

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



أثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة: دراسة تطبيقية  
على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن عمر حسن صولان

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



# الاهداء:

إلى من كانا لي السند والعون، والقذوة الحسنة، ورمز العطاء اللامحدود، والديّ العزيزين، أهدي ثمة جهدي هذا .

إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي، زوجتي الغالية، التي ساندتني ودعمتني في كل خطوة، أهدي هذا الإنجاز .

إلى فلذات كبدي، أبنائي وبناتي، أمل المستقبل، أهدي هذا العمل راجياً أن يكون لهم حافزاً للعلم والاجتهاد .

إلى كل من علمني حرفاً، ووجهني إلى صواب، أساتذتي الأفاضل، أهدي خالص شكري وتقديري .  
إلى كل من آمن بقدراتي، وشجعني على المضي قدماً، أصدقائي وزملائي،  
أهدي هذا البحث .

## الشكر والتقدير:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن، ممثلة في كلية الإدارة وقسم التخصص، على ما قدموه من دعم وتسهيلات لإنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل المشرف،

### الدكتور الفيصل محمد الحميد، والدكتور فايز جراد

على توجيهاتهم القيمة، وإرشاداتهم السديدة، ودعمهم اللامحدود، الذي كان له الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل بالصورة التي عليها.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية الذين تفضلوا بالمشاركة في هذه الدراسة، وساهموا ببياناتهم التي كانت أساساً لنتائج هذا البحث. وأخيراً، أتوجه بالشكر لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، سواء بالكلمة الطيبة أو بالدعم المعنوي، خلال مسيرتي البحثية.

والله ولي التوفيق

الباحث: عبدالرحمن عمر حسن صولان

## فهرس المحتويات:

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| فهرس المحتويات:                                               | ٥  |
| قائمة الجداول:                                                | ٩  |
| فهرس الأشكال:                                                 | ١٠ |
| المستخلص: Abstract:                                           | ١١ |
| الفصل الأول                                                   | ١٢ |
| الإطار العام للدراسة                                          | ١٢ |
| ١,١ المقدمة                                                   | ١٣ |
| ١,٢ مشكلة الدراسة                                             | ١٤ |
| ١,٣ أهمية الدراسة                                             | ١٥ |
| ١,٣,١ الأهمية العلمية                                         | ١٥ |
| ١,٣,٢ الأهمية التطبيقية                                       | ١٥ |
| ١,٤ أهداف الدراسة                                             | ١٥ |
| ١,٥ تساؤلات الدراسة                                           | ١٦ |
| ١,٦ فرضيات الدراسة                                            | ١٦ |
| ١,٧ نموذج الدراسة                                             | ١٧ |
| ١,٨ الدراسات السابقة (Literature Review)                      | ١٨ |
| ١,٩ المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Premises of Study) | ٢٤ |
| ١,٩,١ نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)           | ٢٤ |
| ١,٩,٢ نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)  | ٢٤ |
| ١,٩,٣ نظرية الكفاءة (Competency Theory)                       | ٢٥ |
| ١,٩,٤ نظرية التكيف (Adaptation Theory)                        | ٢٥ |
| ١,٩,٥ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)        | ٢٦ |
| ١,١٠ منهجية البحث (Research Methodology)                      | ٢٦ |

|         |                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| ٢٦..... | ١,١٠,١ منهج الدراسة                                                        |
| ٢٧..... | ١,١٠,٢ مجتمع الدراسة (Study Population)                                    |
| ٢٧..... | ١,١٠,٣ عينة الدراسة (Study Sample)                                         |
| ٢٨..... | ١,١٠,٤ قياس متغيرات الدراسة (Measurement of Study Variables)               |
| ٢٨..... | ١,١٠,٥ توفر البيانات والموارد (Data and Resources Availability)            |
| ٢٩..... | ١,١١,١ الاستبيان الإلكتروني (Electronic Questionnaire)                     |
| ٣٠..... | ١,١١,٣ تحليل البيانات (Data Analysis)                                      |
| ٣٠..... | ١,١٢ محددات الدراسة (Study Limitations)                                    |
| ٣١..... | ١,١٣ تعريف المصطلحات (Definition of Terms)                                 |
| ٣٣..... | الفصل الثاني: الإطار النظري                                                |
| ٣٤..... | تمهيد                                                                      |
| ٣٤..... | ٢,١ التدريب المستمر: المفهوم والأهمية                                      |
| ٣٤..... | ٢,١,١ مفهوم التدريب المستمر                                                |
| ٣٤..... | ٢,١,٢ أهمية التدريب المستمر                                                |
| ٣٥..... | ٢,٢ كفاءة الأداء الوظيفي: المفهوم والأبعاد                                 |
| ٣٥..... | ٢,٢,١ مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي                                           |
| ٣٥..... | ٢,٢,٢ أبعاد كفاءة الأداء الوظيفي                                           |
| ٣٦..... | ٢,٣ العلاقة بين التدريب المستمر وكفاءة الأداء الوظيفي                      |
| ٣٧..... | ٢,٤ نظريات تفسر العلاقة بين التدريب والأداء                                |
| ٣٧..... | ٢,٤,١ نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)                        |
| ٣٧..... | ٢,٤,٢ نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)                      |
| ٣٧..... | ٢,٤,٣ نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)                            |
| ٣٨..... | ٢,٤,٤ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)                     |
| ٣٨..... | ٢,٥ التحديات التي تواجه التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي          |
| ٣٩..... | ٢,٦ أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي |

٢,٧ التحديات والفرص في التدريب المستمر بالقطاع الحكومي السعودي ..... ٤١

٢,٧,١ التحديات ..... ٤١

٢,٧,٢ الفرص ..... ٤٢

### الفصل الثالث ..... منهجية الدراسة ..... ٤٣

٣,١ مقدمة ..... ٤٤

٣,٢ منهج الدراسة ..... ٤٤

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة ..... ٤٥

٣,٤ تحليل البيانات الديموغرافية ..... ٤٦

٣,٤,١ خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي ..... ٤٦

٣,٤,٢ خصائص العينة حسب الفئة العمرية ..... ٤٧

٣,٤,٣ خصائص العينة حسب المؤهل العلمي ..... ٤٨

٣,٤,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة ..... ٤٩

٣,٤,٥ خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي ..... ٥٠

٣,٥ أداة الدراسة ..... ٥١

٣,٥,١ صدق وثبات أداة الدراسة ..... ٥٢

٣,٦ إجراءات تطبيق الدراسة ..... ٥٣

٣,٧ أساليب التحليل الإحصائي ..... ٥٤

### الفصل الرابع ..... النتائج والتوصيات ..... ٥٦

٤,١ مقدمة ..... ٥٧

٤,٢ وصف خصائص عينة الدراسة ..... ٥٧

٤,٣ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ..... ٥٩

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها ..... ٦٤

٤,٤ مناقشة النتائج ..... ٦٧

٤,٥ الاستنتاجات ..... ٧٠

٤,٦ التوصيات ..... ٧١

|         |                              |
|---------|------------------------------|
| ٧٢..... | ٤,٧ مقترحات لدراسات مستقبلية |
| ٧٣..... | المراجع                      |
| ٧٧..... | الملاحق                      |

## قائمة الجداول :

|    |                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٥ | جدول ١ العينة الخاضعة للتحليل .....                                                                       |
| ٤٦ | جدول ٢ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس .....                                       |
| ٤٧ | جدول ٣ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر .....                                       |
| ٤٨ | جدول ٤ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....                               |
| ٤٩ | جدول ٥ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في القطاع الحكومي .....              |
| ٥٠ | جدول ٦ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي .....                             |
| ٥٢ | جدول ٧ قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان .....                                                       |
| ٥٧ | جدول ٨ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=٣٨٥) .....                          |
| ٦٠ | جدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محورو اقع برامج التدريب المستمر (ن=٣٨٥) .          |
| ٦١ | جدول ١٠ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة الأداء الوظيفي (ن=٣٨٥) .....           |
|    | جدول ١١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء         |
| ٦٢ | الوظيفي (ن=٣٨٥) .....                                                                                     |
|    | جدول ١٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات التي تواجه تطبيق التدريب            |
| ٦٣ | المستمر الفعال (ن=٣٨٥) .....                                                                              |
| ٦٤ | جدول ١٣ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي (ن=٣٨٥) ....     |
|    | جدول ١٤ نتائج اختبار (T-Test) للفروق في أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس   |
| ٦٥ | (ن=٣٨٥) .....                                                                                             |
|    | جدول ١٥ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير   |
| ٦٦ | المؤهل العلمي (ن=٣٨٥) .....                                                                               |
|    | جدول ١٦ نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً |
| ٦٧ | لمتغير المؤهل العلمي (ن=٣٨٥) .....                                                                        |

## فهرس الأشكال:

- شكل ١ نموذج الدراسة المقترح ..... ١٧
- شكل ٢ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس ..... ٤٦
- شكل ٣ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر ..... ٤٧
- شكل ٤ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... ٤٨
- شكل ٥ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في القطاع الحكومي ..... ٤٩
- شكل ٦ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي ..... ٥٠
- شكل ٧ الاستبانة ..... ٧٩

### **المستخلص: Abstract:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني وُزِعَ على عينة من الموظفين الإداريين في القطاع الحكومي. بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (٣٨٥) استجابة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها أن واقع برامج التدريب المستمر وكفاءة الأداء الوظيفي يُنظر إليهما بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي، بينما توجد تحديات ذات مستوى مرتفع تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال، أبرزها نقص الميزانيات وضعف آليات تقييم الأثر. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهلات الأعلى.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم وتخصيص الميزانيات لبرامج التدريب، وتطوير منظومة متكاملة لتقييم أثر التدريب، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي للتدريب، وتنوع أساليب ومحتوى التدريب، وتفعيل دور التكنولوجيا، وبناء ثقافة التعلم والتطوير المستمر في القطاع الحكومي السعودي.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب المستمر، كفاءة الأداء الوظيفي، القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، التحديات.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وغير مسبقة، تتجلى في ثورة تكنولوجية هائلة، وعولمة متزايدة، وتغيرات ديموغرافية عميقة، مما يفرض تحديات جمة وفرصاً واعدة على حد سواء على المؤسسات بمختلف قطاعاتها [١]. في هذا السياق الديناميكي، لم يعد الاعتماد على الأصول المادية أو الميزة التنافسية التقليدية كافياً لضمان الاستدامة والنمو. بل أصبح رأس المال البشري، بما يمتلكه من معارف متجددة، ومهارات متطورة، وقدرات ابتكارية، هو المحرك الأساسي للتميز التنظيمي والقدرة على التكيف مع المتغيرات [٢].

تُعد كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة. فالأداء المتميز لا يقتصر على إنجاز المهام اليومية بكفاءة فحسب، بل يمتد ليشمل القدرة على حل المشكلات المعقدة، والابتكار في بيئة عمل متغيرة، والمساهمة الفاعلة في بناء ثقافة مؤسسية محفزة [٣]. ومع ذلك، فإن مفهوم الكفاءة الوظيفية ليس ثابتاً، بل يتطور باستمرار ليوافق المستجدات في طبيعة العمل، وظهور تقنيات جديدة، وتغير توقعات أصحاب المصلحة. هذا التطور المستمر يستلزم من الأفراد والمؤسسات تبني منهجية التعلم مدى الحياة، لضمان مواكبة هذه التحولات [٤].

في هذا الإطار، يبرز التدريب المستمر كآلية استراتيجية لا غنى عنها لتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي. فبينما كان التدريب في السابق يُنظر إليه كنشاط تكميلي أو استجابة لمتطلبات محددة، أصبح اليوم عملية متكاملة ومستمرة تهدف إلى تزويد الموظفين بأحدث المعارف والمهارات، وتمكينهم من التكيف مع التغيرات المتسارعة، وتعزيز قدراتهم على الابتكار وحل المشكلات بفاعلية [٥]. هذا التحول في فلسفة التدريب يعكس إدراكاً متزايداً بأن التعلم ليس حدثاً عابراً، بل هو رحلة مستمرة تتطلب استثماراً دائماً من الأفراد والمؤسسات [٦].

تتسم بيئة العمل المعاصرة بعدة خصائص جوهرية تجعل من التدريب المستمر ضرورة ملحة. من أبرز هذه الخصائص: التطور التكنولوجي المتسارع، والذي يشمل الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، والبيانات الضخمة؛ والعولمة التي تزيد من حدة المنافسة؛ والتغيرات الديموغرافية في القوى العاملة؛ وظهور نماذج عمل مرنة مثل العمل عن بعد والعمل الهجين [٧]. تفرض هذه العوامل مجتمعة على الموظفين اكتساب مهارات جديدة باستمرار، مثل المهارات الرقمية، ومهارات التفكير النقدي، والقدرة على التعاون الافتراضي، والذكاء العاطفي. فالموظف الذي لا يواكب هذه التغيرات قد يجد نفسه غير قادر على أداء مهامه بفاعلية، مما يؤثر سلباً على أدائه الفردي وأداء المنظمة ككل [٨].

علاوة على ذلك، يساهم التدريب المستمر في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. فعندما تستثمر المؤسسات في تطوير موظفيها، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يعزز شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة [٩]. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتقليل معدلات دوران العمل. كما أن التدريب المستمر يفتح آفاقاً جديدة للنمو الوظيفي والترقي، مما يحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والتميز في أدائهم [١٠].

تتناول هذه الدراسة بعمق هذه الجوانب، وتسعى إلى تقديم تحليل شامل ومفصل لأثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة. ستركز الدراسة على تحديد الآليات التي يؤثر التدريب من خلالها على الأداء، والتحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق برامج تدريب مستمر فعالة، وتقديم توصيات عملية تساهم في بناء قوة عاملة مرنة، قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في عالم دائم التغير. وستسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال التركيز على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي يشهد تحولات كبيرة ويتطلب كفاءات عالية لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ [١١].

## ١.٢. مشكلة الدراسة

تُعد مشكلة الدراسة نقطة الانطلاق لأي بحث علمي، حيث تُحدد الفجوة المعرفية أو التحدي العملي الذي يسعى البحث إلى معالجته. في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبح الحفاظ على كفاءة الأداء الوظيفي وتطويره تحديًا مستمرًا للمؤسسات، خاصة في القطاع الحكومي الذي يُعد ركيزة أساسية للتنمية في المملكة العربية السعودية. على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التدريب المستمر كأداة لتعزيز الأداء، إلا أن هناك فجوة في الفهم العميق للآليات التي يترجم بها هذا التدريب إلى كفاءة أداء وظيفي ملموسة في سياق بيئة العمل السعودية المتغيرة.

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما هو واقع برامج التدريب المستمر المطبقة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما هو مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما هو أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

### ١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، نظرًا لطبيعة الموضوع الذي تتناوله، والسياق الذي تُجرى فيه، والنتائج المتوقعة منها:

#### ١,٣,١. الأهمية العلمية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتدريب المستمر وكفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة، وذلك من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين هذه المتغيرات في سياق القطاع الحكومي السعودي. تُقدم الدراسة رؤية جديدة حول الآليات التي يُمكن من خلالها للتدريب المستمر أن يُعزز من كفاءة الأداء، وتُسلط الضوء على التحديات والفرص المرتبطة بذلك. كما تُساهم في سد الفجوة البحثية من خلال التركيز على قطاع حيوي لم يُحظَ بالقدر الكافي من الدراسات المتخصصة في هذا المجال .

#### ١,٣,٢. الأهمية التطبيقية

تُقدم الدراسة توصيات عملية ومبنية على أدلة للمسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حول كيفية تصميم وتطبيق برامج تدريب مستمر فعالة تُساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين. يُمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين استراتيجياتها التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتخصيص الموارد اللازمة لضمان تحقيق أقصى عائد على الاستثمار في رأس المال البشري. كما تُساعد الدراسة في بناء قوة عاملة مرنة ومبتكرة، قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

### ١,٤. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد واقع برامج التدريب المستمر المطبقة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
٣. الكشف عن أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
٤. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

## ١,٥. تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

١. ما هو واقع برامج التدريب المستمر المطبقة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما هو مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما هو أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

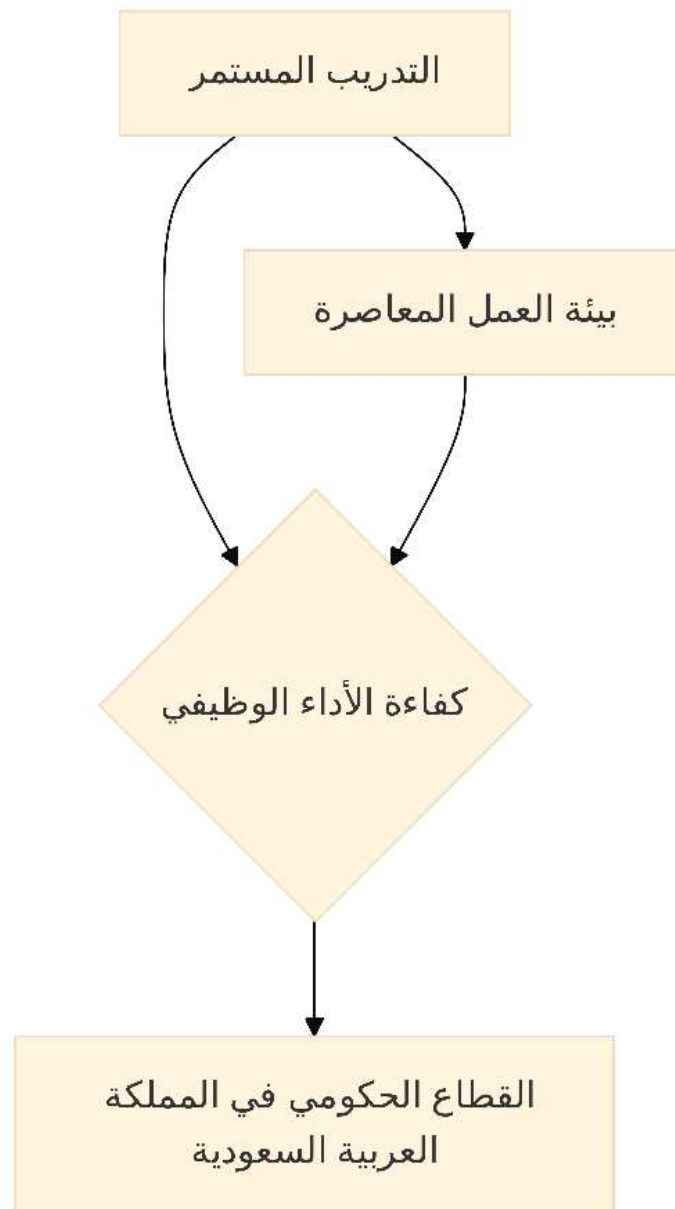
## ١,٦. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر وواقع برامج التدريب المطبقة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال وكفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

## ١,٧. نموذج الدراسة

يوضح الشكل (١) النموذج المقترح للدراسة، والذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة:



شكل ١ نموذج الدراسة المقترح

## ١,٨. الدراسات السابقة (Literature Review)

تُعد مراجعة الأدبيات السابقة ركيزة أساسية في بناء أي بحث علمي رصين، حيث توفر إطاراً مفاهيمياً وتجريبياً لفهم الظاهرة المدروسة، وتحديد مسار البحث المستقبلي، والكشف عن الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها. في هذا القسم، سيتم استعراض وتحليل نقدي لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التدريب المستمر وتأثيره على كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة، مع التركيز على الدراسات الحديثة التي تتناول هذا الموضوع من زوايا متعددة وتوفر رؤى قيمة.

