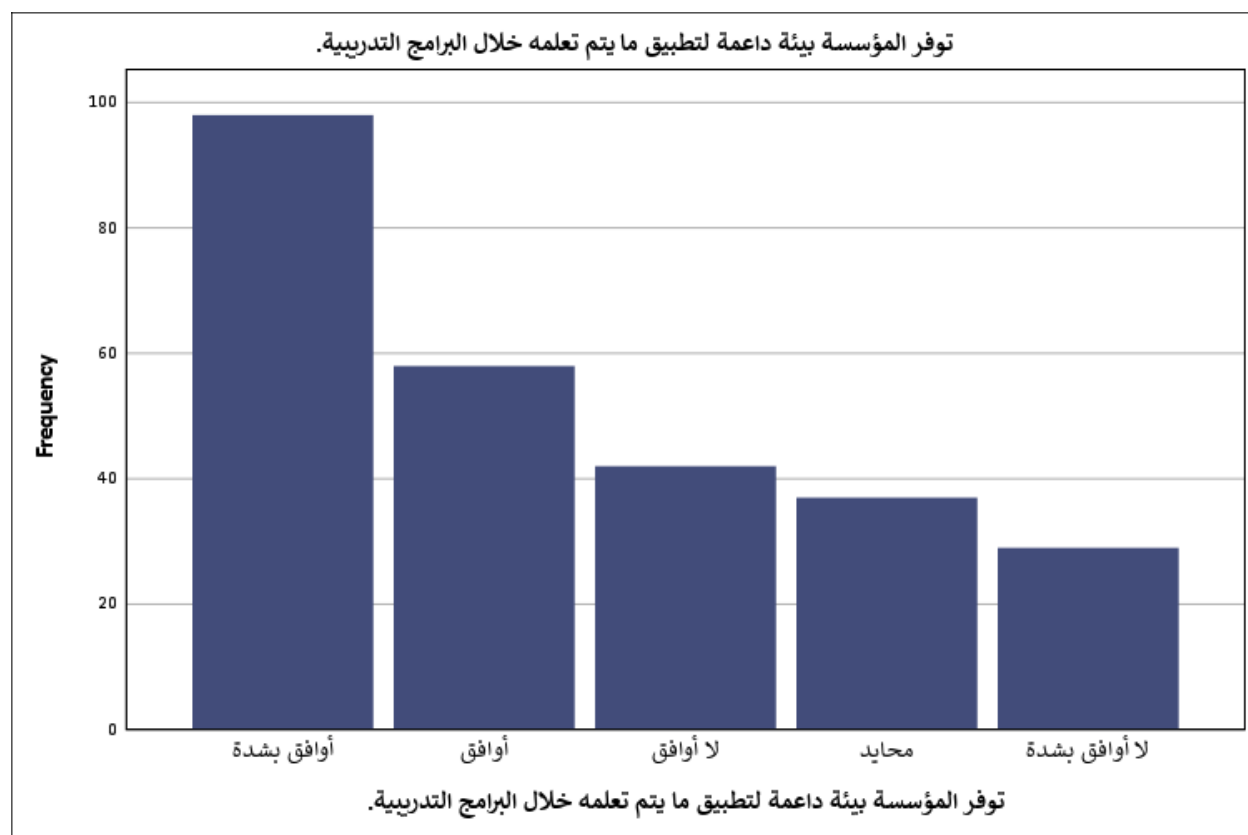
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة البرامج التدريبية العاملين على مواكبة التطورات الإدارية والتقنية.

- توفر المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.

تكشف التوزيعات التكرارية المتعلقة بمدى توفر البيئة الداعمة للتطبيق عن تراجع نسبي في مستويات التأييد الصارم مقارنة بالعبارات السابقة ؛ فرغم تصدر فئة "أوافق بشدة" بثمانية وتسعين تكراراً ونسبة سبعة وثلاثين فاصلة واحد بالمئة ، وحلول فئة "أوافق" ثمانية وخمسين تكراراً ونسبة اثنين وعشرين بالمئة ، إلا أن المواقف السلبية والمحايدة تشكل مجتمعة قوياً إحصائياً كبيراً؛ إذ نجد أن اثني عشر موظفاً لا يوافقون بنسبة خمسة عشر فاصلة تسعة بالمئة ، وسبعة وثلاثين محايدين بنسبة أربعة عشر بالمئة ، وتسعة وعشرين لا يوافقون بشدة بنسبة أحد عشر بالمئة ، ويحتمل أن يفسر هذا الموقف بوجود بيئة عمل تقليدية تقاوم التغيير؛ فالقيادات الوسطى ربما لا تمنح الموظفين الصلاحيات أو الوقت اللازم لتطبيق الأفكار الإبداعية المكتسبة من القاعات التدريبية.

توفر المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	98	37.1	37.1	
	أوافق	58	22.0	59.1	
	لا أوافق	42	15.9	75.0	
	محايد	37	14.0	89.0	
	لا أوافق بشدة	29	11.0	100.0	
	Total	264	100.0	100.0	

جدول 16: التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.



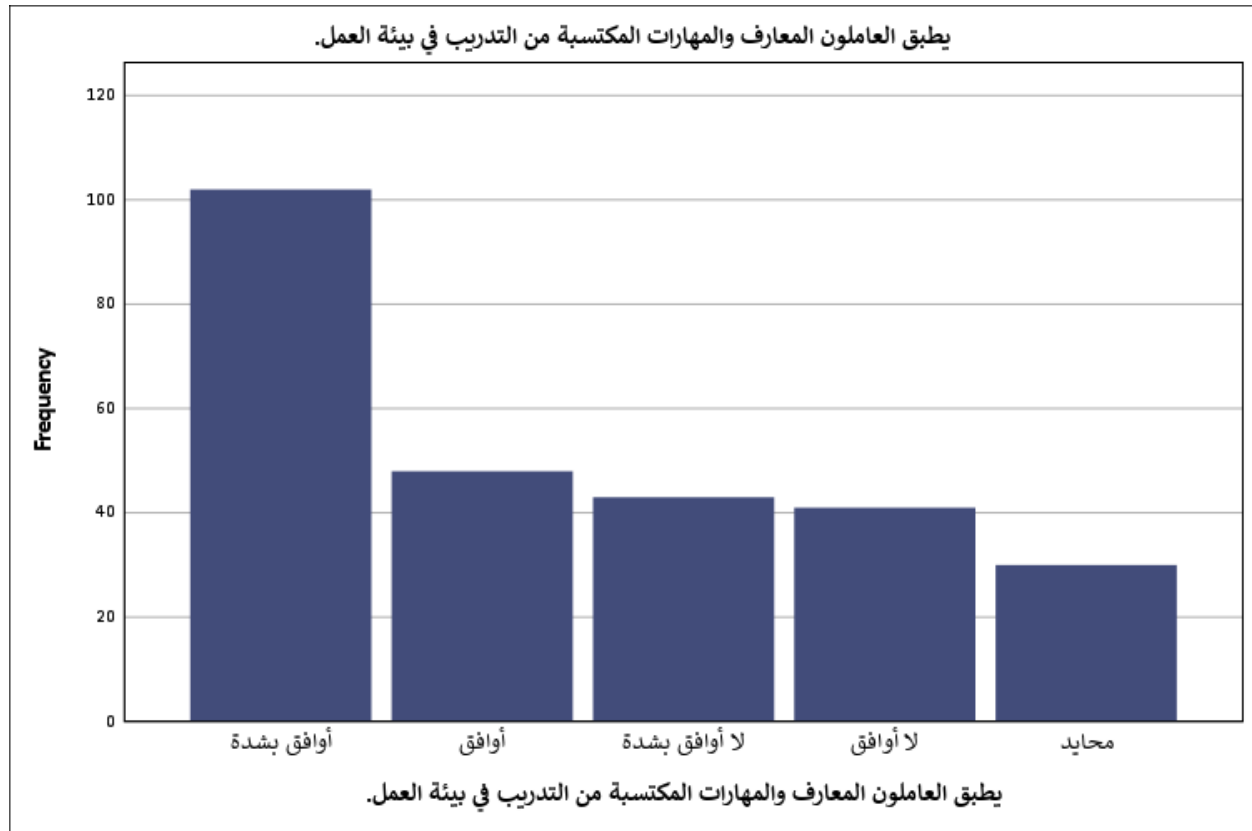
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لتوفير المؤسسة بيئة داعمة لتطبيق ما يتم تعلمه خلال البرامج التدريبية.

• يطبق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.

تبرز إجابات أفراد العينة حول ممارسة ونقل أثر التدريب للواقع العملي تشتتًا واضحًا وجدلاً بين القبول والرفض ؛ حيث أيد العبارة بشدة مئة واثنين من الموظفين بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة ستة بالمئة ، ووافق ثمانية وأربعون بنسبة ثمانية عشر فاصلة اثنين بالمئة ، في حين ظهرت فئة "لا أوافق بشدة" بقوة في المرتبة الثالثة بثلاثة وأربعين تكرارًا ونسبة ستة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة ، وتلتها مباشرة فئة "لا أوافق" بواقع واحد وأربعين تكرارًا ونسبة خمسة عشر فاصلة خمسة بالمئة. ويعني ذلك أن قرابة ثلث العينة يعترفون بعدم التطبيق الفعلي، وقد يعود هذا الخلل لعدم توافق التدريب مع الأدوات المتاحة أو لغياب نظام الحوافز والتقييم المرتبط بالأداء التدريبي؛ مما يقلل من دافعية الموظف لنقل المعرفة وممارستها، واختار ثلاثون موظفًا جانب الحياد بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة.

يطبق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.6	38.6	38.6	102	أوافق بشدة	Valid
56.8	18.2	18.2	48	أوافق	
73.1	16.3	16.3	43	لا أوافق بشدة	
88.6	15.5	15.5	41	لا أوافق	
100.0	11.4	11.4	30	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتطبيق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.



