

فعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في القطاع

الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

رود محمد الفايز

٢٦١٠٠٢٠٩٣

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

٣		مقدمة الدراسة
٤		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة
٧		أهداف الدراسة
٨		أسئلة الدراسة
٨		فروض الدراسة
٩		الدراسات السابقة:
١٥		الفجوة البحثية
١٦		المنطلقات النظرية للدراسة
٢٠		منهجية الدراسة
٢١		مجتمع وعينة الدراسة
٢١		مصادر جمع البيانات
٢٢		أداة الدراسة
٢٣		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٣		حدود الدراسة
٢٥		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليب عملها وأدواتها الإدارية لضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد. وقد أصبح النجاح المؤسسي في هذه البيئة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمات على تطوير مواردها البشرية، بوصفها الثروة الحقيقية التي تصنع الفارق بين المؤسسات الناجحة والمتعثرة، إذ لم يعد امتلاك التقنيات الحديثة أو رأس المال الضخم كافياً لتحقيق التميز، ما لم يقترن ذلك بكوادر بشرية مؤهلة قادرة على توظيف تلك الإمكانيات بكفاءة وفاعلية (Anwar & Abdullah, 2021).

وفي هذا السياق، برزت البرامج التدريبية بوصفها إحدى أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتنمية رأس المال البشري وتطويره، حيث تسعى إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم بمستوى عالٍ من الكفاءة، فضلاً عن إسهامها في تعزيز قدرة المنظمات على مواكبة المستجدات والتكيف مع متغيرات بيئة العمل. وتُمثل البرامج التدريبية منظومة متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتمر بمرحلتَي التصميم والتنفيذ، وتنتهي بمرحلة التقييم التي تقيس مدى تحقق الأهداف المرجوة، بحيث يشكل التكامل بين هذه المراحل الأساس الذي تُبنى عليه فاعلية العملية التدريبية برمتها (الحياصات، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بالبرامج التدريبية التقليدية، فإن التطورات التكنولوجية المتسارعة أفرزت أنماطاً حديثة من التدريب كالتدريب الإلكتروني والتدريب الموجه بالأداء، والتي أثبتت فاعليتها في تجاوز حدود الزمان والمكان، وتحقيق مرونة أكبر في توصيل المحتوى التدريبي وتخصيصه وفقاً لاحتياجات المتدربين. كما امتد أثر البرامج التدريبية ليشمل جوانب متعددة من العمل المؤسسي، بدءاً من رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وصولاً إلى تعزيز الدافعية والانتماء الوظيفي، مما يجعلها استثماراً استراتيجياً طويل الأمد لا مجرد نشاط عرضي (العتيبي ونافع، ٢٠٢٣).

يُعدّ الأداء المؤسسي المحصلة النهائية لجهود المنظمة وأنشطتها المختلفة، والمعيار الذي تُقاس به قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة التشغيلية، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار والتكيف مع

المتغيرات البيئية، وهو ما يجعله مرآة عاكسة لصحة المنظمة ومكانتها في محيطها التنافسي. وقد أولت الأدبيات الإدارية اهتمامًا واسعًا بدراسة العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، سعيًا إلى الكشف عن المداخل التي تُسهم في تعزيزه وتطويره (الشليبي وجواد، ٢٠١٨).

وقد تعددت المداخل النظرية لتفسير الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه، فمنها ما يركز على العوامل التنظيمية كالثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية، ومنها ما يُبرز دور العوامل التقنية كالحوكمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة، ومنها ما يُعطي الأولوية للعوامل البشرية كالقيادة والتطوير المهني للعاملين. غير أن شمة قاسمًا مشتركًا بين هذه المداخل، يتمثل في التأكيد على أن جودة رأس المال البشري تُشكّل الركيزة الأساسية لأي تحسن مستدام في الأداء المؤسسي، وأن الاستثمار في تنمية قدرات العاملين يُعدّ مدخلًا رئيسًا لبلوغ التميز المؤسسي المنشود (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤).

وفي ضوء ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات جوهرية في إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي تستهدف الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية وتحقيق التميز المؤسسي في الجهات الحكومية، تبرز الحاجة إلى دراسة فعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي، سعيًا إلى الكشف عن مدى إسهام هذه البرامج في تحقيق مستهدفات الرؤية، وتقديم إطار علمي يُمكن الاستناد إليه في تطوير المنظومة التدريبية بالقطاع الحكومي، بما يعزز قدرته على أداء دوره التنموي والخدمي على النحو الأمثل .