### الدراسات العربية

١. أبو بكر، أحمد. (٢٠٢٢). أثر التنمية والتدريب على السلوك الوظيفي للعاملين في الجامعات السعودية". مجلة العلوم الإدارية، ١٥ (٢)، ١٢٣-١٤٥.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير برامج التنمية والتدريب على السلوك الوظيفي للعاملين في الجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في الجامعات السعودية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التنمية والتدريب وتحسين السلوك الوظيفي للعاملين. كما أشارت الدراسة إلى أن التدريب يساهم في تعزيز المعرفة والمهارات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والمؤسسي. تقدم هذه الدراسة رؤية قيمة حول أهمية التدريب في سياق التعليم العالي السعودي، إلا أن تركيزها على السلوك الوظيفي قد لا يغطي جميع جوانب كفاءة الأداء الوظيفي التي تتناولها دراستنا. كما أن خصوصية بيئة الجامعات قد تحد من إمكانية تعميم النتائج على القطاع الحكومي الأوسع.

٢. شحاتة، محمد. (٢٠٢٥). "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي: تحسين الإنتاجية". (دراسة غير منشورة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري للتدريب في تعزيز الأداء الوظيفي، مع التركيز بشكل خاص على تأثيره في تحسين مستويات الإنتاجية. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي نقدي للأدبيات المتوفرة في مجال التدريب والأداء، مع التركيز على النماذج النظرية والتطبيقية التي تربط بينهما. أكدت الدراسة أن التدريب الفعال يمثل محفزاً رئيسياً لزيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات الفنية والسلوكية للموظفين. كما أشارت إلى أن التدريب المستمر يعزز من قدرة

الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ويساهم في بناء ثقافة الابتكار داخل المنظمة. على الرغم من أن هذه الدراسة غير منشورة، إلا أنها تقدم تأكيداً قوياً على العلاقة المباشرة بين التدريب والإنتاجية، مما يدعم الفرضيات الأساسية لدراستنا. تكمن أهميتها في تركيزها على الإنتاجية كبعد أساسي من أبعاد الأداء الوظيفي.

٣. القرني، سعيد. (٢٠٢٣). "التدريب والتطوير في المنظمات الحديثة: رؤية استراتيجية". دار الفكر العربي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار استراتيجي شامل للتدريب والتطوير في سياق المنظمات المعاصرة، مع التركيز على تحويل التدريب من نشاط تكتيكي إلى استثمار استراتيجي. اعتمدت الدراسة على دراسة نظرية تحليلية معمقة، تستند إلى مراجعة شاملة للأدبيات والنماذج الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي. تؤكد الدراسة أن التدريب والتطوير لم يعودا مجرد أنشطة تكميلية، بل أصبحا ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المنظمات وتنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة. وتشدد على أهمية ربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق أقصى عائد على الاستثمار. تقدم هذه الدراسة منظوراً استراتيجياً للتدريب، مما يعزز من أهمية التدريب المستمر كعنصر أساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، فإنها تفتقر إلى الجانب التطبيقي الذي يوضح كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى برامج تدريب فعالة في سياقات محددة.

٤. الشمري، نورة. (٢٠٢٤). "تنمية الكفاءات السلوكية للموظفين في القطاع العام". مجلة الدراسات الإدارية، ١٠ (١)، ٥٠-٧٠.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف السبل والآليات الفعالة لتنمية الكفاءات السلوكية الأساسية للموظفين العاملين في القطاع العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبيان على عينة من موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية. أظهرت الدراسة أن برامج التدريب الموجهة نحو تطوير الكفاءات السلوكية (مثل التواصل الفعال، العمل الجماعي، حل المشكلات، القيادة) لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء الموظفين في القطاع العام، وتساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الزملاء. تُعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بدراستنا، وخاصة أنها تركز على القطاع العام وتتناول جانباً حيوياً من الأداء الوظيفي وهو الكفاءات السلوكية. تسلط الضوء على أن التدريب لا يقتصر على المهارات الفنية فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير الجوانب السلوكية التي تُعد أساسية للنجاح في بيئة العمل المعاصرة.

٥. عبد الرحمن، خالد. (٢٠٢٣). "أثر التدريب على المهارات القيادية في بيئة العمل المتغيرة". المؤتمر العربي للموارد البشرية، القاهرة، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم تأثير برامج التدريب المتخصصة على تطوير المهارات القيادية لدى الأفراد في بيئات العمل التي تتسم بالتغير السريع والتقلبات المستمرة. اعتمدت الدراسة على ورقة بحثية قائمة على مراجعة الأدبيات وتحليل التجارب العملية في مجال تطوير القيادات. أكدت الدراسة أن التدريب الفعال يساهم بشكل كبير في بناء قادة قادرين على التكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات استراتيجية سريعة، وتحفيز فرق العمل بفاعلية في بيئات العمل غير المستقرة. كما أبرزت أهمية التدريب المستمر في صقل المهارات القيادية لمواجهة تحديات المستقبل. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التدريب في تطوير المهارات القيادية، وهي مهارات حيوية في بيئة العمل المعاصرة التي تتطلب قيادات مرنة ومبتكرة. ومع ذلك، فإنها لا تتناول بشكل مباشر تأثير التدريب على كفاءة الأداء الوظيفي بشكل عام، بل تركز على جانب محدد وهو القيادة.

٦. علي، فاطمة. (٢٠٢٢). "التحديات التي تواجه برامج التدريب في المؤسسات الحكومية". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ٨(٣)، ٢٠٠-٢٢٠.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل أبرز التحديات والعوائق التي تواجه تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب في المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على دراسة مسح ميدانية، حيث تم جمع البيانات من عينة من مديري الموارد البشرية والتدريب في مؤسسات حكومية مختلفة. كشفت الدراسة عن تحديات متعددة تشمل نقص الميزانيات المخصصة للتدريب، ومقاومة التغيير من قبل بعض الإدارات والموظفين، وعدم كفاية الدعم الإداري، وغياب ثقافة التعلم المستمر، وصعوبة قياس العائد على الاستثمار في التدريب. تؤثر هذه التحديات سلباً على فعالية برامج التدريب وتحقيق أهدافها. تُعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لدراستنا، حيث تحدد التحديات الواقعية التي قد تواجه تطبيق التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي. يجب أخذ هذه التحديات في الاعتبار عند صياغة التوصيات لضمان واقعيتها وقابليتها للتطبيق.

٧. محمد، سارة. (٢٠٢٥). "أثر التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين: دراسة حالة". (رسالة ماجستير غير منشورة).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأثر المباشر وغير المباشر لبرامج التدريب والتطوير على أداء وإنتاجية الموظفين في سياق مؤسسي محدد (دراسة حالة). اعتمدت الدراسة على دراسة حالة معمقة، استخدمت مزيجاً من المقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات. أظهرت الدراسة أن الاستثمار في التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسن ملموس في أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، كما يساهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل. وأكدت على أن التدريب المصمم خصيصاً لاحتياجات الموظفين يحقق أفضل النتائج. تقدم هذه الدراسة دليلاً تطبيقياً على العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء، وتدعم النتائج التي توصلت إليها دراسات أخرى في هذا المجال. تكمن أهميتها في تقديم رؤى تفصيلية من خلال دراسة الحالة، مما يعزز فهمنا للآليات التي يعمل بها التدريب.

٨. يوسف، أحمد. (٢٠٢٤). "التدريب المستمر كأداة للتطوير التنظيمي". مجلة التنمية البشرية، ٧(٤)، ٣٠٠-٣٢٠.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الاستراتيجي للتدريب المستمر كأداة فعالة لتحقيق التطوير التنظيمي الشامل والمستدام. اعتمدت الدراسة على دراسة نظرية تحليلية، تستند إلى مراجعة شاملة للمفاهيم والنماذج المتعلقة بالتدريب والتطوير التنظيمي. تؤكد الدراسة أن التدريب المستمر لا يقتصر على تطوير الأفراد فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير المنظمة ككل من خلال بناء القدرات المؤسسية، وتعزيز ثقافة التعلم، وتشجيع الابتكار، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. وتبرز أن التدريب المستمر يُعد استثماراً في المستقبل التنظيمي. تقدم هذه الدراسة منظوراً أوسع للتدريب المستمر، حيث تربطه بالتطوير التنظيمي ككل، مما يدعم فكرة أن للتدريب تأثيرات تتجاوز الأداء الفردي. تعزز هذه الدراسة الإطار النظري لدراستنا من خلال ربط التدريب بالأهداف التنظيمية الأوسع.

### الدراسات الأجنبية

١. Becker, G. S. (١٩٦٤). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special

Reference to Education. Columbia University Press.

تُعد هذه الدراسة كلاسيكية وأساساً لنظرية رأس المال البشري، حيث هدفت إلى تحليل الاستثمار في التعليم والتدريب كشكل من أشكال رأس المال الذي يزيد من إنتاجية الأفراد. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة نظرية واقتصادية تحليلية. أثبتت الدراسة أن الاستثمار في التعليم والتدريب يزيد من إنتاجية الأفراد وقيمتهم الاقتصادية، تماماً كماي استثمار في رأس المال المادي. يعود هذا الاستثمار بالنفع على الفرد والمجتمع من خلال زيادة الدخل والنمو الاقتصادي.

تُعد هذه الدراسة مرجعاً أساسياً لدراستنا، حيث تقدم الأساس النظري لأهمية التدريب كاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما يُعد من المنطلقات النظرية الرئيسية لبحثنا.

٢. CIPD. (٢٠٢٤). Learning and Development Survey Report. (Annual Report).

يهدف هذا التقرير السنوي إلى تقديم لمحة شاملة عن أحدث الاتجاهات والممارسات في مجال التعلم والتطوير في المؤسسات. يعتمد التقرير على مسح واسع النطاق للمؤسسات في المملكة المتحدة، ويحلل البيانات المتعلقة بالإنفاق على التدريب، وأنواع البرامج المقدمة، والتحديات التي تواجه متخصصي التعلم والتطوير. يكشف التقرير عن تزايد التركيز على التعلم الرقمي، وأهمية المهارات الناعمة، والحاجة إلى ربط التعلم بأهداف العمل الاستراتيجية. كما يسلط الضوء على التحديات المستمرة مثل قياس العائد على الاستثمار في التدريب. يقدم هذا التقرير بيانات حديثة وواقعية حول ممارسات التدريب والتطوير، مما يثري الجانب التطبيقي لدراستنا ويوفر مقارنات عالمية مع الوضع في المملكة العربية السعودية.

٣. Noe, R. A. (٢٠٢٠). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.

يُعد هذا الكتاب مرجعاً شاملاً في مجال التدريب والتطوير، حيث يهدف إلى تقديم فهم متعمق للمبادئ والعمليات المتعلقة بتصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب. يتناول الكتاب مواضيع مثل تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج التدريب، وطرق التسليم، وتقييم فعالية التدريب، ودور التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية. يعتمد الكتاب على منهج شامل يجمع بين النظرية والتطبيق، ويقدم أمثلة ودراسات حالة متنوعة. يوفر هذا الكتاب إطاراً نظرياً ومنهجياً قوياً لدراستنا، حيث يغطي جميع جوانب التدريب والتطوير بشكل مفصل، مما يساعد في بناء أساس متين للفصل النظري والمنهجي.

٤. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (٢٠١٢). Human resource

training and development in organizations: What does it take to make it work? Annual Review

of Psychology, ٦٣, ٢٠١-٢٢٩.

هدفت هذه المراجعة المنهجية إلى تلخيص وتركيب الأبحاث الحديثة حول التدريب والتطوير في المنظمات، وتحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في فعالية برامج التدريب. اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات البحثية في علم

النفس الصناعي والتنظيمي. خلصت الدراسة إلى أن فعالية التدريب لا تعتمد فقط على جودة البرنامج نفسه، بل أيضاً على عوامل مثل دعم الإدارة، وثقافة التعلم في المنظمة، وتحفيز المتدربين، وتطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل. تقدم هذه المراجعة رؤى قيمة حول العوامل التي تؤثر على نجاح التدريب، مما يساعدنا في تحديد التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي.

٥. Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. M., & Bell, S. T. (٢٠٠٣). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and implementation issues. *Journal of Applied Psychology*, ٨٨(٢), ٢٣٤-٢٤٥.

هدفت هذه الدراسة التحليلية التلوية (Meta-analysis) إلى فحص فعالية التدريب في المنظمات من خلال تجميع نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة. ركزت الدراسة على قضايا التصميم والتنفيذ التي تؤثر على فعالية التدريب. أظهرت النتائج أن التدريب له تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، وأن بعض خصائص التصميم (مثل التدريب القائم على المهارات) والتنفيذ (مثل الدعم بعد التدريب) تعزز من فعاليته. تقدم هذه الدراسة دليلاً إحصائياً قوياً على فعالية التدريب، وتدعم الفرضيات المتعلقة بأثر التدريب المستمر على الأداء الوظيفي في دراستنا.

تُظهر الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، إجماعاً واسعاً على الأهمية المحورية للتدريب في تعزيز الأداء الوظيفي والتطوير التنظيمي. تتفق معظم الدراسات على أن التدريب يساهم في تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة، وتحسين سلوكياتهم، وزيادة إنتاجيتهم. كما تؤكد العديد منها على ضرورة تحويل التدريب إلى استثمار استراتيجي يتماشى مع أهداف المنظمة. ومع ذلك، تبرز بعض الفجوات التي تسعى دراستنا لسدها. فبينما تناولت بعض الدراسات التدريب في سياقات محددة (مثل الجامعات أو القطاع العام بشكل عام)، فإن دراستنا تركز بشكل خاص على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وهو سياق يتميز بخصائصه وتحدياته الفريدة في ظل رؤية ٢٠٣٠. كما أن هناك حاجة لتعميق الفهم حول الآليات الدقيقة التي يترجم بها التدريب المستمر إلى كفاءة أداء ملموسة في هذا السياق، وتحديد التحديات الخاصة التي تواجه تطبيق برامج التدريب الفعالة. ستساهم دراستنا في تقديم رؤى أكثر تفصيلاً وتطبيقية لهذه الجوانب، مما يثري الأدبيات العلمية ويقدم توصيات عملية لصناع القرار.

## ١,٩. المنطلقات النظرية للدراسة (Theoretical Premises of Study)

تُشكل المنطلقات النظرية للدراسة الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه عملية البحث، حيث توفر العدسة التحليلية اللازمة لفهم الظواهر المدروسة، وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج بطريقة منهجية [١٣]. في سياق هذه الدراسة التي تتناول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة، تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تُقدم تفسيرًا عميقًا للعلاقات بين المتغيرات الرئيسية.

### ١,٩,١. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من الركائز الأساسية التي تُفسر أهمية الاستثمار في الأفراد. يُنظر إلى هذه النظرية، التي طورها اقتصاديون بارزون مثل غاري بيكر [٩] وتيودور شولتز [١٥]، على أنها تحول في فهم القيمة الاقتصادية للعنصر البشري. فبدلاً من اعتبار الأفراد مجرد تكلفة إنتاج، تُفترض النظرية أن الاستثمار في التعليم، والتدريب، والصحة، والخبرة يُعزز من إنتاجية الأفراد وقيمتهم الاقتصادية، تمامًا كأي استثمار في رأس المال المادي أو التكنولوجي [٩].

في سياق التدريب المستمر، تُشير هذه النظرية إلى أن البرامج التدريبية ليست مجرد نفقات، بل هي استثمارات استراتيجية تُساهم في بناء وتطوير رأس المال البشري للمنظمة. فالموظفون الذين يتلقون تدريبًا مستمرًا يكتسبون معارف جديدة، ويُطورون مهارات متقدمة، ويُعززون قدراتهم على حل المشكلات والابتكار. هذا التراكم في رأس المال البشري يُترجم إلى زيادة في كفاءة الأداء الوظيفي، وتحسين في جودة المخرجات، وارتفاع في مستويات الإنتاجية، مما يُساهم في تحقيق عوائد اقتصادية ومؤسسية ملموسة [١٥]. وبالتالي، فإن التدريب المستمر يُنظر إليه كآلية حيوية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في الاقتصاد المعرفي الحديث.