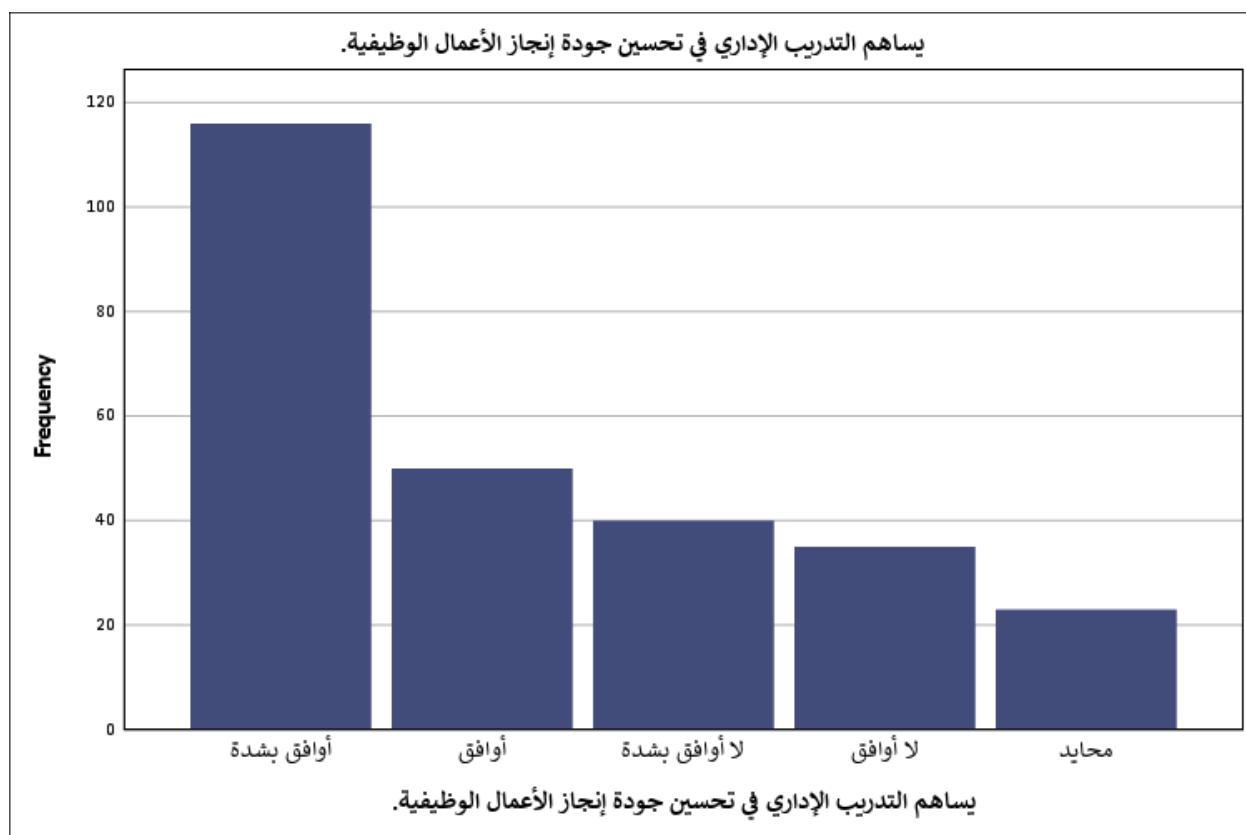
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتطبيق العاملون المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.

• يساهم التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.

يتضح من استقراء الجداول التكرارية بخصوص أثر التدريب الإداري على جودة المخرجات الوظيفية وجود انحياز إيجابي قوي ؛ حيث بلغت تكرارات "أوافق بشدة" مئة وستة عشر استجابة ونسبة مئوية مرتفعة وصلت إلى ثلاثة وأربعين فاصلة تسعة بالمئة ، وجاء خيار "أوافق" تالياً بواقع خمسين تكراراً ونسبة ثمانية عشر فاصلة تسعة بالمئة. وثبتت هذه الأرقام القناعة الراسخة بالارتباط الشرطي بين التدريب وتجويد العمل، وعلى النقيض من ذلك عبر أربعون موظفاً عن عدم موافقتهم بشدة بنسبة خمسة عشر فاصلة اثنين بالمئة ، ورفض خمسة وثلاثون آخرون بنسبة ثلاثة عشر فاصلة ثلاثة بالمئة ، بينما التزم ثلاثة وعشرون الحياد بنسبة ثمانية فاصلة سبعة بالمئة ، ولعل هذه التوجهات غير المؤيدة تنتج من رؤية بعض الأفراد بأن الجودة ترتبط بتوفر الإمكانيات المادية واللوجستية أكثر من ارتباطها بالتأهيل المعرفي المحض.

يساهم التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	43.9	43.9	43.9	116	أوافق بشدة
	62.9	18.9	18.9	50	أوافق
	78.0	15.2	15.2	40	لا أوافق بشدة
	91.3	13.3	13.3	35	لا أوافق
	100.0	8.7	8.7	23	محايد
		100.0	100.0	264	Total

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.



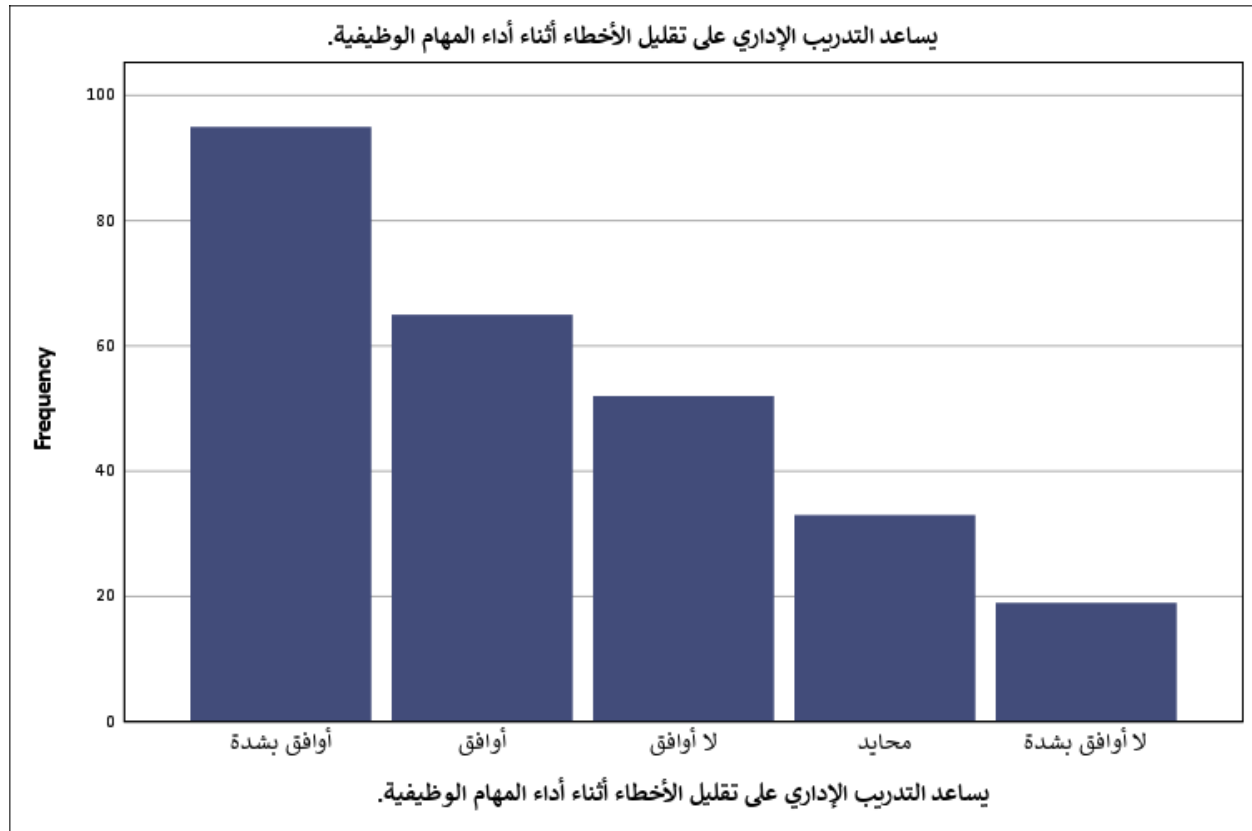
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة التدريب الإداري في تحسين جودة إنجاز الأعمال الوظيفية.

• يساعد التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.

يعكس التوزيع التكراري لإجابات الموظفين حول دور التدريب في الحد من الأخطاء التشغيلية توجهًا داعمًا للعملية التدريبية ؛ فقد جاء خيار "أوافق بشدة" أولاً بواقع خمسة وتسعين تكرارًا ونسبة ستة وثلاثين بالمئة ، وتلاه خيار "أوافق" بخمسة وستين تكرارًا ونسبة أربعة وعشرين فاصلة بقيمة ستة بالمئة. وتؤكد المحصلة كفاءة التدريب الوقائية في صيانة منظومة العمل، وبالمقابل نجد أن اثنين وخمسين موظفًا أبدوا عدم موافقتهم بنسبة تسعة عشر فاصلة سبعة بالمئة ، واختار ثلاثة وثلاثون الحياد بنسبة اثني عشر فاصلة خمسة بالمئة ، في حين رفض تسعة عشر موظفًا بشدة بنسبة سبعة فاصلة اثنين بالمئة ، ويبدو أن الشريحة المعارضة ترى أن الأخطاء تقع غالبًا بسبب ضغوط العمل الشديدة أو غموض الصلاحيات والمسؤوليات؛ وهي أمور تنظيمية وهيكلية قد لا ينجح التدريب بمفرده في علاجها دون إصلاح إداري شامل.

يساعد التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.0	36.0	36.0	95	أوافق بشدة	Valid
60.6	24.6	24.6	65	أوافق	
80.3	19.7	19.7	52	لا أوافق	
92.8	12.5	12.5	33	محايد	
100.0	7.2	7.2	19	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.



