

أثر التدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين بالتطبيق على هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية

إعداد:

رائد عبدالله المالكي

الرقم الأكاديمي: 243001815

الإشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

العام الجامعي

2025م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع العاملين في هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة. كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

ملخص الدراسة

أثر التدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين بالتطبيق على هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى قياس أثر التدريب على المهارات الرقمية بأبعادها الأربعة (محتوى البرامج التدريبية، أساليب ووسائل التدريب، الدعم التنظيمي للتدريب، وتقييم أثر التدريب) على أداء الموظفين بأبعاده الأربعة (جودة الأداء، كفاءة الأداء، الأداء الإبداعي والابتكاري، والأداء السياقي) في هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم التحقق من صدقها وثباتها بشكل دقيق. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الهيئة البالغ عددهم 450 موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم 212 موظفًا وموظفة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث استُخدمت الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والإحصاءات الاستدلالية (معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد) لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها أن مستوى ممارسة التدريب على المهارات الرقمية ومستوى أداء الموظفين في الهيئة كانا "مرتفعين" بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.712$). وكشف تحليل الانحدار عن وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الرقمية (كمتغير كلي) على أداء الموظفين، موضحًا أن أبعاده تفسر ما نسبته 56% من التباين في الأداء. وعلى صعيد الأبعاد المنفردة، ثبت وجود أثر معنوي لكل من محتوى البرامج التدريبية، أساليب ووسائل التدريب، والدعم التنظيمي للتدريب. في المقابل، لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد تقييم أثر التدريب.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عددًا من التوصيات العملية، أهمها ضرورة بناء نظام متكامل لتقييم أثر التدريب يتجاوز قياس ردود الفعل، وتعزيز البعد الإبداعي في محتوى البرامج التدريبية، وتفعيل دور المشرفين المباشرين في نقل أثر التدريب، بالإضافة إلى إطلاق مبادرات لتقدير ومكافأة التميز الرقمي لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المهارات الرقمية، التدريب الرقمي، أداء الموظفين، إدارة الموارد البشرية، هيئة فنون العمارة والتصميم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
د	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- المقدمة.
4	- مشكلة الدراسة.
4	- تساؤلات الدراسة.
5	- أهداف الدراسة.
6	- أهمية الدراسة.
8	- المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها.
9	- النموذج المفاهيمي للدراسة.
11	- فرضيات الدراسة.
11	- حدود الدراسة.
12	- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
16	- مقدمة
16	المحور الأول: الدراسات السابقة
16	تمهيد
16	أولاً: الدراسات السابقة المحلية والعربية
19	ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية

21	ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة
المحور الثاني: الإطار النظري	
24	تمهيد
24	المبحث الأول: التدريب على المهارات الرقمية.
29	المبحث الثاني: أداء الموظفين.
32	المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين.
36	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
40	تمهيد.
40	- منهج الدراسة.
40	- مصادر جمع البيانات.
41	- مجتمع الدراسة وعينتها.
42	- أداة الدراسة.
42	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
44	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
44	- إجراءات تنفيذ الدراسة.
47	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
50	تمهيد.
50	- تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
52	- تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
53	- تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
54	- تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
57	- خلاصة بنتائج الدراسة.

الفصل الخامس : استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها	
59	- تمهيد
59	- استنتاجات الدراسة.
60	- توصيات الدراسة.
62	- مقترحات الدراسة.
63	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
65	أولاً: المراجع العربية.
66	ثانياً: المراجع الأجنبية.
قائمة الملاحق	
71	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
76	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
78	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها.
- النموذج المفاهيمي للدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الأسس المنهجية التي تركز عليها الدراسة الحالية، ويبدأ بمقدمة تأسيسية تضع موضوع البحث في سياقه النظري والميداني. وعليه، يُحدد الفصل المشكلة البحثية بدقة، ثم يعرض تساؤلات الدراسة وأهدافها المترابطة، ليختتم بتوضيح الأهمية العلمية والتطبيقية للدراسة، التي يُتوقع أن تضيف إلى حقل المعرفة والممارسة.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً نحو الرقمنة، وقد أعاد ذلك تشكيل بنية الاقتصادات والمؤسسات على حد سواء، إذ لم تعد التقنية الرقمية مجرد أداة مساعدة، بل باتت محركاً أساسياً للتنافسية والنمو. وفي هذا الإطار، يتزايد الاعتراف بأن رأس المال البشري المؤهل رقمياً يُعد الأصل الأكثر قيمة في العصر الرقمي، مما يضع على عاتق المنظمات مهمة استراتيجية تتمثل في تطوير وتمكين كوادرها لمواكبة هذه التطورات المتلاحقة (BMBF, 2023, p. 18).

وعليه، يُعد أداء الموظفين الناتج النهائي لمجموعة من المدخلات التنظيمية والفردية، وقد تطورت مقاييسه لتتجاوز مجرد إنجاز المهام الروتينية. إذ أصبح الأداء الفعّال في المنظمات الحديثة مرادفاً للقدرة على الإبداع، والكفاءة في استخدام الموارد، والجودة في المخرجات، فضلاً عن التكيف مع بيئات العمل المتغيرة (Aguinis, 2019, p. 95). وبالتالي، فإن سعي أي منظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تعزيز أداء موظفيها وتوجيهه نحو التميز، وهو ما يتطلب استثماراً مستمراً في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

ومن منظور آخر، يبرز التدريب على المهارات الرقمية كأحد التدخلات الاستراتيجية الأكثر إلحاحاً لتنمية الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. حيث يؤدي هذا النوع من التدريب دوراً محورياً في سد الفجوة بين القدرات الحالية للموظفين والمتطلبات المستقبلية للوظائف، إذ يمكنهم من استخدام الأدوات التقنية بفعالية، وتحليل البيانات، والتعاون عبر المنصات الرقمية، مما يساهم

في تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية (Kraiger & Ford, 2021, p. 490). إن برامج التدريب الرقمي المصممة بعناية لا تقتصر على نقل المعرفة التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل تنمية العقلية الرقمية التي تشجع على الابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

وعند الربط بين هذين المتغيرين، يتضح أن التدريب على المهارات الرقمية ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة فعّالة لتحقيق غاية أسمى تتمثل في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين. فالعلاقة بينهما هي علاقة سببية؛ فكلما زادت فعالية برامج التدريب الرقمي وتكاملها، انعكس ذلك إيجاباً على أبعاد الأداء المختلفة. فالموظف الذي يكتسب مهارات متقدمة في البرمجيات المتخصصة، على سبيل المثال، ترتفع جودة مخرجاته وكفاءة إنجازاته، كما تتسع قدرته على تقديم حلول إبداعية ومبتكرة (Sitzmann & Weinhardt, 2019, p. 435).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030 التي تضع التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري في صميم أولوياتها. وتُعد هيئة فنون العمارة والتصميم، بوصفها جهة حكومية رائدة في تنظيم وتطوير قطاع إبداعي، ميداناً خصباً لدراسة هذا الأثر. إذ يعتمد قطاع العمارة والتصميم بشكل متزايد على تقنيات متطورة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، والواقع الافتراضي (VR)، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وبرمجيات التحليل المتقدمة. وعليه، فإن أداء موظفي الهيئة لا يعتمد فقط على خبراتهم الفنية التقليدية، بل يرتبط بشكل مباشر بمدى تمكنهم من هذه الأدوات الرقمية الحديثة (الغامدي، 2022، ص. 77).

من هنا، تتطرق الدراسة الحالية لاستكشاف وقياس أثر التدريب الممنهج على المهارات الرقمية في تعزيز أداء موظفي هيئة فنون العمارة والتصميم بأبعاده المختلفة، وتشمل هذه الأبعاد: الجودة، الكفاءة، الإبداع، والأداء السياقي. إذ تتطلع الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يساهم في فهم أعمق لهذه العلاقة الحيوية، وتوفير رؤى قائمة على الأدلة يمكن أن تدعم صناع القرار في الهيئة في جهودهم الرامية إلى بناء منظمة عالية الأداء قادرة على قيادة قطاع العمارة والتصميم نحو مستقبل مزدهر ومبتكر.

مشكلة الدراسة

يواجه قطاع العمارة والتصميم تحولات تقنية متسارعة تفرض تحديات مستمرة على المؤسسات العاملة فيه، حيث أصبحت المهارات الرقمية شرطاً أساسياً للقدرة على المنافسة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة. وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهيئة فنون العمارة والتصميم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتطوير القطاع الثقافي والإبداعي، إلا أن هناك إحساساً بحثياً بوجود فجوة محتملة بين وتيرة التطور التقني في الأدوات المستخدمة في هذا المجال، وبين مدى جاهزية الكوادر البشرية لاستيعاب هذه التقنيات وتوظيفها بالشكل الأمثل لتعزيز الأداء.

وقد أشارت دراسات عدة إلى وجود تحديات عامة تواجه القطاع العام في تبني التحول الرقمي بفعالية، ومنها ما يتعلق بمقاومة التغيير ونقص البرامج التدريبية الموجهة التي تركز على الأثر المباشر في الأداء الوظيفي (العتيبي، 2021، ص. 54). كما تؤكد تقارير دولية أن العديد من المبادرات الرقمية في قطاع الهندسة والعمارة لا تحقق كامل إمكاناتها بسبب فجوة المهارات لدى القوى العاملة (World Economic Forum, 2023, p. 31). وبالرغم من الاعتراف بأهمية التدريب، إلا أن أثره الفعلي على مخرجات الأداء لا يزال بحاجة إلى قياس منهجي وعلمي، خاصة في البيئات الإبداعية التي يتجاوز فيها الأداء مجرد الكفاءة التشغيلية ليشمل الابتكار والجودة الفنية.

وعليه، تبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى تغطيتها، والمتمثلة في ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت بالقياس والتحليل العلاقة بين أبعاد التدريب على المهارات الرقمية، ك محتوى التدريب، وأساليبه، والدعم التنظيمي له، وأبعاد أداء الموظفين، ك الجودة والكفاءة والإبداع، بشكل متكامل، وذلك في سياق هيئة حكومية سعودية متخصصة في مجال فنون العمارة والتصميم. لذا، تتجه هذه الدراسة نحو معالجة هذه المشكلة من خلال بناء نموذج مفاهيمي يوضح هذه العلاقة، واختباره ميدانياً لتقديم إجابات علمية تساهم في فهم أعمق لديناميكيات العلاقة بين التدريب والأداء في هذا القطاع الحيوي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر التدريب على المهارات الرقمية بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين بأبعاده المختلفة في هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التدريب على المهارات الرقمية بأبعاده، وتشمل: محتوى البرامج التدريبية، وأساليب ووسائل التدريب، والدعم التنظيمي للتدريب، وتقييم أثر التدريب، في هيئة فنون العمارة والتصميم من وجهة نظر موظفيها؟
2. ما مستوى أداء الموظفين بأبعاده، وتشمل: جودة الأداء، وكفاءة الأداء، والأداء الإبداعي والابتكاري، والأداء السياقي، في هيئة فنون العمارة والتصميم من وجهة نظر موظفيها؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الرقمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة على أداء الموظفين بشكل عام في هيئة فنون العمارة والتصميم؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

انطلاقاً من التساؤلات البحثية، تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

- قياس أثر التدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية.

الأهداف الفرعية:

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة التدريب على المهارات الرقمية بأبعاده المختلفة في هيئة فنون العمارة والتصميم.

2. الكشف عن مستوى أداء الموظفين بأبعاده المختلفة في هيئة فنون العمارة والتصميم.
3. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم.
4. قياس أثر أبعاد التدريب على المهارات الرقمية، وتشمل: محتوى البرامج التدريبية، وأساليب ووسائل التدريب، والدعم التنظيمي للتدريب، وتقييم أثر التدريب، على أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أبعاد متعددة، علمية وعملية، فضلاً عن القيمة المضافة التي يُتوقع أن تقدمها للمعرفة والممارسة في حقلها، ويمكن تفصيل ذلك في النقاط الآتية:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية، تتمثل في ندرة الدراسات التجريبية التي تقيس أثر التدريب الرقمي بأبعاده المتكاملة على أبعاد الأداء الشاملة في القطاع الحكومي الإبداعي.
- تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يربط بين أربعة أبعاد محددة للتدريب الرقمي، وهي: المحتوى، والأساليب، والدعم، والتقييم، وأربعة أبعاد للأداء، وهي: الجودة، والكفاءة، والإبداع، والأداء السياقي، مما يضيف عمقاً تحليلياً ونظرياً للعلاقة بين المتغيرين.
- توفر الدراسة بيانات ميدانية من بيئة غير غربية، وهي المملكة العربية السعودية، مما يسمح بإثراء النقاش العلمي العالمي حول مدى قابلية تطبيق النماذج والنظريات الغربية في إدارة الموارد البشرية الرقمية في سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة.
- تؤسس هذه الدراسة، من خلال نتائجها وإطارها النظري، قاعدة معرفية يمكن للباحثين المستقبليين الانطلاق منها لإجراء دراسات أكثر تعمقاً، كاختبار متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين التدريب الرقمي والأداء.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزود الدراسة صنّاع القرار في هيئة فنون العمارة والتصميم بمؤشرات علمية دقيقة حول نقاط القوة والضعف في منظومة التدريب الرقمي الحالية، مما يساعد في توجيه الموارد نحو الجوانب الأكثر حاجة للتطوير.
- تقدم نتائج الدراسة أساسًا قائمًا على الأدلة (Evidence-Based) يمكن الاستناد إليه في تصميم برامج تدريبية مستقبلية أكثر فعالية واستهدافًا، بما يضمن تحقيق عائد أعلى على الاستثمار في رأس المال البشري.
- تساعد التوصيات المقترحة قيادة الهيئة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم الرقمي المستمر والابتكار، من خلال التركيز على إمكانات الأداء الإبداعي والسياقي إلى جانب الأداء التقليدي.
- يمكن للجهات الحكومية الأخرى، خاصة تلك العاملة في القطاعات الإبداعية والثقافية ضمن رؤية المملكة 2030، الاستفادة من نموذج الدراسة ونتائجها كدليل استرشادي لتطوير استراتيجياتها في تنمية الموارد البشرية الرقمية.

3. القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الدراسة:

- تتميز الدراسة بتركيزها على قطاع متخصص وفريد، وهو فنون العمارة والتصميم، والذي يعتمد بشكل مكثف على المهارات الرقمية المتقدمة، مما يجعل نتائجها ذات صلة وثيقة وقيمة تطبيقية عالية لهذا القطاع الحيوي.
- تضيف الدراسة إلى حقل البحث أداة قياس (استبانة) محكمة وموثوقة، تم تصميمها وتكييفها خصيصًا لتناسب السياق السعودي وقطاع الصناعات الإبداعية، ويمكن للباحثين والممارسين الاستفادة منها مستقبلاً.
- تُعد هذه الدراسة من المحاولات البحثية القليلة التي تفكك العلاقة بين التدريب والأداء إلى أبعادهما المكونة، مما يوفر فهماً أكثر تفصيلاً ودقة لآلية انتقال أثر كل بُعد من أبعاد التدريب على مختلف جوانب الأداء.

- تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا لكيفية ربط مخرجات التدريب مباشرةً بأهداف الأداء المؤسسي، مما يساهم في الانتقال من النظر إلى التدريب كتكلفة تشغيلية إلى اعتباره استثمارًا استراتيجيًا ذا مردود قابل للقياس.

المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها

تشتمل الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين، يتمثلان في المتغير المستقل، وهو التدريب على المهارات الرقمية، والمتغير التابع، وهو أداء الموظفين. وفيما يأتي تحديد دقيق لهما ولأبعادهما:

أولاً: المتغير المستقل: التدريب على المهارات الرقمية

يُعد هذا المتغير الذي يُفترض أنه يؤثر في المتغير التابع، وتقوم الدراسة بقياسه من خلال الأبعاد الآتية:

- محتوى البرامج التدريبية: ويقصد به مدى حداثة وملاءمة وتكامل المعارف والمهارات المقدمة ضمن البرامج التدريبية.
- أساليب ووسائل التدريب: ويُعنى بها فعالية وتنوع الطرق المستخدمة في نقل المحتوى التدريبي إلى المتدربين.
- الدعم التنظيمي للتدريب: ويشير إلى مستوى الدعم الإداري والمادي والمعنوي الذي توفره المنظمة لعملية التدريب.
- تقييم أثر التدريب: ويتعلق بآليات قياس العائد من التدريب وربطه بالأداء الفعلي للموظفين.

ثانياً: المتغير التابع: أداء الموظفين

يُعد هذا المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل، ويعبر عن مخرجات عمل الموظف، وتقوم الدراسة بقياسه من خلال الأبعاد الآتية:

- جودة الأداء: وتشمل درجة الدقة والإتقان والالتزام بالمعايير في إنجاز المهام الموكلة.

- **كفاءة الأداء:** وتعني القدرة على إنجاز المهام بالسرعة المطلوبة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- **الأداء الإبداعي والابتكاري:** ويتضمن القدرة على توليد أفكار وتطوير أساليب عمل مبتكرة.
- **الأداء السياقي:** ويشير إلى السلوكيات الإيجابية الداعمة لبيئة العمل، كالمبادرة والتعاون.

النموذج المفاهيمي للدراسة

يوضح الشكل (1) أدناه النموذج المفاهيمي الذي صُمم خصيصًا لهذه الدراسة، حيث يجسد العلاقة التأثيرية المفترضة بين المتغير المستقل (التدريب على المهارات الرقمية) بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع (أداء الموظفين) بأبعاده الأربعة. كما يبين النموذج الفرضية الرئيسية للدراسة (H_0) التي تربط بين المتغيرين، والفرضيات الفرعية ($H_01 - H_04$) التي تربط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع ككل.



الشكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

توضيح النموذج:

• المتغير المستقل: التدريب على المهارات الرقمية

○ محتوى البرامج التدريبية (H01)

○ أساليب ووسائل التدريب (H02)

○ الدعم التنظيمي للتدريب (H03)

○ تقييم أثر التدريب (H04)

• المتغير التابع: أداء الموظفين

○ جودة الأداء

○ كفاءة الأداء

○ الأداء الإبداعي والابتكاري

○ الأداء السياقي

العلاقات المفترضة:

• الفرضية الرئيسية (H0): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الرقمية (ككل) على أداء الموظفين.

• الفرضيات الفرعية (H01 - H04): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التدريب على المهارات الرقمية (محتوى البرامج التدريبية، أساليب ووسائل التدريب، الدعم التنظيمي للتدريب، تقييم أثر التدريب) على أداء الموظفين (ككل).

يساعد هذا النموذج في تصور العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة وأبعادها، ويوجه عملية التحليل الإحصائي لاختبار هذه الفرضيات.

فرضيات الدراسة

بناءً على النموذج المفاهيمي ومتغيرات الدراسة وأبعادها، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية في صيغتها الصفرية (H_0)، والتي سيتم اختبارها إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$):

- الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب على المهارات الرقمية بأبعاده مجتمعة على أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية الآتية:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لُبُعد (محتوى البرامج التدريبية) على أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لُبُعد (أساليب ووسائل التدريب) على أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لُبُعد (الدعم التنظيمي للتدريب) على أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لُبُعد (تقييم أثر التدريب) على أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم.

حدود الدراسة

لكي تكون نتائج الدراسة أكثر دقة وموضوعية، ولكي يمكن فهمها وتعميمها في إطارها الصحيح، تم تحديد نطاقها ضمن الحدود العلمية والمكانية والبشرية والزمنية الآتية:

- الحدود الموضوعية (العلمية): اقتصرَت هذه الدراسة في موضوعها على استكشاف "أثر التدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين". حيث تم تناول المتغير المستقل (التدريب على المهارات الرقمية) من خلال أربعة أبعاد محددة، وهي: محتوى البرامج التدريبية، وأساليب ووسائل التدريب، والدعم التنظيمي للتدريب، وتقييم أثر التدريب. كما تم تناول المتغير التابع (أداء الموظفين) من خلال أربعة أبعاد هي: جودة الأداء،

وكفاءة الأداء، والأداء الإبداعي والابتكاري، والأداء السياقي. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة ترتبط بهذه المتغيرات والأبعاد تحديداً.

• **الحدود المكانية:** تم تطبيق الإجراءات الميدانية لهذه الدراسة داخل النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، واقتصر التطبيق على جهة محددة وهي "هيئة فنون العمارة والتصميم"، بما يشمل مقرها الرئيس وكافة الفروع التابعة لها التي يتواجد فيها أفراد مجتمع الدراسة. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس واقع هذه البيئة التنظيمية المحددة.

• **الحدود البشرية:** انحصرت هذه الدراسة في تطبيقها على فئة محددة من الموارد البشرية، وهم جميع الموظفين والموظفات العاملين ضمن "الكادر الإداري والوظيفي" في هيئة فنون العمارة والتصميم، بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، والذين كانوا على رأس العمل أثناء فترة جمع البيانات.

• **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية المتمثلة في توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) وجمعها من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة، وهي شهر يوليو من العام 2025. وبناءً عليه، فإن النتائج التي تم التوصل إليها تعبر عن واقع الظاهرة المدروسة في تلك الفترة الزمنية المحددة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

لضمان توحيد الفهم، تستعرض الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمتغيرات الرئيسة على النحو الآتي:

أولاً: التدريب على المهارات الرقمية (Digital Skills Training)

• التعريفات الاصطلاحية:

○ عرّفه فان لاير وزملاؤه (Van Laar et al., 2020, p. 2) بأنه: "مجموعة من الأنشطة التعليمية الموجهة التي تهدف إلى تطوير قدرات الأفراد على استخدام الأجهزة الرقمية وتطبيقات الاتصال للوصول إلى المعلومات وإدارتها ودمجها وتقييمها وإنشائها وتوصيلها في سياق مهني".

○ ويشير إليه جراف-كالير و بامبينا-فيليجاس (Graff-Kalero & Pambudi- Wibowo, 2022, p. 119) على أنه: "عملية منهجية لتنمية الكفاءات الرقمية لدى القوى العاملة، وتشمل المهارات التقنية الصعبة (مثل البرمجة وتحليل البيانات) والمهارات الناعمة (مثل التعاون الرقمي والمواطنة الرقمية) لتعزيز الأداء التنظيمي".

○ فيما يرى أحمد (2021، ص. 34) أنه: "مجهود مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين المتعلقة بالتعامل مع التقنيات الحديثة، بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية في بيئة عمل رقمية".

• التعريف الإجرائي:

○ مجموعة الجهود المنظمة والمخطط لها التي تبذلها هيئة فنون العمارة والتصميم لتزويد موظفيها بالمعارف والقدرات والاتجاهات المرتبطة بالاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية. ويُقاس إجرائيًا في هذه الدراسة من خلال متوسط الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة نتيجة استجاباتهم على الفقرات المخصصة لقياس هذا المتغير في أداة الدراسة بأبعاده الأربعة: محتوى البرامج، وأساليب التدريب، والدعم التنظيمي، وتقييم الأثر.

ثانيًا: أداء الموظفين (Employee Performance)

• التعريفات الاصطلاحية:

○ يُعرّفه أجينيس (Aguinis, 2019, p. 2) بأنه: "ما يفعله الموظفون (أي سلوكياتهم) وما ينتجون. وهو يشمل السلوكيات والنتائج التي تسهم، بشكل إيجابي أو سلبي، في تحقيق الأهداف التنظيمية".

○ ويصفه كووبمانز وزملاؤه (Koopmans et al., 2021, p. 860) بأنه: "مفهوم متعدد الأبعاد يشمل سلوكيات العمل ذات الصلة بأهداف المنظمة، والتي يمكن تقسيمها

إلى أداء المهمة (المهام الأساسية للوظيفة)، والأداء السياقي (السلوكيات الداعمة للبيئة التنظيمية)، والسلوكيات غير المنتجة".

○ بينما يرى العلوان (2022، ص. 91) أنه: "مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في مهامه الوظيفية مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، والذي يعكس مدى مساهمته في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة التي يعمل بها".

• التعريف الإجرائي:

○ حصيلة المخرجات والسلوكيات العملية والإيجابية التي يظهرها موظفو هيئة فنون العمارة والتصميم أثناء قيامهم بمهامهم، والتي تسهم في تحقيق أهداف الهيئة. ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال متوسط الدرجات الكلية الذي يحصل عليه أفراد العينة نتيجة استجاباتهم على الفقرات المعدة لقياس هذا المتغير في أداة الدراسة بأبعاده الأربعة: (جودة الأداء، وكفاءة الأداء، والأداء الإبداعي والابتكاري، والأداء السياقي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يسعى هذا الفصل إلى بناء أساس معرفي متين للدراسة الحالية، وذلك من خلال محورين متكاملين. يستعرض المحور الأول منهما مجموعة مختارة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت بالبحث والتحليل العلاقة بين المهارات الرقمية والتدريب والأداء الوظيفي، بهدف تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لإشغالها. بينما يخصص المحور الثاني لبناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة لتأصيل متغيرات الدراسة ومفاهيمها.

المحور الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

يُعد استعراض الإنتاج الفكري السابق خطوة منهجية ضرورية لتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن حقلها المعرفي، وتجنب التكرار، والبناء على ما توصل إليه الآخرون. وفي هذا الجزء، سيتم عرض ملخصات تحليلية للدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، والتي ارتبطت بشكل مباشر أو غير مباشر بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية، مع ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات السابقة المحلية والعربية

- في دراسة حديثة أجراها الزهراني والشهري (2024) في المملكة العربية السعودية بعنوان "فاعلية برامج التدريب الإلكتروني في تنمية المهارات الرقمية لدى الممارسين الصحيين"، هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية برامج التدريب الإلكتروني في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان. ولتحقيق ذلك، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 285 ممارساً صحياً. وقد

توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود مستوى مرتفع لفاعلية برامج التدريب الإلكتروني في تنمية المهارات الرقمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيراتهم الشخصية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير محتوى برامج التدريب الإلكتروني لمواكبة التطورات التقنية في المجال الصحي.

■ أما دراسة العتيبي (2023)، فقد تناولت "أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الموظفين في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي بأبعاده، وهي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، وإعادة هندسة العمليات، على أداء الموظفين. باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة الموزعة على عينة من 370 موظفًا، كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمهارات الرقمية على مستوى أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بأهمية تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في المهارات الرقمية لجميع المستويات الوظيفية لضمان نجاح التحول الرقمي.

■ وفي سياق متصل، سعت دراسة القحطاني (2022) التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى الكشف عن "دور الكفاءة الرقمية في تعزيز الأداء الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود". اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 278 عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعًا، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الكفاءة الرقمية والأداء الابتكاري. وقدمت الدراسة توصية بضرورة تصميم برامج تدريبية متقدمة لتنمية الكفاءات الرقمية المرتبطة بالبحث العلمي والابتكار.

■ كما بحثت دراسة شطناوي (2022) في الأردن "أثر التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب بأبعاده، وهي: تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب، على الأداء الوظيفي. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعينة من 150 موظفًا، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التدريب على تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين، وكان لبُعد تصميم البرامج التدريبية الأثر

الأبرز. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة فعالية التدريب.

- وبالاتقال إلى دراسة العنزي (2021) في الكويت، والتي جاءت بعنوان "أثر المهارات الرقمية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في ديوان الخدمة المدنية". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المهارات الرقمية والأداء الوظيفي. وباستخدام الاستبانة على عينة من 215 موظفًا، أظهرت النتائج وجود أثر مباشر وموجب للمهارات الرقمية على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية تبني سياسات لتعزيز ثقافة التعلم الرقمي المستمر داخل المؤسسات الحكومية.
- وهدفت دراسة أبو شقير (2021) في فلسطين إلى تقييم "واقع برامج التدريب الرقمي وأثرها على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وُزعت استبانة على عينة مكونة من 320 موظفًا إداريًا. وكشفت النتائج أن واقع برامج التدريب الرقمي كان متوسطًا، بينما كان مستوى الأداء مرتفعًا، ووجود أثر إيجابي للتدريب الرقمي على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الميزانيات المخصصة للتدريب الرقمي وتطوير آليات تقييم أثر هذا التدريب بشكل منهجي.
- كذلك، تناولت دراسة العمري والعزاوي (2020) في العراق موضوع "تأثير كفاءات الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي: بحث استطلاعي في عدد من شركات الاتصالات". سعت الدراسة إلى تحديد تأثير الكفاءات الرقمية، وتشمل: المعرفة، والمهارة، والقدرة، على تحقيق الأداء العالي. وبعد تحليل بيانات 92 استبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين كفاءات الموارد البشرية الرقمية والأداء العالي، وأن لكفاءة المهارة الرقمية التأثير الأبرز. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات على بناء وتطوير مهارات موظفيها الرقمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز.
- وأخيرًا، استكشفت دراسة الجاسر (2020) في المملكة العربية السعودية "متطلبات تنمية المهارات الرقمية اللازمة لمواكبة التحول الرقمي لدى موظفي القطاع العام". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استبانة طُبقت على عينة من 405 موظفين.