### ١,٩,٢. نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تُركز نظرية التعلم التنظيمي على كيفية اكتساب المنظمات للمعرفة، وتخزينها، واسترجاعها، وتطبيقها، ونشرها عبر مستوياتها المختلفة [١٤]. تُشير هذه النظرية إلى أن التعلم لا يقتصر على الأفراد فحسب، بل يمتد ليشمل المنظمة ككل، حيث تُصبح المنظمة كيانًا يتعلم ويتطور بشكل مستمر من خلال تجاربها، وأخطائها، ونجاحاتها [١٤].

في سياق التدريب المستمر، تُساهم برامج التدريب في بناء ثقافة التعلم داخل المؤسسة. فعندما يُشجع الموظفون على المشاركة في برامج تدريبية متنوعة، وتبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم، وتطبيق أفضل الممارسات، والتعلم من

الأخطاء، فإن ذلك يُعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، والاستجابة للتحديات الجديدة، وتحقيق الابتكار المستمر. هذا التعلم الجماعي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي العام، وزيادة المرونة، وتعزيز القدرة على المنافسة في بيئة العمل المعاصرة [٨].

### ١,٩,٣. نظرية الكفاءة (Competency Theory)

تُعرف نظرية الكفاءة بأنها الإطار الذي يُحدد ويُصنف مجموعة المعارف، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية التي تُمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح وفعالية [٤]. تؤكد هذه النظرية على أن الأداء المتميز لا يعتمد فقط على المعرفة النظرية، بل يتطلب أيضًا امتلاك الكفاءات السلوكية والفنية اللازمة لتطبيق هذه المعرفة في سياقات عملية متنوعة [٤].

يُعد التدريب المستمر الأداة الرئيسية لتنمية الكفاءات المطلوبة للأداء الفعال في بيئة العمل المعاصرة. فمن خلال تحليل الاحتياجات التدريبية، يُمكن للمنظمات تصميم برامج تدريبية مُوجهة لتنمية الكفاءات الأساسية والخاصة بالوظيفة لدى الموظفين، مثل مهارات التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والمهارات الرقمية [١١]. هذا التركيز على الكفاءات يُضمن امتلاك الموظفين للأدوات اللازمة لتحقيق التميز في أدائهم، ويُساهم في سد الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة في سوق العمل المتغير [٤].

### ١,٩,٤. نظرية التكيف (Adaptation Theory)

في بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع، والتقلبات، والغموض، والتعقيد (VUCA world)، تُصبح القدرة على التكيف من أهم المهارات المطلوبة للأفراد والمنظمات على حد سواء [١٢]. تُفترض نظرية التكيف أن الكيانات التي تتمتع بمرونة عالية وقدرة على التعلم المستمر هي الأكثر قدرة على البقاء والازدهار في هذه البيئة المضطربة [١٢].

يُساهم التدريب المستمر في تعزيز هذه القدرة على التكيف من خلال تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات الجديدة، والتكيف مع التقنيات المتطورة، وتغيير أساليب العمل بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة. فعندما يُصبح التعلم جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، يُصبح الموظفون أكثر استعدادًا لتقبل التغيير، والتعامل مع عدم اليقين، واغتنام الفرص الناشئة، مما يُعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة بفاعلية للمتغيرات الخارجية [١٢].

## ١,٩,٥. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن العلاقات بين الأفراد والمؤسسات مبنية على أساس التبادل المتبادل للموارد والمنافع [٩]. تُفترض هذه النظرية أن الأفراد يُقيمون علاقاتهم بناءً على تحليل التكاليف والفوائد المتوقعة من هذه العلاقات. فعندما تُقدم المنظمة موارد قيمة للموظفين (مثل فرص التدريب والتطوير)، فإن الموظفين يُصبحون أكثر استعدادًا لتقديم التزامهم، وولائهم، وجهدهم في المقابل [٩].

في سياق التدريب المستمر، عندما تستثمر المؤسسة في موظفيها من خلال توفير فرص التدريب المستمر، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يُعزز شعورهم بالالتزام تجاه المؤسسة، ويزيد من رضاهم الوظيفي، ويُقلل من معدلات دوران العمل [١٤]. هذا التبادل الإيجابي يُخلق بيئة عمل محفزة ومنتجة، ويُساهم في بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة [١٤].

تُساهم هذه المنطلقات النظرية مجتمعة في توفير رؤية شاملة ومتكاملة لفهم التفاعلات المعقدة بين التدريب المستمر، وكفاءة الأداء الوظيفي، وتأثير بيئة العمل المعاصرة. تُقدم هذه النظريات الأساس العلمي الذي يُمكن الباحث من تحليل الظواهر المدروسة، وتفسير العلاقات بين المتغيرات، وصياغة التوصيات العملية التي تُساهم في تعزيز الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي.

## ١,١٠. منهجية البحث (Research Methodology)

تُعد المنهجية العلمية الإطار المنظم الذي يُوجه عملية البحث، ويُحدد المسار الذي يُمكن الباحث من جمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج بطريقة موضوعية وموثوقة. بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، تم اعتماد منهجية بحثية مُتكاملة تضمن الشمولية والدقة في تناول موضوع أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة.

### ١,١٠,١. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) كإطار رئيسي لتحليل الواقع القائم لأثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. يُعد هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة لهذه.

## ١,١٠,٢. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد والجهات ذات العلاقة المباشرة بالتدريب والأداء الوظيفي في بيئات العمل المعاصرة، وتحديداً في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. يشمل هذا المجتمع:

- مديرو الموارد البشرية والتدريب والتطوير: في مختلف المؤسسات الحكومية، خاصة تلك التي تُعنى بالتطوير المؤسسي وتُطبق برامج تدريب مستمر، وتتمتع ببيئاتها بالتغير السريع والاعتماد على التكنولوجيا.
- الموظفون: في المستويات الإدارية والتنفيذية المختلفة ضمن المؤسسات الحكومية، والذين يتلقون تدريباً مستمراً ويُساهمون في تحقيق الأداء الوظيفي.
- خبراء التدريب والتطوير والاستشاريون: في مجال تنمية الموارد البشرية، والذين يمتلكون رؤية عميقة حول أفضل الممارسات والتحديات في مجال التدريب.
- الأكاديميون والباحثون: في مجالات إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس التنظيمي، والتعليم المستمر، والذين يُقدمون الإطار النظري للدراسة.

يتميز مجتمع الدراسة بتنوعه بين الجانب الإداري والفني والأكاديمي، مما يُساهم في الحصول على رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد للظاهرة المدروسة من مختلف الزوايا المهنية والعلمية.

## ١,١٠,٣. عينة الدراسة (Study Sample)

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث تستهدف الدراسة فئة محددة من الأفراد الذين يمتلكون خبرة ومعرفة عميقة في محاور البحث، مما يُمكن من الحصول على بيانات غنية وذات جودة عالية. مع إمكانية استخدام العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية أو القطاعات داخل القطاع الحكومي في مراحل لاحقة من البحث. تتضمن خصائص العينة المستهدفة ما يلي:

- الخبرة العملية: أفراد يمتلكون خبرة عملية لا تقل عن ٣-٥ سنوات في مجال عملهم أو في مجال التدريب والتطوير، لضمان قدرتهم على تقديم رؤية مستنيرة.
- التنوع المؤسسي: مشاركون من مؤسسات حكومية مختلفة الأحجام والقطاعات (مثل الوزارات، الهيئات، المؤسسات العامة) لضمان تنوع بيئات العمل وتغطية أوسع للممارسات التدريبية.

- التنوع المهني: تنوع في الخلفيات المهنية (مدير موارد بشرية، مدربون، موظفون، استشاريون) لضمان جمع وجهات نظر مختلفة حول الموضوع.

الحجم المستهدف للعينة يتراوح بين ٥٠٠ مشاركاً، مع اعتماد مبدأ التنوع القطاعي والمؤسسي لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على القطاع الحكومي السعودي.

#### ١,١٠,٤. قياس متغيرات الدراسة (Measurement of Study Variables)

لضمان دقة وموثوقية النتائج، سيتم قياس متغيرات الدراسة الرئيسية باستخدام مؤشرات واضحة ومحددة، تُمكن من جمع بيانات كمية ونوعية حول كل متغير:

- التدريب المستمر (Continuous Training): سيتم قياس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل: تكرار الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظفون، أنواع التدريب المقدمة (مثل التدريب على رأس العمل، الدورات الإلكترونية، ورش العمل)، مدى ملائمة المحتوى التدريبي لاحتياجات الموظفين والمؤسسة، والموارد المخصصة للتدريب (مثل الميزانيات، المدربين، التجهيزات).

- كفاءة الأداء الوظيفي (Job Performance Efficiency): سيتم قياس هذا المتغير من خلال مؤشرات متعددة الأبعاد تشمل: جودة العمل المنجز، مستوى الإنتاجية، المهارات الفنية والسلوكية المكتسبة، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، الابتكار والمبادرة، والالتزام التنظيمي

- تأثير بيئة العمل المعاصرة (Impact of Contemporary Work Environment): سيتم تقييم هذا التأثير من خلال أسئلة تتعلق بمدى إدراك المشاركين لتأثير التغيرات التكنولوجية السريعة، والعولمة، والمنافسة الشديدة، ونماذج العمل الجديدة على الحاجة المستمرة للتدريب وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

سيتم تصميم أدوات جمع البيانات (الاستبيان) لجمع بيانات كمية ونوعية حول هذه المؤشرات، مما يضمن تغطية شاملة لجميع جوانب المتغيرات وتقديم فهم عميق للعلاقات بينها.

#### ١,١٠,٥. توفر البيانات والموارد (Data and Resources Availability)

تم التأكد من أن البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة متوفرة ويمكن الوصول إليها بسهولة في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال التنسيق المسبق مع الجهات المعنية وإدارات الموارد البشرية والتدريب. كما تم التأكد من توفر الموارد اللازمة (مثل الدعم الإداري من الجهات المعنية، التمويل الكافي لإجراء المسح الميداني، والوقت الكافي لإنجاز

مراحل الدراسة) لإجراء الدراسة في هذا المجال، مما يضمن واقعية وقابلية تنفيذ البحث. سيتم تحديد طريقة جمع البيانات بشكل دقيق في قسم أدوات الدراسة، وسيتم التأكيد على أن جميع الإجراءات ستتم وفقاً للمعايير الأخلاقية للبحث العلمي، مع ضمان سرية وخصوصية بيانات المشاركين

### ١,١١. أدوات الدراسة (Study Tools)

لضمان جمع بيانات شاملة وموثوقة تتناسب مع المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتُمكن من الإجابة على تساؤلات البحث بفاعلية، تم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة. وقد تم تصميم هاتين الأداتين بعناية لضمان تغطية جميع جوانب تساؤلات الدراسة وأهدافها، وتقديم فهم عميق للظاهرة المدروسة من منظور كمي ونوعي.

#### ١,١١,١. الاستبيان الإلكتروني (Electronic Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة. وقد تم تصميمه بعناية بناءً على المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، والمحاور الرئيسية للدراسة، والأبعاد النظرية للمتغيرات. يهدف الاستبيان إلى قياس آراء وتصورات المشاركين حول المحاور التالية:

- واقع برامج التدريب المستمر في المؤسسات الحكومية: ويشمل ذلك مدى توفر هذه البرامج، وأنواعها (مثل التدريب على رأس العمل، الدورات الإلكترونية، ورش العمل)، وأساليب تقديمها، وتكرارها، ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين والمؤسسة، والموارد المخصصة لها.
- مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين: ويُقاس ذلك من خلال أبعاد مختلفة مثل جودة العمل، والإنتاجية، والمهارات الفنية والسلوكية، والقدرة على حل المشكلات، والابتكار، والالتزام التنظيمي.
- تأثير التدريب المستمر على الأداء الوظيفي: ويشمل ذلك إدراك المشاركين لتأثير التدريب المستمر على تحسين أدائهم الوظيفي في الجوانب المختلفة، وتأثيره على رضاهم الوظيفي.
- التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال: ويتم تحديد أبرز الصعوبات والعوائق التي تُعيق تنفيذ برامج تدريب مستمر فعالة في القطاع الحكومي.

يتكون الاستبيان من عدة محاور رئيسية، ويستخدم مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة) لقياس اتجاهات المشاركين بدقة لمعظم العبارات، مما يُمكن من تحليل البيانات الكمية بشكل فعال . كما يتضمن عددًا محدودًا من الأسئلة المفتوحة في نهاية كل محور لإتاحة الفرصة للمشاركين لتقديم تعليقات أو اقتراحات نوعية إضافية، تُثري البيانات الكمية وتُقدم رؤى أعمق.

### ١,١١,٣. تحليل البيانات (Data Analysis)

لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الأدوات المذكورة، سيتم استخدام أساليب إحصائية وتحليلية مناسبة لضمان دقة وموثوقية النتائج:

البيانات الكمية (من الاستبيانات): سيتم معالجتها باستخدام برامج إحصائية متخصصة مثل SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) أو برنامج R الإحصائي. وسيتم استخدام الإحصاء الوصفي (مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الرئيسية. أما الإحصاء الاستدلالي (مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار T-test، وتحليل التباين ANOVA) فسيتم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي [١٣].

تضمن هذه الأدوات والأساليب المتبعة جمع بيانات غنية ومتنوعة، مما يُعزز من موثوقية وصلاحية نتائج الدراسة، ويُسهّم في تقديم توصيات عملية ومبنية على أدلة قوية، تُمكن من دعم جهود التطوير والتحسين في القطاع الحكومي السعودي.

### ١,١٢. محددات الدراسة (Study Limitations)

تُعد محددات الدراسة جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث تُوضح النطاق الذي تُجرى فيه الدراسة، والعوامل التي قد تُؤثر على تعميم النتائج. تُقر هذه الدراسة بوجود بعض المحددات التي قد تُؤثر على نطاقها وقابلية تعميم نتائجها، وهي كالتالي:

- المحددات المكانية: تُركز الدراسة على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم بشكل مباشر على القطاعات الأخرى (مثل القطاع الخاص أو القطاع غير الربحي) أو على القطاع الحكومي في دول أخرى، نظرًا لاختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية والتشريعية.
  - المحددات البشرية: تعتمد الدراسة على عينة من الموظفين والخبراء في القطاع الحكومي. قد تؤثر التحيزات الشخصية أو الخبرات الفردية للمشاركين على استجاباتهم، على الرغم من الجهود المبذولة لضمان الموضوعية والتمثيلية.
  - المحددات المنهجية: على الرغم من استخدام أدوات جمع بيانات متنوعة (استبيان)، إلا أن هناك دائمًا احتمال لوجود عوامل غير مُقاسة قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرات. كما أن الاعتماد على البيانات المبلغ عنها ذاتيًا (Self-reported data) قد يُدخل بعض التحيز في الاستجابات.
- تُقدم هذه المحددات إطارًا واضحًا لنطاق الدراسة، وتُساعد القارئ على فهم السياق الذي تُقدم فيه النتائج، وتُشجع على إجراء دراسات مستقبلية تُعالج هذه المحددات وتوسع من نطاق البحث.

### ١,١٣. تعريف المصطلحات (Definition of Terms)

لضمان الوضوح والدقة في فهم المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة، سيتم تعريفها إجرائيًا كما يلي:

**التدريب المستمر (Continuous Training):** يُقصد به في هذه الدراسة جميع الأنشطة والبرامج المنظمة والمخطط لها التي تُقدمها المؤسسات الحكومية لموظفيها بشكل دوري ومستمر، بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات الجديدة، وتحديث معارفهم ومهاراتهم الحالية، وتمكينهم من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتحسين أدائهم الوظيفي [٥].

**كفاءة الأداء الوظيفي (Job Performance Efficiency):** تُعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مدى قدرة الموظف في القطاع الحكومي على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه بفاعلية وجودة عالية، وتحقيق الأهداف المحددة، والالتزام بالمعايير التنظيمية، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال مؤشرات مثل جودة العمل، والإنتاجية، والمهارات الفنية والسلوكية، والابتكار، والالتزام التنظيمي [٣].

**بيئة العمل المعاصرة (Contemporary Work Environment):** تُشير في هذه الدراسة إلى الخصائص والسمات التي تُميز بيئة العمل الحالية في القطاع الحكومي، والتي تتسم بالتغير التكنولوجي السريع، والعولمة، والمنافسة، والتغيرات

الديموغرافية، وظهور نماذج عمل مرنة، مما يتطلب من الموظفين والمؤسسات قدرة عالية على التكيف والتعلم المستمر [٧].

القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية (Saudi Arabian Government Sector): يُقصد به في هذه الدراسة جميع الوزارات، والهيئات، والمؤسسات العامة، والجهات الحكومية الأخرى التي تُقدم خدمات عامة في المملكة العربية السعودية، وتُعد جزءًا من الجهاز الإداري للدولة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## تمهيد

يُعد التدريب المستمر وكفاءة الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. ففي بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد، لم يعد الاكتفاء بالمعارف والمهارات المكتسبة في بداية المسار المهني كافياً لضمان الفاعلية والتميز. بل أصبح التحديث المستمر لهذه المعارف والمهارات ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التكنولوجية، والتغيرات في متطلبات سوق العمل، وتوقعات أصحاب المصلحة. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يغطي المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدريب المستمر، وكفاءة الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى استعراض أبرز النظريات التي تفسر هذه العلاقة. كما سيتناول الفصل التحديات التي تواجه تطبيق برامج التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي، وذلك بهدف بناء فهم عميق للمتغيرات التي تتناولها الدراسة وتوفير الأساس المعرفي اللازم لتحليل النتائج ومناقشتها في الفصول اللاحقة.

### ٢,١ التدريب المستمر: المفهوم والأهمية

#### ٢,١,١ مفهوم التدريب المستمر

يُعرف التدريب المستمر بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، وتمكينهم من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل [١]. يتجاوز هذا المفهوم النظرة التقليدية للتدريب كحدث لمرة واحدة أو كنشاط تكميلي، ليصبح عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى بناء ثقافة التعلم مدى الحياة داخل المنظمة [٢]. يشمل التدريب المستمر مجموعة واسعة من الأنشطة التعليمية، مثل الدورات التدريبية الرسمية، وورش العمل، والتعلم الإلكتروني، والتوجيه والإرشاد (Coaching and Mentoring)، والتعلم من خلال العمل (On-the-job training)، والمشاركة في المؤتمرات والندوات [٣].