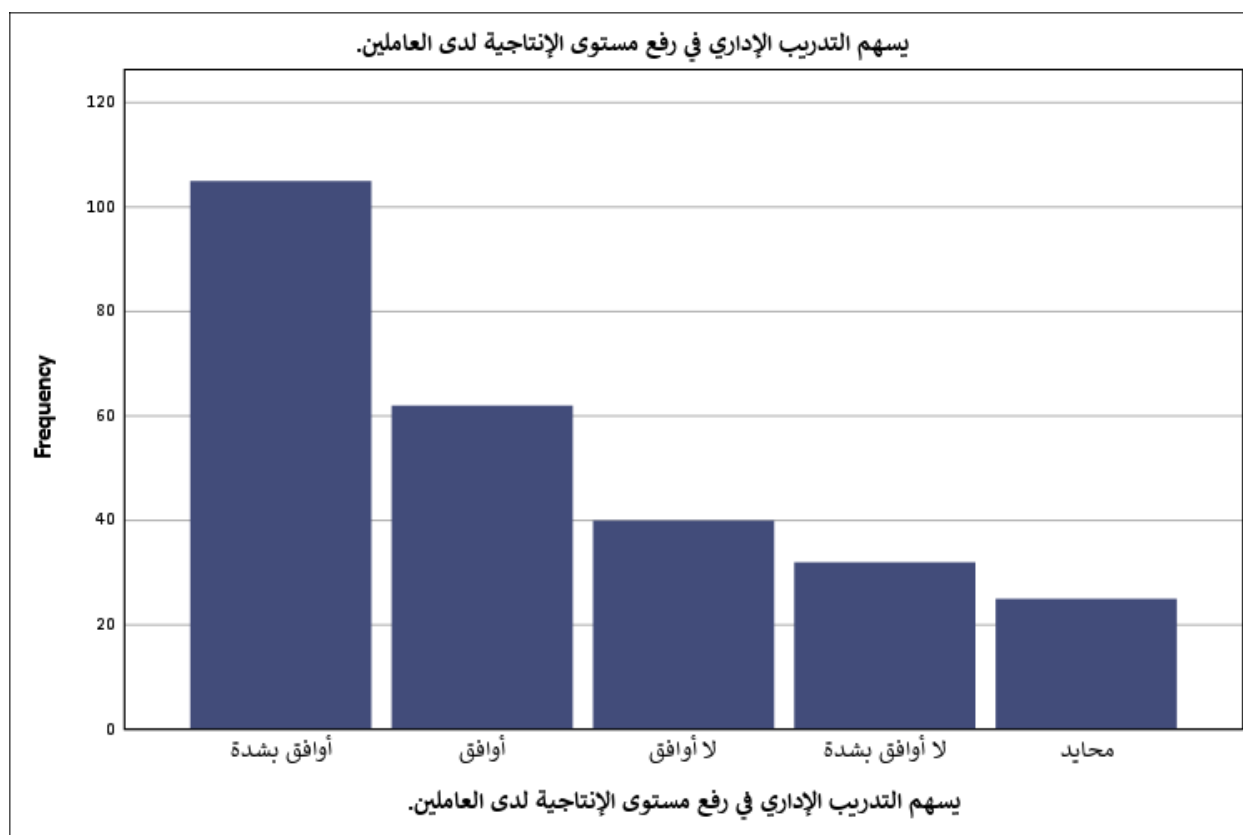
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لمساعدة التدريب الإداري على تقليل الأخطاء أثناء أداء المهام الوظيفية.

• يسهم التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.

حازت العبارة المرتبطة بدور التدريب في زيادة معدلات الإنتاجية على قبول وتأييد واسع بين أفراد العينة ؛ إذ تم تسجيل مئة وخمسة تكرارات لصالح خيار "أوافق بشدة" بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة ثمانية بالمئة ، واثنان وستون لصالح خيار "أوافق" بنسبة ثلاثة وعشرين فاصلة خمسة بالمئة. وتكشف هذه النتيجة عن قناعة الموظفين بأن العائد على التدريب يظهر سريعاً في حجم المخرجات، وعلى الجانب الآخر سجل خيار "لا أوافق" أربعين استجابة بنسبة خمسة عشر فاصلة اثنين بالمئة ، وتلاه خيار "لا أوافق بشدة" باثنين وثلاثين تكراراً ونسبة اثني عشر فاصلة واحد بالمئة ، بينما جاء الحياد أخيراً بخمسة وعشرين تكراراً ونسبة تسعة فاصلة خمسة بالمئة ، ولعل التفسير المحتمل لموقف المعارضين يتمثل في أن زيادة الإنتاجية تتطلب تحفيزاً مالياً ومعنوياً مباشراً؛ فالمهارة وحدها لا تكفي للإنتاج إن لم تقترن بالرغبة والدافعية المادية الداعمة.

يسهم التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	105	أوافق بشدة	Valid
63.3	23.5	23.5	62	أوافق	
78.4	15.2	15.2	40	لا أوافق	
90.5	12.1	12.1	32	لا أوافق بشدة	
100.0	9.5	9.5	25	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.



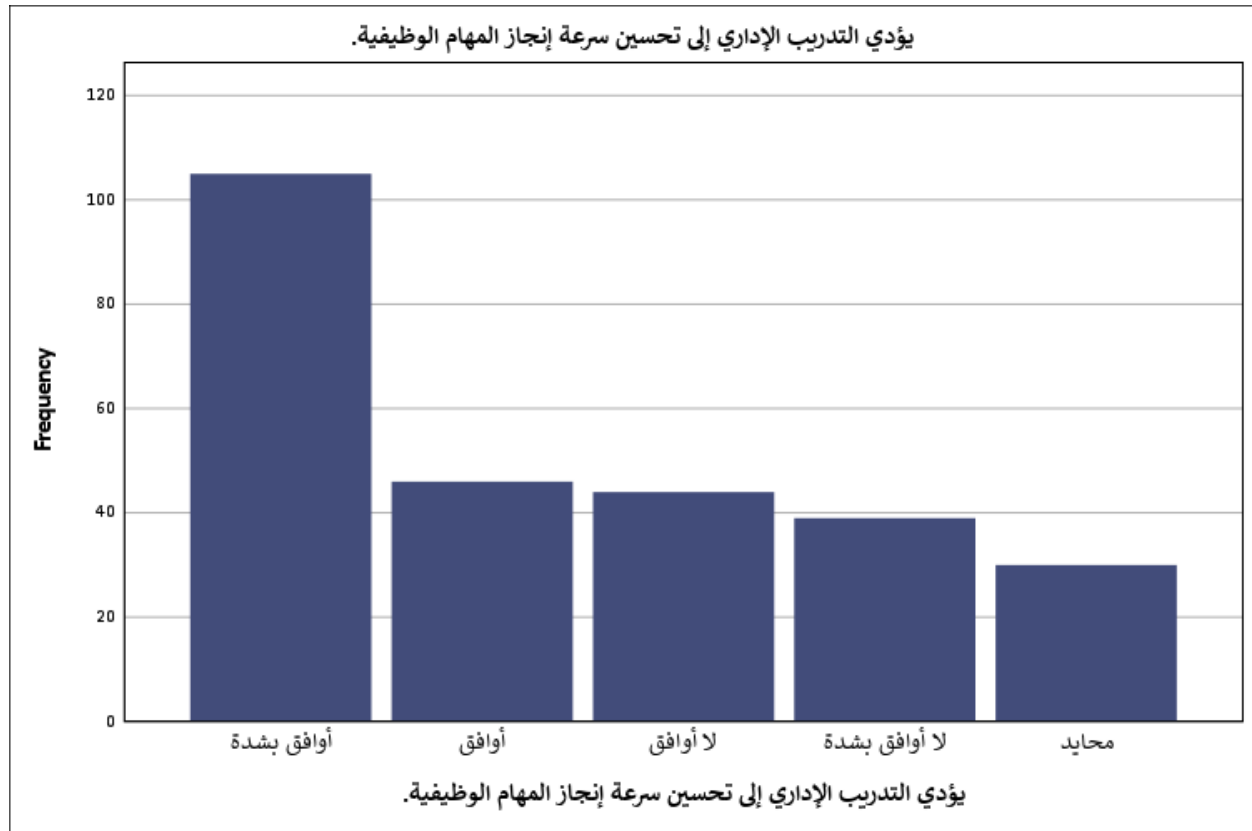
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة التدريب الإداري في رفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين.

• يؤدي التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.

أظهر تحليل الاستجابات التكرارية حول أثر التدريب في تسريع وتيرة الأعمال اليومية كفاءة نسبية في القبول والتأييد ؛ فقد وافق بشدة مئة وخمسة من أفراد العينة بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة ثمانية بالمئة ، ووافق ستة وأربعون بنسبة سبعة عشر فاصلة أربعة بالمئة. وتدعم هذه الأرقام فكرة أن التدريب يمنح الموظف طرقًا مختصرة وأساليب منظمة لإدارة وقته، ورغم ذلك حصد خيار "لا أوافق" أربعة وأربعين تكرارًا بنسبة ستة عشر فاصلة سبعة بالمئة وخيار "لا أوافق بشدة" تسعة وثلاثين تكرارًا بنسبة أربعة عشر فاصلة ثمانية بالمئة ؛ ومجموعهما يقترب من ثلث العينة؛ مما قد يعزى إلى أن السرعة محكومة بآليات التوقيع والاعتماد الورقي التقليدي الذي يقتل أي تطور مهاراتي يكتسبه المتدرب، والتزم ثلاثون موظفًا الحياد بنسبة أحد عشر فاصلة أربعة بالمئة.

يؤدي التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	105	أوافق بشدة	Valid
57.2	17.4	17.4	46	أوافق	
73.9	16.7	16.7	44	لا أوافق	
88.6	14.8	14.8	39	لا أوافق بشدة	
100.0	11.4	11.4	30	محايد	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لأداء التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.