مشكلة الدراسة

تُمثّل البرامج التدريبية أحد المرتكزات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في بناء قدراتها المؤسسية وتعزيز تنافسيتها، غير أن الواقع الميداني يكشف عن فجوة ملحوظة بين الاستثمارات الضخمة التي تُوجّه نحو البرامج التدريبية والمخرجات الفعلية المتحققة منها على مستوى الأداء المؤسسي. ففي كثير من الأحيان، تُنفق المؤسسات مبالغ طائلة على تدريب موظفيها دون أن تنعكس هذه الجهود بشكل ملموس على مؤشرات الأداء، مما يُثير تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية هذه البرامج، ومدى تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، ومدى قدرتها على إحداث التغيير المطلوب في السلوك المهني والإنتاجية المؤسسية.

وفي السياق السعودي، تحظى تنمية الموارد البشرية بأولوية قصوى ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تُولي اهتمامًا خاصًا برفع كفاءة القطاع الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وقد شهد القطاع الحكومي السعودي في السنوات الأخيرة توسعًا كبيرًا في البرامج التدريبية بمختلف أشكالها التقليدية والإلكترونية، إلا أن ثمة تساؤلات مشروعة تُطرح حول مدى فاعلية هذه البرامج في تحقيق التحول المؤسسي المنشود، خاصةً في ظل ملاحظة استمرار بعض التحديات المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي، وتفاوت مستويات الإنتاجية بين الجهات الحكومية المختلفة.

وقد أشارت دراسة القضاة (٢٠١٧) إلى أن كثيرًا من البرامج التدريبية تُعاني من ضعف الارتباط بمؤشرات الأداء الفعلية، وأن غياب المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية يُفضي إلى هدر الموارد وتراجع العائد على الاستثمار التدريبي. كما كشفت دراسة منصور (٢٠١٤) عن وجود قصور في مراحل تصميم البرامج التدريبية وتقييمها، مما ينعكس سلبيًا على كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. ويُضاف إلى ذلك ما أبرزته دراسة المرسومي والبطاينة (٢٠٢٢) من أن ضعف التكامل بين المراحل المختلفة للعملية التدريبية يُعدّ من أبرز المشكلات التي تُقلّل من فاعلية البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي.

تُبرز الأدبيات الإدارية أن الأداء المؤسسي يتأثر بمنظومة معقدة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، وأن تحسينه يستلزم تدخلات متكاملة لا تقتصر على جانب واحد. غير أن ما يميز البرامج التدريبية بوصفها متغيرًا مؤثرًا هو قدرتها على معالجة الجذور البشرية للأداء، من خلال تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات، وهو ما يجعلها مدخلًا استراتيجيًا لتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام (الحيصات، ٢٠٢٠).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح أن ثمة ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي تحديدًا، على الرغم من أهمية هذا القطاع وحساسيته وارتباطه المباشر بحياة المواطنين. كما لوحظ أن غالبية الدراسات المتاحة إما تناولت البرامج التدريبية بشكل عام دون التعمق في أبعادها التفصيلية، أو ركزت على قطاعات أخرى كالقطاع المصرفي والفندقي، مما يترك فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي؟

أهمية الدراسة

(1) الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية والسعودية بإطار نظري متكامل يتناول العلاقة بين البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة والأداء المؤسسي.
- تُقدّم الدراسة إضافة معرفية جديدة من خلال تناولها لموضوع البرامج التدريبية في سياق القطاع الحكومي السعودي، وهو ما يمثل ندرة نسبية في الدراسات السابقة.
- تُوفّر الدراسة أرضية علمية يمكن للباحثين الاستناد إليها في إجراء دراسات مستقبلية على متغيرات مرتبطة بالبرامج التدريبية والأداء المؤسسي.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بالربط بين أبعاد البرامج التدريبية ومؤشرات الأداء المؤسسي في البيئة السعودية.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين.

(2) الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة رؤية تطبيقية لصانعي القرار في القطاع الحكومي السعودي حول أهمية البرامج التدريبية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.
- تُسهم الدراسة في توجيه المسؤولين عن إدارات التدريب في الجهات الحكومية نحو تطوير برامجهم التدريبية بما يتوافق مع متطلبات تحسين الأداء.
- تدعم الدراسة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى تطوير رأس المال البشري وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

- تُوفّر الدراسة قاعدة بيانات ميدانية يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية وارتباطاً بمؤشرات الأداء.
- تُساعد المديرين والمخططين في القطاع الحكومي على فهم أعمق لأبعاد البرامج التدريبية الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي.
- تُسهم في تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية التكامل بين مراحل العملية التدريبية لتحقيق أقصى استفادة من الاستثمار التدريبي.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة في القطاع الحكومي السعودي.
٢. الكشف عن مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في القطاع الحكومي السعودي من وجهة نظر العاملين.
٣. تحديد أثر بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.
٤. قياس أثر بُعد تصميم البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.
٥. الكشف عن أثر بُعد تنفيذ البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.
٦. تحديد أثر بُعد تقييم البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.