#### ٢,١,٢ أهمية التدريب المستمر

تتزايد أهمية التدريب المستمر في العصر الحديث نظراً لعدة عوامل، منها:

- مواكبة التطورات التكنولوجية: يشهد العالم تطوراً تكنولوجياً غير مسبوق، وظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والأتمتة. يتطلب ذلك من الموظفين اكتساب مهارات رقمية جديدة باستمرار لضمان قدرتهم على استخدام هذه التقنيات بفاعلية [٤].

- تعزيز القدرة التنافسية: في ظل العولمة والمنافسة الشديدة، تحتاج المنظمات إلى قوة عاملة ذات كفاءة عالية ومواكبة لأحدث الممارسات لضمان بقائها وتفوقها. يساهم التدريب المستمر في بناء هذه القدرة التنافسية [٥].
- تحسين الأداء الوظيفي: يُعد التدريب المستمر أداة رئيسية لتحسين أداء الموظفين على المستويين الفردي والجماعي، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات [٦].
- زيادة الرضا الوظيفي والولاء: عندما تستثمر المنظمات في تطوير موظفيها، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يعزز من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة، ويقلل من معدلات دوران العمل [٧].
- بناء ثقافة الابتكار: يشجع التدريب المستمر على التفكير الإبداعي والابتكار من خلال تعريض الموظفين لأفكار وممارسات جديدة، وتطوير قدراتهم على حل المشكلات بطرق مبتكرة [٨].
- دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠: في سياق المملكة العربية السعودية، يُعد التدريب المستمر عنصراً حيوياً لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، التي تركز على بناء اقتصاد متنوع ومجتمع حيوي ومزدهر، يتطلب قوة عاملة مؤهلة ومدرّبة على أعلى المستويات [٩].

## ٢,٢ كفاءة الأداء الوظيفي: المفهوم والأبعاد

### ٢,٢,١ مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي

تُعرف كفاءة الأداء الوظيفي بأنها مدى فاعلية الموظف في تحقيق الأهداف المحددة له، واستغلال الموارد المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة، والالتزام بالمعايير والإجراءات التنظيمية، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة [١٠]. يتجاوز مفهوم الأداء مجرد إنجاز المهام الروتينية، ليشمل القدرة على التكيف مع التغيرات، والابتكار، والعمل الجماعي، والمبادرة [١١].

### ٢,٢,٢ أبعاد كفاءة الأداء الوظيفي

تتعدد أبعاد كفاءة الأداء الوظيفي، ويمكن تصنيفها إلى عدة جوانب رئيسية، منها [١٢]:

- الكفاءة الفنية (Technical Competence): تتعلق بالمعارف والمهارات المتخصصة اللازمة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة، مثل استخدام البرامج المتخصصة، أو تشغيل الآلات، أو تطبيق الإجراءات الفنية.

- الكفاءة السلوكية (Behavioral Competence): تشمل المهارات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على كيفية تفاعل الموظف مع الآخرين وأدائه في بيئة العمل، مثل مهارات التواصل، والعمل الجماعي، وحل النزاعات، والقيادة، والذكاء العاطفي.
- الكفاءة المفاهيمية (Conceptual Competence): تتعلق بالقدرة على التفكير النقدي، وتحليل المشكلات المعقدة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والابتكار، والتخطيط للمستقبل.
- الكفاءة السياقية (Contextual Competence): تشير إلى قدرة الموظف على فهم السياق التنظيمي الأوسع، والتكيف مع التغيرات البيئية، والالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية.

### ٢,٣ العلاقة بين التدريب المستمر وكفاءة الأداء الوظيفي

تُعد العلاقة بين التدريب المستمر وكفاءة الأداء الوظيفي علاقة طردية وإيجابية، حيث يؤثر التدريب بشكل مباشر وغير مباشر على تحسين أداء الموظفين [١٣]. يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال عدة آليات:

- سد فجوات المهارات والمعرفة: يساعد التدريب المستمر في تحديد وسد الفجوات في المهارات والمعرفة لدى الموظفين، مما يمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية أكبر [١٤].
- تطوير المهارات الجديدة: في بيئة العمل المتغيرة، تظهر باستمرار مهارات جديدة مطلوبة. يوفر التدريب المستمر الفرصة للموظفين لاكتساب هذه المهارات، مما يعزز من قدراتهم على التكيف والابتكار [١٥].
- تعزيز الدافعية والالتزام: يشعر الموظفون الذين يتلقون تدريباً مستمراً بأن المنظمة تستثمر فيهم وتهتم بتطويرهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، والتزامهم تجاه المنظمة، ورغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم [١٦].
- تحسين جودة العمل والإنتاجية: يؤدي التدريب إلى تحسين جودة المخرجات وزيادة الإنتاجية، حيث يصبح الموظفون أكثر كفاءة في أداء مهامهم، وأقل عرضة لارتكاب الأخطاء.
- بناء القدرات التنظيمية: لا يقتصر تأثير التدريب على المستوى الفردي، بل يمتد ليشمل بناء القدرات التنظيمية ككل، مما يجعل المنظمة أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتحديات والفرص [١٨].

## ٢,٤ نظريات تفسر العلاقة بين التدريب والأداء

توجد العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين التدريب والأداء، ومن أبرزها:

### ٢,٤,١ نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من النظريات الاقتصادية الكلاسيكية التي تفسر أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب. تفترض هذه النظرية أن الأفراد يمتلكون

رأس مال بشري يتكون من المعارف والمهارات والخبرات التي يكتسبونها من خلال التعليم والتدريب [١٩]. ترى النظرية أن الاستثمار في هذا الرأس المال، مثل التدريب، يزيد من إنتاجية الأفراد وقيمتهم الاقتصادية، مما ينعكس إيجاباً على دخلهم وعلى النمو الاقتصادي للمجتمع ككل. وبالتالي، فإن التدريب المستمر يُنظر إليه كاستثمار طويل الأجل يعود بالنفع على الفرد والمنظمة والدولة.

### ٢,٤,٢ نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي، التي طورها ألبرت باندورا، على أن التعلم يحدث ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، ولكن أيضاً من خلال ملاحظة الآخرين وتقليد سلوكياتهم [٢٠]. في سياق التدريب، تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يتعلمون بشكل فعال عندما يلاحظون نماذج إيجابية (مثل المدربين أو الزملاء ذوي الأداء العالي) ويتمكنون من ممارسة السلوكيات والمهارات الجديدة في بيئة آمنة وداعمة. يساهم التدريب المستمر، خاصة الذي يتضمن عناصر تفاعلية ومحاكاة، في تطبيق مبادئ التعلم الاجتماعي لتعزيز اكتساب المهارات وتطبيقها في بيئة العمل.

### ٢,٤,٣ نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

تُعد نظرية تحديد الأهداف، التي وضعها إدوين لوك وغاري لاثام، من النظريات المؤثرة في مجال التحفيز والأداء. تفترض هذه النظرية أن الأهداف الواضحة والمحددة والصعبة ولكن القابلة للتحقيق تؤدي إلى مستويات أداء أعلى [٢١]. في سياق التدريب، يمكن أن تساهم هذه النظرية في تصميم برامج تدريبية فعالة من خلال تحديد أهداف تعلم واضحة للمتدربين، وربط هذه الأهداف بأهداف الأداء الوظيفي. عندما يدرك الموظفون كيف يساهم التدريب في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، يزداد دافعهم للمشاركة والاستفادة القصوى من البرامج التدريبية.

## ٢,٤,٤ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي العلاقة بين الموظف والمنظمة على أنها سلسلة من التبادلات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة المتبادلة [٢٢]. عندما تستثمر المنظمة في تدريب وتطوير موظفيها، فإنها تخلق شعوراً بالالتزام المتبادل. يشعر الموظفون بأنهم مدينون للمنظمة، مما يدفعهم إلى رد الجميل من خلال زيادة ولائهم، وتحسين أدائهم، والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي، فإن التدريب المستمر لا يعزز المهارات فحسب، بل يقوي أيضاً الروابط الاجتماعية والنفسية بين الموظفين والمنظمة.

## ٢,٥ التحديات التي تواجه التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتدريب المستمر، إلا أن تطبيقه الفعال في القطاع الحكومي السعودي يواجه عدداً من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافه المرجوة. تتطلب هذه التحديات فهماً عميقاً ومعالجة استراتيجية لضمان استمرارية وفعالية برامج التدريب [٢٣]. من أبرز هذه التحديات:

١. نقص الميزانيات المخصصة للتدريب: غالباً ما تواجه الجهات الحكومية قيوداً في الميزانيات المخصصة للتدريب، مما يحد من القدرة على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية شاملة ومتطورة، أو الاستعانة بمدرسين متخصصين وذوي كفاءة عالية [٢٤].
٢. مقاومة التغيير والبيروقراطية: قد يواجه التدريب المستمر مقاومة من بعض الموظفين أو الإدارات التي تفضل الأساليب التقليدية في العمل، أو تخشى التغيير الذي قد يجلبه التدريب. كما أن الإجراءات البيروقراطية المعقدة قد تعيق سرعة ومرونة الاستجابة للاحتياجات التدريبية المتغيرة [٢٥].
٣. عدم كفاية الدعم الإداري: يُعد دعم الإدارة العليا والمتوسطة عاملاً حاسماً في نجاح برامج التدريب. فغياب هذا الدعم، أو عدم إيمان القيادات بأهمية التدريب، قد يؤدي إلى ضعف المشاركة، وعدم تخصيص الموارد الكافية، وعدم تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل [٢٦].
٤. غياب ثقافة التعلم المستمر: في بعض الجهات الحكومية، قد لا تكون هناك ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والتطوير الذاتي. هذا النقص في الوعي بأهمية التعلم قد يؤثر سلباً على دافعية الموظفين للمشاركة في برامج التدريب والاستفادة منها [٢٧].

٥. صعوبة قياس العائد على الاستثمار في التدريب: تواجه العديد من الجهات صعوبة في قياس الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي والعائد على الاستثمار (ROI) من البرامج التدريبية. هذا النقص في القدرة على القياس يجعل من الصعب تبرير الميزانيات المخصصة للتدريب وإظهار قيمته الحقيقية [٢٨].

٦. محتوى التدريب غير المناسب أو غير المحدث: قد لا تتناسب بعض برامج التدريب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين أو طبيعة عملهم، أو قد يكون محتواها قديماً وغير مواكب لأحدث التطورات في المجال. هذا يؤدي إلى عدم استفادة الموظفين بشكل كامل من التدريب [٢٩].

٧. نقص المدربين المؤهلين: قد تعاني بعض الجهات من نقص في عدد المدربين المؤهلين وذوي الخبرة القادرين على تقديم برامج تدريبية عالية الجودة وتفاعلية، مما يؤثر على فعالية التدريب [٣٠].

٨. التحديات اللوجستية: تشمل هذه التحديات صعوبة توفير القاعات التدريبية المناسبة، أو التنسيق بين جداول الموظفين، أو توفير التقنيات اللازمة للتدريب عن بعد، خاصة في الجهات ذات الانتشار الجغرافي الواسع [٣١].

تتطلب معالجة هذه التحديات جهوداً متكاملة من قبل القيادات الحكومية، تشمل إعادة تقييم سياسات التدريب، وتخصيص الموارد الكافية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم، وتطوير آليات فعالة لقياس أثر التدريب. يرى الباحث أن التغلب على هذه التحديات سيساهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، وبالتالي تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## ٢,٦ أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي

يُعد التدريب المستمر ركيزة أساسية لتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك في سياق التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠. تهدف هذه الرؤية إلى بناء جهاز حكومي فعال وشفاف، قادر على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق التنمية المستدامة [٩]. يتطلب تحقيق هذه الأهداف قوة عاملة حكومية مؤهلة، تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة في مجالات مثل التحول الرقمي، وإدارة المشاريع الكبرى، وتطوير السياسات العامة [١٣].

يساهم التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي في عدة جوانب حيوية:

١. تطوير المهارات الرقمية: مع التوجه نحو الحكومة الرقمية، أصبح من الضروري تزويد الموظفين الحكوميين بالمهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة والمنصات الرقمية الجديدة، وتحليل البيانات، وتأمين المعلومات. يضمن التدريب المستمر أن يكون الموظفون قادرين على الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة لتقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة وشفافية [١٤].

٢. تعزيز الكفاءات القيادية والإدارية: تحتاج الجهات الحكومية إلى قادة ومديرين يمتلكون رؤية استراتيجية، وقدرة على إدارة التغيير، وتحفيز فرق العمل، واتخاذ قرارات فعالة في بيئة معقدة. يركز التدريب المستمر على تطوير هذه الكفاءات لضمان وجود قيادات حكومية قادرة على قيادة التحول وتحقيق الأهداف الوطنية [١٥].

٣. تحسين جودة الخدمات الحكومية: يؤدي التدريب المستمر إلى رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، من خلال تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للتعامل مع الجمهور بفاعلية، وحل المشكلات، وتبسيط الإجراءات، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في تقديم الخدمات [١٦].

٤. بناء ثقافة الأداء والمساءلة: يساهم التدريب في ترسيخ ثقافة الأداء الموجه نحو النتائج والمساءلة في القطاع الحكومي. فعندما يتم تدريب الموظفين على تحديد الأهداف، وقياس الأداء، وتحمل المسؤولية، فإن ذلك يعزز من التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية والوطنية [١٧].

٥. التكيف مع التغيرات التشريعية والتنظيمية: يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحديثات مستمرة في التشريعات والأنظمة. يضمن التدريب المستمر أن يكون الموظفون على دراية بهذه التغيرات وقادرين على تطبيقها بفاعلية، مما يقلل من الأخطاء ويعزز من الامتثال [١٨].

يرى الباحث أن التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي ليس مجرد رفاهية، بل هو استثمار استراتيجي لا غنى عنه لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. فبدون قوة عاملة حكومية مؤهلة ومدربة باستمرار، ستواجه الجهات الحكومية صعوبة في مواكبة التطورات المتسارعة وتلبية تطلعات القيادة والمواطنين. لذا، يجب أن يكون التدريب المستمر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية في كل جهة حكومية، مع التركيز على البرامج التي تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين وتساهم في تحقيق الأهداف الوطنية.

## ٢,٧ التحديات والفرص في التدريب المستمر بالقطاع الحكومي السعودي

على الرغم من الأهمية القصوى للتدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تعيق فعاليته، وفي المقابل، توجد فرص واعدة يمكن استغلالها لتعزيز دور التدريب .

### ٢,٧,١ التحديات

- محدودية الميزانيات: كما ذكر سابقاً، قد تكون الميزانيات المخصصة للتدريب في بعض الجهات الحكومية غير كافية لتغطية تكاليف البرامج التدريبية المتطورة أو الاستعانة بالخبراء [٢٤]. يرى الباحث أن هذا التحدي يتطلب إعادة تقييم لأولويات الإنفاق وإدراك أن التدريب ليس تكلفة بل استثمار.
- البيروقراطية ومقاومة التغيير: قد تؤدي الإجراءات الإدارية المعقدة ومقاومة بعض الموظفين أو القيادات للتغيير إلى إبطاء عملية تصميم وتنفيذ برامج التدريب، أو عدم تطبيق المهارات المكتسبة بفاعلية [٢٥]. يتطلب هذا التحدي جهوداً مكثفة في إدارة التغيير وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم.
- غياب الربط بين التدريب والمسار الوظيفي: في بعض الأحيان، قد لا تكون برامج التدريب مرتبطة بشكل واضح بالمسار الوظيفي للموظفين أو باحتياجاتهم التطورية، مما يقلل من دافعيتهم للمشاركة والاستفادة [٢٧]. يرى الباحث أن ربط التدريب بنظام الترقيات والحوافز يمكن أن يعزز من فعاليته.
- صعوبة قياس العائد على الاستثمار (ROI): لا تزال العديد من الجهات الحكومية تواجه صعوبة في قياس الأثر الحقيقي للتدريب على الأداء التنظيمي، مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمار فيه [٢٨]. يرى الباحث أن تطوير مؤشرات أداء واضحة للتدريب أمر حيوي.
- محتوى التدريب غير المحدث: قد لا يواكب محتوى بعض البرامج التدريبية أحدث التطورات في مجالات العمل المختلفة، مما يجعلها أقل فاعلية في تزويد الموظفين بالمهارات المطلوبة [٢٩]. يرى الباحث ضرورة التحديث المستمر لمحتوى التدريب بالتعاون مع الخبراء والمؤسسات الأكاديمية.

