

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة الميدانية على كفاءة فرق العمل التشغيلية في قطاع الخدمات
اللوجستية: دراسة تطبيقية على شركة العليان للطاقة

أسم الطالب

صالح محمد القحطاني

221001298

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

المحتويات

4	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	1.1.1 الفجوات على المستوى النظري
6	1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي
7	أهمية الدراسة:

المقدمة:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، أصبحت الكفاءة التشغيلية مطلباً رئيسياً لنجاح المؤسسات، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل الخدمات اللوجستية، ويُعدّ هذا القطاع من أبرز القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني، نظراً لما يوفره من خدمات حيوية في سلاسل التوريد والنقل والتوزيع، ومع تصاعد التحديات التشغيلية المرتبطة بسرعة الإنجاز ودقة التنفيذ، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على التعامل مع الواقع الميداني بكل تعقيداته، ومن هنا تزايد الاهتمام بمفهوم "القيادة الميدانية" كأداة استراتيجية لتحفيز الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية (Al-Zahrani, 2022).

وتمثل القيادة الميدانية نموذجاً عملياً في بيئة العمل، حيث يكون القائد حاضراً ميدانياً مع الفريق، يلاحظ ويتفاعل ويوجه بشكل مباشر، بما يساهم في بناء الثقة، وتعزيز الانضباط، وتحقيق الاستجابة الفورية لمتطلبات العمل، وهذا النوع من القيادة يُعد أكثر فاعلية في السياقات التشغيلية مقارنة بالقيادة المكتبية أو المركزية، خاصة في القطاعات التي تتطلب قرارات فورية وتنسيقاً لحظياً بين الفرق (Al-Shehri, 2023).

إن "كفاءة فرق العمل التشغيلية" أصبحت من أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم جودة عملياتها. وتشمل الكفاءة التشغيلية عدة أبعاد، من أبرزها: جودة الأداء، الالتزام بالمواعيد، القدرة على حل المشكلات، والتنسيق بين الفرق، وتزداد أهمية هذه الكفاءة في قطاع الخدمات اللوجستية، نظراً لاعتماده على فرق ميدانية متعددة تُدير عمليات النقل، التسليم، والتخزين، وتواجه تحديات ميدانية مستمرة مثل تأخر الشحنات، أو الأعطال الفنية، أو تقلبات الطقس (Al-Mutairi, 2021).

من هذا المنطلق، فإن فهم العلاقة بين القيادة الميدانية وكفاءة فرق العمل التشغيلية يُعد أمراً محورياً في تحسين أداء المؤسسات اللوجستية، فالقائد الميداني لا يكتفي بالتخطيط أو إصدار الأوامر، بل ينخرط في سير العمليات، ويقود بالقُدوة، ويحل المشكلات بشكل مباشر، ويُفعل آليات التغذية الراجعة اللحظية. (Al-Otaibi, 2023).

وتكمن أهمية القيادة الميدانية أيضًا في قدرتها على بناء بيئة من الانضباط والشفافية، حيث يصبح القائد شاهدًا مباشرًا على سلوك العاملين، ويستطيع تقييم الأداء بواقعية، دون الاعتماد فقط على التقارير، وهذا بدوره يساهم في ضبط الانحرافات بسرعة، وتقديم الدعم اللازم في اللحظة المناسبة، ما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة دقة التنفيذ (Al-Qahtani, 2021).

و تساهم القيادة الميدانية في ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتحفيز الفرق على الالتزام بالمعايير والإنتاجية. وقد أكدت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على نماذج القيادة الميدانية تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع المتغيرات، خصوصًا في الظروف الطارئة، كما أن فرقها التشغيلية تُظهر أداءً أكثر استقرارًا وجودة (Al-Dossari, 2023).