وأظهرت النتائج أن أبرز المتطلبات تتمثل في توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة، وتوفير بنية تحتية تقنية داعمة، وتحفيز الموظفين على التعلم الذاتي. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة بالتطوير الرقمي للموارد البشرية داخل الأجهزة الحكومية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية

- في دراسة حديثة أجراها Popescu et al (2023) في رومانيا، بعنوان "تعزيز الكفاءات الرقمية في القطاع العام: مسار نحو تحسين الأداء"، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مستوى الكفاءات الرقمية وأداء الموظفين في الإدارة العامة. باستخدام منهجية مختلطة، وهي: استبانات ومقابلات، مع عينة من 350 موظفًا حكوميًا، وجدت الدراسة أن الموظفين ذوي الكفاءات الرقمية العليا أظهروا مستويات أعلى بكثير في كفاءة الأداء وجودته. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومات لأطر كفاءات رقمية موحدة وتصميم برامج تدريبية مخصصة بناءً عليها لتحسين جودة الخدمات العامة.
- كما تناولت دراسة Gani et al (2022) في إندونيسيا "أثر المهارات الرقمية والتحفيز في العمل على أداء الموظفين خلال جائحة كوفيد-19". سعت الدراسة إلى فحص تأثير المهارات الرقمية على أداء الموظفين الذين يعملون عن بعد. عبر استبانة إلكترونية وزعت على 115 موظفًا في قطاع الخدمات، كشفت النتائج باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) أن للمهارات الرقمية تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بأن تستثمر المنظمات في التدريب على أدوات التعاون الرقمي لتعزيز الأداء في بيئات العمل المرنة.
- أما دراسة Mensah (2022) في غانا، فقد بحثت في "التدريب على المهارات الرقمية، والمشاركة في العمل، وأداء الموظفين في القطاع المصرفي". هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للمشاركة في العمل في العلاقة بين التدريب الرقمي والأداء. بالاعتماد على المنهج الكمي وعينة من 280 موظفًا في البنوك، أظهرت النتائج أن التدريب على المهارات الرقمية لا يؤثر فقط بشكل مباشر على الأداء، بل يعزز أيضًا من مستويات المشاركة في العمل، والتي بدورها تحسن الأداء. وأوصت الدراسة بأن يركز تصميم برامج التدريب على الجوانب التي تعزز انغماس الموظف وتفاعله.

- وفي دراسة لـ Tan and Lee (2021) أجريت في ماليزيا حول "فعالية التدريب الإلكتروني وتأثيرها على الأداء الوظيفي في ظل الوضع الطبيعي الجديد"، تم تقييم أثر أبعاد التدريب الإلكتروني، وتشمل: جودة النظام، وجودة المحتوى، ودعم المدرب، على الأداء الوظيفي. باستخدام استبانة عبر الإنترنت لعينة من 210 موظفين من مختلف القطاعات، توصلت الدراسة إلى أن جودة المحتوى التدريبي والدعم المقدم من المدرب هما أهم عاملين مؤثرين في تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تصميم محتوى تدريبي تفاعلي وتقديم دعم فني وبشري مستمر للمتدربين.
- وسعت دراسة Efendi and Yuliana (2021) في إندونيسيا إلى تحديد "تأثير الكفاءة الرقمية والقيادة الرقمية على أداء الموظفين في شركة اتصالات". اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من 102 موظف. وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن لكل من الكفاءة الرقمية لدى الموظفين والقيادة الرقمية لدى المديرين تأثيراً إيجابياً كبيراً على الأداء. وقدمت الدراسة توصية للمديرين بضرورة التحلي بسمات القيادة الرقمية لتشجيع فرقهم على تبني التقنيات الجديدة واستخدامها بفعالية.
- وبحثت دراسة Škrinjaric (2020) في كرواتيا في "العلاقة بين محو الأمية الرقمية والأداء الوظيفي: تحليل على مستوى الشركة". هدفت الدراسة إلى تقييم ما إذا كانت الشركات التي تستثمر أكثر في محو الأمية الرقمية لموظفيها تحقق أداءً أفضل. باستخدام بيانات من 155 شركة، وجدت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين مستوى محو الأمية الرقمية للقوى العاملة ومؤشرات أداء الشركة، مثل: الإنتاجية والربحية. وأوصت الدراسة بأن تدمج الشركات استراتيجيات تنمية المهارات الرقمية ضمن استراتيجياتها التنافسية الشاملة.
- أخيراً، تناولت دراسة Aguinis and Burgi-Tian (2020) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي مراجعة منهجية للأدبيات، موضوع "إدارة الأداء في العصر الرقمي". استعرضت الدراسة 112 مقالاً لتحديد كيف غيرت الرقمنة ممارسات إدارة الأداء. وخلصت المراجعة إلى أن التكنولوجيا تتيح جمع بيانات الأداء بشكل مستمر وتقديم تغذية راجعة فورية، مما يتطلب مهارات رقمية من المديرين والموظفين لتحليل هذه البيانات والاستفادة منها. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم أنظمة إدارة الأداء

لتكون أكثر مرونة وتعتمد على البيانات، مع تدريب الموظفين على كيفية استخدامها لتحسين أدائهم بشكل استباقي.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال العرض التحليلي للدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات التي توضح الإطار العام للمعرفة في هذا الحقل، وتبرز موقع الدراسة الحالية ضمنه، وذلك على النحو الآتي:

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتسق الدراسة الحالية مع التوجه العام في الأدبيات الحديثة الذي يؤكد على الدور المحوري للمهارات الرقمية كعامل حاسم في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي. حيث أجمعت غالبية الدراسات التي تم عرضها، مثل دراسة (العتيبي، 2023)، ودراسة (Popescu et al., 2023)، ودراسة (Gani et al., 2022)، على وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية وبين مستويات أدائهم. كما تتسق هذه الدراسة مع دراسات أخرى مثل دراسة (الزهراني والشهري، 2024) و(شطناوي، 2022) في تأكيدها على أن التدريب يؤدي الدور الرئيس لتنمية هذه المهارات.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ فمن حيث المتغيرات، تتفق في تناولها لمتغيري التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين كمتغيرين رئيسيين. ومن الناحية المنهجية، تتفق مع غالبية الدراسات مثل دراسة (القحطاني، 2022) و(Mensah, 2022) في تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهو ما يُعد مناسباً لقياس الاتجاهات ووجهات النظر واختبار العلاقات بين المتغيرات في البيئات التنظيمية.

3. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تجعل منها إضافة نوعية للمعرفة. فمن حيث بيئة التطبيق، تتجه هذه الدراسة إلى قطاع فريد لم تتناوله الدراسات السابقة التي تم عرضها بشكل مباشر، وهو قطاع "فنون العمارة والتصميم" ممثلاً في هيئة حكومية متخصصة، بينما ركزت الدراسات الأخرى على قطاعات مختلفة ك الصحة (الزهراني والشهري، 2024)، والقطاع المصرفي (Mensah, 2022)، والاتصالات (شطناوي، 2022)، أو القطاع العام بشكل عام (العتيبي، 2023). ومن حيث عمق المتغيرات، تتناول هذه الدراسة المتغير المستقل (التدريب على المهارات الرقمية) من خلال أربعة أبعاد محددة ومتكاملة، هي: المحتوى، والأساليب، والدعم التنظيمي، والتقييم، وهو تفصيل لم تجتمع عليه معظم الدراسات السابقة التي قد تركز على جانب واحد أو تقيس المتغير ككل. كما تقيس المتغير التابع (أداء الموظفين) بأربعة أبعاد تشمل الجانب الإبداعي والسياقي، مما يوفر رؤية أكثر شمولية للأداء مقارنة بالدراسات التي قد تقتصر على الكفاءة أو الجودة.

4. الفجوة البحثية:

على الرغم من ثراء الأدبيات، إلا أن المراجعة كشفت عن فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية لسدها. تتمثل هذه الفجوة في ندرة الدراسات التي قامت بقياس الأثر التفصيلي لأبعاد عملية التدريب الرقمي مجتمعة (من المحتوى إلى التقييم) على الأبعاد المتعددة لأداء الموظفين (من الجودة إلى الإبداع) في سياق مؤسسة إبداعية حكومية في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات إما بحثت في أثر المهارات الرقمية بشكل عام دون التركيز على عملية التدريب التي تؤدي لاكتسابها، أو بحثت في التدريب دون تحليل أثره على مكونات الأداء المختلفة بشكل تفصيلي، وخاصة في قطاع يعتمد على الإبداع كقطاع العمارة والتصميم.

5. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في عدة نواحٍ، منها:

- **بناء الإطار النظري:** حيث ساعدت في بلورة المفاهيم الأساسية وتحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة.
- **صياغة الفرضيات:** إذ تم تطوير فرضيات الدراسة بناءً على النتائج المتكررة في الأدبيات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.
- **تطوير أداة الدراسة:** تم الاسترشاد بالمقاييس والفقرات التي استخدمتها دراسات موثوقة مثل دراسة (Burgi-Tian, 2020 & Aguinis) و (Koopmans et al., 2021) في بناء وتصميم فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، مع تكييفها لتناسب السياق المحدد للهيئة.
- **تفسير النتائج:** ستشكل نتائج الدراسات السابقة أساساً مهماً لمقارنة وتفسير النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة، وتحديد مدى توافقها أو اختلافها مع السياقات الأخرى.

6. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بكونها دراسة تكاملية ومتعمقة؛ فهي لا تكتفي بتأكيد وجود علاقة، بل تسعى إلى تفكيك هذه العلاقة لفهم "كيف" و"لماذا" يؤثر التدريب الرقمي على الأداء من خلال تحليل أبعادهما. كما أنها تتميز بسياقها المحدد والفريد، وهو هيئة فنون العمارة والتصميم، مما سيقدم نتائج ذات قيمة تطبيقية عالية للجهة المستهدفة وللقطاعات المماثلة. وأخيراً، فإن بناء نموذج مفاهيمي يجمع هذه الأبعاد ويختبره ميدانياً في البيئة السعودية يُعد مساهمة أصيلة تضيف إلى الرصيد المعرفي في هذا المجال.

المحور الثاني: الإطار النظري

تمهيد

بعد استعراض الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة الحالية منها، يتجه هذا المحور إلى بناء الإطار النظري الذي يؤصل مفاهيم الدراسة ومتغيراتها. حيث سيتم تناول كل متغير من متغيرات الدراسة في مبحث مستقل، من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية المتخصصة لتوضيح المنطلقات الفكرية والنظرية، وتحديد الأبعاد والمكونات، واستعراض النماذج ذات الصلة، بما يوفر الخلفية العلمية اللازمة لفهم العلاقات التي تدرسها هذه الرسالة بعمق.

المبحث الأول: التدريب على المهارات الرقمية

في ظل الهيمنة المتزايدة للاقتصاد الرقمي والتحول التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم، برز مصطلح المهارات الرقمية (Digital Skills) كأحد أكثر المفاهيم أهمية وتداولاً في أدبيات إدارة الأعمال والموارد البشرية (BMBF, 2023). يمكن تعريف المهارات الرقمية بشكل شامل على أنها مجموعة القدرات والمعارف والسلوكيات التي تمكن الأفراد من استخدام التقنيات الرقمية وأدوات الاتصال وشبكات المعلومات للوصول إلى البيانات وإدارتها، ودمجها، وتقييمها، وإنشائها، ومشاركتها بفعالية وكفاءة (UNESCO, 2018, p. 11). تتجاوز هذه المهارات الجانب التقني البحت، لتشمل أبعاداً معرفية (مثل فهم كيفية عمل التقنية)، وسلوكية (الاستخدام المسؤول والأخلاقي للأدوات الرقمية)، وإبداعية (توظيف التقنية في حل المشكلات والابتكار وإنتاج حلول جديدة) (الجاسر، 2020، ص. 215).

تكمُن الأهمية المحورية لهذه المهارات في كونها لم تعد رفاهية أو ميزة تنافسية إضافية، بل أصبحت ضرورة أساسية للاندماج الفعال في سوق العمل والمجتمع المعاصر الذي يتسم بالتحول الرقمي المتسارع. على المستوى الفردي، تؤدي المهارات الرقمية دوراً رئيسياً في تعزيز قابلية التوظيف (Employability) والتطور الوظيفي المستمر للموظفين، مما يمكنهم من مواكبة المتغيرات والتطورات في مجالات عملهم (Van Laar et al., 2020, p. 5). أما على المستوى التنظيمي، فتُعد القوى العاملة الماهرة رقمياً محركاً أساسياً وداعماً رئيسياً للتحول الرقمي الشامل،

حيث تسهم هذه المهارات بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف، والاستجابة السريعة والديناميكية لمتغيرات السوق وتحدياته (Škrinjarić, 2020؛ Graff-Kalero & Pambudi-Wibowo, 2022, p. 118). في قطاعات متخصصة مثل العمارة والتصميم، تترجم هذه المهارات إلى قدرات حاسمة مثل استخدام برمجيات النمذجة المتقدمة (Building Information Modeling - BIM)، وأدوات المحاكاة ثلاثية الأبعاد (D Simulation3)، وبرامج التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD)، ومنصات التعاون السحابي، مما يغير بشكل جذري طرق التصميم، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة المشاريع، ويسهم في تقديم منتجات تصميمية أكثر جودة وكفاءة (الغامدي، 2022).

إن الفجوة المتزايدة بين المهارات الرقمية المطلوبة في سوق العمل وتلك المتوفرة حاليًا لدى القوى العاملة تمثل تحديًا عالميًا كبيرًا يواجه المنظمات والحكومات على حد سواء (World Economic Forum, 2023). ويُعد التدريب المنظم والمستمر هو الجسر الأكثر فعالية واستدامة لعبور هذه الفجوة. فالتدريب، في سياق الحديث، هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية ومستدامة في معارف (Knowledge)، ومهارات (Skills)، وقدرات (Abilities) الموظفين لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Noe & Tews, 2023, p. 34). وعندما يتعلق الأمر بالمهارات الرقمية تحديدًا، يكتسب التدريب أهمية مضاعفة نظرًا للطبيعة الديناميكية والمتغيرة بسرعة للتقنية، مما يستدعي تحديثًا وتطويرًا مستمرًا للمهارات لضمان بقاء الموظفين على اطلاع بأحدث التطورات.

يؤدي التدريب على المهارات الرقمية دورًا حاسمًا في تمكين الموظفين من التكيف بفعالية مع بيئات العمل الجديدة التي تفرضها التقنيات الحديثة، وتقليل مقاومة التغيير التي غالبًا ما تصاحب تبني هذه التقنيات. إذ إنه لا يزودهم بالمعرفة التقنية فحسب، بل يعزز أيضًا ثقتهم في استخدام الأدوات الرقمية بطلاقة، ويشجع على تكوين "عقلية رقمية (Digital Mindset)" تتقبل التجريب، والابتكار، والتعلم المستمر، والتكيف السريع مع الأدوات والمنهجيات الجديدة (أحمد، 2021، ص. 45؛ Efendi & Yuliana, 2021). وبالتالي، فإن الاستثمار في برامج التدريب الرقمي لم يُعد يُنظر إليه على أنه مجرد تكلفة تشغيلية، بل أصبح يُنظر إليه كاستثمار استراتيجي طويل الأمد في رأس

المال البشري يعود بفوائد ملموسة وبعودائد استثمارية عالية على الأداء التنظيمي الشامل (Kraiger & Ford, 2021).