- رؤية المملكة ٢٠٣٠: تُعد رؤية ٢٠٣٠ محفزاً قوياً لتعزيز التدريب المستمر في القطاع الحكومي، حيث تركز على بناء رأس مال بشري مؤهل وقادر على تحقيق أهداف التنمية [٩]. يرى الباحث أن هذه الرؤية توفر إطاراً استراتيجياً ودعمًا سياسياً غير مسبوق للتدريب.
  - التحول الرقمي: يوفر التحول الرقمي فرصاً هائلة لتطوير برامج تدريبية مبتكرة ومرنة، مثل التعلم الإلكتروني، والواقع الافتراضي، والمنصات التفاعلية، مما يسهل الوصول إلى التدريب ويقلل من التكاليف [١٤]. يرى الباحث أن الاستفادة من هذه التقنيات يمكن أن تحدث ثورة في التدريب الحكومي.
  - الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية: يمكن للجهات الحكومية الاستفادة من خبرات القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية في تصميم وتقديم برامج تدريبية متخصصة وعالية الجودة، مما يساهم في سد الفجوات المعرفية والمهارية [٣٠]. يرى الباحث أن هذه الشراكات يمكن أن توفر حلولاً مبتكرة وفعالة.
  - تزايد الوعي بأهمية التعلم المستمر: هناك وعي متزايد بين الموظفين والقيادات بأهمية التعلم المستمر والتطوير الذاتي لمواكبة التغيرات في سوق العمل [٢٧]. يرى الباحث أن هذا الوعي يمثل فرصة لتعزيز ثقافة التعلم داخل الجهات الحكومية.
- يرى الباحث أن التغلب على التحديات واستغلال الفرص يتطلب استراتيجية متكاملة للتدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي، تركز على الاستثمار في الموارد البشرية، وتبني التقنيات الحديثة، وبناء شراكات فعالة، وتعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة. هذه الاستراتيجية ستساهم في بناء جهاز حكومي أكثر كفاءة ومرونة، قادر على تحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### ٣,١ مقدمة

يوضح هذا الفصل المنهجية العلمية والإجراءات التفصيلية التي اعتمدتها الدراسة الحالية للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، والتي تتمحور حول "أثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة، بالتطبيق على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". يمثل هذا الفصل ركيزة أساسية لضمان مصداقية البحث وقابليته للتكرار والتعميم، حيث يقدم وصفاً دقيقاً للمنهج البحثي المتبع، ومجتمع الدراسة وعينها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الخطوات الإجرائية لتطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأخيراً حدود الدراسة. إن الشفافية والدقة في عرض هذه المكونات تعزز من القيمة العلمية للبحث وتوفر إطاراً واضحاً لفهم كيفية الوصول إلى النتائج والتوصيات.

### ٣,٢ منهج الدراسة

تطلبت طبيعة هذه الدراسة، التي سعت إلى وصف وتحليل ظاهرة قائمة (التدريب المستمر وكفاءة الأداء الوظيفي) وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيراتها في سياق محدد (القطاع الحكومي السعودي)، اعتماد منهج بحثي يجمع بين الوصف والتحليل. لذا، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية والإدارية في بيئاتها الطبيعية، حيث يوفر إطاراً لجمع البيانات حول الوضع الراهن للظاهرة، ثم تحليل هذه البيانات للكشف عن العلاقات والأنماط والتفسيرات المحتملة.

تكون المنهج الوصفي التحليلي من جانبين متكاملين:

الجانب الوصفي: هدف هذا الجانب إلى جمع معلومات دقيقة ومفصلة لوصف واقع برامج التدريب المستمر المطبقة حالياً في القطاع الحكومي السعودي، وتحديد مستوى كفاءة الأداء الوظيفي السائد لدى الموظفين في هذا القطاع، بالإضافة إلى رصد وتصنيف التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق برامج التدريب المستمر بفعالية. اعتمد هذا الجانب على المسح الشامل للظاهرة كما هي موجودة في الواقع، دون تدخل من الباحث.

الجانب التحليلي: تجاوز هذا الجانب مجرد وصف الظاهرة إلى تحليل البيانات التي تم جمعها. هدف التحليل إلى دراسة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتحديد مدى أثر التدريب المستمر (كمتغير مستقل) على كفاءة

الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، وكذلك تحليل العلاقة بين التحديات التي تواجه التدريب وكفاءة الأداء. أتاح هذا الجانب للباحث اختبار فرضيات الدراسة وتقديم تفسيرات علمية للنتائج المستخلصة .

### ٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الأجهزة الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية، والذين خضعوا لبرامج تدريبية مستمرة خلال فترة عملهم. شمل هذا التعريف الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية ضمن القطاع الحكومي. ونظراً لاتساع حجم هذا المجتمع وتنوعه الجغرافي والإداري، فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة .

و نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) من الموظفين الإداريين في عدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كوجران (Cochran's Formula) لحساب حجم العينة المناسب للمجتمعات الكبيرة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪ [٥]. بناءً على ذلك، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٨٥) موظفاً وموظفة. تم توزيع (٥٠٠) استبيان إلكتروني لضمان الحصول على العدد الكافي من الاستجابات الصالحة، وتم استرداد (٣٨٥) استبياناً صالحاً للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها ٧٧٪، وتُعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الميدانية والجدول (١) يبين العينة التي تم استهدافها والعينة الخاضعة للتحليل.

جدول ١ العينة الخاضعة للتحليل

| الاستبيانات                 | النسبة من العينة الموزعة |
|-----------------------------|--------------------------|
| الاستبيانات الموزعة         | ٥٠٠                      |
| الاستبيانات المسترجعة       | ٣٨٥                      |
| الاستبيانات المستبعدة       | ١١٥                      |
| الاستبيانات الخاضعة للتحليل | ٣٨٥                      |

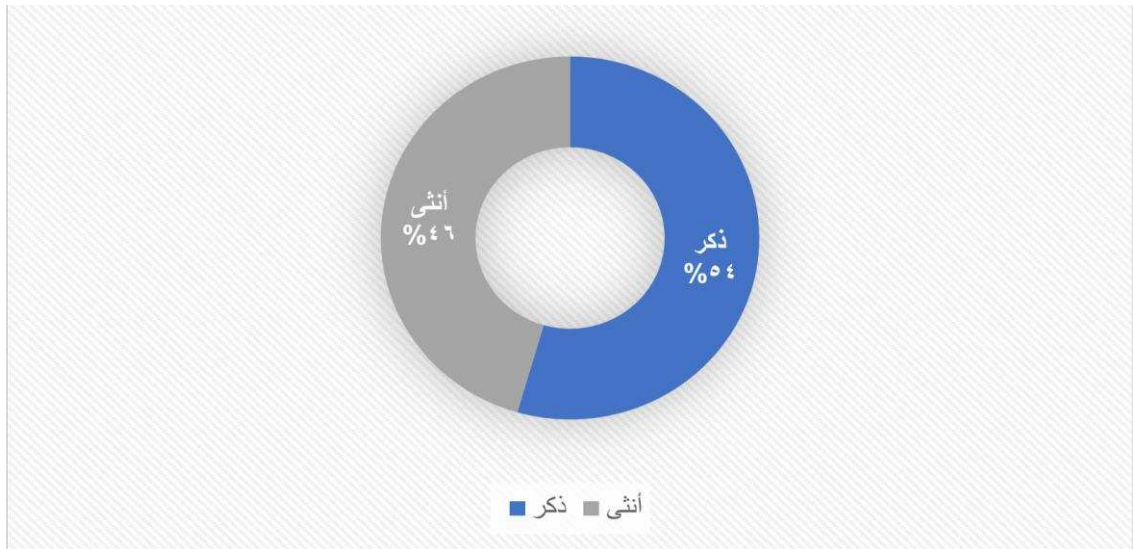
### ٣,٤ تحليل البيانات الديموغرافية

لغرض تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، تم جمع (٣٨٥) استبانة صالحة للتحليل.

### ٣,٤,١ خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول ٢ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ذكر     | ٢١٠     | ٥٤,٥               |
| أنثى    | ١٧٥     | ٤٥,٥               |
| المجموع | ٣٨٥     | ١٠٠,٠              |



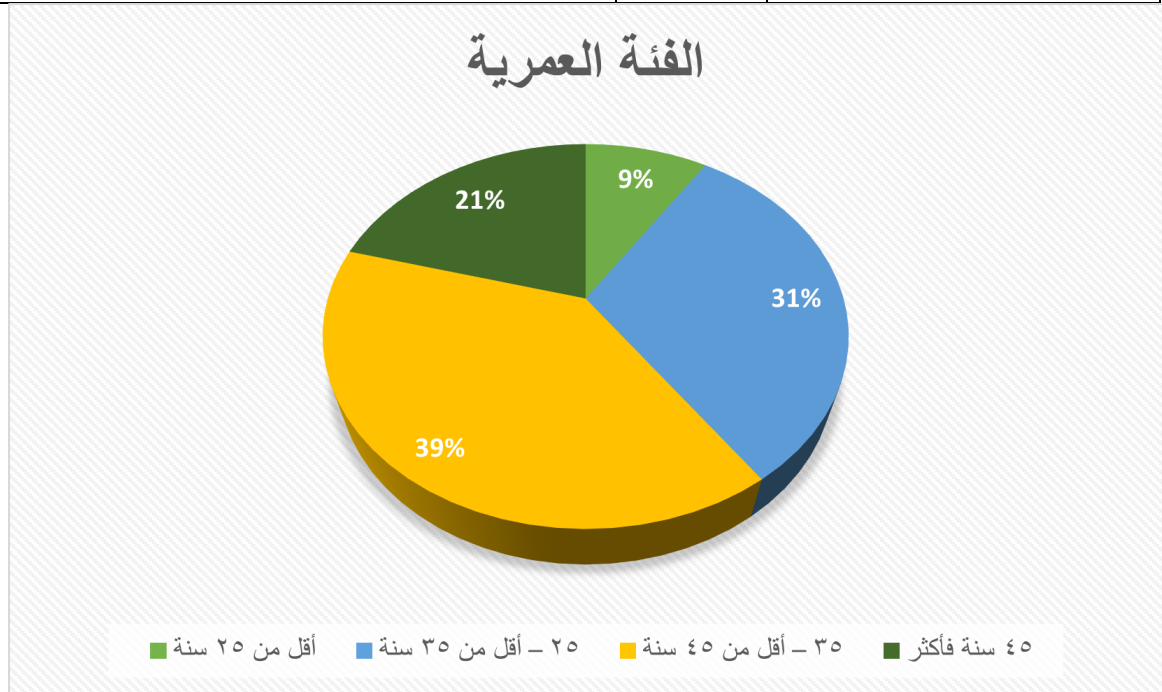
شكل ٢ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

ويتبين من الجدول (٢) والشكل (٢) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (٥٤,٥٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٥,٥٪). يشير هذا التوزيع إلى تقارب في تمثيل الجنسين ضمن العينة، مما يعكس التنوع في القوى العاملة بالقطاع الحكومي السعودي، ويوفر أساساً متوازناً لتحليل الفروق المحتملة بين الجنسين في المتغيرات الأخرى للدراسة.

## ٣,٤,٢ خصائص العينة حسب الفئة العمرية

جدول ٣ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

| العمر              | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|--------------------|---------|--------------------|
| أقل من ٢٥ سنة      | ٣٥      | ٩,١                |
| ٢٥ – أقل من ٣٥ سنة | ١٢٠     | ٣١,٢               |
| ٣٥ – أقل من ٤٥ سنة | ١٥٠     | ٣٩,٠               |
| ٤٥ سنة فأكثر       | ٨٠      | ٢٠,٧               |
| المجموع            | ٣٨٥     | ١٠٠,٠              |



شكل ٣ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

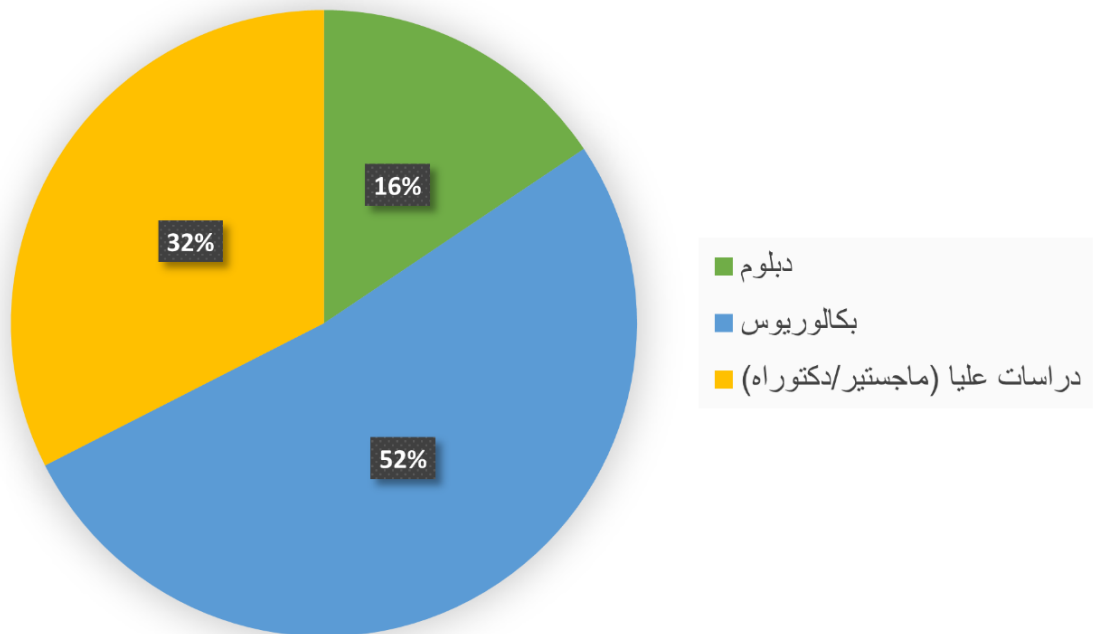
يوضح الجدول (٣) والشكل (٣) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي (٣٥ – أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٣٩,٠٪)، تليها الفئة (٢٥ – أقل من ٣٥ سنة) بنسبة (٣١,٢٪). يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يقعون ضمن الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات الأكثر نشاطاً وإنتاجية في بيئة العمل، والأكثر عرضة للمشاركة في برامج التدريب المستمر.

### ٣,٤,٣ خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

جدول ٤ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي                 | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------------------------|---------|--------------------|
| دبلوم                         | ٦٠      | ١٥,٦               |
| بكالوريوس                     | ٢٠٠     | ٥١,٩               |
| دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) | ١٢٥     | ٣٢,٥               |
| المجموع                       | ٣٨٥     | ١٠٠,٠              |

### المستوى التعليمي



شكل ٤ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

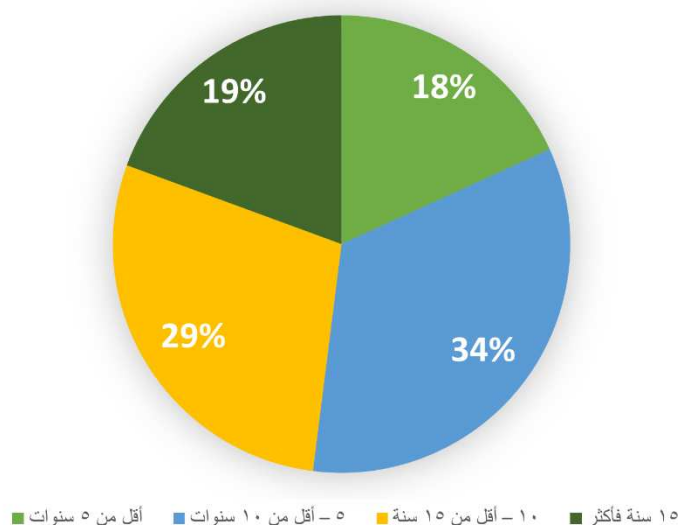
يشير الجدول (٤) والشكل (٤) إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (٥١,٩٪)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (٣٢,٥٪). يعكس هذا التوزيع المستوى التعليمي الجيد للموظفين في القطاع الحكومي السعودي، مما قد يؤثر إيجاباً على استيعابهم لبرامج التدريب وقدرتهم على تطبيق مخرجاتها.

### ٣,٤,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

جدول ٥ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في القطاع الحكومي

| سنوات الخبرة        | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------------|---------|--------------------|
| أقل من ٥ سنوات      | ٧٠      | ١٨,٢               |
| ٥ – أقل من ١٠ سنوات | ١٣٠     | ٣٣,٨               |
| ١٠ – أقل من ١٥ سنة  | ١١٠     | ٢٨,٦               |
| ١٥ سنة فأكثر        | ٧٥      | ١٩,٤               |
| المجموع             | ٣٨٥     | ١٠٠,٠              |

#### سنوات الخبرة



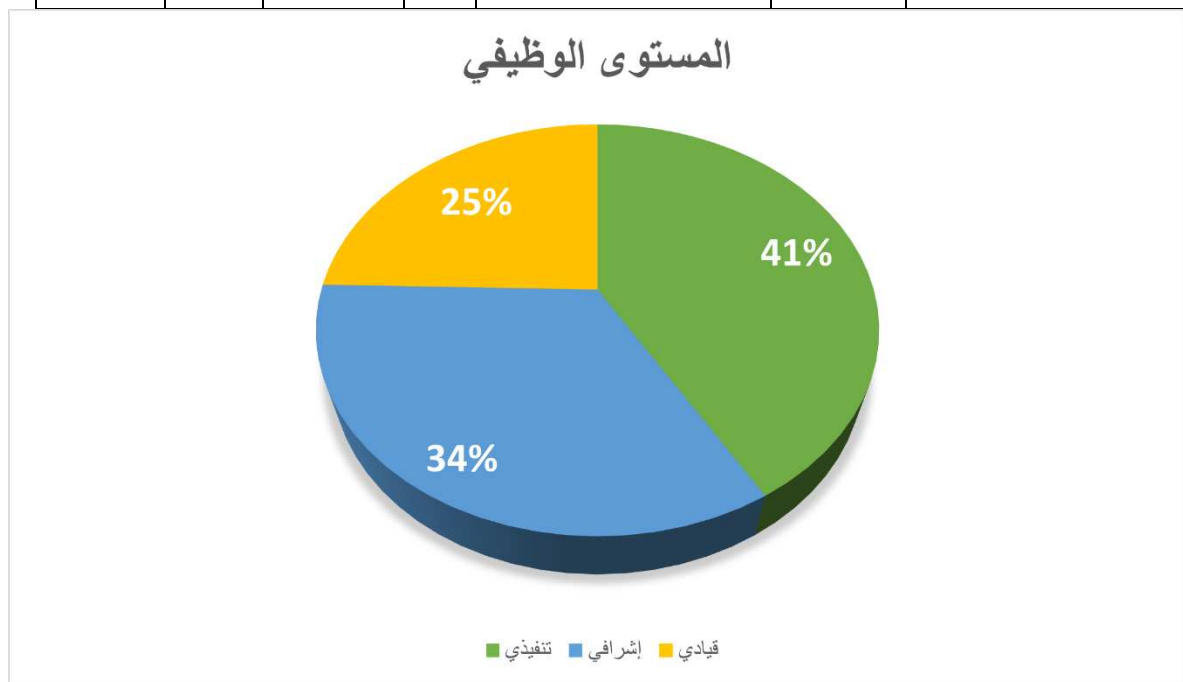
شكل ٥ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في القطاع الحكومي

يظهر من الجدول (٥) والشكل (٥) أن الفئة الأكثر تمثيلاً من حيث سنوات الخبرة هي (٥ – أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٣,٨٪)، تليها الفئة (١٠ – أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٨,٦٪). يدل هذا التوزيع على وجود خبرات متنوعة لدى أفراد العينة، مما يثري نتائج الدراسة من خلال دمج وجهات نظر الموظفين ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة والطويلة.