ومع توجه المملكة نحو التحول اللوجستي العالمي ضمن رؤية 2030، فإن قطاع الخدمات اللوجستية يشهد نموًا كبيرًا، ويواجه في ذات الوقت تحديات مرتبطة بالموارد البشرية والإدارة الفعالة، تبرز الحاجة الماسة إلى تعزيز أساليب القيادة الميدانية كوسيلة لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية وضمان تحقيق التميز المؤسسي في هذا القطاع الواعد (Al-Harbi, 2022).

بناءً على ما سبق، تتأكد أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الميدانية وكفاءة فرق العمل التشغيلية، لا سيما داخل مؤسسات سعودية كبرى كـ "شركة العليان للطاقة"، التي تمثل نموذجًا حيويًا لمؤسسة عاملة في قطاع لوجستي حساس، وتُدار عملياتها اليومية من خلال فرق تشغيلية موزعة على مراكز ميدانية متفرقة، ما يجعل القيادة الميدانية عاملاً حاسماً في رفع مستوى الأداء.

مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية تطورًا متسارعًا ضمن مستهدفات رؤية 2030، مما يفرض على الشركات العاملة في هذا القطاع ضرورة الارتقاء بمستوى الكفاءة التشغيلية لفرق العمل، خاصة في ظل ما يواجهونه من تحديات ميدانية مستمرة. ومع تزايد الاعتماد على النماذج القيادية الداعمة للتنفيذ الفعلي في مواقع العمل، ظهرت القيادة الميدانية بوصفها أحد الأساليب التي يُعَوَّل عليها في تعزيز الأداء والانضباط والاستجابة الفورية. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين نمط القيادة الميدانية

وكفاءة فرق العمل التشغيلية غير محسومة بشكل قاطع، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مما يثير الحاجة إلى دراسة علمية تُسلط الضوء على هذه العلاقة في سياق عملي وواقعي.

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

رغم تعدد الدراسات التي تناولت مفاهيم القيادة وأثرها على أداء العاملين، إلا أن معظمها ركّز على أنماط تقليدية للقيادة مثل القيادة التحويلية أو التبادلية، بينما أهملت القيادة الميدانية كنمط مستقل يستحق الدراسة بعمق، خاصة في البيئات التشغيلية التي تعتمد على التفاعل المباشر والسريع. (Al-Shehri, 2023) كما أن هناك محدودية في النماذج النظرية التي تُفسر العلاقة بين التواجد الميداني للقائد والتحسين في مؤشرات الكفاءة التشغيلية، ما يبرز فجوة في التنظير حول كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على جودة الأداء وفعالية فرق العمل. (Al-Otaibi, 2023) وبالإضافة إلى ذلك، تقتصر العديد من الدراسات إلى التمييز بين الأدوار الإدارية التقليدية للقيادة وبين أدوار القيادة الميدانية التي تتطلب احتكاكًا مباشرًا مع الظروف التنفيذية في أرض الواقع.

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، لا تزال المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية، ومن ضمنها شركة العليان للطاقة، تواجه تحديات ملموسة في رفع كفاءة الفرق التشغيلية رغم وجود خطط إدارية وهيكلي تنظيمي واضح. ويُلاحظ أن تطبيق القيادة الميدانية لا يتم بشكل ممنهج أو مدروس، بل غالبًا ما يكون اجتهادًا فرديًا من بعض المديرين الميدانيين دون إطار تنظيمي داعم، كما تقتصر الكثير من الشركات إلى مؤشرات أداء خاصة بقياس أثر التواجد الميداني للقيادة على نتائج الفرق، مما يُصعّب عملية التقييم والتطوير (Al-Dossari, 2023). ولم تُخصّص العديد من الدراسات التطبيقية اهتمامًا كافيًا بقياس هذه العلاقة في بيئة لوجستية سعودية، وهي بيئة تتميز بخصوصية ثقافية وإدارية تختلف عن السياقات التي أجريت فيها غالبية الدراسات الأجنبية.

السؤال الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى تؤثر القيادة الميدانية على كفاءة فرق العمل التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية؟

(دراسة تطبيقية على شركة العليان للطاقة).

