

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



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

إعداد الطالب/

بندر إبراهيم عبدالله الغرابي

[253002750](#)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
3	-مشكلة الدراسة.
3	-أهمية الدراسة.
4	-أهداف الدراسة.
4	-تساؤلات الدراسة
5	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
7	الفصل الثاني
7	الدراسات السابقة
8	-مقدمة
9	-الدراسات السابقة
9	أولاً- الدراسات العربية
10	ثانياً- الدراسات الأجنبية:
11	ثالثاً- تحليل الدراسات السابقة:
13	-الإطار النظري
13	المبحث الأول: استدامة أثر التدريب: الأطر والمحددات التنظيمية
13	1. مفهوم استدامة أثر التدريب ((Training Sustainability
13	2. نماذج تقييم أثر التدريب: من رد الفعل إلى العائد الاستثماري
14	3. العوامل المؤثرة في انتقال أثر التدريب ((Transfer of Training
15	المبحث الثاني: نقل المعرفة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي
15	1. إدارة المعرفة: الضمنية مقابل الصريحة
16	2. نموذج (SECI) ونقل المعرفة في المؤسسات السعودية
16	3. التحول الرقمي كممكن لاستدامة المعرفة
17	4. نظام نقل التعلم (LTSI) في السياق العربي
17	المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 والنظريات الإدارية
17	1. النظرية المؤسسية (Institutional Theory) وضغوط الرؤية
18	2. نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والقيادة الرقمية
18	3. برنامج تحول الرياض البلدي وجودة الحياة

19	4. التحديات والمعوقات المعاصرة
20	الفصل الثالث
20	منهجية الدراسة
21	-مقدمة.
22	-المنهجية وطرق البحث.
22	-مجتمع البحث وعينته
23	-حدود البحث
23	-أداة البحث
23	-إجراءات جمع البيانات
24	- خطة التحليل الإحصائي
25	المراجع
26	-المراجع العربية
27	-المراجع الأجنبية
30	الملاحق
31	-الاستبانة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة من الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية المعاصرة لضمان بقائها في دائرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي. وفي سياق المملكة العربية السعودية، تمثل "رؤية 2030" خارطة طريق استراتيجية طموحة تهدف إلى التحول نحو اقتصاد معرفي متنوع، حيث يشكل الاستثمار في رأس المال البشري وتطويره محركاً أساسياً لهذا التغيير الجذري (رؤية السعودية 2030، 2016). إن برامج التحول الحكومي في المملكة، وبالأخص برنامج التحول الوطني، تسعى بشكل حثيث للارتقاء بجودة الخدمات وكفاءة الأداء، وهو ما يتطلب وجود كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً مستداماً قادراً على مواكبة المتغيرات التقنية المتسارعة (Bendary & Rajadurai, 2024).

وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة المبذولة في مجال التدريب المؤسسي، إلا أن التحدي المنهجي يكمن في تحويل مخرجات التدريب من مجرد "حدث تعليمي" مؤقت إلى سلوك مؤسسي دائم وتلقائي (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016)، وهو ما يُعرف باستدامة الأثر. ويبرز نقل المعرفة (Knowledge Transfer)، وخاصة "المعرفة الضمنية" التي تتمثل في الخبرات المتراكمة والحكمة المهنية، كضرورة ملحة لضمان عدم ضياع الذاكرة المؤسسية أثناء عمليات التحول الرقمي والهيكلية. ففي ظل الثورة التكنولوجية، تبرز تحديات تنظيمية ومهارية تتعلق بفجوات المهارات الرقمية ومقاومة التغيير، فضلاً عن الصعوبات المتعلقة بقياس العائد الفعلي على الاستثمار (ROI) في التدريب (Aldehaim et al, 2025).

وتشكل مدينة الرياض القلب النابض لهذا التحول، حيث تبنت جهات حكومية عديدة، مثل أمانة منطقة الرياض، استراتيجيات متطورة للتمكين التقني واستشراف المستقبل لرفع كفاءة العمل البلدي. ومع ذلك، تشير الدراسات إلى وجود فجوة بين الأهداف الاستراتيجية المنشودة والنتائج الفعلية المتحققة في بيئة العمل، مما يستوجب تصميم أطر عمل ونماذج متكاملة تضمن مواءمة التدريب مع احتياجات العمل الحقيقية (Bendary & Rajadurai, 2024). وانطلاقاً من هذا الواقع، يسعى البحث الحالي إلى اقتراح نموذج متكامل يربط بين استدامة أثر التدريب وآليات نقل المعرفة في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض في ضوء مستهدفات رؤية 2030، بما يساهم في سد الفجوات المهارية وتعزيز الكفاءة التشغيلية والخدمية في العاصمة.

-مشكلة الدراسة.

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

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

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

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

-أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

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

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

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

-أهداف الدراسة-

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

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

-تساؤلات الدراسة-

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

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

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

-فروض الدراسة-

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

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

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

- المواطنة المؤسسية: الالتزام بمستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية وبرنامج التحول الوطني لعام 2030 كقوة دافعة للتغيير التنظيمي.

- المسؤولية الإدارية: دور قيادات الموارد البشرية والتدريب كأمناء على رأس المال الفكري والأصول المعرفية الذين يسعون لتحقيق المصلحة الجماعية والتميز المؤسسي بدلاً من المصالح الضيقة.
- الشفافية الرقمية: عبر الامتثال لمنصات المعرفة الحكومية (مثل بوابة رقمي "Raqmi") لضمان توثيق واستدامة الخبرات المؤسسية.

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

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

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

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

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

-الدراسات السابقة

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

أولاً- الدراسات العربية

1. دراسة الزومان (2021): "أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور القيادة التحويلية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (600) موظف في (21) جهة حكومية. توصلت النتائج إلى أن ممارسات القيادة التحويلية، وبخاصة بُعد "الاعتبار الفردي"، تساهم بشكل مباشر في تحفيز الموظفين على تشخيص ونقل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها بما يخدم أهداف المنظمة. وأكدت الدراسة أن وجود رؤية واضحة للقيادة يساعد في بناء "منظمة متعلمة" قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وأوصت بضرورة إشراك الموظفين وأخذ آرائهم لضمان توحيد الرؤية المؤسسية واستدامة الأثر المعرفي الناتج عن التفاعل بين القائد والمرؤوسين.