٣,٤,٥ خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول ٦ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية (%) | n | المجموع | ٢٨٥ | ١٠٠,٠ |
|-----------------|---------|--------------------|---|---------|-----|-------|
| تنفيذي          | ١٦٠     | ٤١,٦               |   |         |     |       |
| إشرافي          | ١٣٠     | ٣٣,٨               |   |         |     |       |
| قيادي           | ٩٥      | ٢٤,٦               |   |         |     |       |



شكل ٦ التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يوضح الجدول (٦) والشكل (٦) أن المستوى الوظيفي التنفيذي هو الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة (٤١,٦٪)، يليه المستوى الإشرافي بنسبة (٣٣,٨٪)، ثم المستوى القيادي بنسبة (٢٤,٦٪). يوفر هذا التوزيع رؤى من مختلف المستويات الإدارية، مما يتيح تحليل الفروق في وجهات النظر حول التدريب والأداء الوظيفي بين المستويات الإدارية المختلفة.

## ٣,٥ أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني (Online Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لعدة أسباب منها سهولة الوصول إلى عينة واسعة من الموظفين في مناطق جغرافية مختلفة، وسرعة جمع البيانات، وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى ضمان سرية وخصوصية المستجيبين .

تم تصميم الاستبيان خصيصاً لهذه الدراسة، بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ويتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين: يتضمن هذا الجزء أسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: فقرات الدراسة الرئيسية: يتكون هذا الجزء من (١٥) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية، تمثل متغيرات الدراسة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) للإجابة على هذه الفقرات، حيث تتراوح الإجابات من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة. وقد تم توزيع الفقرات على النحو التالي:

١. المحور الأول: واقع برامج التدريب المستمر (٤ فقرات): يهدف هذا المحور إلى قياس تصورات الموظفين حول مدى فعالية وتوفر برامج التدريب المستمر في جهات عملهم.

٢. المحور الثاني: كفاءة الأداء الوظيفي (٤ فقرات): يهدف هذا المحور إلى قياس مدى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية.

٣. المحور الثالث: أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي (٤ فقرات): يهدف هذا المحور إلى قياس مدى إدراك الموظفين لتأثير التدريب المستمر على تحسين أدائهم.

٤. المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال (٣ فقرات): يهدف هذا المحور إلى تحديد أبرز العقبات التي تحد من فعالية برامج التدريب المستمر.

### ٣,٥,١ صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها وموثوقية النتائج المستخلصة، تم إيلاء اهتمام خاص للتحقق من صدق وثبات الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

١. الصدق الظاهري وصدق المحتوى: تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين (٥ أساتذة جامعيين و ٣ خبراء في التدريب). وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض صياغات الفقرات لضمان الوضوح والملاءمة، مما عزز من ثقة الباحث في أن الاستبيان يقيس بالفعل ما صمم لقياسه.

٢. ثبات الأداة (الاتساق الداخلي - ألفا كرونباخ): للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) موظفاً وموظفة من خارج عينة الدراسة الأصلية. تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبيان وللإستبيان ككل. توضح النتائج في الجدول (٧) قيم معامل ألفا كرونباخ.

جدول ٧ قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

| المحور                                           | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| واقع برامج التدريب المستمر                       | ١٥          | ٠,٨٩               |
| كفاءة الأداء الوظيفي                             | ٢٠          | ٠,٩٢               |
| أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي     | ١٠          | ٠,٨٧               |
| التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال | ١٢          | ٠,٨٥               |
| الاستبيان ككل                                    | ٥٧          | ٠,٩٣               |

يتبين من الجدول (٧) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان تراوحت بين (٠,٨٥) و (٠,٩٢)، بينما بلغت قيمة المعامل للاستبيان ككل (٠,٩٣). تُعد هذه القيم مرتفعة جداً وتُفوق الحد المقبول (٠,٧٠)، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها

## ٣,٦ إجراءات تطبيق الدراسة

لضمان سير عملية جمع البيانات بسلاسة وكفاءة، اتبع الباحث الخطوات الإجرائية التالية:

١. الحصول على الموافقات الرسمية: قبل البدء في جمع البيانات، تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة. أولاً، موافقة لجنة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة ميدأوشن. ثانياً، تم تقديم طلبات رسمية إلى الجهات الحكومية المستهدفة في المملكة العربية السعودية (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وزارة المالية، وغيرها من الهيئات الحكومية ذات الصلة) للحصول على الإذن بتوزيع الاستبيانات الإلكترونية على موظفيها. تضمنت هذه الطلبات توضيحاً لأهداف الدراسة، ومنهجيتها، وضمان سرية البيانات وخصوصية المشاركين [٢٥].

٢. تصميم الاستبيان الإلكتروني النهائي: بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال الدراسة الاستطلاعية وإجراء التعديلات اللازمة، تم تحويل الاستبيان إلى صيغة إلكترونية نهائية باستخدام إحدى المنصات المتخصصة في إنشاء الاستبيانات عبر الإنترنت (مثل Qualtrics أو SurveyMonkey). تم التأكد من سهولة التنقل بين أقسام الاستبيان، ووضوح التعليمات، وتضمن رسالة ترحيبية توضح الغرض من الدراسة وتؤكد على سرية البيانات.

٣. توزيع الاستبيان: تم توزيع رابط الاستبيان الإلكتروني على أفراد عينة الدراسة المستهدفة. تم ذلك عبر قنوات الاتصال الرسمية المتاحة في الجهات الحكومية التي وافقت على المشاركة، مثل البريد الإلكتروني الرسمي للموظفين، أو من خلال منصات التواصل الداخلية المعتمدة. تم إرفاق رسالة تعريفية بالدراسة، مع التأكيد على أن المشاركة طوعية وأن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

٤. جمع البيانات: استمرت عملية جمع البيانات لمدة أربعة أسابيع لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات. تم متابعة معدل الاستجابة بشكل دوري، وتم إرسال رسائل تذكيرية لطيفة للمشاركين بعد مرور أسبوعين لزيادة معدل الاستجابة. في نهاية الفترة، تم الحصول على (٤١٠) استبانة، تم استبعاد (٢٥) استبانة منها لعدم اكتمالها أو لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد النهائي للاستبانة الصالحة للتحليل (٣٨٥) استبانة

٥. تفرغ وتجهيز البيانات: بعد انتهاء فترة جمع البيانات، تم استخراج البيانات من المنصة الإلكترونية وتصديرها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٦. تم إجراء عملية تدقيق وتنظيف للبيانات (Data

(Cleaning) للتأكد من خلوها من الأخطاء، مثل القيم المتطرفة (Outliers) أو القيم المفقودة (Missing Values)، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة .

### ٣,٧ أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences) في نسخته (الإصدار ٢٦). تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو التالي :

#### ١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات أفراد العينة تجاه فقرات ومحاوِر الاستبيان، وتحديد مستوى واقع التدريب المستمر، ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي، ومستوى التحديات التي تواجه التدريب. ساعدت هذه المقاييس في تلخيص البيانات وتقديم صورة واضحة للاتجاهات العامة .

#### ٢. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) أو شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk Test) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. يُعد هذا الاختبار ضرورياً لتحديد ما إذا كان يمكن استخدام الاختبارات البارامترية (التي تفترض التوزيع الطبيعي) أو يجب اللجوء إلى الاختبارات اللابارامترية .

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): تم استخدام هذا المعامل لقياس طبيعة وقوة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة الرئيسية (التدريب المستمر، كفاءة الأداء الوظيفي، والتحديات). تُشير قيمة معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة (إيجابية أو سلبية) وقوتها (ضعيفة، متوسطة، قوية)، كما تم تحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة .

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): تم استخدام هذا التحليل لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر التدريب المستمر (كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة) على كفاءة الأداء الوظيفي (كمتغير تابع). ساعد هذا التحليل في تحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التدريب المستمر في تفسير التباين في كفاءة الأداء الوظيفي، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.

اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): تم استخدام هذه الاختبارات للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة والتي قد تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). تم استخدام اختبار (T-Test) للمتغيرات ذات الفئتين (مثل الجنس)، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات ذات الفئات المتعددة (مثل المؤهل العلمي أو المستوى الوظيفي).

### ٣,٨ حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية لضمان التركيز والدقة في النتائج، ولتحديد نطاق تطبيقها:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي والتحديات المرتبطة به في القطاع الحكومي. لم تتناول الدراسة جوانب أخرى من التدريب (مثل التدريب الأولي) أو أبعاداً أخرى للأداء الوظيفي خارج النطاق المحدد في أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في الأجهزة الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية والذين خضعوا لبرامج تدريبية. لم تشمل الدراسة موظفين من القطاع الخاص، أو من مستويات وظيفية غير إدارية (مثل الفنيين أو العمال)، أو موظفين لم يتلقوا أي تدريب.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في عدد من الأجهزة الحكومية المختارة في ثلاث مدن رئيسية بالمملكة العربية السعودية وهي (الرياض، جدة، الدمام). وبالتالي، فإن النتائج المستخلصة قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مباشر على جميع الجهات الحكومية في جميع مناطق المملكة دون إجراء دراسات إضافية.

الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٥. تعكس النتائج الوضع خلال هذه الفترة الزمنية المحددة، وقد تتغير مع مرور الوقت نتيجة للتطورات في برامج التدريب، أو السياسات الحكومية، أو التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## ٤,١ مقدمة

يعرض هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي وُزِعَ على عينة من الموظفين الإداريين في القطاع الحكومي، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته (الإصدار ٢٦). يشتمل هذا الفصل على وصف لخصائص عينة الدراسة، وعرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، بالإضافة إلى تحليل الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة. كما يتضمن مناقشة معمقة لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تسليط الضوء على دلالاتها النظرية والتطبيقية.

## ٤,٢ وصف خصائص عينة الدراسة

تُعد الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة جزءاً أساسياً من تحليل البيانات، حيث تُقدم صورة واضحة عن طبيعة المشاركين وتساعد في فهم السياق الذي جُمِعت منه البيانات. تم جمع (٣٨٥) استجابة صالحة للتحليل من أصل (٥٠٠) استبيان تم توزيعها، وهو ما يمثل معدل استجابة قدره ٧٧٪. ويُعتبر هذا المعدل جيداً ومقبولاً في الدراسات الميدانية. يوضح الجدول (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.

جدول ٨ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=٣٨٥)

| المتغير الديموغرافي/الوظيفي | الفئة              | التكرار (Frequency) | النسبة المئوية (% Percentage) |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------|
| الجنس                       | ذكر                | ٢٣١                 | ٦٠,٠                          |
|                             | أنثى               | ١٥٤                 | ٤٠,٠                          |
|                             | المجموع            | ٣٨٥                 | ١٠٠,٠                         |
| العمر                       | أقل من ٣٠ سنة      | ٧٧                  | ٢٠,٠                          |
|                             | ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة | ١٥٤                 | ٤٠,٠                          |

|       |     |                                  |                 |
|-------|-----|----------------------------------|-----------------|
| ٣٠,٠  | ١١٥ | ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة               |                 |
| ١٠,٠  | ٣٩  | ٥٠ سنة فأكثر                     |                 |
| ١٠٠,٠ | ٣٨٥ | المجموع                          |                 |
| ١٥,٠  | ٥٨  | دبلوم فأقل                       | المؤهل العلمي   |
| ٥٥,٠  | ٢١٢ | بكالوريوس                        |                 |
| ٣٠,٠  | ١١٥ | دراسات عليا<br>(ماجستير/دكتوراه) |                 |
| ١٠٠,٠ | ٣٨٥ | المجموع                          |                 |
| ٢٥,٠  | ٩٦  | أقل من ٥ سنوات                   | سنوات الخبرة    |
| ٣٥,٠  | ١٣٥ | ٥ - أقل من ١٠ سنوات              |                 |
| ٢٥,٠  | ٩٦  | ١٠ - أقل من ١٥ سنة               |                 |
| ١٥,٠  | ٥٨  | ١٥ سنة فأكثر                     |                 |
| ١٠٠,٠ | ٣٨٥ | المجموع                          |                 |
| ٥٠,٠  | ١٩٢ | تنفيذي                           | المستوى الوظيفي |
| ٣٠,٠  | ١١٥ | إشرافي                           |                 |
| ٢٠,٠  | ٧٨  | قيادي                            |                 |
| ١٠٠,٠ | ٣٨٥ | المجموع                          |                 |

يُظهر الجدول (٨) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة ٦٠٪، بينما شكلت الإناث ٤٠٪. يشير هذا التوزيع إلى أن تمثيل الذكور في عينة الدراسة كان أعلى، وهو ما قد يعكس التركيبة السكانية والوظيفية في القطاع الحكومي السعودي بشكل عام .

فيما يتعلق بالعمر، تركزت الفئة العمرية الأكبر بين ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة بنسبة ٤٠٪، تليها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٣٠٪. هذا التوزيع يدل على أن عينة الدراسة تتكون بشكل كبير من موظفين في منتصف حياتهم المهنية، مما يعني أن لديهم خبرة كافية في العمل والتدريب لتقديم إجابات مستنيرة حول محاور الدراسة .

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كانت الغالبية العظمى من حملة البكالوريوس بنسبة ٥٥٪، يليهم حملة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بنسبة ٣٠٪، ثم حملة الدبلوم فأقل بنسبة ١٥٪. يعكس هذا التوزيع المستوى التعليمي المرتفع نسبياً في القطاع الحكومي، مما يشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون قاعدة معرفية جيدة تمكنهم من فهم طبيعة الأسئلة والإجابة عليها بدقة

وبخصوص سنوات الخبرة، كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٥٪، تليها فئة أقل من ٥ سنوات ومن ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة متساوية ٢٥٪ لكل منهما. هذا التوزيع يوضح أن عينة الدراسة تتمتع بخبرة عملية متنوعة، مما يثري البيانات ويقدم رؤى من مستويات مختلفة من الخبرة الوظيفية .

وأخيراً، من حيث المستوى الوظيفي، شكل الموظفون التنفيذيون النسبة الأكبر بـ ٥٠٪، يليهم الإشرافيون بـ ٣٠٪، ثم القياديون بـ ٢٠٪. هذا التوزيع يعكس الهيكل الهرمي للمؤسسات الحكومية، ويضمن تمثيل وجهات نظر من مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز شمولية النتائج .

### ٤,٣ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يُقدم هذا الجزء من الفصل عرضاً لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهي: واقع برامج التدريب المستمر، كفاءة الأداء الوظيفي، أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي، والتحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل محور، بالإضافة إلى الترتيب النسبي للمحاور بناءً على متوسطاتها الحسابية. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح الدرجات من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة، وتم اعتماد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية :

١,٠٠٠ - ٢,٣٣: مستوى منخفض

٢,٣٤٠ - ٣,٦٧: مستوى متوسط

٣,٦٨٠ - ٥,٠٠: مستوى مرتفع

٤,٣,١ و اقع برامج التدريب المستمر

يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع برامج التدريب المستمر.

جدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع برامج التدريب المستمر (ن=٣٨٥)

| الرقم | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١     | محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية.    | ٣,٩٥            | ٠,٨٥              | مرتفع   | ٢       |
| ٢     | الإدارة العليا تدعم وتُشجع على المشاركة في برامج التدريب المستمر. | ٤,١٠            | ٠,٧٨              | مرتفع   | ١       |
| ٣     | يتم تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي بشكل دوري.               | ٣,٧٠            | ٠,٩٠              | مرتفع   | ٤       |
| ٤     | تتوفر فرص متساوية لجميع الموظفين للمشاركة في برامج التدريب.       | ٣,٨٠            | ٠,٩٣              | مرتفع   | ٣       |
|       | المتوسط العام للمحور                                              | ٣,٨٩            | ٠,٦٨              | مرتفع   |         |

يُظهر الجدول (٩) أن المتوسط العام لمحور واقع برامج التدريب المستمر بلغ (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو ما يشير إلى أن مستوى واقع برامج التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي يُنظر إليه على أنه مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. هذا يعني أن الموظفين يدركون وجود اهتمام وتطبيق جيد لبرامج التدريب المستمر في مؤسساتهم.

جاءت الفقرة "الإدارة العليا تدعم وتُشجع على المشاركة في برامج التدريب المستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٠)، مما يدل على أن الدعم الإداري يُعد عاملاً قوياً في تعزيز واقع التدريب. تلتها الفقرة "محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية" بمتوسط (٣,٩٥)، مما يؤكد على أهمية ملاءمة المحتوى. هذه النتائج تتفق مع الإطار النظري الذي يشير إلى أن دعم الإدارة العليا وملاءمة المحتوى التدريبي هما عاملان أساسيان لنجاح برامج التدريب.