٧. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

٨. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز فعالية البرامج التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى تطبيق البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة في القطاع الحكومي السعودي؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في القطاع الحكومي السعودي؟
٣. ما أثر بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي؟
٤. ما أثر بُعد تصميم البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي؟
٥. ما أثر بُعد تنفيذ البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي؟
٦. ما أثر بُعد تقييم البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.

الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تصميم البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تنفيذ البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تقييم البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي.

الفرض الفرعي الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (البرامج التدريبية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة القضيوي وإدريس (2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية على معدل دوران العمل بأبعاده (تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في مصرف الوحدة الرئيسي والوكالات التابعة له خلال الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٥، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مصرف الوحدة الرئيسي والوكالات التابعة له. وتوصلت نتائج الدراسة

إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في خفض معدل دوران العمل، وأن التدريب يسهم في تعزيز ولاء العاملين وارتباطهم بالمؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية قائمة على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية، وتبني معايير علمية موضوعية لتقييم البرامج التدريبية.

دراسة منصور (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كفاءة البرامج التدريبية بأبعادها (التخطيط للتدريب، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكونت العينة من العاملين في البنكين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين كفاءة البرامج التدريبية وجودة الخدمات المصرفية المقدمة، وأن التخطيط الجيد للتدريب يُعدّ الركيزة الأساسية لنجاحه، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للبنوك.

دراسة الحياصات (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك بمحافظة البلقاء بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف في البنوك العاملة بمحافظة البلقاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي، وأن أبعاد التصميم والتنفيذ كانت الأكثر تأثيراً، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب التدريب وربطها بمتطلبات العمل الفعلية، وتوفير بيئة تدريبية محفزة.

دراسة Theobald (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب على التعلم المنظم ذاتياً بأبعاده (استراتيجيات التعلم المعرفية، الاستراتيجيات ما وراء المعرفية، إدارة الموارد) في الأداء الأكاديمي والدافعية لدى طلاب الجامعات، واستخدمت الدراسة منهج التحليل البعدي (Meta-Analysis)، وتكونت العينة من (٤٩) دراسة تجريبية شملت آلاف الطلاب الجامعيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج التدريب على التعلم المنظم ذاتياً لها أثر إيجابي متوسط إلى كبير على الأداء الأكاديمي والدافعية واستراتيجيات التعلم، وأوصت الدراسة بضرورة تضمين برامج التدريب على التعلم المنظم ذاتياً في المناهج الجامعية.

دراسة Niati وآخرون (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (محتوى التدريب، أساليب التدريب، المدربون، بيئة التدريب) على الأداء الوظيفي والتطوير المهني مع الدور الوسيط للدافعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من الموظفين في إحدى الشركات الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر للتدريب على الأداء الوظيفي والتطوير المهني، وأن الدافعية تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذا الأثر، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية محفزة تراعي احتياجات الموظفين وطموحاتهم المهنية.

دراسة Vynokurov & Heorhadze (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على منهجية شاملة لتقييم فعالية تدريب التركيبة المتغيرة لمراكز التدريب بأبعادها (جودة المحتوى، كفاءة المدربين، البنية التحتية، مخرجات التدريب)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مراكز التدريب المتخصصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التقييم الشامل والمتكامل لعملية التدريب يسهم في رفع فعاليته وتحقيق أهدافه المرجوة، وأوصت الدراسة بتبني منهجية علمية متكاملة لتقييم البرامج التدريبية تشمل جميع مراحلها ومكوناتها.

دراسة المرسومي والبطاينة (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) في تحسين جودة الخدمة في فنادق الأربع نجوم العاملة في مدينة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفًا يعملون في فنادق الأربع نجوم بمدينة عمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبرامج التدريبية بأبعادها في تحسين جودة الخدمة الفندقية، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في مجال خدمة العملاء ومهارات الاتصال.

دراسة Coates وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على منظور التدريب عالي الكثافة المتقطع بأبعاده (شدة التدريب، مدة التدريب، تكرار التدريب) على الأداء الرياضي والصحة، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النقدية للأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات العلمية المحكمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب عالي الكثافة المتقطع يحقق مكاسب واضحة في الأداء البدني والمؤشرات الصحية، وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريب مخصصة تراعي الفروق الفردية والأهداف المطلوبة.