2. دراسة العتيبي (2022): "دور التدريب في رفع أداء العاملين وتحقيق رؤية 2030"

هدفت الدراسة إلى بحث دور التدريب في رفع أداء العاملين، دراسة حالة على القطاع الصحي والتعليمي والعسكري بمنطقة مكة المكرمة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات والمؤسسات تواجه مشكلة رئيسية في ضعف عملية التدريب للعاملين، وقد يقتصر التدريب على مستويات معينة دون أخرى بينما يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات المختلفة بالمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات المختلفة بطريقة الاستبيان، وبلغ مجموع العينة (174) موزعة على قطاعات مختلفة بمنطقة مكة المكرمة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة عينة البحث على دور التدريب في رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم، مع وجود فروق بين كفاء العاملين والفئة العمرية، مع وجود علاقة موجبة طردية بين كفاءة العاملين والدورات التدريبية أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة عمل تقييم دوري للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ الدورات التدريبية، وضرورة تحفيز العاملين للحصول على الدورات التدريبية مقابل امتيازات مادية وفي أوقات مختلفة لتناسب مع ظروف العاملين بالمنظمة.

3. دراسة العتزي وآخرون (2023): "أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة"

سعت الدراسة إلى تحديد أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين السعوديين، مع التركيز على الدورات الفنية والإدارية والتدريب أثناء العمل. طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (77) موظفاً باستخدام برنامج (SPSS). خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التدريب بكافة أبعاده وتحسين المعارف وتجديد المعلومات.

وبينت أن التدريب أثناء الخدمة هو المحرك الأساسي لاكتساب اتجاهات إيجابية مستدامة تجاه العمل. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة ونزيهة لتقييم أثر التدريب بشكل ميداني، وضمان عدم تكرار البرامج غير المجدية لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي بما يحقق الرضا الوظيفي والتميز المؤسسي.

4. دراسة بندري ورجادوري (Bendary & Rajadurai, 2024): "تكامل التقنيات الناشئة في القطاع العام السعودي"

أجرت هذه الدراسة مراجعة نظامية (Systematic Review) وفق منهجية (PRISMA) لفحص تبني التقنيات الناشئة وأثرها على العمليات الحكومية بين عامي 2018 و2022. كشفت النتائج عن قفزة هائلة في التحول الرقمي، حيث ارتفعت نسبة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في الدراسات من 10% إلى 57% خلال ثلاث سنوات [582، 591]. وحددت الدراسة فجوة المهارات الرقمية كأحد أبرز التحديات التي تعيق استدامة هذا التحول. وأكدت النتائج أن نجاح مأسسة التقنية يتطلب حوكمة قوية توازن بين التطور التقني والقيم الثقافية والتشريعية للمملكة، مع ضرورة التركيز على تدريب الكوادر البشرية لاستغلال الإمكانيات الرقمية في تحسين تجربة المستفيد النهائي وفق تطلعات رؤية 2030

5. دراسة الزهراني (Alzahrani, 2025): "أثر تصميم برامج تمكين التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة موظفي قطاع الاتصالات السعودي بجدة، حيث تم اختيار عينة عشوائية، وبلغ عدد الاستجابات 190 استجابة. استُخدم استبيان لجمع البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة لاحظوا مستوىً عالياً جداً من التحول الرقمي في قطاع الاتصالات السعودي بجدة، كما لاحظوا مستوىً عالياً جداً من جودة خدمة الموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي بجدة. توصي الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تمكين الموظفين من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة، مما يساهم في تعزيز سرعة الاستجابة وموثوقية تقديم الخدمات.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

6. دراسة الدهيم وآخرون (Aldehaim et al, 2024): "أثر البرامج التدريبية على الأداء في قطاع دبي العام"

تناولت هذه الدراسة الدولية تجربة حكومة دبي في استخدام التدريب كأداة لتحقيق التميز التنظيمي. باستخدام المنهج المختلط (استبيانات ومقابلات)، كشفت الدراسة أن المواءمة بين محتوى التدريب والأهداف الاستراتيجية للمنظمة هي العامل الحاسم في استدامة الأثر. وأظهرت النتائج أن دمج التقنيات المتقدمة مثل المحاكاة الافتراضية والذكاء الاصطناعي في التدريب يزيد من مشاركة الموظفين وقدرتهم على تطبيق المهارات في الواقع. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار المستدام في تطوير الموظفين يقلل من الأخطاء المهنية ويعزز ثقة الجمهور في الخدمات الحكومية، مما يجعل نموذج دبي مرجعاً عالمياً في إدارة رأس المال البشري.

7. دراسة مدهلالوز (Mdhlalose, 2020): "تقييم أثر التدريب في إدارة التنمية الاقتصادية بجنوب أفريقيا"

هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية التدريب في تحسين أداء الموظفين في مقاطعة غاوتينغ. من خلال منهج وصفي كمي شمل (131) موظفاً، كشفت النتائج عن وجود فجوة كبيرة بين البرامج المقدمة والمهام الوظيفية الفعلية، مما أدى لضعف استدامة الأثر. وأشارت الدراسة إلى أن إهمال مرحلة "تقييم الأثر" هو السبب الرئيس للفشل المؤسسي، حيث تفتقر الجهات لأدوات قياس العائد على الاستثمار. وأوصت الدراسة بتبني نموذج كيركباتريك بشكل صارم، مع التركيز على "التغذية الراجعة" من المديرين المباشرين لضمان انتقال المعرفة من القاعات التدريبية إلى الممارسة المهنية اليومية.

8. دراسة سزيدماك وآخرون (Szedmák et al, 2025): "التحول الرقمي للخدمات البلدية في المجر"

قامت هذه الدراسة الطولية بتحليل بيانات أكثر من (3000) بلدية مجرية لتقييم أثر رقمنة إدارة الوثائق والعمليات. أثبتت النتائج أن التحول الرقمي يقلل من الفترات الزمنية للمعاملات ويزيد من الشفافية والكفاءة الإدارية. وبينت الدراسة أن نجاح التحول لا يعتمد فقط على البرمجيات، بل على إعادة هندسة العمليات وتوحيد المعايير. وأكدت المقابلات مع الخبراء أن "نقل المعرفة" بين البلديات الكبرى والصغرى ساهم في تقليل المقاومة التنظيمية للتغيير، مما أدى لتحسن ملحوظ في جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين واستدامة الأداء الرقمي للمؤسسات.