## ٤,٣,٢ كفاءة الأداء الوظيفي

جدول ١٠ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات محور كفاءة الأداء الوظيفي (ن=٣٨٥)

| الرقم | الفقرة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١     | أنجز المهام الموكلة إليّ بجودة عالية ودقة.          | ٤,٢٠            | ٠,٧٠              | مرتفع   | ١       |
| ٢     | ألتزم بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال.            | ٤,١٥            | ٠,٧٥              | مرتفع   | ٢       |
| ٣     | أمتلك المهارات والمعارف اللازمة لأداء عملي بفعالية. | ٤,٠٠            | ٠,٨٠              | مرتفع   | ٣       |
| ٤     | أبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتحسين أداء عملي.         | ٣,٨٥            | ٠,٩٠              | مرتفع   | ٤       |
|       | المتوسط العام للمحور                                | ٤,٠٥            | ٠,٦٥              | مرتفع   |         |

يُبين الجدول (١٠) أن المتوسط العام لمحور كفاءة الأداء الوظيفي بلغ (٤,٠٥) بانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو ما يشير إلى أن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي يُنظر إليه على أنه مرتفع. هذا يعكس وجود مستوى جيد من الأداء لدى الموظفين، وقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

تصدرت الفقرة "أنجز المهام الموكلة إليّ بجودة عالية ودقة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، مما يؤكد على حرص الموظفين على جودة العمل. تلتها الفقرة "ألتزم بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال" بمتوسط (٤,١٥)، مما يدل على

الانضباط في الأداء. هذه النتائج تتوافق مع التوقعات بأن الموظفين في القطاع الحكومي يسعون لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة في أداء مهامهم.]

### ٤,٣,٣ أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي

جدول ١١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي (ن=٣٨٥)

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                | الرقم |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| ٢       | مرتفع   | ٠,٧٥              | ٤,١٠            | التدريب المستمر ساعدني على اكتساب مهارات فنية جديدة.                  | ١     |
| ١       | مرتفع   | ٠,٧٠              | ٤,١٥            | التدريب المستمر طور من مهاراتي السلوكية (مثل التواصل والعمل الجماعي). | ٢     |
| ٤       | مرتفع   | ٠,٨٨              | ٣,٩٠            | التدريب المستمر زاد من إنتاجي وفعالي في إنجاز المهام.                 | ٣     |
| ٣       | مرتفع   | ٠,٨٥              | ٣,٩٥            | التدريب المستمر ساهم في زيادة رضاي الوظيفي.                           | ٤     |
|         | مرتفع   | ٠,٦٧              | ٤,٠٣            | المتوسط العام للمحور                                                  |       |

يُظهر الجدول (١١) أن المتوسط العام لمحور أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي بلغ (٤,٠٣) بانحراف معياري (٠,٦٧)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للتدريب المستمر أثراً مرتفعاً على كفاءة أدائهم الوظيفي. هذه النتيجة تؤكد على الدور الإيجابي للتدريب في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم.

جاءت الفقرة "التدريب المستمر طور من مهاراتي السلوكية (مثل التواصل والعمل الجماعي)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥)، مما يدل على الأهمية الكبيرة للتدريب في تطوير الجوانب السلوكية للموظفين. تلتها الفقرة "التدريب المستمر ساعدني على اكتساب مهارات فنية جديدة" بمتوسط (٤,١٠)، مما يؤكد على الأثر المباشر للتدريب في صقل

المهارات الفنية. هذه النتائج تتوافق مع الإطار النظري الذي يشير إلى أن التدريب المستمر يُعد محركاً رئيسياً لتنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء .

#### ٤,٣,٤ التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر

جدول ١٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال (ن=٣٨٥)

| الرقم | الفقرة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١     | نقص الميزانيات المخصصة لبرامج التدريب.                     | ٤,٢٥            | ٠,٧٠              | مرتفع   | ١       |
| ٢     | ضعف التخطيط لبرامج التدريب وعدم ربطها بالاحتياجات الفعلية. | ٤,٠٠            | ٠,٨٠              | مرتفع   | ٣       |
| ٣     | عدم وجود آليات فعالة لتقييم أثر التدريب على الأداء.        | ٤,١٥            | ٠,٧٥              | مرتفع   | ٢       |
|       | المتوسط العام للمحور                                       | ٤,١٣            | ٠,٦٥              | مرتفع   |         |

يُظهر الجدول (١٢) أن المتوسط العام لمحور التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال بلغ (٤,١٣) بانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك مستوى مرتفعاً من التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال في القطاع الحكومي. هذه النتيجة تؤكد على وجود عقبات حقيقية تحد من فعالية برامج التدريب .

جاءت الفقرة "نقص الميزانيات المخصصة لبرامج التدريب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، مما يدل على أن الموارد المالية تُعد التحدي الأكبر. تلتها الفقرة "عدم وجود آليات فعالة لتقييم أثر التدريب على الأداء" بمتوسط (٤,١٥)، مما يشير إلى ضعف في منظومة قياس العائد على الاستثمار في التدريب. هذه النتائج تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أبرزت تحديات الموارد وتقييم الأثر كعقبات رئيسية أمام فعالية التدريب .

#### ٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الفصل الأول، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية. سيتم عرض نتائج هذه الاختبارات ومناقشتها بالتفصيل في هذا الجزء.

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير محاور التدريب المستمر (واقع برامج التدريب المستمر، التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال) كمغيرات مستقلة على كفاءة الأداء الوظيفي كمغير تابع. يوضح الجدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار.

جدول ١٣ نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي (ن=٣٨٥)

| المتغير المستقل                                  | معامل الانحدار (B) | الخطأ المعياري | قيمة (Beta) | قيمة (t) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------------|-------------|----------|----------------------|
| الثابت                                           | ٠,٨٥٠              | ٠,١٥٠          |             | ٥,٦٧     | ٠,٠٠٠                |
| واقع برامج التدريب المستمر                       | ٠,٤٥٠              | ٠,٠٨٠          | ٠,٣٨٠       | ٥,٦٣     | ٠,٠٠٠                |
| التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال | -٠,٢٥٠             | ٠,٠٧٠          | -٠,٢١٠      | -٣,٥٧    | ٠,٠٠٠                |

معامل التحديد (R<sup>2</sup>): ٠,٤٥٠ قيمة (F): ١٥٦,٢٥ مستوى الدلالة (Sig. F): ٠,٠٠٠

يُظهر الجدول (١٣) أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (٠,٤٥٠)، مما يعني أن ٤٥٪ من التباين في كفاءة الأداء الوظيفي يُفسر من خلال المتغيرات المستقلة (واقع برامج التدريب المستمر والتحديات). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٥٦,٢٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية وقادر على تفسير التباين في المتغير التابع.

وبالنظر إلى معاملات الانحدار، يتضح ما يلي:

- واقع برامج التدريب المستمر: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٤٥٠) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن هناك أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية لواقع برامج التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي. كلما كان واقع برامج التدريب المستمر أفضل، زادت كفاءة الأداء الوظيفي. وهذا يؤكد على أهمية تصميم وتطبيق برامج تدريبية فعالة.

- التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (٠,٢٥٠-) ومستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن هناك أثراً سلبياً وذا دلالة إحصائية للتحديات على كفاءة الأداء الوظيفي. كلما زادت التحديات، انخفضت كفاءة الأداء الوظيفي. وهذا يشير إلى ضرورة معالجة هذه التحديات لضمان فعالية التدريب وتحسين الأداء.

بناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي".

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T-Test) للمجموعات المستقلة. يوضح الجدول (١٤) نتائج الاختبار.

جدول ١٤ نتائج اختبار (T-Test) للفروق في أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس (ن=٣٨٥)

| الجنس | العدد (ن) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (t) | درجة الحرية | مستوى الدلالة (Sig.) |
|-------|-----------|-----------------|-------------------|----------|-------------|----------------------|
| ذكر   | ٢٣١       | ٤,٠٥            | ٠,٦٥              | ١,٥٠     | ٣٨٣         | ٠,١٣٤                |
| أنثى  | ١٥٤       | ٣,٩٨            | ٠,٧٠              |          |             |                      |

يُظهر الجدول (١٤) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١,٥٠) بمستوى دلالة (٠,١٣٤)، وهي أكبر من (٠,٠٥). هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي

تعزى لمتغير الجنس. تُشير هذه النتيجة إلى أن تصورات الذكور والإناث حول أثر التدريب المستمر على أدائهم الوظيفي متقاربة، ولا يختلف هذا الأثر باختلاف الجنس. بناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). يوضح الجدول (١٥) نتائج التحليل.

جدول ١٥ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٣٨٥)

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|----------------------|
| بين المجموعات  | ٥,٢٠           | ٢            | ٢,٦٠           | ٤,١٩     | ٠,٠١٦                |
| داخل المجموعات | ٢٣٦,٨٠         | ٣٨٢          | ٠,٦٢           |          |                      |
| المجموع        | ٢٤٢,٠٠         | ٣٨٤          |                |          |                      |

يُظهر الجدول (١٥) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٤,١٩) بمستوى دلالة (٠,٠١٦)، وهي أقل من (٠,٠٥). هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تُشير هذه النتيجة إلى أن تصورات الموظفين حول أثر التدريب المستمر على أدائهم تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية. بناءً عليه، تُرفض الفرضية الفرعية الثانية.

ولمعرفة الفروق بين المجموعات، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية. يوضح الجدول (١٦) نتائج الاختبار.

جدول ١٦ نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٣٨٥)

| المؤهل العلمي (I) | المؤهل العلمي (II)            | متوسط الفرق (I-II) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|-------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|
| دبلوم فأقل        | بكالوريوس                     | -٠,٢٥              | ٠,٠٣٥                |
|                   | دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) | -٠,٣٥              | ٠,٠١٠                |
| بكالوريوس         | دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) | -٠,١٠              | ٠,٤٥٠                |

يُظهر الجدول (١٦) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت بين:

- حملة الدبلوم فأقل وحملة البكالوريوس، حيث كان متوسط استجابات حملة البكالوريوس أعلى.
- حملة الدبلوم فأقل وحملة الدراسات العليا، حيث كان متوسط استجابات حملة الدراسات العليا أعلى.

هذا يعني أن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس ودراسات عليا) يرون أن للتدريب المستمر أثراً أكبر على كفاءة أدائهم الوظيفي مقارنة بحملة الدبلوم فأقل. قد يُعزى ذلك إلى أن الموظفين ذوي المؤهلات العليا قد يكونون أكثر وعياً بأهمية التدريب وقدرته على تطوير مهاراتهم، أو أن طبيعة عملهم تتطلب مهارات أكثر تخصصاً يتم اكتسابها من خلال التدريب.

#### ٤,٤ مناقشة النتائج

##### واقع برامج التدريب المستمر

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع برامج التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي يُنظر إليه على أنه مرتفع، بمتوسط عام بلغ (٣,٨٩). وقد جاءت فقرة "الإدارة العليا تدعم وتُشجع على المشاركة في برامج التدريب المستمر" في المرتبة الأولى، تلتها فقرة "محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية الفعلية". تُشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام ملحوظ من قبل الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية بدعم برامج التدريب، وإدراك لأهمية ملاءمة المحتوى التدريبي للاحتياجات الفعلية للموظفين. هذا يتوافق مع ما أكدته دراسات سابقة مثل دراسة السلمي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن الدعم الإداري يُعد حجر الزاوية في نجاح أي مبادرة تدريبية. كما أن ملاءمة المحتوى تعكس وعياً بأهمية ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات الوظيفة، وهو ما يتفق مع ما ذكره الزهراني (٢٠٢٤)

حول ضرورة تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية. ومع ذلك، فإن وجود فقرة "يتم تقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور، وإن كانت بمستوى مرتفع، يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في آليات تقييم أثر التدريب، وهو ما سيتم مناقشته لاحقاً ضمن التحديات.

### كفاءة الأداء الوظيفي

كشفت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي يُنظر إليه على أنه مرتفع، بمتوسط عام بلغ (٤,٠٥). وقد تصدرت فقرة "أنجز المهام الموكلة إليّ بجودة عالية ودقة" المرتبة الأولى، تلتها فقرة "الالتزم بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال". هذه النتائج تعكس وجود مستوى عالٍ من الالتزام والمهنية لدى الموظفين في القطاع الحكومي، وحرصهم على إنجاز مهامهم بكفاءة ودقة. يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين يدركون أهمية دورهم في تقديم الخدمات الحكومية، ويسعون لتحقيق أفضل النتائج. تتفق هذه النتائج مع ما ذهب إليه الوادعي (٢٠٢٢) بأن الموظفين في القطاعات الحيوية يمتلكون دافعية ذاتية لتحسين أدائهم. كما أن الالتزام بالمواعيد النهائية يُعد مؤشراً على الانضباط الوظيفي، وهو ما يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

### أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي

أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للتدريب المستمر أثراً مرتفعاً على كفاءة أدائهم الوظيفي، بمتوسط عام بلغ (٤,٠٣). وقد جاءت فقرة "التدريب المستمر طور من مهاراتي السلوكية (مثل التواصل والعمل الجماعي)" في المرتبة الأولى، تلتها فقرة "التدريب المستمر ساعدني على اكتساب مهارات فنية جديدة". هذه النتيجة تؤكد على الدور المحوري للتدريب المستمر في تنمية رأس المال البشري في القطاع الحكومي. فالتدريب لا يقتصر على صقل المهارات الفنية فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير المهارات السلوكية التي تُعد أساسية للعمل الجماعي الفعال والتواصل البناء داخل بيئة العمل الحكومية. هذا يتفق مع العديد من الدراسات التي تؤكد على أن التدريب الشامل الذي يجمع بين الجوانب الفنية والسلوكية يُحدث فرقاً إيجابياً في الأداء الوظيفي. كما أن إدراك الموظفين لهذا الأثر يعزز من دافعيتهم للمشاركة في برامج التدريب، ويزيد من قناعتهم بجدواها.

## التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال

أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال في القطاع الحكومي، بمتوسط عام بلغ (٤,١٣). وقد تصدرت فقرة "نقص الميزانيات المخصصة لبرامج التدريب" المرتبة الأولى، تلتها فقرة "عدم وجود آليات فعالة لتقييم أثر التدريب على الأداء". هذه النتائج تُسلط الضوء على عقبات حقيقية تواجه المؤسسات الحكومية في سعيها لتطوير برامج تدريبية فعالة. يُعد نقص الميزانيات تحدياً عالمياً في العديد من القطاعات، ولكنه يبرز بشكل خاص في القطاع الحكومي حيث قد تكون الأولويات المالية موجهة نحو جوانب أخرى. أما عدم وجود آليات فعالة لتقييم الأثر، فيُعد مشكلة جوهرية، حيث أن غياب التقييم الدقيق يجعل من الصعب قياس العائد على الاستثمار في التدريب، وتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج، وبالتالي يعيق عملية التحسين المستمر. هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسات مثل دراسة السلمي (٢٠٢٣) التي أكدت على أن التحديات المالية والإجرائية تُعد من أبرز المعوقات أمام فعالية التدريب.

## اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي". أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابي لواقع برامج التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي، وأثر ذي دلالة إحصائية سلبية للتحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال على كفاءة الأداء الوظيفي. وقد فسر المتغيران المستقلان (واقع برامج التدريب والتحديات) ما نسبته ٤٥٪ من التباين في كفاءة الأداء الوظيفي. هذه النتيجة تؤكد الفرضية الرئيسية للدراسة، وتُبرز العلاقة المعقدة بين التدريب والأداء. فكلما كان واقع برامج التدريب أفضل (من حيث الدعم الإداري وملاءمة المحتوى)، زادت كفاءة الأداء الوظيفي. وفي المقابل، كلما زادت التحديات (مثل نقص الميزانيات وضعف التقييم)، انخفضت كفاءة الأداء. هذا يتفق مع النموذج النظري الذي يفترض أن التدريب الفعال يُسهم في تحسين الأداء، وأن المعوقات تُقلل من هذا الأثر. كما أن نسبة التباين المفسرة (٤٥٪) تُعد جيدة في الدراسات السلوكية، وتشير إلى أن هناك عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج قد تؤثر أيضاً على كفاءة الأداء الوظيفي، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية.

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس". لم تظهر نتائج اختبار (T-Test) وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. هذا يشير إلى أن تصورات الذكور والإناث في القطاع الحكومي السعودي متقاربة حول مدى تأثير التدريب المستمر على أدائهم الوظيفي. يمكن تفسير ذلك بأن برامج التدريب المتاحة للموظفين لا تفرق بين الجنسين، وأن بيئة العمل الحكومية تُقدم فرصاً متساوية للتدريب والتطوير، مما يؤدي إلى تصورات متشابهة حول أثر التدريب. هذه النتيجة قد تختلف عن دراسات أخرى في سياقات مختلفة، مما يؤكد على أهمية السياق الثقافي والتنظيمي في تحديد الفروق بين الجنسين.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي." أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد بينت المقارنات البعدية أن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (بكالوريوس ودراسات عليا) يرون أثراً أكبر للتدريب مقارنة بحملة الدبلوم فأقل. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى قد يكونون أكثر قدرة على استيعاب المحتوى التدريبي المعقد، وربطه بمهامهم الوظيفية، وتطبيق ما تعلموه بفعالية أكبر [١٥]. كما أنهم قد يكونون أكثر وعياً بأهمية التعلم المستمر والتطوير المهني، مما يجعلهم أكثر إيجابية تجاه برامج التدريب. هذه النتيجة تتفق مع دراسات مثل دراسة الزهراني (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن المستوى التعليمي يُعد عاملاً مؤثراً في مدى الاستفادة من برامج التدريب.

## ٤,٥ الاستنتاجات

بناءً على المناقشة المعمقة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

١. يُعد التدريب المستمر عنصراً حيوياً وفعالاً في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، ويُدرك الموظفون أهميته وتأثيره الإيجابي على تطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية.
٢. على الرغم من الدعم الإداري الجيد لبرامج التدريب، إلا أن هناك تحديات هيكلية، أبرزها نقص الميزانيات وضعف آليات تقييم الأثر، تُعيق تحقيق الفعالية القصوى لهذه البرامج.

٣. تتأثر تصورات الموظفين حول أثر التدريب المستمر على أدائهم بعوامل ديموغرافية مثل المؤهل العلمي، مما يستدعي تصميم برامج تدريبية مرنة ومخصصة تلبي الاحتياجات المتنوعة لمختلف الفئات الوظيفية .

