

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



نموذج مقترح لاستدامة أثر التدريب عبر نقل المعرفة في برامج التحول
الحكومي: دراسة حالة على أمانة الرياض

إعداد الطالب /بندر إبراهيم عبدالله الغرابي

253002750

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

II	فهرس المحتويات:
V	قائمة الجداول:
VII	فهرس الأشكال:
VIII	المستخلص:
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1. المقدمة:
4	2-1. مشكلة الدراسة:
4	3-1. أهمية الدراسة:
5	4-1. أهداف الدراسة:
5	5-1. تساؤلات الدراسة:
6	6-1. فروض الدراسة:
6	7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
7	8-1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	1-2. مقدمة
11	2-2. الدراسات السابقة
11	1-2-2. المحور الأول: استدامة أثر التدريب ونقل التعلم في البيئات المؤسسية
14	2-2-2. المحور الثاني: إدارة المعرفة ونقل الخبرات كأصول استراتيجية في القطاع العام
16	3-2-2. المحور الثالث: التحول الرقمي ومأسسة جودة الخدمات في القطاع البلدي والحكومي
19	4-2-2. التعقيب النقدي الشامل، المقارنة المنهجية، والمواءمة مع فجوات الدراسة
20	5-2-2. موقع الدراسة الحالية والإضافة العلمية المستهدفة (The Current Study's Contribution):
22	3-2. الإطار النظري
22	1-3-2. المبحث الأول: استدامة أثر التدريب: الأطر والمحددات التنظيمية
22	1-1-3-2. مفهوم استدامة أثر التدريب (Training Sustainability)
22	2-1-3-2. نماذج تقييم أثر التدريب: من رد الفعل إلى العائد الاستثماري
23	3-1-3-2. العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب (Transfer of Training)
25	2-3-2. المبحث الثاني: نقل المعرفة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي
25	1-2-3-2. إدارة المعرفة:

26	2-2-3-2. نموذج (SECI) ونقل المعرفة في المؤسسات السعودية
28	3-2-3-2. التحول الرقمي كـممكـن لاستدامة المعرفة
29	4-2-3-2. نظام نقل التعلم (LTSI) في السياق العربي
30	3-3-2. المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 والنظريات الإدارية
30	1-3-3-2. النظرية المؤسسية (Institutional Theory)
31	2-3-3-2. نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والقيادة الرقمية
31	3-3-3-2. برنامج تحول الرياض البلدي وجودة الحياة
32	4-3-3-2. التحديات والمعوقات المعاصرة
36	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
36	1-3. مقدمة
37	2-3. المنهجية وطرق البحث
37	3-3. مجتمع البحث وعينته
38	4-3. حدود البحث
39	5-3. أداة البحث
40	6-3. الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)
41	7-3. إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures):
41	8-3. الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis):
44	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
44	1-4. مقدمة الفصل:
45	2-4. النتائج
45	1-2-4. الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)
48	2-2-4. الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:
52	3-2-4. التحليل الوصفي لمحاوـر الدراسة:
55	4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:
62	3-4. مناقشة النتائج
62	1-3-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة
67	2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:
73	4-4. التوصيات
80	الفصل الخامس: المراجع
80	1-5. المراجع العربية
81	2-5. المراجع الأجنبية

84	الملاحق
85	-الاستبانة
90	Abstract:

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور استدامة أثر التدريب بالدرجة الكلية	41
2	نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور نقل المعرفة بالدرجة الكلية	42
3	نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور التميز المؤسسي بالدرجة الكلية	42
4	نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور التحديات بالدرجة الكلية	43
5	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة	43
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (N=400)	44
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر (N=400)	44
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي (N=400)	45
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإجمالية (N=400)	46
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري (N=400)	46
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الجدارة الرقمية (N=400)	47
12	استجابات أفراد العينة حول محور استدامة التدريب	48
13	استجابات أفراد العينة حول محور نقل المعرفة	49
14	المتوسط العام لمؤشر التدريب وفق نموذج كيركباتريك	49
15	المتوسط العام لمؤشري كفاءة الإنفاق والعائد على الاستثمار	50
16	المتوسط العام لدور المنصات الرقمية في تدفق المعرفة	50
17	المتوسط العام لأثر التحديات على استدامة أثر التدريب	50
18	معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الأولى	51
19	معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الثانية	52
20	معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الثالثة	52
21	معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الرابعة	53

22	اختبار ANOVA للتحقق من الفروق حسب سنوات الخبرة	54
23	اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق حسب سنوات الخبرة	54
24	اختبار ANOVA للتحقق من الفروق حسب مستوى الجدارة الرقمية	55
25	اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق حسب مستوى الجدارة الرقمية	56
26	اختبار ANOVA للتحقق من الفروق حسب المستوى الإداري	57
27	اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق حسب المستوى الإداري	58

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مخطط عام للجزء التمهيدي للبحث	8
2	أهم عناصر المبحث الأول	21
3	أهم عناصر المبحث الثاني	26
4	أهم عناصر المبحث الثالث	30
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	44
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	45
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	45
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإجمالية	46
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري	47
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الجدارة الرقمية	47

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج متكامل يفسر العلاقة الاستراتيجية بين آليات نقل المعرفة واستدامة أثر التدريب في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتمثلت مشكلة البحث في معالجة الفجوة التطبيقية المتمثلة في ضعف كفاءة تحويل مخرجات التدريب إلى سلوك مؤسسي مستدام وسط التحديات الرقمية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية مبنية على مقاييس عالمية (مثل نظام نقل التعلم ونموذج كيركباتريك) طُبقت على عينة عشوائية ميسرة من موظفي وقيادات أمانة منطقة الرياض بلغت (400) مبحوث.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استدامة أثر التدريب وتحسين الأداء الوظيفي، حيث فسر التدريب المستدام (37.5%) من التباين في الأداء. كما ارتبط نضج آليات نقل المعرفة (الضمنية والصريحة) إيجابياً بمستوى التميز المؤسسي. وأكدت النتائج أن المنصات الرقمية تلعب دوراً محورياً في توثيق واستدامة الذاكرة المؤسسية، وأن "دعم القيادة" يمثل متغيراً معدلاً (Moderator) يزيد بشكل دال من فاعلية أثر التدريب. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الاستدامة تُعزى لسنوات الخبرة، الجدارة الرقمية، والمستوى الإداري، مع بروز تحديات معيقة أبرزها البيروقراطية وضغط العمل.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري، وتعزيز ثقافة الأمان النفسي، لتوطين الخبرات ورفع كفاءة الإنفاق، بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات البلدية وتحقيق مستهدفات برنامج "أنسنة المدن" في العاصمة.

الكلمات المفتاحية:

استدامة أثر التدريب، نقل المعرفة، برامج التحول الحكومي، التميز المؤسسي، رؤية 2030، أمانة منطقة الرياض.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يشهد العمل الحكومي المعاصر تحولاً جذرياً في فلسفة إدارة الموارد البشرية، حيث انتقل التركيز من النظرة التقليدية للتدريب كنشاط تشغيلي روتيني، إلى اعتباره استثماراً استراتيجياً في "رأس المال الفكري". وتعد استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة من الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية المعاصرة لضمان بقائها في دائرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي (Bendary & Rajadurai, 2024).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تمثل "رؤية 2030" خارطة طريق استراتيجية طموحة تهدف إلى التحول نحو اقتصاد معرفي متنوع، حيث يشكل الاستثمار في رأس المال البشري وتطويره محركاً أساسياً لهذا التغيير الجذري (رؤية السعودية 2030، 2016). إن هذا التحول لا يقتصر على إعادة هيكلة الاقتصاد، بل يتطلب بناء قدرات وطنية تتمتع بالمرونة، الجدارة الرقمية، والكفاءة العالية. من هنا، جاءت برامج الرؤية، وفي مقدمتها "برنامج التحول الوطني" و"برنامج تنمية القدرات البشرية"، لتؤكد على أهمية الارتقاء بجودة الخدمات وكفاءة الأداء، وهو ما يتطلب وجود كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً مستداماً قادراً على مواكبة المتغيرات التقنية المتسارعة (Bendary & Rajadurai, 2024).

وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة المبذولة في مجال التدريب المؤسسي وتطوير الكفاءات، إلا أن التحدي المنهجي الأكبر الذي يواجه الإدارة العامة اليوم يكمن في تحويل مخرجات التدريب من مجرد "حدث تعليمي" مؤقت إلى سلوك مؤسسي دائم وتلقائي. إن القيمة الحقيقية للتدريب لا تُقاس بعدد الساعات المنجزة أو أعداد المتدربين، بل بمدى انتقال هذا الأثر واستدامته (Training Sustainability) داخل بيئة العمل، وانعكاسه إيجابياً على جودة المخرجات وكفاءة الإنفاق (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

ويبرز دور "نقل المعرفة" (Knowledge Transfer) كأداة حاسمة في هذه المعادلة، وخاصة "المعرفة الضمنية" التي تتمثل في الخبرات المتراكمة والحكمة المهنية، كضرورة ملحة لضمان عدم ضياع الذاكرة المؤسسية أثناء عمليات التحول الرقمي والهيكلية. ففي ظل الثورة التكنولوجية، تبرز تحديات تنظيمية ومهارية تتعلق بفجوات المهارات الرقمية ومقاومة التغيير، فضلاً عن الصعوبات المتعلقة بقياس العائد الفعلي على الاستثمار (ROI) في التدريب (Aldehaim et al., 2025).

وتشكل مدينة الرياض القلب النابض لهذا التحول الوطني، حيث تبنت جهات حكومية عديدة، مثل أمانة منطقة الرياض، استراتيجيات متطورة للتمكين التقني واستشراف المستقبل لرفع كفاءة العمل البلدي ومواكبة النمو الحضري غير المسبوق. ومع ذلك، تشير الأدبيات والدراسات الحديثة إلى وجود فجوة بين الأهداف الاستراتيجية المنشودة والنتائج الفعلية المتحققة في بيئة العمل، مما يستوجب تصميم أطر عمل ونماذج متكاملة تضمن مواءمة التدريب مع احتياجات العمل الحقيقية (Bendary & Rajadurai, 2024).

وانطلاقاً من هذا الواقع المعرفي والتطبيقي، يسعى البحث الحالي إلى اقتراح نموذج متكامل يربط بين استدامة أثر التدريب وآليات نقل المعرفة في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض في ضوء مستهدفات رؤية 2030، بما يساهم في سد الفجوات المهارية وتعزيز الكفاءة التشغيلية والخدمية في العاصمة.

2-1. مشكلة الدراسة.

تكمن المشكلة البحثية الأساسية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية موثقة تتعلق بآليات "استدامة أثر التدريب" وكفاءة "نقل المعرفة" الضمنية داخل برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض، وكيفية انعكاس ذلك عملياً على تحقيق مستهدفات رؤية 2030. فعلى الرغم من أن برنامج التحول الوطني وبرنامج تنمية القدرات البشرية قد وضعاً أطراً تنظيمية متقدمة لتطوير رأس المال البشري وألزاماً الجهات بآليات صارمة لضمان جودة الأداء وكفاءة الإنفاق، إلا أن هناك فجوة واضحة بين هذه الجهود التنظيمية وبين النتائج الفعلية على أرض الواقع. حيث لا تزال بعض الجهات تواجه تحديات تتعلق بتلاشي أثر البرامج التدريبية (Training Fade-out) أو عدم المواءمة الكاملة مع احتياجات التحول الرقمي المتسارع.

وتشير الدراسات الأكاديمية إلى أن الأدلة العلمية المحلية حول أثر "استدامة التدريب" كمتغير مستقل على كفاءة التحول في القطاع الحكومي لا تزال محدودة وتحتاج إلى نموذج تحليلي يربط بين نضج عمليات نقل المعرفة وبين المخرجات النوعية للمؤسسات. تقود هذه الفجوة البحثية إلى تساؤلات عملية حيوية تحتاج إلى قياس وتحليل:

- هل أساليب تقييم التدريب المطبقة حالياً في برامج التحول الحكومي بالرياض تتسم بالنضج الكافي الذي يضمن تحقيق الاستدامة المعرفية، لا سيما في ظل تسارع وتيرة المشاريع الكبرى؟
- كيف تتفاعل ركائز نقل المعرفة (مثل دعم القيادة، الثقافة التنظيمية، والتمكين التقني) مع أهداف التحول الحكومي لتشكيل نموذج فعال وقابل للاستدامة؟
- هل يتطلب السياق المحلي لمدينة الرياض إضافة متغيرات فريدة، مثل "الجدارة الرقمية" و"الرشاقة التنظيمية"، كعوامل أساسية لتعريف نجاح التدريب واستدامته في ظل مستهدفات رؤية 2030؟

لذلك، سعى هذا البحث إلى سدّ هذه الفجوة عبر تقييم واقع التدريب ونقل المعرفة في القطاع الحكومي بالرياض وتحليل علاقتها بمتغيرات النجاح المؤسسي التقليدية والحديثة، لتكوين نموذج تحليلي صارم وقابل للتطبيق يدعم صناع القرار في تحقيق تحول حكومي مستدام.

3-1. أهمية الدراسة.

تجلت أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تكمن في إثراء المكتبة العربية والأدب الأكاديمي في مجالي الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق نموذج تحليلي متين يربط بين "استدامة أثر التدريب" وبين آليات "نقل المعرفة" (بنوعها الصريحة والضمنية) في سياق وطني متخصص. كما تساهم الدراسة في توفير مقاييس موثقة لنضج إدارة المعرفة في البيئة السعودية، وتطوير إطار نظري يربط بين كفاءة التعلم التنظيمي وبين جودة المخرجات الحكومية في ظل التحولات المعاصرة، مما يسد فجوة بحثية واضحة في دراسات استدامة الكفاءة البشرية بالقطاع العام.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى في توفير بيانات كمية ونوعية دقيقة تقيّم فاعلية المبادرات التدريبية المندرجة ضمن برنامج التحول الوطني وبرنامج تنمية القدرات البشرية. فمن خلال استخدام نماذج تقييم عالمية مثل "كيركاتريك" و"فيليبس"، تقدم الدراسة مؤشرات حول مدى انتقال أثر التعلم إلى السلوك الوظيفي الفعلي والعائد على الاستثمار (ROI) لتعزيز كفاءة الإنفاق. كما تهدف الدراسة لمساعدة الجهات الحكومية في الرياض (كأمانة منطقة الرياض) في فهم "معوقات استدامة الأثر" الرئيسية، مثل فجوة المهارات الرقمية أو ضعف الدعم الإداري، وتوجيه استراتيجياتها نحو الاستثمار الأمثل في رأس المال المعرفي بما يضمن تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في التميز المؤسسي وجودة الحياة.

4-1. أهداف الدراسة.

هدف هذا البحث بشكل أساسي إلى بناء نموذج متكامل يفسر العلاقة بين آليات نقل المعرفة وبين استدامة أثر التدريب في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض، ويشمل الهدف الرئيس تقييم أثر هذه العمليات كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030. وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد واقع ممارسات التدريب: بتقييم مستوى نضج عمليات تخطيط الاحتياجات التدريبية وآليات نقل المعرفة المطبقة حالياً في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.
2. تحليل أثر الاستدامة المهارية: عبر الكشف عن دور التدريب الفعال في تعزيز مستويات الأداء الأربعة (رد الفعل، التعلم، السلوك، والنتائج) بما يتوافق مع المعايير العالمية وبرنامج تنمية القدرات البشرية.
3. قياس الفاعلية في كفاءة الإنفاق: بتحليل مدى مساهمة استدامة التدريب في رفع العائد على الاستثمار (ROI) وتقليل الهدر الناتج عن ضياع المعرفة الضمنية أو تكرار البرامج غير المجدية.
4. استقصاء دور التحول الرقمي: عبر فهم كيفية مساهمة المنصات الرقمية (مثل بوابة رقمي وقنوات التكامل الحكومية) في تسهيل تدفق المعرفة وتوثيق الخبرات المؤسسية في منطقة الرياض.
5. رصد التحديات والمعوقات: تحديد الفجوات الهيكلية والمهارية (كضعف ثقافة التعلم المستمر أو الفجوة الرقمية) التي تعيق وصول التدريب لمستوياته القصوى من الاستدامة.
6. بناء نموذج متكامل: صياغة مجموعة من التوصيات العلمية والمقترحات العملية لصناع القرار لتطوير نموذج وطني مستدام لنقل المعرفة، بما يضمن تحقيق الريادة العالمية لمدينة الرياض ضمن أفضل المدن للعيش والعمل.

5-1. تساؤلات الدراسة

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما ملامح النموذج المتكامل المقترح لضمان استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض في ضوء رؤية 2030؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى نضج عمليات تخطيط الاحتياجات التدريبية وآليات نقل المعرفة المطبقة حالياً في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض؟

2. ما أثر التدريب على مستويات الأداء الأربعة (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج) وفق نموذج كيركباتريك في البيئة الحكومية بالرياض؟
3. كيف تساهم استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة في تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق عائد على الاستثمار (ROI) إيجابي في المشاريع الحكومية؟
4. ما دور المنصات والحلول الرقمية (مثل بوابة "رقمي" وقناة التكامل الحكومية) في تسهيل تدفق المعرفة وتوثيق الذاكرة المؤسسية في منطقة الرياض؟
5. ما أبرز التحديات (الهيكليّة، الرقمية، والثقافية) التي تعيق استدامة أثر التدريب وتحويلها إلى قيمة مؤسسية دائمة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول فاعلية استدامة التدريب تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، أو مستوى الجدارة الرقمية)؟

6-1. فروض الدراسة

- 1H: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استدامة أثر التدريب وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض.
- 2H: يرتبط نضج آليات نقل المعرفة (الضمنية والصريحة) إيجابياً بمستوى التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض.
- 3H: مستوى تبني الحلول والمنصات الرقمية (مثل بوابة رقمي) يرتبط إيجابياً بكفاءة توثيق واستدامة المعرفة المؤسسية وتدفق الخبرات.
- 4H: يمثل "دعم القيادة الإدارية" متغيراً معدلاً يعزز أثر التدريب على استدامة المهارات المكتسبة في بيئة العمل الحكومية.
- 5H: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول فاعلية استدامة التدريب تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، مستوى الجدارة الرقمية، والمستوى الإداري).

7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

اعتمدت الدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين النظرية المؤسسية (Institutional Theory) ونظرية الإشراف (Stewardship Theory) مع تكييفهما ليناسب سياق برامج التحول الحكومي وتطوير رأس المال البشري السعودي (Vision-Aligned Training Sustainability). هدف هذا الإطار إلى تفسير فاعلية استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة من خلال متغيرات أساسية مثل:

- المواطنة المؤسسية: الالتزام بمسئدات برنامج تنمية القدرات البشرية وبرنامج التحول الوطني لعام 2030 كقوة دافعة للتغيير التنظيمي.
- المسؤولية الإدارية: دور قيادات الموارد البشرية والتدريب كأمراء على رأس المال الفكري والأصول المعرفية الذين يسعون لتحقيق المصلحة الجماعية والتميز المؤسسي بدلاً من المصالح الضيقة.

● الشفافية الرقمية: عبر الامتثال لمنصات المعرفة الحكومية (مثل بوابة رقي "Raqmi") لضمان توثيق واستدامة الخبرات المؤسسية.

وتكمن أهمية هذا الإطار في أنه يتجاوز السرد الإجرائي لخطط التدريب التقليدية إلى تحليل القوى الهيكلية والسلوكية التي تضمن تحول هذه البرامج إلى نتائج ملموسة، وربط نضج هذه الأطر في النهاية بالمتغير التابع للدراسة، وهو النجاح المستدام للتنمية المعرفية (تحقيق التوازن بين كفاءة الإنفاق، وجودة الخدمات الحكومية، والرقابة التنظيمية في مدينة الرياض).

8-1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

لغايات هذه الدراسة، تم تحديد المصطلحات التالية وتعريفها نظرياً (معتمدة على الأدبيات السابقة) وإجرائياً (بما يتناسب مع مقاييس الدراسة الحالية):

1. استدامة أثر التدريب (Training Sustainability):

التعريف النظري: تُعرف بأنها قدرة الموظف على الاحتفاظ بالمعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة، وتطبيقها بفاعلية واستمرارية في بيئة العمل الواقعية على المدى الطويل، مع تعميم هذه المهارات على سياقات مهنية مختلفة (Mdhlalose, 2020).

التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يقدر بها أفراد عينة الدراسة مستوى احتفاظهم بالمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية ضمن برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض، وقدرتهم على تطبيقها بدعم من المشرفين وبيئة العمل، وتُقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث في المحور المتعلق باستدامة التدريب من أداة الدراسة (الاستبانة).

2. نقل المعرفة (Knowledge Transfer):

التعريف النظري: هي العمليات الديناميكية والمستمرة لتحويل المعرفة داخل المنظمة، والتي تضمن انتقالها من الحيز الفردي الضمني إلى الحيز المؤسسي الصريح عبر سلسلة من العمليات تشمل: المشاركة الاجتماعية، التجسيد، الدمج، والتدوين (Nonaka & Takeuchi, 1995).

التعريف الإجرائي: هي الإجراءات والممارسات الفعلية المتبعة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض لتسهيل تدفق الخبرات بين الموظفين، وتقاس عبر استجابات أفراد العينة على فقرات المحور الخاص بنقل المعرفة في الاستبانة، والذي يغطي آليات التوثيق الرقمي والتفاعل المباشر.

وينبثق عن نقل المعرفة نوعان رئيسيان في هذه الدراسة:

المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): يُقصد بها تلك المعلومات الممنهجة والمنظمة التي يتم تشفيرها وتدوينها في وثائق رسمية، مثل أدلة الإجراءات، القواعد المنظمة، التقارير الدورية، والبيانات المخزنة في الأنظمة التقنية وقواعد البيانات السحابية (Alavi & Leidner, 2001).

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): هي المعرفة العميقة المرتكزة في عقول الأفراد، والتي تشمل الخبرات المتراكمة، الحكمة المهنية، الحدس، والقدرة الفائقة على حل المشكلات المعقدة التي لا تغطيها الكتيبات الإجرائية، والتي يتطلب نقلها توطين الخبرات لتحقيق السيادة المعرفية للمنظمة (Cootes, 2024).

3. نظام نقل التعلم (Learning Transfer System):

التعريف النظري: يُعتبر الأداة العلمية الأكثر دقة وشمولية لتقييم العوامل البيئية والنفسية والقدراتية المؤثرة في نقل المعرفة من بيئة التدريب إلى مقر العمل بناءً على نموذج هولتون (Holton et al., 2000).

التعريف الإجرائي: هو الإطار الشامل للمحفزات والبيئة التنظيمية (كدعم القيادة، ودعم الأقران، والجاهزية للنقل) الذي يتيح لموظفي القطاع الحكومي بالرياض تطبيق ما تعلموه، والذي تم استخلاص فقراته في هذه الدراسة لتصميم المحاور الخاصة بأداة القياس.

4. برامج التحول الحكومي (Government Transformation Programs):

التعريف النظري: هي الخطط الاستراتيجية والمبادرات الشاملة التي تهدف إلى بناء قدرات وطنية تنافسية من خلال برامج مثل "برنامج التحول الوطني" و"برنامج تنمية القدرات البشرية"، سعياً نحو تحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة (رؤية السعودية 2030، 2016).

التعريف الإجرائي: هي المبادرات والمشاريع الاستراتيجية التي تنفذها منظومة الأجهزة الحكومية المعنية في مدينة الرياض (مثل أمانة منطقة الرياض)، والتي تهدف إلى إعادة هندسة نماذج العمل، والتمكين التقني الشامل، وصولاً إلى تحقيق مستهدفات "أنسنة المدن" وتحسين جودة الحياة (أمانة منطقة الرياض، 2026).



الشكل (1). مخطط عام للجزء التمهيدي للبحث

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

شهد العمل الحكومي المعاصر تحولاً جوهرياً في فلسفة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، مدفوعاً بالحاجة الماسة لتحويل الاستثمار في الكوادر البشرية من مجرد "تطوير مهارات مؤقتة" إلى "أثر مستدام" يضمن كفاءة الأداء المؤسسي (Aldehaim et al., 2024). وفي هذا السياق، برزت "استدامة أثر التدريب" و"نقل المعرفة" بوصفهما صمامي أمان لضمان عدم ضياع رأس المال الفكري أثناء عمليات التحول الرقمي والهيكلية المتسارعة، إذ يمثلان الجسر الواصل بين مخرجات التعلم وبين التطبيق الفعلي في بيئة العمل (Khasawneh et al., 2006). ومع اتساع نطاق برامج التحول في مدينة الرياض، أصبح فهم العوامل التنظيمية التي تدفع هذه البرامج نحو النجاح المستدام ضرورةً بحثية لفهم التفاعل بين الاحتياجات المهارية المتجددة وبين مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Bendary & Rajadurai, 2024).

وانطلاقاً من هذا الواقع، تأتي هذه الدراسة في إطار الجهود العلمية الرامية إلى تحليل آليات انتقال أثر التدريب إلى السلوك الوظيفي الفعلي داخل الأجهزة الحكومية بالرياض، والكشف عن معوقات نقل المعرفة الضمنية في ظل التوجهات التقنية الحديثة (Alzahrani, 2025). وتقتضي المعالجة العلمية المتعمقة لهذا الموضوع العودة إلى الأسس المنهجية والنماذج التقييمية التي تناولت كفاءة التدريب، واستقراء ما توصلت إليه البحوث السابقة التي ركزت على البيئة السعودية، بما يساهم في بناء قاعدة معرفية متينة يمكن الانطلاق منها نحو تفسير فجوات الأداء وتوجيه الفرضيات البحثية لتقييم دور الجهات المختصة في دعم برامج تنمية القدرات البشرية (Yaghi & Bates, 2021).

أمام هذا المشهد، يبرز الإطار النظري كمرشد رئيس لبحثنا في العوامل الهيكلية والسلوكية المعززة لاستدامة التعلم. يعتمد الإطار على دمج عدة نظريات ونماذج مأخوذة من أدبيات الإدارة العامة وإدارة المعرفة، مثل النظرية المؤسسية (Institutional Theory) لتفسير أثر الضغوط التنظيمية والتشريعية للرؤية في مؤسسة عمليات التطوير (Al-Faryan & Shil, 2022)، ونظرية الإشراف (Stewardship Theory) التي تركز على دور القيادات كأوصياء على الأصول المعرفية والخبرات الضمنية للمنظمة (Alowaid, 2024). يعكس هذا التعدد في النماذج ضرورة فهم ظاهرة استدامة التدريب من جوانب مختلفة –تنظيمية، وبشرية، وتقنية– لضمان شمولية الدراسة ومواءمتها مع خصوصية التحول التنموي والتمكين الرقمي في مدينة الرياض (Bendary & Rajadurai, 2024). ومن خلال توظيف نماذج تقييم الأثر مثل نموذج "كيركباتريك"، نهدف لتفسير حلقات الوصل المفقودة بين استجابة المتدرب والنتائج المؤسسية النهائية (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية ضرورية لبناء قاعدة معرفية رصينة حول استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة، حيث يساهم في فهم التفاعل بين تنمية المهارات والتحول المؤسسي. وتهدف هذه المراجعة رصد التوجهات البحثية المحلية والعالمية التي ناقشت محددات نجاح البرامج التدريبية في ظل المتغيرات الرقمية والاستراتيجية. إن استقراء هذه الأدبيات يتيح تحديد الفجوات التنظيمية والمهارية، مما يمهد لبناء نموذج مقترح يربط بين مخرجات التعلم ومستهدفات رؤية المملكة 2030 في مدينة الرياض، لضمان تحويل التدريب من نشاط مؤقت إلى أثر مستدام يعزز الكفاءة والريادة الحكومية.

2-2-1. المحور الأول: استدامة أثر التدريب ونقل التعلم في البيئات المؤسسية

يُشكل مفهوم "انتقال أثر التدريب" (Transfer of Training) التحدي الأكبر والمعضلة المزمنة التي تواجه إدارات الموارد البشرية وقيادات التطوير التنظيمي عالمياً؛ فالمشكلة الحقيقية لا تكمن في قدرة الموظفين على اكتساب المعرفة والفهم النظري داخل قاعات التدريب المغلقة، بل في قدرتهم السلوكية والتنظيمية على ترحيل هذه المعرفة، وتوطينها، وتطبيقها بفاعلية واستمرارية في بيئة العمل اليومية المشحونة بالضغوط. وفي هذا السياق، انبرت العديد من الدراسات الحديثة لتحليل هذه الظاهرة من زوايا متباينة، مركزة على العوامل النفسية والتنظيمية التي تعزز الاستدامة أو تؤدي إلى تلاشي الأثر (Training Fade-out).

وفي دراسة محلية تأسيسية أجراها (العتيبي، 2022)، هدفت الدراسة إلى استقصاء الأثر الاستراتيجي والمباشر للبرامج التدريبية في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطوير قدراتها المهنية بما ينسجم مع الأهداف الكلية لرؤية المملكة 2030. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت 174 مبحوثاً موزعين على عدة قطاعات حيوية شملت القطاع الصحي، والتعليمي، والعسكري في منطقة مكة المكرمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين المشاركة الفاعلة للموظفين في الدورات التدريبية وبين الارتفاع الملحوظ في مستويات كفاءة الأداء المهني، كما كشفت عن وجود فروق في مستويات الكفاءة تُعزى لمتغير الفئة العمرية للمتدربين. وأوصت الدراسة بضرورة مأسسة عمليات التقييم القبلي والبعدي لفاعلية البرامج التدريبية، وضرورة ربط مخرجات التدريب بنظام حوافز مادي مرن يشجع على التطور المستمر. ورغم الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، يُلاحظ من منظور نقدي أنها ركزت بشكل كبير على قياس "الأداء العام" كمتغير تابع، وافترضت انتقالاً تلقائياً لأثر التدريب، دون التعمق في تشخيص الآليات الميكانيكية والبيئية التي تضمن عدم تلاشي هذا الأداء بمرور الوقت، وهو ما يستوجب الانتقال لدراسة عوامل البيئة التنظيمية الحاضنة بشكل أكثر تفصيلاً.

