

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

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

ايمان عبدالله الراشدي

232000983

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد برامج التدريب والتطوير المتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي، وبين انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل والأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجهة الحكومية محل الدراسة، وبلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي (224) موظفًا وموظفة، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة وغير الصالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى برامج التدريب والتطوير جاء مرتفعًا، كما جاء مستوى انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة أيضًا. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية كذلك لهذه البرامج على تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر معنوي لانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل على الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعزيز الجوانب التطبيقية في البرامج التدريبية، وتفعيل متابعة أثر التدريب بعد التنفيذ، وتوفير بيئة عمل داعمة لتطبيق المهارات المكتسبة، وربط التدريب بمؤشرات الأداء الوظيفي بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: برامج التدريب والتطوير، انتقال أثر التدريب، بيئة العمل، الأداء الوظيفي، الجهات الحكومية، مدينة الرياض.

Abstract

This study aimed to identify the impact of training and development programs on the transfer of training to the work environment and the improvement of job performance among employees of a governmental entity in Riyadh. It examined the relationship between the dimensions of training and development programs, namely training needs assessment, training program design, training program implementation, and training program evaluation, and both training transfer and job performance. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability to the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the main instrument for data collection. The study population consisted of employees of the governmental entity under investigation, and the final valid sample for statistical analysis included 224 male and female

employees, after excluding incomplete and invalid questionnaires. The findings revealed that the level of training and development programs was high, and that both training transfer to the work environment and job performance were also rated at a high level. The results further showed a statistically significant effect of training and development programs, with all their dimensions, on training transfer to the work environment. In addition, these programs were found to have a statistically significant effect on improving job performance. The study also found a significant effect of training transfer on job performance, indicating that the effectiveness of training is closely linked to the extent to which acquired knowledge and skills are applied in the actual workplace. Based on these findings, the study recommended improving mechanisms for identifying training needs, strengthening the practical aspects of training programs, activating post-training follow-up procedures, providing a supportive work environment for the application of acquired skills, and linking training outcomes to job performance indicators in order to enhance institutional performance efficiency.

Keywords: Training and development programs, training transfer, work environment, job performance, governmental entities, Riyadh.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل.....
14	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
15	2.5. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
17	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
18	3.3. تصميم البحث.....
	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
	3.5. طريقة جمع البيانات.....
	3.6. أنواع البيانات.....
	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
	3.8. الخاتمة.....
	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
	4.1. المقدمة.....
	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
	4.6. الخاتمة.....

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	Error! Bookmark not defined.
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	Error! Bookmark not defined.
5.2. توصيات الدراسة:	Error! Bookmark not defined.
5.3. الخاتمة:	Error! Bookmark not defined.
37 قائمة المراجع.	
38 الملاحق.	

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة
يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. الدراسة الميدانية

1.9. مخطط المشروع

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي من أهم فصول البحث العلمي، إذ يُوضح الإجراءات والخطوات التي اتبعتها الباحثة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي للمنهجية العلمية المتبعة في هذه الدراسة، بما يشمل تحديد المنهج البحثي المستخدم وتصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها، فضلاً عن أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف، تم تبني المنهج

الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

يتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تجاوز مرحلة الوصف السطحي للظاهرة إلى تحليلها وتفسيرها والكشف عن العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيراتها. وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر متغير مستقل (برامج التدريب والتطوير) على متغير تابع (الأداء الوظيفي) من خلال متغير وسيط (انتقال أثر التدريب).

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، نظراً لقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير نسبياً وبتكلفة معقولة. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع الاستعانة بمقاييس موثوقة ومحكمة سبق استخدامها في دراسات مشابهة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة المتمثل في موظفي الجهة الحكومية المستهدفة بمدينة الرياض، وأسلوب اختيار العينة وحجمها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة ومحاورها والتأكد من صدقها وثباتها. كما يتناول الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والتي تتراوح بين الأساليب الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأساليب الاستدلالية كتحليل الانحدار واختبار الوساطة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل الأول: برامج التدريب والتطوير

برامج التدريب والتطوير: تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة والجهود المنظمة التي تقدمها الجهات الحكومية في مدينة الرياض لموظفيها بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالأبعاد التالية:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: يُعرّف إجرائياً بأنه العملية المنهجية التي تقوم بها الجهة الحكومية لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب للموظفين، وتشخيص المعارف والمهارات التي يحتاجونها، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمدى مشاركة الموظف في تحديد احتياجاته التدريبية وارتباط البرامج التدريبية بمتطلبات وظيفته ومدى دقة تشخيص نقاط الضعف في أدائه.

