

نموذج المشروع النهائي 2

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة

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

اسم الطالب/

إيمان عبدالله الراشدي

232000983

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي/

2026 - 1447



إِهْدَاء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

بكل فخر واعتزاز اهدي هذا النجاح لنفسي اولاً ثم لكل من سعى معي لإتمام هذه

المسيرة

اهدي تخرجي إلى من دعمني بلا حدود واعطائي بلا مقابل إلى من علمني ان الدنيا
كفاح وسلاحها العلم والمعرفة والى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الاول في
مسيرتي وقوتي بعد الله " والدي الغالي "

إلى من جعل الجنة تحت اقدامها إلى من سهلت لي الشدائد بدعائها قدوتي ومعلمتي
الاولى وصديقة أيامي (والدتي الحبيبة)

والى من شد الله بهم عضدي فكانوا لي خير معين " اخواتي "

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد برامج التدريب والتطوير المتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي، وبين انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل والأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجهة الحكومية محل الدراسة، وبلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي (224) موظفًا وموظفة، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة وغير الصالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى برامج التدريب والتطوير جاء مرتفعًا، كما جاء مستوى انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة أيضًا. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية كذلك لهذه البرامج على تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر معنوي لانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل على الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعزيز الجوانب التطبيقية في البرامج التدريبية، وتفعيل متابعة أثر التدريب بعد التنفيذ، وتوفير بيئة عمل داعمة لتطبيق المهارات المكتسبة، وربط التدريب بمؤشرات الأداء الوظيفي بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: برامج التدريب والتطوير، انتقال أثر التدريب، بيئة العمل، الأداء

الوظيفي، الجهات الحكومية، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	1.1 المقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
7.....	4.1 أسئلة الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 فرضيات الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
10.....	8.1 منهجية الدراسة
14.....	10.1 مخطط جانت للمشروع المقترح
16.....	1.2 المقدمة:
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17.....	2.2 المتغير المستقل: برامج التدريب والتطوير
17.....	1.2.2 تمهيد
18.....	2.2.2 مفهوم برامج التدريب والتطوير
18.....	3.2.2 أهمية برامج التدريب والتطوير
19.....	4.2.2 أهداف برامج التدريب والتطوير
19.....	5.2.2 أبعاد برامج التدريب والتطوير
20.....	6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
23.....	3.2 المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي

23	1.3.2 تمهيد
23	2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي
24	3.3.2 أهمية تحسين الأداء الوظيفي
24	4.3.2 أهداف تحسين الأداء الوظيفي
24	5.3.2 أبعاد الأداء الوظيفي
25	6.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
27	4.2 العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي
28	1.4.2 العلاقة النظرية
29	2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
31	5.2 الخاتمة
33	1.3 المقدمة
33	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
35	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
37	3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)
38	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
39	5.3 طريقة جمع البيانات
40	6.3 أنواع البيانات
41	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي
42	8.3 الخاتمة
43	1.4 المقدمة
44	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
45	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
48	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
50	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
51	5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
58	6.4 الخاتمة
60	1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
60	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
61	2.5 توصيات الدراسة

62	 3.5 الخاتمة
63	 ABSTRACT
64	 قائمة المراجع
64	 المراجع العربية
66	 المراجع الأجنبية
70	 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.
46	جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر	2.
46	جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3.
47	جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4.
47	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5.
48	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية خلال آخر سنتين	6.
49	جدول (7): قيم معامل الثبات لأبعاد الدراسة	7.
50	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد برامج التدريب والتطوير	8.
51	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	9.
51	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي	10.
52	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	11.
54	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تصميم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	13.
55	جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	14.
56	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	15.
57	جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي	16.
58	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل على الأداء الوظيفي	17.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

غير أن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق بمجرد انتهاء البرنامج التدريبي، بل تتوقف على مدى قدرة المتدربين على نقل وتطبيق ما تعلموه في بيئة عملهم الفعلية، وهو ما يُعرف بانتقال أثر التدريب، ويُشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يستطيع بها المتدربون تعميم المعارف والمهارات المكتسبة من السياق التدريبي إلى السياق الوظيفي، والمحافظة على استخدامها بشكل مستدام، وتُشير الأدبيات إلى أن نسبة ضئيلة فقط من محتوى التدريب يتم نقلها وتطبيقها فعلياً في بيئة العمل، مما يُثير تساؤلات جوهرية حول العوامل المؤثرة في هذه العملية (Kauffeld & Massenberg, 2024).

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

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

2.1 مشكلة الدراسة

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

فجوات على المستوى النظري

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

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

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

فجوات على المستوى التطبيقي

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

تُشير الملاحظات الميدانية إلى وجود انفصال بين محتوى البرامج التدريبية ومتطلبات العمل الفعلية في كثير من الجهات الحكومية، حيث لا يتم تصميم هذه البرامج بناءً على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية الحقيقية للموظفين، كما يُلاحظ غياب آليات متابعة فعّالة لقياس مدى تطبيق الموظفين لما تعلموه بعد عودتهم إلى بيئة العمل. (ATD, 2023)

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

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية في مدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بانتقال أثر التدريب، إذ تُعدّ الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق العربي عموماً والسعودي خصوصاً محدودة للغاية مقارنة بالأدبيات الغربية الثرية في هذا المجال، وتأتي هذه الدراسة لتُقدم إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تناول موضوع لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي محلياً.
- تُعزز هذه الدراسة الإطار النظري لفهم العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي من خلال إدخال انتقال أثر التدريب كمتغير وسيط، وهو ما يُقدم تفسيراً أكثر دقة لآلية تأثير التدريب على الأداء. فبدلاً من افتراض علاقة مباشرة بين التدريب والأداء، تُبرز هذه الدراسة أهمية عملية النقل والتطبيق كحلقة وصل جوهرية بين المدخلات التدريبية والمخرجات الأدائية.

- تُسهم هذه الدراسة في توسيع نطاق تطبيق نماذج تقييم التدريب ليشمل مستويات أعمق من التقييم تتجاوز ردود الفعل والتعلم لتصل إلى السلوك والنتائج التنظيمية. وتُوفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً لفهم كيفية ترجمة مخرجات التدريب إلى تحسينات فعلية في الأداء الوظيفي، مما يُسهم في تطوير نظرية تقييم فاعلية التدريب.
- تُقدم هذه الدراسة مساهمة نظرية في فهم التفاعل بين التعلم الرسمي من خلال برامج التدريب والتعلم غير الرسمي في بيئة العمل، وكيف يُمكن للدعم الاجتماعي من المشرفين والزملاء أن يُعزز نقل المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة. وتتسق هذه المساهمة مع التوجهات الحديثة في أدبيات التدريب التي تؤكد على أهمية التكامل بين أنماط التعلم المختلفة.