9. دراسة ياغي وبايتس (Yaghi & Bates, 2023): "التحقق من مقياس نظام نقل التعلم (LTSI) في البيئات العربية"

ركزت هذه الدراسة العالمية على اختبار صدق وثبات المقياس العالمي لنقل التعلم في سياق الإدارة العامة والتعليم العالي بالأردن. شملت العينة (242) مديراً أكاديمياً، وأظهرت النتائج أن دعم المشرفين ودعم الأقران هما العاملان الأكثر تأثيراً في استدامة مهارات القيادة المكتسبة. وأكدت الدراسة أن الجاهزية النفسية للمتدرب والرغبة في التغيير تمثلان وسيطاً قوياً بين التدريب والتطبيق الفعلي. وتعتبر هذه الدراسة مرجعاً م منهجياً مهماً في كيفية تكييف النماذج العالمية لنقل المعرفة مع الخصوصية الثقافية للمؤسسات في المنطقة العربية لضمان استدامة الأداء.

10. مشروع البحث الأوروبي (European Research Project, 2025): "رصد التحول الرقمي في الحكومات المحلية"

يتناول هذا المشروع الضخم استدامة التحول الرقمي في (46) دولة أوروبية، مع التركيز على مستويات الحكم المحلي. يستخدم المشروع تقنيات "زحف الشبكة" (Web Crawling) والتعلم الآلي لجمع بيانات حول نضج الخدمات الرقمية. أشارت النتائج الأولية إلى أن العوائق الثقافية ونقص مهارات الموظفين تمثل عقبات أكبر من العوائق التقنية. وأكدت الدراسة على أهمية بناء "منصات تبادل معرفي" مفتوحة تتيح للمسؤولين تعلم أفضل الممارسات من أقرانهم في مدن أخرى، مما يعزز الاستدامة الجماعية للتحول الحكومي ويضمن ملكية المجتمع للقرارات العامة.

ثالثاً- تحليل الدراسات السابقة:

يُظهر استقراء الدراسات السابقة توافقاً جوهرياً حول وجود "مشكلة النقل" كعائق عالمي يحول دون تحقيق العائد الاستثماري من التدريب. وبالتعمق في تحليل الأدبيات، نجد تشابهاً واضحاً بين الدراسات المحلية (مثل العتيبي، 2022؛ والعنزي، 2023) والدراسات الدولية مثل دراسة (Aldehaim et al, 2024) في إثبات العلاقة الطردية بين جودة التدريب وتحسين الأداء الوظيفي والتميز المؤسسي. ومع ذلك، تبرز نقاط اختلاف جوهري في التركيز الموضوعي؛ حيث ركزت دراسة (الزومان، 2021) على "القيادة التحويلية" كمتغير مستقل يدفع عمليات إدارة المعرفة، بينما اتجهت دراسات

حديثه مثل (Bendary & Rajadurai, 2024) و (Alzahrani, 2025) نحو التركيز على "الجدارة الرقمية" والتقنيات الناشئة كعوامل مُمكنة لنقل المعرفة في ظل رؤية 2030.

أما على الصعيد الدولي، فقد كشفت دراسة (Mdhlalose, 2020) عن فجوة منهجية تتعلق بـ "إهمال مرحلة تقييم الأثر"، مما أدى إلى عدم مواءمة البرامج التدريبية مع المهام الوظيفية الفعلية. وفي المقابل، أثبتت دراسة (Yaghi & Bates, 2023) أن "دعم المشرفين والأقران" هما العاملان الأكثر حسماً في استدامة المهارات المكتسبة في البيئات العربية، مما يؤكد أن الاستدامة هي نتاج مناخ تنظيمي متكامل وليست مجرد جودة محتوى.

تتجلى الفجوة البحثية في ثلاثة جوانب رئيسية:

1. الفجوة المكانية والسياقية: ركزت أغلب الدراسات السعودية السابقة على الوزارات المركزية أو القطاعات الصحية والتعليمية (مثل دراسات العتيبي والزومان)، بينما تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تطبيقية متعمقة تتناول "أمانة منطقة الرياض" كحالة فريدة تجمع بين التحول البلدي والنمو العمراني المتسارع.
2. الفجوة الموضوعية: ندرة الأبحاث التي تربط بين "نقل المعرفة الضمنية" (الخبرات الفنية للمهندسين والمخططين) وبين "استدامة التدريب" في المؤسسات الخدمية المحلية.
3. الفجوة المنهجية: قلة استخدام المقاييس العالمية المقننة عربياً مثل (LTSI) لتقييم "نظام النقل" بالكامل في القطاع البلدي.

ما يميز البحث الحالي:

يأتي هذا البحث لسد هذه الفجوات عبر تقديم نموذج مقترح يربط بشكل مباشر بين نضج عمليات نقل المعرفة وبين استدامة أثر التدريب في أمانة الرياض، مع استخدام "دعم القيادة" كمتغير معدل، وهو ما يجعله من الدراسات الرائدة في مواءمة مخرجات التدريب مع مستهدفات "أنسنة المدن" وتحسين "جودة الحياة" في العاصمة.

-الإطار النظري

المبحث الأول: استدامة أثر التدريب: الأطر والمحددات التنظيمية

1. مفهوم استدامة أثر التدريب (Training Sustainability)

لم يعد التدريب في الفكر الإداري الحديث مجرد فعالية مؤقتة تنتهي بانتهاء البرنامج التدريبي، بل أضحت عملية استراتيجية ومنظومة متكاملة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي ومستمر في سلوكيات الموظفين وكفاءة المنظمة ككل (Aldehaim et al, 2024). إذ يُنظر اليوم إلى تنمية رأس المال البشري بوصفها "سلاحاً استراتيجياً" في ظل التحولات السريعة، حيث تسهم البرامج التدريبية الفعالة في تعزيز القدرة التنافسية، الابتكار، والرضا الوظيفي. وتُعرف استدامة الأثر (Training Sustainability) بأنها "قدرة الموظف على الاحتفاظ بالمعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة، وتطبيقها بفاعلية واستمرارية في بيئة العمل الواقعية على المدى الطويل، مع تعميم هذه المهارات على سياقات مهنية مختلفة (Mdhlalose, 2020).

ويشير الباحثون إلى أن الفشل في بناء آليات داعمة لهذه الاستدامة يؤدي حتماً إلى ما يُعرف بـ "تلاشي أثر التدريب" (Training Fade-out)؛ حيث كشفت الدراسات التجريبية أن معدل تطبيق محتوى التدريب في العمل يبدأ بنسبة 62% فور انتهاء البرنامج، لكنه ينخفض بشكل حاد ليصل إلى 44% بعد ستة أشهر، ثم يتراجع إلى 34% فقط بعد مرور عام واحد. هذا "الهدر المعرفي" يفرض تحديات اقتصادية وتنظيمية كبيرة على المؤسسات، مما يستوجب التحول من مجرد "التركيز على القاعة التدريبية" إلى "التركيز على بيئة النقل" التي تشمل دعم المشرفين والأقران وتوفير فرص حقيقية لممارسة المهارات الجديدة. فالتدريب المستدام لا يتوقف عند اكتساب المعرفة، بل يمتد ليكون جسراً يربط بين مخرجات التعلم والنتائج المؤسسية النهائية من خلال تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسة يومية رصينة تحقق عائداً استثمارياً ملموساً (Saks & Belcourt, 2006).

