TANMEAH BASSMAH PRESS
International Journal of Pedagogy and Professional Human Development Insights (IJPPHDI)
المَجَلَّةُ الدُّوَلِيَّةُ لِلنَّظَرِيَّاتِ التَّرْبَوِيَّةِ وَالتَّنْمِيَةِ البَشَرِيَّةِ المِهْنِيَّةِ
ISSN (Print): 3078-9915 (Online): 3078-9907 Homepage: https://journals.tanmeah.com/index.php/ijpphdi Volume 2, Issue 1, 2026

The Impact of Human Resource Training and Development on Achieving Sustainable Development Goals: The Mediating Role of Institutional Performance in UAE Government Institutions

أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: الدور الوسيط للأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الإماراتية

Abdullah bin Saqr Al Nuaimi[1*]

[1] *PhD researcher at the Faculty of Legal, Social and Economic Sciences, Souissi - Mohammed V University in Rabat - Kingdom of Morocco*

CHRONICLE
Article history:
Received: December 29, 2025
Received in revised format: April 15, 2026
Accepted: May 21, 2026
Available online: June 30, 2026

Keywords:
Training, development, human resources, organizational performance, sustainable development, government institutions, structural modeling.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the impact of human resource training and development on achieving sustainable development goals in UAE government institutions, focusing on the mediating role of institutional performance in this relationship. The study's importance stems from the accelerating changes in the work environment, which have made it imperative for institutions to invest in human capital as one of the most important factors influencing performance improvement and achieving sustainability. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire distributed to a sample of employees in UAE government institutions. A total of 314 questionnaires were distributed, of which 298 were returned. After excluding 16 questionnaires due to outliers, the final sample size was 282 valid questionnaires for analysis. The data were analyzed using SPSS 29 for descriptive analysis and Smart-PLS 4 to test the structural model and the relationships between variables. The study results demonstrated a strong and statistically significant positive impact of human resource training and development on organizational performance. It also revealed a significant positive impact of organizational performance on achieving SDGs. Furthermore, the results indicated a partial mediating role for organizational performance in the relationship between human resource training and development and the achievement of SDGs, suggesting that training directly and indirectly influences sustainability through improved organizational performance. This study contributes to providing an integrated model linking human resource training, organizational performance, and sustainable development.

الكلمات المفتاحية:

الملخص

* Corresponding author.: عبدالله بن صقر النعيمي
باحث دكتوراه بكلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية السويسي-جامعة محمد الخامس بالرباط-المملكة المغربية.
E-mail *address:* abdulla.sager@gmail.com
https://doi.org/10.70568/IJPHDI.2.1.1
All rights reserved.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مع التركيز على الدور الوسيط للأداء المؤسسي في هذه العلاقة. تنبع أهمية هذه الدراسة من التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والتي جعلت من الضروري للمؤسسات الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة. اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، حيث جُمعت البيانات من خلال استبيان وُزّع على عينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات. وُزّع ما مجموعه 314 استبيانًا، استُرد منها 298 استبيانًا. بعد استبعاد 16 استبيانًا بسبب القيم المتطرفة، بلغ حجم العينة النهائية 282 استبيانًا صالحًا للتحليل. حُلِّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS 29 للتحليل الوصفي، وبرنامج Smart-PLS 4 لاختبار النموذج الهيكلي والعلاقات بين المتغيرات. أظهرت نتائج الدراسة أثرًا إيجابيًا قويًا وذا دلالة إحصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. كما كشفت عن أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للأداء التنظيمي على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى دور وسيط جزئي للأداء التنظيمي في العلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يوحي بأن التدريب يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الاستدامة من خلال تحسين الأداء التنظيمي. تُسهم هذه الدراسة في تقديم نموذج متكامل يربط بين تدريب الموارد البشرية والأداء التنظيمي والتنمية المستدامة.

التدريب، التطوير، الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، التنمية المستدامة، المؤسسات الحكومية، النمذجة الهيكلية.

JEL Classification: *M53, H83, Q01, M12.*

1. المقدمة

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والعولمة وتزايد متطلبات التنمية المستدامة، مما فرض عليها إعادة النظر في أساليب إدارة مواردها البشرية. وفي هذا السياق، أصبح تدريب وتطوير الموارد البشرية أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءتها وتحسين أدائها المؤسسي. حيث يشير Noe and Kodwani (2020) إلى أن التدريب لم يعد نشاطًا تقليديًا يقتصر على نقل المعرفة، بل أصبح عملية مستمرة تهدف إلى بناء القدرات وتعزيز التكيف مع التغيرات. كما تؤكد دراسة Salas et al. (2020) أن فعالية التدريب ترتبط بقدرته على تحسين الأداء الفردي والجماعي بما ينعكس على الأداء المؤسسي ككل. كما أولت الأدبيات اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي للتدريب على تحسين الإنتاجية وجودة العمل (Dirani et al., 2020). وعلى المستوى العربي، أكدت دراسة سراع (2025) أن تنمية الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التعليمية. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن هذا التأثير لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة وثقافة تعلم مستمرة، مما يعكس تعقيد العلاقة بين التدريب والأداء. ومن جانب آخر، برز مفهوم التنمية المستدامة كأحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيقها، حيث تعتمد بشكل كبير على كفاءة الأداء المؤسسي. فقد أوضح تقرير World Economic Forum (2023) أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع تكون أكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة. كما أكدت ESCWA (2024) أن تحسين الأداء المؤسسي يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية. ومع ذلك، لا تزال هناك

فجوة في فهم الآليات التي تربط بين تطوير الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة، خاصة في السياق الحكومي. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية، إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية لا تزال تواجه تحديات في ترجمة هذا الاستثمار إلى تحسين فعلي في الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتشير الأدبيات إلى أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء، أو بين الأداء والتنمية المستدامة، دون تناول الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الأداء المؤسسي في تفسير هذه العلاقة (McKinsey & Company, 2025). كما أن بعض الدراسات العربية لم تتناول بشكل كافٍ النماذج التكاملية التي تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة، مما يحد من فهم الصورة الكاملة لهذه العلاقات. حيث تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، حيث تسعى إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات من خلال تقديم نموذج تكاملي يربط بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي والتنمية المستدامة. كما تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تركز على المؤسسات الحكومية التي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية الوطنية، خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي وتعزيز الاستدامة. وتشير تقارير ESCWA (2024) إلى أن تطوير القدرات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي يمثلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية، مما يعزز الحاجة إلى دراسات تطبيقية في هذا المجال. وفي ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة الدور الوسيط للأداء المؤسسي.

2. الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدور تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، حيث أظهرت دراسة العمري (2024) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها التدريب والتطوير، تحتل المرتبة الأولى في التأثير على تحقيق التنمية المستدامة داخل جامعة الملك خالد، حيث أثبتت وجود علاقة طردية قوية بين هذه الممارسات وأبعاد التنمية المستدامة .ويعكس ذلك أهمية الاستثمار في العنصر البشري كمدخل أساسي لتحقيق الاستدامة المؤسسية، إلا أن الدراسة ركزت على العلاقة المباشرة دون التعمق في المتغيرات الوسيطة، مما يفتح المجال لدراسات أكثر تكاملاً. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة الرجاوي وشمسي (2025) إلى أن التدريب والتطوير يسهمان بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات، بينما يؤدي ضعف هذه الممارسات إلى انخفاض الدافعية والإبداع لدى الموظفين .وتؤكد هذه النتائج على أن فعالية التدريب لا ترتبط فقط بتوفيره، بل بمدى جودته وتكامله مع بقية ممارسات الموارد البشرية، وهو ما يعزز الطرح القائل بوجود علاقة مركبة بين التدريب والأداء المؤسسي. ومن جهة أخرى، ركزت دراسة الشرفي (2025) على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الإداري، حيث أظهرت أن تطوير المهارات والمعارف لدى العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ، خاصة في المنظمات غير الربحية .إلا أن هذه الدراسة، رغم أهميتها، لم تربط بشكل مباشر بين الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية في الربط بين المتغيرات الثلاثة (التدريب، والأداء، والاستدامة).

أما فيما يتعلق بعلاقة الموارد البشرية بالتنمية المستدامة، فقد أوضحت دراسة (ضيف، 2024) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بما في ذلك التدريب البيئي، تسهم بشكل مباشر في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .وتدعم هذه النتيجة الاتجاه الحديث الذي يرى أن التدريب لم يعد يقتصر على تطوير المهارات الوظيفية، بل أصبح

أداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما أكدت دراسة الشرما وآخرون (2023) على أن قدرات الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أظهرت وجود علاقة وتأثير إيجابي مباشر بين كفاءة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة المختلفة. إلا أن هذه الدراسة ركزت على القدرات بشكل عام دون تحليل دور الأداء المؤسسي كمتغير وسيط، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة البحثية. في حيث أبرز تقرير UN ESCWA (2024) أهمية تطوير الموارد البشرية في الدول العربية كأحد المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجه المنطقة. ويؤكد التقرير أن تحسين الأداء المؤسسي يمثل أداة رئيسية لتحويل الخطط التنموية إلى نتائج فعلية، وهو ما يدعم فكرة الدور الوسيط للأداء المؤسسي.

تشير دراسة سراع (2025) إلى أن تنمية الموارد البشرية، وخاصة التدريب والتطوير، تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجامعات، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين أبعاد تنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي، بلغت (0.879)، مما يعكس تأثيراً مباشراً وقوياً للتدريب على الأداء .إلا أن هذه الدراسة ركزت على العلاقة المباشرة ولم تتناول الأبعاد الاستراتيجية طويلة المدى مثل التنمية المستدامة، مما يبرز الحاجة إلى توسيع النموذج التحليلي.

وفي السياق ذاته، أكدت دراسة (غريب، 2024) أن التدريب يمثل أحد أهم الأدوات الأساسية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يسهم في تحسين المهارات والمعارف وتعزيز الإبداع الإداري والجودة الشاملة .غير أن هذه الدراسة ركزت بشكل أساسي على مستوى الأداء الفردي، دون التطرق بشكل كافٍ إلى الأداء المؤسسي كمنظومة متكاملة، مما يشير إلى وجود فجوة في الربط بين مستويات الأداء المختلفة. كما توصلت دراسة الشرفي (2025) إلى أن تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق تميز الأداء الإداري، حيث تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المنظمات .ومع ذلك، لم تتناول الدراسة العلاقة بين الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة، وهو ما يحد من قدرتها على تفسير النتائج الاستراتيجية بعيدة المدى. ومن ناحية أخرى، ركزت دراسة ضيف (2024) على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، وأكدت أن التدريب البيئي يسهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة، من خلال تعزيز الوعي البيئي وتحسين الممارسات التنظيمية .وتُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تربط بين التدريب والاستدامة، إلا أنها لم تدمج الأداء المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة. كما بينت دراسة زريقات (2024) إلى أن تنمية الموارد البشرية تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يسهم تطوير قدرات العاملين في تحسين الأداء الوظيفي وخلق بيئة عمل داعمة للاستدامة .إلا أن هذه الدراسة ركزت على القيادة أكثر من التدريب، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تركز تحديداً على برامج التدريب والتطوير. كما وضح تقرير الإسكوا (**2024**) أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية يتطلب تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموارد البشرية، حيث يمثل الأداء المؤسسي أداة رئيسية لتحويل الخطط التنموية إلى نتائج فعلية على أرض الواقع .ويؤكد هذا الطرح أهمية إدراج الأداء المؤسسي كمتغير وسيط يربط بين التدريب والتنمية المستدامة.