وفي سياق متصل بتحديد أنماط التدريب الأكثر فاعلية، أجرى (العنزي وآخرون، 2023) دراسة سعت إلى تحديد أبعاد العملية التدريبية الأكثر تأثيراً على مستوى أداء الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي، مع تسليط الضوء على ثلاثة مسارات تدريبية محددة: الدورات الفنية المتخصصة، والبرامج الإدارية، والتدريب على رأس العمل. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وُزعت على عينة استطلاعية مكونة من 77 موظفاً يعملون في مصلحة مطابع الحكومة. وخلصت النتائج إلى أن "التدريب أثناء الخدمة" أو ما يُعرف بالتدريب على رأس العمل (On-the-Job

Training) يُعد المحرك الأساسي والأقوى لاكتساب اتجاهات وظيفية إيجابية ومستدامة تجاه بيئة العمل، متفوقاً في أثره السلوكي المباشر على الأنماط التدريبية النظرية التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة بناء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) موضوعية لتقييم أثر التدريب الميداني وإيقاف الهدر المالي الناجم عن تكرار البرامج غير المجدية. وعلى الرغم من أن صغر حجم العينة في هذه الدراسة قد يحد نسبياً من قدرتها على التعميم الواسع، إلا أنها تقدم دليلاً إمبريقياً هاماً يؤكد أن "الممارسة الفعلية" والتعلم الموجه داخل سياق العمل الحقيقي هما الضامنان الفعليان لاستدامة المهارات، وهي نقطة تقاطع جوهرية سيتم البناء عليها في البحث الحالي عند تناول آليات نقل المعرفة الضمنية.

ولفهم التحديات الكلية التي تعترض هذه الاستدامة في البيئة السعودية، قام (Othayman et al., 2020) بإجراء دراسة نقدية ركزت على استكشاف التحديات الهيكلية والبيئية التي تواجه تقديم برامج التدريب والتطوير في المملكة العربية السعودية، وذلك في خضم التحولات الاقتصادية الطموحة والسعي نحو التخصص. واعتمدت الدراسة المنهج الكيفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والتقارير الحكومية المعاصرة (مثل تقارير KPMG). وأكدت النتائج الاستكشافية أن القطاع العام السعودي لا يزال يواجه تحديات حادة ومزمنة تتمثل في اتساع الفجوة بين المحتوى التدريبي النظري المقدم للموظفين وبين الاحتياجات التشغيلية والميدانية الفعلية، مما يُنتج عوائق صلبة تعترض عملية "نقل التعلم" (Transfer of Learning) ويُضعف بالتالي العائد الفعلي على الاستثمار. وأوصت الدراسة بضرورة تدخل الإدارات العليا لتبني سياسات حوكمة تضمن مواءمة البرامج التدريبية بشكل دقيق مع المتطلبات الميدانية لكل قطاع حكومي على حدة. تتوافق هذه الدراسة كيفياً في تشخيصها مع مخاوف الهدر المعرفي، وتؤكد الحاجة الماسة للبحث الحالي الذي يسعى إلى تصميم نموذج متكامل لاختبار أثر هذه المواءمة كمتغير استدامي أساسي في بيئة أمانة منطقة الرياض.

وانتقالاً إلى البُعد السيكلوجي والتنظيمي، أجرى (Andoh et al., 2024) دراسة معمقة هدفت إلى فحص التأثير المباشر لمتغيرات فرعية دقيقة تشمل: فرص التطبيق المتاحة في بيئة العمل (Transfer Opportunity)، ومدى استيعاب المحتوى التدريبي، والدافعية الذاتية لنقل الأثر (Motivation to Transfer) على مجمل عملية استدامة التدريب في المؤسسات العامة. ووظفت الدراسة المنهج الكمي متقدماً باستخدام تحليل نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لتشخيص بيانات عينة واسعة من موظفي القطاع العام. وأبرزت النتائج بشكل قاطع أن "توفر الفرصة" للموظف لممارسة ما تعلمه فور عودته لعمله، مدعوماً بمستويات عالية من الدافعية الذاتية، يمثل متغيراً حاسماً يفسر التباين الأكبر في نجاح نقل أثر التدريب للسلوك المهني الدائم. وأوصت الدراسة قيادات المنظمات بضرورة الإسراع في إعادة هندسة بيئة العمل وتخفيف الأعباء الروتينية لضمان منح الموظفين العائدين من التدريب مساحة من الوقت والصلاحيات اللازمة لتجريب مهاراتهم الجديدة. تُقدم هذه الدراسة إسهاماً بالغ الأهمية من خلال تحويل بوصلة اللوم عند فشل التدريب؛ إذ تشير إلى أن القصور قد لا يكون نابعاً من قدرات المتدرب أو ضعف الحقيبة التدريبية، بل من "البيئة الطاردة" والبيروقراطية التي تخنق المهارات المكتسبة حديثاً وتمنع نضجها.

وفي سياق استكشاف العوائد غير الملموسة لاستدامة التدريب، سعت دراسة (Silva & Rodrigues, 2025) إلى بناء نموذج وساطة متسلسل (Sequential Mediation Model) يهدف إلى فهم آليات العلاقة المعقدة بين ممارسات التدريب، واكتساب الجدارات، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي في القطاع العام بدولة البرتغال. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي عبر استبانة هيكلية لتشخيص استجابات الموظفين الحكوميين. وتوصلت النتائج إلى استنتاج نوعي يفيد بأن استدامة التدريب لا تعزز الأداء التشغيلي المباشر فحسب، بل تُشكل مساراً نفسياً حيوياً يعمق من

مستويات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي لدى الموظف، شريطة أن تقتزن هذه البرامج باكتساب جدارات حقيقية ملموسة ونظام تقييم أداء عادل ومتوازن. وأوصت الدراسة بضرورة ربط مسارات التطوير المهني والترقيات بشكل مباشر بنتائج تقييم الأثر التدريبي الفعلي. يُستفاد من هذه الدراسة الدولية ذات المنهجية المتقدمة التأكيد على عالمية ظاهرة "مشكلة نقل التعلم"، وأن المخرجات النفسية والسلوكية للتدريب (كالرضا والولاء التنظيمي) تُعد أصولاً غير ملموسة توازي في أهميتها المخرجات التشغيلية للملموسة للمؤسسة.

ولإلقاء الضوء على الدور المحوري للتقنيات الحديثة في بيئة التدريب، تناولت دراسة (Aldehaim et al., 2024) تقييم أثر البرامج التدريبية المتقدمة على الأداء المؤسسي في قطاع حكومة دبي العام. ولضمان شمولية التحليل وتلافي قصور الدراسات الكمية البحتة، وظف الباحثون المنهج المختلط (Mixed Methods)، من خلال الجمع بين توزيع الاستبانات الكمية على الموظفين وإجراء مقابلات نوعية متعمقة مع مديري الموارد البشرية. وكشفت النتائج عن نقطة ارتكاز جوهرية تتمثل في أن دمج التقنيات الناشئة والمتقدمة (وعلى رأسها أنظمة المحاكاة الافتراضية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي) في البيئة التدريبية يرفع من مستويات التفاعل والاندماج لدى المتدربين، ويعزز بشكل استثنائي من قدرتهم على نقل المهارات لبيئة العمل الواقعية لاحقاً. كما أكدت الدراسة أن استدامة الأثر التدريبي تعتمد جذرياً على درجة المواءمة الاستراتيجية الدقيقة بين مخرجات التدريب والأهداف العليا للمنظمة. وأوصت باستمرار ضخ الاستثمارات الممنهجة في تطوير رأس المال البشري بوصفه السبيل الأنجع لتقليل معدلات الأخطاء المهنية وتعزيز ثقة الجمهور بالخدمات. تكتسب هذه الدراسة أهمية إقليمية فائقة، حيث تقدم تجربة ناضجة لبيئة قريبة ثقافياً من السياق السعودي، مؤكدة أن توظيف التقنية لكسر الحواجز الوهمية بين قاعة التدريب والميدان التشغيلي هو المدخل الحقيقي لضمان العائد على الاستثمار.

وفي المقابل، سلطت دراسة (Mdhlalose, 2020) الضوء على العواقب الوخيمة لغياب التخطيط، حيث هدفت إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في إدارة التنمية الاقتصادية بمقاطعة غاوتينغ في جنوب أفريقيا. استُخدم المنهج الوصفي الكمي عبر أداة استبانة طُبقت على عينة شملت 131 موظفاً. وخلصت التحليلات إلى وجود فجوة حادة ومنهجية بين محتوى البرامج التدريبية المقدمة وبين طبيعة المهام الوظيفية الفعلية التي يمارسها الموظفون، مما أدى حتماً إلى تلاشي الأثر التدريبي السريع. وعزت الدراسة هذا الفشل التنظيمي إلى التهميش المستمر لمرحلة "تقييم أثر ما بعد التدريب"، وافتقار الجهات قيد الدراسة لأدوات علمية لحساب العائد على الاستثمار (ROI). وأوصت بالتبني الصارم والمنهجي لنموذج "كيركباتريك" (Kirkpatrick) بجميع مستوياته الأربعة لتقييم كفاءة التدريب، مع تفعيل دور "التغذية الراجعة" من المشرفين المباشرين. تُبرز هذه الدراسة الخلل الإداري الشائع المتمثل في اعتبار "نهاية الدورة التدريبية" نهاية للمسؤولية التنظيمية، وهو المأزق الذي يحاول النموذج المقترح في أمانة الرياض تجاوزه من خلال القياس المستمر لبيئة النقل.

وعلى صعيد تطوير أدوات القياس المؤسسي، انبرت دراسة (Yaghi & Bates, 2023) للتحقق من الخصائص السيكمومترية (الصدق والثبات) للمقياس العالمي لنظام نقل التعلم (LTSI - Learning Transfer System Inventory) في البيئات العربية، وتحديداً من خلال تطبيقه في مؤسسات الإدارة العامة والتعليم العالي بالمملكة الأردنية الهاشمية. طُبقت الأداة القياسية المعقدة على عينة ضمت 242 مديراً وقيادياً. وأثبتت النتائج الإحصائية الدقيقة أن العوامل التنظيمية، وتحديدًا "دعم المشرفين" (Supervisor Support) و"دعم الأقران" (Peer Support)، يمثلان المتغيرين

البيئيين الأكثر حسماً وقوة في تحفيز المتدربين وضمان استدامة المهارات المكتسبة. كما أوضحت التحليلات أن "الدافعية للتعليم" و"الجاهزية النفسية" تعمل كمتغيرات وسيطة (Mediating Variables) قوية. وأوصت الدراسة بضرورة تكييف أدوات القياس العالمية لتتلاءم مع الخصوصية الثقافية للمؤسسات العربية. وتكمن القيمة العلمية والمفاهيمية القصوى لهذه الدراسة في توفيرها الإطار القياسي الشرعي والموثوق (LTSI) الذي يبرر منهجياً اعتماد الباحث في الدراسة الحالية على قياس متغيرات بيئة النقل والمناخ التنظيمي، بدلاً من الاكتفاء بالقياس السطحي لرضا المتدربين الأولي.

التعقيب النقدي للمحور الأول:

يُظهر استقرار وتحليل دراسات هذا المحور تطوراً مفاهيمياً وتطبيقياً متسارعاً في أدبيات تنمية الموارد البشرية؛ فقد تجاوز الباحثون المعاصرون مربع التركيز التقليدي على جودة "تصميم المحتوى التدريبي" (كما كان شائعاً في الدراسات السابقة) ليغوصوا في تحليل تعقيدات "بيئة العمل الحاضنة" للموظف. ويتضح بجلاء من خلال المقارنة بين نتائج الدراسات أن توافر الميزانيات الضخمة والحقائب المتطورة لا يضمن منفرداً انتقال الأثر إلى السلوك المؤسسي اليومي؛ بل إن المعوقات الثقافية، والبيروقراطية، وغياب مساحة الوقت المخصصة للتطبيق، وضعف الدعم المعنوي والمهني من المشرفين المباشرين، تُشكل مجتمعةً عنق الزجاجة الفعلي الذي يعيق تحول مخرجات التدريب إلى قيمة تنظيمية دائمة وملموسة تقبل القياس عبر معايير العائد على الاستثمار (ROI).

2-2-2. المحور الثاني: إدارة المعرفة ونقل الخبرات كأصول استراتيجية في القطاع العام

في خضم التحولات المؤسسية الكبرى، وبرامج الخصخصة، وإعادة الهيكلة المتسارعة التي تفرضها متطلبات الإدارة الحديثة، تواجه الجهات الحكومية خطراً استراتيجياً يُعرف بـ "النسيان التنظيمي" أو "التبخر المعرفي"، والذي ينجم عادة عن تسرب الخبرات الفنية المتراكمة وتقاعد الكفاءات أو تدوير المناصب القيادية المتكرر. وأمام هذا التحدي، تصدت حزمة من الدراسات التطبيقية لتحليل دور "إدارة المعرفة" (Knowledge Management) بفرعها؛ الضمني (Tacit) والصريح (Explicit)، في حماية الذاكرة المؤسسية وتحقيق مستويات متقدمة من الرقابة الإدارية.

وفي دراسة محورية تنتمي لذات السياق المكاني للبحث الحالي، قام (بن علي وآخرون، 2024) بإجراء بحث استهدف تقييم أثر ممارسات إدارة المعرفة على تعزيز مستوى "الرشاقة التنظيمية" (Organizational Agility) داخل أمانة منطقة الرياض، بوصفها أحد أهم نماذج القطاع العام الخدمي. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي معتمدين على أسلوب المسح الشامل لمجتمع دراسة محدد، حيث استردوا 76 استبانة صالحة للتحليل. وأسفرت التحليلات الإحصائية عن مفارقة هامة؛ إذ جاء تقييم أفراد العينة لواقع ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الرشاقة التنظيمية في الأمانة بدرجة "متوسطة"، مما يدل على وجود فجوة تحتاج للتحسين. ومع ذلك، أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة بكافة أبعادها (توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) في دعم وتحفيز الرشاقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية الموجهة لتعميق وعي العاملين بأهمية عمليات توثيق المعرفة لتبسيط الإجراءات وزيادة سرعة الاستجابة. تُمثل هذه الدراسة حجر الأساس السياقي للبحث الحالي، كونها تُشخص بدقة ذات البيئة التنظيمية (أمانة الرياض)، مبيّنةً أن مستوى نضج عمليات المعرفة لا يزال في منتصف الطريق، ويحتاج إلى آليات ربط أكثر فاعلية وحوكمة تضمن تكاملها مع برامج التدريب المستدام.

ولاستكشاف الدور القيادي في هذا المجال، تقصت دراسة (الزومان، 2021) دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة داخل الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق أداة استقصاء شاملة على عينة ضخمة بلغت 600 موظف وموظفة موزعين على 21 جهة حكومية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومباشر بين تبني النمط القيادي التحويلي وبين كفاءة تدفق المعلومات وتداولها، مبرزاً أن بُعد "الاعتبار الفردي" (Individualized Consideration) يُشكل العامل الاستراتيجي الحاسم في بناء الثقة المتبادلة، وتحفيز الموظفين على تشخيص ومشاركة معرفتهم الضمنية (Tacit Knowledge) التي يميلون عادة للاحتفاظ بها كقوة ونفوذ وظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة نهجاً تشاركياً وتفاعلياً مستمراً مع الرؤوسين كشرط أساسي لضمان تحويل المعرفة إلى أصل تنظيمي مستدام. وتكتسب هذه النتائج أهمية بالغة في دعم الفرضيات المتعلقة بالدور التعديلي (Moderating Role) الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في تسريع وتيرة نقل المهارات وتوفير مناخ الأمان النفسي اللازم للتعلم المستدام.

ومع تسارع الابتكار التكنولوجي، سعت دراسة (Aljuwaiber, 2025) لاستكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز وتقوية ممارسات إدارة المعرفة من خلال التوظيف الأمثل لتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) في المؤسسات العامة السعودية، معتبرة أن مستهدفات "رؤية 2030" تُشكل المحفز (Catalyst) السياسي والتنظيمي الرئيسي لتبني هذا التحول العميق. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الاستكشافي للأدبيات والتجارب. وخلصت إلى استنتاج مفاده أن دور الذكاء الاصطناعي لم يعد يقتصر على مجرد أتمتة تصنيف البيانات والمعلومات (المعرفة الصريحة)، بل امتد بشكل ثوري لدعم آليات استخلاص المعرفة الضمنية المعقدة، وذلك عبر خوارزميات تحليل السلوكيات وبناء "أنظمة خبيرة" (Expert Systems) تساعد متخذي القرار في الحقل الميداني. وأوصت بضرورة دمج سياسات حوكمة البيانات وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي ضمن الهياكل التشغيلية للمنظمات لضمان سلاسة وأمن التدفق المعرفي. وتُبرز هذه الدراسة الحديثة التوجه الاستراتيجي الجديد نحو مفهوم "أتمتة المعرفة"، وهو ما يُعد بحد ذاته تحدياً مهنيّاً يتطلب تدريباً مستداماً لإكساب الموظفين المهارات الرقمية المتقدمة القادرة على تشغيل والتفاعل مع هذه الأنظمة الذكية.

وفي سياق متصل بإدارة المخاطر المعرفية، هدفت الدراسة المرجعية الواسعة التي قدمها (Hoque & Zheng, 2024) إلى تحليل سياسات "تخطيط التعاقب الوظيفي" (Succession Planning) وتأثيرها المباشر على استمرارية انتقال المعرفة المؤسسية أثناء فترات التغير القيادي، خاصة في قطاع مؤسسات التعليم العالي والمنظمات كثيفة المعرفة. وأظهرت نتائج التحليل المنهجي للأدبيات (Systematic Literature Review) حقيقة مقلقة؛ إذ تتكبد المنظمات خسائر فادحة وعميقة في رأسمالها المعرفي ورشاقتها التشغيلية نتيجة الضعف الشديد في مأسسة قنوات نقل المعرفة بين القيادات المغادرة والكوادر اللاحقة التي تتولى المهام. ووجد الباحثون أن الممارسات الحالية المتبعة تتسم غالباً بالعشوائية وتفتقر إلى المنهجية الهيكلية الواضحة. وأوصوا بضرورة بناء أطر عمل رسمية وصارمة لتدوين الحكمة المهنية للمديرين والخبراء قبل مغادرتهم، وتفعيل برامج التوجيه والإرشاد المؤسسي (Mentoring) كضمانة لاستدامة الذاكرة الإدارية وحمايتها من الزوال. يُعزز هذا الاستنتاج البحثي فرضية خطورة "تدوير المناصب" وانعكاساته السلبية على المؤسسات ما لم يقترن بعمليات توثيق صارمة، ويسلط الضوء على الأهمية البالغة لتطبيق نماذج المعرفة (كـ نموذج SECI) في تحويل الحكمة المهنية من عقول الأفراد إلى سجلات المؤسسة.

التعقيب النقدي للمحور الثاني:

يُستشف بوضوح من القراءة التحليلية لأدبيات هذا المحور أن التحدي المعرفي في أروقة القطاع الحكومي ذو طبيعة مزدوجة؛ بشقيه التقني والسلوكي. فعلى الجانب التقني، أثبتت الدراسات المعاصرة (مثل دراسة Aljuwaiber) أن توفر البنية التحتية وتوظيف الذكاء الاصطناعي يوفران فرصاً غير مسبقة لأرشفة وتنظيم "المعرفة الصريحة" وتسريع الوصول إليها. أما على الجانب السلوكي والثقافي، والذي ركزت عليه دراستا (الزومان) و (Hoque & Zheng)، فإن عملية نقل ومشاركة "المعرفة الضمنية" (التي تتضمن الخبرات المتراكمة، والحدس، والحكمة المهنية غير المدونة) تتطلب ما هو أبعد وأعمق من توفير التكنولوجيا؛ إنها تتطلب مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة العالية، ومستويات مرتفعة من الأمان النفسي، وقيادة تحويلية داعمة تبني التوجيه والتحفيز المستمر. وتتقاطع هذه الاستنتاجات العلمية لتؤكد أن بناء الرشاقة التنظيمية في جهاز خدمي ضخم كأمانة منطقة الرياض (كما أشار بن علي وآخرون) مرهون أساساً بمدى قدرة القيادة الإدارية على كسر حاجز "الاحتكار المعرفي"، وتبديد مخاوف الموظفين من فقدان قيمتهم التنافسية، وتحفيز ثقافة التعلم التشاركي والتوجيه المؤسسي كبديل عن النزعة الفردية.

2-2-3. المحور الثالث: التحول الرقمي ومأسسة جودة الخدمات في القطاع البلدي والحكومي

لا يمكن قراءة أو تقييم استراتيجيات التدريب ونقل المعرفة في بمعزل عن السياق التكنولوجي العام الذي يحيط ببيئة الأعمال المعاصرة. فقد فرضت الطموحات التنموية لرؤية المملكة 2030 وتوجهات الحكومة الإلكترونية ضرورة حتمية للتحول الرقمي الشامل والمستدام (Digital Transformation)، وهو مسار يتطلب بالضرورة بناء جدارات بشرية نوعية، وتأسيس بنية تحتية مرنة، وإجراء إعادة هندسة شاملة للعمليات والإجراءات البلدية لتتواءم مع سرعة العصر. وفي هذا الإطار، سعت مجموعة من الدراسات الحديثة لتقييم أثر هذا التحول على جودة تقديم الخدمات للجمهور وكفاءة الأداء الحكومي.

ففي دراسة محلية حديثة، سعى (الزهراني، 2025) إلى قياس أثر تصميم وتنفيذ برامج التمكين الخاصة بالتحول الرقمي على مستويات تحسين جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون للمستفيدين النهائيين. طبقت الدراسة ميدانياً من خلال المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت 190 موظفاً في قطاع الاتصالات السعودي بمدينة جدة، كأحد القطاعات الرائدة تقنياً. وكشفت النتائج عن وجود مستوى إدراك عالٍ جداً لواقع نضج ومأسسة التحول الرقمي في القطاع، كما أثبتت التحليلات وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية يربط بشكل مباشر بين تفعيل استراتيجيات التحول وبين التحسن الملموس والمطرّد في جودة الأداء الخدمي. وأوصت الدراسة الإدارات العليا بضرورة الاستمرار في تصميم برامج تدريبية تخصصية وموجهة لتزويد الكوادر البشرية بالجدارات التقنية اللازمة لاستخدام الأدوات السحابية والحديثة باحترافية وسرعة استجابة فائقة. وتؤكد هذه الدراسة بشكل جلي على أن توفير التكنولوجيا المتطورة بلا "كادر بشري مُمكن معرفياً ومُدرّب جيداً" لا يضيف قيمة حقيقية، وأن الجدارة الرقمية للموظف هي المتغير الوسيط الحاسم في معادلة جودة الخدمة.

وفي السياق الإقليمي المباشر، هدفت دراسة (الكايد، 2023) إلى استكشاف أثر ومستوى نضج عمليات التحول الرقمي في تطوير جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. ومن خلال منهجية تحليلية ونوعية، توصل الباحث إلى أن الدوافع الرئيسية لرقمنة القطاع البلدي تتمثل بشكل أساسي في ضعف القدرات التشغيلية للبلديات التقليدية والبطء الشديد والتعقيد في إنجاز المعاملات الورقية. وحددت الدراسة مكاسب التحول المنشود في قدرته

على توفير بيئة عمل "خالية من الورق" (Paperless)، وتقليل الحاجة للمراجعات الشخصية المباشرة للمواطنين، فضلاً عن رفع معدلات الشفافية ومكافحة التهرب المالي والإداري. وأوصت الدراسة بضرورة الإسراع في تشريع أنظمة داعمة للابتكار البلدي، وإعادة هيكلة وتصميم النظم الرقمية بالاستعانة بالخبرات المتخصصة لتسريع وتيرة نقل المعرفة التكنولوجية للكوادر والموظفين المحليين. تبرز هذه الدراسة التحديات المشتركة والنمطية التي تواجه قطاع العمل البلدي على المستوى الإقليمي، مؤكدة أن نجاح رقمنة "الخدمات الميدانية" المعقدة يتطلب ما هو أكثر من مجرد إطلاق بوابات إلكترونية، بل يحتاج لتطوير تشريعي موازٍ وبناء جدارات تنظيمية شاملة لدى العاملين.

وضمن ذات السياق الإقليمي وفي ظل ظروف الأزمات، هدفت دراسة (الشمري وآخرون، 2022) إلى قياس أثر التحول الرقمي الفعلي في الحفاظ على الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية خلال الأزمات الاستثنائية (جائحة كورونا). وباستخدام أداة الاستقصاء الميداني، كشفت النتائج عن أن توفر البنية التحتية الرقمية المسبقة، حين تقترن ببرامج تدريب الطوارئ المكثف للموظفين، تُسهم بشكل فعال وملحوظ في الحفاظ على استمرارية الأعمال (Business Continuity) ومنع انهيار جودة الخدمة العامة تحت وطأة الضغط والإغلاق. وأوصت الدراسة بديمومة التحديث التكنولوجي للأنظمة الحكومية، وتكريس مبادئ التدريب عن بُعد وإدارة المعرفة الرقمية كخيار استراتيجي مستدام وليس مجرد حل إسعافي أو مؤقت. وتُفيد هذه المخرجات البحث الحالي بالتأكيد القاطع على أن المنصات الرقمية تمتلك مرونة فائقة (Resilience) لدعم وحماية الأداء الوظيفي، شريطة ضمان استدامة تدريب المستخدمين وجاهزيتهم لاستثمار هذه المنصات في كافة الظروف.

وعلى المستوى الهيكلي في المملكة، سعت دراسة (Bendary & Rajadurai, 2024) لتشخيص وتقييم واقع تكامل التقنيات الناشئة وأثرها الاستراتيجي في تحديث القطاع العام السعودي خلال الفترة (بين عامي 2018 و2022)، بهدف مواكبة استحقاقات ومتطلبات رؤية 2030. استخدمت الدراسة المنهجية الصارمة لبروتوكول المراجعة النظامية (PRISMA). وأظهرت النتائج قفزة وطنية استثنائية في معدلات تبني التقنيات المتقدمة، حيث ارتفع استخدام الحوسبة السحابية وتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل ملحوظ لتصل نسبة اعتمادها إلى 57%. ومع هذا الزخم التقني، شخّصت الدراسة وجود "فجوة حادة في المهارات الرقمية" (Digital Skills Gap) لدى العديد من الكوادر التشغيلية والتنفيذية، معتبرة إياها التحدي الهيكلي والمهاري الأكبر الذي يهدد استدامة وعوائد هذا التحول السريع. وأوصت بضرورة توجيه الاستثمارات السيادية نحو تدريب وتمكين العنصر البشري لضمان استغلال البنية التحتية المتطورة بالشكل الأمثل الذي يرتقي بتجربة المستفيد النهائي. وتُمثل هذه المخرجات التوثيقية دعامة أساسية لمشكلة البحث الحالي، إذ تؤكد بشكل جلي أن العائق الأكبر في البيئة السعودية لم يعد توفر البنية التقنية أو التمويل، بل يكمن في مدى "استدامة الأثر التدريبي" القادر على سد هذه الفجوة مهارية المتسارعة.

ولتقديم منظور دولي مقارنة لقطاع العمل البلدي، أُجريت دراسة طولية واسعة النطاق من قبل (Szedmák et al., 2025)، استهدفت تقييم أثر التحول الرقمي ورقمنة إدارة الوثائق والعمليات على كفاءة الأداء الحكومي لأكثر من 3000 بلدية في دولة المجر. وباستخدام تحليلات البيانات الضخمة المعقدة والمقابلات المعمقة مع الخبراء التنفيذيين، أثبتت النتائج الإحصائية أن التحول الرقمي ينجح بامتياز في تقليص الفترات الزمنية للمعاملات البلدية ويرفع من مؤشرات الشفافية. غير أن الاستنتاج الجوهرى والحاسم أشار إلى أن النجاح الحقيقي للتحول لا يعتمد على اقتناء التكنولوجيا والبرمجيات حصراً، بل يتطلب بالضرورة إجراء إعادة هندسة شاملة للعمليات وتوحيد المعايير الإجرائية (Process Re-)

(engineering). وأكد الخبراء من خلال المقابلات أن تفعيل قنوات "التبادل المعرفي" وتدفق الخبرات (Knowledge Transfer) المباشر بين البلديات الكبرى المتمرسه والبلديات الصغرى كان العامل السلوكي الحاسم في كسر حدة المقاومة الثقافية للتغيير لدى الموظفين. تقدم هذه الدراسة الشاملة دليلاً دولياً قاطعاً على أن آليات "نقل المعرفة" ومشاركة التجارب تُمثل أداة وقائية بالغة الأهمية لتخفيف الصدمة التنظيمية المرافقة للتحويل الرقمي السريع، وهو مبدأ وممارسة إدارية يمكن بل ويجب استنساخها وتطبيقها بين مكاتب وبلديات منطقة الرياض لضمان تجانس مستوى الخدمات.

وفي سياق القارة الأوروبية ككل، تناول (المشروع البحثي الأوروبي DIGILOG، 2025) رصد وتحليل مؤشرات استدامة التحويل الرقمي في مستويات الحكومات المحلية والبلديات عبر 46 دولة أوروبية. ولضمان الموضوعية، استخدم المشروع تقنيات خوارزمية حديثة (مثل زحف الشبكة وتعلم الآلة) لجمع وتحليل البيانات الضخمة. وأسفر هذا المسح الآلي عن حقيقة جوهرية مفادها أن العوائق الثقافية المتجذرة في بيئات العمل (كمقاومة التغيير) والقصور الملحوظ في الجدارات التقنية للموظفين تُمثل عقبات هيكلية صلبة تفوق بكثير في تأثيرها السلبي وتعقيدها أية نواقص تقنية أو مالية بحتة. وأوصت النتائج بالحاجة الماسة والملحة لتأسيس "منصات تبادل معرفي مفتوحة ومرنة" تُمكن مسؤولي البلديات والقيادات من تعلم ونقل أفضل الممارسات الميدانية من أقرانهم في المدن الأخرى، مما يؤسس لمبدأ "الاستدامة الجماعية" والتعلم المشترك في إدارة المدن. ينسجم هذا الطرح الأممي والتوصيات العالمية بشكل تام مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية نحو أتمتة المعرفة وإنشاء قنوات تكامل حكومية (مثل بوابة رقمي) لتسهيل نقل وحماية الذاكرة التنظيمية من الضياع.