دراسة العتيبي ونافع (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني بأبعاده (محتوى التدريب الإلكتروني، منصات التدريب، تفاعلية التدريب، تقييم التدريب الإلكتروني) في تحسين الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في إحدى المؤسسات محل الدراسة التطبيقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للتدريب الإلكتروني بأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في استخدام منصات التدريب الإلكتروني وتطوير محتواها بما يواكب التطورات التكنولوجية.

دراسة حسنة وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية بأبعادها (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج) في تحسين أداء الفنادق الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الفنادق الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وفعال للبرامج التدريبية في تحسين أداء الفنادق الأردنية على المستويين التشغيلي والخدمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البرامج التدريبية وربطها بمعايير الجودة العالمية في الصناعة الفندقية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة القضاة (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب الموجه بالأداء يلعب دوراً محورياً في تحسين مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية التدريب الموجه بالأداء وربط البرامج التدريبية بمؤشرات الأداء المؤسسي.

دراسة الشلبي وجواد (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للغذاء والدواء في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المؤسسة العامة للغذاء والدواء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة المعرفة ونشر ثقافتها في المؤسسات الحكومية.

دراسة (Anwar & Abdullah (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) على الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في عدد من المنظمات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأن التدريب والتطوير من أكثر الممارسات تأثيرًا، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

دراسة Sugiarti وآخرون (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم الثقافية بأبعادها (قيم العمل، قيم الالتزام، قيم التعاون، قيم الابتكار) بوصفها خطوة استراتيجية لتحسين أداء الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي إحدى المنظمات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ترسيخ القيم الثقافية يُعدّ ركيزة استراتيجية أساسية لتحسين أداء الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم الثقافية الإيجابية داخل بيئة العمل.

دراسة Rehman Khan وآخرون (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا سلسلة الكتل (البلوك تشين) بأبعادها (الشفافية، الأمان، اللامركزية، الكفاءة) في ممارسات الاقتصاد الدائري لتحسين الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من المديرين والعاملين في عدد من الشركات الصناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكنولوجيا البلوك تشين تسهم بشكل إيجابي في تعزيز ممارسات الاقتصاد الدائري وتحسين الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة المبيضين والعضايلة (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وترسيخ قيمها في المؤسسات.

دراسة الرجبي وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات) في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة مدارس تبارك الخاصة بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مجموعة مدارس تبارك الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج التميز العالمية في المؤسسات التعليمية.

دراسة Hamka (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس بأبعاده (القيادة التربوية، الإشراف، التحفيز، التطوير المهني) في تحسين أداء المعلمين في المدارس شبه الحضرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتكونت العينة من مديري المدارس والمعلمين في إحدى المدارس شبه الحضرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يلعبون دورًا محوريًا في تحسين أداء المعلمين من خلال ممارساتهم القيادية والإشرافية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير كفاءات مديري المدارس القيادية.

دراسة Honig وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى عمل الشفافية على تحسين الأداء المؤسسي بأبعادها (الإفصاح المعلوماتي، المساءلة، المشاركة، الرقابة)، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (٢٠,٠٠٠) مشروع تنموي في (١٨٣) دولة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية تحسّن الأداء المؤسسي في ظروف محددة، وليس في جميع السياقات، وأن فعاليتها تتوقف على البيئة المؤسسية والسياسية، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة السياق عند تطبيق سياسات الشفافية لتحقيق أقصى استفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة الجهني وآخرون (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، الكفاءة الإلكترونية) في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من العاملين في إدارة المستشفيات بمستشفى المدينة العام بالمدينة المنورة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للحوكمة الإلكترونية بأبعادها في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي، وأوصت الدراسة