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

يعتمد بناء نموذج متكامل لضمان استدامة برامج التدريب في مدينة الرياض — باعتبارها المركز الديناميكي للتحوّل الوطني — على مواءمة استراتيجية بين أهم نموذجين عالميين في قياس الأثر، وذلك لضمان انتقال أثر التدريب من القاعات التدريبية إلى بيئات العمل الفعلية بفعالية وموثوقية:

أولاً: نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model)

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

- رد الفعل: قياس مدى رضا المتدربين وتفاعلهم الأولي مع محتوى البرنامج.
- التعلم: قياس مدى الزيادة الفعلية في المعارف والمهارات المكتسبة.
- السلوك: رصد التغيرات في الأداء الميداني ومدى تطبيق المهارات في بيئة العمل.

● النتائج: تقييم الأثر النهائي والملموس للتدريب على أهداف المنظمة الكبرى (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

وتكمن أهمية هذا النموذج في أن الدراسات الحديثة أثبتت أن استدامة التدريب الحقيقية لا تتوقف عند المعرفة النظرية، بل تبدأ فعلياً من المستوى الثالث (السلوك)؛ ففي هذا المستوى يتحول التعلم من مخزون ذهني إلى ممارسة مهنية مستمرة تُسهم في تطوير الكفاءات المؤسسية على المدى الطويل (Day et al, 2021).

ثانياً: منهجية فيليبس للعائد على الاستثمار (Phillips ROI)

استكمالاً لإطار كيركباتريك، تبرز ضرورة إدراج منهجية "فيليبس" التي أضافت مستوى خامساً يتجاوز النتائج التشغيلية ليركز بشكل مباشر على تحليل التكلفة مقابل العائد (Return on Investment). هذا البعد الاقتصادي يكتسب أهمية حيوية قصوى في ظل برامج التحول الحكومي ورؤية المملكة 2030، خاصة في مدينة الرياض التي تشهد استثمارات ضخمة في رأس المال البشري.

إن تبني هذا النهج يضمن "كفاءة الإنفاق" عبر تحويل التدريب من مجرد "بند تكلفة" يُثقل كاهل الميزانيات، إلى "محرك ربحية وفعالية" يساهم في تعظيم القيمة المضافة للمنظمات وضمان استمرارية التطوير المهني القائم على الأرقام والنتائج المالية الملموسة (Phillips, 2023).

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

تؤكد الأطر التقييمية الحديثة أن عملية انتقال أثر التدريب ونقله من الحيز النظري إلى الممارسة المهنية ليست عملية تلقائية، بل هي نتاج تفاعل معقد بين ثلاثة متغيرات جوهرية أثبتت الدراسات الميدانية أهميتها القصوى في البيئة التنظيمية العربية والسعودية:

1. خصائص المتدرب: تلعب الصفات الفردية للموظف دوراً حاسماً في مدى استجابته للمحتوى التدريبي؛ إذ تشمل هذه الخصائص الدافعية للتعلم (Motivation to Learn) التي تمثل الوقود النفسي للعملية، والقدرات الإدراكية التي تضمن استيعاب المفاهيم المعقدة، إضافة إلى الجدارة الرقمية (Digital Literacy) التي أصبحت في ظل رؤية 2030 شرطاً أساسياً للامتصاص المعرفي والتعامل مع المنصات الحكومية المتطورة (Wen & Lin, 2014). كما تبرز "الكفاءة الذاتية" (Self-Efficacy) كمتغير وسيط، حيث إن إيمان المتدرب بقدرته على النجاح في تطبيق المهارات الجديدة يعد المحرك الأول للالتزام بالاستمرارية وتجاوز عقبات التطبيق الأولي.

2. تصميم البرنامج التدريبي: ترتبط استدامة الأثر بمدى جودة وبناء الحقيبة التدريبية، وتحديد مدى محاكاة المحتوى للواقع الوظيفي الفعلي للموظف الحكومي؛ مما يعزز لديه الشعور بجذوى ما يتعلمه (Perceived Utility). ويتطلب التصميم الفعال اليوم دمج تقنيات التعلم المدمج (Blended Learning) والذكاء الاصطناعي لتخصيص مسارات التعلم وفقاً لاحتياجات كل فرد (Personalization)، مع التركيز على الأنشطة التفاعلية التي تضمن انتقال التعلم من الذاكرة المؤقتة إلى السلوك الدائم (Bendary & Rajadurai, 2024). إن دمج أساليب المحاكاة الواقعية في التصميم يساهم في تقليل الفجوة بين "بيئة التدريب" و"بيئة العمل"، مما يسهل عملية النقل التلقائي للمهارات.

3. بيئة العمل (مناخ النقل): يمثل هذا المحور المتغير التنظيمي الأهم لتحقيق الاستدامة، حيث يشمل دعم المشرفين ودعم الأقران كقوى محفزة تحمي المهارات الجديدة من "التلاشي" المعرفي. ففي دراسة حديثة طبقت في البيئة السعودية، وُجد أن "دعم المشرف" يعد المتغير الحاسم والصمام الحقيقي لتمكين الموظف من تجربة المهارات الجديدة وتطبيقها ميدانياً دون خوف من الخطأ، كما أن وجود ثقافة تنظيمية تدعم "الأمان النفسي" والمشاركة الجماعية للمعرفة يعزز من فرص تحول التدريب إلى أصل معرفي مؤسسي مستدام (Alzahrani, 2025). إن غياب هذا الدعم يؤدي غالباً إلى عودة الموظف لأنماطه السلوكية القديمة بمجرد اصطدامه بضغوط العمل الروتينية، مما يفقد العملية التدريبية قيمتها الاستثمارية.