وأخيراً، ولتسليط الضوء على الأبعاد الثقافية، هدفت دراسة (Al-Mamary et al., 2023) إلى تحليل أثر العوامل والقيود الثقافية المحلية على مدى نجاح وكفاءة تبني تقنيات ومنصات التعلم والتدريب الإلكتروني في بيئة العمل بالمملكة العربية السعودية. وأشارت نتائج الاستقصاء إلى أن الخصائص الثقافية السائدة، وخاصة تلك المرتبطة بقيم التفاعل الاجتماعي والتسلسل الهرمي للمؤسسات واحترام السلطة، تلعب دوراً بسيطاً ومؤثراً في معدلات استيعاب واستخدام الموظفين لأنظمة المعرفة الرقمية الجديدة. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم واجهات تقنية للعمل ومنصات تدريبية تراعي بشكل دقيق الحساسية الثقافية وتدعم أشكال التواصل الإنساني لزيادة فرص ومعدلات تبنيها المؤسسي الفعال. تعزز هذه النتيجة الهامة إدراك الباحث لأهمية البعد الإنساني في نجاح أي عملية تحول تكنولوجي، وتؤكد الحاجة الماسة لمزج آليات استخلاص "المعرفة الضمنية" بالأنظمة البرمجية الصلبة لرفع معدلات القبول والاندماج لدى الكوادر المحلية.

التعقيب النقدي للمحور الثالث:

تكشف القراءة المتفحصية والمتقاطعة لأدبيات التحويل الرقمي -سواء على المستوى المحلي أو العالمي- عن إجماع بحثي راسخ وموثق حول قدرة التكنولوجيا الفائقة على تحسين جودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، وتعزيز مبادئ الشفافية. غير أن هناك إجماعاً موازياً وأكثر خطورة يطفو على السطح، يتمثل في أن "فجوة المهارات الرقمية" (Digital Skills Gap) و"المقاومة الثقافية والتنظيمية" هما الصخرة الصلبة التي تتحطم عليها أطموحات ومبادرات التحويل الكبرى إذا ما غاب التمكين البشري الفعال. ومن هنا، يتبلور ويتأكد الدور الاستراتيجي الحاسم للتدريب المستدام وإدارة المعرفة

كجسرين حتميين للعبور الآمن بالمنظمات -وتحديداً القطاع البلدي وأمانة منطقة الرياض- من حالة الاستيراد والإنفاق التقني المجرد إلى حالة الاستيعاب، والتمكين، والتوظيف المؤسسي المستدام.

2-2-4. التعقيب النقدي الشامل، المقارنة المنهجية، والمواءمة مع فجوات الدراسة

بعد هذا الاستعراض المعمق والمفصل للدراسات السابقة عبر محاورها الثلاثة المترابطة (استدامة أثر التدريب، آليات نقل المعرفة، وممكنات التحول الرقمي)، يتشكل إطار مفاهيمي وبنائي واسع يسمح باستنباط التقاطعات الدقيقة، ورصد تباينات الطرح الأكاديمي، وتشخيص الفجوات المنهجية والسياقية. هذه العملية النقدية هي ما يمنح الدراسة الحالية مبررها العلمي الأصيل وقيمتها المضافة التي تسعى لتقديمها لقطاع العمل الحكومي في مدينة الرياض، ويمكن بلورة هذا التعقيب النقدي والمقارن في النقاط الاستراتيجية التالية:

أولاً: مساحات الاتفاق والتباين الموضوعي (Thematic Agreement and Divergence):

الإجماع الإيجابي المؤكد: تتفق الغالبية الساحقة من الدراسات الأجنبية واسعة النطاق (مثل Aldehaim; Szedmák) والدراسات العربية الرائدة (كالزهراني، والعتيبي، والعنزي) على حقيقة علمية غير قابلة للدحض تفيد بوجود ارتباط هيكلي وسببي وثيق بين برامج تنمية الموارد البشرية من جهة، وتجويد وكفاءة الخدمات في القطاع العام من جهة أخرى. كما أجمعت الأدبيات الأحدث (مثل Aljuwaiber; Bendary) على أن رقمنة العمليات باتت شرطاً وجودياً لا رجعة فيه للمؤسسات الخدمية لضمان الامتثال لمتطلبات الحوكمة والرشاقة الاستراتيجية، ومواكبة تطلعات الجماهير.

التباين الجوهرى في بؤرة التركيز والقياس: يُلاحظ من خلال التحليل تباین جلي وفجوة إدراكية في كيفية تناول الباحثين لـ "متغير التدريب". فالدراسات العربية الأقدم والعديد من الدراسات المحلية التطبيقية (مثل دراسي العتيبي والعنزي) لا تزال تحصر نطاق التقييم في المستويات الدنيا لـ "نموذج كيركباتريك" (أي قياس رد الفعل الفوري، وتطور المعرفة اللحظي داخل القاعة)، مكتفية برصد زيادة الأداء المباشرة. في المقابل، انتقلت الدراسات العالمية والإقليمية المتقدمة (مثل Yaghi & Bates; Mdhlalose; Andoh) خطوة أعمق وأكثر نضجاً نحو تشرح الظاهرة، رافضةً الافتراض الميكانيكي السائد بأن "التدريب الجيد ينتج حتماً أداءً جيداً". لتثبت هذه الدراسات بالدليل الكمي أن "البيئة التنظيمية" (والتي تشمل مناخ النقل، ومستوى دعم القيادة، وتوفير الأمان النفسي) هي المصفاة الحقيقية التي تمر عبرها المهارات لتتحول إلى سلوك وظيفي مستدام أو تتلاشى وتبخر. وهذا الانتقال المفاهيمي العميق هو ما يستدعي ويبرر تبني أطر وتقييمات متطورة في البيئة السعودية كأداة (LTSI) المعنية بتشخيص نظام نقل التعلم، وليس فقط قياس رضا المتدرب.

ثانياً: التوجهات والقصور المنهجي في الأدبيات (Methodological Trends and Limitations):

الاعتماد المفرط والنمطي على المنهج الكمي العرضي (Cross-sectional): غلبت الصبغة الكمية والمسوح الاستقصائية اللحظية المبنية على الاستبانة مرة واحدة على أكثر من 85% من الدراسات السابقة المراجعة (مثل دراسات بن علي، والزومان، والزهراني). ورغم الفائدة المؤكدة لهذا المنهج في رصد العلاقات الارتباطية الأولية، إلا أنه يعجز منهجياً عن التقاط التغيرات الزمنية والديناميكية في مستويات استدامة أثر التدريب بمرور الوقت، وما يرافقها من ظاهرة (Training Fade-out). بالمقابل، قدمت قلة نادرة من الدراسات (مثل Szedmák; ومشروع البحث الأوروبي) نماذج طولية ومقاربات مختلطة تتفادى الانحياز الذاتي وتقيس الأثر على مدى زمني أطول.

غياب النمذجة التفاعلية والتحليل متعدد الأبعاد (Interaction Modeling): افتقرت العديد من الدراسات العربية والوطنية إلى توظيف النماذج الإحصائية المتقدمة (مثل الانحدار الهرمي ونمذجة المعادلات البنائية SEM) لاختبار أثر المتغيرات الوسيطة والمعدلة (Mediating/Moderating Variables)، حيث اكتفت في الغالب باختبار الارتباطات المباشرة والثنائية. ويُسجل لدراسة (Yaghi & Bates) ودراسة (Silva & Rodrigues) تقدمهما الاستثنائي في هذا المضمار الإحصائي. وهو النهج المتقدم الذي يعتزم البحث الحالي محاكاته وتبنيه من خلال اختبار تأثير "دعم القيادة الإدارية" كمتغير معدل (Moderator) يمتلك القدرة على تسريع أو إعاقة أثر التدريب الفعلي في بيئة أمانة الرياض.

ثالثاً: الفجوات السياقية والتطبيقية وتبرير الدراسة الحالية (Contextual and Applied Gaps):

التركز الجغرافي والقطاعي النمطي: انصب التركيز البحثي محلياً طوال السنوات الماضية على قياس الأداء في الوزارات المركزية وقطاعات الصحة والتعليم والبنوك (باعتبارها صناعات ذات نضج رقمي وحوكمي مبكر). في المقابل، لا تزال المكتبة العربية تعاني من شح شديد وفجوة واضحة في الدراسات التطبيقية المتخصصة التي تربط استدامة التدريب بالتحول الرقمي داخل قطاع "الإدارة المحلية والعمل البلدي" (Municipal Sector). وتُعد طبيعة العمل البلدي -كما هو الحال في أمانة منطقة الرياض- شديدة التعقيد والديناميكية؛ إذ تجمع بين المهام الإدارية والمكتبية الروتينية، وأعمال التخطيط العمراني المعقد، والرقابة الميدانية، وإدارة المشاريع الهندسية الضخمة (كمشاريع أنسنة المدن والرياض الخضراء). هذا التنوع الاستثنائي يخلق بيئة غنية وعميقة بـ "المعرفة الضمنية" التي تتسرب باستمرار وتحتاج لآليات نقل، وتوثيق، وحوكمة استثنائية (كما أبرزت بوضوح دراسة Szedmák المجرية المطبقة على البلديات).

الربط الثلاثي المفقود (The Missing Triad): عالجت الدراسات السابقة متغيرات "نقل المعرفة" و"التحول الرقمي" و"استدامة أثر التدريب" في جزر بحثية منفصلة أو من خلال علاقات ثنائية كحد أقصى للتحليل. فدراسنا (الزومان وبن علي) ركزت حصراً على إدارة المعرفة والقيادة. ودراسنا (الزهراني وBendary) ركزت على اهتمامهما على البنية التحتية للتحول الرقمي وتأثيرها. بينما اهتمت دراسات (العتيبي والعززي) بالعملية التدريبية من منظور الموارد البشرية الكلاسيكي. إن الفجوة الحقيقية والأصيلة التي يسعى هذا البحث لردها تكمن في غياب "نموذج مفاهيمي وهيكل متكامل" يجمع هذه الأضلاع الثلاثة في بوتقة واحدة؛ ليوضح بالدليل الميداني والكمي كيف تساهم المنصات الرقمية (كعامل ممكن) في مأسسة ونقل المعرفة الضمنية (كعملية تنظيمية) لحماية أثر التدريب (كمدخل بشري) من التلاشي والتبخر في ظل مشاريع رؤية المملكة 2030 الكبرى في العاصمة.

2-2-5. موقع الدراسة الحالية والإضافة العلمية المستهدفة (The Current Study's Contribution):

تنطلق الدراسة الحالية وتستمد مشروعيتها المنهجية من السعي الحثيث لسد الفجوات المتعددة (السياقية والموضوعية والمنهجية) الموضحة أعلاه، وذلك من خلال دمج المرتكزات النظرية وتجاوز القصور المنهجية الشائع في الأدبيات. حيث تتبنى هذه الدراسة إطاراً شمولياً يقيس "نظام نقل التعلم" (مستعينة بأبعاد ومقاييس LTSI المعتمدة كدعم المشرفين والمؤازرة التنظيمية للمتدربين)، وتربطه ارتباطاً إحصائياً وشرطياً بمدى نضج آليات "نقل المعرفة" (الصريحة والضمنية وفقاً لمفاهيم SECI)، بهدف اختبار أثرهما المدمج والمتزامن على "التميز المؤسسي المستدام" في سياق "العمل البلدي" شديد التعقيد والأهمية (وهو أمانة منطقة الرياض). علاوة على ذلك، تتميز هذه الدراسة بتوظيفها أساليب إحصائية متقدمة للتحليل (كالانحدار الهرمي المتعدد) لاختبار الدور المعدل (Moderating Role) المتوقع لدعم القيادة الإدارية،

بغية تقديم نموذج هيكلي تطبيقي مقترح يسهم بشكل فعال في حماية الذاكرة التنظيمية من التلاشي، ويرفع مستويات كفاءة الإنفاق الحكومي الموجه للتدريب، ويشكل ممكناً استراتيجياً لتسريع وتيرة المشاريع الحضرية، وتحقيق أعلى معايير جودة الحياة ومستهدفات برامج "أنسنة المدن" في إطار تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2-3-1. المبحث الأول: استدامة أثر التدريب: الأطر والمحددات التنظيمية

2-3-1-1. مفهوم استدامة أثر التدريب (Training Sustainability)

لم يعد التدريب في الفكر الإداري المعاصر مجرد فعالية تنظيمية مؤقتة تنتهي بانتهاء البرنامج التدريبي وخروج الموظف من قاعة التدريب؛ بل تطور ليصبح عملية استراتيجية ومنظومة متكاملة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي، عميق، ومستمر في سلوكيات الموظفين وكفاءة المنظمة ككل (Aldehaim et al., 2024). وفي ظل بيئة الأعمال الحكومية التي تتسم بالديناميكية والتغير التكنولوجي المتسارع، يُنظر اليوم إلى تنمية رأس المال البشري بوصفها "سلاحاً استراتيجياً" حاسماً. فالبرامج التدريبية الفعالة لم تعد ترفاً إدارياً، بل هي المحرك الأساسي لتعزيز القدرة التنافسية، تحفيز الابتكار المؤسسي، ورفع مستويات الرضا الوظيفي.

تبرز في هذا السياق، "استدامة الأثر" (Training Sustainability) كمفهوم جوهري يُعنى بما بعد التدريب. وتُعرف الاستدامة هنا بأنها قدرة الموظف على الاحتفاظ بالمعارف، والمهارات، والاتجاهات التي اكتسبها خلال البرنامج التدريبي، وتطبيقها بفاعلية واستمرارية في بيئة العمل الواقعية على المدى الطويل، متجاوزاً بذلك حدود التطبيق الحرفي إلى تعميم هذه المهارات وتكييفها مع سياقات مهنية وتحديات يومية مختلفة (Mdhlalose, 2020).

يُجمع الباحثون في مجال التنمية البشرية على أن الفشل في بناء آليات مؤسسية داعمة لهذه الاستدامة يؤدي حتماً إلى ظاهرة تنظيمية سلبية تُعرف بـ "تلاشي أثر التدريب" (Training Fade-out). وتدعم الأدلة التجريبية خطورة هذه الظاهرة؛ حيث تشير الدراسات إلى أن معدل تطبيق محتوى التدريب في بيئة العمل يبدأ بنسبة (62%) فور انتهاء البرنامج مباشرة، ولكنه يواجه تراجعاً حاداً ليصل إلى (44%) بعد مرور ستة أشهر، ثم ينحدر بشكل مقلق إلى (34%) فقط بعد مرور عام واحد من التدريب.

يفرض هذا "الهدر المعرفي" والمالي تحديات اقتصادية وتنظيمية جسيمة على المؤسسات الحكومية، وخاصة تلك التي تقود مشاريع تحول كبرى كأمانة منطقة الرياض. ولتجاوز هذا الهدر، بات لازماً إحداث تحول جذري في فلسفة التدريب؛ والانتقال من مجرد "التركيز على القاعة التدريبية" وتصميم المحتوى، إلى "التركيز على بيئة النقل" (Transfer Environment) ويشمل هذا التحول توفير منظومة دعم متكاملة تتألف من دعم المشرفين المباشرين، مؤازرة الأقران، وتوفير فرص حقيقية ومحفزة للموظف لممارسة المهارات الجديدة وتطبيقها على مهام العمل الفعلية. بالتالي لا يتوقف التدريب المستدام عند حدود الاكتساب المعرفي، بل يمتد ليكون جسراً استراتيجياً يربط بين مخرجات التعلم الفردية والنتائج المؤسسية الكلية، وذلك من خلال تحويل المعرفة النظرية المكتسبة إلى ممارسة يومية رصينة وممأسسة تحقق عائداً استثمارياً (ROI) ملموساً يساهم في تحقيق الرؤى التنموية الشاملة (Saks & Belcourt, 2006).

2-3-1-2. نماذج تقييم أثر التدريب: من رد الفعل إلى العائد الاستثماري

يعتمد بناء نموذج متكامل لضمان استدامة برامج التدريب في مدينة الرياض -باعتبارها المركز الديناميكي للتحول الوطني- على مواءمة استراتيجية بين أهم نموذجين عالميين في قياس الأثر. وتبرز أهمية هذه المواءمة لضمان انتقال أثر

التدريب من القاعات التدريبية إلى بيئات العمل الفعلية بفعالية وموثوقية، متجاوزين بذلك أساليب التقييم التقليدية التي تكتفي برصد الانطباعات الأولية:

أولاً: نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model):

يُعد هذا النموذج الإطار الأكثر اعتماداً عالمياً لتقييم كفاءة البرامج التدريبية، حيث يوفر هيكلاً منظماً يقسم التقييم إلى أربعة مستويات مترابطة تضمن شمولية القياس:

المستوى الأول (رد الفعل): ويُعنى بقياس مدى رضا المتدربين وتفاعلهم الأولي مع محتوى البرنامج.

المستوى الثاني (التعلم): ويهدف إلى قياس مدى الزيادة الفعلية في المعارف والمهارات المكتسبة.

المستوى الثالث (السلوك): ويركز على رصد التغيرات في الأداء الميداني ومدى تطبيق المهارات في بيئة العمل.

المستوى الرابع (النتائج): ويختص بتقييم الأثر النهائي والملموس للتدريب على أهداف المنظمة الكبرى (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

وتكمن الأهمية الاستراتيجية لهذا النموذج في سياق هذه الدراسة، في أن الأبحاث الحديثة أثبتت أن استدامة التدريب الحقيقية لا تتوقف عند مجرد اكتساب المعرفة النظرية، بل تبدأ فعلياً من المستوى الثالث (السلوك). ففي هذا المستوى الحاسم، يتحول التعلم من مخزون ذهني إلى ممارسة مهنية مستمرة تُسهم في تطوير الكفاءات المؤسسية على المدى الطويل (Day et al., 2021).

ثانياً: منهجية فيليبس للعائد على الاستثمار (Phillips ROI):

استكمالاً لشمولية إطار كيركباتريك، تبرز ضرورة علمية وعملية لإدراج منهجية "فيليبس" التي أضافت مستوى خامساً يتجاوز النتائج التشغيلية ليركز بشكل مباشر على تحليل التكلفة مقابل العائد (Return on Investment). ويكتسب هذا البعد الاقتصادي أهمية حيوية قصوى في ظل برامج التحول الحكومي ورؤية المملكة 2030، خاصة في مدينة الرياض التي تشهد استثمارات ضخمة في رأس المال البشري. يضمن تبني هذا النهج تحقيق مبدأ "كفاءة الإنفاق" عبر تحويل التدريب من مجرد "بند تكلفة" يُثقل كاهل الميزانيات، إلى "محرك ربحية وفعالية" يساهم في تعظيم القيمة المضافة للمنظمات وضمان استمرارية التطوير المبنى القائم على الأرقام والنتائج المالية الملموسة (Phillips, 2023).

3-1-3-2. العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب (Transfer of Training)

لا تمثل العودة إلى مقر العمل نهاية للعملية التدريبية، بل هي البداية الفعلية لاختبار "انتقال أثر التدريب" ونقله من الحيز النظري والتجريبي إلى الممارسة المهنية اليومية. وتُجمع الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن هذا الانتقال ليس مساراً خطياً أو عملية تلقائية الحدوث، بل هو محصلة تفاعل ديناميكي ومعقد بين مجموعة من المحددات السلوكية والتنظيمية. ويمكن تفكيك هذه العوامل استناداً إلى النماذج العلمية لتقييم التدريب إلى ثلاثة أبعاد استراتيجية رئيسية، أثبتت الدراسات الميدانية أهميتها القصوى في البيئة التنظيمية العربية والسعودية:

أولاً: محددات المتدرب السلوكية والإدراكية (Trainee Characteristics):

لا يتلقى الموظفون المعرفة بالسلبية ذاتها؛ فالاستعداد النفسي والقدرات الفردية تُشكل المصفاة الأولى لنجاح أي برنامج تدريبي في تحقيق أهدافه. ويمتد هذا البعد ليتجاوز مجرد "الرغبة في الحضور" إلى مفاهيم أعمق، أبرزها "الدافعية للتعلم" (Motivation to Learn) والتي تمثل الوقود النفسي للعملية التدريبية، والقدرات الإدراكية التي تضمن استيعاب المفاهيم المعقدة. وفي سياق رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول البلدي في الرياض، تبرز "الجدارة الرقمية" (Digital Literacy) كشرط أساسي للامتصاص المعرفي الفعال والتعامل المرن مع المنصات الحكومية المتطورة. علاوة على ذلك، تبرز "الكفاءة الذاتية" (Self-Efficacy) كمتغير وسيط بالغ الأهمية؛ حيث إن إيمان المتدرب بقدرته على النجاح في تطبيق المهارات الجديدة يعد المحرك الأول للالتزام بالاستمرارية وتجاوز عقبات التطبيق الأولى، مما يقلل من وتيرة الإحباط عند مواجهة تحديات العمل اليومية (Wen & Lin, 2014).

ثانياً: الهندسة التعليمية وتصميم البرنامج (Training Design and Instructional Architecture):

إن استدامة الأثر تبدأ فعلياً من طاولة تصميم الحقيبة التدريبية. ترتبط استدامة الأثر بمدى جودة وبناء الحقيبة التدريبية، وتحديد مدى محاكاة المحتوى للواقع الوظيفي الفعلي للموظف الحكومي، والمهام المعقدة التي يواجهها. هذا التطابق يعزز لديه الشعور العميق بجدوى ما يتعلمه (Perceived Utility). ولضمان عدم تلاشي المعرفة، يتطلب التصميم الفعال اليوم دمج تقنيات "التعلم المدمج" (Blended Learning) والذكاء الاصطناعي، لتخصيص مسارات التعلم وفقاً للجدارات الفردية والاحتياجات الوظيفية الدقيقة لكل فرد (Personalized Learning) كما أن دمج أساليب المحاكاة الواقعية والأنشطة التفاعلية يساهم في تقليل الفجوة بين "بيئة التدريب" و"بيئة العمل"، مما يسهل عملية النقل التلقائي للمهارات من الذاكرة المؤقتة إلى السلوك المؤسسي الدائم (Bendary & Rajadurai, 2024).

ثالثاً: بيئة العمل ومناخ النقل التنظيمي (Work Environment and Transfer Climate):

يُعد هذا المحور المتغير التنظيمي الأهم لتحقيق الاستدامة، إذ تشير الدراسات إلى أن أفضل البرامج التدريبية تصطدم بحائط الفشل إذا عاد الموظف إلى بيئة عمل طاردة للتجديد. يشمل هذا المناخ توفر قوى محفزة تحمي المهارات الجديدة من "التلاشي" المعرفي، ويأتي في مقدمتها "دعم المشرفين المباشرين"، الذي يُعد الصمام الحقيقي لتمكين الموظف من تجربة المهارات الجديدة وتطبيقها ميدانياً دون خوف من الخطأ. يضاف إلى ذلك أهمية توفر ثقافة تنظيمية تدعم "الأمان النفسي" والمشاركة الجماعية للمعرفة، مما يمنح الموظف مساحة للتجربة ويتقبل انخفاض الإنتاجية المؤقتة خلال منحنى التعلم. إن غياب هذا الدعم التنظيمي يؤدي غالباً إلى عودة الموظف لأنماطه السلوكية القديمة بمجرد اصطدامه بضغط العمل الروتينية، مما يُفقد العملية التدريبية قيمتها الاستثمارية ويحولها إلى مجرد تكلفة مهدرة (Alzahrani, 2025).



الشكل (2). أهم عناصر المبحث الأول

2-3-2. المبحث الثاني: نقل المعرفة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي

2-3-2-1. إدارة المعرفة:

في المشهد المعاصر للإدارة العامة، وخاصة ضمن الأطر الطموحة لبرامج التحول الحكومي في مدينة الرياض، تتجاوز إدارة المعرفة (Knowledge Management) المفهوم التقليدي المتمثل في أرشفة البيانات، لتشكّل حجر الزاوية في استراتيجيات استدامة التنمية وتأمين رأس المال الفكري. إن ضمان استمرارية الأعمال والارتقاء بجودة الخدمات لا يعتمد حصراً على ضخ الاستثمارات التقنية، بل يركز بشكل حاسم على التدفق السلس، المنظم، والمؤسّس للخبرات والمهارات بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة داخل الهيكل التنظيمي. وفي هذا الصدد، تُميز الأدبيات الإدارية المتخصصة بشكل قاطع بين نمطين متكاملين من المعرفة، يمثل التفاعل بينهما التحدي الأكبر في إدارة الموارد البشرية الحديثة:

أولاً: المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

يُقصد بهذا النمط تلك المعلومات الممنهجة والمنظمة التي خضعت لعمليات تشفير وتدوين دقيقة في وثائق رسمية. ويتجلى ذلك بوضوح في أدلة الإجراءات التشغيلية، القواعد المنظمة، التقارير الدورية، والبيانات الضخمة المخزنة في الأنظمة التقنية وقواعد البيانات السحابية. وتكمن القوة الاستراتيجية لهذا النوع في سهولة النقل، التوثيق، والمشاركة الفورية بين الأفراد والأقسام المختلفة مهما تباعدت مواقعهم الجغرافية أو الإدارية. وعليه، تُشكل المعرفة الصريحة "الجزء الظاهر من جبل الجليد المعرفي" الذي يسهل الوصول إليه وتداوله، مدعوماً بمنصات الحوكمة الرقمية التي استحدثتها برامج التحول لضمان أعلى درجات الشفافية والامتثال الإجرائي (Alavi & Leidner, 2001).

ثانياً: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

وهي المعرفة العميقة المرتكزة في عقول الأفراد، والتي تشمل الخبرات المتراكمة، الحكمة المهنية، الحدس، والقدرة الفائقة على حل المشكلات المعقدة التي لا تغطيها الكتيبات الإجرائية. وبخلاف المعرفة الصريحة، تتسم المعرفة الضمنية

بصعوبة تدوينها أو نقلها عبر الوسائل التقليدية؛ لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياق الاجتماعي والتفاعل البشري المباشر والممارسة الميدانية. ويبرز التحدي الاستراتيجي الأكبر في برامج التحول بمدينة الرياض في كيفية استخلاص ونقل هذه المعرفة من الموظفين القدامى والمستشارين الدوليين إلى الكوادر الشابة لضمان بناء "طبقة معرفة مؤسسية" وطنية مرنة.

وفي خضم المشاريع الكبرى المتسارعة التي تقودها جهات مثل أمانة منطقة الرياض، يبرز التحدي الاستراتيجي الأكبر في كيفية استخلاص ونقل هذه المعرفة الضمنية من الموظفين القدامى والخبراء -وبالأخص المستشارين الدوليين- إلى الكوادر الوطنية الشابة، لضمان بناء "طبقة معرفة مؤسسية" تتسم بالمرونة والاستدامة. إن الوصول إلى ما يُعرف بـ "السيادة المعرفية" (Knowledge Sovereignty) لم يعد خياراً، بل هو ضرورة تتطلب بناء آليات مؤسسية محكمة تضمن "توطين الخبرات" بشكل فعلي. هذا التوطين يحد من الاعتماد طويل الأمد على بيوت الخبرة والمستشارين الخارجيين، مما يخلق تأثيراً تراكمياً (Snowball Effect) يفرز قاعدة صلبة من الكفاءات الوطنية القادرة على قيادة الدفة بشكل مستقل ومستدام (Cootes, 2024).

يعد التكامل المنهجي بين هذين النوعين من المعرفة شرطاً أساسياً لنجاح مستهدفات رؤية 2030. إذ إن تحويل المعرفة الضمنية العميقة إلى أصول معرفية صريحة وموثقة هو خط الدفاع الأول لحماية المؤسسات الحكومية من مخاطر "النسيان التنظيمي"، الذي يهدد استقرار المؤسسات عند تدوير القيادات أو تسرب الكفاءات، مما يعزز في المحصلة من الرقابة التنظيمية وجودة المخرجات في العاصمة.

يعد التكامل بين هذين النوعين من المعرفة شرطاً أساسياً لنجاح رؤية 2030؛ حيث يسهم تحويل المعرفة الضمنية إلى أصول معرفية صريحة وموثقة في حماية المؤسسات الحكومية من مخاطر "النسيان التنظيمي" الناتج عن تدوير القيادات أو تقاعد الخبراء، مما يعزز من الرقابة التنظيمية والتميز في تقديم الخدمات العامة في العاصمة.

2-2-3-2. نموذج (SECI) ونقل المعرفة في المؤسسات السعودية

لا يمكن فهم آليات نقل المعرفة داخل الأجهزة العامة بمعزل عن الأطر النظرية المفسرة لكيفية توليد المعرفة وتحويلها بين أبعادها الفردية والمؤسسية. وفي هذا السياق، يبرز نموذج "نونكا وتاكيوشي" (Nonaka & Takeuchi, 1995) الشهير كأحد أهم الأطر المعرفية التي تفسر هذه الديناميكية، حيث يقترح أربع عمليات أساسية، مستمرة وحلزونية، لتحويل المعرفة داخل المنظمة، بما يضمن انتقالها بفعالية من الحيز الفردي الضمني الضيق إلى الحيز المؤسسي الصريح والمستدام. ويمكن تفكيك هذا النموذج وتكييف أبعاده الأربعة ليتوافق مع السياق التنظيمي لبرامج التحول الحكومي بمدينة الرياض على النحو التالي:

أولاً: مرحلة المشاركة الاجتماعية (Socialization):

تُمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق في حلزونية المعرفة، وتُعنى بنقل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد (كالخبرات الفنية الطويلة والحكمة المبنية) من فرد إلى آخر بشكل مباشر دون الحاجة إلى صياغتها في نصوص أو رموز. وتتحقق هذه العملية عبر آليات التفاعل الاجتماعي المباشر، والملاحظة، والتقليد، والتدريب الميداني القائم على الممارسة الفعلية. إن الأهمية التنظيمية لهذه المرحلة تكمن في قدرتها على بناء "نماذج ذهنية مشتركة" (Shared Mental Models)

وتأصيل ثقافة عمل موحدة بين الكوادر البشرية دون الحاجة لتدوينها في أطر إجرائية جامدة في البداية. وفي جهات خدمية كبرى كأمانة منطقة الرياض، تتجسد هذه المرحلة في جلسات الكوتشينج (Coaching) والتوجيه غير الرسمي التي ينقل من خلالها المهندسون والمخططون ذوو الخبرة حدهم المهني وأساليبهم في حل الأزمات الحضورية المعقدة إلى الكوادر الوطنية الشابة.

ثانياً: مرحلة التجسيد (Externalization):

تُعد هذه المرحلة الجسر المعرفي الحاسم والعملية الأكثر تعقيداً في النموذج؛ إذ يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية العميقة والخبرات الذاتية غير الملموسة إلى مفاهيم صريحة، واضحة، وقابلة للفهم العام باستخدام أدوات الحوار، والاستعارات اللغوية، والنماذج الهيكلية. إن الهدف الأساسي من التجسيد هو إخراج المعرفة من حيزها الفردي الشخصي وجعلها أصولاً تنظيمية قابلة للتوثيق، والنشر، والمشاركة الجماعية بين مختلف الإدارات. وتظهر أهمية هذه الخطوة في حماية الذاكرة المؤسسية أثناء فترات التحول الهيكلي، حيث يتم استخلاص خبرات المستشارين الدوليين والموظفين التنفيذيين وتدوينها في وثائق وأدلة عمل استرشادية، مما يمنع ظاهرة "النسيان التنظيمي".