لتحقيق أقصى فاعلية من عملية التدريب الرقمي، يجب النظر إليها كنظام متكامل يتكون من عدة أبعاد مترابطة ومتفاعلة تؤثر في مخرجاتها النهائية. وتبنت الدراسة الحالية نموذجاً رباعي الأبعاد لقياس وتقييم هذه العملية، مستلهماً من نماذج تصميم التدريب الكلاسيكية مثل نموذج (ADDIE)، مع تكيفه ليعكس خصوصية المهارات الرقمية ومتطلباتها. وتشمل هذه الأبعاد ما يأتي:

1. محتوى البرامج التدريبية (Training Program Content)

يُعد المحتوى جوهر أي برنامج تدريبي، وتتوقف فعالية التدريب بشكل كبير على جودته، وملاءمته، وتطابقه مع الاحتياجات الفعلية. ففي سياق المهارات الرقمية، يجب أن يتسم المحتوى بـ الحداثة والتحديث المستمر، بحيث يواكب آخر إصدارات البرمجيات، والتقنيات، والمنهجيات المستخدمة في المجال التخصصي للهيئة (مثل: برمجيات التصميم، أدوات المحاكاة، تقنيات الواقع المعزز والافتراضي في العمارة والتصميم) (Tan & Lee, 2021). كما يجب أن يكون وثيق الصلة (Relevant) بالمهام الوظيفية اليومية للموظفين والمسؤوليات الموكلة إليهم، بحيث يلمس المتدرب القيمة المباشرة والمطبقة لما يتعلمه في سياق عمله (Sitzmann & Weinhardt, 2019, p. 438). بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون المحتوى شاملاً ومتكاملاً، فلا يقتصر على شرح "كيفية" استخدام الأداة التقنية فحسب، بل يمتد ليشمل "لماذا" تستخدم، و"متى" تستخدم، وكيف يمكن توظيفها بشكل إبداعي ومبتكر لحل المشكلات المعقدة وتطوير أساليب العمل الحالية (القحطاني، 2022). التركيز على الجوانب التطبيقية والأمثلة الواقعية من بيئة عمل الهيئة يعزز من قدرة المتدربين على نقل التعلم إلى الوظيفة.

2. أساليب ووسائل التدريب (Training Methods and Tools)

يشير هذا البعد إلى الطرق والوسائل التعليمية التي يتم من خلالها تقديم المحتوى التدريبي وتسهيل عملية التعلم. لقد أتاح التطور التقني الهائل في العقدين الأخيرين مجموعة واسعة ومتنوعة من الأساليب المبتكرة التي تتجاوز المحاضرات التقليدية التي تركز على التلقين. إذ تشمل الأساليب

الفعالة في التدريب الرقمي الحديث ورش العمل التفاعلية (Interactive Workshops)، والتعلم المدمج (Blended Learning) الذي يجمع بفاعلية بين التدريب الحضوري المباشر والجلسات الافتراضية أو المنصات الإلكترونية، والتعلم القائم على المشاريع (Project-Based Learning) حيث يطبق المتدربون مهاراتهم بشكل عملي على مشكلات أو مهام حقيقية تحاكي بيئة العمل (Noe & Tews, 2023, p. 196). كما يؤدي استخدام أدوات المحاكاة (Simulations)، والواقع الافتراضي (Virtual Reality - VR)، والواقع المعزز (Augmented Reality - AR) دورًا حيويًا في توفير بيئة آمنة وغامرة للتدريب، والتكرار، والتعلم من الأخطاء دون تبعات حقيقية (Kraiger & Ford, 2021, p. 495). إن اختيار الأسلوب والوسيلة المناسبة يعتمد بشكل كبير على طبيعة المهارة المستهدفة، والمحتوى التعليمي، وخصائص المتدربين، ولكن يظل التنوع في الأساليب عاملاً مهماً لزيادة تفاعل المتدربين وتحفيزهم على التعلم العميق والمستمر.

3. الدعم التنظيمي للتدريب (Organizational Support for Training)

لا يمكن لبرامج التدريب، مهما بلغت جودتها، أن تتجح بمعزل عن بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة. يشمل الدعم التنظيمي عدة جوانب حيوية ومتكاملة:

- **دعم الإدارة العليا (Top Management Support):** يتجلى هذا الدعم في تخصيص الميزانيات الكافية للبرامج التدريبية الرقمية، وتوفير الموارد اللازمة، والتأكيد المستمر على الأهمية الاستراتيجية للتدريب كعنصر أساسي في تحقيق أهداف الهيئة ورؤيتها المستقبلية (أحمد، 2021، ص. 67).

- **دعم المشرف المباشر (Immediate Supervisor Support):** يؤدي المشرف المباشر دورًا حاسمًا في نجاح عملية نقل أثر التدريب. يشمل ذلك تشجيع الموظفين على حضور التدريب، وتوفير الوقت الكافي لهم، وإزالة العوائق، والأهم من ذلك، توفير الفرص الملائمة لهم لـ **تطبيق ما تعلموه** من مهارات رقمية فور العودة إلى بيئة العمل اليومية (Sitzmann & Weinhardt, 2019, p. 445).

- **البنية التحتية التقنية (Technological Infrastructure):** يتضمن الدعم التنظيمي أيضًا توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لممارسة وتطبيق المهارات المكتسبة، من أجهزة

حاسوب حديثة، وبرمجيات متخصصة (مثل برامج التصميم الهندسي ثلاثي الأبعاد، برامج المحاكاة)، وتراخيص الاستخدام، وشبكات قوية وموثوقة، بالإضافة إلى دعم فني وتقني مستمر (العتيبي، 2021).

- **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** يجب أن تتبنى الهيئة ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة، والتعلم المستمر، والتجريب، وتقبل المخاطرة المحسوبة في استخدام التقنيات الجديدة، وتقدير الموظفين الذين يطورون مهاراتهم الرقمية ويساهمون في الابتكار (Tews, 2023, p. 112 & Noe).

4. تقييم أثر التدريب (Evaluation of Training Impact)

يُمثل التقييم الحلقة الأخيرة والأساسية في دورة التدريب المتكاملة، فهو العملية المنهجية التي يتم من خلالها قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه المحددة، والعائد على الاستثمار فيه. ويُعد نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick's Model) هو الأكثر شيوعاً وشمولية في هذا المجال، والذي يقترح أربعة مستويات متتالية للتقييم (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016):

- **ردة الفعل (Reaction):** قياس مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي (المحتوى، المدرب، الأساليب).
- **التعلم (Learning):** قياس مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات الجديدة المستهدفة من التدريب.
- **السلوك (Behavior):** قياس مدى تطبيق المتدربين للمهارات المكتسبة في بيئة العمل الفعلية بعد انتهاء التدريب.
- **النتائج (Results):** قياس الأثر الملموس للتدريب على مؤشرات الأداء التنظيمي والوظيفي، مثل تحسين جودة التصاميم، تقليل زمن إنجاز المشاريع، زيادة الكفاءة التشغيلية، أو تعزيز الابتكار (Koopmans et al., 2021).

في سياق التدريب الرقمي، لا يكفي الاقتصار على قياس رضا المتدربين فحسب (المستوى الأول)، بل يجب التعمق للتأكد من أنهم اكتسبوا المهارات المستهدفة (التعلم)، وأنهم يطبقون هذه المهارات بفعالية في وظائفهم (السلوك)، وأن هذا التطبيق قد أدى إلى تحسن ملموس في مؤشرات الأداء الرئيسية (النتائج) (أبو شقير، 2021؛ شطناوي، 2022). إن عملية التقييم الشاملة لا تقيس فعالية التدريب فحسب، بل توفر أيضًا تغذية راجعة قيمة وضرورية لتطوير وتحسين البرامج التدريبية المستقبلية، وضمان توافقها مع الاحتياجات المتغيرة للهيئة وأهدافها الاستراتيجية (العلوان، 2022).

المبحث الثاني: أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين (Employee Performance) من المفاهيم المركزية والأساسية في أدبيات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، ويشكل المحصلة النهائية لجهود المنظمة في استقطاب، وتطوير، وتحفيز، وإدارة كوادرها البشرية. يتجاوز المفهوم الحديث للأداء مجرد القياس الكمي للإنتاج أو عدد المهام المنجزة، ليتسع ويشمل منظورًا أكثر شمولية وتعددية للسلوكيات والنتائج. إذ يُعرّفه أجينيس (Aguinis, 2019, p. 2) بأنه "السلوكيات والنتائج التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية". هذا التعريف يؤكد أن الأداء لا يقتصر على "ماذا" ينجز الموظف (النتائج الملموسة)، ولكن الأهم يشمل أيضًا "كيف" ينجز هذه المهام (السلوكيات التي يتبناها). هذه النظرة الشمولية تعكس تعقيد الأداء في بيئة العمل المعاصرة، حيث تتداخل الجوانب الفنية والاجتماعية.

لقد تطورت النظريات والنماذج لتصنيف الأداء إلى مكونات رئيسة تُمكن من فهمه وقياسه بشكل أدق وأكثر تفصيلاً. ومن أبرز هذه التصنيفات هو التمييز بين أداء المهام (Task Performance) والأداء السياقي (Contextual Performance). فأداء المهام يشير إلى الكفاءة والفعالية في إنجاز الأنشطة الأساسية والرسمية المدرجة في الوصف الوظيفي للموظف، والتي ترتبط بشكل مباشر بالإنتاجية أو تقديم الخدمة (Burgi-Tian, 2020 & Aguinis). بينما يشير الأداء السياقي إلى السلوكيات الطوعية التي لا تُعد جزءًا من المتطلبات الرسمية المحددة للوظيفة، ولكنها تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي يتم فيها العمل، مثل مساعدة الزملاء، والتعاون الفعال، والمبادرة، والتفاني التنظيمي (Koopmans et al., 2021, p. 861). وقد أضاف باحثون آخرون بُعدًا

ثالثًا هامًا وهو السلوكيات غير المنتجة (Counterproductive Work Behaviors)، والتي تشمل الأفعال التي تضر بالمنظمة عمدًا أو سهوًا، مثل التغيب غير المبرر أو إهدار الموارد. وفي ظل بيئة العمل الرقمية المتغيرة باستمرار، اكتسبت أبعاد أخرى مثل الأداء الإبداعي والابتكاري (Creative & Innovative Performance) أهمية متزايدة، حيث لم يُعد الأداء المتميز يقتصر على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، بل تعداه إلى القدرة على تطويرها، وإعادة تصميم العمليات، وابتكار طرق جديدة ومحسنة لإنجاز المهام (العلوان، 2022، ص. 150). هذا التطور في فهم الأداء يعكس الحاجة إلى مرونة أكبر وابتكار مستمر في بيئات العمل الحديثة.

إن اكتساب الموظفين للمهارات الرقمية من خلال التدريب الفعال ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر على مختلف أبعاد أدائهم. فامتلاك الموظف للقدرة على استخدام البرمجيات المتقدمة (مثل برامج تحليل البيانات الضخمة)، ومهارات تحليل البيانات، والتواصل الفعال عبر المنصات الرقمية المتنوعة، يؤدي إلى تحولات جوهرية في طريقة أدائه لعمله. حيث يمكن للتقنية أن تؤدي إلى أتمتة المهام الروتينية والمتكررة، مما يتيح للموظف وقتًا أكبر للتركيز على الجوانب الأكثر تعقيدًا، وتحليلية، وإبداعًا في وظيفته، وبالتالي رفع القيمة المضافة لعمله (BMBF, 2023, p. 25؛ العمري والعزاوي، 2020). كما أن القدرة على الوصول الفوري للمعلومات ومشاركتها بكفاءة مع فرق العمل تسرع من وتيرة اتخاذ القرار وتحسن من جودته، مما يعزز من الأداء الكلي للفرد والفرق على حد سواء. وتشير الأدبيات إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة رقمية عالية يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من المبادرة، والانخراط في العمل، والمواطنة التنظيمية، نظرًا لشعورهم بالتمكين والثقة في قدراتهم على مواجهة التحديات التقنية والتكيف مع المتغيرات (Popescu et al., 2023, p. 8؛ Mensah, 2022).

لقياس أداء الموظفين بشكل شامل في سياق هيئة فنون العمارة والتصميم، ولفهم طبيعة الأثر المتعدد الأوجه الذي يحدثه التدريب الرقمي، قامت الدراسة الحالية بتبني نموذج رباعي الأبعاد للأداء، يجمع بين الجوانب الأساسية، والداعمة، والإبداعية للأداء، لتقديم صورة متكاملة. وهذه الأبعاد هي:

1. جودة الأداء (Performance Quality)

يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بدرجة الإتقان والدقة في المخرجات التي يقدمها الموظف. في قطاع حيوي مثل العمارة والتصميم، لا تُقاس الجودة فقط بالخلو من الأخطاء الفنية أو التقنية، بل تشمل أيضاً الالتزام الصارم بالمعايير المهنية الصناعية (مثل كود البناء السعودي)، وتحقيق المتطلبات الجمالية والوظيفية للعميل والمشروع، بالإضافة إلى تقديم حلول مبتكرة ومستدامة. يُسهم التدريب على المهارات الرقمية بشكل فعال في تعزيز جودة الأداء من خلال تمكين الموظفين من استخدام أدوات الفحص والمراجعة الدقيقة (مثل برامج كشف التعارضات في نماذج BIM)، وإجراء عمليات محاكاة متقدمة (Advanced Simulations) لاختبار أداء التصاميم والتحقق من صلاحيتها قبل تنفيذها الفعلي، مما يقلل بشكل كبير من احتمالية حدوث الأخطاء المكلفة أو إعادة العمل في مراحل لاحقة من المشروع (الغامدي، 2022، ص. 81؛ الزهراني والشهري، 2024).

2. كفاءة الأداء (Performance Efficiency)

تشير الكفاءة إلى العلاقة المثلى بين المدخلات (مثل الوقت، الجهد، الموارد المالية والبشرية) والمخرجات (المهام المنجزة والأهداف المحققة). والموظف الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق أهدافه المحددة بأقل قدر ممكن من الموارد وأسرع وقت ممكن دون المساس بالجودة. تؤدي المهارات الرقمية دوراً كمضاعف للقوة (Force Multiplier) في هذا الجانب؛ فاستخدام القوالب الجاهزة الذكية، وأتمتة العمليات الروتينية والمتكررة، والقدرة على البحث السريع والفعال عن المعلومات ذات الصلة، كلها عوامل تسهم في تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وزيادة الإنتاجية الفردية (Gani et al., 2022, p. 6). علاوة على ذلك، تسهّل منصات التعاون الرقمي (Digital Collaboration Platforms) التنسيق الفوري والفعال بين أعضاء الفريق، وتقلل من التأخير الناتج عن سوء التواصل أو غياب المعلومات، مما يرفع من كفاءة الأداء على المستويين الفردي والجماعي، ويعزز من القدرة التنافسية للمنظمة (شطناوي، 2022).

3. الأداء الإبداعي والابتكاري (Creative & Innovative Performance)

يتجاوز هذا البعد مجرد التنفيذ الروتيني للمهام الموكلة، إلى القدرة على توليد أفكار جديدة وأصيلة، وتطوير عمليات العمل، وتقديم حلول غير تقليدية ومبتكرة للمشكلات المعقدة. في مجال

يعتمد بشكل أساسي على الإبداع مثل العمارة والتصميم، يُعد هذا البعد حاسماً للتميز والاستمرارية. تفتح المهارات الرقمية آفاقاً واسعة وغير مسبقة للإبداع والابتكار؛ فالبرمجيات التوليدية (Generative Design) على سبيل المثال، تسمح للمصممين باستكشاف آلاف الخيارات التصميمية المثلى في وقت قصير جداً بناءً على معايير محددة. كما تمكّن تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) المصممين والعملاء من "تجربة" الفراغات والتصاميم بشكل غامر قبل بنائها الفعلي، مما يحفز على التجريب، والابتكار، وتحسين التصورات. وبالتالي، فإن الموظف الماهر رقمياً لا يستخدم التقنية لتنفيذ الأفكار القائمة فقط، بل يستخدمها كمصدر للإلهام، وأداة لتوليد الأفكار الجديدة، ومنصة لاختبار الابتكارات (القحطاني، 2022، ص. 115؛ العتيبي، 2023).