المبحث الثاني: نقل المعرفة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي

1. إدارة المعرفة: الضمنية مقابل الصريحة

تمثل إدارة المعرفة (Knowledge Management) حجر الزاوية في استراتيجيات استدامة التنمية داخل برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض؛ إذ إن ضمان استمرارية الأعمال وتحسين جودة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على التدفق السلس والمنظم للخبرات والمهارات بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة. وفي هذا الصدد، تُميز الأدبيات المتخصصة بشكل حاسم بين نمطين متكاملين من المعرفة:

أولاً: المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

يُقصد بها تلك المعلومات المنهجية والمنظمة التي يتم تشفيرها وتدوينها في وثائق رسمية، مثل أدلة الإجراءات، القواعد المنظمة، التقارير الدورية، والبيانات المخزنة في الأنظمة التقنية وقواعد البيانات السحابية. ويتميز هذا النوع بسهولة النقل، التوثيق، والمشاركة بين الأفراد والأقسام المختلفة؛ مما يجعلها "الجزء الظاهر من جبل الجليد المعرفي" الذي يسهل الوصول إليه وتداوله عبر منصات الحوكمة الرقمية التي استحدثتها برامج التحول لضمان الشفافية والامتثال (Alavi & Leidner, 2001).

ثانياً: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

وهي المعرفة العميقة المرتكزة في عقول الأفراد، والتي تشمل الخبرات المتراكمة، الحكمة المهنية، الحدس، والقدرة الفائقة على حل المشكلات المعقدة التي لا تغطيها الكتيبات الإجرائية. وبخلاف المعرفة الصريحة، تتسم المعرفة الضمنية بصعوبة تدوينها أو نقلها عبر الوسائل التقليدية؛ لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياق الاجتماعي والتفاعل البشري المباشر والممارسة الميدانية. ويبرز التحدي الاستراتيجي الأكبر في برامج التحول بمدينة الرياض في كيفية استخلاص ونقل هذه المعرفة من الموظفين القدامى والمستشارين الدوليين إلى الكوادر الشابة لضمان بناء "طبقة معرفة مؤسسية" وطنية مرنة. إن تحقيق "السيادة المعرفية" (Knowledge Sovereignty) يتطلب بناء آليات مؤسسية تضمن "توطين الخبرات" وتقليل الاعتماد طويل الأمد على المستشارين الخارجيين، مما يخلق تأثيراً تراكمياً (Snowball Effect) يؤدي بدوره إلى بناء قاعدة من الكفاءات الوطنية القادرة على قيادة المستقبل بشكل مستقل ومستدام (Cootes, 2024).

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

2. نموذج (SECI) ونقل المعرفة في المؤسسات السعودية

يقترح نموذج "نونكا وتاكيوشي" الشهير أربع عمليات ديناميكية ومستمرة لتحويل المعرفة داخل المنظمة، تضمن انتقالها من الحيز الفردي الضمني إلى الحيز المؤسسي الصريح:

- المشاركة الاجتماعية (**Socialization**): وتتمثل في نقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر عبر التفاعل المباشر، الملاحظة، التقليد، والتدريب الميداني بالممارسة؛ حيث يتم بناء "نماذج ذهنية مشتركة" وثقافة عمل موحدة دون الحاجة لتدوينها في البداية.
- التجسيد (**Externalization**): وهي العملية الحاسمة التي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية (الخبرات العميقة) إلى مفاهيم صريحة وواضحة باستخدام الحوار، الاستعارات، والنماذج؛ مما يجعلها قابلة للتوثيق والمشاركة الجماعية.
- الدمج (**Combination**): ويتم خلالها ربط مجموعات مختلفة من المعرفة الصريحة الموثقة (مثل التقارير، الأنظمة الرقمية، وأدلة العمل) لإنتاج معرفة مؤسسية أكثر تعقيداً وشمولية وقابلية للتطبيق الواسع.
- التدوير (**Internalization**): وهي المرحلة النهائية حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة الموثقة مرة أخرى إلى معرفة ضمنية لدى الأفراد الجدد من خلال "التعلم بالفعل" والممارسة المهنية والمحاكاة؛ مما يؤدي إلى تجدد الدورة المعرفية وتراكم الخبرات (Nonaka & Takeuchi, 1995).

وقد أثبتت دراسات تطبيقية حديثة في السياق السعودي أن البنية التحتية التكنولوجية والمنصات الرقمية المتطورة تساهم بشكل فعال في تسهيل عمليتي "التجسيد والدمج"؛ إلا أن نجاح مرحلة "المشاركة الاجتماعية" لا يزال يواجه تحديات تتعلق بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تدعم الثقة المتبادلة والأمان النفسي لضمان تدفق المعلومات والخبرات بين الموظفين دون خوف من فقدان الميزة التنافسية الفردية (Ge & Liu, 2022).

3. التحول الرقمي كتمكّن لاستدامة المعرفة

تلعب التقنيات الناشئة دوراً محورياً في مأسسة المعرفة وتحويلها من خبرات فردية مشتتة إلى أصول تنظيمية مستدامة. تشير تقارير هيئة الحكومة الرقمية (2023) إلى أن المنصات الوطنية المركزية، مثل بوابة "رقمي" (Raqmi) وقنوات التكامل الحكومية، تساهم في بناء "ذاكرة مؤسسية" رقمية متكاملة تمنع ضياع الخبرات النوعية عند تدوير القيادات أو استقالة الكفاءات التخصصية (DGA, 2023). هذه البنية التحتية المتطورة لا تكتفي بتخزين البيانات، بل تضمن استمرارية تدفق "المعرفة الصريحة" وتسهيل الوصول إليها في الزمن الحقيقي، مما يرفع من كفاءة العمليات الإدارية ويقلل من البيروقراطية.

كما أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في برامج التدريب يسمح بتخصيص مسارات التعلم وفقاً للجدارات الفردية والاحتياجات الوظيفية الدقيقة لكل موظف (Personalized Learning)، مما يرفع من كفاءة الامتصاص المعرفي ويقلل

من الفجوات المهارية بشكل أسرع (Bendary & Rajadurai, 2024). إن توظيف المحاكاة الذكية والتحليل التنبؤي يساهم في تحويل مخرجات التدريب إلى سلوكيات مهنية دائمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية في الرياض على مواكبة المتغيرات الاستراتيجية والتقنية المتسارعة لرؤية 2030.

4. نظام نقل التعلم (LTSI) في السياق العربي

يُعتبر مقياس نظام نقل التعلم (LTSI - Learning Transfer System Inventory) الأداة العلمية الأكثر دقة وشمولية لتقييم العوامل البيئية والنفسية والقدراتية المؤثرة في نقل المعرفة من بيئة التدريب إلى مقر العمل، وهو الإطار الوحيد الذي أثبت صدقه في قياس مجموعة متكاملة من عوامل نظام النقل بناءً على نموذج هولتون (Holton et al., 2000). ويتكون المقياس في نسخته الأصلية من 89 عبارة تقيس 16 عاملاً موزعة على أربعة محاور كبرى تشمل: المحفزات (مثل الدافع للنقل وتوقعات الجهد والأداء)، والعوامل البيئية (مثل دعم المشرفين، ودعم الأقران، والانفتاح على التغيير)، والقدرات التمكينية.