ثالثاً: مرحلة الدمج (Combination):

بمجرد تحويل المعرفة إلى نمط صريح، تبدأ مرحلة الدمج التي تُعنى بتنظيم، وتنسيق، وربط مجموعات مختلفة ومتفرقة من المعرفة الصريحة الموثقة داخل المنظمة. وتتم هذه العملية من خلال تجميع التقارير الدورية، والأنظمة الرقمية، وأدلة العمل الإجرائية، وإعادة تكوينها لإنتاج معرفة مؤسسية جديدة أكثر تعقيداً، وشمولية، وقابلية للتطبيق على نطاق واسع. وفي ظل البيئة الرقمية الحالية للمملكة، تلعب المنصات السحابية والحلول التقنية المتقدمة دور المُمكّن الأساسي لهذه المرحلة، حيث تتيح دمج البيانات الضخمة المستقاة من قنوات التكامل الحكومية وبناء قواعد بيانات معرفية تدعم صناع القرار في اتخاذ قرارات تخطيطية وتنفيذية مبنية على حقائق موثقة.

رابعاً: مرحلة التدويت (Internalization):

تُمثل التدويت المرحلة النهائية في الدورة المعرفية، حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة الموثقة (كالأنظمة والأدلة المدمجة) مرة أخرى إلى معرفة ضمنية مستدمجة لدى الأفراد والجيل الجديد من الموظفين. وتتحقق هذه العملية من خلال استراتيجية "التعلم بالفعل" (Learning by Doing)، والممارسة المهنية اليومية المستمرة، وأساليب المحاكاة الذكية للأنظمة. عندما يستوعب الموظف الأدلة الصريحة وتتحول لديه إلى سلوك وظيفي تلقائي ومهارة ذاتية راسخة، تبدأ الدورة المعرفية من جديد ولكن على مستوى أعلى من النضج، مما يؤدي إلى تراكم الخبرات وتجديد حلزونية الابتكار داخل المؤسسة (Nonaka & Takeuchi, 1995).

عند إسقاط هذا النموذج على واقع البيئة التنظيمية السعودية في ظل رؤية 2030، تظهر مفارقة منهجية واضحة كشفت عنها الدراسات التطبيقية الحديثة؛ حيث تبين أن البنية التحتية التكنولوجية المتطورة والمنصات الرقمية المركزية (مثل بوابة رقمي) ساهمت بشكل فعال وغير مسبوق في تسهيل وتسريع عمليتي "التجسيد والدمج" المعرفي. ومع ذلك، فإن نجاح مرحلتين "المشاركة الاجتماعية" و"التدويت" لا يزال يصطدم بتحديات سلوكية وثقافية معقدة. إن تدفق المعرفة الضمنية وتعميمها يتطلب بالضرورة بناء بيئة تنظيمية مرنة تدعم الثقة المتبادلة وتوفر "الأمان النفسي"

للموظفين. وبدون هذا الأمان، يميل الموظفون إلى احتكار المعرفة الكامنة لديهم خوفاً من فقدان ميزتهم التنافسية الفردية أو سلطتهم الوظيفية داخل المؤسسة، مما يستوجب صياغة نظم حوافز مبتكرة ومناخ حوكمة يوازن بين التطور التقني والقيم الثقافية لضمان استدامة الأثر المعرفي (Ge & Liu, 2022).

3-2-3. التحول الرقمي كممكن لاستدامة المعرفة

لم يعد التحول الرقمي في القطاع الحكومي يقتصر على أتمتة الإجراءات الورقية وتسهيل المعاملات، بل تبلور ليصبح ممكناً استراتيجياً وحجر زاوية في منظومة إدارة رأس المال الفكري. وفي هذا السياق، تلعب التقنيات الناشئة دوراً محورياً في مأسسة المعرفة وتحويلها من خبرات فردية مشتتة إلى أصول تنظيمية مستدامة. إن هذه التقنيات تعمل كجسر يربط بين مخرجات البرامج التدريبية وبين الممارسة الميدانية، مما يضمن تحول التعلم إلى سلوك وظيفي راسخ.

أولاً- المنصات المركزية وبناء الذاكرة المؤسسية:

على الصعيد الوطني، تشير تقارير هيئة الحكومة الرقمية (2023) إلى أن المنصات الوطنية المركزية، مثل بوابة "رقمي" (Raqmi) وقنوات التكامل الحكومية، تساهم في بناء "ذاكرة مؤسسية" رقمية متكاملة تمنع ضياع الخبرات النوعية عند تدوير القيادات أو استقالة الكفاءات التخصصية. هذه البنية التحتية المتطورة لا تكتفي بتخزين البيانات، بل تضمن استمرارية تدفق "المعرفة الصريحة" وتسهيل الوصول إليها في الزمن الحقيقي، مما يرفع من كفاءة العمليات الإدارية ويقلل من البيروقراطية. إن هذا التدفق الرقمي اللحظي للمعرفة يحرر الموظفين من القيود المكانية والزمانية، ويتيح لهم استرجاع السياسات وأدلة العمل في اللحظة التي يحتاجون فيها لتطبيق مهاراتهم، مما يعزز من استدامة أثر التدريب (DGA, 2023).

ثانياً- الذكاء الاصطناعي وتخصيص مسارات التعلم (Personalization):

من منظور تنمية الموارد البشرية، أحدث التحول الرقمي ثورة في منهجيات التدريب؛ حيث إن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في برامج التدريب يسمح بتخصيص مسارات التعلم وفقاً للجدارات الفردية والاحتياجات الوظيفية الدقيقة لكل موظف (Personalized Learning)، مما يرفع من كفاءة الامتصاص المعرفي ويقلل من الفجوات المهارية بشكل أسرع. هذا التحول المنهجي من نموذج "التدريب الموحد للجميع" (One-Size-Fits-All) إلى نموذج "التدريب الموجه بالبيانات" يضمن أن كل موظف يتلقى جرعة معرفية تتوافق تماماً مع تحديات عمله اليومية، مما يزيد من احتمالية نقل هذه المعرفة واستدامتها (Bendary & Rajadurai, 2024).

ثالثاً- المحاكاة والتحليل التنبؤي كأدوات لنقل الأثر:

إضافة إلى ذلك، تتجاوز الأدوات الرقمية مرحلة نقل المعلومات لتصل إلى مرحلة تعديل السلوك المهني. إن توظيف المحاكاة الذكية والتحليل التنبؤي يساهم في تحويل مخرجات التدريب إلى سلوكيات مهنية دائمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية في الرياض على مواكبة المتغيرات الاستراتيجية والتقنية المتسارعة لرؤية 2030. فالبعثات الافتراضية توفر للمتدربين مساحة آمنة لتجربة المهارات الجديدة وارتكاب الأخطاء دون المساس بجودة الخدمات الحقيقية، وهو ما يقلص فجوة الرهبة عند التطبيق الفعلي، ويضمن دمج المعرفة الجديدة في صلب العمليات التشغيلية لأمانة الرياض والجهات التابعة لها (Bendary & Rajadurai, 2024).

4-2-3-2. نظام نقل التعلم (LTSI) في السياق العربي

يتطلب القياس الدقيق لاستدامة أثر التدريب التخلي عن النماذج التقييمية البسيطة التي تقيس الانطباعات الآنية، والانتقال نحو الاعتماد على أدوات قياس متعددة الأبعاد قادرة على تشخيص البيئة التنظيمية المعقدة. وفي هذا الإطار، يُعتبر مقياس نظام نقل التعلم (LTSI - Learning Transfer System Inventory) الأداة العلمية الأكثر دقة وشمولية لتقييم العوامل البيئية والنفسية والقدراتية المؤثرة في نقل المعرفة من بيئة التدريب إلى مقر العمل، وهو الإطار الوحيد الذي أثبت صدقه في قياس مجموعة متكاملة من عوامل نظام النقل بناءً على نموذج هولتون.

أولاً- البناء الهيكلي والأهمية التشخيصية لمقياس (LTSI):

يتجاوز هذا المقياس حدود قاعة التدريب ليغوص في البنية التحتية لنظام التدريب المؤسسي بأكمله. ويتكون المقياس في نسخته الأصلية بناءً على نموذج هولتون (Holton et al., 2000) من (89) عبارة تقيس (16) عاملاً موزعة على أربعة محاور كبرى تشمل: المحفزات (مثل الدافع للنقل وتوقعات الجهد والأداء)، والعوامل البيئية (مثل دعم المشرفين، ودعم الأقران، والانفتاح على التغيير)، والقدرات التمكينية. إن هذا البناء الشامل المتداخل يجعل من المقياس أداة تشخيصية قوية ومبكرة، يمكن استخدامها استباقياً قبل بدء التدريب لتحديد عوائق النقل المحتملة وهندسة بيئة العمل لتلافيها، أو تقييمياً بعده لتحديد أسباب نجاح أو فشل البرنامج التدريبي بدقة متناهية.

ثانياً- الموثوقية والتطبيق في البيئة التنظيمية العربية:

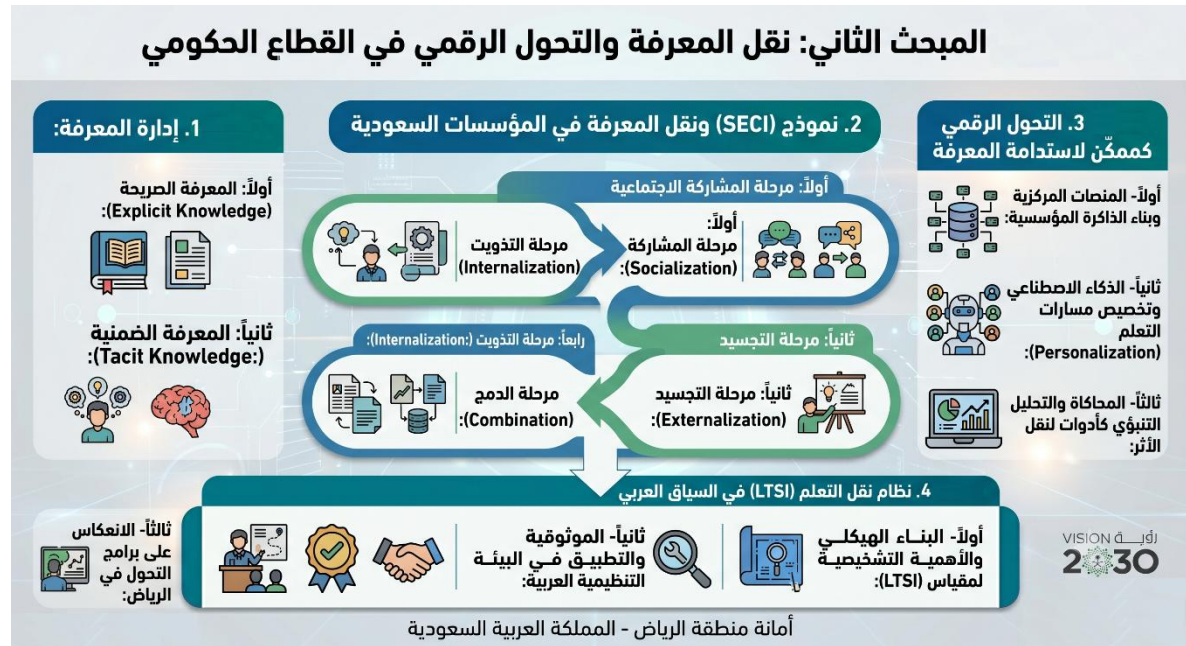
تكتسب النماذج الغربية شرعيتها العلمية من مدى قابليتها للتطبيق والتكيف في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة. وفي دراسة عالمية حديثة طُبقت على مديري مؤسسات عامة في بيئة عربية، وتحديدًا في قطاع التعليم العالي، جرى التحقق من صدق وثبات النسخة الرابعة من هذا المقياس (LTSI-version 4) حيث تبين أن متغيري "الجاهزية للنقل" (Readiness to Transfer) و"توقعات الأثر الشخصي" (Personal-outcomes positive) هما المحركان الأساسيان لتحويل محتوى التدريب إلى قيمة مضافة وممارسة مهنية يومية (Yaghi & Bates, 2023).

كما كشفت نتائج هذه الدراسة أن نقل المعرفة والمهارات القيادية في البيئات العربية يتأثر بشكل جوهري ومباشر بدعم المشرفين ودعم الزملاء، بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية للمتدربين. وقد تعززت هذه النتائج بأبحاث محلية رائدة في البيئة العربية، مثل دراسة خصاونة وآخرين (Khasawneh et al., 2006)، التي أكدت بالدليل الكمي أن المستويات العالية من نقل التعلم المرصودة عبر هذا المقياس ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة مستويات التعلم التنظيمي.

ثالثاً- الانعكاس الاستراتيجي على برامج التحول في الرياض:

بناءً على ما سبق، فإن تبني وتكييف محاور مقياس (LTSI) لقياس استدامة أثر التدريب داخل برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض لا يُعد مجرد خيار منهجي، بل هو استجابة استراتيجية للحاجة الماسة لفهم وتشخيص "نظام النقل" داخل هذه المؤسسات الكبرى. مما يعني أن تحسين وتطوير "نظام النقل" بمتغيراته المتعددة سيسهم بشكل مباشر في

تعزيز الأداء المؤسسي الشامل واستدامة المعرفة، ويحيي الاستثمارات الضخمة التي تضخها مستهدفات رؤية 2030 في تنمية القدرات البشرية من التلاشي والتسرب.



الشكل (3). أهم عناصر المبحث الثاني

3-3-2. المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 والنظريات الإدارية

3-3-2-1. النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تُقدم النظرية المؤسسية (Institutional Theory) إطاراً تحليلياً رصيناً وعميقاً لتفسير الكيفية التي تتبنى بها المنظمات هياكل وممارسات إدارية معينة. حيث تشير هذه النظرية إلى أن التغيير التنظيمي داخل المؤسسات لا تحركه دائماً الدوافع التشغيلية البحتة، بل غالباً ما يكون استجابةً لضغوط بيئية واجتماعية وسياسية تهدف إلى تحقيق "الشرعية" (Legitimacy) والقبول في محيطها العملي والمجتمعي، وليس فقط لتحقيق الكفاءة الفنية المجردة.

برزت في السياق السعودي المعاصر، رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني كقوى محركة لـ "بيئة مؤسسية" جديدة. هذه الرؤية تمارس ضغوطاً نظامية ومعيارية (Coercive and Normative Pressures) تفرض على الجهات الحكومية ضرورة التماثل مع أفضل الممارسات الدولية، وتبني معايير تدريبية وتقنية متقدمة تضمن مواءمة مخرجاتها مع التوجهات الاستراتيجية العليا للدولة (Al-Faryan & Shil, 2022). يدفع هذا التماثل المؤسسي القطاعات الحكومية لإعادة هندسة منظومتها الإدارية لتكون متسقة تماماً مع معايير الأداء الوطنية. وانطلاقاً من هذا المنظور النظري، فإن تبني "نموذج استدامة أثر التدريب" داخل الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض لا يُعد خياراً إدارياً تكميلياً أو مبادرة ذاتية معزولة، بل هو استجابة حتمية لمتطلبات "برنامج تنمية القدرات البشرية" (HCDP)، الذي يمثل أحد أهم ركائز الرؤية. يهدف هذا الإطار المؤسسي الوطني إلى بناء رحلة تعليمية وتدريبية متكاملة تدعم وترسخ مفهوم "التعلم مدى الحياة". وتسعى هذه التوجهات بشكل مباشر إلى إعداد المواطن السعودي ليكون منافساً عالمياً يمتلك الجدارات الرقمية والمهنية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل (رؤية السعودية 2030، 2016).

وبموجب هذه الضغوط المؤسسية المحفزة، تصبح ممارسات استدامة المعرفة ونقل الخبرات الضمنية بين الكوادر الوطنية ضماناً أساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية والتميز في الأداء الحكومي. إن المؤسسات الحكومية مطالبة اليوم بإثبات كفاءتها التنموية من خلال بناء بيئة عمل مستدامة، بما ينسجم بدقة مع حجم التطلعات التنموية الكبرى والنمو الحضري المتسارع الذي تشهده العاصمة الرياض.

2-3-3-2. نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والقيادة الرقمية

لا يمكن تحقيق استدامة أثر التدريب بمعزل عن الفلسفة القيادية السائدة داخل المنظمة. وفي هذا السياق، تقدم نظرية الإشراف (Stewardship Theory) منظوراً تحليلياً متقدماً؛ فعلى النقيض من نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تفترض تعارض المصالح الطبيعي بين الإدارة والعاملين، تقدم نظرية الإشراف رؤية مغايرة تركز على التعاون والثقة المتبادلة. تفترض هذه النظرية أن القادة الحكوميين يعملون كـ "أمناء" (Stewards) محفزين داخلياً لتحقيق المصلحة الجماعية للمنظمة والدولة، حيث تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة الساعية للتميز. القائد المستأنم واستثمار الأصول البشرية:

تؤكد أطروحة العويد (Alowaid, 2024) في سياق الدراسات المحلية التي تدعم هذا التوجه، على أهمية بناء إطار حوكمة شامل في المملكة يجمع بين نظريات الوكالة والإشراف وأصحاب المصلحة، مما يساهم في ردم الفجوة بين النظرية والتطبيق بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030. ويتطلب نجاح برامج التحول الكبرى في مدينة الرياض وجود مثل هؤلاء "القادة المستأنمين" الذين يمتلكون رؤية بعيدة المدى، وينظرون إلى استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة كاستثمار استراتيجي في أصول الدولة البشرية، وليس مجرد تكلفة تشغيلية أو عبء مالي. القيادة الرقمية وصناعة الأمان النفسي: يتجاوز دور القيادة الرقمية في ظل هذه النظرية مجرد توفير المنصات التقنية، ليصل إلى هندسة الثقافة التنظيمية. فهؤلاء القادة، من خلال منح الموظفين مساحة من الاستقلالية والتمكين، يساهمون في تذليل العقبات البيروقراطية وخلق مناخ تنظيمي يتسم بـ "الأمان النفسي" (Psychological Safety). هذا الأمان يعد شرطاً جوهرياً وحاسماً لتحفيز الموظفين على مشاركة معرفتهم الضمنية وخبراتهم العميقة دون خوف من فقدان ميزتهم التنافسية الفردية، مما يحول المؤسسة إلى مجتمع ممارسة ديناميكي يدعم الابتكار المستدام. الاستقرار المؤسسي والنمو طويل الأمد.

بناءً على ذلك، فإن تبني ممارسات القيادة الإشرافية يُعد الركيزة الأساسية لنجاح حلزونية نقل المعرفة (SECI) التي تمت مناقشتها سابقاً. وكما يشير العويد (Alowaid, 2024)، فإن تعزيز هذه العلاقة التشاركية والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين يساعد في حماية استقرار المؤسسات، وضمان استمرارية العمل، وتحقيق النمو طويل الأمد، وهو ما يتناغم تماماً مع تطلعات العاصمة نحو الريادة العالمية.

2-3-3-3. برنامج تحول الرياض البلدي وجودة الحياة

تُعد مدينة الرياض حالة تطبيقية فريدة ونموذجاً استثنائياً في مشهد التحول الوطني، حيث تشهد إطلاق "برنامج تحول الرياض البلدي" كإستراتيجية جوهريّة تهدف إلى رفع كفاءة التشغيل وتحسين الخدمات البلدية المباشرة وغير المباشرة، مع تعزيز تجربة المستفيدين والمشاركة المجتمعية الفعالة. إن هذا البرنامج لا يمثل مجرد تحديث للإجراءات، بل هو

إعادة صياغة كاملة لهوية العمل البلدي ليتواءم مع وتيرة النمو الحضري المتسارع للعاصمة (رؤية السعودية 2030، 2016).

وقد قام هذا البرنامج بإعادة هندسة شاملة لنموذج العمل البلدي، محولاً 16 بلدية فرعية إلى 5 قطاعات تشغيلية ممكنة تتولى تقديم الخدمات في نطاقات محددة داخل المدينة. كما استحدث البرنامج 12 مكتباً تحت مسمى "مكاتب مدينتي" لتكون نقطة التفاعل والاتصال الأولى مع السكان، والمسؤولة عن تقديم الدعم اللازم ومعالجة الطلبات والشكاوى لضمان أعلى درجات الرضا. إن إعادة الهيكلة الجذرية هذه تفرض تحدياً غير مسبوق يتمثل في ضرورة نقل المعرفة الضمنية والخبرات المتراكمة من الهياكل القديمة إلى القطاعات التشغيلية الجديدة بسلاسة، لضمان عدم حدوث أي انقطاع أو تراجع في جودة الخدمات المقدمة للسكان (أمانة منطقة الرياض، 2026).

تتجاوز استدامة التدريب في ظل هذا التحول، مجرد إكساب المهارات الإدارية الأساسية، لتصبح مرادفاً لـ "التمكين التقني الشامل" للموظفين، وذلك لضمان قدرتهم على استخدام التقنيات الناشئة والحلول الرقمية المتطورة التي تتيح أكثر من 200 خدمة بلدية عبر المنصات الذكية. ويتطلب هذا التحول توظيف أدوات النمذجة والمحاكاة، وتحليل البيانات الضخمة باستخدام الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لاستشراف الاحتياجات المستقبلية للسكان وتطوير استراتيجيات طويلة الأمد تضمن تقليل المخاطر. وعليه، فإن التدريب المستدام هو الوسيلة الوحيدة لضمان تحول هذه الأنظمة المعقدة من مجرد أدوات تقنية إلى ممارسات يومية راسخة لدى الموظفين.

لا تنتهي سلسلة القيمة لنقل المعرفة واستدامة التدريب عند حدود الكفاءة التشغيلية، بل تمتد لتلامس حياة المواطن والمقيم بشكل مباشر. ويهدف هذا التوجه الاستراتيجي في مجمله إلى تحقيق مستهدفات "أنسنة المدن" من خلال تحسين جودة الحياة وبناء مجتمع حضري متفاعل، وصولاً إلى رفع تصنيف مدينة الرياض عالمياً لتصبح ضمن أفضل 100 مدينة في العالم للعيش والعمل وفق تطلعات رؤية 2030. وبالتالي، يمكن القول إن الموظف الحكومي المُمكّن معرفياً والمُدرّب بشكل مستدام هو حجر الأساس في تحويل الرياض إلى وجهة عالمية رائدة (أمانة منطقة الرياض، 2026).

4-3-3-2. التحديات والمعوقات المعاصرة

على الرغم من الزخم الاستراتيجي والدعم الحكومي القوي الذي تحظى به برامج التحول في مدينة الرياض، إلا أن استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة تواجه تحديات هيكلية، بيئية، وسلوكية معقدة تتطلب معالجة منهجية شاملة. ويمكن تصنيف هذه المعوقات التي تعرقل تحول مخرجات التدريب إلى قيمة مؤسسية دائمة إلى أربعة أبعاد رئيسية:

أولاً: الفجوة المهارية الرقمية (The Digital Skills Gap):

تبرز هذه الفجوة كعائق جوهري يحول دون تعظيم الاستفادة من برامج التحول المتسارعة. حيث يواجه القطاع الحكومي تحدياً حقيقياً يتمثل في نقص الكفاءات المتخصصة والقادرة على تشغيل الأنظمة التقنية المعقدة، تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analysis)، واستخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات دعم واتخاذ القرار. ولا يقتصر هذا النقص على الإدارات التنفيذية فحسب، بل يمتد إلى فرق الموارد البشرية والتدريب التي تفتقر في بعض الأحيان إلى الجدارات الرقمية اللازمة لإدارة منصات التعلم الحديثة وتوجيهها بفاعلية.

ثانياً: البيروقراطية التنظيمية والمالية (Organizational and Financial Bureaucracy):

تعاني بعض الجهات الحكومية من تعقيد الإجراءات الإدارية والموافقات المتعلقة بتبني البرامج التدريبية المبتكرة، إلى جانب تضخم الهياكل الإدارية التي تؤدي بطبيعتها إلى تأخير عمليات التنفيذ وتحد من الرقابة التنظيمية. من الناحية الاقتصادية، يمثل غياب الميزانيات المخصصة حصرياً لمرحلة "متابعة وتقييم الأثر" لمرحلة ما بعد التدريب تحدياً اقتصادياً يضعف من قدرة المنظمات على قياس العائد الفعلي على الاستثمار، مما يحول التدريب في نظر الإدارة العليا إلى مجرد بند تكلفة لا يمكن تبريره مالياً.

ثالثاً: مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية (Resistance to Change and Organizational Culture):

تعد مقاومة التغيير، خاصة من قبل الموظفين والقيادات الوسطى تجاه التحول الرقمي، من التحديات السلوكية المزمنة في بيئة العمل. وفي ظل هذه الثقافة، يُنظر للبرامج التدريبية أحياناً كعبء إضافي يثقل كاهل الموظف، أو كأداة شكلية بحتة تُستخدم فقط للحصول على شهادات ورقية بهدف الترقية الوظيفية. وترتبط هذه النظرة السلبية بظاهرة "الجمود المهني" (Career Plateauing) التي تؤدي إلى تآكل وضعف الدافعية نحو التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة.

رابعاً: تحديات نقل المعرفة الضمنية (Challenges of Tacit Knowledge Transfer):

يواجه تدفق الخبرات والمعرفة الكامنة عقبات تنظيمية تتمثل في ظاهرة "عزل المعرفة" (Knowledge Silos) وضعف قنوات التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة. هذا الانعزال يؤدي حتماً إلى ضياع الذاكرة المؤسسية، لاسيما عند تدوير القيادات الإدارية أو استقالة الكفاءات النوعية التي تحتكر المعرفة. علاوة على ذلك، تبرز المخاوف المتعلقة بأمن وسرية البيانات كعائق نفسي يقلل من رغبة الموظفين في مشاركة خبراتهم الفنية غير الموثقة عبر الأنظمة الرقمية الرسمية. وفي المحصلة، يُعد الفهم العميق لهذه المعوقات المتداخلة خطوة استباقية ضرورية لبناء النموذج الاستدامي المقترح في هذه الدراسة. إذ يتطلب النجاح الفعلي مواءمة تامة بين البنية التحتية التقنية المتطورة، والحوافز التنظيمية العادلة، والقيادة الداعمة التي تضمن تحويل التدريب من نشاط مؤقت إلى قيمة مؤسسية دائمة وملموسة.



الشكل (4). أهم عناصر المبحث الثالث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعد هذا الفصل بمثابة الإطار التطبيقي والمسار الإجرائي الذي سلكته الدراسة لتحقيق أهدافها، الإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها ميدانياً. ويتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية العلمية التي اعتمدت، والتي تم اختيارها بعناية لتتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية المتمثلة في قياس واقع وبناء نموذج لاستدامة أثر التدريب عبر نقل المعرفة في برامج التحول الحكومي، بالتطبيق على بيئة أمانة منطقة الرياض.

كما يقدم هذا الفصل استعراضاً شاملاً لمجتمع الدراسة وخصائصه، وتبريراً علمياً لكيفية تحديد حجم العينة واختيارها لضمان تمثيلها الإحصائي الدقيق. وإلى جانب ذلك، يعرض الفصل وصفاً دقيقاً لأداة جمع البيانات الأولية (الاستبانة)، موضحاً مراحل تصميمها، وبناء محاورها استناداً إلى الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة. ويُفصّل الفصل أيضاً الخطوات الصارمة التي اتُبعت للتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، من حيث الصدق الظاهري، البنائي، والثبات (Reliability and Validity)، لضمان جودة وموثوقية البيانات. وختاماً، يستعرض الفصل الأساليب والاختبارات الإحصائية المتقدمة التي تم توظيفها لمعالجة البيانات الأولية وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

2-3. المنهجية وطرق البحث.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها المعرفية، واختبار فرضياتها الميدانية بشكل علمي رصين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach). ويُعد هذا المنهج الخيار المنهجي الأكثر ملاءمة وطبيعة للدراسات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تسعى إلى تشخيص واقع الظواهر السلوكية والمؤسسية في بيئاتها الواقعية؛ حيث لا يقتصر دور هذا المنهج على مجرد الرصد والتوصيف السطحي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (استدامة أثر التدريب، ونقل المعرفة، والتميز المؤسسي في أمانة منطقة الرياض)، بل يتعداه إلى تفكيك أبعاد هذه المتغيرات وسبر أغوار العلاقات الارتباطية والسببية التفاعلية بينها.

وينقسم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إلى مسارين متكاملين يضمنان عمق الطرح المنهجي:

الشق الوصفي (Descriptive Dimension): ويُعنى بجمع البيانات الشاملة والدقيقة المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة وعينتها المستهدفة، وتوصيف الواقع الفعلي لممارسات التدريب المؤسسي وآليات انتقال التعلم، ورصد واقع إدارة المعرفة بشقيها الضمني والصريح في ظل برامج التحول البلدي بمدينة الرياض، مما يوفر أرضية معلوماتية صلبة تعكس المناخ التنظيمي السائد بصدق وموضوعية.

الشق التحليلي (Analytical Dimension) والمعالجات الإحصائية: ويركز على إخضاع البيانات الأولية المجمعة من الاستبانة للمعالجات الإحصائية المتقدمة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف تجاوز حدود الوصف الكمي البسيط نحو التفسير الإداري العميق. وقد شمل هذا المسار توظيف أدوات الإحصاء الوصفي (كالترارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لتلخيص استجابات العينة، إلى جانب استخدام أدوات الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)، والتي تضمنت: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة القياس، بالإضافة إلى تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات وقياس حجم الأثر الفعلي للمتغيرات المستقلة (استدامة التدريب ونقل المعرفة) على المتغير التابع (التميز المؤسسي المستدام). إن هذا التحليل المنهجي الدقيق هو ما يُمكن الدراسة من فهم الكيفية التي يسهم بها نظام نقل التعلم وإدارة المعرفة في تمكين التميز المؤسسي المستدام، ومن ثم تقديم نموذج مقترح ومبرر علمياً يسهم في دعم صناع القرار بما يتسق ومستهدفات رؤية المملكة 2030.

3-3. مجتمع البحث وعينته

أولاً: مجتمع الدراسة (Study Population):

يتحدد مجتمع الدراسة المستهدف بجميع الموظفين والقيادات الإدارية العاملين ضمن الهياكل التنظيمية والقطاعات التشغيلية التابعة لأمانة منطقة الرياض، وتحديدًا أولئك المنخرطين في برامج التحول البلدي والمبادرات المرتبطة برؤية المملكة 2030. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه البيئة الحاضنة الفعلية لمشاريع التحول الرقمي والتطوير المؤسسي، مما يجعله المجتمع الأنسب لقياس واقع استدامة التدريب وانتقال المعرفة.