2.1 دور تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

يُعد تدريب وتطوير الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحسين أدائها المؤسسي، حيث يشير الأدب الإداري إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. فقد أوضح Raymond A. Noe (2020) أن برامج التدريب الفعالة تؤدي إلى تحسين المهارات والمعارف

والسلوكيات الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة العمل. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة Eduardo Salas et al. (2020) أن التدريب القائم على أسس علمية يسهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي، خاصة عندما يتم تصميمه وفق احتياجات العمل الفعلية. وعلى الرغم من هذا التوافق، تشير بعض الدراسات إلى أن أثر التدريب على الأداء المؤسسي ليس تلقائياً، بل يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية مثل الدعم الإداري، وثقافة التعلم، ومدى تطبيق مخرجات التدريب في بيئة العمل. فقد بيّنت دراسة Dirani et al. (2020) أن المؤسسات التي تفتقر إلى بيئة داعمة للتعلم قد لا تحقق الاستفادة المرجوة من برامج التدريب، مما يضعف تأثيرها على الأداء. ومن هنا يظهر أن العلاقة بين التدريب والأداء المؤسسي علاقة معقدة تتطلب تكاملاً بين تصميم البرامج التدريبية والبيئة التنظيمية لضمان تحقيق النتائج المرجوة. وعلى المستوى العربي، أظهرت دراسة سراع (2025) وجود علاقة ارتباط قوية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية، مما يعكس الدور المحوري للتدريب في رفع كفاءة الأداء التنظيمي. إلا أن بعض الدراسات تشير إلى أن تأثير التدريب على الأداء المؤسسي ليس تأثيرًا مباشرًا دائمًا، بل يتأثر بعوامل مثل بيئة العمل، والدعم الإداري، ومدى تطبيق مخرجات التدريب في الواقع العملي. (Dirani et al., 2020) وهذا يبرز أن التدريب وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون جزءًا من منظومة إدارية متكاملة لضمان تحقيق الأداء المطلوب. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية التالية:

H1: هنالك أثر إيجابي وهام لتدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

2.2 دور الأداء المؤسسي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية

يُنظر إلى الأداء المؤسسي كأداة محورية لقياس مدى قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يعكس كفاءة استخدام الموارد وفعالية تنفيذ السياسات العامة. وتشير تقارير World Economic Forum (2023) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في ظل التحديات العالمية المتسارعة. وكما تؤكد الأدبيات على أن الأداء المؤسسي لا يقتصر على تحقيق النتائج قصيرة المدى، بل يمتد ليشمل تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتماشى مع مفهوم التنمية المستدامة. وقد أوضحت دراسات حديثة أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد مؤشرات أداء متقدمة وتتبنى ممارسات إدارية حديثة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة مقارنة بغيرها. ومع ذلك، يشير بعض الباحثين إلى وجود فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي، حيث تعاني بعض المؤسسات من ضعف في تحويل خطط التنمية إلى نتائج ملموسة، وهو ما يعكس أهمية تحسين الأداء المؤسسي كمدخل أساسي لتحقيق الاستدامة. كما أوضحت تقارير United Nations ESCWA (2024) أن تحسين الأداء المؤسسي في الدول العربية يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يساهم في تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة. وعلى الرغم من هذا التوافق، تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ في المؤسسات الحكومية، مما يحد من قدرتها على تحقيق الاستدامة رغم توفر الخطط الاستراتيجية. وهذا يدل على أن الأداء المؤسسي لا يقتصر على تحقيق النتائج قصيرة المدى، بل يتطلب استمرارية وتحسيناً مستمراً لضمان تحقيق التنمية المستدامة. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية التالية:

H2: هنالك أثر إيجابي وهام للأداء المؤسسي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية الإماراتية.

2.3 الدور الوسيط للأداء المؤسسي بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

في ضوء التوجهات الحديثة في الأدبيات الإدارية، يُنظر إلى العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة على أنها علاقة مباشرة، وكذلك يتم تفسيرها من خلال متغيرات وسيطة، يأتي في مقدمتها الأداء المؤسسي. حيث تشير الدراسات إلى أن التدريب يسهم أولاً في تحسين أداء العاملين والمؤسسة، ومن ثم ينعكس هذا التحسن على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد أظهرت تقارير McKinsey & Company (2025) أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها تحقق أداءً مؤسسياً أفضل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تنموية أكثر استدامة. كما أكدت دراسة ضيف (2024) على أن ممارسات التدريب، خاصة في إطار الموارد البشرية الخضراء، تسهم في تعزيز الاستدامة، إلا أن هذا التأثير يمر عبر تحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن إغفال عوامل أخرى مثل التحول الرقمي أو الثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى تبسيط العلاقة بشكل مفرط، مما يستدعي تبني نماذج تحليلية أكثر شمولاً تأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة المؤثرة فيها. وعليه، فإن الأداء المؤسسي يمثل حلقة الوصل التي تفسر كيفية انتقال أثر التدريب إلى تحقيق التنمية المستدامة، مما يعزز أهمية اختباره كمتغير وسيط في هذه الدراسة. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرضية التالية:

H3: يتوسط الأداء المؤسسي العلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية الإماراتية.