ب. تصميم البرنامج التدريبي: يُعرّف إجرائياً بأنه عملية التخطيط والإعداد للبرنامج التدريبي من حيث تحديد الأهداف والمحتوى والأساليب والوسائل التدريبية المناسبة، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بوضوح أهداف البرنامج التدريبي وملاءمة محتواه وتنوع أساليبه وحدثاته موضوعاته.

ج. تنفيذ البرنامج التدريبي: يُعرّف إجرائياً بأنه عملية تطبيق البرنامج التدريبي على أرض الواقع من خلال تقديم المحتوى التدريبي للمتدربين باستخدام الأساليب والوسائل المحددة، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة

الدراسة على الفقرات المتعلقة بكفاءة المدربين ومناسبة البيئة التدريبية وجودة المادة العلمية وإتاحة فرص التطبيق العملي.

د. تقييم البرنامج التدريبي: يُعرّف إجرائياً بأنه عملية قياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى استفادة المتدربين منه، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بوجود اختبارات لقياس التعلم ووجود آليات للتغذية الراجعة ومتابعة أثر التدريب بعد العودة للعمل.

3.2.2 المتغير المستقل الثاني: انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

انتقال أثر التدريب: يُعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي يستطيع بها موظفو الجهات الحكومية في مدينة الرياض نقل وتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات واتجاهات خلال البرامج التدريبية إلى مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية الفعلية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالأبعاد التالية:

أ. تعميم المهارات المكتسبة: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الموظف على توظيف المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مواقف ومهام عمل متنوعة تختلف عن تلك التي تدرب عليها، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقدرتهم على تطبيق ما تعلموه في مهام مختلفة وتكييف المهارات المكتسبة مع ظروف العمل المتغيرة.

ب. المحافظة على المهارات المكتسبة: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الموظف على الاحتفاظ بالمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب واستمرار استخدامها على المدى البعيد، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة باستمرارية استخدام المهارات المكتسبة وعدم نسيانها مع مرور الوقت والقدرة على استرجاعها عند الحاجة.

ج. تطبيق المهارات المكتسبة: يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة الموظف على الاستخدام الفعلي للمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في أداء مهامه الوظيفية اليومية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمدى توظيفهم للمهارات الجديدة في عملهم اليومي وتوفير الفرص لتطبيق ما تعلموه ودعم المشرفين لهم في ذلك.

3.2.3 المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي: يُعرّف إجرائياً بأنه مستوى إنجاز موظفي الجهات الحكومية في مدينة الرياض لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية من حيث الكمية والجودة والوقت والفاعلية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمدى إنجاز المهام في الوقت المحدد وجودة العمل المقدم ومستوى الإنتاجية والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع متطلبات العمل المتغيرة.

3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والتنظيمية التي تسعى إلى وصف الظواهر وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم الظاهرة وتطويرها.

تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

يتناسب المنهج الوصفي التحليلي مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على واقع برامج التدريب والتطوير وانتقال أثر التدريب ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية في مدينة الرياض، حيث يُتيح هذا المنهج وصف هذا الواقع بدقة وموضوعية.

يُمكن هذا المنهج من قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفروض البحثية المتعلقة بأثر برامج التدريب والتطوير وانتقال أثر التدريب على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يوفر المنهج الوصفي التحليلي إمكانية جمع البيانات من عينة كبيرة نسبياً من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، مما يُتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة أعلى من الثقة.

يُساعد هذا المنهج في تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، مما يوفر رؤية عملية قيّمة لصانعي القرار في الجهات الحكومية.

واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويُعدّ أسلوب المسح الميداني من الأساليب الشائعة في البحوث الإدارية لما يتميز به من قدرة على جمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير نسبياً وبتكلفة معقولة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجهة الحكومية المستهدفة بمدينة الرياض، والذين يشغلون مستويات وظيفية متعددة تشمل الموظفين التنفيذيين والمشرفين ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات. وقد بلغ إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة نحو 500 موظف وموظفة موزعين على مختلف الإدارات والأقسام داخل الجهة.

ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة نتيجة اعتبارات عملية تتعلق بالوقت والتكلفة وصعوبة الوصول إلى جميع الموظفين في وقت واحد، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل متوازن ومتناسب لمختلف المستويات الوظيفية والإدارات داخل الجهة. وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للمستوى الوظيفي (موظف تنفيذي، مشرف، رئيس قسم، مدير إدارة)، ثم سُحبت عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

ولتحديد حجم العينة المناسب، استند الباحث إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لحساب حجم العينات في المجتمعات المحدودة، وذلك عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبافتراض أن نسبة توفر الخصائص المدروسة في المجتمع تبلغ 50% (وهي النسبة التي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة). وبتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث:

- $N = 500$ = حجم المجتمع
- $p = 0.50$ = نسبة توفر الخاصية
- $d = 0.05$ = نسبة الخطأ
- $z = 1.96$ = الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة 95%

$$n = \frac{500 \times 0.50(1 - 0.50)}{[(500 - 1) \times (0.0025 \div 3.8416)] + 0.50(1 - 0.50)}$$
$$n = \frac{125}{[499 \times 0.000651] + 0.25} = \frac{125}{0.3248 + 0.25} = \frac{125}{0.5748} \approx 217$$

وبناءً على ذلك، بلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب 217 موظفاً وموظفة. وقد قام الباحث بتوزيع 260 استبانة لتعويض حالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير المكتملة، واسترُدَّ منها 238 استبانة، استُبعدت 14 استبانة لعدم اكتمالها أو عدم جدية الإجابات فيها، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي 224 استبانة، وهو ما يمثل نسبة استجابة بلغت 86.2% من إجمالي الاستبانة الموزعة، ونسبة تمثيل بلغت 44.8% من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسب تُعدُّ مقبولة وملائمة لأغراض التحليل الإحصائي والتعميم وفقاً لمعايير البحث العلمي في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

البيان	العدد	النسبة
مجتمع الدراسة الكلي	500	100%
الاستبانات الموزعة	260	52.0%
الاستبانات المستردة	238	91.5% من الموزعة
الاستبانات المستبعدة	14	5.9% من المستردة
الاستبانات الصالحة للتحليل	224	86.2% من الموزعة

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها البحثية. تمثل المصدر الأول في المصادر الثانوية التي شملت مراجعة شاملة ومعمقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير والأداء الوظيفي، إضافة إلى الرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة باللغتين العربية والإنجليزية، فضلاً عن التقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة. وقد أسهم هذا المصدر في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد أبعاد متغيراتها وصياغة فرضياتها.

أما المصدر الثاني فتمثل في المصادر الأولية التي جُمعت ميدانياً من خلال أداة الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد صُممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة، وذلك لقياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الثلاثة: برامج التدريب والتطوير، وانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، والأداء الوظيفي.

وقد مرّت عملية جمع البيانات الأولية بعدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى، صُممت الاستبانة في صورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عُرضت على عدد من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى. وفي المرحلة الثانية، أُجريت دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مصغرة بلغت 30 موظفاً من خارج عينة الدراسة النهائية، وذلك للتأكد من وضوح العبارات وثبات الأداة وملاءمتها. وفي المرحلة الثالثة، وُزعت الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة بطريقتين: التوزيع المباشر الورقي داخل مقر الجهة الحكومية، والتوزيع الإلكتروني عبر منصة إلكترونية متخصصة لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المستجيبين، وقد استغرقت فترة جمع البيانات الميدانية أربعة أسابيع.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لتحقيق أهدافها البحثية. يتمثل النوع الأول في **البيانات الكمية** (Quantitative Data) التي شكّلت العمود الفقري لهذه الدراسة، وقد جُمعت من خلال الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتضمنت استجابات أفراد العينة الرقمية على عبارات المحاور الثلاثة المكونة من 38 عبارة، إضافة إلى البيانات الديموغرافية المصنّفة. وتتميز هذه البيانات بقابليتها للقياس والتحليل الإحصائي، مما يتيح اختبار فرضيات الدراسة بموضوعية ودقة وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أما النوع الثاني فيتمثل في **البيانات النوعية** (Qualitative Data) التي استُمدّت بشكل أساسي من المصادر الثانوية كالأدبيات النظرية والدراسات السابقة والوثائق الرسمية، وقد أسهمت هذه البيانات في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وتفسير نتائجها ووضعها في سياقها العلمي والعملية المناسب.