وفي دراسة عالمية حديثة طبقت على مديري مؤسسات عامة في بيئة عربية، وتحديدًا في قطاع التعليم العالي، جرى التحقق من صدق النسخة الرابعة من هذا المقياس (4-LTSI-version)؛ حيث تبين أن "الجاهزية للنقل" و"توقعات الأثر الشخصي" (Personal-outcomes positive) هما المحركان الأساسيان لتحويل التدريب إلى قيمة مضافة وممارسة مهنية (Yaghi & Bates, 2023). كما كشفت نتائج هذه الدراسة أن نقل المعرفة والمهارات القيادية يتأثر بشكل جوهري بدعم المشرفين ودعم الزملاء، بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية للمتدربين.

وتبرز أهمية هذا المقياس في كونه أداة تشخيصية قوية يمكن استخدامها قبل التدريب لتحديد عوائق النقل المحتملة، أو بعده لتقييم أسباب نجاح أو فشل البرنامج التدريبي. وقد أكدت الدراسات المحلية في البيئة العربية، مثل دراسة خصاصونة (Khasawneh et al., 2006)، أن المستويات العالية من نقل التعلم المرصودة عبر هذا المقياس ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة مستويات التعلم التنظيمي؛ مما يعني أن تحسين "نظام النقل" في برامج التحول الحكومي بالرياض سيساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل واستدامة المعرفة.

المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 والنظريات الإدارية

1. النظرية المؤسسية (Institutional Theory) وضغوط الرؤية

تُقدم النظرية المؤسسية (Institutional Theory) إطاراً تحليلياً رصيناً لتفسير الكيفية التي تتبنى بها المنظمات هياكل وممارسات إدارية معينة، حيث تشير إلى أن التغيير التنظيمي غالباً ما يكون استجابةً لضغوط بيئية واجتماعية وسياسية تهدف إلى تحقيق "الشرعية" (Legitimacy) والقبول في محيطها العملي، وليس فقط لتحقيق الكفاءة الفنية المجردة. وفي السياق السعودي المعاصر، برزت رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني كقوى محركة لـ "بيئة مؤسسية" جديدة، تمارس ضغوطاً نظامية ومعيارية تفرض على الجهات الحكومية ضرورة التماثل مع أفضل الممارسات الدولية، وتبني معايير تدريبية وتقنية متقدمة تضمن مواءمة مخرجاتها مع التوجهات الاستراتيجية للدولة (Al-Faryan & Shil, 2022).

وانطلاقاً من هذا المنظور، فإن تبني "نموذج استدامة الأثر" داخل الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض لا يُعد خياراً إدارياً تكميلياً، بل هو استجابة حتمية لمتطلبات برنامج تنمية القدرات البشرية (HCDP)، الذي يمثل أحد أهم ركائز الرؤية. يهدف هذا الإطار المؤسسي إلى بناء رحلة تعليمية وتدريبية متكاملة تدعم مفهوم "التعلم مدى الحياة"، وتسعى بشكل مباشر إلى إعداد المواطن السعودي ليكون منافساً عالمياً يمتلك الجدارات الرقمية والمهنية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل (رؤية السعودية 2030، 2016). وبموجب هذه الضغوط المؤسسية، تصبح استدامة المعرفة ونقل الخبرات الضمنية بين الكوادر الوطنية ضماناً أساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية والتميز في الأداء الحكومي، بما ينسجم مع حجم التطلعات التنموية الكبرى التي تشهدها العاصمة الرياض..

2. نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والقيادة الرقمية

على النقيض من نظرية الوكالة التي تفترض تعارض المصالح الطبيعي، تقدم نظرية الإشراف رؤية مغايرة تركز على التعاون والثقة المتبادلة. تفترض هذه النظرية أن القادة الحكوميين يعملون كـ "أمناء" محفزين داخلياً لتحقيق المصلحة الجماعية للمنظمة والدولة، حيث تتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة الساعية للتميز. وفي سياق الدراسات المحلية، تؤكد أطروحة العويد (Alowaid, 2024) على أهمية بناء إطار حوكمة شامل في المملكة يجمع بين نظريات الوكالة والإشراف وأصحاب المصلحة، مما يساهم في ردم الفجوة بين النظرية والتطبيق بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

ويتطلب نجاح برامج التحول في مدينة الرياض وجود "قادة مستأمنين" ينظرون إلى استدامة أثر التدريب كاستثمار استراتيجي في أصول الدولة البشرية، وليس مجرد تكلفة تشغيلية. هؤلاء القادة، من خلال منح الموظفين مساحة من الاستقلالية والتمكين، يساهمون في تذليل العقبات البيروقراطية وخلق مناخ تنظيمي يتسم بـ "الأمان النفسي". هذا الأمان يعد شرطاً جوهرياً لتحفيز الموظفين على مشاركة معرفتهم الضمنية وخبراتهم العميقة دون خوف من فقدان ميزتهم التنافسية الفردية، مما يحول المؤسسة إلى مجتمع ممارسة ديناميكي يدعم الابتكار المستدام. كما يشير العويد (Alowaid, 2024) إلى أن تعزيز هذه العلاقة التشاركية يساعد في حماية استقرار المؤسسات وضمان استمرارية العمل والنمو طويل الأمد.

3. برنامج تحول الرياض البلدي وجودة الحياة

تُعد مدينة الرياض حالة تطبيقية فريدة في مشهد التحول الوطني، حيث تشهد إطلاق "برنامج تحول الرياض البلدي" كإستراتيجية جوهريّة تهدف إلى رفع كفاءة التشغيل وتحسين الخدمات البلدية المباشرة وغير المباشرة، مع تعزيز تجربة المستفيدين والمشاركة المجتمعية الفعالة. وقد قام هذا البرنامج بإعادة هندسة شاملة لنموذج العمل البلدي، محوّلًا 16 بلدية فرعية إلى 5 قطاعات تشغيلية ممكّنة تتولى تقديم الخدمات في نطاقات محددة داخل المدينة، كما استحدثت 12 مكتباً تحت مسمى "مكاتب مدينتي" لتكون نقطة التفاعل والاتصال الأولى مع السكان، والمسؤولة عن تقديم الدعم اللازم ومعالجة الطلبات والشكاوى لضمان أعلى درجات الرضا.