3. المنهج

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية وتحليلها في سياقها الواقعي، حيث يتيح هذا المنهج جمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ورغم ملاءمة هذا المنهج، إلا أنه يُؤخذ عليه اعتماده على البيانات المقطعية، مما يحد من قدرته على إثبات العلاقات السببية بشكل قاطع، وهو ما يستدعي الحذر عند تفسير النتائج (Sekaran & Bougie, 2020). تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسات الحكومية الإماراتية، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإمارات، وكذلك لكونها بيئة خصبة لدراسة أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. ويُعد هذا الاختيار مبرراً علمياً في ظل التحديات التي تواجه القطاع الحكومي الإماراتي في تحسين الكفاءة وتعزيز الأداء، إلا أن اقتصار الدراسة على هذا القطاع قد يحد من تعميم النتائج على قطاعات أخرى. أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم توزيع (314) استبانة على أفراد المجتمع المستهدف باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم استرجاع (298) استبانة، وهو ما يعكس معدل استجابة مرتفع يعزز من موثوقية النتائج. وبعد فحص البيانات، تم استبعاد (16) استبانة لاحتوائها على قيم متطرفة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (282) استبانة. ويُعد التعامل مع القيم المتطرفة خطوة منهجية مهمة لضمان جودة البيانات وتحسين دقة النماذج الإحصائية، خاصة في الدراسات التي تعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية (Hair et al., 2021). وفيما يخص أداة جمع البيانات، فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، نظراً لقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين بكفاءة عالية. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى مقاييس معتمدة في الأدبيات السابقة، مع تكييفها لتتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية. ورغم شيوع استخدام الاستبانة، إلا أنها قد تواجه بعض التحديات مثل تحيز الاستجابة أو عدم دقة الإجابات، مما استدعى التأكد من صدقها وثباتها قبل إجراء التحليل. أما بالنسبة لتحليل البيانات، فقد تم

استخدام برنامج IBM SPSS Statistics لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الارتباط، بهدف وصف خصائص العينة واختبار العلاقات الأولية بين المتغيرات. كما تم استخدام برنامج Smart-PLS لتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، واختبار النموذج البحثي والدور الوسيط للأداء المؤسسي. ويُبرر استخدام Smart-PLS في هذه الدراسة بقدرته على تحليل النماذج المعقدة والتعامل مع العينات المتوسطة دون اشتراط التوزيع الطبيعي للبيانات، إضافة إلى كفاءته في اختبار العلاقات السببية غير المباشرة(Hair et al., 2021). ومع ذلك، فإن دقة نتائجه تعتمد بشكل كبير على جودة البيانات وبناء النموذج، مما يتطلب عناية منهجية في إعداد الأداة وتحليل النتائج.

4. النتائج

تم فحص البيانات قبل إجراء التحليل الإحصائي للتأكد من خلوها من القيم المتطرفة. وقد تم استبعاد (16) استبانة لاحتوائها على قيم متطرفة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (282) استبانة. كما تم التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية في البيانات مثل القيم المفقودة أو التكرارات غير المنطقية. في حين تم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics لإجراء التحليل الوصفي بهدف التعرف على خصائص البيانات ومستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة (تدريب وتطوير الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة) جاءت ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع، مما يعكس وجود اتجاهات إيجابية لدى المبحوثين نحو هذه المتغيرات. كما أظهرت قيم الانحراف المعياري وجود تباين معتدل في إجابات أفراد العينة، وهو ما يشير إلى درجة مناسبة من التجانس في البيانات. كما تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم الثبات لأبعاد الدراسة تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. ويعكس ذلك أن فقرات الاستبانة تقيس المفاهيم نفسها بشكل متسق، مما يسمح باستخدام البيانات بثقة في التحليل. وتم التحقق كذلك من الصدق الداخلي من خلال فحص معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها، حيث أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن الفقرات تقيس الأبعاد التي تنتمي إليها بشكل مناسب. ويعزز ذلك من صلاحية الأداة للاستخدام في تحليل العلاقات بين المتغيرات.

أظهرت نتائج التحليل أن توزيع أفراد العينة من حيث الجنس كان متباينًا، حيث شكّل الذكور النسبة الأكبر مقارنة بالإناث، مما يعكس طبيعة التوظيف في بعض المؤسسات الحكومية الإماراتية التي يغلب عليها الطابع الذكوري في بعض الوظائف. وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد تركزت النسبة الأكبر من أفراد العينة في الفئة العمرية (30–40 سنة)، تليها الفئة (40–50 سنة)، وهو ما يشير إلى أن غالبية المبحوثين يتمتعون بمرحلة عمرية وسطى تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، تليها درجة الماجستير، مع نسبة محدودة من حملة الدكتوراه. وفيما يتعلق بـ سنوات الخبرة، فقد تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (5–10 سنوات)، يليهم من لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، وهو ما يدل على توفر خبرات عملية مناسبة لدى المبحوثين تمكنهم من تقييم أثر التدريب على الأداء المؤسسي بشكل أكثر دقة. أما

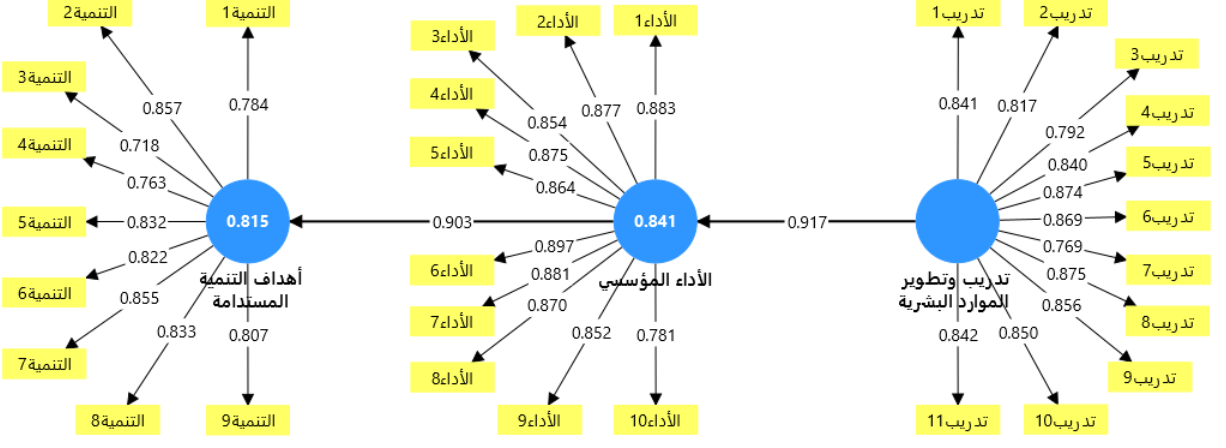
بالنسبة لـ المسمى الوظيفي، فقد توزعت العينة بين موظفين إداريين ورؤساء أقسام ومديرين، مع الوظائف التنفيذية، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية. ويُعد هذا التنوع في المستويات الوظيفية عاملاً إيجابياً، حيث يتيح الحصول على وجهات نظر متعددة حول موضوع الدراسة.