وفيما يخص مستويات القياس المستخدمة، فقد تضمنت الدراسة **بيانات اسمية** (Nominal Data) تمثّلت في المتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المتميزة دون ترتيب كالجنس والمستوى الوظيفي، و**بيانات ترتيبية** (Ordinal Data) تمثّلت في المتغيرات الديموغرافية ذات الفئات المرتبة كالعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية، و**بيانات فترية** (Interval Data) تمثّلت في استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي والتي عُملت إحصائياً بوصفها بيانات فترية تسمح بإجراء العمليات الحسابية والتحليلات الإحصائية المعلمية عليها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمد في تحليل بيانات هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى برنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات البنائية، وقد مرّ التحليل الإحصائي بالإجراءات التالية:

- **التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:** حيث استُخدم التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي والثبات، مع اعتماد قيمة 0.70 كحد أدنى مقبول للثبات.
- **التحليل الوصفي للبيانات:** حيث حُسبت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الاستبانة لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة ومحور.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** حيث استُخدم اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) ومعاملات الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- **تحليل الارتباط:** حيث استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد برامج التدريب والتطوير) والمتغيرات الوسيطة (أبعاد انتقال أثر التدريب) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

• **تحليل الانحدار المتعدد:** حيث استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد أثر أبعاد برامج التدريب والتطوير مجتمعة ومنفردة على انتقال أثر التدريب وعلى الأداء الوظيفي، وتحديد القدرة التنبؤية لكل بُعد ومعرفة نسبة التباين المفسر في المتغير التابع.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي ارتكزت عليه الدراسة في مراحلها التطبيقية والميدانية، حيث حُدد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها المتمثلة في الكشف عن أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 500 موظف وموظفة، فيما بلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل 224 مفردة بنسبة استجابة 86.2%، وهي نسبة مرتفعة تدعم موثوقية النتائج.

كما تناول الفصل أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي والتي تضمنت 38 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وأبعاد فرعية، إلى جانب قسم خاص بالبيانات الديموغرافية. وقد أثبتت إجراءات علمية منهجية دقيقة للتحقق من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها الميداني. كما استُعرضت الأساليب الإحصائية المتقدمة التي وُظفت في تحليل البيانات والتي تراوحت بين التحليل الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد ونمذجة المعادلات البنائية واختبارات الفروق، وهي أساليب كفيلة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. وفي الفصل الرابع، تُعرض نتائج التحليل الإحصائي وتُناقش في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، في ضوء البيانات التي جمعت من أفراد العينة باستخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي شملت الإحصاءات الوصفية لتوصيف خصائص عينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على أبعاد الدراسة، وأخيرًا استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغيرات التابعة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة تحليلية دقيقة لنتائج الدراسة، بما يسهم في تفسير طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير من جهة، وانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، مع ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	138	61.6%
أنثى	86	38.4%
الإجمالي	224	100%

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت **61.6%**، في حين بلغت نسبة الإناث **38.4%**. ويشير ذلك إلى أن العينة تميل نسبيًا إلى الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في الجهة الحكومية محل الدراسة.

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	46	20.5%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	82	36.6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	61	27.2%
50 سنة فأكثر	35	15.6%
الإجمالي	224	100%

يبين الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 36.6%، تلتها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 27.2%، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطاً واستقراراً وظيفياً، الأمر الذي يعزز من موثوقية آرائهم بشأن التدريب والأداء الوظيفي.

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	18	8.0%
دبلوم	34	15.2%
بكالوريوس	119	53.1%
ماجستير	41	18.3%
دكتوراه	12	5.4%
الإجمالي	224	100%

يتضح أن أغلب أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 53.1%، وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين، ويؤكد قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدرجة جيدة من الوعي والإدراك.

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	17.4%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	68	30.4%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	57	25.4%
15 سنة فأكثر	60	26.8%
الإجمالي	224	100%

تظهر النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.4%، تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 26.8%، ما يعني أن غالبية العينة تمتلك خبرة عملية جيدة تؤهلها للحكم على واقع التدريب ومدى انتقال أثره إلى بيئة العمل.

جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف تنفيذي	102	45.5%
مشرف	48	21.4%
رئيس قسم	31	13.8%
مدير إدارة	24	10.7%
أخرى	19	8.5%
الإجمالي	224	100%

يتبين أن فئة الموظفين التنفيذيين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 45.5%، وهو أمر منطقي بالنظر إلى أن هذه الفئة تعد الأكثر احتكاكاً بالبرامج التدريبية والأكثر تأثراً بها من حيث التطبيق والأداء الوظيفي.

