

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

إيمان عبد الله الراشدي

232000983

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	9
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	10
2.3. المتغير التابع	10
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	11
قائمة المراجع	11

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

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

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

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

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بانتقال أثر التدريب، إذ تُعدّ الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق العربي عموماً والسعودي خصوصاً محدودة للغاية مقارنة بالأدبيات الغربية الثرية في هذا المجال، وتأتي هذه الدراسة لتُقدم إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تناول موضوع لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي محلياً.

تُعزّز هذه الدراسة الإطار النظري لفهم العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي من خلال إدخال انتقال أثر التدريب كمتغير وسيط، وهو ما يُقدّم تفسيراً أكثر دقة لآلية تأثير التدريب على الأداء. فبدلاً من افتراض علاقة مباشرة بين التدريب والأداء، تُبرز هذه الدراسة أهمية عملية النقل والتطبيق كحلقة وصل جوهرية بين المدخلات التدريبية والمخرجات الأدائية.

تُسهّم هذه الدراسة في توسيع نطاق تطبيق نماذج تقييم التدريب ليشمل مستويات أعمق من التقييم تتجاوز ردود الفعل والتعلم لتصل إلى السلوك والنتائج التنظيمية. وتوفّر الدراسة إطاراً مفاهيمياً لفهم كيفية ترجمة مخرجات التدريب إلى تحسينات فعلية في الأداء الوظيفي، مما يُسهّم في تطوير نظرية تقييم فاعلية التدريب.

تُقدّم هذه الدراسة مساهمة نظرية في فهم التفاعل بين التعلم الرسمي من خلال برامج التدريب والتعلم غير الرسمي في بيئة العمل، وكيف يُمكن للدعم الاجتماعي من المشرفين والزملاء أن يُعزّز نقل المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة. وتتسق هذه المساهمة مع التوجهات الحديثة في أدبيات التدريب التي تؤكد على أهمية التكامل بين أنماط التعلم المختلفة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُقدّم هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لصانعي القرار ومسؤولي التدريب في الجهات الحكومية السعودية حول كيفية تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تُراعي عوامل انتقال أثر التدريب منذ مرحلة التخطيط، ويُمكن لهذه التوصيات أن تُسهّم في تحسين العائد على الاستثمار في التدريب من خلال ضمان تطبيق المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم الفعلية.

تدعم نتائج هذه الدراسة جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال تنمية رأس المال البشري، إذ يُعدّ برنامج تنمية القدرات البشرية أحد البرامج الرئيسية لتحقيق الرؤية، وتوفّر الدراسة رؤى عملية حول كيفية

تعظيم أثر برامج التدريب والتطوير في القطاع الحكومي بما يخدم أهداف التحول الوطني ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

تُساعد نتائج هذه الدراسة إدارات الموارد البشرية والتدريب في تحديد العوامل الحاسمة التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح البرامج التدريبية، سواء على مستوى إعداد المتدربين قبل التدريب أو تهيئة بيئة العمل لاستقبالهم بعد التدريب، ويُمكن لهذه المعرفة أن تُوجه قرارات تخصيص الموارد وتصميم التدخلات الداعمة لانتقال أثر التدريب.

تُقدم هذه الدراسة رؤى عملية حول كيفية خلق مناخ تنظيمي داعم للتعليم والتطبيق في الجهات الحكومية، بما يشمل توفير الفرص للممارسة وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيق المهارات المكتسبة وتوفير التغذية الراجعة البناءة للموظفين. ويُمكن لتطبيق هذه الرؤى أن يُحدث تحولاً نوعياً في ثقافة التعلم والتطوير داخل المنظمات الحكومية.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e24114.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402311111X>

Association for Talent Development. (2023). Design tactics for training transfer. *TD Magazine*.

<https://www.td.org/content/td-magazine/design-tactics-for-training-transfer>

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309352880>

Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), 560-576.

<https://psycnet.apa.org/record/2018-09985-009>

Ghebregiorgis, F., & Negusse, H. (2022). The effect of training on public service delivery: Evidence from developing countries. *Cogent Social Sciences*, 8(1).

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2025.2466788>

Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: Development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation (Q4TE). *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135-155.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12005>

Kauffeld, S., & Massenberg, A. C. (2024). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 213-231.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2024.2319082>

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

ATD Press. <https://www.td.org/product/book--kirkpatrick-s-four-levels-of-training-evaluation/111614>

Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 45-72. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>

Massenberg, A. C., Schulte, E. M., & Kauffeld, S. (2017). Never too early: Learning transfer system factors affecting motivation to transfer before and after training programs. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 55-85.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21256>

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com/highered/product/employee-training-development-noe.html>

Richter, E., Brunner, M., & Richter, D. (2020). Formal learning and informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 24(3), 195-210.
<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14682419>

Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: Mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809-823.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-09-2015-0253/full/html>

Vision 2030. (2021). *Human Capability Development Program*. Kingdom of Saudi Arabia.
<https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/human-capability-development-program>

Yaghi, A., & Bates, R. (2020). The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 89-104. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12173>