بضرورة التوسع في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات القطاع الصحي السعودي، وتطوير البنية التحتية التقنية اللازمة لذلك.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المتأنى للدراسات السابقة التي تناولت متغيري البرامج التدريبية والأداء المؤسسي، يتضح أن ثمة أوجه اتفاق واختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، تتبلور من خلالها الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تلتقي الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة كدراسة الحياصات (٢٠٢٠)، ودراسة المرسومي والبطاينة (٢٠٢٢)، ودراسة حسنة وآخرون (٢٠٢٤)، في تناولها لمتغير البرامج التدريبية بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً في متغيرات تنظيمية متعددة، كما تتفق مع دراسة الشلبي وجواد (٢٠١٨)، ودراسة الرحبي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة المبيضين والعضايلة (٢٠٢٤) في تناولها للأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً محورياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة. كذلك تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، فضلاً عن الاتفاق في بعض الأبعاد الفرعية للبرامج التدريبية كتحديد الاحتياجات التدريبية والتصميم والتنفيذ والتقييم.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، أبرزها **مجتمع الدراسة وبيئتها التطبيقية**؛ إذ تُطبّق الدراسة الحالية على القطاع الحكومي السعودي، في حين طُبِّقت غالبية الدراسات السابقة على قطاعات مغايرة كالقطاع المصرفي في دراسة الحياصات (٢٠٢٠) ودراسة القطوي وإدريس (٢٠٠٩)، والقطاع الفندقي في دراسة المرسومي والبطاينة (٢٠٢٢) ودراسة حسنة وآخرون (٢٠٢٤)، والقطاع التعليمي في دراسة الرحبي وآخرون (٢٠٢٣). كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الجهني وآخرون (٢٠٢٥) التي تناولت القطاع الصحي السعودي، ودراسة العتيبي ونافع (٢٠٢٣) التي ركزت على التدريب الإلكتروني تحديداً. ويُضاف إلى ذلك اختلاف الدراسة الحالية من حيث **الفترة الزمنية** التي تتزامن مع مرحلة متقدمة من تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مما يُكسبها راهنية علمية وتطبيقية. وبناءً على ذلك، تتبلور **الفجوة البحثية** في ندرة الدراسات التي جمعت بين البرامج التدريبية بأبعادها الأربعة المتكاملة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي تحديداً، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال تقديم إطار علمي وتطبيقي متكامل

يعالج هذه الفجوة، ويُسهم في إثراء المكتبة الإدارية العربية والسعودية بنتائج ميدانية تعكس واقع البيئة الحكومية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

الإطار النظري

أولاً: البرامج التدريبية

مفهوم البرامج التدريبية:

تُعدّ البرامج التدريبية ركيزة أساسية في منظومة تنمية الموارد البشرية، إذ تُمثّل عملية منظمة ومخططة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية في معارف العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم، بما يُمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية. ويُنظر إلى البرامج التدريبية بوصفها استثماراً استراتيجياً طويل الأمد في رأس المال البشري، وليست مجرد نشاط عرضي أو ترفيادي، فهي الأداة التي تُعالج الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وتُهيئ العاملين لمواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة (الحياصات، ٢٠٢٠).

أهمية البرامج التدريبية:

تكتسب البرامج التدريبية أهميتها من كونها تُسهم في رفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، وتنمية قدراتهم على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، فضلاً عن دورها في خفض معدلات دوران العمل وتقليل الأخطاء الوظيفية. كما تُسهم البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في محيطها التنظيمي (منصور، ٢٠١٤).

أهداف البرامج التدريبية:

تسعى البرامج التدريبية إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: تزويد العاملين بالمعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لأداء مهامهم، وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية والسلوكية، وتعديل اتجاهاتهم بما يتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها، وإعدادهم لتولي مسؤوليات وظيفية أعلى، وتحقيق التطور المهني المستمر.

أبعاد البرامج التدريبية:

تتضمن البرامج التدريبية أربعة أبعاد رئيسة متكاملة تُشكّل في مجموعها العملية التدريبية:

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية: وهو المرحلة الأولى والأكثر أهمية في العملية التدريبية، إذ يتم فيها الكشف عن الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وتحديد الفئات المستهدفة بالتدريب، ونوعية المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها، ويُشكّل هذا البُعد الأساس الذي تُبنى عليه المراحل اللاحقة (المرسومي والبطاينة، ٢٠٢٢).

البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية: ويشمل صياغة الأهداف التدريبية، واختيار المحتوى المناسب، وتحديد الأساليب والوسائل التدريبية، واختيار المدربين المؤهلين، ووضع الجداول الزمنية للتدريب، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الجودة (منصور، ٢٠١٤).

البُعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية: ويتمثل في التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي وفقًا للخطة الموضوعية، ويتضمن توفير البيئة التدريبية المناسبة، وإدارة العملية التدريبية بكفاءة، وضمان التفاعل الإيجابي بين المدربين والمتدربين (حسنات وآخرون، ٢٠٢٤).

البُعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية: ويُعدّ المرحلة الختامية التي تقيس مدى تحقق الأهداف التدريبية، ومستوى استفادة المتدربين من البرنامج، وأثر التدريب على أدائهم الوظيفي، ويتم من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج لتطويره مستقبلاً. (Vynokurov & Heorhadze, 2021)

ثانيًا: الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعدّ الأداء المؤسسي أحد أهم المفاهيم في الفكر الإداري المعاصر، ويُعبّر عن المحصلة النهائية لجهود المؤسسة وأنشطتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ويُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه مفهومًا شاملاً يعكس قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المختلفة بكفاءة وفاعلية لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية، تُلبّي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم (الشليبي وجواد، ٢٠١٨).