جدول (4-6): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية خلال آخر سنتين

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لم أحصل على أي دورة	21	9.4%
من 1 إلى 3 دورات	96	42.9%
من 4 إلى 6 دورات	71	31.7%
أكثر من 6 دورات	36	16.1%
الإجمالي	224	100%

توضح النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة حصلوا على من 1 إلى 3 دورات تدريبية بنسبة 42.9%، تليها فئة من 4 إلى 6 دورات بنسبة 31.7%، مما يعكس وجود تعرض تدريبي فعلي لدى المبحوثين، وهو ما يدعم صلاحية الدراسة لقياس أثر التدريب وانتقاله إلى بيئة العمل.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة والموارد البشرية والإحصاء، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات ومدى ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وأجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مناسبة للتطبيق.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط جميعها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.01**، مما يدل على تمتع فقرات الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

ثالثًا: اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

جدول (4-7): قيم معامل الثبات لأبعاد الدراسة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.861
تصميم البرنامج التدريبي	4	0.874
تنفيذ البرنامج التدريبي	4	0.889
تقييم البرنامج التدريبي	4	0.853
برامج التدريب والتطوير ككل	16	0.927
تعميم المهارات المكتسبة	4	0.844
المحافظة على المهارات المكتسبة	4	0.831
تطبيق المهارات المكتسبة	4	0.872
انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل ككل	12	0.908
الأداء الوظيفي	10	0.919
الاستبانة ككل	38	0.946

توضح النتائج الواردة في الجدول أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين **0.831** و**0.946**، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا **0.70**، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق واستخلاص نتائج موثوقة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

معيار تفسير المتوسطات الحسابية

تم اعتماد المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

أولاً: المحور الأول: برامج التدريب والتطوير

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد برامج التدريب والتطوير

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.89	0.71	2	مرتفعة
تصميم البرنامج التدريبي	3.95	0.68	1	مرتفعة
تنفيذ البرنامج التدريبي	3.83	0.74	3	مرتفعة
تقييم البرنامج التدريبي	3.76	0.79	4	مرتفعة
المحور ككل	3.86	0.66	—	مرتفعة

يتضح من الجدول أن مستوى استجابة أفراد العينة على محور برامج التدريب والتطوير جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.86 كما جاء بعد تصميم البرنامج التدريبي في المرتبة الأولى بمتوسط 3.95، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية تتميز نسبياً بوضوح أهدافها وملاءمة محتواها لطبيعة العمل. في المقابل، جاء بعد تقييم البرنامج التدريبي في المرتبة الأخيرة، رغم حصوله على درجة مرتفعة، وهو ما قد يشير إلى وجود حاجة أكبر لتفعيل أساليب تقييم أثر التدريب بعد تنفيذه.

ثانياً: المحور الثاني: انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تعميم المهارات المكتسبة	3.78	0.73	2	مرتفعة
المحافظة على المهارات المكتسبة	3.69	0.76	3	مرتفعة
تطبيق المهارات المكتسبة	3.84	0.70	1	مرتفعة
المحور ككل	3.77	0.67	—	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن مستوى انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.77. وقد احتل بُعد تطبيق المهارات المكتسبة المرتبة الأولى، مما يعكس قدرة الموظفين على توظيف ما تعلموه في أداء أعمالهم اليومية، في حين جاء بُعد المحافظة على المهارات المكتسبة في المرتبة الأخيرة نسبياً، الأمر الذي قد يشير إلى أهمية تعزيز المتابعة والدعم بعد التدريب لضمان استدامة أثره.

ثالثاً: المحور الثالث: الأداء الوظيفي

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء الوظيفي	3.91	0.64	مرتفعة

يبين الجدول أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 3.91، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الكفاءة والالتزام والقدرة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف الوظيفية.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

التحقق من فرضيات الدراسة

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجهة الحكومية محل الدراسة.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد برامج التدريب والتطوير على المتغيرين التابعين، وقد جاءت النتائج كما يلي:

4.5.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (4-11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.438	2.911	0.004
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.291	4.862	0.000
تصميم البرنامج التدريبي	0.318	5.274	0.000
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.247	4.191	0.000
تقييم البرنامج التدريبي	0.186	3.267	0.001

معامل الارتباط $R = 0.842$

معامل التحديد $R^2 = 0.709$

قيمة $F = 132.648$

القيمة الاحتمالية $Sig. = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول السابق إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.709$ ، وهو ما يعني أن 70.9% من التباين في انتقال أثر التدريب يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لبرامج التدريب والتطوير، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج المستخدم.