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية

- ✓ تُسهم الدراسة في سد الفجوة النظرية المتعلقة بمحدودية الدراسات التي تناولت القيادة الميدانية كمتغير مستقل وتأثيره على الفرق التشغيلية في السياقات اللوجستية.
- ✓ تضيف إلى الأدبيات العربية نموذجًا تطبيقيًا يوضح أثر التفاعل القيادي المباشر على مؤشرات الكفاءة التشغيلية.
- ✓ تفتح المجال لباحثين آخرين لتطوير نماذج قياس تربط بين أساليب القيادة الفعلية ونتائج الأداء الميداني.
- ✓ تدعم بناء إطار نظري متكامل يربط بين القيادة الميدانية والسلوك التنظيمي في القطاعات الديناميكية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- ✓ تقدم توصيات عملية يمكن أن تُستخدم من قبل شركات الخدمات اللوجستية لتحسين ممارسات القيادة داخل مواقع العمل.
- ✓ تساعد إدارة الموارد البشرية في شركة العليان للطاقة وغيرها من الشركات على تصميم برامج تطوير قيادي تستهدف القادة الميدانيين.
- ✓ تُسهم في رفع كفاءة فرق العمل التشغيلية من خلال تعزيز أدوات المتابعة المباشرة والتغذية الراجعة الفورية.
- ✓ تدعم صناع القرار في تطوير سياسات قيادية قائمة على التواجد الميداني الفعال بدلاً من الإدارة المكتنية التقليدية.

أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر القيادة الميدانية بأبعادها (التوجيه المباشر، دعم الفريق، اتخاذ القرار السريع، المتابعة الميدانية، التواصل الفعّال) على كفاءة فرق العمل التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية؟ (دراسة تطبيقية على شركة العليان للطاقة)

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما أثر التوجيه المباشر من قبل القادة الميدانيين على كفاءة فرق العمل التشغيلية في شركة العليان للطاقة؟
- ما مدى تأثير دعم الفريق من قبل القادة الميدانيين على تحسين أداء الفرق التشغيلية؟
- كيف يساهم اتخاذ القرار السريع ميدانياً في رفع كفاءة فرق العمل في بيئة الخدمات اللوجستية؟
- ما دور المتابعة الميدانية المنتظمة في تعزيز كفاءة الفرق التشغيلية بشركة العليان للطاقة؟
- إلى أي مدى يؤثر التواصل الفعّال بين القيادة الميدانية والفرق التشغيلية على التنسيق وكفاءة الأداء؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الميدانية بأبعادها (التوجيه المباشر، دعم الفريق، اتخاذ القرار السريع، المتابعة الميدانية، والتواصل الفعّال) على كفاءة فرق العمل التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية، بالتطبيق على شركة العليان للطاقة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، وهي:

- تحليل أثر التوجيه المباشر من القادة الميدانيين على أداء فرق العمل التشغيلية في شركة العليان للطاقة.
- قياس مدى تأثير دعم القادة الميدانيين لأعضاء الفريق على رفع كفاءتهم في تنفيذ المهام التشغيلية.
- دراسة العلاقة بين سرعة اتخاذ القرار في الميدان وتحسين استجابة فرق العمل للتحديات اللوجستية.
- تقييم دور المتابعة الميدانية المنتظمة في ضبط جودة الأداء التشغيلي لفرق العمل.
- استكشاف تأثير جودة التواصل بين القادة الميدانيين وأعضاء الفريق على التنسيق التشغيلي والفعالية التشغيلية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الميدانية بأبعادها (التوجيه المباشر، دعم الفريق، اتخاذ القرار السريع، المتابعة الميدانية، التواصل الفعال) وكفاءة فرق العمل التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية بشركة العليان للطاقة .

الفرضيات الفرعية:

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجيه المباشر من قبل القادة الميدانيين على كفاءة فرق العمل التشغيلية في شركة العليان للطاقة.