على المستوى التطبيقي:

- تُقدم هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لصانعي القرار ومسؤولي التدريب في الجهات الحكومية السعودية حول كيفية تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تُراعي عوامل انتقال أثر التدريب منذ مرحلة التخطيط، ويُمكن لهذه التوصيات أن تُسهم في تحسين العائد على الاستثمار في التدريب من خلال ضمان تطبيق المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم الفعلية.
- تدعم نتائج هذه الدراسة جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال تنمية رأس المال البشري، إذ يُعدّ برنامج تنمية القدرات البشرية أحد البرامج الرئيسية لتحقيق الرؤية، وتُوفر الدراسة رؤى عملية حول كيفية تعظيم أثر برامج التدريب والتطوير في القطاع الحكومي بما يخدم أهداف التحول الوطني ورفع كفاءة الأداء الحكومي.
- تُساعد نتائج هذه الدراسة إدارات الموارد البشرية والتدريب في تحديد العوامل الحاسمة التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح البرامج التدريبية، سواء على مستوى إعداد المتدربين قبل التدريب أو تهيئة بيئة العمل لاستقبالهم بعد التدريب، ويُمكن لهذه المعرفة أن تُوجه قرارات تخصيص الموارد وتصميم التدخلات الداعمة لانتقال أثر التدريب.
- تُقدم هذه الدراسة رؤى عملية حول كيفية خلق مناخ تنظيمي داعم للتعلم والتطبيق في الجهات الحكومية، بما يشمل توفير الفرص للممارسة وإزالة العوائق التي تحول دون

تطبيق المهارات المكتسبة وتوفير التغذية الراجعة البناءة للموظفين. ويُمكن لتطبيق هذه الرؤية أن يحدث تحولاً نوعياً في ثقافة التعلم والتطوير داخل المنظمات الحكومية.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

5.1 أهداف الدراسة

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

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

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

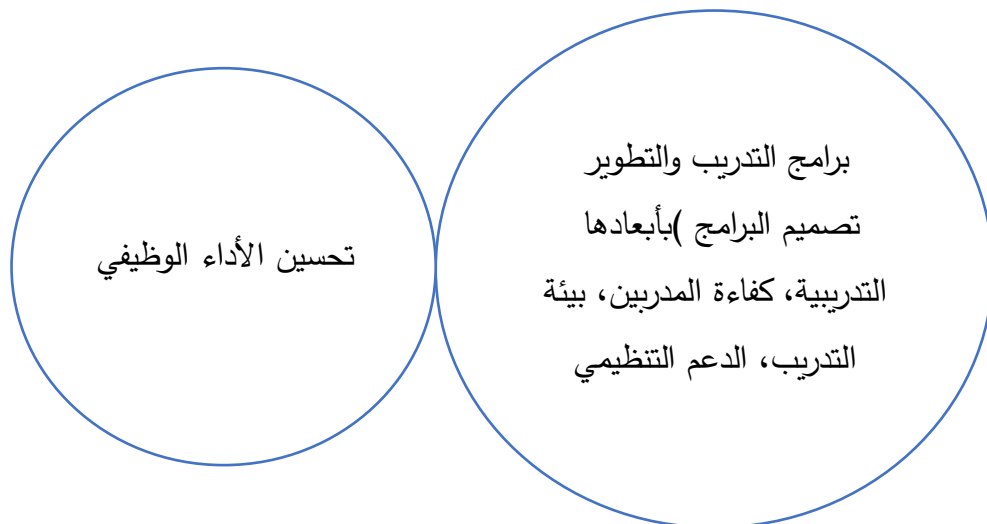
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها (تصميم البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، بيئة التدريب، الدعم التنظيمي) على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- **H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.
- **H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة المدربين على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.
- **H0-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة التدريب على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.
- **H0-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية في مدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



شرح النموذج:

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

8.1 منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

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

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

مجتمع وعينة الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجهة الحكومية المستهدفة في مدينة الرياض والذين سبق لهم الالتحاق ببرامج تدريبية وتطويرية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ويُقدّر عددهم الإجمالي بنحو (850) موظفاً وموظفة موزعين على مختلف الإدارات

والأقسام والمستويات الوظيفية. ويشمل هذا المجتمع الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية (إشرافية، تنفيذية، فنية) ومن حملة المؤهلات العلمية المتنوعة، مما يُثري الدراسة بتنوع وجهات النظر والخبرات التدريبية.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في العينة بشكل متناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وبناءً على جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة، ونظراً لأن مجتمع الدراسة يبلغ (850) موظفاً، فإن حجم العينة المناسب سيكون (265) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيعمل الباحث على توزيع (300) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع من الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بما يضمن الحصول على الحد الأدنى المطلوب من الاستبانات الصالحة.

مصادر جمع البيانات:

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

أداة الدراسة:

ستتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من الأقسام التالية:

القسم	المحور	عدد الفقرات
-------	--------	-------------

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

حدود الدراسة:

نوع الحد	التفصيل
الحدود الموضوعية	ستقتصر الدراسة على دراسة أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة (تصميم البرامج التدريبية، كفاءة المدربين، بيئة التدريب، الدعم التنظيمي) على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي
الحدود المكانية	جهة حكومية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية
الحدود الزمانية	الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2026م
الحدود البشرية	الموظفون العاملون في الجهة الحكومية الذين سبق لهم الالتحاق ببرامج تدريبية خلال السنوات الثلاث الأخيرة

9.1 الدراسة الميدانية

ستشمل الدراسة الميدانية المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى - الإعداد والتصميم:** سيقوم الباحث بتصميم استبانة الدراسة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإحصاء للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى. وسيتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، ثم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة النهائية للتحقق من ثبات الأداة ووضوح فقراتها.
- **المرحلة الثانية - جمع البيانات:** سيتم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهة الحكومية المستهدفة، ومن ثم توزيع (300) استبانة على أفراد العينة بالأسلوب العشوائي الطبقي، سواء بشكل ورقي أو إلكتروني عبر منصات الاستبانات الإلكترونية. وسيتم المتابعة المستمرة لضمان أعلى نسبة استرداد ممكنة، مع استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحمل إجابات نمطية غير منطقية.

- **المرحلة الثالثة – التحليل الإحصائي:** سيتم إدخال البيانات في برنامج (SPSS) وإجراء عمليات التنقيح والترميز، ثم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وسيتم عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية واضحة مع تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- **المرحلة الرابعة – النتائج والتوصيات:** سيتم استخلاص النتائج النهائية وتقديم التوصيات العلمية والعملية المناسبة للجهات الحكومية لتعزيز فاعلية برامج التدريب والتطوير وضمان انتقال أثرها إلى بيئة العمل، بالإضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية مكملة.

10.1 مخطط جانت للمشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الأسبوع 2-1	الأسبوع 4-3	الأسبوع 6-5	الأسبوع 8-7	الأسبوع 10-9	الأسبوع 12-11	الأسبوع 14-13	الأسبوع 15-16
تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأسئلة والأهداف والفرضيات								
مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري								
تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)								
تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات								
تطبيق الدراسة الاستطلاعية (العينة التجريبية 30 موظفاً)								

							التحقق من صدق وثبات الأداة
							الحصول على الموافقات الرسمية من الجهة الحكومية
							توزيع الاستبانات وجمع البيانات الميدانية (300 استبانة)
							إدخال البيانات وتنقيحها وترميزها في برنامج SPSS
							التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي
							عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها
							صياغة التوصيات والمقترحات
							المراجعة النهائية وإعداد التقرير والتسليم

الفصل الثاني: الإطار النظري
والدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

يُشكّل الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة المعرفية التي تقوم عليها أي دراسة علمية، إذ يتيح للباحث فهم الأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة واستيعاب ما توصل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات. وفي ظل التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، أصبحت برامج التدريب والتطوير من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى بناء قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية (Vision 2030). (2021 ويتناول هذا الفصل المتغير المستقل المتمثل في برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة وهي: تصميم البرامج التدريبية، وكفاءة المدربين، وبيئة التدريب، والدعم التنظيمي، ثم المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي، فضلاً عن استعراض العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

2.2 المتغير المستقل: برامج التدريب والتطوير

1.2.2 تمهيد

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة في بيئة الأعمال فرضت على المنظمات ضرورة الاستثمار في رأسمالها البشري من خلال برامج التدريب والتطوير، التي أصبحت عنصراً محورياً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد أشار (Noe 2017) إلى أن التدريب والتطوير يمثلان الجهود المخططة التي تبذلها المنظمة لتيسير تعلّم الموظفين للكفاءات المرتبطة بوظائفهم، بما يشمل المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لتحقيق الأداء الفعّال. وقد تزايد الاهتمام بهذا المجال بصورة ملحوظة، حيث تشير الإحصاءات إلى أن المنظمات التي تطبّق برامج تدريبية منظّمة تحقق عائداً أعلى بنسبة 218% لكل موظف مقارنة بتلك التي تفتقر إلى برامج مُهيكلّة (Association for Talent Development, 2023).