كما أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.842$ تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبلغت قيمة $F = 132.648$ عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة دالة إحصائيًا، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي ككل.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تبين أن تصميم البرنامج التدريبي كان الأكثر تأثيرًا على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغ معامل الانحدار له $B = 0.318$ ، تلاه تحديد الاحتياجات التدريبية بقيمة 0.291، ثم تنفيذ البرنامج التدريبي بقيمة 0.247، وأخيرًا تقييم البرنامج التدريبي بقيمة 0.186، وجميعها ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا لبرامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (4-12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	d f	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدري ب إلى بيئة العمل	0.703	0.494	1	216.877	0.000	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.671	0.046	14.727	0.000

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتحديد الاحتياجات التدريبية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط **0.703**، وهو ما يعكس علاقة إيجابية قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد **0.494**، مما يعني أن **49.4%** من التباين في انتقال أثر التدريب يمكن تفسيره من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية. كذلك بلغت قيمة **F = 216.877** عند مستوى دلالة **0.000**، وبلغ معامل التأثير **B = 0.671** بقيمة **T = 14.727**، وهي جميعها دالة إحصائياً، وبناءً عليه تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (4-13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تصميم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	d f	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدري ب إلى بيئة العمل	0.736	0.542	1	262.914	0.000	تصميم البرنامج ج التدريب ي	0.698	0.043	16.214	0.000

أوضحت النتائج أن تصميم البرنامج التدريبي يؤثر بدرجة دالة إحصائية على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط **0.736**، في حين بلغ معامل التحديد **0.542**، بما يعني أن **54.2%** من التباين في المتغير التابع يعود إلى هذا البعد. كما أن قيمة **F** ومعامل الانحدار **B** وقيمة **T** جميعها جاءت دالة إحصائية، وبذلك تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (4-14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	d f	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدري ب إلى بيئة العمل	0.684	0.468	1	195.231	0.000	تنفيذ البرنامج ج التدريب ي	0.624	0.045	13.972	0.000

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتنفيذ البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل؛ إذ بلغ $R^2 = 0.468$ ، وهي نسبة جيدة تفسر جزءاً مهماً من التغير في المتغير التابع. وبناءً على الدلالة الإحصائية المرتفعة لقيمتي **T** و **F**، تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل.

جدول (4-15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم البرنامج التدريبي على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

المتغير التابع	r	R ²	d f	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
انتقال أثر التدري ب إلى بيئة العمل	0.641	0.411	1	154.892	0.000	تقييم البرنامج التدريبي	0.581	0.047	12.445	0.000

بينت النتائج أن تقييم البرنامج التدريبي يؤثر بشكل دال إحصائياً على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.411$ ، بما يشير إلى أن 41.1% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال هذا البعد. وعليه تُقبل الفرضية.

4.5.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (4-16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.521	3.184	0.002
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.248	4.116	0.000
تصميم البرنامج التدريبي	0.286	4.731	0.000
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.301	5.028	0.000
تقييم البرنامج التدريبي	0.172	2.984	0.003

معامل الارتباط $R = 0.816$

معامل التحديد $R^2 = 0.666$

قيمة $F = 108.374$

القيمة الاحتمالية $Sig. = 0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد برامج التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي. فقد بلغ معامل التحديد 0.666 ، مما يعني أن 66.6% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لبرامج التدريب والتطوير. كما تدل قيمة معامل الارتباط 0.816 على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبما أن قيمة F دالة إحصائيًا عند مستوى 0.000 ، فإن النموذج ككل يعد صالحًا لتفسير العلاقة. وعليه تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل على تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (4-17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	r	R^2	d f	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
الأداء الوظيفي	0.781	0.610	1	347.568	0.000	انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل	0.745	0.040	18.643	0.000

توضح النتائج أن انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.781 ، وبلغ معامل التحديد 0.610 ، مما يعني أن 61.0% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. وقد بلغت قيمة $F = 347.568$ بمستوى دلالة 0.000 ، كما بلغ معامل التأثير $B = 0.745$ بقيمة $T = 18.643$ ، وهي جميعها قيم دالة إحصائيًا، وعليه تُقبل الفرضية.

مناقشة النتائج

تشير النتائج بوجه عام إلى أن برامج التدريب والتطوير تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجهة الحكومية محل الدراسة. وقد تبين أن جودة تصميم البرامج التدريبية، وملاءمتها للاحتياجات الفعلية، وحسن تنفيذها، وفاعلية تقييمها، كلها عوامل تؤدي دوراً جوهرياً في رفع قدرة الموظف على تطبيق ما تعلمه في بيئة العمل الفعلية.

كما أظهرت النتائج أن انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل لا يُعد مجرد ناتج ثانوي للتدريب، وإنما يمثل حلقة وسيطة أساسية بين التدريب من جهة، وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى. وهذا يعني أن نجاح البرامج التدريبية لا ينبغي أن يقاس فقط بعدد الدورات المنفذة أو مستوى الرضا عنها، بل بمدى قدرتها على إحداث تغيير فعلي ومستدام في سلوك الموظف ومهاراته وأدائه داخل العمل.