H_2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الفريق من قبل القيادة الميدانية على كفاءة فرق العمل التشغيلية في شركة العليان للطاقة.

H₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار السريع في الميدان على كفاءة فرق العمل التشغيلية في شركة العليان للطاقة.

H₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة الميدانية المنتظمة من قبل القادة على كفاءة فرق العمل التشغيلية في شركة العليان للطاقة.

H₅: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال بين القادة وفرق العمل على كفاءة الفرق التشغيلية في شركة العليان للطاقة.

نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على تصور نظري مستمد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الميدانية وكفاءة فرق العمل، حيث يفترض النموذج أن للقيادة الميدانية تأثيراً مباشراً على كفاءة فرق العمل التشغيلية. ويتكون النموذج من متغير مستقل يمثل القيادة الميدانية بأبعادها، ومتغير تابع يمثل كفاءة فرق العمل التشغيلية.

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الميدانية

ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

التوجيه المباشر

دعم الفريق

اتخاذ القرار السريع

المتابعة الميدانية

ثانيًا: المتغير التابع – كفاءة فرق العمل التشغيلية

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بوصف الظاهرة قيد الدراسة – والمتمثلة في "القيادة الميدانية" – وتحليل أثرها بأبعادها المختلفة على "كفاءة فرق العمل التشغيلية" في بيئة قطاع الخدمات اللوجستية، بالتطبيق على شركة العليان للطاقة، سيتم اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته للبحوث التي تهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل مدى تأثير أحدها على الآخر في السياقات الواقعية.

وسوف تقوم الدراسة بجمع البيانات من البيئة الميدانية باستخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصًا لهذا الغرض، والتي سيتم إعدادها وفقًا للأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة التدرج المنطقي والتغطية الشاملة لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع. وسيتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية والمهنية في مجال القيادة والإدارة التشغيلية، وذلك للتحقق من صدقها الظاهري ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة.

كما ستعتمد الدراسة على التحليل الإحصائي الكمي من خلال استخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو ما يعادلها، حيث سيتم حساب المؤشرات الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، إلى جانب اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معاملات مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات وتحديد حجم العلاقة بين أبعاد القيادة الميدانية وكفاءة فرق العمل التشغيلية.

وسيتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في فرق العمل التشغيلية بشركة العليان للطاقة، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف المستويات الوظيفية ذات العلاقة. كما ستتم مراعاة حجم العينة المثالي استناداً إلى معادلة كريجسي ومورغان أو غيرها من المعادلات الإحصائية المعتمدة، بما يضمن تحقيق مستوى كافٍ من الدقة والثقة في النتائج.

وستُعنى الدراسة بتحليل البيانات المجمعة تحليلاً علمياً دقيقاً، مع تقديم التفسيرات المناسبة للنتائج في ضوء الأدبيات السابقة، والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات عملية تسهم في تعزيز فعالية القيادة الميدانية وكفاءة فرق العمل التشغيلية في قطاع الخدمات اللوجستية.

الدراسة الميدانية

تُعد شركة العليان للطاقة إحدى الشركات التابعة لمجموعة العليان القابضة، وهي مجموعة سعودية متعددة الأنشطة تمتد جذورها إلى أكثر من سبعة عقود من التميز في مختلف القطاعات الاقتصادية. وتتمركز شركة العليان للطاقة ضمن قطاع الخدمات الحيوية التي تتدرج تحت مجال الطاقة والخدمات اللوجستية والتشغيل الصناعي، حيث تتولى تقديم حلول تشغيلية متكاملة تشمل إدارة الطاقة، الدعم الفني، الصيانة، إدارة المولدات، تشغيل المواقع الميدانية، وتقديم الدعم اللوجستي للعمليات الحيوية.