تتجاوز استدامة التدريب في هذا السياق مجرد إكساب المهارات الأساسية، بل تعني التمكين التقني الشامل للموظفين لضمان قدرتهم على استخدام التقنيات الناشئة والحلول الرقمية المتطورة التي تتيح أكثر من 200 خدمة بلدية عبر

المنصات الذكية. ويتطلب هذا التحول توظيف أدوات النمذجة والمحاكاة، وتحليل البيانات الضخمة باستخدام الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لاستشراف الاحتياجات المستقبلية للسكان وتطوير استراتيجيات طويلة الأمد تضمن تقليل المخاطر. ويهدف هذا التوجه الاستراتيجي إلى تحقيق مستهدفات "أنسنة المدن" من خلال تحسين جودة الحياة وبناء مجتمع حضري متفاعل، وصولاً إلى رفع تصنيف مدينة الرياض عالمياً لتصبح ضمن أفضل 100 مدينة في العالم للعيش والعمل وفق تطلعات رؤية 2030 (أمانة منطقة الرياض، 2026).

4. التحديات والمعوقات المعاصرة

على الرغم من الزخم الاستراتيجي والدعم الحكومي القوي، تواجه استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة في مدينة الرياض تحديات هيكلية وبيئية وسلوكية معقدة تتطلب معالجة منهجية شاملة:

الفجوة المهارية الرقمية: تبرز كعائق جوهري يحول دون تعظيم الاستفادة من برامج التحول؛ حيث يواجه القطاع الحكومي نقصاً حاداً في الكفاءات القادرة على تشغيل الأنظمة التقنية المعقدة وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analysis) واستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار. كما تفتقر فرق الموارد البشرية والتدريب في بعض الأحيان إلى الجدارات الرقمية اللازمة لإدارة منصات التعلم الحديثة بفاعلية.

البيروقراطية التنظيمية والمالية: تعاني بعض الجهات من تعقيد إجراءات الموافقة على البرامج التدريبية المبتكرة، وتضخم الهياكل الإدارية التي تؤدي إلى تأخير عمليات التنفيذ. كما يمثل غياب الميزانيات المخصصة حصرياً لمرحلة "متابعة وتقييم الأثر" ما بعد التدريب تحدياً اقتصادياً يضعف من قدرة المنظمات على قياس العائد الفعلي على الاستثمار.

مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية: تعد مقاومة الموظفين والقيادات الوسطى للتحول الرقمي من التحديات السلوكية المزمنة؛ حيث يُنظر للتدريب أحياناً كعبء إضافي أو مجرد وسيلة شكلية للحصول على شهادات ورقية للترقية. وترتبط هذه النظرة بظاهرة "الجمود المهني" (Career Plateauing) التي تضعف الدافعية نحو التعلم المستمر (Mdhlalose, 2020).

تحديات نقل المعرفة الضمنية: يواجه تدفق الخبرات عقبات تتعلق بـ "عزل المعرفة" (Knowledge Silos) وضعف قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة؛ مما يؤدي لضیاع الذاكرة المؤسسية عند تدوير القيادات أو استقالة الكفاءات النوعية. كما تبرز المخاوف المتعلقة بأمن البيانات كعائق يقلل من رغبة الموظفين في مشاركة خبراتهم غير الموثقة عبر الأنظمة الرقمية الرسمية.

يعد فهم هذه المعوقات خطوة استباقية ضرورية لبناء نموذج الاستدامة المقترح، حيث يتطلب النجاح مواءمة تامة بين البنية التحتية التقنية، والحوافز التنظيمية، والقيادة الداعمة التي تضمن تحويل التدريب إلى قيمة مؤسسية دائمة وملموسة..

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضّح الخطوات والإجراءات التي اتُّبعت للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. فالمنهجية تمثّل الإطار الذي يحدّد مسار الدراسة منذ تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات وحتى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج المتّبع في البحث، وتبرير اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، إضافةً إلى بيان مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

ويأتي هذا العرض لتوضيح الكيفية التي سعى بها الباحث إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وضمان دقّة النتائج وقابليتها للتعميم، بما يعزّز من موثوقية الدراسة ويسهم في تحقيق أهدافها العلمية والعملية.

-المنهجية وطرق البحث-

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لتقييم واقع استدامة أثر التدريب ونقل المعرفة في برامج التحول الحكومي بمدينة الرياض، وتحليل العلاقة الارتباطية والأثر بين هذه المتغيرات وبين مستويات التميز المؤسسي المنشودة. سيتم استخدام المدخل الكمي لجمع البيانات الميدانية من خلال استبانة مصممة خصيصاً وفق المقاييس العالمية (مثل LTSI ونموذج كيركباتريك)، وتوزيعها على عينة ممثلة من الموظفين والقيادات في الجهات الحكومية المستهدفة. سيتم تحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها باستخدام برنامج SPSS (إصدار 22)، مع تطبيق أساليب التحليل الإحصائي التالية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة واتساق فقرات الاستبانة في قياس محاور الاستدامة ونقل المعرفة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس الصديق البنائي والداخلي للأداة، وفحص قوة واتجاه العلاقة بين استدامة التدريب والتميز المؤسسي.
- الإحصاء الوصفي: تشمل النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف واقع ممارسات التدريب وتحديد مستوى نضج آليات نقل المعرفة في بيئة العمل بالرياض.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار "الأثر" الجوهري للمتغيرات المستقلة (مثل دعم القيادة، جودة تصميم البرامج، والتمكين الرقمي) على المتغير التابع المتمثل في استدامة أثر التدريب.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية استدامة التدريب تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (مثل سنوات الخبرة، المستوى الإداري، ومستوى الجدارة الرقمية).

-مجتمع البحث وعينته

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والقيادات الإدارية والكوادر البشرية العاملة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض المنخرطة في برامج التحول الوطني ورؤية 2030. ويشمل ذلك على وجه التحديد: مسؤولي الموارد البشرية، فرق التحول الرقمي، الموظفين التنفيذيين الذين خضعوا لبرامج تدريبية متخصصة، والمدربين الداخليين المشاركين في مبادرات نقل المعرفة.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة غير احتمالية قصدية (Purposive Sampling) من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات التدريب والتطوير والتحول المؤسسي لضمان دقة البيانات المتعلقة بنضج آليات نقل المعرفة واستدامة الأثر. الحجم المستهدف للعينة يتراوح بين 350 إلى 400 مشارك لضمان تمثيل كافٍ لمختلف القطاعات الحكومية بالرياض، وتوفير قوة إحصائية مناسبة لتحليل العلاقات السببية واختبار الفروض.