وتتسجم هذه النتيجة مع الاتجاهات الحديثة في أدبيات التدريب التي تؤكد أن القيمة الحقيقية للتدريب تكمن في قابلية نقل أثره وتطبيقه واستدامته في بيئة العمل، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الأداء، وكفاءة الإنجاز، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة القياس، فضلاً عن تحليل مستوى استجابات أفراد العينة على أبعاد الدراسة واختبار فرضياتها. وقد أظهرت النتائج أن مستوى برامج التدريب والتطوير، وانتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل، والأداء الوظيفي، جميعها جاءت بدرجات مرتفعة. كما تبين وجود أثر دال إحصائياً لبرامج التدريب والتطوير على كل من انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر دال لانتقال أثر التدريب ذاته على الأداء الوظيفي. وتمثل هذه النتائج قاعدة علمية يمكن الانطلاق منها لصياغة التوصيات والاستنتاجات النهائية التي سيتناولها الفصل التالي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تتمثل حدود هذه الدراسة في عدد من الجوانب التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج. فمن حيث **الحدود الموضوعية**، اقتصر البحث على دراسة أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة أو الحوافز. ومن حيث **الحدود البشرية**، اقتصرَت الدراسة على موظفي جهة حكومية واحدة في مدينة الرياض، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الجهات الحكومية أو القطاعات الأخرى. أما من حيث **الحدود المكانية**، فقد تم تطبيق الدراسة في نطاق جغرافي محدد هو مدينة الرياض. ومن حيث **الحدود الزمنية**، فقد تم جمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بظروف تلك الفترة.

وفي ضوء ذلك، يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى توسيع نطاق التطبيق ليشمل جهات حكومية متعددة أو المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص، كما يمكن دراسة الدور الوسيط أو المعدل لمتغيرات أخرى مثل الدعم التنظيمي أو المناخ التدريبي أو الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، بما يثري الفهم العلمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

5.2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تطوير آليات علمية ومنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع المتطلبات الفعلية للوظائف ومخرجات تقييم الأداء .
2. الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية بصورة أكثر ارتباطاً بطبيعة العمل الفعلية، مع التركيز على وضوح الأهداف وقابليتها للقياس .
3. تعزيز الجوانب التطبيقية في تنفيذ البرامج التدريبية، بحيث تتضمن مواقف عملية وتمارين واقعية تساعد على ترسيخ المهارات المكتسبة .
4. تفعيل نظم تقييم التدريب بعد التنفيذ، وعدم الاكتفاء بالتقييم المباشر في نهاية البرنامج، بل متابعة أثر التدريب في بيئة العمل على المدى المتوسط والبعيد .
5. توفير بيئة تنظيمية داعمة لانتقال أثر التدريب، من خلال دعم الرؤساء المباشرين وتشجيع الزملاء وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق المهارات الجديدة .
6. ربط نتائج التدريب والتطوير بمؤشرات الأداء الوظيفي، بما يسهم في قياس العائد الفعلي من الاستثمار في التدريب .
7. تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية داخل بيئة العمل، بما يعزز من تعميم الأثر وتوسيعه على مستوى الفرق والإدارات .

8. تبني سياسة تدريب مستمرة تقوم على التحديث الدوري للمحتوى التدريبي ليتوافق مع التغيرات الإدارية والتقنية الحديثة .

9. تخصيص برامج تدريبية نوعية للفئات الإشرافية والقيادية بما يعزز من دورهم في دعم نقل أثر التدريب إلى الموظفين .

10. بناء قاعدة بيانات تدريبية دقيقة تساعد في تخطيط البرامج المستقبلية وقياس أثرها وتحسين جودتها .

5.3.الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر برامج التدريب والتطوير على انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي جهة حكومية في مدينة الرياض. وقد أكدت النتائج أن التدريب والتطوير لا يحققان قيمتهما الحقيقية إلا عندما ينعكس أثرهما بوضوح في سلوك الموظف وممارساته اليومية داخل العمل، وأن انتقال أثر التدريب يمثل حلقة جوهريّة في تفسير تحسن الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن نجاح العملية التدريبية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلامة تحديد الاحتياجات، وجودة التصميم، وكفاءة التنفيذ، وفاعلية التقييم. ومن ثم، فإن الاستثمار في التدريب يجب أن يُنظر إليه باعتباره استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجهة على نحو أكثر فاعلية واستدامة.