تتميز الشركة بانتشارها الجغرافي عبر عدد من المواقع الحيوية داخل المملكة العربية السعودية، مما يتطلب وجود فرق تشغيلية ميدانية عالية الكفاءة تتوزع في بيئات عمل مختلفة، مثل المصانع، محطات الطاقة، مواقع المشاريع الصناعية، ومراكز الخدمات. وهذا ما يجعل الشركة بيئة مثالية لدراسة أثر القيادة الميدانية في كفاءة فرق العمل التشغيلية، حيث تعتمد العمليات اليومية بشكل كبير على أداء الفرق الميدانية التي تُدار مباشرة من قبل قادة في الميدان، مما يوفر حقلاً تجريبياً واقعياً وثرياً بالمتغيرات المطلوبة للدراسة.

وتولي الشركة أهمية خاصة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والموثوقية في تقديم خدماتها، وهو ما ينسجم مع محاور الدراسة التي تسعى إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة الميدانية أن تسهم في تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية. كما تُعرف الشركة بثقافتها التنظيمية التي تدمج بين التحكم المركزي والرؤية التشغيلية الميدانية، وهو ما يعزز إمكانية دراسة أبعاد التوجيه المباشر، واتخاذ القرار، والمتابعة والتواصل، من واقع بيئة عمل فعّالة ومتطورة.

ومن هنا، فإن اختيار شركة العليان للطاقة لتكون ميدانًا للتطبيق يمثل خيارًا علميًا مدروسًا يتوافق مع أهداف الدراسة، ويعزز فرص الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم على قطاعات تشغيلية مماثلة داخل المملكة.

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

1.2. مشكلة الدراسة

1.3. فرضيات الدراسة

1.4. نموذج الدراسة المفاهيمي

1.5. منهجية الدراسة

1.6. الدراسة الميدانية

1.7. الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الميدانية

مفهوم القيادة الميدانية

خصائص القيادة الميدانية

نظريات القيادة ذات الصلة

أبعاد القيادة الميدانية (التوجيه المباشر، دعم الفريق، اتخاذ القرار السريع، المتابعة الميدانية، التواصل الفعّال)

أهمية القيادة الميدانية في البيئات التشغيلية

المبحث الثاني: كفاءة فرق العمل التشغيلية

مفهوم كفاءة فرق العمل

خصائص الفرق التشغيلية

معايير قياس الكفاءة التشغيلية

عوامل التأثير في كفاءة الفرق

العلاقة بين القيادة وكفاءة الفرق

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

نوع الدراسة ومنهجها

مجتمع الدراسة وعينتها

أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق الأداة وثباتها

طرق جمع البيانات

الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية

التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة

اختبار صدق وثبات الأداة

اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار أو تحليل التباين

تفسير النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج الرئيسية

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

التوصيات التطبيقية والإدارية

المقترحات للدراسات المستقبلية

قائمة المراجع:

- الطاهر، محمد حسن صاحب. (2024). التوجه الاستراتيجي ودوره في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي منظمة الأصول الذكية. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج18، ع35، 195 - 219.
- الزبود، أحمد مخلص سليمان، و الطراونة، خلف إبراهيم خليف. (2023). أثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية / سحاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- 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.
- الناصر، محمد صالح. (2024). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ع74، 622 - 631.
- على، حسن حيدر، و أبوردن، إيمان بشير محمد. (2021). مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56، 395 - 411.
- الموازة، مالك محمد عقلة، و طه، منال محمد أحمد. (2021). مدى كفاءة عمل إداري أندية كرة القدم الأردنية من وجهة نظر إدارتها وانعكاسها على نتائج فرق كرة القدم الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك

- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465-490.

- Higgs, M., & Dulewicz, V. (2024). Developments in leadership thinking. In *Leading with emotional intelligence: Effective change implementation in today's complex context* (pp. 81–109). Cham: Springer International Publishing
- Daniëls, E., Muyters, G., & Hondeghem, A. (2021). Leadership training and organizational learning climate: Measuring influences based on a field experiment in education. *International journal of training and development*, 25(1), 43–59