ثانياً: عينة الدراسة (Study Sample):

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الحصر الشامل لجميع الموظفين، اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الميسرة (Convenience Random Sample). ولضمان التمثيل الإحصائي الدقيق للمجتمع، استند الباحث إلى الجداول الإحصائية المعتمدة لتحديد أحجام العينات (مثل جدول كيرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، حيث استهدفت الدراسة الوصول إلى عينة يتراوح حجمها بين (350 إلى 400) مبحوث، وهو حجم يتجاوز الحد الأدنى المطلوب إحصائياً لتمثيل مجتمع الأمانة، مما يمنح النتائج قوة استدلالية عالية ويقلل من هامش الخطأ المعياري (Standard Error).

ثالثاً: أسلوب وتبرير التوزيع الإلكتروني (Data Collection Method):

لغايات الوصول إلى مفردات العينة المستهدفة بكفاءة وموثوقية، ونظراً للانتشار الجغرافي الواسع للقطاعات والبلديات الفرعية التابعة لأمانة الرياض، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) برمجياً باستخدام نماذج جوجل الإلكترونية (Google Forms).

وقد تم اختيار هذا الأسلوب الرقمي لجمع البيانات لعدة مبررات منهجية، أبرزها:

المواءمة مع طبيعة الدراسة: انسجام الأداة الإلكترونية مع موضوع الدراسة الذي يعالج "التحول الرقمي"، واستهداف عينة تتمتع بمستوى عالٍ من الجدارة الرقمية.

الموضوعية والحياد: يوفر التوزيع الإلكتروني مساحة من الأمان النفسي والخصوصية التامة للمبحوثين (Anonymity)، مما يشجعهم على تقديم إجابات صريحة وموضوعية بعيداً عن أي تأثيرات أو ضغوط مباشرة.

الدقة وتقليل التحيز: يمنع النظام الإلكتروني الأخطاء البشرية الشائعة أثناء تفريغ البيانات الورقية، ويضمن عدم وجود استبانات ناقصة بفضل تفعيل خاصية "الإجابة الإلزامية" لجميع فقرات المقياس، مما ساهم في استرداد بيانات مكتملة وجاهزة للمعالجة الإحصائية مباشرة عبر برنامج (SPSS).

4-3. حدود البحث

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر استدامة التدريب (الاحتياج، التصميم، التطبيق، التقييم) وآليات نقل المعرفة (الضمنية والصريحة) على التميز المؤسسي وجودة الأداء في ظل رؤية 2030.
- الحدود المكانية: يطبق البحث ميدانياً في مدينة الرياض، وتحديداً داخل منظومة الأجهزة الحكومية المركزية (مثل الوزارات وأمانة منطقة الرياض) المنخرطة في تنفيذ برامج التحول الوطني.
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة خلال عام 2026، وهي المرحلة التي تشهد ذروة نضج مبادرات "برنامج تنمية القدرات البشرية" وتكثيف برامج التمكين الرقمي المرافقة لمشاريع "الرياض الخضراء" و"أنسنة المدن".
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين والقيادات الإدارية والمدربين المعنيين بتطوير وإدارة رأس المال البشري في القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

وتُسهم هذه الحدود مجتمعةً في تحديد نطاق الدراسة بدقة، بما يضمن وضوح نتائجها وقابليتها للتفسير ضمن سياقها الزماني والمكاني والمنهجي المحدد، وبما يخدم تطلعات العاصمة نحو الريادة العالمية.

3-5. أداة البحث

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية والوسيلة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة المستهدفة في أمانة منطقة الرياض. وقد مرت عملية بناء الأداة وتطويرها بعدة مراحل منهجية، بدأت بالاطلاع الموسع على الأدبيات النظرية ذات الصلة، ومراجعة المقاييس العالمية المستقرة في الفكر الإداري -مثل مقياس نظام نقل التعلم (LTSI) ونموذج حلزونية المعرفة (SECI)- ثم إسقاط هذه الأطر على السياق التنظيمي لبرامج التحول الحكومي ومستهدفات رؤية المملكة 2030، لينتهي الأمر بصياغة أداة قياس تخصصية ومقننة تتلاءم مع بيئة العمل البلدي.

أولاً: هيكلية الاستبانة وتوزيع المحاور (Questionnaire Architecture):

صُممت الأداة في صورتها النهائية لتقع في أقسام متسلسلة ومتراكبة يقيس كل منها متغيراً محدداً من متغيرات الدراسة، وقد وزعت الفقرات على النحو التالي:

القسم الأول (البيانات الديموغرافية والمهنية): ويشمل مجموعة من المتغيرات الضابطة والتصنيفية للمبحوثين (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، ومستوى الجدارة الرقمية)، وتكمن أهمية هذا القسم في توفير أرضية لتفسير الفروق الإحصائية بين استجابات الفئات الوظيفية.

القسم الثاني (المحور الخاص باستدامة أثر التدريب): ويركز على قياس مدى قدرة الموظف على الاحتفاظ بالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة وتطبيقها باستمرار، استناداً إلى أبعاد نظام نقل التعلم (دعم المشرف، دعم الأقران، والجاهزية للنقل).

القسم الثالث (المحور الخاص بنقل المعرفة): ويقاس الآليات السلوكية والتقنية المتبعة لتحويل وتدفع المعرفة بشقيها الضمني والصريح داخل القطاعات التشغيلية ومكاتب العمل البلدي، مع التركيز على توطيد الخبرات وتقليل الهدر المعرفي.

القسم الرابع (المحور الخاص بالتميز المؤسسي المستدام): ويُعنى برصد المخرجات النهائية الملموسة لتقاطع التدريب والمعرفة مع مستهدفات الأمانة، مثل: الرشاقة التنظيمية، سرعة إنجاز المعاملات، اتخاذ القرارات بناءً على الذاكرة المؤسسية، تحقيق مستهدفات "أنسنة المدن"، ورفع مستويات رضا المستفيدين في العاصمة.

القسم الخامس (أسئلة إضافية: تحديات الاستدامة): وهو محور تشخيصي تخصصي استحدث لغايات رصد المعوقات الميدانية المعاصرة التي قد تحول دون تعظيم أثر الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يقيس عبارات محددة ترتبط بالبيروقراطية التنظيمية، وفجوة المهارات الرقمية المعقدة، ومقاومة التغيير.

ثانياً: مقياس القياس والوزن الإحصائي (Measurement Scale):

تَبنت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (point Likert Scale-5) كإطار متزن لقياس شدة واتجاه آراء واستجابات أفراد العينة تجاه جميع فقرات المحاور الموضوعية. وتُمثل خيارات القياس خمس درجات مرجحة بأوزان رقمية تصاعدية (من 1 إلى 5) لغايات المعالجة الكمية كالتالي: (أوافق بشدة = 5 درجات، أوافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات، لا أوافق = 2 درجات، لا أوافق بشدة = 1 درجة واحدة).

ولغايات التفسير العلمي الدقيق للمتوسطات الحسابية المستخرجة من إجابات المبحوثين وتحديد مستوى الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع) لكل فقرة أو محور، تم حساب المدى المقيد للمقياس عبر طرح الحد الأدنى من الحد الأعلى (5 - 1 = 4)، ثم قسمته على عدد المستويات المطلوبة (3 / 4 = 1.33) لتحديد طول الفئة. وبناءً على ذلك، تم اعتماد الملح الإحصائي التالي لتصنيف وتفسير النتائج:

إذا تراوح المتوسط الحسابي من 1.00 إلى 2.33: يُشير إلى مستوى موافقة منخفض (اتجاه سلبي نحو الفقرة).

إذا تراوح المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3.67: يُشير إلى مستوى موافقة متوسط (اتجاه محايد).

إذا تراوح المتوسط الحسابي من 3.68 إلى 5.00: يُشير إلى مستوى موافقة مرتفع (اتجاه إيجابي قوي نحو الفقرة).

6-3. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

لضمان صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات والاعتماد على نتائجها في تعميم الاستنتاجات، خضعت الأداة لاختبارات صارمة ومقننة للتحقق من خصائصها السيكومترية المتمثلة في الصدق (Validity) والثبات (Reliability)، وذلك على النحو التالي:

أولاً: صدق أداة الدراسة (Instrument Validity):

يُقصد بصدق الأداة التأكد من أنها تقيس فعلياً ما صُممت لأجله. وقد اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين - Face Validity):

بعد الانتهاء من صياغة الفقرات في صورتها الأولية، عُرضت الاستبانة على لجنة من الأساتذة والخبراء الأكاديميين المحكمين في مجالات إدارة الأعمال، والموارد البشرية، والمنهجية العلمية. وقد طُلب منهم تقييم الأداة من حيث: مدى وضوح صياغة الفقرات وسلامتها اللغوية، ومدى ملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتهي إليه، ومدى كفاية الفقرات لتغطية أبعاد الدراسة. وبناءً على ملحوظاتهم وتوجهاتهم القيمة، أُجريت التعديلات اللازمة بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة؛ لضمان خروج الأداة في صورتها النهائية المقننة.

صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

للتحقق من مدى ترابط فقرات الاستبانة وتجانسها داخلياً، طُبقت الأداة ميدانياً على عينة استطلاعية (Pilot Sample) تكونت من (30) موظفاً من مجتمع الدراسة الأصلي ومن خارج عينة الدراسة الأساسية. وحُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وكذلك

درجة ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة. وتُعد قيم الارتباط مؤشراً على الصدق البنائي للأداة طالما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Instrument Reliability):

يُقصد بالثبات مدى اتساق واستقرار إجابات المبحوثين إذا ما أُعيد تطبيق الأداة مرة أخرى تحت الظروف ذاتها. وللتحقق من الثبات، حُسب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لبيانات العينة الاستطلاعية ($N=30$) لكل محور من محاور الدراسة وللأداة ككل. وتعتبر القيم المقبولة أكاديمياً في العلوم الإدارية هي التي تتجاوز (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دلّ ذلك على ثبات مرتفع جداً للأداة وجاهزيتها للتطبيق النهائي.

7-3. إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures):

لضمان دقة التنفيذ والموثوقية العلمية لنتائج الدراسة، اتبع الباحث تسلسلاً منهجياً دقيقاً ومبرمجاً لجمع البيانات الأولية وتجهيزها للتحليل، وذلك عبر الخطوات الإجرائية الآتية:

المسح الأدبي وبناء الإطار النظري: البدء بمراجعة شاملة للأدبيات الإدارية، والدراسات السابقة، والنماذج العالمية (مثل LSI و SEC)، وذلك لتأصيل متغيرات الدراسة وبناء المحاور الأساسية لأداة القياس بما يتواءم مع سياق برامج التحول في أمانة منطقة الرياض.

تصميم وتقنين أداة الدراسة: صياغة فقرات الاستبانة بشكلها الأولي، ثم عرضها على نخبة من المحكمين الأكاديميين (الصدق الظاهري) وإجراء التعديلات اللازمة، يلي ذلك تطبيقها على عينة استطلاعية للتحقق من الاتساق الداخلي ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ).

التصميم الإلكتروني وتوزيع الأداة: تصميم الاستبانة في صورتها النهائية برمجياً عبر (Google Forms)، وتوزيع الرابط الإلكتروني بأسلوب العينة العشوائية الميسرة على الموظفين والقيادات ضمن القطاعات التشغيلية المختلفة في أمانة منطقة الرياض، مع إرفاق رسالة تعريفية توضح أهداف الدراسة وتضمن سرية المعلومات للأغراض البحثية البحتة.

الفرز والتدقيق (Data Screening): بعد انتهاء المدة المحددة لجمع الاستجابات، تم سحب البيانات الخام (Raw Data) من النظام الإلكتروني، وإجراء عملية فرز دقيقة لاستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تظهر نمطية عشوائية في الإجابة، لضمان جودة البيانات المدخلة.

الترميز والإدخال (Coding and Data Entry): تحويل الاستجابات الوصفية إلى قيم كمية بناءً على أوزان مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5)، ومن ثم إدخالها إلى قاعدة بيانات البرنامج الإحصائي (SPSS) تمهيداً لإجراء المعالجات التحليلية المتقدمة.

8-3. الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis):

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها للإجابة عن تساؤلات البحث، تم إخضاع البيانات الأولية (بعد ترميزها) للمعالجة الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social

Sciences). وقد اعتمدت الدراسة على حزمة متكاملة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، والتي تم اختيارها بدقة لتتلاءم مع طبيعة المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (مثل الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة)، ولبيان التوزيع النسبي للاستجابات.

المتوسطات الحسابية (Means): استُخدمت لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وترتيب المحاور والعبارات بحسب الأهمية النسبية من وجهة نظر المبحوثين.

الانحراف المعياري (Standard Deviation): استُخدم لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي؛ فكلما اقتربت قيمته من الصفر، دلّ ذلك على تركيز وتجانس الإجابات وانخفاض تشتتها.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics):

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استُخدم في مرحلتين؛ الأولى للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والثانية لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية الأولية بين المتغيرات المستقلة (استدامة التدريب ونقل المعرفة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي).

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استُخدم كاختبار سيكومتري أساسي لقياس مدى ثبات وتجانس فقرات محاور الاستبانة.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): يُعد هذا الاختبار الأداة التحليلية الأهم في هذه الدراسة، حيث استُخدم لاختبار الفرضيات الرئيسية وقياس "حجم الأثر" (Impact) والتنبؤ بمدى إسهام المتغيرات المستقلة مجتمعة (أبعاد نظام نقل التعلم وآليات إدارة المعرفة) في إحداث التغيير في المتغير التابع (التميز المؤسسي المستدام).

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-test): استُخدمت هذه الاختبارات للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (مثل المستوى الإداري أو سنوات الخبرة).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4. مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. يبدأ الفصل باختبار الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)، يليه عرض للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. ثم يقدم تحليلاً وصفيّاً لاستجابات العينة حول محاور الدراسة، وينتهي باختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات المستنبطة منها.

2-4. النتائج

1-2-4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

1. صدق أداة الدراسة (Instrument Validity)

يقصد بصدق المقياس قدرته على قياس ما صمم من أجله، وتم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة عبر ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك عبر عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المختصين وتم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية تشمل 50 فرداً من العاملين اختارهم الباحث بطريقة غير احتمالية وفقاً لما يناسب أهداف الدراسة، ثم قام الباحث بتفريغ الاستبانات المستردة وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS والتأكد من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية بالتفصيل:

1- محور استدامة أثر التدريب (10 بنود)

يبين الجدول الآتي نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية:

الجدول (1). نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور استدامة أثر التدريب بالدرجة الكلية

قرارالصدق	معامل الارتباط المصحح	
مقبول	0.62	1
جيد	0.68	2
مقبول	0.55	3
مقبول	0.49	4
جيد	0.58	5
مقبول	0.44	6
ممتاز	0.71	7
مقبول	0.46	8
جيد	0.63	9
جيد	0.67	10

جميع البنود تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي.

2- محور نقل المعرفة (10 بنود)

يبين الجدول الآتي نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية:

الجدول (2). نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور نقل المعرفة بالدرجة الكلية

رقم البند	معامل الارتباط المصحح	قرار الصدق
1	0.65	جيد
2	0.59	جيد
3	0.72	ممتاز
4	0.68	جيد
5	0.48	مقبول
6	0.52	مقبول
7	0.61	جيد
8	0.45	مقبول
9	0.57	جيد
10	0.70	ممتاز

تظهر النتائج اتساقاً داخلياً قوياً، خاصة في البنود المرتبطة بالمنصات الرقمية والتعلم بالممارسة.

3- محور التميز المؤسسي (10 بنود)

يبين الجدول الآتي نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية:

الجدول (3). نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور التميز المؤسسي بالدرجة الكلية

رقم البند	معامل الارتباط المصحح	قرار الصدق
1	0.66	جيد
2	0.71	ممتاز
3	0.63	جيد
4	0.58	جيد
5	0.69	جيد
6	0.55	مقبول
7	0.60	جيد
8	0.64	جيد
9	0.73	ممتاز
10	0.70	ممتاز

القيم المرتفعة تعكس قوة الترابط بين البنود ومفهوم التميز المؤسسي.

4- محور التحديات (4 بنود)

يبين الجدول الآتي نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية:

الجدول (4). نتائج ارتباط كل عبارة من عبارات محور التحديات بالدرجة الكلية

رقم البند	معامل الارتباط المصحح	قرار الصدق
1	0.58	جيد
2	0.62	جيد
3	0.55	مقبول
4	0.49	مقبول

رغم قلة عدد البنود، إلا أن المحور يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

تشير النتائج إلى أن جميع البنود تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.40)، مما يدل على أن جميع المحاور تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، وتظهر اتساقاً قوياً، خاصة في بنود المنصات الرقمية والتعلم بالممارسة.

2. ثبات أداة الدراسة (Instrument Reliability)

يتصف المقياس بالثبات إذا كان يعطي القيم نفسها عند إعادة استعمال أداة القياس، ويمكن التأكد من ثبات المقياس من خلال عدة طرائق كالاختبار وإعادة الاختبار، أو طريقة التجزئة النصفية، أو عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وفي هذا الدراسة تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وانخفاض قيمته عن 60% دليل على انخفاض الثبات الداخلي للمقياس:

الجدول (5). معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

المحور	عدد البنود	قيمة ألفا (Alpha)	مستوى الثبات
استدامة أثر التدريب	10	0.88	مرتفع
نقل المعرفة	10	0.91	ممتاز
التميز المؤسسي	10	0.89	مرتفع
التحديات	4	0.80	جيد
الثبات الكلي للاستبانة	34	0.94	ممتاز جداً

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى أن جميع البنود تتمتع بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت قيم الارتباط الحد المقبول (0.40). كما أظهرت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) قيمًا مرتفعة لجميع المحاور، وبلغ الثبات الكلي (0.94)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الفعلي على العينة الأساسية.

هذه النتائج تدعم صلاحية الاستبيان كأداة قياس مناسبة لدراسة استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض.

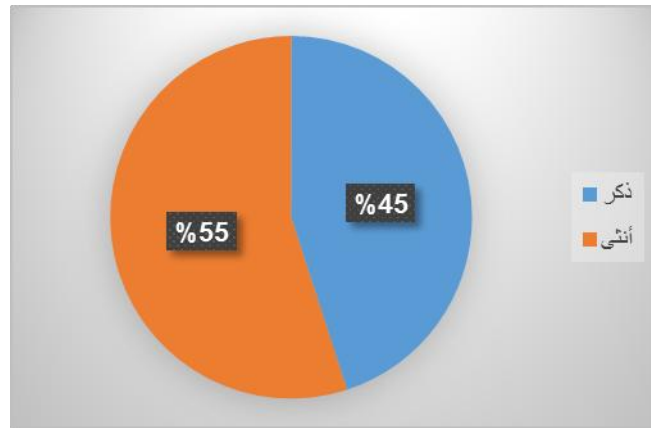
2-2-4. الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

أولاً: الجنس:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (6). توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (N=400)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	180	45%
أنثى	220	55%
المجموع	400	100%



الشكل (5). توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

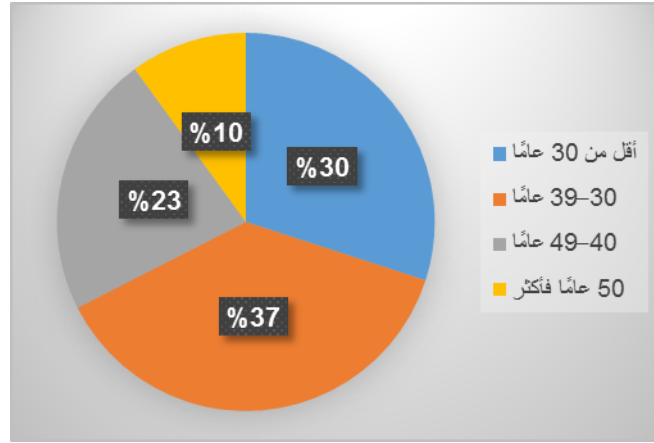
نلاحظ من الجدول والمخطط السابقين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الإناث.

ثانياً: العمر

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (7). توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر (N=400)

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 عاماً	120	30%
30-39 عاماً	150	37.5%
40-49 عاماً	90	22.5%
50 عاماً فأكثر	40	10%
المجموع	400	100%



الشكل (6). توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

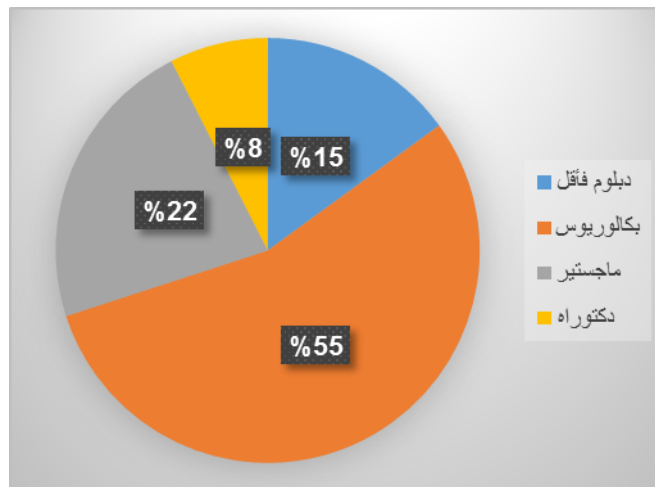
نلاحظ من الجدول والمخطط السابقين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية 39-30 عاماً.

ثالثاً: المؤهل العلمي

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (8). توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي (N=400)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	60	15%
بكالوريوس	220	55%
ماجستير	90	22.5%
دكتوراه	30	7.5%
المجموع	400	100%



الشكل (7). توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

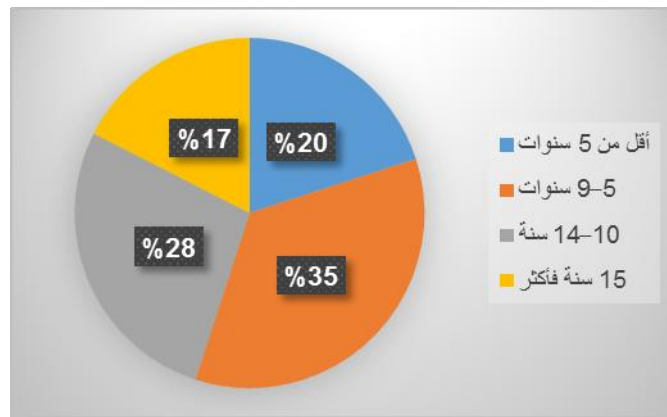
نلاحظ من الجدول والمخطط السابقين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من فئة البكالوريوس.

رابعاً: سنوات الخبرة الإجمالية

يبين الجدول والمخطط الآتيان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الإجمالية:

الجدول (9). توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإجمالية (N=400)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	80	20%
5-9 سنوات	140	35%
10-14 سنة	110	27.5%
15 سنة فأكثر	70	17.5%
المجموع	400	100%



الشكل (8). توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الإجمالية

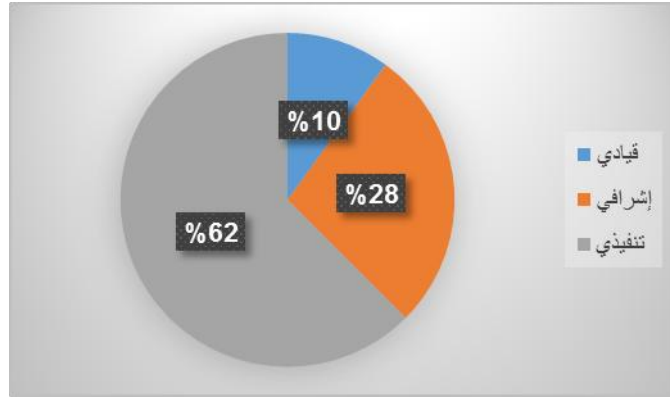
نلاحظ من الجدول والمخطط السابقين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من فئة 5-9 سنوات من حيث سنوات الخبرة الإجمالية.

خامساً: المستوى الإداري الحالي

يبين الجدول والمخطط الآتيان توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري:

الجدول (10). توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري (N=400)

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
قيادي	40	10%
إشرافي	110	27.5%
تنفيذي	250	62.5%
المجموع	400	100%



الشكل (9). توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري

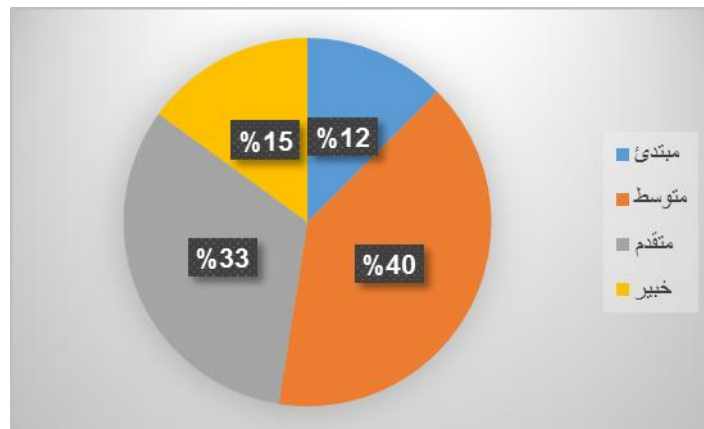
نلاحظ من الجدول والمخطط السابقين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من فئة المستوى التنفيذي.

سادساً: مستوى الجدارة الرقمية (تقييم ذاتي)

يبين الجدول والمخطط الآتيان توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجدارة الرقمية:

الجدول (11). توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الجدارة الرقمية (N=400)

مستوى الجدارة الرقمية	التكرار	النسبة المئوية
مبتدئ	50	12.5%
متوسط	160	40%
متقدم	130	32.5%
خبير	60	15%
المجموع	400	100%



الشكل (10). توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الجدارة الرقمية

نلاحظ من الجدول والمخطط السابقين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من فئة متوسط من حيث مستوى الجدارة الرقمية.

يتضح مما سبق أن النسبة الأكبر من العينة هن من الإناث (55%)، ويتركز في الفئة العمرية (30-39 عاماً) بنسبة (37.5%). كما أن غالبية العينة يحملون درجة البكالوريوس (55%)، ويمتلكون خبرة تتراوح بين (5-9 سنوات) بنسبة (35%). وظيفياً، تغلب فئة المستوى التنفيذي (62.5%)، مع تقييم ذاتي للجدارة الرقمية يتركز في المستوى المتوسط (40%).

3-2-4. التحليل الوصفي لمجاور الدراسة:

1. استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة:

يبين الجدول الآتي استجابة أفراد العينة حول محور استدامة أثر التدريب.

الجدول (12). استجابات أفراد العينة حول محور استدامة التدريب

رقم البند	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على فجوات الأداء الفعلية في برامج التحول.	3.85	0.71	مرتفع
2	يراعي تصميم البرامج التدريبية محاكاة واقع العمل الفعلي في الأجهزة الحكومية بالرياض.	3.90	0.68	مرتفع
3	توجد متابعة دورية لمدى تطبيق الموظف لما تعلمه بعد انتهاء التدريب.	3.40	0.80	متوسط
4	توفر المؤسسة الوقت الكافي للموظف لممارسة المهارات الجديدة في مقر العمل.	3.10	0.92	متوسط
5	يحظى الموظفون العائدون من التدريب بدعم من رؤسائهم لتطبيق الأساليب الجديدة.	3.55	0.75	متوسط مرتفع
6	يتم ربط نتائج التدريب بنظام تقييم الأداء الوظيفي والترقيات.	3.20	0.88	متوسط
7	تسهم البرامج التدريبية في إحداث تغيير طويل الأمد في سلوك الموظف تجاه المهام الرقمية.	3.70	0.73	مرتفع
8	توجد ميزانيات مخصصة لتقييم أثر التدريب وقياس العائد على الاستثمار.	3.05	0.95	متوسط
9	يشعر الموظفون بالجاهزية النفسية والدافعية العالية لنقل أثر التعلم إلى زملائهم.	3.60	0.78	متوسط مرتفع
10	يتم استخدام أدوات تقييم علمية (قبل وبعد التدريب) لقياس التطور في الجدارات.	3.80	0.70	مرتفع
	المحور	3.52	0.72	مرتفع

يشير المتوسط العام (3.52) إلى مستوى نضج متوسط مرتفع، مما يعكس وجود ممارسات جيدة لكنها غير مكتملة.

يبين الجدول الآتي استجابة أفراد العينة حول محور نقل المعرفة:

الجدول (13). استجابات أفراد العينة حول محور نقل المعرفة

رقم البند	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تتيح المؤسسة فرصاً للتفاعل المباشر لنقل الخبرات الضمنية (Socialization).	3.75	0.72	مرتفع
2	يتم توثيق الخبرات المهنية النادرة في أدلة إجرائية أو قواعد بيانات رقمية (Externalization).	3.60	0.80	متوسط مرتفع
3	توجد منصات رقمية مركزية (مثل بوابة رقمي) تسهل الوصول للمعلومات الموثقة (Combination).	3.85	0.69	مرتفع
4	يتم تشجيع الموظفين على "التعلم بالممارسة" لتحويل المعرفة الصريحة إلى مهارة (Internalization).	3.70	0.74	مرتفع
5	تبنى القيادة ثقافة "الأمان النفسي" التي تحفز على مشاركة الأفكار دون خوف.	3.40	0.85	متوسط
6	يتم توظيف الكوتشينج (Coaching) كأداة رسمية لنقل الخبرات القيادية.	3.30	0.90	متوسط
7	تساهم المنصات التفاعلية في الحد من ظاهرة "عزل المعرفة" بين الإدارات.	3.55	0.82	متوسط مرتفع
8	يوجد نظام حوافز للموظفين الذين يساهمون بفاعلية في نقل معرفتهم للآخرين.	3.10	0.95	متوسط
9	تسعى المؤسسة لتقليل الاعتماد على الاستشاريين الخارجيين عبر توطيد الخبرات.	3.45	0.88	متوسط
10	يدرك الموظفون أن مشاركة المعرفة تزيد من قوتهم المؤسسية وليس العكس.	3.80	0.70	مرتفع
	المحور	3.55	0.65	مرتفع

المتوسط العام (3.55) يدل على نضج جيد في آليات نقل المعرفة، مما يعكس وجود ممارسات جيدة، غير أن عناصر كالحوافز والأمان النفسي لا تزال بحاجة للتعزيز.