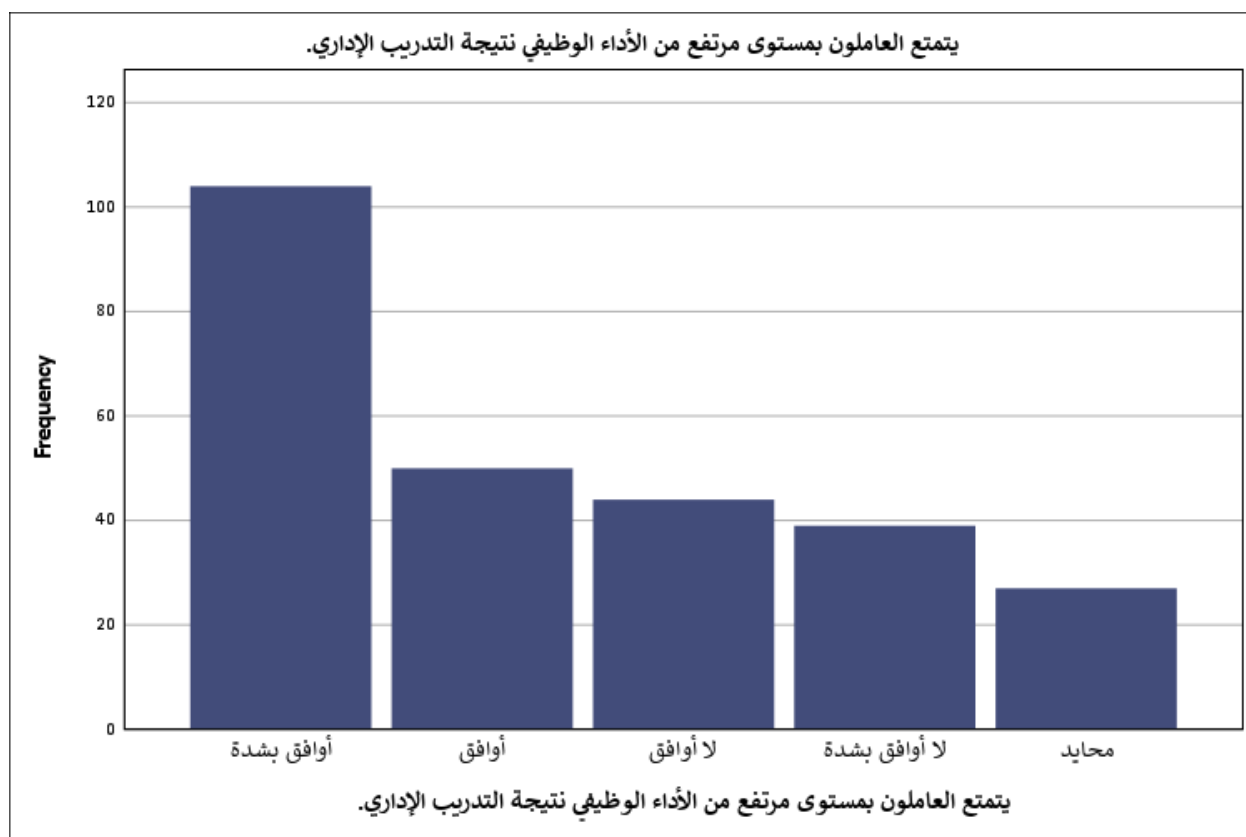
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لأداء التدريب الإداري إلى تحسين سرعة إنجاز المهام الوظيفية.

- يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.

تبرز التوزيعات الإحصائية لهذا السؤال المتعلق بحصاد ومحصلة التدريب اتجاهًا إيجابيًا عامًا يشوبه تحفظ من فئة التمرد والرفض ؛ فقد سجل خيار "أوافق بشدة" مئة وأربعة تكرارات بنسبة تسعة وثلاثين فاصلة أربعة بالمئة ، وحل خيار "أوافق" ثانيًا بخمسين تكرارًا ونسبة ثمانية عشر فاصلة تسعة بالمئة. وتوصل هذه الأرقام للعائد المعنوي والعملي للتدريب، وعلى النقيض تمامًا اختار أربعة وأربعون موظفًا إجابة "لا أوافق" بنسبة ستة عشر فاصلة سبعة بالمئة ، وتسعة وثلاثون اختاروا "لا أوافق بشدة" بنسبة أربعة عشر فاصلة ثمانية بالمئة ، في حين استقر سبعة وعشرون في خانة الحياد بنسبة عشرة فاصلة اثنين بالمئة ؛ وقد يعود تقييم المعارضين لأدائهم بعدم الارتفاع لغياب معايير التقييم الموضوعية داخل المؤسسة؛ مما يجعلهم لا يلمسون أثرًا حقيقيًا ينعكس على تقارير كفاءتهم السنوية.

يتمتع العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.4	39.4	39.4	104	أوافق بشدة
	58.3	18.9	18.9	50	أوافق
	75.0	16.7	16.7	44	لا أوافق
	89.8	14.8	14.8	39	لا أوافق بشدة
	100.0	10.2	10.2	27	محايد
		100.0	100.0	264	Total

جدول 22: التحليل الإحصائي لمتنّ العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.



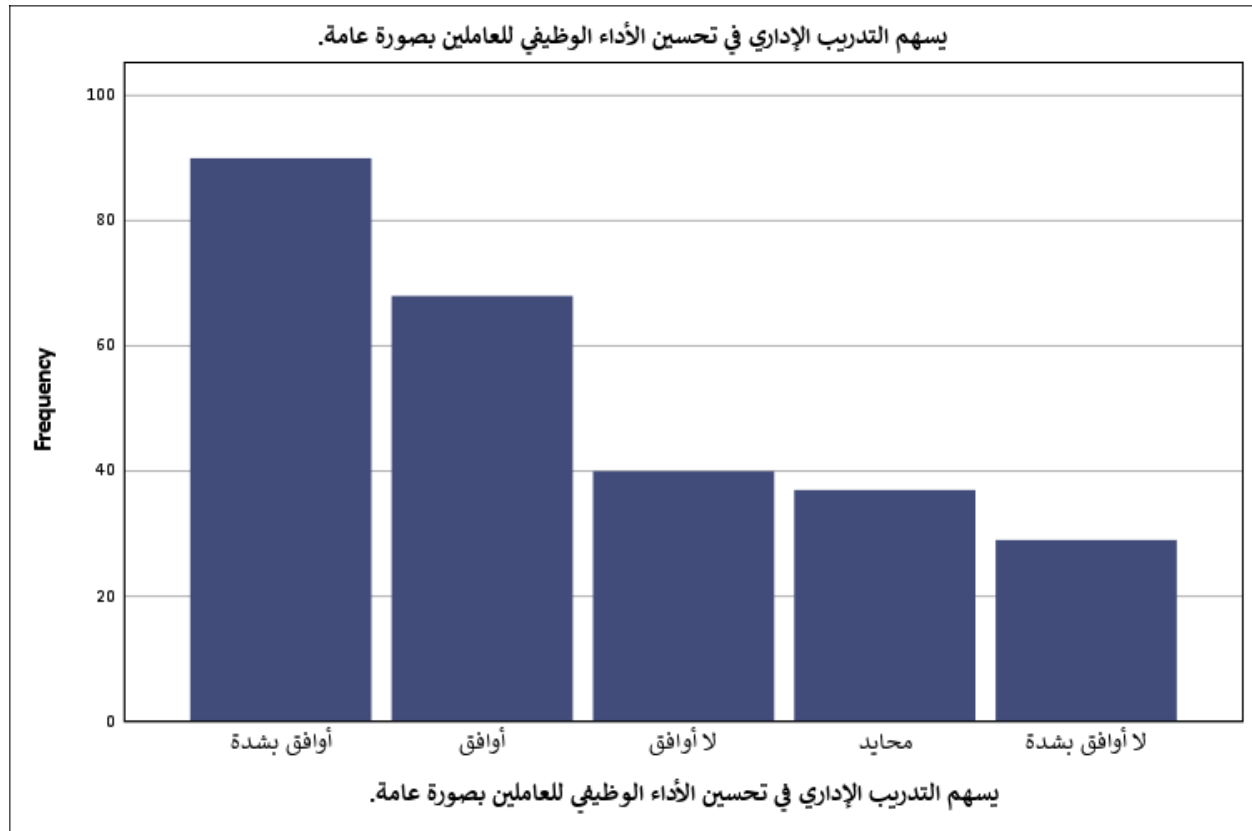
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمتنّ العاملون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي نتيجة التدريب الإداري.

• يسهم التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.

تؤكد البيانات الختامية في هذا المحور التقييمي الشامل للأداء الوظيفي استمرار غلبة التوجه الإيجابي بين أفراد العينة ؛ حيث نال خيار "أوافق بشدة" تسعين استجابة بنسبة أربعة وثلاثين فاصلة واحد بالمئة ، وحل خيار "أوافق" ثانياً بثمانية وستين تكراراً ونسبة خمسة وعشرين فاصلة ثمانية بالمئة. وتبرهن هذه الحصيلة المشتركة التي تتجاوز الستين بالمئة على مشروعية وجدوى الإنفاق على الخطط التدريبية، وفي الجانب الآخر سجل خيار "لا أوافق" أربعين استجابة بنسبة خمسة عشر فاصلة اثنين بالمئة ، وتلاه خيار محايد بسبعة وثلاثين تكراراً ونسبة أربعة عشر بالمئة ، وجاء في المرتبة الأخيرة خيار "لا أوافق بشدة" بتسعة وعشرين تكراراً ونسبة أحد عشر بالمئة ، وربما ترجع مواقف هذه الفئات غير المؤيدة إلى قناعات شخصية بأن الأداء العام يتأثر بالمناخ التنظيمي وعلاقات العمل والترقيات أكثر من تأثره بجرعات تدريبية مؤقتة.

يسهم التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.1	34.1	34.1	90	أوافق بشدة	Valid
59.8	25.8	25.8	68	أوافق	
75.0	15.2	15.2	40	لا أوافق	
89.0	14.0	14.0	37	محايد	
100.0	11.0	11.0	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	264	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بصورة عامة.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