4.1 نتائج تحليل Smart–PLS.4

يُعد تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تُستخدم على نطاق واسع في الدراسات الإدارية والسلوكية، نظراً لقدرته على تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة واختبار النماذج النظرية بشكل متكامل. ويتميز هذا الأسلوب بمرونته في التعامل مع العينات المتوسطة، وعدم اشتراطه التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يجعله مناسباً لطبيعة هذه الدراسة. ويرتكز تحليل SmartPLS على تقسيم النموذج إلى جزأين رئيسيين متكاملين، وهما:

4.1.1 النموذج البنائي (Measurement Model)

ويُعرف أيضاً بالنموذج الخارجي (Outer Model)، ويُستخدم لتقييم جودة القياس، من خلال فحص مدى صلاحية وثبات الأدوات المستخدمة في قياس المتغيرات الكامنة. ويتضمن هذا النموذج مجموعة من المؤشرات الإحصائية مثل معاملات التحميل(Loadings) ، والثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) و(Composite Reliability، والصدق التقاربي(AVE) ، والصدق التمايزي (Discriminant Validity). ويهدف هذا الجزء إلى التأكد من أن المؤشرات تعكس المتغيرات التي تنتمي إليها بشكل دقيق وموثوق. حيث يهدف النموذج البنائي إلى تقييم جودة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال فحص مدى صدق وثبات المؤشرات التي تقيس المتغيرات الكامنة، والمتمثلة في: تدريب وتطوير الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وأهداف التنمية المستدامة. ويعتمد هذا التقييم بشكل أساسي على معاملات التحميل(Factor Loadings) ، والتي تعكس قوة ارتباط كل مؤشر بالمتغير الذي ينتمي إليه. ويوضح الشكل رقم (1) نتائج النموذج البنائي حيث يبيّن عوامل التشبع لكل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغيرات الكامنة، والمتمثلة في: تدريب وتطوير الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، وأهداف التنمية المستدامة. وتُعد معاملات التشبع مؤشراً أساسياً لتقييم الصدق التقاربي، إذ تعكس مدى ارتباط كل فقرة بالمتغير الذي تقيسه.



الشكل رقم (1) نتائج النموذج البنائي(MEASUREMENT MODEL)

أظهرت النتائج أن معاملات التشبع لفقرات هذا المتغير تراوحت بين (0.875 – 0.769)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن الفقرات المستخدمة تقيس هذا المتغير بدرجة عالية من الدقة والاتساق. كما تراوحت معاملات التشبع بين (0.897 – 0.781)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى قوة ارتباط الفقرات بالمتغير، مما يعكس مستوى عالٍ من الثبات الداخلي والموثوقية في قياس الأداء المؤسسي. وتراوحت معاملات التشبع بين (0.857 – 0.718)، وهي أيضاً ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يؤكد أن الفقرات تعكس هذا المتغير بشكل جيد، رغم وجود بعض القيم القريبة من الحد الأدنى، إلا أنها لا تستدعي الحذف. في حين يعرض الجدول (1) نتائج تقييم الثبات والصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية المعتمدة في تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية، والمتمثلة في معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability)، ومتوسط التباين المستخرج.

الجدول رقم (1): نتائج الثبات والصدق التقاربي للنموذج البنائي

Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	
0.934	0.941	0.944	0.655	أهداف التنمية_المستدامة
0.962	0.962	0.967	0.747	الأداء المؤسسي
0.958	0.960	0.963	0.704	تدريب وتطوير _الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي، حيث تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ الحد المقبول إحصائياً (0.70)، إذ بلغت (0.934) لمتغير أهداف التنمية المستدامة، و(0.962) للأداء المؤسسي، و(0.958) لتدريب وتطوير الموارد البشرية. وتعكس هذه القيم اتساقاً عالياً بين فقرات كل متغير، مما يدل على أن الأداة المستخدمة تقيس المفاهيم بشكل مستقر وموثوق. كما أظهرت نتائج الثبات المركب (rho_a و rho_c) قيماً مرتفعة لجميع المتغيرات، حيث تجاوزت جميعها (0.90)، وهو ما يعزز من موثوقية النموذج البنائي ويؤكد قوة العلاقات بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة. إلا أن هذا الارتفاع الكبير في القيم، خاصة في متغير الأداء المؤسسي، قد يشير إلى احتمال وجود تشابه مرتفع بين بعض الفقرات، وهو ما يتطلب الانتباه عند تفسير النتائج، رغم أنه لا يمثل مشكلة منهجية طالما أن باقي مؤشرات الصدق متحققة. وفيما يتعلق بالصدق التقاربي، فقد أظهرت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات مستويات أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، حيث بلغت (0.655) لأهداف التنمية المستدامة، و(0.747) للأداء المؤسسي، و(0.704) لتدريب وتطوير الموارد البشرية. وتشير هذه النتائج إلى أن المتغيرات تفسر نسبة كبيرة من التباين في مؤشراتها، مما يعكس جودة القياس وملاءمة النموذج البنائي. ومنه، يمكن القول إن النموذج البنائي يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق التقاربي، مما يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد صلاحية الأداة المستخدمة في الدراسة. كما أن هذه النتائج تدعم إمكانية الانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي بثقة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التحقق من الصدق التمايزي لضمان تمايز المتغيرات عن بعضها البعض. يُعد الصدق التمايزي من المعايير الأساسية في تقييم جودة النموذج البنائي، حيث