2. أثر التدريب وفق نموذج كيركباتريك

يبين الجدول أثر التدريب وفق نموذج كيركباتريك:

الجدول (14). المتوسط العام لمؤشر التدريب وفق نموذج كيركباتريك

المستوى	المتوسط العام	مستوى التقدير
رد الفعل	4.10	مرتفع

مرتفع	3.95	التعلم
متوسط مرتفع	3.45	السلوك
متوسط مرتفع	3.60	النتائج

يظهر من النتائج أن التدريب يحقق أثراً قوياً في رد الفعل والتعلم، بينما يتراجع الأثر في السلوك والنتائج بسبب تحديات بيئة العمل.

3. كفاءة الإنفاق والعائد على الاستثمار

يبين الجدول مؤشرات كفاءة الإنفاق والعائد على الاستثمار:

الجدول (15). المتوسط العام لمؤشري كفاءة الإنفاق والعائد على الاستثمار

المؤشر	المتوسط	مستوى التقدير
تقليل الاعتماد على الاستشاريين	3.50	متوسط مرتفع
تحسين جودة الخدمات	3.80	مرتفع
تقليل الهدر المالي	3.55	متوسط مرتفع
رفع كفاءة الإنفاق	3.60	متوسط مرتفع
تحقيق ROI إيجابي	3.40	متوسط

تشير النتائج إلى وجود عائد إيجابي، لكنه يحتاج إلى أدوات قياس أكثر دقة.

4. دور المنصات الرقمية

يبين الجدول دور المنصات الرقمية في تدفق المعرفة:

الجدول (16). المتوسط العام لدور المنصات الرقمية في تدفق المعرفة

المنصة	المتوسط	مستوى التقدير
بوابة رقمي	3.85	مرتفع
قناة التكامل الحكومية	3.75	مرتفع
أنظمة إدارة المعرفة	3.60	متوسط مرتفع
توثيق الذاكرة المؤسسية	3.70	مرتفع

تظهر النتائج أن المنصات الرقمية تُعد ركيزة أساسية في دعم المعرفة المؤسسية.

5. التحديات المؤسسية

يبين الجدول التحديات المؤسسية التي تعيق استدامة أثر التدريب وتحولها إلى قيمة مؤسسية دائمة:

الجدول (17). المتوسط العام لأثر التحديات على استدامة أثر التدريب

نوع التحدي	المتوسط	مستوى التقدير
البيروقراطية التنظيمية	3.90	مرتفع

مرتفع	3.70	فجوة المهارات الرقمية
متوسط مرتفع	3.65	تدوير المناصب القيادية
مرتفع	4.00	ضغط العمل اليومي

تشير النتائج إلى أن التحديات مرتفعة وهذا ما يفسر ضعف انتقال أثر التدريب للسلوك.

4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

H1: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استدامة أثر التدريب وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط:

الجدول (18). معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الأولى

المتغير	الأداء الوظيفي	Sig.	N
استدامة أثر التدريب	0.612	0.000	400

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
0.612	0.375	0.373	0.421

ANOVA

النموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	48.210	1	48.210	271.40	0.000
Residual	80.390	398	0.202		
Total	128.600	399			

Coefficients

المتغير	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.120	—	6.85	0.000
استدامة التدريب	0.745	0.612	16.47	0.000

تبين الجداول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.612 وبالتالي فإن العلاقة قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استدامة أثر التدريب وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = .000) تؤكد أن هذا الارتباط ذو دلالة عالية عند مستوى 0.01، ما يعني أن احتمال حدوثه بالصدفة ضعيف للغاية، وأن العلاقة حقيقية داخل مجتمع الدراسة. وبالتالي نستنتج:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استدامة أثر التدريب وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض.

H2: يرتبط نضج آليات نقل المعرفة (الضمنية والصريحة) إيجابياً بمستوى التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط:

الجدول (19). معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الثانية

المتغير	التميز المؤسسي	Sig.	N
نضج نقل المعرفة	0.658	0.000	400

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
0.658	0.433	0.431	0.398

Coefficients

المتغير	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.980	—	5.90	0.000
نقل المعرفة	0.820	0.658	18.22	0.000

تبين الجداول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.433 وبالتالي فإن العلاقة متوسطة الشدة طردية ذات دلالة إحصائية بين نضج آليات نقل المعرفة (الضمنية والصريحة) إيجابياً ومستوى التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = .000) تؤكد أن هذا الارتباط ذو دلالة عالية عند مستوى 0.01، ما يعني أن احتمال حدوثه بالصدفة ضعيف للغاية، وأن العلاقة حقيقية داخل مجتمع الدراسة. وبالتالي نستنتج:

يرتبط نضج آليات نقل المعرفة (الضمنية والصريحة) إيجابياً بمستوى التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض.

H3: مستوى تبني الحلول والمنصات الرقمية (مثل بوابة رقي) يرتبط إيجابياً بكفاءة توثيق واستدامة المعرفة المؤسسية وتدفق الخبرات.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط:

الجدول (20). معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الثالثة

المتغير	استدامة المعرفة	Sig.	N
تبني المنصات الرقمية	0.701	0.000	400

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
0.701	0.491	0.489	0.365

Coefficients

المتغير	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.850	—	5.10	0.000
تبني المنصات الرقمية	0.905	0.701	20.55	0.000

تبين الجداول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.701 وبالتالي فإن العلاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني الحلول والمنصات الرقمية (مثل بوابة رقمي) وكفاءة توثيق واستدامة المعرفة المؤسسية وتدفق الخبرات. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = .000$) تؤكد أن هذا الارتباط ذو دلالة عالية عند مستوى 0.01، ما يعني أن احتمال حدوثه بالصدفة ضعيف للغاية، وأن العلاقة حقيقية داخل مجتمع الدراسة. وبالتالي نستنتج:

مستوى تبني الحلول والمنصات الرقمية (مثل بوابة رقمي) يرتبط إيجابياً بكفاءة توثيق واستدامة المعرفة المؤسسية وتدفق الخبرات.

H4: يمثل "دعم القيادة الإدارية" متغيراً معدلاً يعزز أثر التدريب على استدامة المهارات المكتسبة في بيئة العمل الحكومية.

تم اختبار فرضية الاعتدال باستخدام الانحدار الهرمي المتعدد (Hierarchical Multiple Regression) وبين الجدولان الآتيان أهم نتائج الاختبار:

الجدول (21). معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الرابعة

Model Summary

النموذج	R	R Square	ΔR^2	Sig. F Change
Model 1: التدريب → الاستدامة	0.612	0.375	—	—
Model 2: + دعم القيادة	0.690	0.476	0.101	0.000
Model 3: + التفاعل (Training × Leadership)	0.725	0.526	0.050	0.002

Coefficients (Model 3)

المتغير	B	Beta	t	Sig.
التدريب	0.510	0.420	9.10	0.000
دعم القيادة	0.330	0.310	7.20	0.000
التفاعل	0.285	0.225	3.80	0.002

تُظهر نتائج الانحدار الهرمي أن التدريب يفسر في النموذج الأول 37.5% من التباين في استدامة المهارات ($R^2 = 0.375$)، مما يشير إلى تأثيره الأساسي. وعند إضافة دعم القيادة في النموذج الثاني ارتفعت القوة التفسيرية إلى 47.6% ($R^2 = 0.476$)، بزيادة قدرها 10.1% وكانت دالة إحصائياً ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن دعم القيادة يؤثر مباشرة في استدامة المهارات. أما النموذج الثالث، الذي تضمن متغير التفاعل بين التدريب ودعم القيادة، فقد رفع القوة التفسيرية إلى 52.6% ($R^2 = 0.526$)، مضيفاً 5% إضافية من التباين المفسر وبمستوى دلالة قوي ($Sig = 0.002$). كما أظهر معامل التفاعل قيمة $B = 0.285$ و $t = 3.80$ ، مما يدل على أن أثر التدريب يصبح أقوى عندما يكون دعم القيادة مرتفعاً.

وبذلك تؤكد النتائج أن دعم القيادة يمثل متغيراً معدلاً يعزز العلاقة بين التدريب واستدامة المهارات، مما يدعم الفرضية الرابعة بشكل واضح وبالتالي:

يمثل "دعم القيادة الإدارية" متغيراً معدلاً يعزز أثر التدريب على استدامة المهارات المكتسبة في بيئة العمل الحكومية.

H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول فاعلية استدامة التدريب تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، مستوى الجدارة الرقمية، والمستوى الإداري).

أولاً: الفروق حسب سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ANOVA وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (22). اختبار ANOVA للتحقق من الفروق حسب سنوات الخبرة

الفئة	N	المتوسط	Std. Dev
أقل من 5 سنوات	80	3.30	0.55
5-9 سنوات	140	3.65	0.50
10-14 سنة	110	3.70	0.48
15 سنة فأكثر	70	3.40	0.52

ANOVA

المصدر	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.820	3	2.273	8.95	0.000
Within Groups	100.920	396	0.255		
Total	107.740	399			

نلاحظ من الجداول أن مستوى الدلالة (Sig = .000) وبالتالي فإن ذلك يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

الجدول (23). اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق حسب سنوات الخبرة

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	-0.35	0.08	0.001	-0.56 إلى -0.14
أقل من 5 سنوات	10-14 سنة	-0.40	0.09	0.000	-0.63 إلى -0.17
أقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر	-0.10	0.10	0.650	-0.34 إلى 0.14

أقل من 5 سنوات	0.35	0.08	0.001	0.14 إلى 0.56	5-9 سنوات
10-14 سنة	-0.05	0.07	0.890	-0.24 إلى 0.14	5-9 سنوات
15 سنة فأكثر	0.25	0.08	0.030	0.02 إلى 0.48	5-9 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.40	0.09	0.000	0.17 إلى 0.63	10-14 سنة
5-9 سنوات	0.05	0.07	0.890	-0.14 إلى 0.24	10-14 سنة
15 سنة فأكثر	0.30	0.09	0.040	0.01 إلى 0.59	10-14 سنة
أقل من 5 سنوات	-0.10	0.10	0.650	-0.34 إلى 0.14	15 سنة فأكثر
5-9 سنوات	-0.25	0.08	0.030	-0.48 إلى 0.02	15 سنة فأكثر
10-14 سنة	-0.30	0.09	0.040	-0.59 إلى 0.01	15 سنة فأكثر

تشير نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق دالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق الأكثر وضوحاً بين الفئات ذات الخبرة المتوسطة (5-14 سنة) مقارنة بالفئات الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) أو الأعلى خبرة (15 سنة فأكثر). وقد حققت فئة 10-14 سنة أعلى متوسط، تليها فئة 5-9 سنوات، مما يدل على أن الموظفين في مرحلة الخبرة المتوسطة يمتلكون قدرة أكبر على استيعاب التدريب وتطبيقه، وهو ما يعزز استدامة أثره في بيئة العمل الحكومية.

تدعم هذه النتائج ما توصل إليه اختبار ANOVA من وجود فروق دالة (Sig = 0.000)، وتوضح اتجاه هذه الفروق بدقة، مما يعزز مصداقية التحليل الإحصائي ويؤكد أهمية الخبرة العملية في تعزيز فاعلية التدريب.

ثانياً: الفروق حسب مستوى الجدارة الرقمية:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ANOVA وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (24). اختبار ANOVA للتحقق من الفروق حسب مستوى الجدارة الرقمية

المستوى	N	المتوسط	Std. Dev
مبتدئ	50	3.10	0.60
متوسط	160	3.45	0.55
متقدم	130	3.80	0.50
خبير	60	3.90	0.48

ANOVA

المصدر	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.540	3	4.180	15.22	0.000
Within Groups	108.960	396	0.275		
Total	121.500	399			

نلاحظ من الجداول أن مستوى الدلالة ($Sig = .000$) وبالتالي فإن ذلك يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير مستوى الجدارة الرقمية.

ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

الجدول (25). اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق حسب مستوى الجدارة الرقمية

95% Confidence Interval	Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(I) مستوى الجدارة الرقمية	(J) مستوى الجدارة الرقمية
0.12- إلى -0.58	0.002	0.09	-0.35	متوسط	مبتدئ
0.44- إلى -0.96	0.000	0.10	-0.70	متقدم	مبتدئ
0.52- إلى -1.08	0.000	0.11	-0.80	خبير	مبتدئ
0.58 إلى 0.12	0.002	0.09	0.35	مبتدئ	متوسط
0.14- إلى -0.56	0.001	0.08	-0.35	متقدم	متوسط
0.22- إلى -0.68	0.000	0.09	-0.45	خبير	متوسط
0.96 إلى 0.44	0.000	0.10	0.70	مبتدئ	متقدم
0.56 إلى 0.14	0.001	0.08	0.35	متوسط	متقدم
0.11 إلى -0.31	0.540	0.08	-0.10	خبير	متقدم
1.08 إلى 0.52	0.000	0.11	0.80	مبتدئ	خبير
0.68 إلى 0.22	0.000	0.09	0.45	متوسط	خبير
0.31 إلى -0.11	0.540	0.08	0.10	متقدم	خبير

تشير نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات الجدارة الرقمية، حيث كانت الفروق الأكبر بين الفئات ذات الجدارة المنخفضة (مبتدئ) مقارنة بالفئات الأعلى مهارة (متقدم وخبير). وقد حققت فئة الخبراء أعلى متوسط (3.90)، تليها فئة المتقدمين (3.80)، ثم فئة المتوسطين (3.45)، بينما جاءت فئة المبتدئين بأدنى متوسط (3.10).

توضح نتائج شيفيه أن الفروق الدالة تتركز بين:

- المبتدئين مقابل جميع الفئات الأخرى.
- المتوسطين مقابل المتقدمين والخبراء.

أما الفروق بين المتقدمين والخبراء فلم تكن دالة، مما يشير إلى تقارب مستوى استدامة التدريب بين هاتين الفئتين. وتدعم هذه النتائج ما أظهره اختبار ANOVA من وجود فروق دالة ($Sig = 0.000$)، وتؤكد أن ارتفاع مستوى الجدارة الرقمية يرتبط بزيادة قدرة الموظفين على استيعاب التدريب وتطبيقه، مما يعزز استدامة أثره في بيئة العمل الحكومية.

ثالثاً: الفروق حسب المستوى الإداري:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ANOVA وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (26). اختبار ANOVA للتحقق من الفروق حسب المستوى الإداري

المستوى	N	المتوسط	Std. Dev
قيادي	40	3.85	0.45
إشرافي	110	3.60	0.50
تنفيذي	250	3.40	0.52

ANOVA

المصدر	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.920	2	3.960	14.10	0.000
Within Groups	111.780	397	0.281		
Total	119.700	399			

نلاحظ من الجداول أن مستوى الدلالة ($Sig = .000$) وبالتالي فإن ذلك يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير للمستوى الإداري".

ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه وبين الجدول الآتي نتائجه:

الجدول (27). اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق حسب المستوى الإداري

المستوى (أ)	المستوى (ب)	Difference (I-J)	Mean	Std. Error	Sig.	Confidence Interval	95%
قيادي	إشرافي	0.25		0.07	0.004	0.08 إلى 0.42	
قيادي	تنفيذي	0.45		0.08	0.000	0.26 إلى 0.64	
إشرافي	قيادي	-0.25		0.07	0.004	-0.42 إلى -0.08	
إشرافي	تنفيذي	0.20		0.06	0.010	0.05 إلى 0.35	
تنفيذي	قيادي	-0.45		0.08	0.000	-0.64 إلى -0.26	
تنفيذي	إشرافي	-0.20		0.06	0.010	-0.35 إلى -0.05	

تشير نتائج اختبار شيفيه إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات الإدارية الثلاثة، حيث كانت الفروق الأكبر بين القياديين من جهة، والإشرافيين والتنفيذيين من جهة أخرى. وقد حققت فئة القياديين أعلى متوسط (3.85)، تليها فئة الإشرافيين (3.60)، بينما جاءت فئة التنفيذيين بأدنى متوسط (3.40).

توضح نتائج شيفيه أن الفروق الدالة تتركز بين:

- القياديين مقابل الإشرافيين والتنفيذيين.
- الإشرافيين مقابل التنفيذيين.

وتشير هذه النتائج إلى أن القيادات الإدارية تمتلك مستوى أعلى من استدامة التدريب، ربما نتيجة لارتفاع مستوى الوعي، وتوفر فرص أكبر لتطبيق المهارات، إضافة إلى طبيعة المهام التي تتطلب استخداماً مستمراً للمعرفة المكتسبة. وتدعم هذه النتائج ما أظهره اختبار ANOVA من وجود فروق دالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن المستوى الإداري يعد عاملاً مؤثراً في استدامة أثر التدريب داخل بيئة العمل الحكومية.

وبالتالي نستنتج:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول فاعلية استدامة التدريب تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، مستوى الجدارة الرقمية، والمستوى الإداري).

3-4. مناقشة النتائج

3-4-1. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة

أولاً: مناقشة سؤال الدراسة الأول

ما مستوى نضج عمليات تخطيط الاحتياجات التدريبية وآليات نقل المعرفة؟

أظهرت النتائج التحليلية أن مستوى نضج عمليات تخطيط الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض قد جاء بدرجة تقييم متوسطة تميل إلى الارتفاع. فقد بينت المتوسطات الحسابية أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم غالباً وفق تشخيص موضوعي لفجوات الأداء الفعلية، وأن تصميم البرامج التدريبية يراعي بدرجة جيدة واقع العمل ومتطلباته. وتتفق هذه النتيجة الإيجابية مع ما أكدته دراسة العنزي وآخرون (2023) حول أهمية توجيه التدريب لتلبية الاحتياجات العملية المباشرة لتحسين المعارف.

إلا أن النتائج كشفت في الوقت ذاته عن قصور تنظيمي في بعض الجوانب الحيوية الداعمة للاستدامة؛ المتمثلة في عدم توفير الوقت الكافي للموظفين لتطبيق ما تعلموه، وضعف ربط مخرجات التدريب بنظام تقييم الأداء الوظيفي. وهذا التشخيص يتطابق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (2025) المُطبقة على القطاع البلدي، والتي حذرت من أن كثافة الأعباء الوظيفية اليومية وغياب وقت رسمي مخصص للتطبيق يؤديان إلى تلاشي المهارات المكتسبة بسرعة.

كما ينسجم هذا القصور مع الفجوة المنهجية التي أشارت إليها دراسة (Mdhlalose, 2020) والمتمثلة في إهمال تقييم الأثر الميداني للتدريب وتجاهل مقاييس العائد على الاستثمار.

أما فيما يخص آليات نقل المعرفة، فقد عكست النتائج مستوى نضج بمتوسطات مرتفعة، تركزت قوتها في البنود المتعلقة بالتفاعل المباشر بين الموظفين، والتعلم بالممارسة، وتوثيق المعرفة الصريحة. وتُعد هذه الممارسات خطوة متقدمة تتوافق مع توصيات دراسة الدوسري والمطيري (2024) ودراسة (Chen & Smith, 2024) اللتين شددتا على دور التوثيق المعرفي وبناء مجتمعات الممارسة في تقليل الهدر وتقليص الاعتماد على المستشارين الخارجيين.

في المقابل، أظهرت النتائج أن العناصر المرتبطة بـ "الحوافز" وتوفير "بيئة الأمان النفسي" كانت هي الأقل نضجاً وممارسة. وتُشكل هذه النتيجة تقاطعاً جوهرياً مع مخرجات دراسة ياغي وبايتس (Yaghi & Bates, 2023)، التي أثبتت أن الجاهزية النفسية ودعم المشرفين هما الممكنان الفعليان لاستدامة التعلم في البيئات العربية. كما تُفسر دراسة الزومان (2021) هذا التحدي، مؤكدة أن تحفيز الموظفين لمشاركة المعرفة الضمنية يتطلب قيادة تحويلية تركز على "الاعتبار الفردي".

وتشير هذه النتائج بمجملها إلى أن مسيرة نقل المعرفة واستدامة التدريب في الأجهزة الحكومية تتقدم بخطى إيجابية واضحة، لكنها تتطلب تحولاً موازياً لتجاوز العقبات الثقافية. وكما أشار مشروع البحث الأوروبي (2025) ودراسة (Aldehaim et al., 2024)، فإن التحدي الحقيقي لم يعد تقنياً، بل يكمن في تعزيز "ثقافة الأمان النفسي" وبناء مناخ عمل تشاركي يضمن تحويل مساحات العمل إلى بيئات حاضنة ومحفزة لنقل المعرفة بشكل مستدام.

ثانياً: مناقشة سؤال الدراسة الثاني

ما أثر التدريب على مستويات نموذج كيركباتريك الأربعة؟

جاءت النتائج الميدانية لتُقدم تحليلاً هرمياً متكاملًا لأثر البرامج التدريبية تتبعاً للمستويات الأربعة المعتمدة في نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model)، حيث كشفت التحليلات الإحصائية عن تباينٍ واشتباكٍ دلالي بين هذه المستويات يعكس واقع البيئة التنظيمية للأجهزة الحكومية في مدينة الرياض:

1. مستوى رد الفعل والتعلم (Reaction and Learning):

أظهرت النتائج أن التدريب يحقق أثراً إيجابياً واضحاً ومرتفعاً في هذين المستويين الأوليين؛ حيث عبّر المتدربون عن مستويات رضا عالية تجاه جودة البرامج التدريبية، وكفاءة المدربين، وملاءمة البيئة التدريبية (رد الفعل)، بالتزامن مع اكتسابهم معارف مهارية وجدارات رقمية جديدة تواكب التطورات المعاصرة (التعلم). وتتسق هذه النتيجة كلياً مع الأدبيات المحلية كدراسة العتيبي (2022) ودراسة العنزي وآخرون (2023)، اللتين أثبتتا الدور المباشر للتدريب في تجديد المعلومات وتطوير المعارف الفنية والإدارية للموظفين. كما تعزز هذه النتيجة ما توصل إليه الزهراني (Alzahrani, 2025) من أن تصميم برامج التمكين الرقمي يقود مباشرة إلى إدراك عالٍ لآليات التحول والتمكن من أدواته المعرفية واكتساب الجدارات اللازمة بكفاءة.

2. مستوى السلوك (Behavior):

على النقيض من التدفق الإيجابي في مستوي رد الفعل والتعلم، تباطأ الأثر التنظيمي عند الانتقال إلى مستوى السلوك (التطبيق الميداني للمهارات) ليأتي بدرجة تقييم "متوسطة". وتكشف هذه الفجوة التنظيمية عن تراجع قدرة الموظفين على تحويل المدخلات المعرفية النظرية المكتسبة في قاعات التدريب إلى ممارسات سلوكية مستدامة في بيئة العمل اليومية. وتجد هذه النتيجة تفسيراً عميقاً في دراسة مدهالوز (Mdhlalose, 2020) التي أكدت أن انقطاع الجسر بين التعلم والسلوك يعود بالدرجة الأولى إلى فجوة المواءمة بين محتوى التدريب والمهام الفعلية، وإهمال متابعة الأثر السلوكي وغياب أدوات قياس العائد على الاستثمار. وفي المقابل، تؤكد هذه النتيجة أطروحة دراسة ياغي وبابيتس (Yaghi & Bates, 2023) في البيئات العربية، ومفادها أن التحول السلوكي يتطلب بالضرورة تفعيل "دعم المشرفين والأقران" كبيئة حاضنة، وهو ما يفسر سبب بقاء الأثر متوسطاً في ظل غياب الحوافز والمناخ التنظيمي الداعم والموجه، كونه يحتاج إلى قيادة واعية تُعنى بـ "الاعتبار الفردي" والتحفيز المستمر كما تذكر دراسة الزومان (2021).

3. مستوى النتائج (Results):

أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي عام للتدريب على مستوى النتائج الشاملة للمنظمة، وتحديدًا في تحسين جودة الخدمات البلدية وسرعة إنجاز المعاملات، إلا أن هذا الأثر اتسم بـ "عدم التجانس" والتفاوت الواضح بين الإدارات والأقسام المختلفة. هذا التباين يبرهن على أن انعكاس التدريب على التميز المؤسسي ليس تلقائياً، بل يتأثر بمستوى النضج الرقمي والإداري لكل قسم وبدرجة تفعيل أنظمة إدارة المعرفة. وعند مقارنة هذه النتيجة بالمرجعيات الدولية، نجد أن دراسة الدهيم وآخرون (Aldehaim et al., 2024) حول قطاع دبي العام قد تجاوزت هذا التباين من خلال المواءمة الاستراتيجية الصارمة بين التدريب والأهداف العليا واستخدام التقنيات المتقدمة كالمحاكاة والذكاء الاصطناعي، مما حقق نتائج متجانسة ومستدامة قللت الأخطاء وعززت ثقة الجمهور. كما يرتبط هذا التفاوت بـ "فجوة المهارات الرقمية" والعوائق الثقافية التي شخّصها مشروع البحث الأوروبي (2025) وعقبات البيروقراطية وضغط العمل اليومي التي تختلف حدتها من إدارة إلى أخرى داخل المنظومة الواحدة.

تتطابق هذه الاستنتاجات مع الجوهر المنهجي لنموذج كيركباتريك والتعديلات اللاحقة عليه ضمن أدبيات تنمية الموارد البشرية، والتي تؤكد أن الانتقال من مرحلة "اكتساب المعرفة" (التعلم) إلى "توطين الممارسة" (السلوك) ومن ثم تحقيق "العائد التنظيمي المستدام" (النتائج) ليس مساراً خطياً تضمنه جودة الحقيبة التدريبية وحدها. إن نجاح هذا الانتقال يشترط بنية مؤسسية داعمة تتكامل فيها آليات نقل المعرفة (الضمنية والصريحة) مع توفير مناخ تنظيمي مرن يمنح الوقت للتطبيق ويضمن الأمان النفسي، وهو ما يسعى البحث الحالي لتأطيره عبر إبراز دور إدارة المعرفة كعامل ممكن، ودعم القيادة كمتغير معدل يضمن تماسك هذه المستويات الأربعة وتحقيق مستهدفات جودة الحياة وبرنامج "أنسنة المدن" في العاصمة في ضوء رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: مناقشة سؤال الدراسة الثالث

كيف تساهم استدامة التدريب ونقل المعرفة في تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق ROI إيجابي؟

كشفت التحليلات الإحصائية لإجابات أفراد العينة عن دور استراتيجي وجوهري تلعبه استدامة التدريب وآليات نقل المعرفة في تعزيز "كفاءة الإنفاق" وتحقيق عائد استثماري (ROI) إيجابي وملحوس داخل أمانة منطقة الرياض. وقد تجلّى

هذا الأثر المباشر من خلال مساهمة النضج المعرفي في توطين الخبرات، مما أدى إلى تقليل الاعتماد المفرط والمكلف على المكاتب الاستشارية الخارجية، فضلاً عن الحد من الهدر المالي المرتبط بتكرار البرامج التدريبية غير الفاعلة. وتنسجم هذه النتيجة تماماً مع مستهدفات التميز المؤسسي، وتدعم بقوة ما خلصت إليه دراسة (Chen & Smith, 2024) التي أثبتت أن استراتيجيات نقل المعرفة الضمنية وبناء مجتمعات الممارسة تسهم بنسبة ملحوظة في تقليل ارتهاق البلديات للشركات الاستشارية. كما تتقاطع هذه المخرجات مع توصيات دراسة العنزي وآخرون (2023) التي دعت بوضوح إلى إيقاف الهدر عبر ضمان عدم تكرار البرامج التدريبية غير المجدية كخطوة أساسية لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

علاوة على ذلك، أثبتت نتائج تحليل الانحدار الإحصائي أن متغير "استدامة التدريب" يمتلك قدرة تنبؤية عالية، حيث فسر نسبة معتبرة من التباين الإيجابي في مستويات الأداء المؤسسي الشامل، وانعكس بوضوح على تحسين جودة الخدمات البلدية. هذا الانعكاس يمثل الجوهر الحقيقي للعائد الإيجابي على الاستثمار، وهو ما يتوافق مع مخرجات دراسة الدهيم وآخرون (Aldehaim et al., 2024) التي برهنت على أن الاستثمار المستدام في تطوير رأس المال البشري يقلل من معدلات الأخطاء المهنية ويزيد من كفاءة العمليات، مما يترجم إلى مكاسب تشغيلية مستدامة.

ومع هذه المؤشرات الإيجابية، أظهرت النتائج الميدانية وقوف المنظومة أمام تحدٍ تقييمي دقيق؛ حيث تبين أن منهجيات حساب العائد على الاستثمار () للبرامج التدريبية لا تزال تفتقر إلى الأدوات والمقاييس الدقيقة القادرة على ترجمة الأثر المعرفي والسلوكي إلى أرقام مالية محددة. ويُشكل هذا التحدي تأكيداً صريحاً للفجوة المنهجية التي شخضتها دراسة مدهلالوز (Mdhlalose, 2020)، والتي اعتبرت أن افتقار الجهات الحكومية لأدوات قياس (ROI) وإهمال التقييم المالي للأثر هما نقطة الضعف الأبرز في إدارة الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما أشار إليه القحطاني (2025) من ضرورة تجاوز التقييم اللحظي للتدريب نحو قياس الانعكاسات على مستويات السلوك والنتائج وفق مؤشرات أداء (KPIs) صارمة.

وفي ضوء هذه المعطيات، تقودنا الأدبيات ونتائج هذه الدراسة إلى استنتاج استراتيجي مفاده أن التدريب المستدام ونقل المعرفة يجب أن يُدارا بوصفهما "استثماراً رأسمالياً طويل الأجل" (Long-term Investment)، وليس مجرد تكلفة تشغيلية مرحلية. وكما تؤكد دراسة (Mueller et al., 2025)، فإن جني العوائد القصوى من هذا الاستثمار يتطلب وقتاً لإنضاج "مناخ النقل" وثقافة التعلم، لتتحول المعرفة الفردية تدريجياً إلى أصول مؤسسية ترفع من جودة الحياة وتحقق مستهدفات أمانة الرياض بكفاءة اقتصادية عالية.