2.2.2 مفهوم برامج التدريب والتطوير

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

3.2.2 أهمية برامج التدريب والتطوير

تكتسب برامج التدريب والتطوير أهميتها من كونها الأداة الرئيسة التي تُمكن المنظمات من مواكبة التغيّرات المتسارعة في بيئة العمل والاستجابة للتحديات الناشئة. فعلى المستوى الفردي، تسهم هذه البرامج في تنمية قدرات الموظفين وصقل مهاراتهم المهنية والشخصية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وتعزيز رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على مستويات أدائهم (Aboramadan et al., 2024). وعلى المستوى التنظيمي، تُسهم برامج التدريب في رفع الإنتاجية بنسبة قد تصل إلى 17%، وزيادة الربحية بنسبة 21% وفقاً لبعض الدراسات الحديثة (Kauffeld & Massenberg, 2024). كما أكدت بصبوص (2023) أن التدريب والتطوير يُعدّان من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنهما يسهمان في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدّمة وتعزيز الابتكار المؤسسي. وعلى المستوى الوطني، يُعدّ التدريب والتطوير ركيزة أساسية لبرامج التنمية الاقتصادية، حيث أولت رؤية المملكة 2030 اهتماماً بالغاً بتنمية القدرات البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للتحوّل الاقتصادي والاجتماعي (Vision 2030, 2021).

4.2.2 أهداف برامج التدريب والتطوير

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

5.2.2 أبعاد برامج التدريب والتطوير

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

البُعد الأول: تصميم البرامج التدريبية. يُعدّ تصميم البرنامج التدريبي من أهم العوامل المؤثرة في نجاح العملية التدريبية، إذ يتضمّن تحديد الأهداف التدريبية بوضوح، واختيار المحتوى المناسب، وتحديد الأساليب التدريبية الملائمة لطبيعة المتدربين والمهارات المستهدفة. وقد أكد (Blume et al., 2010) في دراستهم التحليلية الشاملة التي راجعت 89 دراسة تجريبية أن تصميم التدريب القائم على ربط المحتوى التدريبي ببيئة العمل الفعلية يُعدّ من أقوى المنبّئات بانتقال أثر التدريب. ويشمل التصميم الجيد أيضاً توفير فرص للممارسة العملية والتطبيق أثناء التدريب، واستخدام أمثلة ومواقف واقعية مستمدة من بيئة العمل (Richter et al., 2020).

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

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

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

6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

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

أولاً: الدراسات العربية:

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

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

وأضافت دراسة الرواشدة والشاورة (2024) بُعداً تطبيقياً مهماً، حيث هدفت إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير على الأداء المالي في الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من العاملين في الشركة المبحوثة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب والتطوير على مؤشرات الأداء المالي للشركة، مما يؤكد أن العائد على

الاستثمار في التدريب لا يقتصر على تحسين الأداء الفردي بل يمتد إلى تحسين الأداء المؤسسي ككل. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في البرامج التدريبية وربطها بالأهداف الاستراتيجية والمالية للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

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

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

كذلك أجرى (Ford et al. (2018 دراسة بعنوان "Transfer of Training: The Known and the Unknown" هدفت إلى مراجعة ما هو معروف وما هو غير معروف في أدبيات انتقال أثر التدريب. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي النقدي لمراجعة الأدبيات. وتوصلت الدراسة إلى أنه رغم التراكم المعرفي الكبير في هذا المجال، لا تزال هناك

فجوات بحثية مهمة تتعلق بفهم العوامل الديناميكية التي تؤثر في انتقال الأثر عبر الزمن، وأن معظم الدراسات ركزت على القياس الآني لانتقال الأثر دون تتبعه على المدى الطويل. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث الطولية التي تتبّع انتقال أثر التدريب عبر فترات زمنية ممتدة وفي سياقات تنظيمية متنوعة.

3.2 المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي

1.3.2 تمهيد

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

2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي

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

الموظف ومخرجات عمله بما يتوافق مع المعايير المنظمية المحددة ويُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3.3.2 أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية تحسين الأداء الوظيفي في كونه المحرك الأساسي لنجاح المنظمة وتحقيقها لميزتها التنافسية. فعلى مستوى الفرد، يُسهم تحسين الأداء في تعزيز شعور الموظف بالإنجاز والرضا الوظيفي، ويُتيح له فرصاً أفضل للترقّي والتطور المهني (عبديون، 2022). وعلى مستوى المنظمة، يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى رفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين رضا العملاء، وهي عوامل تُترجم في نهاية المطاف إلى نتائج مالية وتشغيلية أفضل (حسن وعلي، 2022). كما أن المنظمات القادرة على تحسين أداء موظفيها باستمرار تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنافسية. وقد أكد إبراهيم والبخاري (2024) أن تبني استراتيجيات التحسين المستمر كاستراتيجية الكايزن يُعدّ من أنجح المداخل لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي.

4.3.2 أهداف تحسين الأداء الوظيفي

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

5.3.2 أبعاد الأداء الوظيفي

يتضمّن الأداء الوظيفي عدة أبعاد مترابطة يمكن إجمالها فيما يلي:

- **البُعد الأول: أداء المهام (Task Performance)** يُشير هذا البعد إلى الكفاءة في تنفيذ المهام والمسؤوليات الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، ويشمل جودة العمل وكميته والالتزام بالمواعيد المحددة (الازيرجاوي والحفاجي، 2022).
- **البُعد الثاني: الأداء السياقي (Contextual Performance)** يتعلّق هذا البعد بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة وتسهم في تحسين البيئة التنظيمية والاجتماعية التي يُنجز فيها العمل، كالتعاون مع الزملاء والمبادرة في تقديم المساعدة والالتزام بقواعد المنظمة (حسن وعلي، 2022).
- **البُعد الثالث: سلوكيات العمل التكيفية (Adaptive Work Behavior)** يُشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على التكيف مع التغيّرات والمواقف الجديدة في بيئة العمل، ومرونته في التعامل مع التحديات غير المتوقعة وإيجاد حلول إبداعية لها (السعيد والعيداني، 2021).
- **البُعد الرابع: الكفاءة والفاعلية** يُعبّر هذا البعد عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات في عملية الأداء، حيث تُشير الكفاءة إلى تحقيق المخرجات بأقل قدر من الموارد، بينما تُشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المنشودة بالمستوى المطلوب (إبراهيم والبخاري، 2024).

6.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

أولاً: الدراسات العربية:

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

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

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

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

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

يُعزّز أيضاً الالتزام التنظيمي الذي ينعكس بدوره على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة دمج سياسات التدريب والتطوير مع استراتيجيات تعزيز الالتزام التنظيمي لتحقيق أقصى أثر على الأداء.

كما أجرى (2022) Ghebregiorgis & Negusse دراسة بعنوان "Factors Affecting Public Servants' Performance in Developing Countries" هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في أداء الموظفين العموميين في الدول النامية بالتطبيق على إريتريا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من موظفين في القطاع الحكومي. وتوصّلت الدراسة إلى أن التدريب والثقافة التنظيمية وبيئة العمل تُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة إيجاباً في أداء الموظفين الحكوميين، وأن غياب برامج التدريب الفعّالة يُمثّل أحد أهم التحديات التي تواجه تحسين الأداء في القطاع الحكومي بالدول النامية. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التدريب وتحسين بيئة العمل في المنظمات الحكومية.