أهمية الأداء المؤسسي:

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه المعيار الحقيقي الذي يُقاس به نجاح المؤسسة، والمرآة العاكسة لصحتها التنظيمية، ومؤشراً على قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التغير. كما يُسهم الأداء المؤسسي المتميز في تعزيز مكانة المؤسسة، ورفع مستوى ثقة المتعاملين معها، وتحقيق الاستدامة على المدى البعيد (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤).

أبعاد الأداء المؤسسي:

يتضمن الأداء المؤسسي عدة أبعاد رئيسة يمكن إجمالها فيما يلي:

بُعد الكفاءة: ويُشير إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بأفضل الطرق وأقل التكاليف لتحقيق مخرجاتها.

بُعد الفاعلية: ويُعبّر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة والوصول إلى النتائج المطلوبة.

بُعد جودة الخدمة: ويُمثّل مستوى الخدمات المقدمة ومدى تلبيةها لتوقعات المستفيدين واحتياجاتهم.

بُعد الإنتاجية: ويُعبّر عن كمية المخرجات المتحققة قياساً بالموارد المستخدمة.

بُعد رضا المستفيدين: ويُشير إلى مدى قبول المستفيدين للخدمات المقدمة ورضاهم عنها (الرحبي وآخرون، ٢٠٢٣).

العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

يتأثر الأداء المؤسسي بمنظومة متكاملة من العوامل الداخلية والخارجية، منها: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية المؤهلة، البرامج التدريبية، التقنيات المستخدمة، البيئة الخارجية بأبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. (Anwar & Abdullah, 2021)

ثالثاً: العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء المؤسسي

تُشكّل البرامج التدريبية أحد أهم المداخل الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، إذ تعمل على تطوير العنصر البشري الذي يُعدّ الركيزة الأساسية لأيّ تحسين مستدام في الأداء. فالمنظمات التي تستثمر في برامج تدريبية مدروسة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة والابتكار، وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن العلاقة بين البرامج التدريبية والأداء

المؤسسي علاقة تكاملية، إذ تنعكس فاعلية البرامج التدريبية بشكل مباشر على مؤشرات الأداء المؤسسي بمختلف أبعادها. (Niati et al., 2021)

مصطلحات الدراسة

أ) التعريفات المفاهيمية:

البرامج التدريبية (مفاهيميًا): تُعرّف بأنها "مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، وتشمل مراحل تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه" (الحياصات، ٢٠٢٠).

الأداء المؤسسي (مفاهيميًا): يُعرّف بأنه "المحصلة النهائية لجهود المؤسسة وأنشطتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، ويعكس قدرتها على استثمار مواردها بكفاءة وفاعلية لتقديم مخرجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستفيدين" (المبيضين والعضايلة، ٢٠٢٤).

تحديد الاحتياجات التدريبية (مفاهيميًا): العملية المنظمة التي تهدف إلى الكشف عن الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وتحديد نوعية المعارف والمهارات التي يحتاج إليها العاملون لسد هذه الفجوة (المرسومي والبطاينة، ٢٠٢٢).

تصميم البرامج التدريبية (مفاهيميًا): المرحلة التي يتم فيها صياغة الأهداف التدريبية وتحديد المحتوى والأساليب والوسائل والمدرسين والجدول الزمني للبرنامج (منصور، ٢٠١٤).

تنفيذ البرامج التدريبية (مفاهيميًا): التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي وفقًا للخطة الموضوعية، ويشمل توفير البيئة التدريبية المناسبة وإدارة العملية التدريبية (حسنات وآخرون، ٢٠٢٤).

تقييم البرامج التدريبية (مفاهيميًا): العملية التي تقيس مدى تحقق الأهداف التدريبية ومستوى استفادة المتدربين وأثر التدريب على أدائهم. (Vynokurov & Heorhadze, 2021)

ب) التعريفات الإجرائية:

البرامج التدريبية (إجرائيًا): تُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها "مجموعة الأنشطة التدريبية المخططة التي تُقدّمها الجهات الحكومية السعودية للعاملين فيها بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وتُقاس

من خلال الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعادها الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية).

الأداء المؤسسي (إجرائيًا): يُعرّف إجرائيًا بأنه "مستوى تحقيق الجهات الحكومية السعودية لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية بكفاءة وفاعلية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد الأداء المؤسسي."