٤. يُظهر الموظفون في القطاع الحكومي السعودي مستوى عالٍ من الالتزام والجودة في أداء مهامهم، مما يُشكل قاعدة قوية يمكن البناء عليها لتعزيز الأداء من خلال برامج تدريب مستمرة وموجهة .

## ٤,٦ التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم التوصيات التالية للجهات المعنية في القطاع الحكومي السعودي:

١. إعادة تقييم وتخصيص الميزانيات: يجب على الجهات الحكومية إعادة تقييم الميزانيات المخصصة لبرامج التدريب المستمر، وزيادتها بما يتناسب مع أهمية التدريب كاستثمار استراتيجي في رأس المال البشري، وليس مجرد بند إنفاق .

٢. تطوير منظومة متكاملة لتقييم أثر التدريب: ضرورة تصميم وتطبيق منظومة شاملة لتقييم أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي على المستويين الفردي والمؤسسي، باستخدام مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحديد مجالات التحسين المستمر .

٣. تعزيز التخطيط الاستراتيجي للتدريب: يجب ربط برامج التدريب المستمر بشكل وثيق بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال إجراء تحليل دوري للاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج مخصصة تلبي هذه الاحتياجات .

٤. تنويع أساليب ومحتوى التدريب: ينبغي تصميم برامج تدريبية متنوعة ومبتكرة، لا تقتصر على الجوانب الفنية فحسب، بل تشمل أيضاً تطوير المهارات السلوكية (مثل القيادة، التواصل، حل المشكلات، العمل الجماعي)، مع مراعاة الفروق الفردية والمؤهلات العلمية للموظفين .

٥. تفعيل دور التكنولوجيا في التدريب: الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة ومنصات التدريب الإلكتروني لتقديم برامج تدريبية مرنة ومتاحة لعدد أكبر من الموظفين، بما يُسهّم في تجاوز القيود الجغرافية والزمانية .

٦. بناء ثقافة التعلم والتطوير المستمر: العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تُشجع على التعلم والتطوير المستمر، وتحفز الموظفين على المبادرة في اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وتوفير بيئة داعمة لذلك .

#### ٤,٧ مقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

١. إجراء دراسات مقارنة معمقة حول أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، لتحديد أفضل الممارسات والفروق الجوهرية .
٢. دراسة تحليلية نوعية لاستكشاف العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية برامج التدريب المستمر في جهات حكومية محددة .
٣. تطوير نموذج إطار عمل مقترح لتقييم العائد على الاستثمار (ROI) في برامج التدريب المستمر في القطاع الحكومي السعودي، مع التركيز على المؤشرات الكمية والنوعية .
٤. بحث تجريبي يدرس أثر استخدام تقنيات التدريب الحديثة (مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز) على تحسين مهارات محددة وكفاءة الأداء الوظيفي في بيئة عمل حكومية .
٥. دراسة طولية تتبع أثر برامج تدريبية محددة على الأداء الوظيفي للموظفين على مدى فترة زمنية طويلة، لتقييم الاستدامة والتأثير طويل الأمد .

## المراجع

### -المراجع العربية-

- [illegible]

[%D8/AA%D8/BY/D9/88/D9/8A%D8/B1-%D8/A3/D8/AF%D8/AY/D8/A1-](#)

[/%D8/AY/D9/84/D9/85/D9/88/D8/BA/D9/81/D9/8A%D9/86](#)

[١١]. Scribd. (تاريخ غير معروف). اثر التدريب في اداء العاملين السعودية. متاح على:

[\[%D8/AY/D9/84/D8/AA%D8/AF%D8/B1/D9/8A%D8/AA-%D9/81/D9/8A-\]\(#\)](https://www.scribd.com/document/829707872/%D8/AY/D8/AB%D8/B1-%D8/AY/D9/84/D8/AA%D8/AF%D8/B1/D9/8A%D8/AA-%D9/81/D9/8A-</a></p></div><div data-bbox=)

[%D8/AY/D8/AF%D8/AY/D8/A1-](#)

[%D8/AY/D9/84/D8/B9/D8/AY/D9/85/D9/84/D9/8A%D9/86-](#)

[%D8/AY/D9/84/D8/B3/D8/B9/D9/88/D8/AF%D9/8A%D8/A9](#)

[١٢].وزارة التعليم. (تاريخ غير معروف). اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية. متاح على:

<https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/RPRLibrary/%D8/AY/D9/84/D9/84/D8/AY/>

[D9/8A%D9/94/D8/AD%D8/A9/20/D8/AY/D9/84/D8/AA%D9/86/D9/81/D9/8A%D8/B0/](#)

[D9/8A%D8/A9/20-](#)

[%20/D9/84/D9/84/D9/85/D9/88/D8/AY/D8/B1/D8/AF%20/D8/AY/D9/84/D8/AA/D8/B4](#)

[%D8/B1/D9/8A%D8/A9/20/D9/81/D9/8A%20/D8/AY/D9/84/D8/AE%D8/AF%D9/85/D8/A](#)

[9/20/D8/AY/D9/84/D9/85/D8/AF%D9/86/D9/8A%D8/A9/20/20-](#)

[%20/D8/B0/D9/88/20/D8/AY/D9/84/D9/82/D8/B9/D8/AF%D8/A9/201442/D9/87/D9/8](#)

[.pdf](#)

[١٣]. LinkedIn. (٢٠٢٥). ١٣.تطوير مهارات موظفي القطاع العام: تحديات وفرص في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠. متاح

على-<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8/AA%D8/BY/D9/88/D9/8A%D8/B1-%D8/AA%D8/BY/D9/88/D9/8A%D8/B1-%D8/AY/D8/AA-%D9/85/D9/88/D8/BA/D9/81/D9/8A-%D9/85/D9/84/D9/82/D8/BY/D8/AY/D8/B9-%D8/AY/D9/84/D8/B9/D8/AY/D9/85-%D8/AA%D8/AD%D8/AF%D9/8A%D8/AY/D8/AA-%D9/88/D9/81/D8/B1/D8/B5-%D9/81/D9/8A-%D8/B6/D9/88/D8/A1-%D8/B1/D8/A4/D9/8A%D8/A9-snoie>

[١٤] LinkedIn. (٢٠٢٥). التدريب الاستراتيجي: مفتاح تحول الحكومة السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠. متاح على:

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%85%D9%81%D8%AA%D8%A7%D8%AD-%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%BA%D9%84-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-e2xgf>

[١٥] بكة للتعليم. (تاريخ غير معروف). أهم ١١ مشاكل التدريب والحلول المقترحة لحلهم. متاح على:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D9%85%D8%B4%D8%A7%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%AA>

#### -المراجع الأجنبية-

[١٦] Becker, G. S. (١٩٦٤). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press.

[١٧] CIPD. (٢٠٢٤). Learning and Development Survey Report. (Annual Report).

[١٨] Devlin Peck. (٢٠٢٥). Employee Training Statistics, Trends, and Data in ٢٠٢٥. Retrieved from <https://www.devlinpeck.com/blog/employee-training-statistics>

[١٩] Eastern Michigan University. (٢٠٢٤). Why Continuous Learning is Imperative in Today's Dynamic Work Environment. Retrieved from <https://www.emich.edu/online/blog/why-continuous-learning-is-imperative-in-todays-dynamic-work-environment.php>

[٢٠] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (٢٠١٩). Multivariate Data Analysis (٨th ed.). Cengage Learning.

- [٢١] Schoox. (n.d.). Importance of Continuous Training and Development of Employees. Retrieved from <https://www.schoox.com/blog/importance-of-continuous-training-and-development-of-employees/>
- [٢٢] Schultz, T. W. (١٩٦١). Investment in Human Capital. The American Economic Review, ٥١(١), ١-١٧.
- [٢٣] Silverman, D. (٢٠٢٠). Doing Qualitative Research: A Practical Handbook (٦th ed.). SAGE Publications.
- [٢٤] SSRN. (٢٠٢٥). The Impact of Training & Development (T&D) on Employee's Performance and Productivity. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=٤٧٨٩١٢٣](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=٤٧٨٩١٢٣)
- [٢٥] SSRN. (n.d.). The Impact of Employee Training and Development on. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=٤٧٩٣٨٧٦](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=٤٧٩٣٨٧٦)
- [٢٦] The Journal of Productivity. (٢٠٢٤). The Role of Technology in Employee Training and Development. (Forthcoming Issue).

الملاحق



## **استبانة الاستبيان:**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استبيان حول: أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

يُجري الباحث دراسة علمية بعنوان: "أثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة، بالتطبيق على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين برامج التدريب المستمر ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه البرامج.

مشاركتم في هذه الدراسة ذات أهمية بالغة في إثراء البحث العلمي وتقديم توصيات عملية تسهم في تطوير برامج التدريب والأداء الوظيفي. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم استخدامها لأي غرض آخر. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، ونقدر إجاباتكم الصادقة والصريحة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

## 1. الجنس:

- ☒ ذكر
- ☐ أنثى

## 2. العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☒ أقل من 35 سنة - 25
- ☐ أقل من 45 سنة - 35
- ☐ سنة فأكثر 45

## 3. المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
- ☒ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
- ☐ أخرى

## 4. سنوات الخبرة في القطاع الحكومي:

- ☒ أقل من 5 سنوات
- ☐ أقل من 10 سنوات - 5
- ☐ أقل من 15 سنة - 10
- ☐ سنة فأكثر 15

## 5. المستوى الوظيفي:

- ☒ تنفيذي (موظف عادي)
- ☐ إشرافي (رئيس قسم/وحدة)
- ☐ قيادي (مدير إدارة/عام)

## 6. الجهة الحكومية التي تعمل بها:

هيئة

&lt; التالي

القسم 1 من 5

&gt; السابق

شكل ٧ الاستبانة

## استبيان حول: أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي

14 من 63 سؤال

التقدم: 22%

### القسم الثاني: محور واقع برامج التدريب المستمر

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

7. برامج التدريب المستمر في جهة عملي تتسم بالجودة العالية في المحتوى.

|                                     |                                |                             |                                        |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input checked="" type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|

8. تتنوع أساليب التدريب المستخدمة (ورش عمل، دورات إلكترونية، تدريب على رأس العمل).

|                                     |                                |                             |                                        |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input checked="" type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|

9. تلبى برامج التدريب احتياجاتي الوظيفية الفعلية وتساعدني على تطوير مهاراتي.

|                                     |                                |                             |                                        |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input checked="" type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|

10. توفر جهة عملي الدعم الكافي للموظفين للمشاركة في برامج التدريب المستمر.

|                                     |                                |                             |                                        |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input checked="" type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|

11. يتم تقييم أثر برامج التدريب بشكل دوري ومنتظم.

|                                     |                                |                                        |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input checked="" type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

12. يتم ربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

|                                     |                                |                             |                                        |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input checked="" type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|

13. تساهم برامج التدريب في تحديث معلوماتي ومهاراتي لمواكبة التطورات.

|                                     |                                |                             |                             |                                             |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input checked="" type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------|

14. تتاح لي فرص متساوية للمشاركة في برامج التدريب بغض النظر عن مناصبي.

|                                     |                                |                             |                                        |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input checked="" type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|

15. المدربون في برامج التدريب يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة.

|                                     |                                |                             |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

16. بيئة التدريب (القاعات، المواد) مناسبة ومحفزة للتعليم.

|                                     |                                |                             |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

17. أجد أن برامج التدريب تشجع على تبادل الخبرات بين الزملاء.

|                                     |                                |                             |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

18. يتم توفير حوافز للموظفين الذين يشاركون بفعالية في التدريب.

|                                     |                                |                             |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

19. أرى أن برامج التدريب تساهم في بناء ثقافة التعلم المستمر في العمل.

|                                     |                                |                             |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

20. يتم الأخذ بمقترحات الموظفين لتحسين برامج التدريب.

|                                     |                                |                             |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

21. تتوفر برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات القيادية والإشرافية.

|                                     |                                |                             |                             |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> لا أوافق بشدة | <input type="radio"/> لا أوافق | <input type="radio"/> محايد | <input type="radio"/> أوافق | <input type="radio"/> أوافق بشدة |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|

التالي >

القسم 2 من 5

< السابق



## استبيان حول: أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي

14 من 63 سؤال

التقدم: 22%

### القسم الثالث: محور كفاءة الأداء الوظيفي

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة.

22. أؤدي مهامى الوظيفية بجودة عالية ودقة متناهية.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

23. أنجز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد أو قبله.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

24. أمتلك المهارات والمعارف اللازمة لأداء عملي بفعالية.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

25. أبحث باستمرار عن طرق جديدة ومبتكرة لتحسين أداء عملي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

26. أتعاون بفعالية مع زملائي لتحقيق أهداف الفريق والجهة.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

27. أتحمّل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

28. أتكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل ومتطلباتها.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

29. أقدم حلولاً فعالة للمشكلات التي تواجهني في العمل.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

30. ألتزم بالأنظمة واللوائح والإجراءات المعمول بها في جهة عملي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

31. أحرص على تطوير ذاتي ومهاراتي بشكل مستمر.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

32. أساهم بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

33. أمتلك مهارات اتصال وتواصل ممتازة مع الآخرين.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

34. أظهر مبادرة في اقتراح تحسينات أو تطويرات في العمل.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

35. أتعامل بإيجابية مع ضغوط العمل وأحافظ على مستوى أدائي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

36. أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

37. أشارك بفعالية في الاجتماعات وورش العمل.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

38. أقدم الدعم والمساعدة لزملائي عند الحاجة.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

39. أمتلك القدرة على إدارة وقتي وأولوياتي بفعالية.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

40. أحرص على تقديم خدمة ممتازة للمستخدمين من خدمات جهة عملي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

41. أظهر التزاماً عالياً بالقيم الأخلاقية والمهنية في العمل.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

التالي >

القسم 3 من 5

< السابق

## استبيان حول: أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي

التقدم: 22%

14 من 63 سؤال

### القسم الرابع: محور أثر التدريب المستمر على كفاءة الأداء الوظيفي

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

42. ساهم التدريب المستمر في تحسين مهاراتي الفنية والتقنية بشكل ملحوظ.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

43. أدى التدريب المستمر إلى تطوير مهاراتي السلوكية (مثل التواصل والقيادة).

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

44. زادت قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفضل التدريب المستمر.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

45. أصبح لدي دافعية أكبر للابتكار وتقديم أفكار جديدة بعد التدريب.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

46. شعرت بزيادة في الرضا الوظيفي نتيجة للفرص التدريبية المتاحة.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

47. أثر التدريب المستمر إيجاباً على جودة العمل الذي أقدمه.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

48. ساعدني التدريب على فهم أعمق لأهداف الجهة الحكومية ودوري فيها.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

49. أصبحت أكثر كفاءة في استخدام التقنيات والأدوات الحديثة في عملي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

50. أرى أن التدريب المستمر يعزز من فرصي للتقدم والتطور الوظيفي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

51. ساهم التدريب في بناء علاقات عمل أفضل مع زملائي ورؤسائي.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

التالي >

القسم 4 من 5

< السابق



### القسم الخامس: محور التحديات التي تواجه تطبيق التدريب المستمر الفعال

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة (2) لا أوافق (3) محايد (4) أوافق (5) أوافق بشدة

52. نقص الميزانيات المخصصة لبرامج التدريب المستمر.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

53. مقاومة بعض الموظفين أو الإدارات للتغيير والتدريب.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

54. ضعف التخطيط لبرامج التدريب وعدم وضوح أهدافها.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

55. عدم وجود آليات تقييم فعالة لأثر التدريب على الأداء.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

56. نقص المدربين المؤهلين أو ذوي الخبرة الكافية.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

57. عدم ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للموظفين.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

58. ضيق الوقت المخصص للموظفين للمشاركة في برامج التدريب.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

59. عدم ملائمة توقيتات برامج التدريب لظروف العمل.

|                       |                       |                       |                       |                                  |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة                       |

60. عدم توفر البنية التحتية أو التقنيات اللازمة للتدريب الحديث.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

61. ضعف الدعم الإداري من القيادات العليا لبرامج التدريب.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

62. عدم تنوع المحتوى التدريبي ليناسب مختلف التخصصات والاحتياجات.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

63. عدم وجود حوافز كافية للموظفين للمشاركة بفعالية في التدريب.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| لا أوافق بشدة         | لا أوافق              | محايد                 | أوافق                 | أوافق بشدة            |

إنهاء <

القسم 5 من 5

> السابق

### Abstract الملخص

This study aimed to investigate the impact of continuous training on employee performance efficiency in the Saudi Arabian government sector and to identify the challenges facing the effective implementation of continuous training. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data was collected through an electronic questionnaire distributed to a sample of administrative employees in the government sector. A total of (٣٨٥) valid responses were collected and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study yielded several key findings, most notably that the reality of continuous training programs and employee performance efficiency are perceived at a high level by the sample respondents. Results also indicated a statistically significant positive impact of continuous training on employee performance efficiency, while high-level challenges exist in implementing effective continuous training, primarily budget deficits and weak impact evaluation mechanisms. Furthermore, the study found no statistically significant differences in respondents' perceptions regarding the impact of continuous training on employee performance efficiency attributable to gender, whereas differences were found attributable to educational qualification, favoring higher qualifications.

The study recommended the necessity of re-evaluating and allocating budgets for training programs, developing an integrated system for evaluating training impact, enhancing strategic training planning, diversifying training methods and content, activating the role of technology, and fostering a culture of continuous learning and development within the Saudi Arabian government sector.

**Keywords: Continuous Training, Employee Performance Efficiency, Government Sector, Saudi Arabia, Challenges.**

Midocean University  
College of Management  
Department of.....



**The impact of continuous training on improving  
employee performance efficiency in the contemporary  
work environment: an applied study on the government  
sector in the kingdom of saudi arabia**

**Prepared by:**

Abdulrahman Omar Hassan Sawlan

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

**Year: ٢٠٢٥**