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

4.2 العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي

1.4.2 العلاقة النظرية

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

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

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

2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية:

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

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

وأضافت دراسة الخرشة والعزب (2023) بُعداً تكنولوجياً مهماً، حيث هدفت إلى معرفة أثر التدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في البلديات المبحوثة،

واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين، وأن مرونة التدريب الإلكتروني وقدرته على تجاوز قيود المكان والزمان تجعله أداة فعّالة لتحسين الأداء. وأوصت الدراسة بالتوسّع في استخدام أساليب التدريب الإلكتروني ودمجها مع الأساليب التقليدية لتحقيق أقصى فائدة تدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

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

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

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

5.2 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة: برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة (تصميم البرامج التدريبية، وكفاءة المدربين، وبيئة التدريب، والدعم التنظيمي) بوصفها المتغير المستقل، وتحسين الأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع. وقد تبين من خلال المراجعة النظرية أن العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي مؤسّسة على قاعدة نظرية صلبة تستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج Baldwin & Ford ونموذج Kirkpatrick، وهي نظريات تؤكد جميعها أن فاعلية التدريب في تحسين الأداء مرهونة بجملة من العوامل التنظيمية والفردية والتصميمية. كما أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتفاقاً واسعاً على وجود أثر إيجابي لبرامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي، مع تأكيدها على الدور المحوري للدعم التنظيمي وتصميم البرامج وكفاءة المدربين وبيئة التدريب في تعزيز هذا الأثر.

غير أن المراجعة كشفت عن فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها المتكاملة الأربعة مجتمعة على انتقال أثر التدريب وتحسين الأداء الوظيفي في السياق الحكومي السعودي تحديداً. فمعظم الدراسات السابقة ركزت

على بُعد أو بُعدين من أبعاد التدريب، أو طُبِّقت في قطاعات أخرى غير القطاع الحكومي، أو أُجريت في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن البيئة السعودية. ومن ثم تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة من خلال دراسة أثر برامج التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة مجتمعة على انتقال أثر التدريب وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض، بما يُثري المعرفة في هذا المجال ويُقدّم توصيات عملية تسهم في تطوير السياسات التدريبية في القطاع الحكومي السعودي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي من أهم فصول البحث العلمي، إذ يوضح الإجراءات والخطوات التي اتبعتها الباحثة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي للمنهجية العلمية المتبعة في هذه الدراسة، بما يشمل تحديد المنهج البحثي المستخدم وتصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها، فضلاً عن أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

يتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تجاوز مرحلة الوصف السطحي للظاهرة إلى تحليلها وتفسيرها والكشف عن العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيراتها. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر متغير مستقل (برامج التدريب والتطوير) على متغير تابع (الأداء الوظيفي) من خلال متغير وسيط (انتقال أثر التدريب).

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، نظراً لقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير نسبياً وبتكلفة معقولة. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع الاستعانة بمقاييس موثوقة ومحكمة سبق استخدامها في دراسات مشابهة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة المتمثل في موظفي الجهة الحكومية المستهدفة بمدينة الرياض، وأسلوب اختيار العينة وحجمها، إضافة إلى وصف أداة

الدراسة ومحاورها والتأكد من صدقها وثباتها. كما يتناول الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والتي تتراوح بين الأساليب الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأساليب الاستدلالية كتحليل الانحدار واختبار الوساطة.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل الأول: برامج التدريب والتطوير

برامج التدريب والتطوير: تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة والجهود المنظمة التي تقدمها الجهات الحكومية في مدينة الرياض لموظفيها بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالأبعاد التالية:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يُعرّف إجرائياً بأنه العملية المنهجية التي تقوم بها الجهة الحكومية لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب للموظفين، وتشخيص المعارف والمهارات التي يحتاجونها، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمدى مشاركة الموظف في تحديد احتياجاته التدريبية وارتباط البرامج التدريبية بمتطلبات وظيفته ومدى دقة تشخيص نقاط الضعف في أدائه.
- **تصميم البرنامج التدريبي:** يُعرّف إجرائياً بأنه عملية التخطيط والإعداد للبرنامج التدريبي من حيث تحديد الأهداف والمحتوى والأساليب والوسائل التدريبية المناسبة، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بوضوح أهداف البرنامج التدريبي وملاءمة محتواه وتنوع أساليبه وحدثاته موضوعاته.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** يُعرّف إجرائياً بأنه عملية تطبيق البرنامج التدريبي على أرض الواقع من خلال تقديم المحتوى التدريبي للمتدربين باستخدام الأساليب والوسائل المحددة، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بكفاءة المدربين ومناسبة البيئة التدريبية وجودة المادة العلمية وإتاحة فرص التطبيق العملي.

- **تقييم البرنامج التدريبي:** يُعرَّف إجرائياً بأنه عملية قياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى استفادة المتدربين منه، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بوجود اختبارات لقياس التعلم ووجود آليات للتغذية الراجعة ومتابعة أثر التدريب بعد العودة للعمل.

المتغير المستقل الثاني: انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

انتقال أثر التدريب: يُعرَّف إجرائياً بأنه الدرجة التي يستطيع بها موظفو الجهات الحكومية في مدينة الرياض نقل وتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات واتجاهات خلال البرامج التدريبية إلى مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية الفعلية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالأبعاد التالية:

- **تعميم المهارات المكتسبة:** يُعرَّف إجرائياً بأنه قدرة الموظف على توظيف المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مواقف ومهام عمل متنوعة تختلف عن تلك التي تدرب عليها، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقدرتهم على تطبيق ما تعلموه في مهام مختلفة وتكييف المهارات المكتسبة مع ظروف العمل المتغيرة.

- **المحافظة على المهارات المكتسبة:** يُعرَّف إجرائياً بأنه قدرة الموظف على الاحتفاظ بالمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب واستمرار استخدامها على المدى البعيد، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة باستمرارية استخدام المهارات المكتسبة وعدم نسيانها مع مرور الوقت والقدرة على استرجاعها عند الحاجة.

- **تطبيق المهارات المكتسبة:** يُعرَّف إجرائياً بأنه قدرة الموظف على الاستخدام الفعلي للمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في أداء مهامه الوظيفية اليومية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمدى توظيفهم للمهارات الجديدة في عملهم اليومي وتوفير الفرص لتطبيق ما تعلموه ودعم المشرفين لهم في ذلك.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي: يُعرّف إجرائياً بأنه مستوى إنجاز موظفي الجهات الحكومية في مدينة الرياض لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية من حيث الكمية والجودة والوقت والفاعلية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى إنجاز المهام في الوقت المحدد وجودة العمل المقدم ومستوى الإنتاجية والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع متطلبات العمل المتغيرة.

3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والتنظيمية التي تسعى إلى وصف الظواهر وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم الظاهرة وتطويرها.

تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

يتناسب المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على واقع برامج التدريب والتطوير وانتقال أثر التدريب ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية في مدينة الرياض، حيث يُتيح هذا المنهج وصف هذا الواقع بدقة وموضوعية.

يُمكن هذا المنهج من قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفروض البحثية المتعلقة بأثر برامج التدريب والتطوير وانتقال أثر التدريب على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يُوفر المنهج الوصفي التحليلي إمكانية جمع البيانات من عينة كبيرة نسبياً من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، مما يُتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة أعلى من الثقة.

يُساعد هذا المنهج في تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، مما يُوفر رؤية عملية قيّمة لصانعي القرار في الجهات الحكومية.

واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويُعدّ أسلوب المسح الميداني من الأساليب الشائعة في البحوث الإدارية لما يتميز به من قدرة على جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير نسبياً وبتكلفة معقولة.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجهة الحكومية المستهدفة بمدينة الرياض، والذين يشغلون مستويات وظيفية متعددة تشمل الموظفين التنفيذيين والمشرفين ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات. وقد بلغ إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة نحو 500 موظف وموظفة موزعين على مختلف الإدارات والأقسام داخل الجهة.

ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة نتيجة اعتبارات عملية تتعلق بالوقت والتكلفة وصعوبة الوصول إلى جميع الموظفين في وقت واحد، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن ومتناسب لمختلف المستويات الوظيفية والإدارات داخل الجهة. وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للمستوى الوظيفي (موظف تنفيذي، مشرف، رئيس قسم، مدير إدارة)، ثم سُحبت عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

ولتحديد حجم العينة المناسب، استند الباحث إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لحساب حجم العينات في المجتمعات المحدودة، وذلك عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبافتراض أن نسبة توفر الخصائص المدروسة في المجتمع تبلغ 50% (وهي النسبة التي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة). وبتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث:

- $N = 500$ = حجم المجتمع
- $p = 0.50$ = نسبة توفر الخاصية
- $d = 0.05$ = نسبة الخطأ
- $z = 1.96$ = الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة 95%

$$n = \frac{500 \times 0.50(1-0.50)}{[(500-1) \times (0.0025 \div 3.8416)] + 0.50(1-0.50)}$$

$$n = \frac{125}{[499 \times 0.000651] + 0.25} = \frac{125}{0.3248 + 0.25} = \frac{125}{0.5748} \approx 217$$

وبناءً على ذلك، بلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب 217 موظفاً وموظفة. وقد قام الباحث بتوزيع 260 استبانة لتعويض حالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير المكتملة، واسترّد منها 238 استبانة، استُبعدت 14 استبانة لعدم اكتمالها أو عدم جدية الإجابات فيها، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي 224 استبانة، وهو ما يمثل نسبة استجابة بلغت 86.2% من إجمالي الاستبانة الموزعة، ونسبة تمثيل بلغت 44.8% من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسب تُعدّ مقبولة وملائمة لأغراض التحليل الإحصائي والتعميم وفقاً لمعايير البحث العلمي في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

البيان	العدد	النسبة
مجتمع الدراسة الكلي	500	100%
الاستبانة الموزعة	260	52.0%
الاستبانة المستردة	238	91.5% من الموزعة
الاستبانة المستبعدة	14	5.9% من المستردة
الاستبانة الصالحة للتحليل	224	86.2% من الموزعة

5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها البحثية. تمثّل المصدر الأول في المصادر الثانوية التي شملت مراجعة شاملة ومعقّدة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال

الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير والأداء الوظيفي، إضافة إلى الرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة باللغتين العربية والإنجليزية، فضلاً عن التقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة. وقد أسهم هذا المصدر في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد أبعاد متغيراتها وصياغة فرضياتها.

أما المصدر الثاني فتمثل في المصادر الأولية التي جمعت ميدانياً من خلال أداة الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد صُممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة، وذلك لقياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الثلاثة: برامج التدريب والتطوير، وانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، والأداء الوظيفي.

وقد مرّت عملية جمع البيانات الأولية بعدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى، صُممت الاستبانة في صورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عُرضت على عدد من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى. وفي المرحلة الثانية، أُجريت دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مصغرة بلغت 30 موظفاً من خارج عينة الدراسة النهائية، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وثبات الأداة وملاءمتها. وفي المرحلة الثالثة، وُزعت الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة بطريقتين: التوزيع المباشر الورقي داخل مقر الجهة الحكومية، والتوزيع الإلكتروني عبر منصة إلكترونية متخصصة لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المستجيبين، وقد استغرقت فترة جمع البيانات الميدانية أربعة أسابيع.

6.3 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لتحقيق أهدافها البحثية. يتمثل النوع الأول في البيانات الكمية (Quantitative Data) التي شكّلت العمود الفقري لهذه الدراسة، وقد جمعت من خلال الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتضمنت

استجابات أفراد العينة الرقمية على عبارات المحاور الثلاثة المكوّنة من 38 عبارة، إضافة إلى البيانات الديموغرافية المصنّفة. وتتميز هذه البيانات بقابليتها للقياس والتحليل الإحصائي، مما يتيح اختبار فرضيات الدراسة بموضوعية ودقة وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أما النوع الثاني فيتمثّل في البيانات النوعية (Qualitative Data) التي استُمدّت بشكل أساسي من المصادر الثانوية كالأدبيات النظرية والدراسات السابقة والوثائق الرسمية، وقد أسهمت هذه البيانات في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وتفسير نتائجها ووضعها في سياقها العلمي والعملية المناسب.

وفيما يخص مستويات القياس المستخدمة، فقد تضمنت الدراسة بيانات اسمية (Nominal Data) تمثّلت في المتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المتميزة دون ترتيب كالجنس والمستوى الوظيفي، وبيانات ترتيبية (Ordinal Data) تمثّلت في المتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المرتبة كالعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية، وبيانات فترية (Interval Data) تمثّلت في استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي والتي عُوملت إحصائياً بوصفها بيانات فترية تسمح بإجراء العمليات الحسابية والتحليلات الإحصائية المعلمية عليها.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمد في تحليل بيانات هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى برنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات البنائية، وقد مرّ التحليل الإحصائي بالإجراءات التالية:

- **التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:** حيث استخدم التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي والثبات، مع اعتماد قيمة 0.70 كحد أدنى مقبول للثبات.

- **التحليل الوصفي للبيانات:** حيث حُسبت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الاستبانة لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة ومحور.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** حيث استُخدم اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) ومعاملات الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- **تحليل الارتباط:** حيث استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد برامج التدريب والتطوير) والمتغيرات الوسيطة (أبعاد انتقال أثر التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).
- **تحليل الانحدار المتعدد:** حيث استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد أثر أبعاد برامج التدريب والتطوير مجتمعة ومنفردة على انتقال أثر التدريب وعلى الأداء الوظيفي، وتحديد القدرة التنبؤية لكل بُعد ومعرفة نسبة التباين المفسر في المتغير التابع.

8.3 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي ارتكزت عليه الدراسة في مراحلها التطبيقية والميدانية، حيث حُدد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها المتمثلة في الكشف عن أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض. وقد تكون مجتمع الدراسة من 500 موظف وموظفة، فيما بلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل 224 مفردة بنسبة استجابة 86.2%، وهي نسبة مرتفعة تدعم موثوقية النتائج.

كما تناول الفصل أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي والتي تضمنت 38 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وأبعاد فرعية، إلى جانب قسم خاص بالبيانات الديموغرافية. وقد اتُبعت إجراءات علمية منهجية دقيقة للتحقق من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها الميداني. كما استُعرضت الأساليب الإحصائية المتقدمة التي وُظِّفت في تحليل البيانات والتي تراوحت بين التحليل الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد ونمذجة المعادلات البنائية واختبارات الفروق، وهي أساليب كفيلة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. وفي الفصل الرابع، تُعرض نتائج التحليل الإحصائي وتُناقش في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، في ضوء البيانات التي جُمعت من أفراد العينة باستخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي شملت الإحصاءات الوصفية لتوصيف خصائص عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على أبعاد الدراسة، وأخيراً استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغيرات التابعة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة تحليلية دقيقة لنتائج الدراسة، بما يسهم في تفسير طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير من جهة، وانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، مع ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	138	61.6%
أنثى	86	38.4%
الإجمالي	224	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 61.6%، في حين بلغت نسبة الإناث 38.4% ويشير ذلك إلى أن العينة تميل نسبياً إلى الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في الجهة الحكومية محل الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	46	20.5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	82	36.6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	27.2%
50 سنة فأكثر	35	15.6%
الإجمالي	224	100%

يبين الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 36.6%، تلتها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 27.2%، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطاً واستقراراً وظيفياً، الأمر الذي يعزز من موثوقية آرائهم بشأن التدريب والأداء الوظيفي.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	18	8.0%
دبلوم	34	15.2%
بكالوريوس	119	53.1%
ماجستير	41	18.3%
دكتوراه	12	5.4%
الإجمالي	224	100%

يتضح أن أغلب أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 53.1%، وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين، ويؤكد قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدرجة جيدة من الوعي والإدراك.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	17.4%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	68	30.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	57	25.4%
15 سنة فأكثر	60	26.8%
الإجمالي	224	100%

تظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.4%، تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 26.8%، ما يعني أن غالبية العينة تمتلك خبرة عملية جيدة تؤهلها للحكم على واقع التدريب ومدى انتقال أثره إلى بيئة العمل.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف تنفيذي	102	45.5%
مشرف	48	21.4%
رئيس قسم	31	13.8%
مدير إدارة	24	10.7%
أخرى	19	8.5%
الإجمالي	224	100%

يتبين أن فئة الموظفين التنفيذيين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 45.5%، وهو أمر منطقي بالنظر إلى أن هذه الفئة تعد الأكثر احتكاكًا بالبرامج التدريبية والأكثر تأثرًا بها من حيث التطبيق والأداء الوظيفي.