يهدف إلى التأكد من أن كل متغير كامن يتميز عن غيره من المتغيرات في النموذج، وأنه يقيس مفهوماً مختلفاً عنه. ويتم التحقق من الصدق التمايزي باستخدام معيار Fornell-Larcker، والذي يعتمد على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير مع معاملات الارتباط بينه وبين المتغيرات الأخرى كما في الجدول رقم 4 أدناه. وينص هذا المعيار على أن قيمة الجذر التربيعي لـ (AVE) لكل متغير يجب أن تكون أكبر من معاملات الارتباط مع باقي المتغيرات، مما يدل على أن المتغير يفسر تباين مؤشراته بشكل أكبر من تباينه مع المتغيرات الأخرى.

الجدول (4): اختبار الصدق التمايزي باستخدام معيار FORNELL-LARCKER

المتغير	أهداف التنمية المستدامة	الأداء المؤسسي	تدريب وتطوير الموارد البشرية
أهداف التنمية المستدامة	**0.809**		
الأداء المؤسسي	0.903	**0.864**	
تدريب وتطوير الموارد البشرية	0.880	0.917	**0.839**

يتضح من نتائج جدول (4) أن الجذر التربيعي لقيم (AVE) لكل متغير جاء أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي. إلا أن مقارنة هذه القيم مع معاملات الارتباط بين المتغيرات تكشف عن ملاحظة مهمة، حيث أن بعض معاملات الارتباط (مثل العلاقة بين الأداء المؤسسي وتدريب وتطوير الموارد البشرية = 0.917) جاءت أعلى من الجذر التربيعي للAVE ، وهو ما يشير إلى تداخل نسبي بين المتغيرات. ويعكس هذا التداخل قوة العلاقة بين المتغيرات، خاصة بين التدريب والأداء المؤسسي، وهو أمر متوقع نظرياً في الدراسات الإدارية، إلا أنه قد يحد جزئياً من تحقق الصدق التمايزي بشكل كامل وفق معيار Fornell-Larcker. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المتغيرات المدروسة مترابطة بشكل وثيق ضمن سياق تنظيمي واحد، مما يؤدي إلى ارتفاع معاملات الارتباط بينها. إلا أن ذلك لا يُعد بالضرورة خللاً منهجياً، بل يعكس طبيعة العلاقة التكاملية بين مفاهيم التدريب والأداء والتنمية المستدامة. ويعرض جدول (2) قيم معامل التحديد (R-square) والمعامل المعدل (Adjusted R-square) لمتغيرات الدراسة التابعة، وذلك بهدف تقييم القدرة التفسيرية للنموذج الهيكلي في تفسير التباين في هذه المتغيرات.

جدول (2): معاملات التحديد (R^2) للنموذج الهيكلي

المتغير	R-SQUARE	R-SQUARE ADJUSTED
أهداف التنمية_المستدامة	0.815	0.814
الأداء المؤسسي	0.841	0.841

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد لمتغير الأداء المؤسسي بلغت (0.841)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قدرة عالية لمتغير تدريب وتطوير الموارد البشرية على تفسير التباين في الأداء المؤسسي. كما أن تقارب قيمة R^2 المعدل (0.841) مع القيمة الأصلية يدل على استقرار النموذج وعدم تأثره بحجم العينة أو عدد المتغيرات. أما بالنسبة لمتغير أهداف التنمية المستدامة، فقد بلغت قيمة(R^2 0.815) ، وهي أيضاً قيمة مرتفعة تشير إلى أن الأداء المؤسسي يفسر نسبة كبيرة من التباين في هذا المتغير. ويعكس هذا المستوى من التفسير قوة النموذج في توضيح العلاقات بين المتغيرات. ويعرض جدول

(3) قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) بهدف التحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج.

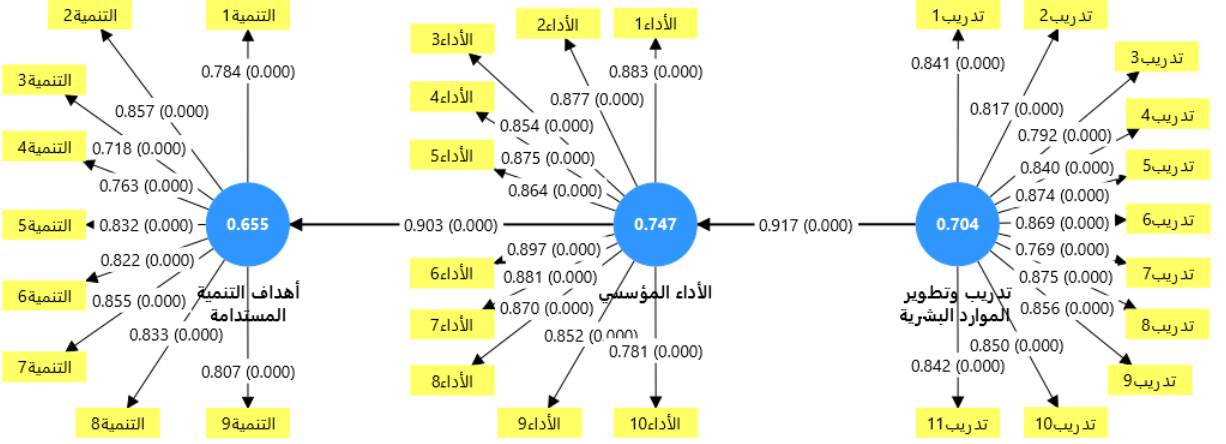
جدول (3): معامل تضخم التباين (VIF) لاختبار التعدد الخطي