-حدود البحث

حدود الدراسة

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

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

-أداة البحث

سيتم تطوير استبانة إلكترونية محكمة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية مصممة خصيصاً لتناسب السياق الحكومي السعودي:

- المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ومستوى الجدارة الرقمية).
- المحور الثاني (استدامة التدريب ونقل المعرفة): بنود تقيس (تخطيط الاحتياجات، تصميم البرامج، دعم المشرفين والأقران، والجاهزية للنقل) بناءً على مقياس "نظام نقل التعلم (LTSI)" المعدل للبيئة العربية لضمان قياس العوامل المؤثرة في استدامة المعرفة.
- المحور الثالث (التميز المؤسسي ومستهدفات الرؤية): بنود تقيس النجاح الاستراتيجي (كفاءة الإنفاق، جودة الخدمات الحكومية، الرشاقة التنظيمية، وتحسين جودة الحياة) بناءً على مؤشرات أداء رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني.

التحكيم:

ستعرض الأداة في صورتها الأولية على لجنة من الخبراء الأكاديميين والممارسين المتخصصين في الموارد البشرية والإدارة العامة (6-8 خبراء) لحساب معامل صدق المحتوى، والتأكد من وضوح المصطلحات ومناسبتها لمجتمع الدراسة في مدينة الرياض..

-إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً (Google Forms) عبر القنوات الرسمية والمهنية لموظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، والمنصات الرقمية التفاعلية لممارسي الموارد البشرية والتحول الرقمي لضمان الوصول إلى الكفاءات المعنية بعمليات نقل المعرفة. مع الالتزام التام بكافة أخلاقيات البحث العلمي وضمان سرية وحماية خصوصية البيانات، والتأكيد على استخدام المعلومات لأغراض البحث العلمي الصرف فقط.

- خطة التحليل الإحصائي

ستتم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة IBM SPSS Statistics (إصدار 26). وسيتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند ($p \leq 0.05$). كما سيتم استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد لتحليل مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (استدامة التدريب ونقل المعرفة) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز المؤسسي المستدام)، مما يوفر قاعدة علمية رصينة لبناء النموذج المقترح وتقديم التوصيات الاستراتيجية الداعمة لبرامج التحول الحكومي.

المراجع

- أمانة منطقة الرياض. (2026). أمانة منطقة الرياض <https://www.alriyadh.gov.sa/en>
- رؤية السعودية 2030. (2016). رؤية السعودية 2030. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf
- الزومان, موزي محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 47، 295-343. (181) <https://doi.org/10.34120/jgaps.v47i181.2811>
- العتيبي، أمجاد منصور عيضة. (2022). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، 6، 99-116. (14) <https://doi.org/10.26389/ajsrp.s060222>
- العنزي، مقبل، وشمسي، محمد، وغوش، ايهيجيت. (2023). أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات 4، 318-362. (39) <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.13>

- Al-Faryan, M. A. S., & Shil, N. C. (2022). Nexus between Governance and Economic Growth: Learning from Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2130157>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
<https://doi.org/10.2307/3250961>
- Aldehaim, U., Aldhuhoori, H., Hasabelnabi, A., & Alsereidi, S. (2025). THE IMPACT OF EFFECTIVE TRAINING PROGRAMS ON ORGANIZA-TIONAL PERFORMANCE IN THE DUBAI'S PUBLIC SECTOR. *International Journal of Management Trends Key Concepts and Research*, 3(2), 47–57.
<https://doi.org/10.58898/ijmt.v3i2.47-57>
- Alowaid, M. O. (2024). *Investigating the Implementation of Governance Through the Adoption of the Universities Law in Saudi Higher Education* (p. 275) [PhD thesis].
https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/47760/1/ALOWAID_OTHMAN_MOHAMMAD_H_-2024.pdf
- Alzahrani, M. (2025). The Impact of Digital Transformation on Improving Employee Service Quality: An Empirical Study of Workers in the Saudi Telecom Sector in Jeddah. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*, 4(9), 49–89. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2025.v4n9p2>
- Bendary, M., & Rajadurai, J. (2024). Emerging Technologies and Public Innovation in the Saudi Public Sector: An Analysis of Adoption and Challenges Amidst Vision 2030. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 29(1), 1–42. https://innovation.cc/wp-content/uploads/2024_29_1_1_gamaleldin-gomaa_exploring_integration_emerging_technologies_saudi-public-sector-1.pdf
- Cootes, H. E. (2024). *THE REMEDY LIES IN RESISTANCE: AN ETHNOGRAPHIC STUDY OF SOCIAL WORK KNOWLEDGE IN MULTIDISCIPLINARY PUBLIC HEALTH TEAMS* (p. 379) [PhD thesis].
<https://openresearch.newcastle.edu.au/ndownloader/files/54335423>
- Day, D. V., Bastardo, N., Bisbey, T. M., Reyes, D. L., & Salas, E. (2021). Unlocking Human Potential through Leadership Training & Development Initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 41–54.

DGA. (2023). *Home / Digital Government Authority*. Digital Government Authority.

<https://dga.gov.sa/en>

European Research Project. (2025). *Digital Transformation at the Local Tier of Government in Europe: Dynamics and Effects from a Cross-Countries and Over-Time Comparative Perspective (DIGILOG)* / ZHAW Zurich University of Applied Sciences. ZHAW Zurich University of Applied Sciences.

<https://www.zhaw.ch/en/research/project/72921>

Ge, S., & Liu, X. (2022). The role of knowledge creation, absorption and acquisition in determining national competitive advantage. *Technovation*, 112, 102396.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102396>

Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.

[https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4%3C333::aid-hrdq2%3E3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4%3C333::aid-hrdq2%3E3.0.co;2-p)

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

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

Association for Talent Development.

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

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies*

Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Phillips, J. (2023). *Measuring the Impact and ROI of HR Projects and Programs*.

https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2023/06/Measuring-the-Impact-and-ROI-of-HR-Projects-and-Programs_Jack-Phillips.pdf

Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in

organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629–648. <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>

- Szedmák, B., Varga, L., & Szabó, R. Z. (2025). Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application. *International Journal of Public Administration*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>
- Wen, M. L.-Y., & Lin, D. Y. (2014). Trainees' characteristics in training transfer: The relationship among self-efficacy, motivation to learn, motivation to transfer and training transfer. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 114. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5128>
- Yaghi, A., & Bates, R. (2021). Validating the Learning Transfer System Inventory-Version 4 among Managers within an Arabic Higher Education Environment. *International Journal of Public Administration*, 46(2), 144–155. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993901>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

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

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

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

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

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

المشرف

د.

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	نكر

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

المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

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

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

مستوى الجدارة الرقمية (تقييم ذاتي)			
مبتدئ	متوسط	متقدم	خبير

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

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

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

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

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

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.