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية خلال آخر سنتين

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لم أحصل على أي دورة	21	9.4%
من 1 إلى 3 دورات	96	42.9%
من 4 إلى 6 دورات	71	31.7%
أكثر من 6 دورات	36	16.1%
الإجمالي	224	100%

توضح النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة حصلوا على من 1 إلى 3 دورات تدريبية بنسبة 42.9%، تليها فئة من 4 إلى 6 دورات بنسبة 31.7%، مما يعكس وجود تعرض تدريبي فعلي لدى المبحوثين، وهو ما يدعم صلاحية الدراسة لقياس أثر التدريب وانتقاله إلى بيئة العمل.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة والموارد البشرية والإحصاء، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مناسبة للتطبيق.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على تمتع فقرات الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

ثالثًا: اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول (7): قيم معامل الثبات لأبعاد الدراسة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.861
تصميم البرنامج التدريبي	4	0.874
تنفيذ البرنامج التدريبي	4	0.889
تقييم البرنامج التدريبي	4	0.853
برامج التدريب والتطوير ككل	16	0.927
تعميم المهارات المكتسبة	4	0.844
المحافظة على المهارات المكتسبة	4	0.831
تطبيق المهارات المكتسبة	4	0.872
انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل ككل	12	0.908
الأداء الوظيفي	10	0.919
الاستبانة ككل	38	0.946

توضح النتائج الواردة في الجدول أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.831 و0.946، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا 0.70، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق واستخلاص نتائج موثوقة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

معيار تفسير المتوسطات الحسابية

تم اعتماد المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

أولاً: المحور الأول: برامج التدريب والتطوير

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد برامج التدريب والتطوير

الدرجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	2	0.71	3.89	تحديد الاحتياجات التدريبية
مرتفعة	1	0.68	3.95	تصميم البرنامج التدريبي
مرتفعة	3	0.74	3.83	تنفيذ البرنامج التدريبي
مرتفعة	4	0.79	3.76	تقييم البرنامج التدريبي
مرتفعة	—	0.66	3.86	المحور ككل

يتضح من الجدول أن مستوى استجابة أفراد العينة على محور برامج التدريب والتطوير جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.86. كما جاء بُعد تصميم البرنامج التدريبي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.95، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية تتميز نسبياً بوضوح أهدافها وملاءمة محتواها لطبيعة العمل. في المقابل، جاء بُعد تقييم البرنامج التدريبي في المرتبة الأخيرة، رغم حصوله على درجة مرتفعة، وهو ما قد يشير إلى وجود حاجة أكبر لتفعيل أساليب تقييم أثر التدريب بعد تنفيذه.

ثانياً: المحور الثاني: انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تعميم المهارات المكتسبة	3.78	0.73	2	مرتفعة
المحافظة على المهارات المكتسبة	3.69	0.76	3	مرتفعة
تطبيق المهارات المكتسبة	3.84	0.70	1	مرتفعة
المحور ككل	3.77	0.67	—	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن مستوى انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.77. وقد احتل بُعد تطبيق المهارات المكتسبة المرتبة الأولى، مما يعكس قدرة الموظفين على توظيف ما تعلموه في أداء أعمالهم اليومية، في حين جاء بُعد المحافظة على المهارات المكتسبة في المرتبة الأخيرة نسبياً، الأمر الذي قد يشير إلى أهمية تعزيز المتابعة والدعم بعد التدريب لضمان استدامة أثره.

ثالثاً: المحور الثالث: الأداء الوظيفي

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء الوظيفي	3.91	0.64	مرتفعة

يبين الجدول أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 3.91، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الكفاءة والالتزام والقدرة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف الوظيفية.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

التحقق من فرضيات الدراسة

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية محل الدراسة.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد برامج التدريب والتطوير على المتغيرين التابعين، وقد جاءت النتائج كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.438	2.911	0.004
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.291	4.862	0.000
تصميم البرنامج التدريبي	0.318	5.274	0.000
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.247	4.191	0.000
تقييم البرنامج التدريبي	0.186	3.267	0.001
معامل الارتباط $R = 0.842$		معامل التحديد $R^2 = 0.709$	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول السابق إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.709$ ، وهو ما يعني أن 70.9% من التباين في انتقال أثر التدريب يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لبرامج التدريب والتطوير، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج المستخدم.

كما أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.842$ تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبلغت قيمة $F = 132.648$ عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي ككل.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تبين أن تصميم البرنامج التدريبي كان الأكثر تأثيراً على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغ معامل الانحدار له $B = 0.318$ ، تلاه تحديد الاحتياجات التدريبية بقيمة 0.291، ثم تنفيذ البرنامج التدريبي بقيمة 0.247، وأخيراً تقييم البرنامج التدريبي بقيمة 0.186، وجميعها ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لبرامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	0.703	0.494	1	216.877	0.000	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.671	0.046	14.727	0.000

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتحديد الاحتياجات التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.703، وهو ما يعكس علاقة إيجابية قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد 0.494، مما يعني أن 49.4% من التباين في انتقال أثر التدريب يمكن تفسيره من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية. كذلك بلغت قيمة $F = 216.877$ عند مستوى دلالة 0.000، وبلغ معامل التأثير $B = 0.671$ بقيمة $T = 14.727$ ، وهي جميعها دالة إحصائياً، وبناءً عليه تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تصميم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدريب إلى	0.736	0.542	1	262.914	0.000	تصميم البرنامج التدريبي	0.698	0.043	16.214	0.000

										بيئة العمل
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------

أوضحت النتائج أن تصميم البرنامج التدريبي يؤثر بدرجة دالة إحصائية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.736، في حين بلغ معامل التحديد 0.542، بما يعني أن 54.2% من التباين في المتغير التابع يعود إلى هذا البعد. كما أن قيمة F ومعامل الانحدار B وقيمة T جميعها جاءت دالة إحصائية، وبذلك تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ البرنامج التدريبي على

انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	0.684	0.468	1	195.231	0.000	تنفيذ البرنامج التدريبي	0.624	0.045	13.972	0.000

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتنفيذ البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل؛ إذ بلغ $R^2 = 0.468$ ، وهي نسبة جيدة تفسر جزءاً مهماً من التغير في المتغير التابع. وبناءً على الدلالة الإحصائية المرتفعة لقيمتي F وT، تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	0.641	0.411	1	154.892	0.000	تقييم البرنامج التدريبي	0.581	0.047	12.445	0.000

بينت النتائج أن تقييم البرنامج التدريبي يؤثر بشكل دال إحصائياً على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.411$ ، بما يشير إلى أن 41.1% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال هذا البُعد. وعليه تُقبل الفرضية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.521	3.184	0.002
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.248	4.116	0.000

0.000	4.731	0.286	تصميم البرنامج التدريبي
0.000	5.028	0.301	تنفيذ البرنامج التدريبي
0.003	2.984	0.172	تقييم البرنامج التدريبي
معامل الارتباط $R = 0.816$ معامل التحديد $R^2 = 0.666$			
قيمة $F = 108.374$ القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.000$			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي. فقد بلغ معامل التحديد 0.666، مما يعني أن 66.6% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لبرامج التدريب والتطوير. كما تدل قيمة معامل الارتباط 0.816 على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبما أن قيمة F دالة إحصائيًا عند مستوى 0.000، فإن النموذج ككل يعد صالحًا لتفسير العلاقة. وعليه تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل على تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الأداء الوظيفي	0.781	0.610	1	347.568	0.000	انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	0.745	0.040	18.643	0.000

توضح النتائج أن انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل يؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.781، وبلغ معامل التحديد 0.610، بما يعني أن 61.0% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. وقد بلغت قيمة $F = 347.568$ بمستوى دلالة 0.000، كما بلغ معامل التأثير $B = 0.745$ بقيمة $T = 18.643$ ، وهي جميعها قيم دالة إحصائياً، وعليه تُقبل الفرضية.