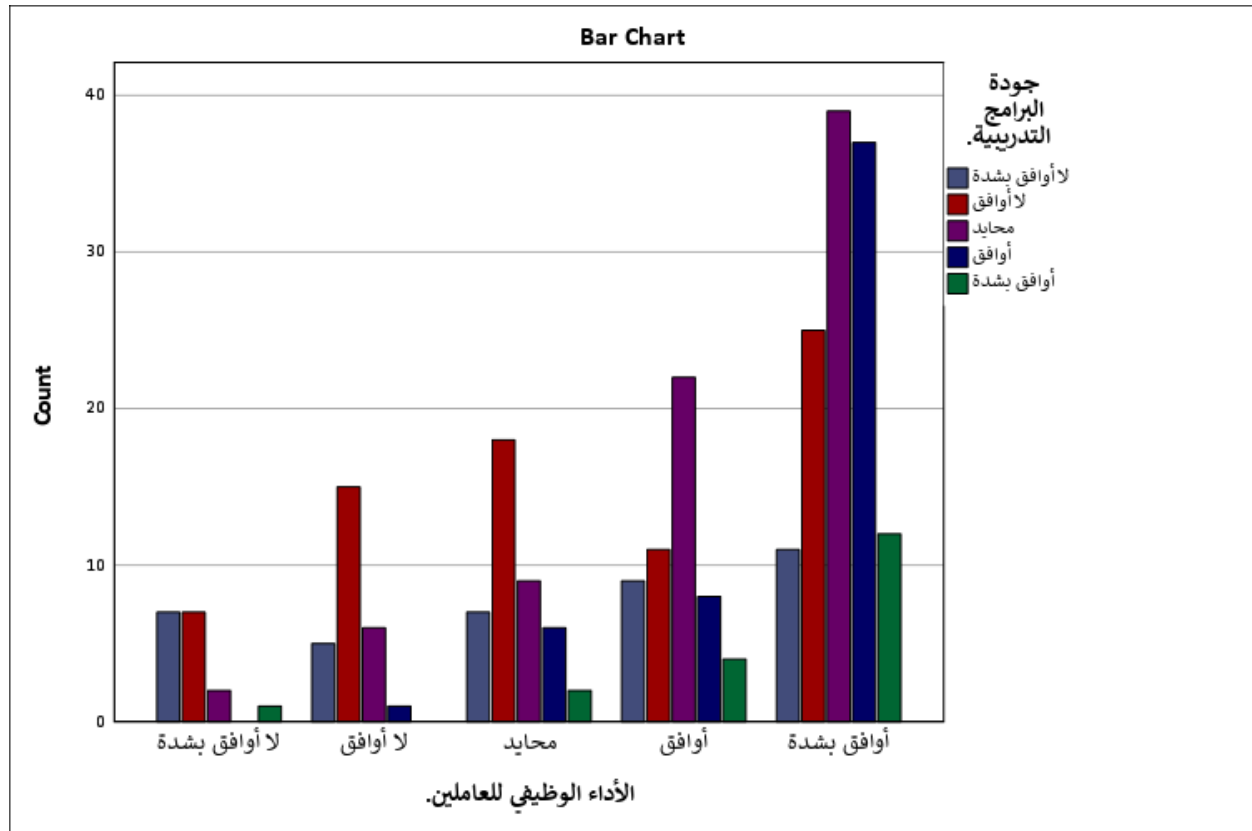
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وجودة البرامج التدريبية.

تشير نتائج اختبار كاي اسكوير للاستقلال إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وجودة البرامج التدريبية المقدمة لهم ؛ حيث بلغت قيمة اختبار كاي اسكوير لبيرسون خمسين فاصلة مئة وخمسة وسبعين عند درجة حرية ستة عشر ، وبمستوى دلالة معنوية قدر بصفر فاصلة صفر صفر صفر ؛ وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية القياسي صفر فاصلة صفر خمسة ؛ مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الثبوتية، ويؤكد هذا الترابط أن جودة التصميم والأساليب التدريبية تلعب دوراً محورياً في تشكيل ورفع كفاءة أداء الموظفين داخل مؤسساتهم، ورغم الإشارة الإحصائية لوجود ثماني خلايا تمتلك تكراراً متوقعاً أقل من خمسة بنسبة اثنين وثلاثين بالمئة ؛ إلا أن القيمة

الكلية للاختبار ونسب الدلالة لنسبة الاحتمال البالغة ثلاثة وخمسين فاصلة مئتين وخمسة وثمانين تعزز من موثوقية هذه العلاقة ووجودها الفعلي في الواقع التنظيمي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	50.175 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	53.285	Likelihood Ratio
.000	1	32.945	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.22.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وجودة البرامج التدريبية.



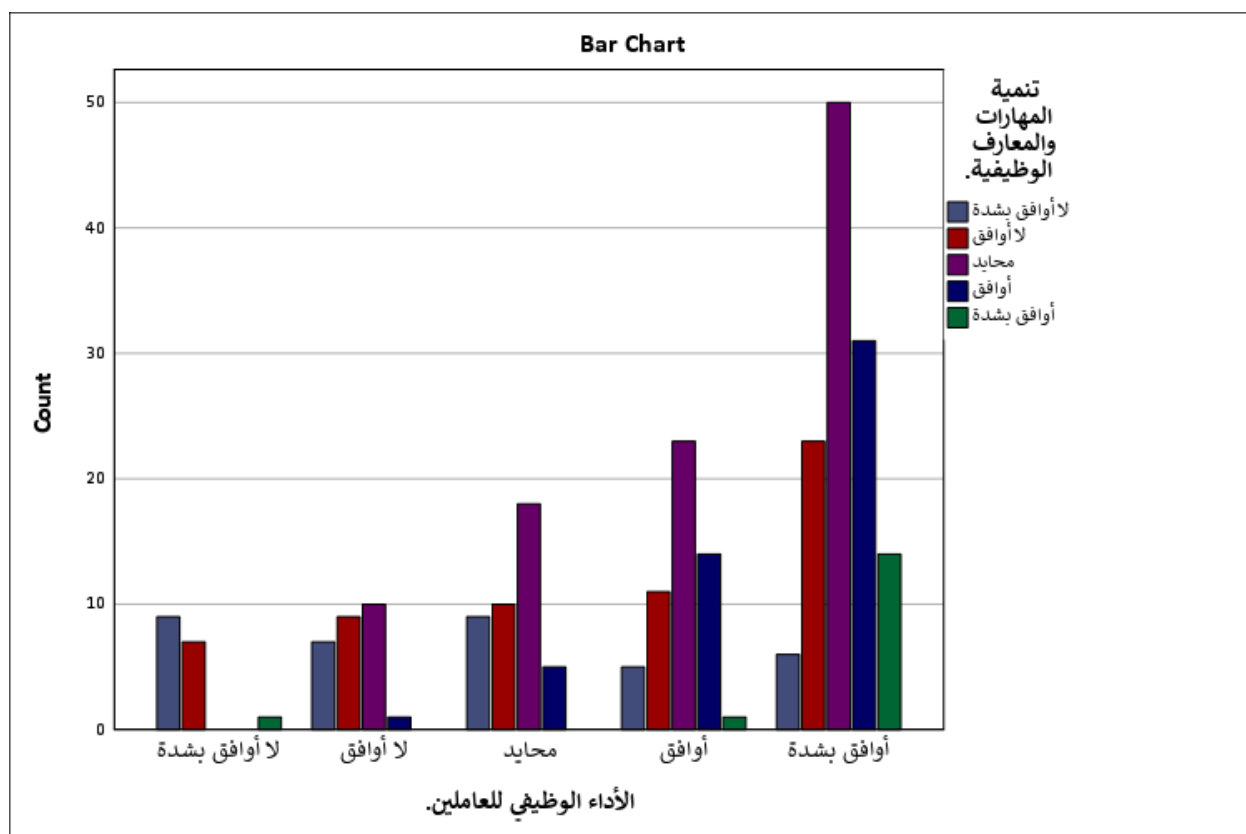
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وجودة البرامج التدريبية.

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات والمعارف الوظيفية.

تثبت القراءات الإحصائية الناتجة عن مصفوفة جداول التوافق واختبار كاي اسكوير وجود تلازم متين ودلالة معنوية مؤكدة بين الأداء الوظيفي وتنمية المهارات والمعارف ؛ فقد سجلت قيمة كاي اسكوير لبيرسون ستة وستين فاصلة خمسمئة واثنين وتسعين عند درجة حرية ستة عشر ، وبمستوى دلالة أسفل الصفر الفاصلة صفر صفر خمسة ؛ مما يقدم برهاناً قاطعاً على أن الاستثمار في رأس المال البشري معرفياً ومهارياً ينعكس بصورة مباشرة على جودة ومخرجات الأداء العام للمنظمة، وتدعم قيمة نسبة الاحتمالية البالغة أربعة وسبعين فاصلة ثلاثمئة واثنين وثلاثين هذا الاتجاه التفسيري ؛ حيث يبدو أن الموظف الذي يشهد نمواً في قدراته المعرفية يصبح أكثر ثقة وأسرع إنجازاً في مهامه؛ مما يبعد فرضية المصادفة عن هذه النتائج ويجعل من تنمية المهارات شرطاً أساسياً للارتقاء الوظيفي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	66.592 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	74.332	Likelihood Ratio
.000	1	48.428	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.03.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات والمعارف الوظيفية.



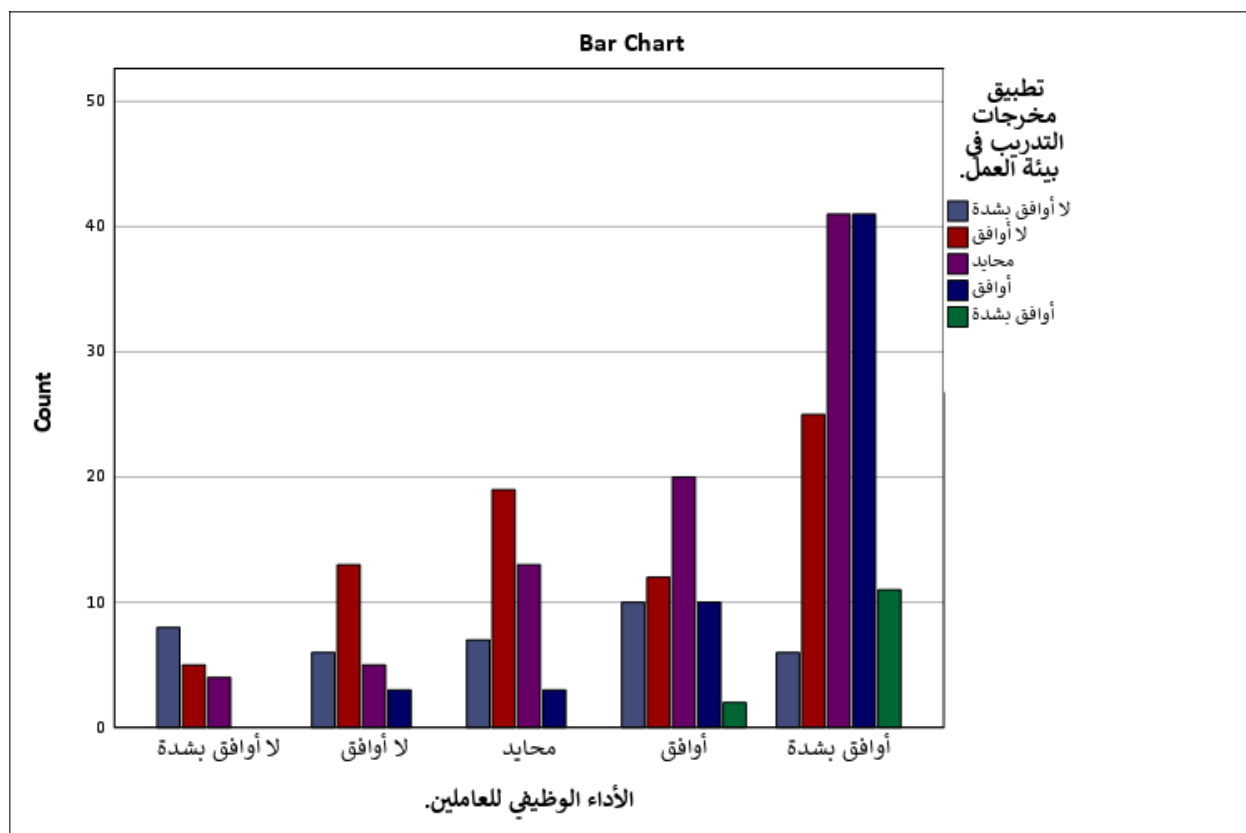
شكل توضيحي 22: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات والمعارف الوظيفية.