تحديد الاحتياجات التدريبية (إجرائيًا): درجة قيام الجهات الحكومية السعودية بتشخيص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب لدى العاملين، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات هذا البُعد في الاستبانة.

تصميم البرامج التدريبية (إجرائيًا): درجة إحكام تخطيط البرامج التدريبية في الجهات الحكومية السعودية من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب والمدرسين، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات هذا البُعد.

تنفيذ البرامج التدريبية (إجرائيًا): درجة كفاءة تطبيق البرامج التدريبية في الجهات الحكومية السعودية من حيث البيئة والإدارة والتفاعل، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات هذا البُعد.

تقييم البرامج التدريبية (إجرائيًا): درجة انتظام قياس مخرجات البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات هذا البُعد.

القطاع الحكومي السعودي (إجرائيًا): مجموعة الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تُقدّم خدماتها للمواطنين والمقيمين في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج للباحث وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، وتحليل بياناتها وتفسيرها، والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيراتها. وسوف يُوظّف هذا المنهج في وصف واقع البرامج

التدريبية بأبعادها المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في القطاع الحكومي السعودي، ووصف مستوى الأداء المؤسسي في هذا القطاع، ومن ثم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بما يُمكن الدراسة من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تُسهم في تحقيق أهدافها.

كما ستستعين الدراسة بالأسلوب **المسحي الميداني** لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، من خلال تصميم استبانة علمية محكمة تُوزَّع على المبحوثين في الجهات الحكومية السعودية. وسوف تُخضع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات قبل تطبيقها ميدانيًا، لضمان دقة البيانات وموثوقيتها، ثم تُحلَّل البيانات المجمَّعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للوصول إلى استنتاجات علمية تُجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فروضها.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الحكومي السعودي بمختلف المستويات الإدارية والوظيفية، والبالغ عددهم وفقًا لأحدث إحصائيات هيئة الإحصاء العامة السعودية ما يزيد على (١,٢٥٠,٠٠٠) موظف وموظفة يعملون في مختلف الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ونظرًا لضخامة حجم مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي الواسع، سوف يتعذَّر على الباحث حصر جميع أفرادها، مما يستوجب اللجوء إلى أسلوب المعاينة العلمية لاختيار عينة ممثلة تعكس خصائص المجتمع الأصلي وتُحقِّق أهداف الدراسة.

عينة الدراسة: سوف تُعتمد الدراسة الحالية على **العينة العشوائية الطبقية** لضمان تمثيل شامل ومتوازن لمختلف فئات المجتمع، وسوف يبلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وقد تم تحديد هذا الحجم استنادًا إلى معادلة تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسوف تُوزَّع الاستبانات على أفراد العينة إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى معدلات الاستجابة، ويُتوقع أن يبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي ما لا يقل عن (٣٥٠) استبانة، بنسبة استجابة تفوق (٩١٪)، وهي نسبة تُعدّ مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التحليل الإحصائي وتحقيق الدلالة الإحصائية للنتائج.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية والمراجع الأكاديمية العربية والأجنبية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسوف تُستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يجمعها الباحث من أفراد عينة الدراسة عن طريق الاستبانة المصممة لهذا الغرض، والتي سوف تُوزَّع على العاملين في الجهات الحكومية السعودية.

أداة الدراسة

سوف تُستخدم **الاستبانة** أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبتكلفة مناسبة. وسوف تُصمَّم الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (البرامج التدريبية) وأبعاده الأربعة:

• بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية: (٤) فقرات.

• بُعد تصميم البرامج التدريبية: (٤) فقرات.

• بُعد تنفيذ البرامج التدريبية: (٤) فقرات.

• بُعد تقييم البرامج التدريبية: (٤) فقرات.

إجمالي فقرات المتغير المستقل: (١٦) فقرة.

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بوصفه محورًا أحاديًا (12) فقرة.

إجمالي فقرات الاستبانة: (٢٨) فقرة، وسوف تُقاس استجابات المبحوثين وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي

(المتدرج) (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١).

وسوف تُخضع الاستبانة لاختبارات **الصدق الظاهري** من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، وكذلك **الصدق البنائي** من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد، فضلاً عن اختبار **الثبات** باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويُشترط ألا تقل قيمته عن (٠.٧٠) لضمان موثوقية أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسوف تُوظف الأساليب الإحصائية الآتية:

أساليب الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

اختبارات الصدق والثبات: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الصدق البنائي.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، فضلاً عن اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

سوف تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر البرامج التدريبية بأبعادها الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تحسين الأداء المؤسسي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في الأداء المؤسسي.