مناقشة النتائج

تشير النتائج بوجه عام إلى أن برامج التدريب والتطوير تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجهة الحكومية محل الدراسة. وقد تبين أن جودة تصميم البرامج التدريبية، وملاءمتها للاحتياجات الفعلية، وحسن تنفيذها، وفاعلية تقييمها، كلها عوامل تؤدي دوراً جوهرياً في رفع قدرة الموظف على تطبيق ما تعلمه في بيئة العمل الفعلية.

كما أظهرت النتائج أن انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل لا يُعد مجرد ناتج ثانوي للتدريب، وإنما يمثل حلقة وسيطة أساسية بين التدريب من جهة، وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى. وهذا يعني أن نجاح البرامج التدريبية لا ينبغي أن يقاس فقط بعدد الدورات المنفذة أو مستوى الرضا عنها، بل بمدى قدرتها على إحداث تغيير فعلي ومستدام في سلوك الموظف ومهاراته وأدائه داخل العمل.

وتتسجم هذه النتيجة مع الاتجاهات الحديثة في أدبيات التدريب التي تؤكد أن القيمة الحقيقية للتدريب تكمن في قابلية نقل أثره وتطبيقه واستدامته في بيئة العمل، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء، وكفاءة الإنجاز، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

6.4 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة القياس، فضلاً عن تحليل مستوى استجابات أفراد العينة على أبعاد الدراسة واختبار فرضياتها. وقد أظهرت النتائج أن مستوى برامج التدريب والتطوير، وانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، والأداء الوظيفي، جميعها جاءت بدرجات مرتفعة. كما تبين وجود أثر دال إحصائياً لبرامج التدريب والتطوير على كل من انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر دال لانتقال أثر التدريب ذاته على الأداء الوظيفي. وتمثل هذه النتائج قاعدة علمية يمكن الانطلاق منها لصياغة التوصيات والاستنتاجات النهائية التي سيتناولها الفصل التالي.

الفصل الخامس: حدود البحث
والتوصيات والاستنتاجات

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تتمثل حدود هذه الدراسة في عدد من الجوانب التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج. فمن حيث الحدود الموضوعية، اقتصر البحث على دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة أو الحوافز. ومن حيث الحدود البشرية، اقتصرَت الدراسة على موظفي جهة حكومية واحدة في مدينة الرياض، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الجهات الحكومية أو القطاعات الأخرى. أما من حيث الحدود المكانية، فقد تم تطبيق الدراسة في نطاق جغرافي محدد هو مدينة الرياض. ومن حيث الحدود الزمنية، فقد تم جمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بظروف تلك الفترة.

وفي ضوء ذلك، يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى توسيع نطاق التطبيق ليشمل جهات حكومية متعددة أو المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص، كما يمكن دراسة الدور الوسيط أو المعدل لمتغيرات أخرى مثل الدعم التنظيمي أو المناخ التدريبي أو الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، بما يثري الفهم العلمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة تطوير آليات علمية ومنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع المتطلبات الفعلية للوظائف ومخرجات تقييم الأداء .
- الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية بصورة أكثر ارتباطاً بطبيعة العمل الفعلية، مع التركيز على وضوح الأهداف وقابليتها للقياس .
- تعزيز الجوانب التطبيقية في تنفيذ البرامج التدريبية، بحيث تتضمن مواقف عملية وتمارين واقعية تساعد على ترسيخ المهارات المكتسبة .

- تفعيل نظم تقييم التدريب بعد التنفيذ، وعدم الاكتفاء بالتقييم المباشر في نهاية البرنامج، بل متابعة أثر التدريب في بيئة العمل على المدى المتوسط والبعيد .
- توفير بيئة تنظيمية داعمة لانتقال أثر التدريب، من خلال دعم الرؤساء المباشرين وتشجيع الزملاء وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المهارات الجديدة .
- ربط نتائج التدريب والتطوير بمؤشرات الأداء الوظيفي، بما يسهم في قياس العائد الفعلي من الاستثمار في التدريب .
- تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية داخل بيئة العمل، بما يعزز من تعميم الأثر وتوسيعه على مستوى الفرق والإدارات .
- تبني سياسة تدريب مستمرة تقوم على التحديث الدوري للمحتوى التدريبي ليتوافق مع التغيرات الإدارية والتقنية الحديثة .
- تخصيص برامج تدريبية نوعية للفئات الإشرافية والقيادية بما يعزز من دورهم في دعم نقل أثر التدريب إلى الموظفين .
- بناء قاعدة بيانات تدريبية دقيقة تساعد في تخطيط البرامج المستقبلية وقياس أثرها وتحسين جودتها .

3.5 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض. وقد أكدت النتائج أن التدريب والتطوير لا يحققان قيمتهما الحقيقية إلا عندما ينعكس أثرهما بوضوح في سلوك الموظف وممارساته اليومية داخل العمل، وأن انتقال أثر التدريب يمثل حلقة جوهرية في تفسير تحسن الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن نجاح العملية التدريبية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلامة تحديد الاحتياجات، وجودة التصميم، وكفاءة التنفيذ، وفاعلية التقييم. ومن ثم، فإن الاستثمار في التدريب يجب أن يُنظر إليه باعتباره استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجهة على نحو أكثر فاعلية واستدامة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of training and development programs on the transfer of training effects to the workplace and the improvement of job performance among employees of a government entity in Riyadh. This was achieved by analyzing the relationship between the dimensions of training and development programs—namely training needs assessment, training program design, training program implementation, and training program evaluation—and the transfer of training effects to the workplace and job performance. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability to the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the primary tool for data collection from the study sample. The study population consisted of employees of the government entity under investigation. The final valid sample for statistical analysis included (224) male and female employees, after excluding incomplete and invalid questionnaires. The results of the study indicated that the level of training and development programs was high. Similarly, the level of transfer of training effects to the workplace and the level of job performance were also found to be high. The findings also revealed a statistically significant impact of training and development programs, with their various dimensions, on the transfer of training effects to the workplace, as well as a statistically significant impact of these programs on improving job performance. In addition, there was a significant effect of the transfer of training effects to the workplace on job performance. In light of these findings, the study recommended the need to improve mechanisms for identifying training needs, enhance the practical aspects of training programs, activate follow-up on training outcomes after implementation, provide a supportive work environment for applying acquired skills, and link training programs to job performance indicators in order to enhance organizational performance efficiency.