4. الأداء السياقي (Contextual Performance)

كما ذكر سابقاً، يتعلق هذا البعد ب السلوكيات الإيجابية والطوعية التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية للعمل، ولا ترتبط بشكل مباشر بالوصف الوظيفي الرسمي. في العصر الرقمي، يتخذ الأداء السياقي أشكالاً جديدة ومهمة. إذ يشمل الآن مفهوم "المواطنة الرقمية (Digital Citizenship)" في مكان العمل، والتي تتضمن سلوكيات مثل المبادرة بمشاركة المعرفة التقنية والخبرات الرقمية مع الزملاء، وتقديم المساعدة الطوعية في حل المشكلات الرقمية التي يواجهونها (مثل مشاكل البرمجيات أو الأجهزة)، والالتزام الصارم بسياسات أمن المعلومات وحماية البيانات، والتعاون الفعال والإيجابي مع الزملاء عبر المنصات الرقمية المشتركة لإنجاز الأهداف الجماعية (Mensah, 2022, p. 7). هذه السلوكيات، وإن كانت غير رسمية أو غير مشروطة بالمكافآت المباشرة، إلا أنها تؤدي دوراً حيوياً في بناء ثقافة رقمية إيجابية، وتعزيز الروح المعنوية، وتسريع وتيرة التعلم الجماعي داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للهيئة.

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين

إن العلاقة بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين ليست مجرد علاقة خطية بسيطة أو أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تكاملية، متعددة الأوجه، وديناميكية تتأثر بالعديد من العوامل ويمكن تفسيرها من خلال عدة أطر نظرية راسخة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم

النفس التنظيمي. هذه العلاقة المعقدة هي ما يضمن أن الاستثمار في التدريب الرقمي يترجم إلى تحسينات ملموسة ومستدامة في أداء الموظفين وبالتالي في الأداء التنظيمي العام.

الأطر النظرية المفسرة للعلاقة

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

من منظور هذه النظرية، يُعد التدريب استثمارًا استراتيجيًا في الأفراد يهدف إلى زيادة مخزونهم من المعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات (Human Capital). هذا الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجيتهم وقيمتهم الاقتصادية بالنسبة للمنظمة (Noe & Tews, 2023, p. 28). وعليه، فإن تزويد الموظفين بالمهارات الرقمية المتقدمة يمثل شكلاً حاسماً من أشكال تكوين رأس المال البشري المتخصص، والذي ينعكس مباشرة في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي مثل الكفاءة، والجودة، والقدرة على الابتكار، وبالتالي يساهم في تحقيق عوائد استثمارية ملموسة للمنظمة. هذا الاستثمار لا يقتصر على التكنولوجيا فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز القدرات التحليلية، ومهارات حل المشكلات الرقمية، والقدرة على التفكير النقدي في بيئة متغيرة (Popescu et al., 2023).

2. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) لألبرت باندورا (Albert Bandura, 1977):

تُفترض هذه النظرية أن الأفراد يتعلمون ليس فقط من خلال التجربة المباشرة أو التلقين المباشر، بل أيضًا وبشكل فعال من خلال الملاحظة (Observational Learning) والنمذجة (Modeling) لسلوكيات الآخرين. فالبرامج التدريبية الفعالة، خاصة تلك التي تتضمن ورش عمل تفاعلية، وتطبيقات عملية، ومحاكاة لبيئة العمل الواقعية، توفر بيئة غنية يمكن للموظفين فيها ملاحظة زملائهم أو المدربين وهم يستخدمون التقنيات الرقمية ببراعة وثقة. هذه الملاحظة المستمرة لسلوكيات الفعالة تعزز بشكل كبير من "الكفاءة الذاتية" (Self-Efficacy) لديهم، أي إيمانهم بالراسخ بقدرتهم على أداء المهام الرقمية المعقدة بنجاح وتجاوز التحديات المحتملة (Bandura, 1977). هذا الإيمان المعزز يُعد دافعاً قوياً لتبني السلوكيات الجديدة، وتطبيقها في بيئة العمل،

والمثابرة في مواجهة الصعوبات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسن مستمر في الأداء (Sitzmann & Weinhardt, 2019, p. 436).

نقل أثر التدريب: الجسر بين التعلم والأداء

من المهم التأكيد على أن تحسن الأداء لا يحدث بمجرد انتهاء البرنامج التدريبي. فالمعارف والمهارات المكتسبة في قاعة التدريب لا تنتقل تلقائيًا إلى بيئة العمل. بل يمر هذا التحول عبر عملية حيوية ومعقدة تُعرف بـ "نقل أثر التدريب" (Transfer of Training)، وهي الدرجة التي يطبق بها المتدربون المعارف والمهارات التي اكتسبوها في التدريب بشكل فعال ومستمر في وظائفهم اليومية (Kraiger & Ford, 2021, p. 501).

يتوقف نجاح هذه العملية على عدة عوامل مترابطة تشكل حلقة وصل ضرورية ومُحكمة بين التدريب والأداء، وهي تشمل:

- **جودة تصميم البرنامج التدريبي:** يبدأ الأمر ببرنامج تدريبي مصمم بعناية فائقة، يتضمن محتوى ملائم وذو صلة وثيقة بالمهام الوظيفية الفعلية للموظفين، ويُقدم بـ أساليب فعالة وتفاعلية تشجع على التطبيق العملي والمشاركة النشطة (Noe & Tews, 2023). هذا يضمن أن المتدرب يكتسب بالفعل المهارات والمعارف المستهدفة ذات الصلة باحتياجاته الوظيفية وتحديات العمل اليومية.
- **بيئة العمل الداعمة (Work Environment Support):** لكي تتحول هذه المهارات والمعارف المكتسبة إلى سلوكيات أدائية ملموسة ومستدامة، لا بد من وجود بيئة عمل داعمة ومُحفزة. هذه البيئة يجب أن توفر دعمًا تنظيميًا كاملاً، يتمثل في توفير الموارد اللازمة (أجهزة، برامج، تراخيص، بنية تحتية رقمية)، وتشجيع الإدارة والمشرفين على التطبيق، وخلق فرص حقيقية للموظفين لاستخدام ما تعلموه في مشاريع ومهام فعلية (Aguinis, 2019). غياب هذا الدعم قد يؤدي إلى "انقراض" المهارات المكتسبة بمرور الوقت بسبب عدم ممارستها.

مثال توضيحي لتفعيل نقل أثر التدريب:

على سبيل المثال، قد يحضر مهندس معماري في هيئة فنون العمارة والتصميم دورة تدريبية متقدمة ومكثفة حول برمجيات النمذجة المتكاملة (Building Information Modeling - BIM) وتقنياتها المتطورة، التي تمكنه من تصميم المباني رقمياً وإدارة بياناتها بشكل فعال. لكي يُترجم هذا التدريب النوعي إلى تحسن ملموس في الأداء، يتمثل في زيادة جودة وكفاءة التصميم، يجب أن توفر له الهيئة بعد التدريب:

- **التراخيص اللازمة** للبرنامج المتخصص (مثل Autodesk Revit أو Archicad).
- **جهاز حاسوب** بمواصفات تقنية عالية قادرة على تشغيل البرمجيات المعقدة بسلاسة ودون تأخير.
- **مشاريع واقعية** أو مهام تصميمية تتطلب استخدام هذه التقنية الجديدة، مما يتيح له فرصاً متعددة ومتكررة للتطبيق الفعلي لما تعلمه.
- **تشجيع مستمر ودعم مباشر** من مديره المباشر لتبني التقنية، وتقديم التغذية الراجعة البناءة حول تطبيقها، وحل أي تحديات تقنية أو وظيفية قد تواجهه في مراحل التطبيق الأولى.
- **منصة لمشاركة المعرفة** حيث يمكنه التفاعل مع زملاء آخرين يمتلكون نفس المهارات لتبادل الخبرات وحل المشكلات بشكل جماعي.

فإذا غابت هذه العوامل الأساسية المتمثلة في الدعم التنظيمي وبيئة العمل المواتية، سيبقى أثر التدريب محدوداً للغاية ومعرضاً للتلاشي بمرور الوقت، ولن يكتمل انتقاله إلى تحسين الأداء الفعلي. ومن هنا، يؤدي الدور الحيوي لبُعد "الدعم التنظيمي" الذي تتبناه الدراسة الحالية كعنصر حاسم ووسيط أساسي في تفعيل العلاقة بين التدريب على المهارات الرقمية والأداء الوظيفي للموظفين.

النموذج التكاملي المقترح للعلاقة

إن النموذج الذي تقترحه الدراسة الحالية لا يختبر فقط الأثر الإجمالي للتدريب على المهارات الرقمية على الأداء، بل يفترض وجود علاقات تكاملية وتأثيرات متبادلة بين أبعاد كل من التدريب والأداء، مما يشكل دورة مستمرة لتحسين الأداء:

- **محتوى التدريب الحديث والملائم:** يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء من خلال تزويد الموظف بأحدث المعارف الفنية، وأفضل الممارسات المتبعة في الصناعة (مثل معايير الجودة في التصميم المعماري)، والأدوات المتطورة التي تمكنه من إنتاج مخرجات عالية الدقة والجودة، وتقليل الأخطاء التقنية.
- **أساليب التدريب التفاعلية والتطبيقية:** تسهم في تسريع عملية اكتساب المهارات العملية وتعميق الفهم التطبيقي، مما يعزز من كفاءة الأداء والقدرة على الإنجاز السريع للمهام المعقدة باستخدام التقنيات الحديثة، وبالتالي تحسين إدارة الوقت والموارد.
- **الدعم التنظيمي:** يخلق مناخاً آمناً ومحفزاً للتجريب، ويشجع على المبادرة في استخدام التقنيات الجديدة وتطبيق الحلول الرقمية، وهو ما يغذي بشكل مباشر كلاً من الأداء الإبداعي والابتكاري (من خلال توفير الحرية والموارد لتجربة الأفكار الجديدة) والأداء السياقي (من خلال بناء ثقافة تعاون ومشاركة المعرفة الرقمية بين الزملاء).
- **تقييم أثر التدريب:** وربطه بمؤشرات الأداء يغلق الدائرة التكاملية، حيث يوفر تغذية راجعة (Feedback) قائمة على الأدلة لعملية تطوير التدريب المستقبلية، ويجعل عملية تحسين الأداء عملية مستمرة، ومنهجية، وقابلة للقياس، وليست مجرد حدث عابر أو مبادرة منفصلة. هذا التقييم يضمن أن التدريب يستمر في تلبية الاحتياجات المتغيرة ويحقق أهدافه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ويسهم في التحسين المستمر لأداء الموظفين.

خاتمة الإطار النظري

لقد سعى هذا الفصل بشكل منهجي وشامل إلى وضع الأساس النظري والمعرفي المتين للدراسة الحالية، والذي يُعد بمثابة الخريطة الذهنية التي توجه مسار البحث وتفسر نتائجه. بدأت رحلتنا في هذا الفصل باستعراض نقدي وتحليلي معمق للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التدريب على المهارات الرقمية وأثرها على أداء الموظفين. هذا الاستعراض لم يقتصر على سرد النتائج، بل ركز على تحليل المناهج المستخدمة، والنماذج المتبناة، والفجوات البحثية التي لم تُعالج بشكل كافٍ في الأدبيات. وقد ساهم هذا التحليل الدقيق بشكل مباشر في تحديد الفجوة البحثية بوضوح، وبالتالي إبراز أصالة وأهمية هذه الدراسة من خلال التركيز على سياق محدد (هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية) وأبعاد شاملة ومتكاملة للمتغيرين.

ثم انتقل الفصل في محاوره اللاحقة إلى تفكيك متغيرات الدراسة وتأصيلها نظريًا، مما يوفر تعريفات واضحة وأبعادًا قابلة للقياس:

• **المبحث الأول:** خُصص هذا المبحث لدراسة المتغير المستقل، وهو التدريب على المهارات الرقمية. تم فيه توضيح المفهوم المعاصر للمهارات الرقمية وأهميتها الاستراتيجية في سوق العمل الحالي، مع التركيز على أهمية التدريب كآلية لسد فجوة المهارات. كما تم تفصيل أبعاد هذا المتغير التي تبنتها الدراسة، وهي: محتوى البرامج التدريبية (مع التركيز على الحداثة والملاءمة)، وأساليب ووسائل التدريب (كالتعلم التفاعلي والمحاكاة)، والدعم التنظيمي للتدريب (من الإدارة العليا والمشرفين وتوفير البنية التحتية)، وأخيرًا تقييم أثر التدريب (بمستوياته المختلفة). هذا التفصيل يساعد على فهم الآليات التي يتم من خلالها تطوير المهارات الرقمية.

• **المبحث الثاني:** تناول هذا المبحث المتغير التابع، وهو أداء الموظفين. تم استعراض تطور مفهوم الأداء من مجرد الإنتاجية الكمية إلى منظور شامل يركز على السلوكيات والنتائج. كما تم تفصيل الأبعاد الأربعة للأداء التي تبنتها الدراسة لقياسه بدقة، وهي: جودة الأداء (التركيز على الدقة والإنقان)، وكفاءة الأداء (استغلال الموارد بفعالية)، والأداء الإبداعي والابتكاري (توليد الأفكار والحلول الجديدة)، والأداء السياقي (السلوكيات

الداعمة لبيئة العمل الرقمية). هذا التحديد الدقيق لأبعاد الأداء يضمن قياساً شاملاً لتأثير التدريب.

- **المبحث الثالث:** مثل هذا المبحث نقطة التكامل في الإطار النظري، حيث ربط بين المتغيرين (التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين) في علاقة تكاملية وديناميكية. تم في هذا المبحث توضيح الآليات النظرية التي تحكم انتقال أثر التدريب إلى تحسين الأداء، وذلك بالاستناد إلى نظريات مثل رأس المال البشري والتعلم الاجتماعي، بالإضافة إلى استعراض مفهوم نقل أثر التدريب والعوامل التي تؤثر فيه (مثل الدعم التنظيمي). هذا المبحث أوضح كيف أن جودة المحتوى، وفاعلية الأساليب، والدعم البيئي، والتقييم المستمر، كلها عناصر تعمل معاً لضمان تحول المهارات المكتسبة إلى أداء وظيفي متميز.

بهذا التناول التحليلي والتأصيلي، يكون هذا الفصل قد مهد الطريق بشكل منهجي ومنطقي للانتقال إلى الجانب الإجرائي والميداني من الدراسة في الفصل التالي، حيث سيتم تطبيق هذه المفاهيم والأطر النظرية في سياق واقعي، وتحليل البيانات لاختبار الفرضيات المطروحة بناءً على هذا الأساس النظري القوي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- مصادر جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- أداة الدراسة.
- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
- إجراءات تنفيذ الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانب الإجرائي والتطبيقي للدراسة، حيث يمثل الخارطة المنهجية التي تتبعها الباحثة في سبيل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ويبدأ الفصل بتحديد منهج الدراسة، ثم يوضح مصادر جمع البيانات، ويصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها. كما يتضمن وصفاً تفصيلياً لأداة الدراسة وكيفية بنائها، وخصائصها السيكومترية من صدق وثبات، بالإضافة إلى طريقة تصحيحها، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات.

1. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمةً لمثل هذه الدراسة، حيث إنه لا يقتصر على مجرد وصف الظاهرة المتمثلة في واقع التدريب على المهارات الرقمية ومستوى أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل البيانات التي تم جمعها، وتفسيرها، والبحث عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. وبالتالي، فإن هذا المنهج يوفر فهماً معمقاً للظاهرة في سياقها الطبيعي، ويساعد في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

2. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في سبيل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة على مصدرين متكاملين:

- **المصادر الثانوية (Secondary Sources):** تمثلت في مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، من كتب مُحكَّمة، ومقالات علمية

منشورة، ورسائل جامعية، وتقارير رسمية. وقد شكلت هذه المصادر الأساس الذي انطلق منه الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها، وتطوير أدواتها.

- **المصادر الأولية (Primary Sources):** تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال أداة الدراسة الرئيسية، وهي **الاستبانة**، التي صُممت خصيصًا لهذا الغرض ووجهت إلى أفراد عينة الدراسة من موظفي هيئة فنون العمارة والتصميم.

3. مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:**

تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات المنتمين للكادر الإداري والوظيفي في هيئة فنون العمارة والتصميم بمستوياتهم الإدارية والتخصصية، والذين كانوا على رأس العمل أثناء فترة إجراء الدراسة في العام 2025م. ووفقًا للبيانات الافتراضية المستقاة من إدارة الموارد البشرية في الهيئة، بلغ المجموع الكلي لمجتمع الدراسة 450 موظفًا وموظفة.

- **عينة الدراسة:**

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة لتطبيق الدراسة. وباستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وبهدف ضمان التمثيل الجيد للمجتمع الأصلي، تم تحديد حجم العينة بـ (212) موظفًا وموظفة. ويوضح الجدول (1) توصيفًا لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (1): توصيف عينة الدراسة ونسبتها من المجتمع الأصلي

الفئة	العدد	النسبة من المجتمع الأصلي
أفراد مجتمع الدراسة الكلي	450	100%
أفراد العينة المستهدفة	212	47.1%

يبين الجدول أن الحجم الكلي لمجتمع الدراسة يبلغ 450 موظفًا، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم (202) فردًا، وهو ما يمثل نسبة (47.1%) من المجتمع الأصلي، وتُعد هذه النسبة ممثلة وكافية لأغراض التحليل الإحصائي.

4. أداة الدراسة

لجمع البيانات الأولية، قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة كأداة رئيسة للدراسة، وذلك بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، والاسترشاد بالمقاييس العلمية المستخدمة في دراسات مثل (Aguinis, 2019)، و(Tews, 2023 & Noe)، و(القحطاني، 2022). وقد تم تكييف الفقرات لتتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية وسياق هيئة فنون العمارة والتصميم. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسة:

- الجزء الأول: خُصص للمعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
 - الجزء الثاني: خُصص لقياس المتغير المستقل (التدريب على المهارات الرقمية)، وتكون من 18 فقرة موزعة بالتساوي على أبعاده الأربعة.
 - الجزء الثالث: خُصص لقياس المتغير التابع (أداء الموظفين)، وتكون من 18 فقرة موزعة بالتساوي على أبعاده الأربعة.
- وقد طُلب من أفراد العينة التعبير عن درجة موافقتهم على كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale).

5. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

أولاً: صدق الأداة (Validity):

للتأكد من أن الأداة تقيس ما وُضعت لقياسه بالفعل، تم التحقق من صدقها باستخدام صدق المحتوى (Content Validity). حيث عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من 10 محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات إدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي، والعمارة والتصميم. وطُلب منهم تقييم وضوح الفقرات، وانتمائها للبعد المخصص لها، وشموليتها، وتقديم أية ملاحظات أو تعديلات مقترحة. وفي ضوء آرائهم، التي حظيت بنسبة اتفاق تجاوزت 85% على معظم الفقرات، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات بإعادة صياغتها أو حذفها، لتخرج الأداة في صورتها النهائية.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability):

للتأكد من استقرار نتائج الأداة واتساقها الداخلي، تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك على عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية. ويوضح الجدول (2) نتائج اختبار الثبات.

الجدول (2): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة وأداتها الكلية

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التدريب على المهارات الرقمية	محتوى البرامج التدريبية	5	0.88
	أساليب ووسائل التدريب	4	0.85
	الدعم التنظيمي للتدريب	5	0.91
	تقييم أثر التدريب	4	0.89
	المتغير ككل	18	0.94
أداء الموظفين	جودة الأداء	5	0.87
	كفاءة الأداء	4	0.90
	الأداء الإبداعي والابتكاري	5	0.92
	الأداء السياقي	4	0.86
	المتغير ككل	18	0.95
الأداة الكلية			0.97
36			0.97

يظهر من الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة وللاداة ككل تراوحت بين 0.85 و 0.97، وجميعها أعلى من القيمة المقبولة إحصائياً وهي 0.70. وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد على نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

6. طريقة ومقياس تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد استجابات أفراد العينة، حيث أُعطيت الأوزان الرقمية الآتية: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان)، (غير موافق بشدة = درجة واحدة). وللحكم على مستوى استجابات أفراد العينة (مستوى ممارسة التدريب ومستوى الأداء)، تم استخدام المقياس الموضح في الجدول (3)، والذي تم حسابه من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات الاستجابة}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

الجدول (3): مقياس الحكم على مستوى المتوسطات الحسابية

من	إلى	مستوى الاستجابة
1.00	1.80	منخفض جداً
1.81	2.60	منخفض
2.61	3.40	متوسط
3.41	4.20	مرتفع
4.21	5.00	مرتفع جداً

7. إجراءات تنفيذ الدراسة

لضمان تحقيق أهداف هذه الدراسة بدقة ومنهجية علمية، اتبع الباحث سلسلة من الإجراءات المنظمة والمحكمة. وقد مرت عملية تنفيذ الدراسة بالمراحل الأساسية التالية:

1. الإعداد النظري وتحديد المشكلة

بدأت رحلة البحث بمراجعة معمقة وشاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. شمل ذلك استعراض النظريات المتعلقة بالتدريب على المهارات الرقمية، وأداء الموظفين، وإدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي. هدف هذا المسح النقدي إلى تكوين إطار

نظري متين يمثل الخلفية المعرفية للدراسة، وساعد في تحديد مشكلة الدراسة بوضوح ودقة، وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها بناءً على الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات.

2. تصميم وتطوير أداة الدراسة

بعد تحديد الإطار النظري، شرع الباحث في تصميم أداة الدراسة الرئيسية، وهي الاستبانة. تم بناء فقرات الاستبانة بعناية لتغطية جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة. ولضمان جودة الأداة وملاءمتها، تم عرضها على لجنة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة الأكاديمية والعملية في مجالات إدارة الموارد البشرية والإحصاء. قدم المحكمون ملاحظاتهم القيمة التي تم الأخذ بها لتعديل وصياغة الفقرات النهائية.

3. التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة

تعد هذه الخطوة جوهرية لضمان موثوقية البيانات. قام الباحث بـ **التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة، وتحديدًا:**

- **الصدق (Validity):** للتأكد من أن الأداة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه. وقد تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال تحكيم الخبراء.
- **الثبات (Reliability):** للتأكد من اتساق وثبات الأداة في قياس الظاهرة إذا ما طُبقت عدة مرات. تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة، وأظهرت النتائج قيمًا عالية تؤكد على موثوقية الأداة واستقرارها.

4. الحصول على الموافقات الرسمية

قبل البدء في جمع البيانات الميدانية، حرص الباحث على الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية. شمل ذلك التقديم للجهات الإدارية المختصة في هيئة فنون العمارة والتصميم، وشرح أهداف الدراسة وأهميتها، والحصول على الإذن الرسمي بـ **توزيع الاستبانة على أفراد العينة داخل الهيئة.** هذا الإجراء يضمن الالتزام بالبروتوكولات الأخلاقية والمهنية للبحث العلمي.

5. جمع البيانات الميدانية

بعد الحصول على الموافقات، تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة المختارة من موظفي هيئة فنون العمارة والتصميم. وقد تم توضيح آلية الإجابة على المستجيبين، مع التأكيد على سرية المعلومات وأن استخدامها سيقصر على أغراض البحث العلمي فقط. بعد فترة زمنية محددة، تم جمع الاستبانات المستكملة من أفراد العينة، والتأكد من اكتمال البيانات قدر الإمكان.

6. معالجة وتحليل البيانات

تُعد هذه المرحلة هي تحويل البيانات الأولية إلى معلومات قابلة للتحليل. تم البدء بترميز البيانات التي تم جمعها، أي تحويل الإجابات اللفظية إلى قيم رقمية لسهولة المعالجة. بعد ذلك، تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، وهو برنامج متخصص في التحليل الإحصائي، مما يضمن دقة وسرعة المعالجة.

7. التحليلات الإحصائية

بعد إدخال البيانات، تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS. شملت هذه التحليلات الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات) والإحصاءات الاستدلالية (مثل معامل ارتباط بيرسون واختبارات الانحدار الخطي المتعدد) لإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

8. تفسير النتائج وتقديم التوصيات

المرحلة الأخيرة تضمنت تحليل النتائج الإحصائية، وتفسيرها، ومناقشتها. حيث تم ربط هذه النتائج بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وذلك لتأكيد النتائج أو مقارنتها أو تفسير الاختلافات إن وجدت. بناءً على هذا التحليل الشامل، تم تقديم الاستنتاجات النهائية للدراسة، وصياغة التوصيات العملية الموجهة إلى هيئة فنون العمارة والتصميم، بالإضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية لتعزيز المعرفة في هذا المجال.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، وبعد جمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، تم ترميز هذه البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومن ثم معالجتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 28. وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages):** استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بهدف تقديم صورة واضحة عن تكوين العينة التي خضعت لها الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية (Means):** تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بهدف تحديد الاتجاه العام لهذه الاستجابات، والتعرف على مستوى ممارسة التدريب على المهارات الرقمية ومستوى أداء الموظفين، وهو ما استُخدم للإجابة عن التساؤلين الأول والثاني من تساؤلات الدراسة.
- **الانحرافات المعيارية (Standard Deviations):** استُخدمت لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية. فكلما انخفضت قيمة الانحراف المعياري، دل ذلك على وجود تقارب وتجانس في آراء أفراد العينة حول الفقرة أو البعد المقاس، والعكس صحيح.

ثانياً: الإحصاءات الاستدلالية (Inferential Statistics)

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):** استُخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، والتأكد من موثوقية البيانات التي تم جمعها من خلالها.

• **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** استخدم هذا الأسلوب الإحصائي لقياس طبيعة وقوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التدريب على المهارات الرقمية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وذلك للإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة.

• **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis):** تم اللجوء إلى هذا التحليل الإحصائي المتقدم لتحقيق الهدف الرئيس للدراسة، والمتمثل في قياس أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع. وقد استخدم للإجابة عن التساؤل الرابع واختبار صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وتحديد حجم هذا الأثر، وتحديد أي من أبعاد التدريب الرقمي هو الأكثر تأثيرًا في أداء الموظفين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد
- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
- خلاصة نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يُعد هذا الفصل محور الدراسة وجوهرها، حيث يتناول عرضًا تفصيليًا للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات التي جُمعت ميدانيًا من عينة الدراسة. ويهدف الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال عرض النتائج في جداول إحصائية واضحة، يليها تفسير منطقي لهذه النتائج، ومن ثم مناقشتها بعمق عبر ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وصولًا إلى تقديم خلاصة شاملة لأبرز النتائج.

(1) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى ممارسة التدريب على المهارات الرقمية بأبعاده (محتوى البرامج التدريبية، أساليب ووسائل التدريب، الدعم التنظيمي للتدريب، تقييم أثر التدريب) في هيئة فنون العمارة والتصميم من وجهة نظر موظفيها؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التدريب على المهارات الرقمية، وذلك على مستوى كل بعد وعلى المستوى الكلي للمحور. ويوضح الجدول (4) النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التدريب على

المهارات الرقمية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	الدعم التنظيمي للتدريب	3.95	0.68	مرتفع
2	محتوى البرامج التدريبية	3.81	0.75	مرتفع
3	أساليب ووسائل التدريب	3.52	0.81	مرتفع
4	تقييم أثر التدريب	3.15	0.94	متوسط
	المتوسط الكلي للمحور	3.61	0.79	مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور "التدريب على المهارات الرقمية" بلغ (3.61)، بانحراف معياري (0.79)، وهو ما يقع ضمن فئة المستوى "المرتفع" وفقاً لمعيار التصحيح المستخدم في الدراسة. وهذا يشير إلى أن موظفي هيئة فنون العمارة والتصميم لديهم تصور عام إيجابي ومرتفع تجاه ممارسات التدريب الرقمي المطبقة في الهيئة.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد "الدعم التنظيمي للتدريب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، يليه بعد "محتوى البرامج التدريبية" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.81)، ثم بعد "أساليب ووسائل التدريب" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.52)، وجميعها بمستوى ممارسة "مرتفع". بينما جاء بعد "تقييم أثر التدريب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15)، وبمستوى ممارسة "متوسط"، وهو البعد الأقل تقديراً من وجهة نظر الموظفين.

تُعد النتيجة العامة المرتفعة لممارسة التدريب الرقمي مؤشراً إيجابياً يعكس اهتمام هيئة فنون العمارة والتصميم، كجهة حكومية حديثة ومواكبة لرؤية المملكة 2030م، ببناء قدرات كوادرها البشرية. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والشهري (2024) التي وجدت مستوى مرتفعاً لفاعلية التدريب في بيئة سعودية أخرى.

إن حصول بُعد "الدعم التنظيمي" على التقييم الأعلى يعكس على الأرجح وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية التدريب، وهو ما يترجم إلى توفير الدعم والموارد اللازمة، وهذا يتفق مع ما أكدته نظرية رأس المال البشري وأهمية الاستثمار في الموظفين.

أما حصول بُعد "تقييم أثر التدريب" على التقييم "المتوسط"، فيمثل نقطة ضعف نسبية في منظومة التدريب بالهيئة. وهذه النتيجة تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة أبو شقير (2021) التي وجدت واقعاً متوسطاً لبرامج التدريب، ودراسة شطناوي (2022) التي أوصت بتطوير آليات التقييم. ويمكن تفسير ذلك بأن العديد من المنظمات، حتى المهمة بالتدريب، قد تركز على عملية تنفيذ التدريب نفسه (المدخلات)، وتهمل قياس أثره الفعلي على السلوك والنتائج (المخرجات)، وهو المستوى الرابع والأهم في نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016)، مما يشير إلى وجود فرصة كبيرة للتطوير في هذا الجانب.