المتغير	أهداف التنمية_المستدامة	الأداء المؤسسي	تدريب وتطوير _الموارد البشرية
أهداف التنمية_المستدامة			
الأداء المؤسسي	4.392		
تدريب وتطوير _الموارد البشرية		5.287	

أظهرت النتائج أن قيمة VIF بين الأداء المؤسسي وأهداف التنمية المستدامة بلغت (4.392)، في حين بلغت قيمة VIF بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي .(5.287)وتشير هذه القيم إلى وجود مستوى مقبول من التعدد الخطي، حيث أنها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (أقل من 10)، مما يدل على عدم وجود مشكلة جوهرية في التداخل بين المتغيرات. إلا أنه من الجدير بالذكر أن بعض الأدبيات الحديثة تشير إلى أن القيم التي تتجاوز (5) قد تستدعي الحذر، خاصة في النماذج المعقدة، وهو ما ينطبق جزئياً على العلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن هذه القيم لا تصل إلى مستوى يشكل تهديداً حقيقياً لصحة النموذج، بل يمكن اعتبارها ضمن الحدود المقبولة في الدراسات التطبيقية.

4.1.2 النموذج الهيكلي(Structural Model)

ويُعرف بالنموذج الداخلي (Inner Model)، ويُستخدم لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، وذلك من خلال تحليل معاملات المسار وقيم معامل التحديد (R^2) ومستويات الدلالة الإحصائية. كما يتيح هذا النموذج اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك تحليل الأثر الوسيط، مما يجعله أداة فعالة لفهم العلاقات المعقدة بين متغيرات الدراسة. حيث يُظهر الشكل (2) نتائج النموذج الهيكلي (Inner Model)، والذي يهدف إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة في الدراسة، والمتمثلة في: تدريب وتطوير الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، وأهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال معاملات المسار، وقيم الدلالة الإحصائية (P-values)، إضافة إلى القوة التفسيرية للنموذج.



الشكل رقم (2): نتائج النموذج الهيكلي

يعرض جدول (5) نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية(PLS-SEM) ، وذلك من خلال معاملات المسار(Original Sample) ، ومتوسط العينة، والانحراف المعياري، وقيم إحصاء(T) ، ومستويات الدلالة الإحصائية(P-values) ، بهدف التحقق من صحة الفرضيات.

الجدول (5) نتائج اختبار المسارات

المسار	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (|O/Stdev|)	P Values
الأداء المؤسسي <- أهداف التنمية_المستدامة	0.903	0.903	0.010	88.882	0.000
تدريب وتطوير الموارد البشرية <- أهداف التنمية_المستدامة	0.828	0.829	0.017	48.243	0.000
تدريب وتطوير الموارد البشرية <- الأداء المؤسسي	0.917	0.918	0.011	82.997	0.000

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار بين الأداء المؤسسي وأهداف التنمية المستدامة (0.903)، وهي قيمة مرتفعة للغاية، كما أن قيمة (T = 88.882) ومستوى الدلالة (P = 0.000) يؤكدان معنوية هذا التأثير. ويعكس ذلك الدور المحوري للأداء المؤسسي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يتفق مع الأدبيات التي تؤكد أن تحسين الأداء يمثل مدخلاً أساسياً للاستدامة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لتدريب وتطوير الموارد البشرية على أهداف التنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.828)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً .(T = 48.243, P = 0.000) ويشير ذلك إلى أن التدريب يسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستدامة، وليس فقط من خلال الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي، فقد بلغت قيمة معامل المسار (0.917)، وهي أعلى القيم في النموذج، مع دلالة إحصائية عالية (T = 82.997, P = 0.000)، مما يؤكد التأثير القوي للتدريب في تحسين الأداء المؤسسي. ويعكس هذا الارتباط القوي طبيعة العلاقة المباشرة بين تنمية المهارات وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسات. ومنه، يُلاحظ أن جميع معاملات المسار جاءت مرتفعة جداً (أعلى من 0.80)، وهو ما يشير إلى قوة العلاقات بين المتغيرات، إلا أنه قد يعكس أيضاً درجة عالية من الترابط المفاهيمي بينها، خاصة في سياق المؤسسات الحكومية حيث تتداخل ممارسات التدريب مع نتائج الأداء والاستدامة. ومع ذلك، فإن القيم المرتفعة لإحصاء (T) والانخفاض الكبير في الانحراف المعياري يعززان من موثوقية النتائج واستقرار النموذج.

5. المناقشة

أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي قوي لتدريب وتطوير الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل المسار (β = 0.917) وبقيمة دلالة إحصائية(P = 0.000) ، مما يشير إلى معنوية العلاقة وقوتها. وتدل هذه النتيجة