Keywords: Training and development programs, transfer of training, work environment, job performance, government entities, Riyadh.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم مختار أحمد، و البخاري، إبراهيم محمد بشير. (2024). استراتيجيات تحسين الأداء الإداري "الوظيفي": دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم "ثانوية الأمل الثانوية - غدامس ليبيا". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، مج2، ع5 ، 131 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1545678>
- الازيرجاوي، أكرم علي جبار، و الحفاجي، محمود داخل عبدالكريم. (2022). تأثير رفاهية الفرد في الأداء الوظيفي: حالة تحليله في جامعة ذي قار. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع4 ، 445 - 469. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336524>
- بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53 ، 115 - 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437294>
- بعضي، نعيمة، قاشي، شيماء، و أحمد، سليمة غدير. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية "شركة الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة تقتر 2022" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1503863>
- بن عمارة، ياسين، و بن داود، العربي. (2021). فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، فرع تقتر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1388884>

- الجبالي، محمد عماد الدين سالم، و السكارنة، بلال خلف. (2023). أثر التدريب والتطوير الأخضر في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في منطقة الجيزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445522>
- حسن، نور صلاح، و علي، راضي عبدالله. (2022). تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمواني العراق. العلوم الاقتصادية، مج17، ع66 ، 59 - 89. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329250>
- الخرشة، عيسى أمين، و العزب، حسين محمد عقيل. (2023). أثر التدريب الإلكتروني في تطوير أداء العاملين في بلديات إقليم الجنوب في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1404711>
- الرواشدة، نبيل عبدالعزيز محمود، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467060>
- السعيد، مغربي، و العيداني، إلياس. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة المعيار، مج12، ع2 ، 607 - 626. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264020>
- عبيدون، نواره. (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. دراسات اجتماعية، مج12، ع2 ، 80 - 91. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1431785>
- العزة، ولاء صبحي، و السلواي، عبدالرحمن حسن. (2022). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج7، ع2 ، 79 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1351334>

- غربا، أحمد. (2024). أثر التدريب المهني في تطوير الأداء التدريسي لدى معلمي اللغة العربية أثناء الخدمة. مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، ع20 ، 90 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1526229>

المراجع الأجنبية

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e24114. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402311111X>
- Association for Talent Development. (2023). Design tactics for training transfer. *TD Magazine*. <https://www.td.org/content/td-magazine/design-tactics-for-training-transfer>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309352880>
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Industrial and*

Organizational Psychology, 11(4), 560–576.
<https://psycnet.apa.org/record/2018-09985-009>

- Ghebregiorgis, F., & Negusse, H. (2022). The effect of training on public service delivery: Evidence from developing countries. *Cogent Social Sciences*, 8(1).
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2025.2466788>
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: Development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation (Q4TE). *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135–155.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12005>
- Kauffeld, S., & Massenberg, A. C. (2024). How to maximize the impact of workplace training: A mixed–method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 213–231.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
<https://www.td.org/product/book--kirkpatrick's-four-levels-of-training-evaluation/111614>
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,

8, 45–72. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>

- Massenberg, A. C., Schulte, E. M., & Kauffeld, S. (2017). Never too early: Learning transfer system factors affecting motivation to transfer before and after training programs. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 55–85. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21256>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/employee-training-development-noe.html>
- Richter, E., Brunner, M., & Richter, D. (2020). Formal learning and informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 24(3), 195–210. <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14682419>
- Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: Mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809–823. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-09-2015-0253/full/html>
- Vision 2030. (2021). *Human Capability Development Program*. Kingdom of Saudi Arabia. <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/human-capability-development-program>
- Yaghi, A., & Bates, R. (2020). The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education.

International Journal of Training and Development, 24(2), 89–
104. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12173>

الملاحق

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

البيان	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي	☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ أخرى
عدد الدورات التدريبية خلال آخر سنتين	☐ لم أحصل على أي دورة ☐ من 1 إلى 3 دورات ☐ من 4 إلى 6 دورات ☐ أكثر من 6 دورات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المحور الأول: برامج التدريب والتطوير

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إشراكي في تحديد احتياجاتي التدريبية بناءً على متطلبات عملي الفعلية	☐	☐	☐	☐	☐
3	ترتبط البرامج التدريبية المقدمة لي بالفجوات الفعلية في مهاراتي ومعارفي الوظيفية	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء الوظيفي ونتائجه	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

م	العبارة	1	2	3	4	5
5	تتسم أهداف البرامج التدريبية بالوضوح والقابلية للقياس	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة عملي ومتطلباته	☐	☐	☐	☐	☐

7	تتنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بين النظري والتطبيقي والتفاعلي	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتضمن البرامج التدريبية موضوعات حديثة ومواكبة للتطورات في مجال العمل	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

م	العبارة	1	2	3	4	5
9	يملك المدربون الكفاءة والخبرة اللازمة لتقديم المحتوى التدريبي بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
10	توفر بيئة التدريب التجهيزات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف البرنامج	☐	☐	☐	☐	☐
11	تُتاح لي فرص كافية للتطبيق العملي والممارسة خلال البرنامج التدريبي	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتناسب الوقت المخصص للبرنامج التدريبي مع حجم المحتوى وأهدافه	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

م	العبارة	1	2	3	4	5
13	يتم تقييم مدى اكتسابي للمعارف والمهارات في نهاية البرنامج التدريبي	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُتاح لي فرصة تقديم تغذية راجعة عن البرنامج التدريبي ومدى استفادتي منه	☐	☐	☐	☐	☐
15	تقوم الجهة بمتابعة أثر التدريب على أدائي بعد عودتي إلى العمل	☐	☐	☐	☐	☐

16	يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

المحور الثاني: انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

البُعد الأول: تعميم المهارات المكتسبة

م	العبارة	1	2	3	4	5
17	أستطيع تطبيق المهارات التي اكتسبتها من التدريب في مواقف عمل متنوعة	☐	☐	☐	☐	☐
18	أتمكن من تكييف ما تعلمته في التدريب ليتناسب مع ظروف العمل المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
19	أستطيع نقل المعارف المكتسبة من التدريب إلى زملائي في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
20	أتمكن من توظيف المهارات المكتسبة في حل مشكلات عمل جديدة لم أتعلم عليها	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: المحافظة على المهارات المكتسبة

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	أحتفظ بالمعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب لفترة طويلة بعد انتهائه	☐	☐	☐	☐	☐
22	أستطيع استرجاع ما تعلمته في التدريب وتطبيقه عند الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
23	أمارس المهارات المكتسبة من التدريب بشكل مستمر حتى لا أفقدها	☐	☐	☐	☐	☐
24	أراجع المادة التدريبية بين الحين والآخر لتعزيز ما تعلمته	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: تطبيق المهارات المكتسبة

م	العبارة	1	2	3	4	5
25	أوظف المهارات التي اكتسبتها من التدريب في أداء مهامى اليومية	☐	☐	☐	☐	☐
26	توفر لى جهة العمل الفرص والموارد اللازمة لتطبيق ما تعلمته	☐	☐	☐	☐	☐
27	يشجعنى مشرفى المباشر على تطبيق المهارات الجديدة فى العمل	☐	☐	☐	☐	☐
28	يدعمنى زملائى فى تطبيق ما تعلمته من البرامج التدريبية	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الأداء الوظيفى

م	العبارة	1	2	3	4	5
29	أنجز المهام والواجبات الموكلة لى فى الوقت المحدد لها	☐	☐	☐	☐	☐
30	أحرص على تقديم عمل يتسم بالجودة والإتقان	☐	☐	☐	☐	☐
31	أمتلك القدرة على إنجاز كمية كبيرة من العمل بكفاءة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
32	أستطيع حل المشكلات التى تواجهنى فى العمل بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
33	أتعامل مع ضغوط العمل ومتطلباته المتغيرة بمرونة	☐	☐	☐	☐	☐
34	أطور أساليب عملى باستمرار لتحسين مستوى أدائى	☐	☐	☐	☐	☐
35	أمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامى الوظيفية بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
36	أتعاون مع زملائى لتحقيق أهداف الفريق والجهة	☐	☐	☐	☐	☐
37	ألتزم بمعايير وإجراءات العمل المعتمدة فى الجهة	☐	☐	☐	☐	☐
38	أسعى لتحقيق الأهداف الوظيفية المحددة لى بشكل كامل	☐	☐	☐	☐	☐

MidOcean University



College of Administration

Major: Management

**The Impact of Training and Development
Programs on the Transfer of Training to the
Workplace and the Improvement of Job
Performance: An Applied Study on Employees of
a Government Entity in Riyadh**

Student Name:

Supervised by:

Dr. Abdulrahim Nader

Faculty Member – College of Administration – MidOcean
University

Academic Year:

2026 – 1447