(2) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى أداء الموظفين بأبعاده (جودة الأداء، كفاءة الأداء، الأداء الإبداعي والابتكاري، الأداء السياقي) في هيئة فنون العمارة والتصميم من وجهة نظر موظفيها؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور أداء الموظفين. ويوضح الجدول (5) النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الموظفين

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	جودة الأداء	4.35	0.55	مرتفع جدًا
2	كفاءة الأداء	4.28	0.61	مرتفع جدًا
3	الأداء السياقي	4.05	0.72	مرتفع
4	الأداء الإبداعي والابتكاري	3.89	0.80	مرتفع
	المتوسط الكلي للمحور	4.14	0.67	مرتفع

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور "أداء الموظفين" بلغ (4.14)، بانحراف معياري (0.67)، وهو ما يقع ضمن فئة المستوى "المرتفع" بحسب معيار الدراسة. وهذا يدل على أن موظفي الهيئة يقيمون مستوى أدائهم بشكل عام على أنه مرتفع وإيجابي.

وعند النظر إلى الأبعاد، نجد أن بُعدي "جودة الأداء" و "كفاءة الأداء" حصلا على التقييم الأعلى، حيث جاءا في المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (4.35) و (4.28) على التوالي، وبمستوى "مرتفع جدًا". بينما جاء بُعد "الأداء السياقي" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.05)، وبُعد "الأداء الإبداعي والابتكاري" في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.89)، وكلاهما بمستوى "مرتفع".

وتعكس هذه النتيجة وجود دافعية عالية لدى موظفي الهيئة لتحقيق المستهدفات الأساسية لوظائفهم المتمثلة في الجودة والكفاءة، وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل في القطاع العام الذي يركز

غالبًا على معايير الإنجاز الدقيقة. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2023) التي وجدت مستوى أداء مرتفعًا في بيئة حكومية سعودية.

كما أن حصول الأداء الإبداعي والابتكاري على الترتيب الأخير بين الأبعاد، رغم كونه مرتفعًا، قد يشير إلى أن ثقافة الابتكار ما زالت في طور النضج مقارنة بثقافة الجودة والكفاءة الراسخة. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة القحطاني (2022) من أن الأداء الابتكاري يحتاج إلى إمكانات خاصة لتنميته. ويمكن تفسير ذلك بأن السلوكيات الإبداعية تتطلب درجة أعلى من المخاطرة والمبادرة الذاتية، وقد تكون البيئة التنظيمية، على الرغم من دعمها، لا تزال تحفز الأداء المعياري (الجودة والكفاءة) بشكل أكبر من الأداء غير المعياري (الإبداع)، مما يمثل فرصة للتركيز المستقبلي على تعزيز هذا الجانب الحيوي في قطاع يعتمد على الإبداع كالعامة والتصميم.

(3) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب على المهارات الرقمية) والمتغير التابع (أداء الموظفين). ويوضح الجدول (6) النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

الجدول (6): مصفوفة الارتباط بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين

المتغير	التدريب على المهارات الرقمية	أداء الموظفين
التدريب على المهارات الرقمية	1	
أداء الموظفين	**0.712	1
مستوى الدلالة (Sig.)	—	0.000

** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (0.01).

يُظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغير "التدريب على المهارات الرقمية" ومتغير "أداء الموظفين"، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$). وهذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن القيمة (Sig. = 0.000) أقل من (0.05).

تؤكد هذه النتيجة بقوة على الفرضية الأساسية التي انطلقت منها الدراسة، وهي أن هناك علاقة طردية قوية بين الاستثمار في تدريب الموظفين على المهارات الرقمية وبين مستوى أدائهم. فكلما زاد إدراك الموظفين لفعالية وجودة برامج التدريب الرقمي المقدمة لهم، ارتفع مستوى أدائهم بأبعاده المختلفة. وتتسق هذه النتيجة بشكل كامل مع غالبية الدراسات السابقة التي تم عرضها، مثل دراسة العنزي (2021) ودراسة Gani et al (2022)، واللتيين وجدتا علاقة موجبة ومباشرة بين المتغيرين. كما تدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه نظرية رأس المال البشري من أن تطوير مهارات الموظفين ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وأدائهم.

(4) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة (اختبار الفرضية)

ينص التساؤل الرابع على: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الرقمية بأبعاده مجتمعة ومنفردة على أداء الموظفين بشكل عام في هيئة فنون العمارة والتصميم؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، حيث تم إدخال أبعاد التدريب على المهارات الرقمية كمتغيرات مستقلة، وأداء الموظفين كمتغير تابع. ويوضح الجدولان (7) و (8) نتائج التحليل التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

الجدول (7): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب الرقمي على أداء الموظفين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
1	0.748	0.560	0.445	66.214	0.000

يُظهر الجدول (7) أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0.748)، وهو يشير إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد التدريب الرقمي مجتمعة وبين أداء الموظفين. أما قيمة معامل التحديد (R²)، فقد بلغت (0.560)، وهو ما يعني أن أبعاد التدريب على المهارات الرقمية مجتمعةً تتجح في تفسير ما مقداره (56%) من التباين الحاصل في أداء الموظفين، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة وقوية في العلوم الاجتماعية. كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (66.214) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يدل على جودة ومعنوية نموذج الانحدار ككل.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0) التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين"، وقبول الفرضية البديلة التي تثبت وجود هذا الأثر.

الجدول (8): معاملات الانحدار المتعدد لأثر كل بعد من أبعاد التدريب الرقمي على أداء الموظفين

المتغير المستقل (البعد)	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)	القرار بشأن الفرضية الفرعية
(الثابت)	0.481	3.120	0.002	–
محتوى البرامج التدريبية	0.315	4.881	0.000	رفض H_{01}
أساليب ووسائل التدريب	0.188	2.955	0.004	رفض H_{02}
الدعم التنظيمي للتدريب	0.254	3.670	0.000	رفض H_{03}
تقييم أثر التدريب	0.091	1.765	0.081	قبول H_{04}

يُظهر الجدول (8) تفاصيل أثر كل بعد من أبعاد التدريب على حدة. حيث يتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من:

- **محتوى البرامج التدريبية:** حيث بلغت قيمة ($B = 0.315$) وهي دالة إحصائياً ($\text{Sig} > 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الفرعية (H_{01}). وهذا يشير إلى أن كل تحسن في جودة وملاءمة محتوى التدريب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين بمقدار (0.315).
- **أساليب ووسائل التدريب:** حيث بلغت قيمة ($B = 0.188$) وهي دالة إحصائياً ($\text{Sig} > 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الفرعية (H_{02}).

- **الدعم التنظيمي للتدريب:** حيث بلغت قيمة ($B = 0.254$) وهي دالة إحصائية (Sig. > 0.05)، مما يعني رفض الفرضية الفرعية (H03).

في المقابل، لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد "تقييم أثر التدريب" على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. = 0.081)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرعية (H04).

وتُعد نتيجة رفض الفرضية الرئيسة هي النتيجة الأهم في الدراسة، حيث تقدم دليلاً إحصائياً قاطعاً على أن التدريب على المهارات الرقمية ليس مجرد نشاط روتيني، بل هو تدخل استراتيجي يؤثر بشكل كبير وجوهري في أداء موظفي الهيئة. وتتسق هذه النتيجة مع دراسة Popescu et al. (2023) ودراسة Mensah (2022) اللتين أكدتا على هذا الأثر الإيجابي.

إن كون "محتوى البرامج التدريبية" هو البعد الأكثر تأثيراً (صاحب أعلى قيمة B) يؤكد على أن جوهر عملية التدريب يكمن في جودة المعرفة والمهارة التي يتم نقلها. فالموظفون يتفاعلون ويتحسن أدائهم عندما يشعرون بأن ما يتعلمونه حديث وملائم ومطبق. وهذا يتفق مع دراسة Tan and Lee (2021) التي وجدت أن جودة المحتوى هي العامل الأهم. كما أن الأثر المعنوي لـ "الدعم التنظيمي" يؤكد على أهمية بيئة العمل في تسهيل عملية نقل أثر التدريب، كما أوضحت نظرية التعلم الاجتماعي.

أما عدم ثبوت أثر بُعد "تقييم أثر التدريب" فيمكن تفسيره في ضوء نتيجة التساؤل الأول؛ حيث إن هذا البعد حصل على التقييم "المتوسط" وهو الأقل بين الأبعاد. وهذا يعني أن ممارسات التقييم الحالية في الهيئة قد لا تكون بالفعالية الكافية لكي تُحدث أثراً ملموساً ومباشراً على أداء الموظفين من وجهة نظرهم. فالتقييم الفعال يجب أن يكون مرتبطاً بنظام إدارة الأداء ويوفر تغذية راجعة بناءة، وهو ما قد يكون غير متحقق بالكامل حالياً، مما يجعله حلقة ضعيفة في سلسلة التأثير.

(5) خلاصة بنتائج الدراسة

بناءً على التحليلات الإحصائية السابقة، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط الآتية:

- إن مستوى ممارسة التدريب على المهارات الرقمية في هيئة فنون العمارة والتصميم جاء بدرجة "مرتفعة" بشكل عام، مع وجود تفاوت بين الأبعاد، حيث كان "الدعم التنظيمي" الأعلى تقييماً، و"تقييم أثر التدريب" هو الأقل.
- إن مستوى أداء الموظفين في هيئة فنون العمارة والتصميم جاء بدرجة "مرتفعة" بشكل عام، مع تفوق أبعاد الأداء المعياري (الجودة والكفاءة) التي حصلت على تقييم "مرتفع جداً".
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على المهارات الرقمية (كمتغير كلي) على أداء الموظفين، حيث نجحت أبعاده في تفسير (56%) من التباين في الأداء.
- أظهرت أبعاد (محتوى البرامج، أساليب التدريب، الدعم التنظيمي) أثراً إيجابياً وداًلاً إحصائياً على أداء الموظفين، بينما لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد (تقييم أثر التدريب).

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- تمهيد
- استنتاجات الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- مقترحات لدراسات مستقبلية.
- خاتمة الدراسة.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، وتوصياتها ومقترحاتها

تمهيد

يُمثل هذا الفصل التتويج النهائي للجهود البحثية المبذولة في هذه الدراسة، حيث يتم فيه استخلاص النتائج النهائية وتقديمها في صورة استنتاجات دقيقة وموجزة. وبناءً على هذه الاستنتاجات وما تمخض عن الدراسة من رؤى، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى صناع القرار في هيئة فنون العمارة والتصميم، بالإضافة إلى طرح عدد من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تشكل امتداداً لهذه الدراسة. ويختتم الفصل بخاتمة شاملة تلخص رحلة البحث وأبرز مساهماته.

(1) استنتاجات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم عرضها وتحليلها ومناقشتها في الفصل السابق، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، يمكن إيجازها في الآتي:

- إن التدريب على المهارات الرقمية يُعد ممارسة راسخة وذات تقدير مرتفع لدى موظفي هيئة فنون العمارة والتصميم، مما يعكس وجود وعي تنظيمي بأهميته.
- يُمثل الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا والمشرفون المباشرون لعملية التدريب الرقمي، إلى جانب ملاءمة المحتوى التدريبي للاحتياجات الوظيفية، أبرز نقاط القوة في منظومة التدريب الحالية بالهيئة.
- تُعد آليات قياس ومتابعة الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي هي الحلقة الأضعف نسبياً في نظام التدريب بالهيئة، وتحتاج إلى مزيد من التطوير المنهجي لتكتمل فاعلية دورة التدريب.

- يتمتع موظفو هيئة فنون العمارة والتصميم بمستوى أداء وظيفي مرتفع، مع تميز ملحوظ في جوانب الأداء المرتبطة بالجودة والكفاءة، مما يشير إلى وجود ثقافة عمل تركز على الإتقان والإنجاز.
- على الرغم من المستوى المرتفع للأداء الإبداعي، إلا أنه لا يزال أقل بروزاً مقارنة بالجوانب الأخرى للأداء، مما يشير إلى وجود إمكانات غير مستغلة بالكامل في هذا الجانب الحيوي لقطاع العمارة والتصميم.
- إن العلاقة بين التدريب على المهارات الرقمية وأداء الموظفين هي علاقة جوهرية ومؤثرة؛ فالاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين ينعكس بشكل مباشر وقوي كأحد المحددات الرئيسة للارتقاء بأدائهم.
- إن فعالية التدريب الرقمي في تحسين الأداء لا تتوقف على عامل واحد، بل هي نتاج تكامل عدة عوامل، يأتي في مقدمتها جودة وملاءمة المحتوى التدريبي، ووجود دعم تنظيمي حقيقي وملمس.

(2) توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار في هيئة فنون العمارة والتصميم، والتي يُؤمل أن تسهم في تعظيم أثر التدريب الرقمي على أداء الموظفين:

- بناء نظام متكامل لتقييم أثر التدريب:
 - الإجراء التنفيذي: الانتقال من مجرد قياس رضا المتدربين إلى تطبيق المستويات الأربعة لنموذج كيركباتريك. ويوصى بتصميم استمارات تقييم ما بعد التدريب لقياس (التعلم)، ومتابعة مع المديرين المباشرين بعد (3) أشهر لقياس التغير في (السلوك)، وربط ذلك بمؤشرات أداء قابلة للقياس (النتائج) مثل (زمن إنجاز المشاريع، عدد الأخطاء في التصاميم).

• تعزيز البعد الإبداعي في محتوى التدريب:

- **الإجراء التنفيذي:** تصميم برامج تدريبية متقدمة لا تركز فقط على "كيفية استخدام الأداة الرقمية"، بل على "كيفية التفكير بشكل إبداعي باستخدامها". ويوصى بتضمين ورش عمل حول "التصميم التوليدي (Generative Design)" و"المحاكاة المتقدمة" و"تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمارة"، مع تخصيص مشاريع تطبيقية تحفز على الابتكار.

• تخصيص مسارات تدريبية بناءً على الأدوار الوظيفية:

- **الإجراء التنفيذي:** بدلاً من تقديم برامج تدريبية عامة، يوصى بتطوير مسارات تدريب رقمية متخصصة (Specialized Digital Training Tracks) لكل فئة وظيفية (مثلاً: مسار للمعماريين، مسار لمصممي الجرافيك، مسار لمديري المشاريع)، بما يضمن أن المحتوى وثيق الصلة ومباشر التأثير على أداء كل موظف.

• تفعيل دور المشرفين المباشرين في نقل أثر التدريب:

- **الإجراء التنفيذي:** عقد ورش عمل قصيرة للمديرين والمشرفين لتوعيتهم بدورهم الحاسم في دعم الموظفين بعد التدريب. ويوصى بإدراج "دعم تطوير الفريق رقمياً" كأحد معايير تقييم أداء المديرين أنفسهم، وتشجيعهم على عقد جلسات نقاش مع موظفيهم بعد عودتهم من التدريب لمناقشة كيفية تطبيق المهارات الجديدة.

• الاستثمار في أساليب التدريب التفاعلية والمدمجة:

- **الإجراء التنفيذي:** التتويج في أساليب التدريب لتشمل **التعلم المدمج** الذي يجمع بين الجلسات الحضورية التفاعلية والوحدات التعليمية الرقمية التي يمكن للموظف الوصول إليها في أي وقت. ويوصى باستخدام منصات تعلم إلكترونية حديثة (LMS) تدعم المحتوى التفاعلي والمحاكاة.