الحدود المكانية: سوف تُطبَّق الدراسة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ممثلاً بعدد من الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية العاملة في المملكة.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في القطاع الحكومي السعودي من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

الحدود الزمانية: سوف تُطبَّق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٦م

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

بوجنان، توفيق، و ازناسني، علي. (٢٠١١). أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. مجلة دفاتر اقتصادية، مج ٢، ع ٢٤، ١٢٠ - ١٣٨. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/838308>

الرحبي، يونس بن مرهون بن حمد، مقار، تودري مرقص حنا، و مكروم، عبدالودود محمود علي. (٢٠٢٣). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ١٢٤، ج ٤،

٢٤٥٦ - ٢٤٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504376>

المرسومي، أحمد إبراهيم خلف، و البطاينة، عبدالله قاسم. (٢٠٢٢). أثر البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية لفنادق الأربع نجوم العاملة في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1328391>

الحياصات، وائل بشير عبدالكريم. (٢٠٢٠). أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي البنوك في محافظة البلقاء. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ٩، ع ٢٤، ٢٢٦ - ٢٤٣.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090218>

القطيوي، مصطفى علي، و إدريس، عبدالمنعم محمد علي. (٢٠٠٩). أثر البرامج التدريبية على معدل دوران العمل: دراسة تطبيقية بمصرف الوحدة الرئيسي والوكالات التابعة له من الفترة ٢٠٠٢ ف حتى ٢٠٠٥ ف (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/561564>

الشلبي، تهاني عزمي ابراهيم، و جواد، شوقي ناجي. (٢٠١٨). أثر عمليات إدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للغذاء والدواء في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/989550>

القضاة، صهيب مصطفى. (٢٠١٧). التدريب الموجه بالأداء والدور المنشود في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج ٢٥، ع ١٤، ص ٥٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/826107>

منصور، منصور عبدالقادر محمد. (٢٠١٤). دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية: حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم. أبحاث اقتصادية وإدارية،

ع ١٥، ص ٢٠٩ - ٢٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/892296>

العتيبي، فالح شجاع فالح نهيتان، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (٢٠٢٣). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٥،

ع ٣، ص ١ - ٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1452107>

حسنات، عبدة عبدالسلام، سليمان، شريف جمال سعد، و زهري، محمد عبدالفتاح. (٢٠٢٤). البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء الفنادق الأردنية. مجلة كلية السياحة والفنادق، ع ١٥، ج ١، ص ٢٠٥ -

٢٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1483947>

الجهني، تهاني أحمد، يوسف، جمال علي محمد، و البدوي، وليد محمد. (٢٠٢٥). دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي: دراسة حالة لإدارة المستشفيات في

مستشفى المدينة العام بالمدينة المنورة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٦، ع ٢، ص ٢٤٢٩ -

٢٤٢٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622266>

المبيضين، لانا محمود محمد، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٤). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء

للبحوث والدراسات، مج ٢٧، ع ٣، ص ١ - ٢١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1508585>

Theobald, M. (2021). Self-regulated learning training programs enhance university students' academic performance, self-regulated learning strategies, and motivation: A meta-analysis. *Contemporary Educational Psychology*, 66, 101976

Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.

Vynokurov, D., & Heorhadze, O. (2021). Comprehensive methodology for evaluating the effectiveness of training the variable composition of the training center. *Political Science and Security Studies Journal*, 2(2), 77–85.

Coates, A. M., Joyner, M. J., Little, J. P., Jones, A. M., & Gibala, M. J. (2023). A perspective on high-intensity interval training for performance and health. *Sports Medicine (Auckland, NZ)*, 53(Suppl 1), 85.

Honig, D., Lall, R., & Parks, B. C. (2023). When does transparency improve institutional performance? Evidence from 20,000 projects in 183 countries. *American Journal of Political Science*, 67(4), 1096–1116.

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.

Hamka, H. (2023). The Role of Principals on Teacher Performance Improvement in a Suburban School. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 15(1), 371–380.

Sugiarti, E., Finatariani, E., & Rahman, Y. T. (2021). Earning cultural values as a strategic step to improve employee performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(1), 221–230.

Rehman Khan, S. A., Yu, Z., Sarwat, S., Godil, D. I., Amin, S., & Shujaat, S. (2022). The role of block chain technology in circular economy practices to improve organisational performance. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4–5), 605–622.

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Effectiveness of Training Programs in Improving
Institutional Performance – A Field Study in the Saudi
Government Sector**

Prepared by:

Roud Mohammed Al-Fayez

Student ID: 261002093

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026