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل.

يكشف التحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرين عن دلالة إحصائية بالغة الأهمية تؤكد الاعتماد المتبادل بين نقل أثر التدريب للواقع وتحسن الأداء ؛ حيث وصلت قيمة كاي اسكوير المقاسة إلى اثنين وستين فاصلة ثلاثمائة وستين وبمستوى معنوية بلغت قيمته صفر فاصلة صفر صفر صفر ؛ وهي نتيجة تقع بوضوح ضمن منطقة رفض الفرضية الصفرية، وتوضح القيمة المرتفعة لاختبار الرابط الخطي الخطي البالغة ثمانية وأربعين فاصلة ستمئة وثلاثة وثلاثين أن الارتباط يسير في اتجاه طردي متصاعد ؛ فكلما نجح الموظف في تحويل المادة التدريبية النظرية إلى سلوك عملي يومي ممارس كلما قفزت مستويات أدائه الوظيفي لدرجات أعلى، وتؤصل هذه النتائج لضرورة ألا ينتهي التدريب بمجرد توزيع شهادات الحضور بل يجب أن يمتد لآليات المتابعة والمراقبة الميدانية داخل المكاتب لضمان تفعيل تلك المخرجات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	62.360 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	66.570	Likelihood Ratio
.000	1	48.633	Linear-by-Linear Association
		264	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .84.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

قدمت قراءة نموذج الانحدار المتعدد فهماً عميقاً للقدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة المجتمعة والمتمثلة في جودة البرامج التدريبية وتنمية المهارات وتطبيق المخرجات على المتغير التابع ؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد صفر فاصلة خمس مئة وخمسة وسبعين ، في حين سجل معامل التحديد صفر فاصلة ثلاث مئة وواحد وثلاثين ؛ مما يوضح أن هذه المحاور التدريبية الثلاثة تفسر ما نسبته واحد وثلاثون فاصلة واحد بالمئة من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين ، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن نطاق النموذج الحالي، وتبرهن قيمة اختبار تحليل التباين ف البالغة اثنين وأربعين فاصلة ثمان مئة واثنين وعشرين وبمستوى دلالة صفر فاصلة صفر صفر صفر على الصلاحية العالية للنموذج ككل من الناحية الإحصائية وقدرته التنبؤية الموثوقة. وتكشف معاملات الانحدار تفوق متغير "تنمية المهارات والمعارف" كأقوى المتغيرات تأثيراً بمعامل بيتا قدر بصفر فاصلة ثلاث مئة وثلاثة وقيمة ت بلغت خمسة فاصلة ستمئة وسبعة وستين ، يليه مباشرة متغير

"تطبيق مخرجات التدريب" بمعامل بيتا صفر فاصلة مئتين وستة وتسعين ، ثم حل في المرتبة الأخيرة متغير "جودة البرامج التدريبية" بمعامل بيتا صفر فاصلة مئتين وثمانية وقيمة ت بلغت ثلاثة فاصلة ثمانمئة وخمسة وتسعين ؛ وكلها قيم دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من صفر فاصلة صفر واحد ؛ مما يؤكد الأثر الإيجابي المستقل لكل عنصر من هذه العناصر في ترقية كفاءة العمل.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.046	.323	.331	.575 ^a	1
a. Predictors: (Constant), جودة البرامج , تطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل, تنمية المهارات والمعارف الوظيفية				
b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين				

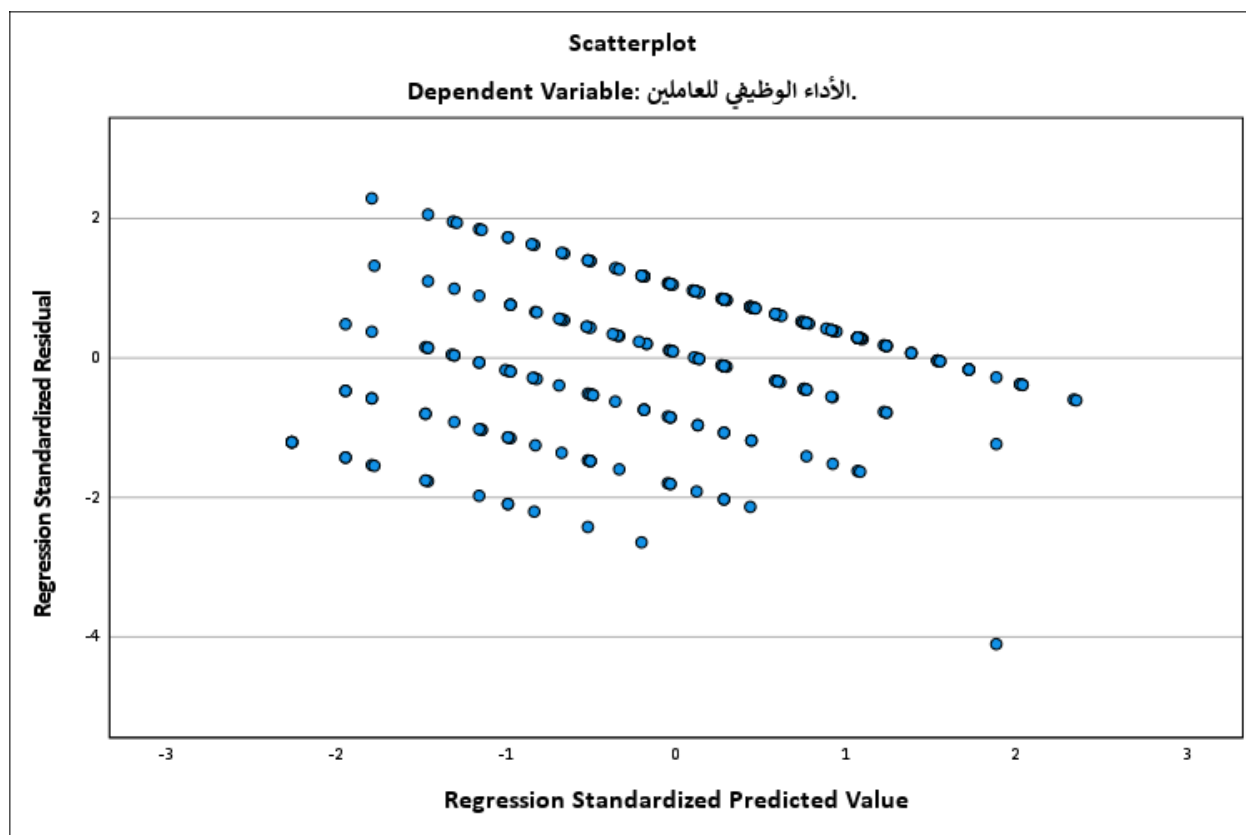
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	42.822	46.849	3	140.546	Regression	1
		1.094	260	284.451	Residual	
			263	424.996	Total	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين						
b. Predictors: (Constant), جودة البرامج , تطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل, التنمية المهنية, تنمية المعارف الوظيفية						

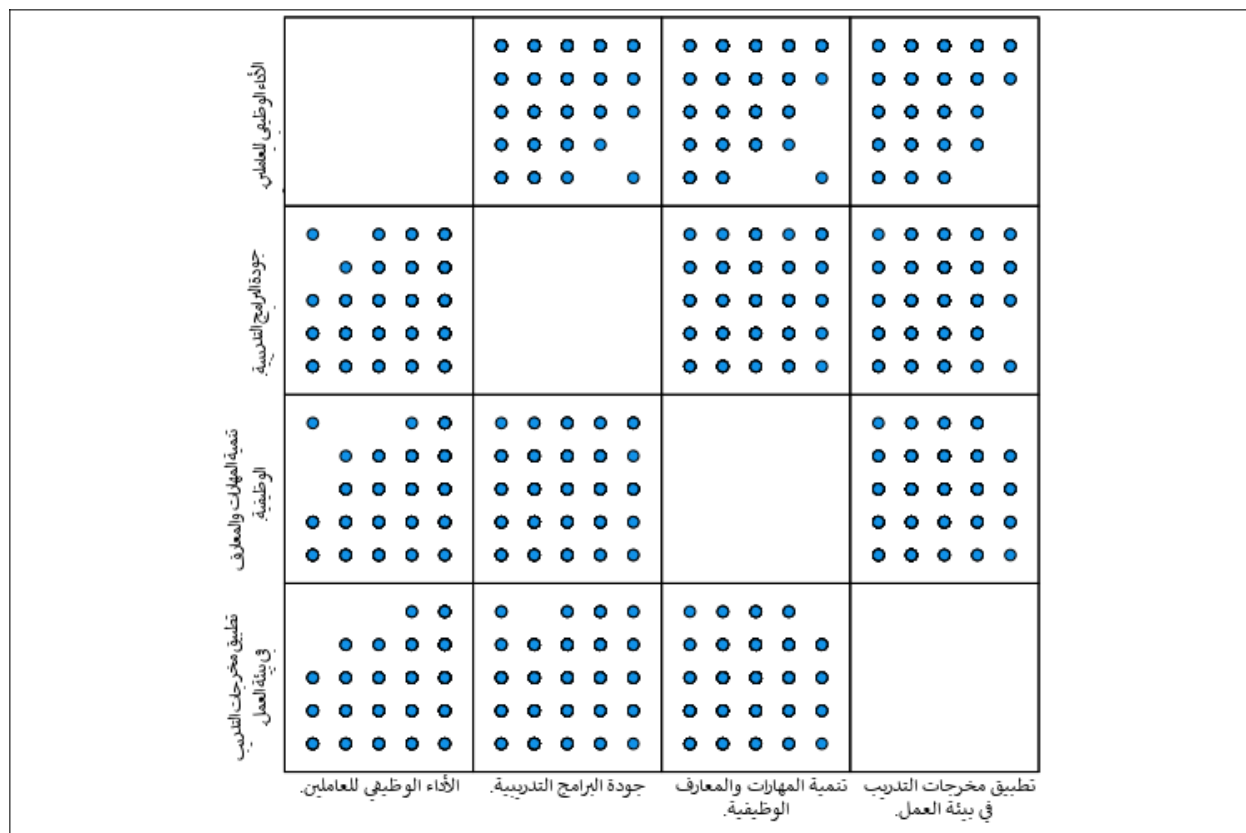
جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.610		.237	1.332	(Constant)	1
.000	3.895	.208	.059	.231	جودة البرامج التدريبية.	
.000	5.667	.303	.063	.355	تنمية المهارات والمعارف الوظيفية.	
.000	5.496	.296	.063	.344	تطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل.	
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبقايا



شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

لمتغيرات الدراسة تظهر قراءة جدول تحليل التباين الخاص بالنموذج الإحصائي الشامل تماسكاً معنوياً كبيراً يدعم العلاقات التشابكية بين المتغيرات المقاسة ؛ حيث بلغت القيمة الفاء المستخرجة أحد عشر فاصلة ومائتين واثنين وستين ، وبمستوى دلالة أسفل الصفر الفاصلة صفر صفر واحد ؛ وهي نتيجة تؤكد رفض فرضية العدم وتثبت الوجود الحقيقي للتباين المفسر عبر الخط الانحداري البالغ مئة وثمانية وأربعين فاصلة سبعمئة وثمانية وثلاثين مقابل تباين بواقي قدر بمئتين وستة وسبعين فاصلة مئتين وثمانية وخمسين ، ويحتمل أن يشير هذا التباين المقبول إلى أن الدمج بين الجودة والتطبيق المعرفي والمهاري يحدث أثراً مضاعفاً يتجاوز أثر كل متغير لو كان منعزلاً ومفرداً؛ مما يستدعي من الإدارات تبني استراتيجيات متكاملة تبدأ من جودة الحقيبة التدريبية وتنتهي بتطبيقها الفعلي وتنمية وعي المتدربين بها لضمان أفضل عائد ممكن على الأداء العام.

يقدم تحليل معامل بايز قراءة احتمالية متقدمة تفوق المنهجية التقليدية في اختبار الفرضيات وتدعم بقوة النموذج التفسيري المطروح ؛ فقد سجلت قيمة معامل بايز رقمًا فلكيًا وضخمًا للغاية قُدر بأكثر من ستة تريليونات ومئتين وستة وثمانين مليارًا ؛ وهذا الارتفاع الشاهق يمثل دليلًا قاطعًا وشديد القوة لصالح النموذج البديل الذي يربط بين التدريب والأداء مقارنة بالنموذج الصفري الذي يفترض عدم وجود أي تأثير، وتكشف قيم معامل التحديد المعدل البالغة صفر فاصلة ثلاثمائة وتسعة عشر مع خطأ معياري للتقدير قُدر بواحد فاصلة صفر خمسة عن ثبات البنية الرياضية للنموذج ؛ مما يعني أن النتائج الحالية لا تعتمد على الصدفة الإحصائية بل تعكس قوانين وعلاقات حقيقية داخل البيئة التنظيمية للقطاع المدروس وتقدم أساسًا متينًا للاستدلال العلمي.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	11.262	12.395	12	148.738	Regression
		1.101	251	276.258	Residual
			263	424.996	Total
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين.					
b. Model: (Intercept), جودة البرامج التدريبية., تطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل., تنمية المهارات والمعارف الوظيفية.					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.05	.319	.350	.592	6866070571916.272
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), جودة البرامج التدريبية., تطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل., تنمية المهارات والمعارف الوظيفية.				

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في

القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

أبانت قراءة اختبار تي للعينة الواحدة عن تأييد مطلق وقوي جدًا لهذه الفرضية الجوهرية للدراسة ؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت أربعة فاصلة تسعة وستين وانحرافًا معياريًا ضئيلاً قُدر بصفر فاصلة سبعة وستين وخمسين ؛ مما يدل على وجود إجماع وشبه اتفاق كامل بين المبحوثين على صحة هذا الارتباط، وبلغت قيمة ت المحسوبة مئة فاصلة سبعة وثلاثة عشر وهي قيمة ضخمة ودالة إحصائيًا عند مستوى صفر فاصلة صفر صفر بفرق متوسط بلغ أربعة فاصلة ستمئة وتسعة وثمانين ، وتأتي مؤشرات حجم التأثير لـ "كوهين دي" بقيمة مرتفعة جدًا بلغت ستة فاصلة مئة وثمانية وتسعين ؛ لتؤكد أن الأثر ليس دالاً إحصائيًا فحسب بل هو أثر تطبيقي بالغ الأهمية وذو ثقل عملي كبير؛ مما يرجح أن التدريب الإداري يمثل الركيزة الأساسية لتطوير العمل الحكومي السعودي ومواكبة تطلعات التنمية الشاملة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.047	.757	4.69	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.78	4.60	4.689	.000	263	100.713	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
6.741	5.655	6.198	.757	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
6.722	5.639	6.181	.759	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.

كشفت النتائج الإحصائية الخاصة باختبار الفرضية الثانية عن قبول واضح ودلالة معنوية مرتفعة تؤكد أهمية مرحلة رصد الاحتياجات ؛ حيث سجل المتوسط العام للاستجابات ثلاثة فاصلة ثلاثة وسبعين مع انحراف معياري بلغ واحد فاصلة مئتين وثمانية وخمسين ؛ مما يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء قد يرجع لاختلاف تجارب الموظفين مع إداراتهم، وجاءت قيمة ت

المحسوبة مسجلة ثمانية وأربعين فاصلة مئتين وثمانية وبمستوى دلالة صفر فاصلة صفر صفر صفر ؛ مما يرفض الاحتمالية الصفرية تمامًا، وسجل حجم التأثير لـ "كوهين دي" اثنان فاصلة تسعمئة وسبعة وستين ؛ وهو ما يصنف ضمن التأثيرات الكبيرة؛ فال دقة في معرفة نقط الضعف والمهارات المفقودة قبل بدء التدريب تضمن توجيه الجهود نحو الأهداف الصحيحة؛ مما يسهم مباشرة في قفزة نوعية للأداء الفعلي للموظف بعد نيله الدورة الملائمة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.258	3.73	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.88	3.58	3.731	.000	263	48.208	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.	

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.

One-Sample Effect Sizes				
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a	
Upper	Lower			

3.247	2.686	2.967	1.258	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.
3.238	2.678	2.958	1.261	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.

جاءت مخرجات التحليل الإحصائي لاختبار تي للعينة الواحدة لتبرهن على صحة الفرضية القائلة بوجود تأثير مباشر لجودة التصميم على تنمية القدرات ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة ثلاثة فاصلة أربعة وستين وبانحراف معياري قدر بواحد فاصلة مئتين وثمانية وعشرين ، ووصلت قيمة ت الإحصائية إلى ثمانية وأربعين فاصلة مئة وواحد وخمسين وهي دالة معنوية عند مستوى صفر فاصلة صفر صفر صفر ؛ مما يعني قبول الفرضية بثقة علمية تامة، ويعكس حجم التأثير المرتفع البالغ اثنان فاصلة تسعمئة وثلاثة وستين أن محتوى الحقيبة التدريبية وكفاءة المدرب وتكامل المادة العلمية هي الشروط الموضوعية الفاصلة التي تضمن تحول التدريب إلى أداة حقيقية لصقل وتنمية المهارات القيادية والإدارية للمتدربين.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.228	3.64	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.

One-Sample Test

Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.79	3.49	3.640	.000	263	48.151

جدول 39: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.243	2.682	2.963	1.228	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.
3.234	2.675	2.955	1.232	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية الإدارية وتنمية المهارات الإدارية للعاملين.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى

الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.

تظهر المؤشرات الرقمية للاختبار تأييداً قوياً ودلالة إحصائية مؤكدة للفرضية الرابعة للدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ثلاثة فاصلة تسعة وستين مع انحراف معياري قدر بواحد فاصلة مئتين وثمانية وخمسين؛ مما يعبر عن ميل عام نحو الموافقة والقبول، وسجلت قيمة ت المحسوبة سبعة وأربعين فاصلة ستمئة وثلاثة وثلاثين عند مستوى دلالة معنوية صفر فاصلة

صفر صفر صفر ؛ مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية، وحقق مؤشر حجم التأثير لـ "كوهين دي" قيمة عالية بلغت اثنان فاصلة تسعمئة واثنين وثلاثين ؛ وهذا يشير إلى أن الحضور الفعلي والانتظام في التدريب يحدثان فرقاً حقيقياً وملموساً في الكفاءة والإنتاجية التشغيلية اليومية للموظف داخل بيئته الإدارية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.258	3.69	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.84	3.54	3.689	.000	263	47.633	

جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval	Point Estimate	Standardizer ^a	

Upper	Lower				
3.209	2.653	2.932	1.258	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.
3.200	2.645	2.923	1.262	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في البرامج التدريبية الإدارية وارتفاع مستوى الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أثبتت معالجة البيانات الإحصائية صحة هذه الفرضية التي تربط الجانب التدريبي بالأبعاد النفسية والسلوكية للموظف ؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها ثلاثة فاصلة واحد وستين وبانحراف معياري بلغ واحد فاصلة مئتين وأربعة وسبعين ، ووصلت قيمة اختبار ت إلى ستة وأربعين فاصلة واحد وأربعين وبمستوى دلالة صفر فاصلة صفر صفر ؛ مما يؤكد معنوية العلاقة، ويظهر حجم التأثير البالغ اثنان فاصلة ثمانمئة وأربعة وثلاثين أن اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها يرسل لهم رسالة تقدير ضمنية ؛ مما يرفع من ولائهم التنظيمي ويجعلهم أكثر رضا عن وظائفهم؛ وهو ما ينعكس بشكل غير مباشر على استقرار البيئة العملي وخفض معدلات الدوران الوظيفي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.274	3.61	264	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.76	3.46	3.610	.000	263	46.041	

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.103	2.563	2.834	1.274	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
3.095	2.555	2.826	1.278	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

• فرضيات الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين

في حضور البرامج التدريبية الإدارية.