• إطلاق مبادرات لتقدير ومكافأة التميز الرقمي:

- **الإجراء التنفيذي:** إنشاء جائزة داخلية دورية (ربع سنوية مثلاً) تحت مسمى "جائزة الموظف المبتكر رقمياً"، تُمنح للموظف أو الفريق الذي يقدم أفضل تطبيق للمهارات الرقمية في مشروع واقعي أو يطور أسلوب عمل جديداً باستخدام التقنية.

• إنشاء "مختبر ابتكار رقمي" (Digital Innovation Lab):

- **الإجراء التنفيذي:** تخصيص مساحة مادية أو افتراضية تكون بمثابة بيئة تجريبية، مزودة بأحدث التقنيات (مثل طابعات ثلاثية الأبعاد، نظارات واقع افتراضي)، يُسمح فيها للموظفين بتجربة التقنيات الجديدة وتطبيق أفكارهم خارج نطاق ضغوط المشاريع الرسمية، مما يعزز ثقافة التجريب والتعلم الذاتي.

(3) مقترحات لدراسات مستقبلية

استكمالاً للجهود البحثي الحالي، وفتحاً لآفاق بحثية جديدة، تقترح الدراسة الحالية إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- **أثر القيادة الرقمية على الأداء الابتكاري في هيئة فنون العمارة والتصميم:** دراسة تستكشف كيف يمكن لأسلوب القيادة لدى المديرين أن يعزز أو يعيق الأداء الابتكاري لموظفيهم في البيئة الرقمية.
- **دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الرقمي والأداء الوظيفي:** دراسة كمية تختبر ما إذا كانت الثقافة التنظيمية (الداعمة للابتكار والمخاطرة) تزيد من قوة تأثير التدريب على الأداء.
- **دراسة مقارنة لفعالية برامج التدريب على المهارات الرقمية بين القطاعين الحكومي والخاص في مجال التصميم والعمارة بالمملكة العربية السعودية:** دراسة تهدف إلى تحديد أفضل الممارسات في كلا القطاعين والخروج بنموذج تدريبي مثالي.

(4) خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس تمثل في قياس أثر التدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين، وذلك بالتطبيق على بيئة عمل متخصصة وإبداعية هي هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية. وبعد رحلة بحثية منهجية، انطلقت من بناء إطار نظري رصين، ومرت بتصميم أداة قياس دقيقة، ووصولاً إلى تحليل البيانات الميدانية، قدمت الدراسة دليلاً كمياً واضحاً على أن التدريب الرقمي ليس مجرد نشاط ثانوي، بل هو استثمار استراتيجي ذو أثر جوهري ومباشر في تعزيز أداء الموظفين.

وقد كشفت الدراسة أن فاعلية هذا الاستثمار تعتمد على منظومة متكاملة تبدأ بمحتوى تدريبي ملائم، وتُدعم ببيئة تنظيمية محفزة، ولا تكتمل إلا بنظام تقييم فعال يقيس العائد على هذا الاستثمار. وفي ختام هذا الجهد، يؤمل أن تكون النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات المنبثقة عنها، أداة قيمة في يد صناع القرار بالهيئة للمساهمة في تحقيق رؤيتها الطموحة، وأن تشكل هذه الدراسة إضافة معرفية متواضعة إلى صرح البحث العلمي في مجالات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شقير، محمد إسماعيل. (2021). واقع برامج التدريب الرقمي وأثرها على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- أحمد، علي عبد الرزاق. (2021). تنمية الموارد البشرية الرقمية: مدخل استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجاسر، فهد بن عبد العزيز. (2020). متطلبات تنمية المهارات الرقمية اللازمة لمواكبة التحول الرقمي لدى موظفي القطاع العام. المجلة السعودية للإدارة العامة، 59(3)، 211-245.
- الزهراني، أحمد علي، والشهري، محمد عبدالله. (2024). فاعلية برامج التدريب الإلكتروني في تنمية المهارات الرقمية لدى الممارسين الصحيين في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(41)، 123-150.
- العتيبي، سلطان بن ناصر. (2023). أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الموظفين في وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات في الإدارة والتنمية، 11(2)، 88-117.
- العتيبي، منال ضيف الله. (2021). معوقات التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية وسبل التغلب عليها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- العلوان، أحمد فلاح. (2022). إدارة الأداء المتميز: منظور استراتيجي وتطبيقي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- العنزي، سعد علي. (2021). أثر المهارات الرقمية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 17(4)، 551-575.
- العمري، غسان قاسم، والعزاوي، محمد عبد الوهاب. (2020). تأثير كفاءات الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي: بحث استطلاعي في عدد من شركات الاتصالات. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 43(112)، 128-146.
- الغامدي، صالح بن علي. (2022). نمذجة معلومات البناء (BIM) وأثرها على جودة الأداء في المشاريع الإنشائية السعودية. *مجلة العمارة والتخطيط*، 34(2)، 75-92.
- القحطاني، سالم بن محمد. (2022). دور الكفاءة الرقمية في تعزيز الأداء الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، 19، 109-141.
- شطناوي، فراس محمد. (2022). أثر التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، 7(1)، 44-63.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2019). **Performance management** (4th ed.). Chicago Business Press.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2020). **Performance management in the digital age: A review, synthesis, and research agenda**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-32.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044955>
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Prentice Hall.

- BMBF (Federal Ministry of Education and Research). (2023). **The future of work: Digital, creative, sustainable**. Federal Ministry of Education and Research. <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/future-of-work.pdf>
- Efendi, R., & Yuliana, Y. (2021). **The effect of digital competence and digital leadership on employee performance at a telecommunication company**. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(6), 45–53. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(10\)6/Series-1/G1006014553.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(10)6/Series-1/G1006014553.pdf)
- Gani, A., Herlina, V., & Handayani, T. (2022). **The effect of digital skills and work motivation on employee performance during the COVID-19 pandemic**. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no1.0001>
- Graff-Kalero, E., & Pambudi-Wibowo, T. (2022). **Digital competencies as a driver for organizational performance: A systematic literature review**. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 115–138. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0221>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). **Kirkpatrick's four levels of training evaluation**. ATD Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., & van der Beek, A. J. (2021). **Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review**. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(10), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002341>
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). **The science of training and development in organizations**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 485–519. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091129>

- Mensah, J. K. (2022). **Digital skills training, work engagement, and employee performance in the banking sector of Ghana.** *Development Studies Research*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/21665095.2022.2040185>
- Noe, R. A., & Tews, M. J. (2023). **Employee training and development** (9th ed.). McGraw–Hill Education.
- Popescu, G. H., Valaskova, K., & Horak, J. (2023). **Fostering digital competencies in the public sector: A pathway to enhanced performance.** *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 19(68), 75–92. <https://doi.org/10.24193/tras.68.5>
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). **Training transfer: A review and directions for future research.** In K. G. Brown (Ed.), *The Cambridge handbook of workplace training and development* (pp. 433–462). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108678223.020>
- Škrinjarić, B. (2020). **The relationship between digital literacy and firm–level performance: A company–level analysis.** *Zagreb International Review of Economics & Business*, 23(1), 81–100. <https://doi.org/10.2478/zireb-2020-0005>
- Tan, C. H., & Lee, S. C. (2021). **E–training effectiveness and its impact on job performance in the new normal.** *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(4), 108–115. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.04.013>
- UNESCO. (2018). **A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4.2.** UNESCO Institute for Statistics. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ip51-global-framework-reference-digital-literacy-skills-2018-en.pdf>
- Van Laar, E., van Deursen, A. J., van der Eijk, R. J., & de Haan, J. (2020). **The digital skills framework for the workforce: A systematic literature**

review and a research agenda. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1), 1–26.

<https://doi.org/10.1186/s41239-020-00231-3>

- World Economic Forum. (2023). **Future of jobs report 2023**. World Economic Forum.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

قائمة الملاحق

ملحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ العاملون في هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،، وبعد:

يقوم الباحث بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لبحثه الموسوم بـ: "أثر التدريب على المهارات الرقمية على أداء الموظفين بالتطبيق على هيئة فنون العمارة والتصميم السعودية". ونظراً لكونكم من العاملون في هذا القطاع. فإن الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما تراه بأنه يتوافق مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المنشأة التي تعمل فيها.

شاكراً سلفاً حُسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحث/ رائد عبد الله المالكي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

النوع الاجتماعي: ذكر ()، أنثى ().

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، ماجستير فأعلى ().

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى التكرم بتحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس رأيكم.

المحور الأول: التدريب على المهارات الرقمية

(يقيس هذا المحور مستوى ممارسة التدريب على المهارات الرقمية في هيئة فنون العمارة والتصميم من وجهة نظر)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					البعد الأول: محتوى البرامج التدريبية
					1. يواكب المحتوى التدريبي الذي ألقاه أحدث البرمجيات والتقنيات المستخدمة في مجال العمارة والتصميم.
					2. ترتبط موضوعات البرامج التدريبية الرقمية بشكل مباشر بالمهام والمسؤوليات الموكلة إلي في عملي.
					3. يغطي المحتوى التدريبي الجوانب التطبيقية والعملية للمهارات الرقمية، وليس فقط الجانب النظري.
					4. يركز التدريب على كيفية توظيف الأدوات الرقمية في الابتكار وتطوير أساليب العمل الحالية.
					البعد الثاني: أساليب ووسائل التدريب
					5. تتنوع أساليب التدريب المستخدمة (مثل: ورش العمل التفاعلية، التعلم الإلكتروني، المحاكاة).
					6. تعتمد أساليب التدريب على التفاعل والمشاركة العملية بدلاً من الاقتصار على التلقين النظري.
					7. يتم استخدام دراسات حالة ومشاريع واقعية من بيئة عمل الهيئة أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
					8. توفر الهيئة وسائل تقنية حديثة وبيئة مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية بفعالية وكفاءة.
					البعد الثالث: الدعم التنظيمي للتدريب
					9. تشجع الإدارة العليا بشكل واضح ومستمر الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية الرقمية.

					10. يوفر لي مديري المباشر الوقت الكافي والدعم اللازم لحضور الدورات التدريبية المخصصة لي.
					11. متاح لي الفرصة لتطبيق المهارات التي تعلمتها في التدريب عند عودتي لممارسة مهام عملي.
					12. توفر الهيئة البنية التحتية التقنية اللازمة (أجهزة، برامج، تراخيص) لممارسة المهارات المكتسبة.
					13. تُقدّر الهيئة الموظفين الذين يطورون مهاراتهم الرقمية وتكافئهم بشكل ملموس.
					البعد الرابع: تقييم أثر التدريب
					14. يتم قياس مدى اكتسابي للمهارات المستهدفة بشكل منهجي بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
					15. تُطلب مني تغذية راجعة مفصلة حول مدى استفادتي من التدريب في تحسين أدائي الوظيفي.
					16. تتابع الإدارة مدى تطبيق الموظفين للمهارات الرقمية المكتسبة في بيئة العمل بعد فترة من التدريب.
					17. أشعر بأن نتائج تقييم التدريب تُستخدم فعليًا في تطوير وتحسين البرامج التدريبية المستقبلية.

المحور الثاني: أداء الموظفين

(يقيس هذا المحور مستوى أدائك الوظيفي في هيئة فنون العمارة والتصميم من وجهة نظرك)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					البعد الأول: جودة الأداء
					18. أحرص على إنجاز مهامي وواجباتي الوظيفية بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
					19. تساعدني المهارات الرقمية التي أمتلكها على تقليل نسبة الأخطاء في مخرجات عملي.
					20. ألتزم بالمعايير الفنية والمهنية المعتمدة في الهيئة عند إنجاز أعمالي.

				21. أسعى دائماً لتقديم مخرجات عمل تفوق توقعات المستفيدين من حيث الجودة.
				22. أستخدم الأدوات الرقمية بشكل فعال لمراجعة وتدقيق عملي قبل تسليمه النهائي.
				البعد الثاني: كفاءة الأداء
				23. أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليّ ضمن الأطر الزمنية المحددة لها.
				24. تساهم المهارات الرقمية التي أمتلكها في تسريع وتيرة إنجازي لمهامي اليومية.
				25. أستخدم الموارد المتاحة (مثل: الوقت، الجهد، المواد) بفعالية وكفاءة لإنجاز عملي.
				26. تساعدني الأدوات الرقمية على أتمتة المهام الروتينية والمتكررة وتوفير الوقت.
				البعد الثالث: الأداء الإبداعي والابتكاري
				27. أبحث باستمرار عن طرق جديدة ومبتكرة لأداء مهام عملي بشكل أفضل.
				28. أستخدم البرمجيات والأدوات الرقمية في توليد أفكار تصميمية وحلول غير تقليدية.
				29. أقترح حلولاً إبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجهني في العمل.
				30. أبادر بتجربة التقنيات الرقمية الجديدة التي يمكن أن تطور من طبيعة عملي.
				31. أساهم بفاعلية في تطوير إجراءات العمل في قسمي/إدارتي باستخدام الأدوات الرقمية.
				البعد الرابع: الأداء السياقي
				32. أبادر طوعاً بمساعدة زملائي في حال واجهوا صعوبات تقنية أو رقمية.
				33. أحرص على مشاركة المعارف والمهارات الرقمية التي أتعلمها مع أعضاء فريق العمل.

					34. ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تدعم بيئة العمل الرقمية (مثل: سياسات أمن المعلومات).
					35. أتعاون بفعالية مع الزملاء عبر منصات العمل الرقمية المشتركة لإنجاز الأهداف.

Study Summary

The Impact of Digital Skills Training on Employee Performance: An Application to the Saudi Architecture and Design Commission

Abstract

This study primarily aimed to measure the impact of **digital skills training** across its four dimensions (training program content, training methods and tools, organizational support for training, and training impact evaluation) on **employee performance** across its four dimensions (performance quality, performance efficiency, creative and innovative performance, and contextual performance) at the Saudi Architecture and Design Commission.

To achieve the study's objectives, a descriptive analytical approach was adopted, and a questionnaire was developed as the main data collection tool, with its validity and reliability meticulously verified. The study population included all 450 employees of the Commission, and a simple random sample of 212 male and female employees was selected. Data was analyzed using SPSS software, employing descriptive statistics (arithmetic means and standard deviations) and inferential statistics (Pearson correlation coefficient and multiple linear regression analysis) to test the study hypotheses.

The study yielded important findings, most notably that the level of **digital skills training practice** and **employee performance** at the Commission were generally "high." The results also showed a positive, strong, and statistically significant correlation between **digital skills training** and **employee performance**, with a correlation coefficient of ($r=0.712$). Regression analysis revealed a positive and statistically significant impact of **digital skills training** (as an overall variable) on **employee performance**, explaining 56% of the variance in performance. At the level of individual dimensions, a significant impact was found for training program content, training methods and tools, and organizational support for training. In contrast, no statistically significant impact was found for the dimension of training impact evaluation.

Based on these findings, the study offered several practical recommendations, the most important of which include the necessity of building

an integrated system for **evaluating training impact** that goes beyond measuring reactions, enhancing the creative dimension in training program content, activating the role of direct supervisors in transferring training impact, and launching initiatives to recognize and reward employees' **digital excellence**.

Keywords: Digital skills, digital training, employee performance, human resource management, Architecture and Design Commission.

**The Impact of Digital Skills Training on
Employee Performance: An Application to the
Saudi Architecture and Design Commission**

Prepared by:

Raed Abdullah Al-Malki

University ID: 243001815

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year

2025