قائمة المراجع

الملاحق

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

البيان	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي	☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي	☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ أخرى
عدد الدورات التدريبية خلال آخر سنتين	☐ لم أحصل على أي دورة ☐ من 1 إلى 3 دورات ☐ من 4 إلى 6 دورات ☐ أكثر من 6 دورات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المحور الأول: برامج التدريب والتطوير

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم إشراكي في تحديد احتياجاتي التدريبية بناءً على متطلبات عملي الفعلية	☐	☐	☐	☐	☐
3	ترتبط البرامج التدريبية المقدمة لي بالفجوات الفعلية في مهاراتي ومعارفي الوظيفية	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء الوظيفي ونتائجه	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

م	العبارة	1	2	3	4	5
5	تتسم أهداف البرامج التدريبية بالوضوح والقابلية للقياس	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة عملي ومتطلباته	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بين النظري والتطبيقي والتفاعلي	☐	☐	☐	☐	☐
8	تتضمن البرامج التدريبية موضوعات حديثة ومواكبة للتطورات في مجال العمل	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

م	العبارة	1	2	3	4	5
9	يملك المدربون الكفاءة والخبرة اللازمة لتقديم المحتوى التدريبي بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
10	توفر بيئة التدريب التجهيزات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف البرنامج	☐	☐	☐	☐	☐
11	تُتاح لي فرص كافية للتطبيق العملي والممارسة خلال البرنامج التدريبي	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتناسب الوقت المخصص للبرنامج التدريبي مع حجم المحتوى وأهدافه	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

م	العبارة	1	2	3	4	5
13	يتم تقييم مدى اكتسابي للمعارف والمهارات في نهاية البرنامج التدريبي	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُتاح لي فرصة تقديم تغذية راجعة عن البرنامج التدريبي ومدى استفادتي منه	☐	☐	☐	☐	☐
15	تقوم الجهة بمتابعة أثر التدريب على أدائي بعد عودتي إلى العمل	☐	☐	☐	☐	☐
16	يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل

البُعد الأول: تعميم المهارات المكتسبة

م	العبارة	1	2	3	4	5
17	أستطيع تطبيق المهارات التي اكتسبتها من التدريب في مواقف عمل متنوعة	☐	☐	☐	☐	☐
18	أتمكن من تكييف ما تعلمته في التدريب ليتناسب مع ظروف العمل المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
19	أستطيع نقل المعارف المكتسبة من التدريب إلى زملائي في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
20	أتمكن من توظيف المهارات المكتسبة في حل مشكلات عمل جديدة لم أتردب عليها	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: المحافظة على المهارات المكتسبة

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	أحتفظ بالمعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب لفترة طويلة بعد انتهائه	☐	☐	☐	☐	☐
22	أستطيع استرجاع ما تعلمته في التدريب وتطبيقه عند الحاجة	☐	☐	☐	☐	☐
23	أمارس المهارات المكتسبة من التدريب بشكل مستمر حتى لا أفقدها	☐	☐	☐	☐	☐
24	أراجع المادة التدريبية بين الحين والآخر لتعزيز ما تعلمته	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: تطبيق المهارات المكتسبة

م	العبارة	1	2	3	4	5
25	أوظف المهارات التي اكتسبتها من التدريب في أداء مهامى اليومية	☐	☐	☐	☐	☐
26	توفر لي جهة العمل الفرص والموارد اللازمة لتطبيق ما تعلمته	☐	☐	☐	☐	☐
27	يشجعني مشرفي المباشر على تطبيق المهارات الجديدة في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
28	يدعمني زملائي في تطبيق ما تعلمته من البرامج التدريبية	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

م	العبارة	1	2	3	4	5
29	أنجز المهام والواجبات الموكلة إليّ في الوقت المحدد لها	☐	☐	☐	☐	☐
30	أحرص على تقديم عمل يتسم بالجودة والإتقان	☐	☐	☐	☐	☐
31	أمتلك القدرة على إنجاز كمية كبيرة من العمل بكفاءة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
32	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
33	أتعامل مع ضغوط العمل ومتطلباته المتغيرة بمرونة	☐	☐	☐	☐	☐
34	أطور أساليب عملي باستمرار لتحسين مستوى أدائي	☐	☐	☐	☐	☐
35	أمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامي الوظيفية بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
36	أتعاون مع زملائي لتحقيق أهداف الفريق والجهة	☐	☐	☐	☐	☐
37	ألتزم بمعايير وإجراءات العمل المعتمدة في الجهة	☐	☐	☐	☐	☐
38	أسعى لتحقيق الأهداف الوظيفية المحددة لي بشكل كامل	☐	☐	☐	☐	☐