جاء اختبار الفرضية الأخيرة ليؤكد أن الجدية والانتظام في حضور الدورات التدريبية يصنعان الفارق في مستويات الأداء ؛

فقد سجل المتوسط العام ثلاثة فاصلة اثنين وسبعين وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة مئتين وثمانية وسبعين ، وبلغت قيمة

ت المحسوبة سبعة وأربعين فاصلة مئتين وخمسة وثلاثين عند مستوى دلالة صفر فاصلة صفر صفر صفر ؛ مما يبرهن على

رفض الفرضية الصفرية، ويعزز هذا الاتجاه حجم التأثير الكبير لـ "كوهين دي" البالغ اثنان فاصلة تسعمئة وسبعة؛ إذ يبدو أن الموظفين الملتزمين بالحضور يستوعبون المادة التدريبية بشكل كامل وتراكمي؛ مما يمنحهم تفوقاً في الأداء مقارنة بزملائهم المتغيبين أو غير المنتظمين؛ مما يفرض على الإدارات وضع سياسات صارمة لضبط الحضور لضمان العائد الاستثماري من التدريب.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.278	3.72	264	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.

جدول 47: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.87	3.56	3.716	.000	263	47.235
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.					

جدول 48: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.183	2.630	2.907	1.278	Cohen's d	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.
3.173	2.623	2.899	1.282	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى مدى انتظام الموظفين في حضور البرامج التدريبية الإدارية.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد الدراسة وفق منهجية علمية وإحصائية دقيقة، بما أتاح الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس واقع التدريب الإداري في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ومدى إسهامه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وقد أسهمت عمليات التحليل في تحويل البيانات الخام إلى مؤشرات كمية واضحة، مكّنت من تفسير العلاقات بين المتغيرات بصورة علمية، وتقديم إجابات دقيقة عن تساؤلات الدراسة، الأمر الذي عزز من موثوقية النتائج ومصداقيتها، وجعلها أساسًا يمكن الاعتماد عليه في بناء الاستنتاجات النهائية.

كما أبرز هذا الفصل أهمية التحليل الإحصائي بوصفه وسيلة علمية للتحقق من جودة البيانات ودقتها، والكشف عن الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد الدراسة، وقياس مستوى العلاقة بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أهمية البرامج التدريبية في تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم المهنية، وانعكاس ذلك على تحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الالتزام الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة في تنفيذ الأعمال الإدارية، بما يؤكد أن التدريب الإداري يمثل أحد المحاور الأساسية في تطوير الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع العام.

وأوضحت النتائج كذلك أن نجاح البرامج التدريبية لا يرتبط بمجرد تنفيذها، وإنما يعتمد على مدى ارتباطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، وملاءمة محتواها للمتغيرات الإدارية والتقنية الحديثة، إضافة إلى توافر بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق ما يكتسبه الموظفون من معارف ومهارات في مواقع عملهم. ويؤكد ذلك أن الاستثمار في التدريب الإداري يمثل استثمارًا مباشرًا في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحديثة في الإدارة العامة.

كما بين هذا الفصل أن الاعتماد على التحليل الإحصائي في دراسة العلاقة بين متغيرات البحث قد وفر أدلة علمية واضحة يمكن الاستناد إليها في تفسير النتائج بعيدًا عن الأحكام الشخصية، وأسهم في التحقق من مدى اتساق النتائج مع ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، الأمر الذي عزز من القيمة العلمية للدراسة، وأكد سلامة منهجيتها وإجراءاتها التطبيقية. ويمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو الفصل الأخير من الدراسة، حيث سيتم الاستناد إلى النتائج التي تم التوصل إليها في صياغة الاستنتاجات العامة، واستخلاص أهم الدلالات العلمية والتطبيقية، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي

يمكن أن تسهم في تطوير سياسات التدريب الإداري، وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، بما يدعم جهود الإصلاح الإداري، ويرفع من جودة الخدمات الحكومية، ويحقق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تنمية رأس المال البشري والارتقاء بالأداء المؤسسي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وشملت القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين الذين سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية أو يرتبط عملهم بالأنشطة التدريبية، وذلك لكونهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال عام 2026، حيث تم تنفيذ جميع مراحلها خلال هذه الفترة، ابتداءً من إعداد الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة، ومروراً بجمع البيانات الميدانية، وانتهاءً بتحليل النتائج واستخلاص التوصيات، بما يعكس واقع التدريب الإداري في القطاع العام خلال هذه المرحلة الزمنية.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، باعتبارها البيئة التي تشهد جهوداً متواصلة لتطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في إطار برامج الإصلاح الإداري ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الدراسات المستقبلية

يوصى بإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التدريب الإداري على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتميز المؤسسي، والإبداع الإداري، بما يساهم في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في القطاع العام.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في تصميم البرامج التدريبية ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي، والاستفادة من أفضل الممارسات في كلا القطاعين.

ويقترح تنفيذ دراسات تتناول أثر التدريب الإلكتروني والتدريب القائم على التقنيات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، في ظل التوسع في استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

ومن المناسب أيضًا إجراء دراسات تركز على دور القيادة الإدارية في تعزيز فاعلية البرامج التدريبية، ودراسة أثر الدعم القيادي والثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق مخرجات التدريب داخل بيئة العمل.

كما توصي الدراسة بإجراء بحوث طويلة المتابعة أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي عبر فترات زمنية مختلفة، بهدف قياس مدى استدامة نتائج التدريب، وتحديد العوامل التي تؤثر في استمرار انعكاسه الإيجابي على أداء العاملين والمؤسسات.

5.2. توصيات الدراسة:

- تعزيز الاستثمار في البرامج التدريبية الإدارية بصورة مستمرة، وربطها بالأهداف الاستراتيجية لمؤسسات القطاع العام بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
- إجراء تحليل دوري للاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تصميم البرامج التدريبية، لضمان توافق محتوى التدريب مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية .
- تطوير البرامج التدريبية لتشمل المهارات الإدارية الحديثة، مثل القيادة، وإدارة التغيير، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين كفاءة العاملين .
- تبني أساليب تدريب حديثة تعتمد على التعلم الإلكتروني، والتدريب المدمج، والمحاكاة الرقمية، بما يرفع من فاعلية العملية التدريبية ويزيد من تفاعل المشاركين .
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل مؤسسات القطاع العام من خلال تشجيع العاملين على المشاركة المنتظمة في البرامج التدريبية، وربطها بمساراتهم المهنية .
- وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بعد انتهاء التدريب، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير البرامج المستقبلية .
- توفير الدعم الإداري والمالي اللازم لتنفيذ برامج تدريبية ذات جودة عالية، والاستعانة بمدرسين ذوي خبرات متخصصة في مجالات الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية .
- ربط نتائج التدريب بنظم الحوافز والترقيات وتقييم الأداء، بما يشجع العاملين على الاستفادة من البرامج التدريبية وتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في بيئة العمل .
- تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والمراكز التدريبية المتخصصة لتطوير برامج تدريبية تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية .
- دعم القيادات الإدارية في القطاع العام لتبني منهجيات التدريب المستمر بوصفه استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

5.3. الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب الإداري يمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية لتحقيق التطوير المؤسسي والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحكومية، وما تفرضه من متطلبات جديدة تستدعي وجود كوادر بشرية تمتلك المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة التطورات الإدارية والتقنية. وقد أوضحت الدراسة أن التدريب الإداري لم يعد يقتصر على كونه نشاطاً وظيفياً يهدف إلى تنمية مهارات العاملين بصورة محدودة، وإنما أصبح استثماراً استراتيجياً طويل الأجل في رأس المال البشري، يسهم في بناء جهاز إداري أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي جعلت تنمية الموارد البشرية إحدى أولوياتها الرئيسية.

وأظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من الاهتمام بالتدريب الإداري داخل مؤسسات القطاع العام، وأن البرامج التدريبية تسهم بصورة إيجابية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تنمية المهارات الإدارية، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز التعاون بين العاملين، وتنمية القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية. كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإداري والأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتدريب الإداري في تحسين أداء العاملين، الأمر الذي يعكس أهمية الاستثمار المستمر في البرامج التدريبية باعتبارها أحد أهم الوسائل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.

كما بينت الدراسة أن تحقيق أقصى استفادة من البرامج التدريبية لا يعتمد على تنفيذها فحسب، وإنما يتطلب التخطيط العلمي لها، وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، وتصميم محتواها بما يتناسب مع طبيعة الوظائف والتحديات التي تواجه مؤسسات القطاع العام. وأظهرت النتائج كذلك أن فاعلية التدريب ترتبط بوجود بيئة تنظيمية داعمة تشجع العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في مواقع العمل، إلى جانب وجود نظم فعالة لتقييم أثر التدريب وقياس مدى انعكاسه على الأداء الفردي والمؤسسي، بما يضمن تحقيق العائد المتوقع من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

وتؤكد نتائج الدراسة أن مؤسسات القطاع العام أصبحت مطالبة بتبني مفهوم التعلم المؤسسي المستمر، بحيث لا تقتصر عملية التدريب على البرامج الدورية التقليدية، وإنما تتحول إلى عملية مستمرة تتكامل مع خطط التطوير الإداري والتحول المؤسسي، وتسهم في إعداد كوادر قادرة على الابتكار، وإدارة التغيير، والتعامل مع التقنيات الحديثة، وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والكفاءة. كما أن تنوع أساليب التدريب، والاعتماد على التقنيات الرقمية، والتوسع في التدريب الإلكتروني والتدريب المدمج، يمثل عوامل مهمة في تعزيز جودة العملية التدريبية وزيادة فاعليتها، خاصة في ظل التطور المتسارع الذي يشهده القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن التأكيد أن التدريب الإداري يعد من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وأن تطوير سياسات التدريب وتحسين جودة البرامج التدريبية يمثلان مدخلًا رئيسًا لرفع مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تؤكد الدراسة أن نجاح مبادرات تطوير القطاع العام يعتمد بدرجة كبيرة على الاستثمار في العنصر البشري، بوصفه المحرك الرئيس لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل من التدريب الإداري عنصرًا أساسيًا في بناء مؤسسات حكومية أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، والإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وترسيخ مبادئ التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء الحكومي.

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/>