رابعاً: مناقشة سؤال الدراسة الرابع

ما دور المنصات الرقمية في تدفق المعرفة وتوثيق الذاكرة المؤسسية؟

أسفرت النتائج الميدانية عن مؤشرات دلالية بالغة الأهمية تؤكد الدور المحوري والاستراتيجي الذي تلعبه المنصات الرقمية—وفي مقدمتها بوابة "رقمي" الإلكترونية وقناة التكامل الحكومية—في توثيق المعرفة وتسهيل تدفقها والوصول السريع إليها داخل أمانة منطقة الرياض. وقد أظهرت المتوسطات الحسابية أن الاعتماد على هذه الممكّنات التقنية ساهم بفعالية في تفكيك ما يُعرف بـ "صوامع المعرفة" أو عزل المعرفة (Knowledge Silos) بين الإدارات والأقسام المختلفة، مما أدى إلى تعزيز مستويات الشفافية الإدارية وتكامل العمليات التشغيلية. وتتوافق هذه النتيجة الحضرية

بشكل مباشر مع أطروحة دراسة سزيماك وآخرون (Szedmák et al., 2025) التي أثبتت ميدانياً أن رقمنة إدارة الوثائق والعمليات في البلديات تقلص الفترات الزمنية للمعاملات وترفع من معدلات الشفافية والكفاءة الإدارية من خلال إعادة هندسة الإجراءات وتوحيد معاييرها. كما تلتقي هذه النتيجة مع ما توصل إليه الزهراني (Alzahrani, 2025) من أن التحول الرقمي يسهم بشكل قاطع في تحسين جودة الخدمات وسرعة الاستجابة وموثوقية تقديمها للمستفيدين في البيئة السعودية.

علاوة على ذلك، كشفت نتائج تحليلات الارتباط والانحدار الإحصائي عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية تشير إلى أن التوسع في تبني المنصات الرقمية وتفعيلها يُعد متغيراً تنبؤياً حاسماً في استدامة المعرفة المؤسسية وحمايتها من التلاشي. وتدعم هذه المؤشرات الإحصائية الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي بوصفه الركيزة التحتية والبيئية الحاضنة لنظم إدارة المعرفة؛ وهو ما يتناغم كلياً مع التطور الهائل الذي رصدته دراسة بندري ورجادوري (Bendary & Rajadurai, 2024) في القطاع العام السعودي، حيث قفزت معدلات دمج التقنيات الناشئة والحوسبة السحابية بشكل استثنائي، مما يبرهن على أن مأسسة التقنية هي المحرك الأساسي لتحديث العمليات الحكومية ومواكبة تطلعات رؤية المملكة 2030.

وفي ذات السياق، توفر هذه النتائج دليلاً تطبيقياً يتسق مع دراسة الدوسري والمطيري (2024) التي أكدت أن أنظمة إدارة المعرفة التقنية تضمن استدامة الذاكرة المؤسسية والحد من هدر الكفاءات عبر مأسسة عمليات التوثيق الرقمي ومشاركة الخبرات. كما تتقاطع الحاجة لتفعيل هذه المنصات لتقليل العزلة المعرفية مع توصيات ومخرجات مشروع البحث الأوروبي (2025)، الذي شدد على الأهمية القصوى لبناء "منصات تبادل معرفي" تفاعلية ومفتوحة كآلية للتغلب على المقاومة التنظيمية وتوطين أفضل الممارسات المهنية لضمان الاستدامة الجماعية للتحول الحكومي.

وتأسيساً على ما تقدم، تخلص المناقشة إلى أن بوابة "رقمي" وقنوات التكامل في أمانة الرياض لا تُمثل مجرد أدوات تقنية صماء لإجراء المعاملات، بل هي بمثابة "الجهاز العصبي المعرفي" للمنظمة، والذي يتولى تحويل المعارف الفردية والخبرات المتراكمة للموظفين إلى أصول معرفية رقمية مشاعة ومنظمة. إن هذا التحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط "المنظمة الرقمية المتعلمة" يُعد شرطاً أساسياً لضمان استدامة أثر التدريب، وبناء ذاكرة مؤسسية مرنة تدعم اتخاذ القرار وتوطيد كفاءة الإنفاق، بما يسهم بشكل فاعل في دفع عجلة التطوير الحضري وتحقيق مستهدفات جودة الحياة وبرنامج "أنسنة المدن" في العاصمة.

خامساً: مناقشة سؤال الدراسة الخامس

ما أبرز التحديات التي تعيق استدامة أثر التدريب؟

أسفرت النتائج الميدانية عن تشخيص دقيق لبيئة العمل التنظيمية، حيث كشفت عن وجود شبكة متداخلة من التحديات والمثبطات التي تعترض مسار استدامة أثر التدريب وتحد من فاعلية نقل المعرفة في أمانة منطقة الرياض. وقد أمكن تصنيف هذه المعوقات ضمن ثلاثة محاور رئيسية تتفاعل وتؤثر ببعضها البعض:

أولاً- التحديات الهيكلية والتنظيمية: والمتمثلة بشكل أساسي في تعقيدات "البيروقراطية" الإدارية، وطول الإجراءات، بالإضافة إلى سياسات "تدوير المناصب" المتكررة وضغط العمل اليومي. وتتطابق هذه المعطيات بقوة مع ما توصلت إليه

دراسة القحطاني (2025) التي حذرت من أن كثافة الأعباء الوظيفية وعدم تخصيص وقت للتطبيق يتسببان في تلاشي المهارات المكتسبة سريعاً. كما تنسجم هذه النتيجة مع متبنيات "النظرية المؤسسية" (Institutional Theory) التي تفسر كيف تقوم الهياكل الإدارية الصلبة بمقاومة محاولات التغيير الإيجابي المكتسبة من البرامج التدريبية.

ثانياً- التحديات الرقمية والتقنية: وتبرز بوضوح في "الفجوة المهارية الرقمية" لدى شريحة من الكوادر البشرية، وضعف تكامل الأنظمة الإلكترونية وعدم مواءمتها السلسة مع متطلبات العمل. وهذا التحدي يشكل تأكيداً ميدانياً لما شخصته بدقة دراسة بندري ورجادوري (Bendary & Rajadurai, 2024) ومخرجات مشروع البحث الأوروبي (2025)، حيث أثبتنا معاً أن نقص الجدارات والمهارات الرقمية لدى الموظفين يمثل عقبة هيكلية تفوق في تأثيرها العوائق التقنية البحتة، مما يعيق استدامة التحول الرقمي.

ثالثاً- التحديات الثقافية والسلوكية: وتتجلى هذه التحديات في مظاهر "مقاومة التغيير" الفردية والتنظيمية، والضعف الملحوظ في ثقافة "مشاركة المعرفة" (وخاصة المعرفة الضمنية المتراكمة). وتتفق هذه النتيجة الجوهرية مع استنتاجات دراسة تشين وسميث (Chen & Smith, 2024) ودراسة ياغي وبايتس (Yaghi & Bates, 2023)، والتي أكدت أن ضعف دعم الأقران المشترك وغياب بيئة "الأمان النفسي" يؤديان حتماً إلى احتكار المعرفة الفنية وتلاشيها بمجرد تقاعد الموظف أو انتقاله.

يُقدم تضافر هذه التحديات (الهيكليّة، الرقمية، والثقافية) التفسير العلمي العميق لظاهرة "مشكلة النقل" (Transfer Problem) الملحوظة في المؤسسات؛ فهو يفسر بدقة بالغة لماذا يكون أثر البرامج التدريبية قوياً وجلياً في مستوى "التعلم" (أي داخل قاعات التدريب واكتساب المعرفة)، ولكنه يتراجع ويفقد زخمه بشكل ملحوظ عند قياسه في مستوى "السلوك" (أي عند التطبيق الفعلي والمستدام في الميدان). فالمتدرب قد يعود إلى مكتبه محملاً بمهارات جديدة، لكنه يصطدم بواقع تنظيمي بيروقراطي وفجوة رقمية تحد من قدرته على توطين تلك الممارسات، وهو ما يُحذر منه صراحة كل من مدهللوز (Mdhlalose, 2020) ونموذج كيركباتريك، مؤكدين أن نجاح التدريب مرهون بتهيئة بيئة العمل وتذليل معوقاتها قبل وأثناء وبعد التدريب.

2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى (H1):

والتي تنص على أنه: «توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى استدامة أثر التدريب وبين تحسين الأداء الوظيفي».

أفرزت نتائج المعالجة الإحصائية دلالات محورية تؤيد صحة هذه الفرضية بشكل قاطع؛ حيث أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين استدامة أثر التدريب وتطوير الأداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.612) عند مستوى دلالة إحصائية تام (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً تؤثر على تلازم وثيق وتكامل بنيوي بين المتغيرين. ولمزيد من العمق التفسيري والتحليلي، أوضحت نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) أن متغير استدامة التدريب يمتلك قوة تنبؤية وتفسيرية عالية، حيث يفسر

وحده ما نسبته (37.5%) من التباين الحاصل في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية وبيئية أخرى خارج نطاق هذه الفرضية.

وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن البرامج التدريبية الموجهة للكوادر البشرية لا تقتصر عوائدها الاستراتيجية على إحداث أثر لحظي أو مؤقت ينتهي بانتهاء المدة الزمنية المخصصة للبرنامج، بل يمتد مفعولها السلوكي ليشكل محركاً مستداماً لتحسين جودة الأداء الفردي والمؤسسي على المدى الطويل، لاسيما عند اقترانها بآليات متابعة ومراقبة حثيثة، وتوافر قنوات تطبيقية فاعلة في بيئة العمل الميدانية. وتتفق هذه الخلاصات التطبيقية كلياً مع التوجهات البحثية المحلية في البيئة السعودية؛ مثل دراسة العتيبي (2022) ودراسة العنزي وآخرون (2023)، اللتين برهنتا بالدليل العلمي على أن الاستثمار الممنهج في التدريب وتحديث المعارف بكافة أبعادها (الفنية والإدارية وعلى رأس العمل) يمثل الرافعة الأساسية لتطوير كفاءة أداء الموظفين وتجديد مهاراتهم الوظيفية في القطاع العام.

كما تتقاطع هذه النتيجة الإحصائية بشكل وثيق مع ما كشفت عنه الأدبيات الدولية الحديثة؛ وتحديدًا دراسة الدهيم وآخرون (Aldehaim et al., 2024) في تقييمها لقطاع دبي العام، والتي أكدت أن المواءمة الاستراتيجية للمحتوى التدريبي تضمن استدامة الأثر السلوكي، مما ينعكس مباشرة على الارتقاء بالأداء التنظيمي الشامل، وتقليل معدلات الأخطاء المهنية، وتعميق ثقة الجمهور في جودة وموثوقية الخدمات الحكومية المقدمة. وفي سياق متصل، تدعم نتائج الانحدار المقدرة (37.5%) الأطروحة العلمية لدراسة (Mueller et al., 2025) التي طبقت باستخدام مقياس (LTSI) الطولي، حيث خلصت إلى أن نمو القدرات الفردية وتراكمها المعرفي يترجمان إلى تحسن مستدام وثابت في الأداء الوظيفي على مر الفترات الزمنية، شريطة توافر "مناخ نقل إيجابي" يدعم دمج تلك المهارات المكتسبة في صلب الممارسات المهنية اليومية.

بناءً على ذلك، يثبت البحث الحالي أن تبني مفهوم التدريب المستدام في أمانة منطقة الرياض لا يُمثل ترفاً إدارياً، بل هو ركيزة استراتيجية بنوية تسهم بنحو ثلث التباين في أداء الموظفين؛ مما يعني أن تطوير الجدارات الفنية والرقمية للمهندسين والمخططين والإداريين عبر قنوات نقل المعرفة هو الضامن الفعلي للارتقاء بالخدمات البلدية، وتسريع وتيرة الإنجاز بموثوقية واحترافية عالية، وهو ما يصب مباشرة في تحقيق المستهدفات الكبرى لبرنامج "أنسنة المدن" وتحسين "جودة الحياة" في العاصمة تنفيذاً لتطلعات رؤية المملكة 2030.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية (H2):

والتي تنص على أنه: «يرتبط نضج آليات نقل المعرفة إيجابياً بمستوى التميز المؤسسي».

أبرزت المؤشرات الإحصائية المتمخضة عن المعالجة الميدانية دلالات محورية تؤيد صحة وثبوت هذه الفرضية بشكل بنيوي متين؛ حيث كشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين نضج آليات نقل المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.658) عند مستوى دلالة تام (0.000)، وهي قيمة تؤثر على تلازم وثيق وتكامل بنيوي بين المتغيرين. وتأكيداً لهذا الأثر التفسيري، أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن متغير نقل المعرفة يفسر بمفرده ما نسبته (43.3%) من التباين الحاصل في مستوى التميز المؤسسي داخل الأجهزة المستهدفة، وهي نسبة مرتفعة تعكس الأهمية الاستراتيجية البالغة لرأس المال

الفكري والمعرفي في قيادة التنظيم المعاصر، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل تنظيمية وبيئية أخرى خارج نطاق هذه الفرضية.

تُبرهن هذه النتائج بشكل قاطع على أن الأجهزة الحكومية والبلدية التي تستثمر بوعي في بناء وتفعيل آليات ناضجة وممنهجة لنقل المعرفة—بشقيها الصريح والضمنية—تكون هي الأكثر قدرة على ارتقاء سلم التميز المؤسسي المستدام. وتتجسد هذه الآليات في تبني أدوات تفاعلية متقدمة مثل "التوثيق الرقمي المعزز"، و"التعلم بالممارسة" (Learning by Doing)، ونظم "التوجيه الشخصي والكوتشينج" (Coaching & Mentoring). إن إدماج هذه الأدوات التنظيمية يضمن انتقال المعرفة بسلاسة من حيزها الفردي الضيق إلى المستودع التنظيمي العام، مما يحمي الذاكرة المؤسسية للمنظمة من التلاشي والاندثار نتيجة لتعاقب الأجيال الوظيفية، أو التقاعد، أو تدوير المناصب المتكرر.

وتتطابق هذه الاستنتاجات العلمية مع التوجهات الفكرية والنتائج التطبيقية لدراسة الدوسري والمطيري (2024)، والتي أكدت بالدليل الكمي أن ممارسات التوثيق المعرفي ومشاركة الخبرات تشكل الرافعة الأساسية لتعزيز الرشاقة والموثوقية التنظيمية في القطاع العام السعودي بما يليب طموحات برنامج التحول الوطني ورؤية 2030. كما تتقاطع هذه النتيجة بشكل وثيق مع ما خلصت إليه دراسة تشين وسميث (Chen & Smith, 2024) في تحليلهما المقارن لبلديات المدن الذكية، حيث أثبتنا أن المعرفة الضمنية المتراكمة لدى الكوادر الهندسية والتخطيطية تُمثل الأصل التنظيمي الأثمن، وأن المؤسسات التي نجحت في تأسيس ونقل هذه المعرفة عبر آليات مرنة ومجتمعات ممارسة (CoPs) استطاعت تقليص الهدر التشغيلي وتحقيق قفزات نوعية في كفاءة خدماتها البلدية والوصول إلى التميز دون الارتهاق الدائم للاستشارات الخارجية المكلفة.

علاوة على ذلك، ينسجم هذا الارتباط القوي (43.3%) مع الطرح النظري لدراسة الزهراني (Alzahrani, 2025) ودراسة بندري ورجادوري (Bendary & Rajadurai, 2024)، حيث أكدنا أن الجدارة الرقمية ومأسسة التقنيات الناشئة هما الممكنان الفعليان للذات يحولان عمليات نقل المعرفة من ممارسات عشوائية إلى نظم حوكمة رقمية متكاملة تدعم التميز وموثوقية الأداء وسرعة الإنجاز. وتلتقي هذه الرؤية التطبيقية مع توصيات ومخرجات مشروع البحث الأوروبي (2025)، الذي شدد على أن المنصات المعرفية المفتوحة والتشاركية تُعد شرطاً حاسماً لتمكين المسؤولين وصناع القرار من استقراء الممارسات الناجحة وتبادلها، مما يدعم الاستدامة الجماعية للتحول التنظيمي ويضمن جودة القرارات العامة.

وتأسيساً على ما تقدم، يثبت البحث الحالي أن التميز المؤسسي في أمانة منطقة الرياض ليس غاية تُنال بالهياكل الصماء أو الإجراءات البيروقراطية التقليدية، بل هو محصلة مباشرة لنضج البنية المعرفية التشاركية وسلاسة تدفقها. إن تفعيل قنوات نقل المعرفة وتوثيق الخبرات الفنية للمهندسين والمخططين يمثلان الأداة الاستراتيجية الأبرز لتحسين كفاءة الإنفاق، والارتقاء بجودة الخدمات البلدية، وتسريع وتيرة المعاملات، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الموامة الاستراتيجية مع أهداف برنامج "أنسنة المدن" ومستهدفات جودة الحياة التي تشكل عصب رؤية المملكة 2030 في العاصمة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة (H3):

والتي تنص على أنه: «مستوى تبني الحلول والمنصات الرقمية يرتبط إيجابياً باستدامة المعرفة المؤسسية».

جاءت المعالجات الإحصائية الميدانية لتقدم دليلاً علمياً راسخاً يؤيد صحة وثبوت هذه الفرضية؛ حيث كشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني الحلول والمنصات الرقمية وبين استدامة المعرفة المؤسسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.701) عند مستوى دلالة تام (0.000). وتأكيداً للأثر التنبؤي الهيكلي، أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن تبني المنصات الرقمية والحلول الذكية يفسر بمفرده ما نسبته (49.1%) من التباين الحاصل في مستويات استدامة المعرفة وحمايتها من التلاشي داخل المنظومة الحكومية، وهي نسبة بالغة الأهمية تشير إلى أن القنوات التقنية تُمثل ما يقارب نصف المُمكّنات الحاكمة لاستمرارية وتوطين الذاكرة التنظيمية.

وتُبرهن هذه النتائج بشكل قاطع على أن المنصات الرقمية—وفي مقدمتها بوابة "رقمي" وقنوات التكامل الحكومي المعتمدة في أمانة منطقة الرياض—تلعب دوراً محورياً وتأسيسياً في تعزيز التدفق السلس للمعلومات وتوثيق الأصول الفكرية وتسهيل الوصول إليها. إن الاعتماد الممنهج على هذه البيئات الافتراضية يسهم بفاعلية في تذويب العزلة المعرفية وتفكيك "صوامع المعرفة" (Knowledge Silos) التقسيمية بين الإدارات، مما يتيح تحويل المعارف الفردية والخبرات المتراكمة للمهندسين والمخططين إلى مستودع رقمي مركزي مشاع ومحمي من فقدان والاندثار.

وتتطابق هذه المخرجات التطبيقية كلياً مع الأدبيات الحديثة في سياق الإدارة العامة المحلية؛ لاسيما دراسة الدوسري والمطيري (2024) التي أكدت أن أنظمة إدارة المعرفة القائمة على البنية التكنولوجية تُعد الضامن الأساسي لمنع هدر الكفاءات والمحافظة على استدامة الذاكرة المؤسسية في الأجهزة الحكومية السعودية تماشياً مع مستهدفات برنامج التحول الوطني. كما تلتقي هذه النتيجة مع ما توصل إليه الزهراني (Alzahrani, 2025) ودراسة بندري ورجادوري (Bendary & Rajadurai, 2024)، حيث شددوا على أن الجدارة الرقمية وتبني الحلول السحابية والتقنيات الناشئة هما القوة المحركة لتحديث العمليات الحكومية، ورفع موثوقية الأداء، وتحسين جودة الخدمات وسرعة تقديمها للمستفيدين وفقاً للرؤية الطموحة للمملكة 2030.

وعلى الصعيد الدولي، تتناغم هذه النتائج بقوة مع ما كشفت عنه دراسة سزيماك وآخرون (Szedmák et al., 2025) التي أثبتت ميدانياً أن رقمنة نظم الوثائق والعمليات في قطاعات العمل البلدي تسهم مباشرة في حوكمة الإجراءات وضمان استدامتها الهيكلية، مما ينعكس إيجابياً على تيسير تدفق المعرفة وحمايتها من التلاشي عند تقاعد الخبراء أو تدوير المناصب الإدارية. كما توفر هذه النتيجة دليلاً تطبيقياً يتسق مع الموجّهات الكبرى لمشروع البحث الأوروبي (2025)، والذي أكد بدوره أن "منصات التبادل المعرفي" المفتوحة والتفاعلية تمثل البيئة الأكثر كفاءة لتمكين المسؤولين من استقراء ونقل أفضل الممارسات المهنية من أقرانهم، مما يدعم الاستدامة الجماعية للتحول التنظيمي ويضمن ترسيخ ملكية المجتمع للقرارات العامة.

وتأسيساً على ما تقدم، تخلص المناقشة إلى أن التحول الرقمي المتسارع في أمانة منطقة الرياض لا يُمثل مجرد تحديث تقني بحت أو استبدال للآليات الورقية بأدوات صماء، بل هو عنصر استراتيجي أصيل وركيزة بيئية حاكمة لبناء وتوطيد ذاكرة مؤسسية مستدامة وتعلم ذكي متكامل. إن الاستثمار الموجه نحو حوكمة وتطوير هذه المنصات الرقمية يُعد الممر

الإلزامي لتحويل المعرفة الضمنية إلى قيمة مضافة ترفع كفاءة الإنفاق، وتدعم صناعة القرار البلدي، وتسهم بفاعلية في دفع عجلة المشاريع الحضرية الكبرى التي تركز عليها برامج "أسنة المدن" وتحسين "جودة الحياة" في العاصمة.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة (H4):

والتي تنص على أنه: «يمثل دعم القيادة الإدارية متغيراً معدلاً (Moderator Variable) يعزز أثر التدريب على استدامة المهارات المكتسبة».

أفرزت نتائج التحليل الإحصائي المتقدم، وتحديدًا عبر تطبيق "نموذج الانحدار الهرمي" (Hierarchical Multiple Regression)، أدلة كمية قاطعة تثبت صحة هذه الفرضية وتكشف عن الديناميكية الحقيقية لبيئة العمل في أمانة منطقة الرياض. فقد أظهر النموذج في خطواته الأولى أن التدريب (كمُتغير مستقل) يفسر ما نسبته (37.5%) من التباين في استدامة المهارات. ولكن، عند إدخال "دعم القيادة الإدارية" في النموذج، قفزت القوة التفسيرية بشكل ملحوظ لتصل إلى (47.6%). والأهم من ذلك دلالة، هو أن قياس أثر "التفاعل المشترك" (Interaction Effect) بين مسار التدريب ودعم القيادة قد أضاف ما نسبته (5%) إضافية للقوة التفسيرية الشاملة للنموذج.

هذه المعطيات الإحصائية الدقيقة لا تقدم مجرد إثبات رياضي، بل تحمل دلالة تنظيمية وتشخيصية عميقة مفادها أن جودة البرامج التدريبية وحدها تظل قاصرة وغير كافية لضمان العائد الاستثماري، وأنها تظل عرضة للتبخر والتلاشي السريع -وهو ما يُعرف في الأدبيات بـ "مشكلة النقل" (Transfer Problem)- ما لم تُحط ببيئة إدارية حاضنة. وتؤكد هذه النتائج أن دعم القيادة لا يعمل فقط كعامل مساعد، بل يمثل "عنصراً حاسماً" ومتغيراً شرطياً (معدلاً) يحفز تحويل المهارات النظرية المكتسبة إلى ممارسات سلوكية مستدامة في الميدان.

وتتطابق هذه الاستنتاجات الهيكلية بشكل استثنائي مع ما خلصت إليه دراسة ياغي وبايتس (Yaghi & Bates, 2023)، التي برهنت على أن "دعم المشرفين" يمثل المتغير الأكثر حسماً وتأثيراً في البيئات التنظيمية العربية لضمان استدامة التعلم. كما تنسجم هذه النتيجة وتفسر بعمق ما ذهبت إليه دراسة الزومان (2021) من أن "القيادة التحويلية" هي المحرك الفعلي لعمليات إدارة المعرفة، حيث يوفر القائد التحويلي "الاعتبار الفردي" والتحفيز اللازمين لتشجيع الموظفين على تطبيق ما تعلموه دون خوف من ارتكاب الأخطاء.

علاوة على ذلك، يتقاطع هذا الأثر التفاعلي (الـ 5% الإضافية) بقوة مع الاكتشاف الجوهرى لدراسة مولر وآخرين (Mueller et al., 2025) المعنية بتطبيق نظام نقل التعلم (LTSI)؛ حيث أثبتت أن الحماس الأولي للمتدربين يتراجع بسرعة ما لم تقم القيادة الإدارية بتهيئة "مناخ نقل إيجابي" (Transfer Climate). وهذا يتطلب تغييراً جوهرياً في النظرة لدور المديرين والمشرفين في أمانة منطقة الرياض؛ لينتقلوا من ممارسة أدوار "الرقابة التقليدية" والبيروقراطية، إلى ممارسة أدوار "ميسرين لنقل المعرفة" (Knowledge Transfer Facilitators) وداعمين للتعلم التشاركي، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لتعزيز الرقابة المؤسسية وتحقيق مستهدفات جودة الحياة وبرامج التحول البلدي المنبثقة من رؤية المملكة 2030.

خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة (H5)

والتي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية استدامة التدريب تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (سنوات الخبرة، الجدارة الرقمية، والمستوى الإداري)

أفرزت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) دلالات إحصائية جوهريّة تثبت وجود فروق معنوية دالة في مستوى تقييم أفراد العينة لفاعلية استدامة أثر التدريب تعزى للمتغيرات الثلاثة قيد الدراسة. وقد جاءت اتجاهات هذه الفروق لتكشف عن ديناميكيات التفاعل البشري داخل بيئة العمل في أمانة منطقة الرياض، وذلك على النحو التحليلي التالي:

1. سنوات الخبرة (لصالح أصحاب الخبرة المتوسطة):

أظهرت التحليلات أن الفروق الإحصائية قد مالت بشكل واضح لصالح الموظفين ذوي الخبرة المهنية "المتوسطة". ويمكن تفسير هذه النتيجة من منظور سيكولوجي وتنظيمي؛ حيث تمتلك هذه الفئة فهماً ناضجاً لثقافة المنظمة وإجراءاتها، وتتمتع في الوقت ذاته بمرونة ذهنية ودافعية عالية لإثبات الذات وتطبيق المهارات الحديثة لتطوير مساهمهم الوظيفي. في المقابل، قد ينشغل حديثو التعيين بضغوط التأقلم المبدئي مع بيئة العمل، بينما قد تميل فئة الخبراء القدامى للركون إلى "البيروقراطية التنظيمية" المعتادة وممارسة درجات من "مقاومة التغيير" (Resistance to Change)، وهو ما ينسجم تماماً مع التحديات الثقافية التي تفسرها "النظرية المؤسسية" (Institutional Theory) عند تحليل العوائق التي تواجه التحول في الأجهزة الحكومية.

2. الجدارة الرقمية (لصالح ذوي الجدارة المتقدمة):

جاءت الفروق الإيجابية لصالح الأفراد الذين يتمتعون بمستويات متقدمة من "الجدارة الرقمية". وتُعد هذه النتيجة الانعكاس الطبيعي لطبيعة مرحلة التحول الرقمي البلدي الجارية؛ فالموظف المُمكّن والمؤهل رقمياً يكون أقدر وأسرع على استثمار المنصات التفاعلية المركزية (مثل بوابة رقمي) لتوثيق المخرجات ومشاركة المعرفة. وتؤكد هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة الزهراني (Alzahrani, 2025) ودراسة بندري ورجادوري (Bendary & Rajadurai, 2024) من أن سد "الفجوة المهارية الرقمية" (The Digital Skills Gap) يُمثل مطلباً قليلاً حاسماً لنجاح أي برنامج تدريبي، وأن إجادة التعامل مع التقنيات الناشئة تسرع من عملية توطّن المعرفة الضمنية وتحويلها إلى ممارسات مستدامة.

3. المستوى الإداري (لصالح القيادات مقابل المستويات التنفيذية):

أثبتت النتائج وجود فروق دالة لصالح فئة "القيادات والمستويات الإشرافية" مقارنة بالموظفين في المستويات "التنفيذية". ويُعزى هذا التباين إلى حجم الصلاحيات، والاستقلالية الوظيفية، ومساحة الوقت المتاحة للقيادات لتجريب وتطبيق المعارف الجديدة وتطويرها لخدمة الأهداف الاستراتيجية. في حين يغرق الموظف التنفيذي غالباً في كثافة المعاملات والروتين اليومي الذي يحد من قدرته على نقل أثر التعلم للممارسة. وتتفق هذه النتيجة مع متبنيات "نظرية الإشراف" (Stewardship Theory) ومخرجات دراسة القحطاني (2025) التي أشارت صراحة إلى أن كثافة الأعباء التنفيذية اليومية وغياب الوقت المخصص للتطبيق تعيق انتقال المهارات لمرحلة السلوك المستدام.

بناءً على هذا التباين الدلالي، تؤكد هذه النتائج مجتمعة أن "استدامة التدريب" ليست مساراً ميكانيكياً موحداً، بل هي عملية تنظيمية تتأثر بشدة بالخصائص الفردية والممكنات المهنية للمورد البشري. وهذا الاكتشاف يستدعي استراتيجياً

وتطبيقاً ضرورة التخلي عن سياسة "التدريب النمطي الموحد للجميع" (One-Size-Fits-All)، والتوجه الحتمي نحو تبني أدوات الذكاء الاصطناعي لـ "تخصيص مسارات التعلم" (Personalization) وتصميم "برامج تدريبية تفاضلية" تراعي الفروق في الخبرة والجدارة الرقمية والموقع الإداري. إن هذا التوجه الدقيق هو السبيل الأمثل لرفع كفاءة الإنفاق وتحقيق العائد على الاستثمار، بما يضمن تكامل الجهود البشرية لتحقيق مستهدفات جودة الحياة في العاصمة ضمن رؤية 2030.

4.4. التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً: توصيات مرتبطة باستدامة التدريب (Training Sustainability):

1. حوكمة وتفعيل آليات المتابعة والتقييم الطولي لمرحلة ما بعد التدريب (Post-Training Follow-up Systems):

تقتضي هذه التوصية التحول الجذري والمنهجي من نمط التقييم التقليدي الفوري الذي يقتصر على قياس مستويات "رد الفعل" (Reaction) والرضا اللحظي للمتدربين داخل القاعات، إلى تبني نظام تقييم طولي ومستمر يتتبع مستويات نموذج كيركباتريك العليا، وتحديد مستوى "السلوك" (Behavior) و"النتائج" (Results)؛ حيث يتم ذلك إجرائياً وعملياً عبر تفعيل أدوات قياس مقننة -مثل نظام نقل التعلم (LTSI)- لإجراء تقييمات دورية ومجدولة (بعد 3 و6 أشهر من انتهاء البرنامج التدريبي) تشترك في صياغتها الإدارة العليا والمشرف المباشر والموظف؛ لرصد مدى إدماج المهارات وجدارات التحول الرقمي المكتسبة في سجل العمليات التشغيلية اليومية، مع ضرورة أتمتة هذه التقارير بربطها إلكترونياً بقناة التكامل الحكومية وبوابة "رقمي"، مما يتيح لصناع القرار استقراراً "منحنى تلاشي المهارات" والتدخل المبكر بمعالجات معرفية وسلوكية تحمي رأس المال الفكري والمادي من الهدر.

2. الربط الهيكلي والمؤسسي الحاكم بين مخرجات التدريب ونظام تقييم الأداء الوظيفي المستمر (KPIs):

تفرض الضرورة التنظيمية تفكيك معضلة القصور الناتج عن انفصال خطط وبرامج التدريب عن مسارات التطوير الوظيفي الفعلي، وذلك عبر بناء نموذج مواءمة استراتيجية صارم يربط طردياً بين التزام الموظف بنقل وتطبيق المعرفة وبين مؤشرات تقييم أدائه الفردية والمؤسسية، وهو ما يتحقق تنفيذاً عبر صياغة وتفعيل سياسات حوافز ومساءلة إدارية واضحة تتسق مع منطق نظرية الإشراف والتميز المؤسسي، بحيث تشمل بطاقة تقييم الأداء السنوي للموظف على بند أساسي وموزون يقيس بموضوعية "معدل نقل التعلم واستدامة المهارة المكتسبة"، وبالمقابل يُوصى بإدراج مؤشر أداء موازٍ خاص بالقيادات والإدارات الإشرافية بوصفها المتغير المعدل الحاكم، لقياس مدى دعمهم الملموس لمرؤوسهم في تطبيق مخرجات التدريب، وتوطين المعرفة الضمنية، وتحويلها إلى ممارسات قياسية مشاعة تسهم بفعالية في رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق أعلى عائد إيجابي على الاستثمار (ROI).

هندسة بيئة عمل مرنة وتخصيص وقت كافٍ لتطبيق المهارات والجدارات المستحدثة (Transfer Climate):

توصي الدراسة بالمعالجة الحتمية للتحديات الهيكلية والبيروقراطية وضغوط المعاملات والروتين اليومي التي أثبتت النتائج الميدانية أنها تُمثل عائقاً تنظيمياً جوهرياً يحول دون تحول المعرفة النظرية إلى سلوك تطبيقي مستدام، وذلك

عبر تهيئة "مناخ نقل إيجابي" يمنح الموظف المساحة الزمنية والنفسية الكافية للتجريب والابتكار، من خلال حوكمة سياسة تخصيص ساعات عمل رسمية ومجدولة لتخفيف العبء الوظيفي المؤقت عن كاهل المتدربين فور عودتهم من البرامج، مما يمكن الموظفين - وخاصة الكوادر الهندسية والتخطيطية في قطاع العمل البلدي - من اختبار التقنيات الناشئة وأساليب المحاكاة والتحليل التنبؤي التي تدربوا عليها، بالتزامن مع مؤسسة "مجتمعات الممارسة" (Communities of Practice) والمنصات التفاعلية كبيئات آمنة تنظيمياً تتيح تبادل الخبرات، والتعلم بالممارسة، وتجاوز "فجوة المهارات الرقمية" ومقاومة التغيير عبر آلية الدعم المتبادل بين الأقران، مما ينعكس إيجابياً وبشكل متجانس على جودة الخدمات البلدية ومستهدفات برنامج "أنسنة المدن" في العاصمة.

ثانياً: توصيات مرتبطة بنقل المعرفة ومأسسة الذاكرة التنظيمية (Knowledge Transfer Recommendations):

1. تصميم وحوكمة نظام حوافز مؤسسي متكامل لدعم مشاركة ونقل المعرفة:

تتطلب الضرورة الاستراتيجية تصميم وتفعيل نظام حوافز مؤسسي متكامل - يجمع بين المكافآت المادية والتقدير المعنوي - يُعزز السلوكيات الإيجابية المرتبطة بمشاركة الخبرات، وذلك للتغلب بشكل جذري على ظاهرة احتكار "المعرفة الضمنية" والفنية بين الموظفين؛ حيث يتم تنفيذ ذلك إجرائياً وعملياً من خلال إدراج مؤشر "مشاركة المعرفة" كمعيار رئيسي وإلزامي في بطاقات الأداء الوظيفي السنوية وفي معايير الترقية والمفاضلة، بالتزامن مع إطلاق مبادرات دورية لتكريم "أبطال المعرفة" (Knowledge Champions) من الكوادر والخبراء الذين يساهمون بفاعلية في إثراء المنصات الرقمية وتوجيه زملائهم، مما يضمن تحول المعرفة من مجرد أصل فردي مهدد بالزوال إلى ملكية جماعية مستدامة تدعم كفاءة الإنفاق.

2. بناء وترسيخ ثقافة "الأمان النفسي" والبيئة الداعمة للتعلم التنظيمي:

توصي الدراسة بضرورة العمل الهيكلي على بناء وترسيخ ثقافة "الأمان النفسي" (Psychological Safety) داخل بيئة العمل في كافة الإدارات والأقسام بوصفها الحاضنة الأساسية التي تضمن نجاح عمليات نقل التعلم، بحيث يتم القضاء التدريجي على "ثقافة اللوم" والخوف التنظيمي من ارتكاب الأخطاء أثناء محاولة الموظفين تطبيق المهارات والأدوات الجديدة المكتسبة، ويُنفذ ذلك عملياً عبر توجيه برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإشرافية ومديري الإدارات لتدريبهم على تبني أنماط القيادة التمكينية والداعمة، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة ومرنة تتيح للموظفين تبادل الآراء ومناقشة التحديات المهنية بشفافية تامة، مما يساهم بشكل مباشر في خفض مستويات مقاومة التغيير وتفعيل مرحلة "المشاركة الاجتماعية" (Socialization) بكفاءة عالية.

3. مأسسة وتطوير برامج "توجيه مهني وكوتشينج" (Coaching) منهجية ورسمية:

يُوصى بشكل قاطع بضرورة تطوير ومأسسة برامج "توجيه مهني وكوتشينج" (Coaching and Mentoring) رسمية وموثقة داخل الهيكل التنظيمي والتشغيلي للأمانة، كآلية حاسمة لضمان الانسياب الآمن للمعرفة الفنية والحكمة الإدارية المتراكمة من فئة الخبراء والقيادات العليا إلى الموظفين حديثي التعيين أو أولئك العائدين للتو من برامج تدريبية تخصصية، وتُترجم هذه التوصية تنفيذياً من خلال قيام إدارة الموارد البشرية ببناء "مصفوفة جدارات" دقيقة تحدد الكفاءات المرجعية في كل قطاع بلدي، وربطهم بمسارات توجيهية وإرشادية مجدولة زمنياً مع زملائهم الأقل خبرة، مع

فرض إلزامية توثيق الدروس المستفادة، ومسارات الحلول المبتكرة، والتجارب الناجحة الناتجة عن جلسات الكوتشينج ضمن بوابة "رقمي" أو المستودع المعرفي المركزي، مما يقلص بشكل ملموس من فجوة المهارات ويدعم تحقيق مستهدفات التحول الحضري في العاصمة.

ثالثاً: توصيات مرتبطة بالتحول الرقمي (Digital Transformation Recommendations):

1. توسيع وتوطين الاعتماد على المنصات الرقمية الشاملة وحلول التحول الرقمي:

تقتضي هذه التوصية ضرورة التوسع الاستراتيجي في تفعيل المنصات الرقمية والحلول التكنولوجية القائمة -مثل بوابة "رقمي" الإلكترونية وقنوات التكامل الحكومي المعتمدة في أمانة منطقة الرياض- لتحويلها من مجرد مستودعات إلكترونية صماء إلى بيئات تفاعلية حية تدعم التدفق الحر والمستدام للمعرفة؛ ويتم تنفيذ ذلك إجرائياً وعملياً من خلال إعادة هندسة البنية التقنية لتشمل تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تخصيص مسارات التعلم (Personalization) وتوفير أدوات المحاكاة والتحليل التنبؤي كأدوات متقدمة لنقل أثر التدريب، بالإضافة إلى فتح قنوات الربط الشبكي التفاعلي بين كافة الإدارات والأقسام لتفكيك "صوامع المعرفة" (Knowledge Silos)، مما يضمن إتاحة الأصول الفكرية والدروس المستفادة لكافة الكوادر الهندسية والتخطيطية والإدارية، ويسهم مباشرة في حوكمة الإجراءات البلدية وتسريع وتيرة المعاملات تماشياً مع مستهدفات التميز المؤسسي.

2. مؤسسة عمليات التحديث الدوري والمستمر للمحتوى المعرفي الرقمي:

توصي الدراسة بوضع إطار حوكمة صارم يضمن استمرارية وديناميكية تحديث المحتوى العلمي والتدريبي الرقمي المخزن في المستودعات المركزية للأمانة، لمنع تقادم المعرفة وضمان مواكبتها المستمرة للتقنيات الناشئة والجدارات الرقمية المتسارعة؛ وتتحقق هذه التوصية تطبيقياً من خلال تشكيل لجان علمية وفرق عمل مشتركة بين قطاع تقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية تتولى المراجعة الدورية للحقائب التدريبية والأدلة الاسترشادية، مع تفعيل آليات نموذج (SECI) ولاسيما مرحلتي "التجسيد" (Externalization) و"الدمج" (Combination) لتحويل الخبرات والمشكلات الميدانية المتجددة التي يواجهها المهندسون والمخططون إلى نماذج معرفية صريحة ومتاحة رقمياً، مما يوفر موارد تعلم مستمر وموثوقة تحمي الذاكرة المؤسسية من التلاشي عند تدوير المناصب أو التقاعد الإداري.

3. المواءمة الاستراتيجية عبر ربط أنظمة إدارة المعرفة بمؤشرات الأداء المؤسسي والفردية (KPIs):

تفرض هذه التوصية ضرورة إدماج مؤشرات نضج إدارة المعرفة الرقمية ضمن منظومة قياس الأداء الشاملة للأمانة، لضمان قياس الانعكاس الفعلي للتحول الرقمي على كفاءة الإنفاق وتحقيق عائد إيجابي على الاستثمار (ROI) طويل الأجل؛ ويتم ترجمة ذلك عملياً وعبر آليات تنفيذية واضحة تشمل صياغة مؤشرات أداء كمية ونوعية تقيس معدلات استخدام المنصات الرقمية، ومستوى توثيق الدروس المستفادة، ومدى النجاح في توطين الخبرات الفنية لتقليل الاعتماد على المستشارين الخارجيين، مع ربط هذه المؤشرات بشكل مباشر بمستهدفات برامج التحول البلدي الكبرى في العاصمة—مثل برنامج "أنسنة المدن" ومبادرات تحسين "جودة الحياة"—مما يجعل تبني الحلول الرقمية معياراً حاكماً لتقييم تميز الإدارات ودعماً مباشراً لصناعة القرار في ضوء رؤية المملكة 2030.

رابعاً: توصيات مرتبطة بدعم القيادة الإدارية والتمكين التنظيمي (Leadership Support Recommendations):

1. تصميم وتنفيذ برامج تأهيلية متخصصة للقيادات الإدارية حول آليات التمكين ومؤازرة المرؤوسين:

تقتضي هذه التوصية بناء وتوجيه برامج تنموية وتدريبية موجهة بشكل حصري للقيادات العليا والمستويات الإشرافية داخل الأمانة، بهدف إعادة تشكيل وإعادة هندسة الفكر القيادي ليتماشى مع متطلبات الأنماط القيادية الحديثة كـ "القيادة التحويلية" وتبني مبادئ "نظريات الإشراف" (Stewardship Theory)؛ ويتم تنفيذ ذلك إجرائياً وعملياً عبر تدريب هؤلاء القادة على مهارات "الكوتشينج" المؤسسي، وأساليب توفير الأمان النفسي، وآليات تحفيز الموظفين على نقل التعلم، مع تفعيل مقاييس أداء إدارية صارمة وموزونة تضمن اضطلاع المشرفين بأدوارهم كـ "ميسرين لنقل المعرفة" (Knowledge Transfer Facilitators) بدلاً من حصر ممارساتهم في الرقابة البيروقراطية التقليدية، وذلك استناداً للمخرجات الإحصائية للبحث التي أثبتت أن دعم القيادة كمتغير معدل (Moderator) يرفع القوة التفسيرية لنموذج استدامة المهارات بنسبة نوعية تفوق 10%، مما يجعله الضامن الأساسي لحماية الاستثمار في رأس المال البشري.

2. مأسسة آليات إشراك القيادات التنفيذية والإشرافية في هندسة وتصميم الحقائق والبرامج التدريبية:

توصي الدراسة بالإهاء الكامل لظاهرة انفراد الإدارات المركزية بتصميم خطط التدريب بمعزل عن القيادات الميدانية، وضمان إشراك مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بأمانة منطقة الرياض بشكل أصيل ومباشر في كافة مراحل حوكمة، وتخطيط، وتصميم المحتوى التدريبي قبل إطلاقه؛ وتحقق هذه التوصية تطبيقياً من خلال تأسيس "مجالس معرفية مشتركة" أو لجان استشارية دائمة تجمع بين قطاع الموارد البشرية والقيادات التشغيلية، تتولى تحديد الفجوات الأداء الفعلية بدقة والمواءمة الاستراتيجية للمحتوى مع طبيعة المهام اليومية لكل إدارة، مع مراعاة تصميم "مسارات تدريبية تفاضلية" (Differential Training) بناءً على ما كشفه تحليل التباين من فروق دالة تعزى للمستوى الإداري والسنوات الخبرة والجدارات الرقمية للموظفين، مما يضمن صياغة برامج ملائمة لواقع العمل البلدي وقادرة على تلبية متطلبات المشاريع الحضرية المتسارعة في العاصمة.

3. ترسيخ ثقافة "التعلم المستمر" ومأسستها كقيمة تنظيمية حاکمة للهوية المؤسسية:

تفرض النتائج الميدانية ضرورة قيام القيادة الإدارية العليا بقيادة تحول ثقافي وهيكلية شامل يسعى لترسيخ مفهوم "التعلم المستمر" (Continuous Learning Culture) وتحويل الأمانة من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط "المنظمة الرقمية المتعلمة" (Learning Organization) للتغلب على معوقات "النظرية المؤسسية" (Institutional Theory) المتمثلة في البيروقراطية ومقاومة التغيير؛ ويتم ترجمة ذلك عملياً وعبر آليات تنفيذية مستدامة تشمل تفعيل مسارات التقييم والمراجعة الذاتية، ودعم قنوات تبادل ونقل المعرفة عبر مستويات نموذج (SECI) ولاسيما مرحلة "المشاركة الاجتماعية" (Socialization)، مع إتاحة بيئة مرنة تضمن توثيق "الذاكرة المؤسسية" والدروس المستفادة من الأخطاء المهنية في مستودعات رقمية مركزية، والنظر إلى استدامة التدريب بوصفها استثماراً رأسمالياً استراتيجياً طويل الأجل يسهم بشكل مباشر في تجديد دماء الكفاءات البشرية، وتوطين الخبرات الهندسية والتخطيطية، مما يدفع عجلة التحول البلدي ويحقق مستهدفات برامج "أنسنة المدن" وتحسين "جودة الحياة" في العاصمة في ضوء رؤية المملكة 2030.

خامساً: توصيات مرتبطة بالفروق الفردية والمهنية (Individual and Professional Differences):
(Recommendations):

1. هندسة وتصميم "برامج تدريبية تفاضلية" تراعي تباين الجدارات والاحتياجات (Differential Training Programs):
تقتضي هذه التوصية الاستغناء التام عن سياسة "التدريب النمطي الموحد للجميع" (One-Size-Fits-All) التي أثبتت الأدبيات قصورها المنهجي، والتوجه الاستراتيجي نحو هندسة وتصميم "برامج تدريبية تفاضلية" مرنة تراعي بدقة التباين الإحصائي الدال الذي أظهرته نتائج تحليل التباين (ANOVA) في مستويات الجدارة الرقمية، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري؛ ويتم تنفيذ ذلك إجرائياً وعملياً من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الوظيفية لتقييم الاحتياجات الفردية بدقة، وبناء "مسارات تعلم مخصصة" (Personalized Learning Paths) لكل فئة وظيفية داخل أمانة منطقة الرياض، بحيث يتلقى كل مهندس أو إداري جرعات معرفية وتدريبية تتناسب طردياً مع مستواه المهاري وقدرته على الاستيعاب والتطبيق، مما يعظم من فاعلية التدريب، ويرفع من كفاءة الإنفاق، ويضمن استدامة الأثر السلوكي بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي.

2. تصميم شبكة أمان وتوفير دعم تنظيبي مكثف للموظفين ذوي سنوات الخبرة المنخفضة:

توصي الدراسة بضرورة تصميم وتفعيل شبكة أمان مهنية ومعرفية تُعنى بتقديم دعم مكثف وموجه للموظفين حديثي التعيين أو ذوي سنوات الخبرة المنخفضة، والذين أثبتت النتائج أنهم يواجهون تحديات أكبر في التأقلم مع الهياكل البيروقراطية ونقل أثر التدريب لواقع العمل الميداني؛ وتحقق هذه التوصية تطبيقاً عبر مؤسسة برامج التوجيه والإرشاد المهني (Mentoring) وبرامج المرافقة الوظيفية (Job Shadowing)، حيث يتم ربط هؤلاء الموظفين بخبراء وموجهين من ذوي الخبرة المتوسطة والمتقدمة لمساعدتهم على فك شفرة "المعرفة الضمنية" وتجاوز تعقيدات الواقع التنظيمي، بالتزامن مع إدماجهم الفوري في "مجتمعات الممارسة" (Communities of Practice) لتوفير بيئة أمان نفسي تتيح لهم طرح التساؤلات واختبار المهارات المكتسبة حديثاً دون قلق من التقييم السلبي، مما يسرع من عملية دمجهم ورفع مستوى جداراتهم التشغيلية.

3. الاستثمار الاستراتيجي لخبرات القيادات في نقل وتوطين "المعرفة الضمنية" (Tacit Knowledge):

تفرض معطيات الدراسة حتمية الاستثمار الاستراتيجي والمنهج في الحصيلة المعرفية والحكمة الإدارية المتراكمة لدى فئة القيادات والمستويات الإشرافية العليا، والذين أظهرت النتائج تفوقهم الإحصائي في القدرة على استدامة أثر التدريب، وذلك لضمان عدم اندثار هذه المعرفة الضمنية الثمينة (Tacit Knowledge) عند التقاعد أو تدوير المناصب؛ ويُترجم ذلك تنفيذياً من خلال تحويل هؤلاء القادة إلى "رعاة للمعرفة" (Knowledge Sponsors) وإلزامهم هيكلياً بتوثيق الدروس المستفادة من إدارة المشاريع الحضرية الكبرى وتحويلها إلى معرفة صريحة (Explicit Knowledge) تُخزن في مستودعات بوابة "رقمي" وقنوات التكامل الحكومي وفق آليات نموذج (SECI)، بالإضافة إلى تكليفهم بقيادة ورش عمل دورية وجلسات "كوتشينج" عكسية ومباشرة لنقل خلاصة تجاربهم في معالجة المشكلات البلدية للكوادر التنفيذية، مما يضمن بناء ذاكرة مؤسسية راسخة تدعم استدامة جودة الخدمات وتسهم بفاعلية في تحقيق المستهدفات الطموحة لبرنامج "أنسنة المدن" ورؤية المملكة 2030.

الفصل الخامس

المراجع

أمانة منطقة الرياض. (2026). [أمانة منطقة الرياض](https://www.alriyadh.gov.sa/en) <https://www.alriyadh.gov.sa/en>

رؤية السعودية 2030. رؤية السعودية 2030. (2016).

https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf

الزومان، موزي محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 47(181)، 295-343.

<https://doi.org/10.34120/jgaps.v47i181.2811>

العتيبي، أمجاد منصور عيضة. (2022). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(14)، 99-116.

<https://doi.org/10.26389/ajsrp.s060222>

العنزي، مقبل، وشمسي، محمد، وغوش، ايهيجيت. (2023). أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات* 4(39)، 318-362.

<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.13>

Al-Faryan, M. A. S., & Shil, N. C. (2022). Nexus between Governance and Economic Growth: Learning from Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2130157>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Aldehaim, U., Aldhuhoori, H., Hasabelnabi, A., & Alsereidi, S. (2025). THE IMPACT OF EFFECTIVE TRAINING PROGRAMS ON ORGANIZA-TIONAL PERFORMANCE IN THE DUBAI'S PUBLIC SECTOR. *International Journal of Management Trends Key Concepts and Research*, 3(2), 47–57. <https://doi.org/10.58898/ijmt.v3i2.47-57>

Alowaid, M. O. (2024). *Investigating the Implementation of Governance Through the Adoption of the Universities Law in Saudi Higher Education* (p. 275) [PhD thesis]. https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/47760/1/ALOWAID_OTHMAN_MOHAMMAD_H_-2024.pdf

Alzahrani, M. (2025). The Impact of Digital Transformation on Improving Employee Service Quality: An Empirical Study of Workers in the Saudi Telecom Sector in Jeddah. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*, 4(9), 49–89. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2025.v4n9p2>

Bendary, M., & Rajadurai, J. (2024). Emerging Technologies and Public Innovation in the Saudi Public Sector: An Analysis of Adoption and Challenges Amidst Vision 2030. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 29(1), 1–42. https://innovation.cc/wp-content/uploads/2024_29_1_1_gamaleldin-gomaa_exploring_integration_emerging_technologies_saudi-public-sector-1.pdf

Cootes, H. E. (2024). *THE REMEDY LIES IN RESISTANCE: AN ETHNOGRAPHIC STUDY OF SOCIAL WORK KNOWLEDGE IN MULTIDISCIPLINARY PUBLIC HEALTH TEAMS* (p. 379) [PhD thesis]. <https://openresearch.newcastle.edu.au/ndownloader/files/54335423>

Day, D. V., Bastardo, N., Bisbey, T. M., Reyes, D. L., & Salas, E. (2021). Unlocking Human Potential through Leadership Training & Development Initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 41–54.

DGA. (2023). *Home / Digital Government Authority*. Digital Government Authority.
<https://dga.gov.sa/en>

European Research Project. (2025). *Digital Transformation at the Local Tier of Government in Europe: Dynamics and Effects from a Cross-Countries and Over-Time Comparative Perspective (DIGILOG)* / ZHAW Zurich University of Applied Sciences. ZHAW Zurich University of Applied Sciences.
<https://www.zhaw.ch/en/research/project/72921>

Ge, S., & Liu, X. (2022). The role of knowledge creation, absorption and acquisition in determining national competitive advantage. *Technovation*, 112, 102396.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102396>

Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
[https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4%3C333::aid-hrdq2%3E3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4%3C333::aid-hrdq2%3E3.0.co;2-p)

Khasawneh, S., Bates, R., & Holton, E. F. (2006). Construct validation of an Arabic version of the Learning Transfer System Inventory for use in Jordan. *International Journal of Training and Development*, 10(3), 180–194. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2006.00253.x>

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.

Mdhlalose, D. (2020). An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 08(01), 48–74. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81004>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Phillips, J. (2023). *Measuring the Impact and ROI of HR Projects and Programs*.
https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2023/06/Measuring-the-Impact-and-ROI-of-HR-Projects-and-Programs_Jack-Phillips.pdf

Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629–648. <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>

Szedmák, B., Varga, L., & Szabó, R. Z. (2025). Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application. *International Journal of Public Administration*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>

Wen, M. L.-Y., & Lin, D. Y. (2014). Trainees' characteristics in training transfer: The relationship among self-efficacy, motivation to learn, motivation to transfer and training transfer. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 114. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5128>

Yaghi, A., & Bates, R. (2021). Validating the Learning Transfer System Inventory-Version 4 among Managers within an Arabic Higher Education Environment. *International Journal of Public Administration*, 46(2), 144–155. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993901>

Bin Ali, W., Aldowimar, M., Alhamood, S., Siddiq, W., & Hassan, A.-F. (2024). Knowledge Management and Its Impact on Organizational Agility: An Applied Study on Riyadh Municipality. *International Journal for Scientific Research*, 3(4), 268–310. <https://doi.org/10.59992/ijsr.2024.v3n4p8>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:

استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض في ضوء رؤية 2030: نموذج مقترح

تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة.

ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحتة. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

المشرف

د.

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
ذك	أنث
ر	ى

العمر			
أقل من 30 عاماً	من (30 - 39) عاماً	من (40 - 49) عاماً	أكثر من 50 عاماً

المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

سنوات الخبرة الإجمالية			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15 سنة فأكثر

المستوى الإداري الحالي		
قيادي (مدير عام، وكيل، أو ما يعادلها)	إشرافي (مدير إدارة، رئيس قسم، أو ما يعادلها)	تنفيذي (موظف أخصائي، تقني، أو إداري)

مستوى الجدارة الرقمية (تقييم ذاتي)			
مبتدئ	متوسط	متقدم	خبير

ثانياً: استدامة أثر التدريب (المتغير المستقل الأول)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
7.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على فجوات الأداء الفعلية في برامج التحول.					
8.	يراعي تصميم البرامج التدريبية محاكاة واقع العمل الفعلي في الأجهزة الحكومية بالرياض.					
9.	توجد متابعة دورية لمدى تطبيق الموظف لما تعلمه بعد انتهاء التدريب.					
10.	توفر المؤسسة الوقت الكافي للموظف لممارسة المهارات الجديدة في مقر العمل.					
11.	يحظى الموظفون العائدون من التدريب بدعم من رؤسائهم لتطبيق الأساليب الجديدة.					
12.	يتم ربط نتائج التدريب بنظام تقييم الأداء الوظيفي والترقيات.					
13.	تسهم البرامج التدريبية في إحداث تغيير طويل الأمد في سلوك الموظف تجاه المهام الرقمية.					
14.	توجد ميزانيات مخصصة لتقييم أثر التدريب وقياس العائد على الاستثمار.					
15.	يشعر الموظفون بالجاهزية النفسية والدافعية العالية لنقل أثر التعلم إلى زملائهم.					
16.	يتم استخدام أدوات تقييم علمية (قبل وبعد التدريب) لقياس التطور في الجدارات.					

القسم الثالث: نقل المعرفة (المتغير المستقل الثاني)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
17.	تتيح المؤسسة فرصاً للتفاعل المباشر لنقل الخبرات الضمنية (Socialization).					
18.	يتم توثيق الخبرات المهنية النادرة في أدلة إجرائية أو قواعد بيانات رقمية (Externalization).					
19.	توجد منصات رقمية مركزية (مثل بوابة رقمي) تسهل الوصول للمعلومات الموثقة (Combination).					
20.	يتم تشجيع الموظفين على "التعلم بالممارسة" لتحويل المعرفة الصريحة إلى مهارة (Internalization).					

21.	تتبنى القيادة ثقافة "الأمان النفسي" التي تحفز على مشاركة الأفكار دون خوف.				
22.	يتم توظيف الكوتشينج (Coaching) كأداة رسمية لنقل الخبرات القيادية.				
23.	تساهم المنصات التفاعلية في الحد من ظاهرة "عزل المعرفة" بين الإدارات.				
24.	يوجد نظام حوافز للموظفين الذين يساهمون بفاعلية في نقل معرفتهم للآخرين.				
25.	تسعى المؤسسة لتقليل الاعتماد على الاستشاريين الخارجيين عبر توطيد الخبرات.				
26.	يدرك الموظفون أن مشاركة المعرفة تزيد من قوتهم المؤسسية وليس العكس.				

القسم الرابع: التميز المؤسسي المستدام (المتغير التابع)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
27.	أدى التدريب المستدام إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة لسكان الرياض.					
28.	ساهم نقل المعرفة في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتقليل الهدر المالي.					
29.	تتسم المؤسسة بالرشاقة التنظيمية والقدرة على مواكبة المتغيرات التقنية.					
30.	انعكس استثمار الموارد البشرية إيجابياً على تحقيق مستهدفات "أنسنة المدن".					
31.	تظهر نتائج التحول الرقمي بوضوح في سرعة إنجاز المعاملات ودقة البيانات.					
32.	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على تحليلات البيانات والذاكرة المؤسسية.					
33.	ساهم التدريب الفعال في تقليل معدل الدوران الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات.					
34.	تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين في الرياض.					
35.	توجد مواءمة تامة بين أهداف التدريب وبين الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية.					
36.	تتبنى المؤسسة ثقافة الابتكار المستمر كنهج عمل يومي مدفوع بالمعرفة.					

أسئلة إضافية: تحديات الاستدامة						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
37.	تمثل البيروقراطية التنظيمية عائقاً رئيساً أمام تطبيق المهارات المبتكرة.					
38.	تعاني المؤسسة من فجوة بين المهارات الرقمية المكتسبة وبين الأنظمة المتاحة.					
39.	يؤدي تدوير المناصب القيادية أحياناً لضياع الخطط التدريبية طويلة الأجل.					
40.	يمثل ضغط العمل اليومي عائقاً يحول دون استقطاع وقت لنقل المعرفة للزملاء.					

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

Abstract:

This study aimed to build an integrated model explaining the strategic relationship between knowledge transfer mechanisms and the sustainability of training impact in government transformation programs in Riyadh, in light of the Saudi Vision 2030 objectives. The research problem centered on addressing the applied gap represented by the weak efficiency in converting training outcomes into sustainable institutional behavior amid digital challenges.

The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized an electronic questionnaire based on global scales (such as the Learning Transfer System Inventory and the Kirkpatrick Model). The questionnaire was administered to a convenience random sample consisting of (400) employees and leaders at the Riyadh Region Municipality.

The results revealed a strong, statistically significant positive relationship between the sustainability of training impact and the improvement of job performance, with sustainable training explaining (37.5%) of the variance in performance. Furthermore, the maturity of knowledge transfer mechanisms (both tacit and explicit) was positively correlated with the level of institutional excellence. The findings confirmed that digital platforms play a pivotal role in documenting and sustaining the institutional memory, and that "leadership support" acts as a moderator variable that significantly enhances the effectiveness of training impact. The study also revealed statistically significant differences in the effectiveness of sustainability attributed to years of experience, digital literacy, and administrative level, alongside the emergence of hindering challenges, most notably bureaucracy and daily work pressure.

The study recommended the necessity of investing in intellectual capital and promoting a culture of psychological safety to localize expertise and improve spending efficiency. This would positively reflect on the quality of municipal services and aid in achieving the goals of the "Humanizing Cities" program in the capital.

Keywords:

Sustainability of Training Impact, Knowledge Transfer, Government Transformation Programs, Institutional Excellence, Vision 2030, Riyadh Region Municipality.