على أن الاستثمار في التدريب يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Noe and Kodwani (2020)، حيث أكدا أن التدريب يمثل أداة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، كما تتوافق مع نتائج Salas et al. (2020) التي بينت أن التدريب المبني على أسس علمية يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي. وعلى المستوى العربي، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة سراع (2025) التي أكدت وجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. حيث أن الارتفاع الكبير في قيمة معامل المسار يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إلا أنه قد يشير أيضاً إلى درجة من الترابط العالي بين مفاهيم التدريب والأداء، خاصة في البيئات الحكومية التي تعتمد بشكل كبير على تطوير الكفاءات البشرية لتحسين الأداء. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب في المؤسسات الحكومية لم يعد نشاطاً ثانوياً، بل أصبح جزءاً أساسياً من الاستراتيجية المؤسسية، مما يفسر هذا التأثير القوي.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للأداء المؤسسي على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.903$) وبمستوى دلالة ($P = 0.000$)، مما يدل على معنوية العلاقة. وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة، من خلال تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في تقارير World Economic Forum (2023) التي أكدت أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع تكون أكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة، كما تتفق مع تقرير ESCWA (2024) الذي أشار إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق أهداف التنمية في الدول العربية. ومن ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة جزئياً مع بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود فجوة بين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة بسبب ضعف التطبيق أو القيود التنظيمية، إلا أن قوة العلاقة في هذه الدراسة قد تعكس تحسناً في ممارسات الإدارة الحكومية أو زيادة الوعي بمفاهيم الاستدامة. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الحكومية أصبحت أكثر توجهاً نحو تحقيق الاستدامة كجزء من استراتيجياتها الوطنية، مما يعزز من دور الأداء المؤسسي في تحقيق هذه الأهداف.

أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لتدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة ($\beta = 0.828$, $P = 0.000$)، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر عبر الأداء المؤسسي، مما يدل على وجود وساطة جزئية للأداء المؤسسي في هذه العلاقة. وتشير هذه النتيجة إلى أن التدريب يسهم في تحقيق الاستدامة بطريقتين: بشكل مباشر، ومن خلال تحسين الأداء المؤسسي. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه McKinsey & Company (2025) من أن تطوير مهارات العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، والذي بدوره ينعكس على تحقيق نتائج استراتيجية مستدامة. كما تتفق مع دراسة ضيف (2024) التي أكدت أن ممارسات التدريب تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وإن كان تأثيرها يمر عبر تحسين الأداء المؤسسي؛ فإن وجود وساطة جزئية يشير إلى أن الأداء المؤسسي ليس المتغير الوحيد الذي يفسر العلاقة بين التدريب والاستدامة، بل قد توجد متغيرات أخرى مؤثرة مثل التحول الرقمي أو الثقافة التنظيمية. كما أن استمرار التأثير المباشر للتدريب على التنمية المستدامة يعكس أن التدريب قد يؤثر على جوانب أخرى مثل الابتكار أو الوعي البيئي، دون المرور الكامل عبر الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب في المؤسسات الحكومية يسهم في تحسين الأداء التشغيلي، ويمتد أيضاً ليشمل تطوير القدرات الاستراتيجية التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما

يفسر وجود التأثير المباشر وغير المباشر في آن واحد. حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقات قوية ومتكاملة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يلعب التدريب دوراً محورياً في تحسين الأداء، بينما يمثل الأداء المؤسسي حلقة الوصل الأساسية لتحقيق الاستدامة. كما تؤكد النتائج على أهمية تبني نماذج تحليلية شاملة تأخذ في الاعتبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

6. الخاتمة

تأتي هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد بالدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ودورهما في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات الحكومية الإماراتية، مع التركيز على اختبار الدور الوسيط للأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة، مما يؤكد أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية لم يعد خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البيئة المعاصرة. وأوضحت النتائج أن تدريب وتطوير الموارد البشرية يسهم بشكل مباشر وقوي في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس أهمية تنمية المهارات والمعارف لدى العاملين في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الإنتاجية. كما بيّنت النتائج أن الأداء المؤسسي يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يسهم في تحويل الجهود التنظيمية إلى نتائج ملموسة تدعم الاستدامة الاقتصادية والإدارية. ويؤكد هذا الترابط أن الأداء المؤسسي لا يُعد مجرد مؤشر لقياس الكفاءة، بل يمثل آلية تشغيلية تربط بين مدخلات التطوير ومخرجات التنمية. ومن ناحية أخرى، كشفت الدراسة عن وجود دور وسيط جزئي للأداء المؤسسي في العلاقة بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يدل على أن أثر التدريب لا يقتصر على تحسين الأداء فقط، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الاستدامة. ويعكس ذلك الطبيعة المركبة للعلاقات التنظيمية، حيث تتداخل الأبعاد البشرية والإدارية والاستراتيجية في تشكيل النتائج النهائية. كما يشير إلى أن الأداء المؤسسي يمثل حلقة وصل أساسية، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر، الأمر الذي يفتح المجال لدراسة متغيرات أخرى مكملة في المستقبل. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجي IBM SPSS Statistics و SmartPLS أن النموذج المقترح يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، إضافة إلى قوة تفسيرية مرتفعة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد صلاحية الأداة المستخدمة. ويعكس ذلك دقة التصميم المنهجي للدراسة وقدرته على اختبار العلاقات المعقدة بين المتغيرات بشكل متكامل. وفي ضوء هذه النتائج، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم نموذج تكاملي يربط بين التدريب والأداء والاستدامة، مع إبراز الدور الوسيط للأداء المؤسسي، وهو ما يمثل إضافة نوعية خاصة في ظل محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة بشكل شامل. كما تقدم الدراسة دلالات تطبيقية مهمة للمؤسسات الحكومية، حيث تؤكد على ضرورة تبني سياسات تدريبية فعالة، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وربط برامج تطوير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة. ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن الدراسة واجهت بعض القيود، من أبرزها اقتصارها على قطاع المؤسسات الحكومية واعتمادها على بيانات مقطعية، مما قد يحد من تعميم النتائج أو تفسير العلاقات السببية بشكل كامل. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية تتناول قطاعات مختلفة، وتدمج متغيرات إضافية مثل التحول الرقمي أو الثقافة التنظيمية، إضافة إلى اعتماد مناهج طولية لفهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات. وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن تدريب وتطوير الموارد البشرية يمثل حجر الأساس

في بناء الأداء المؤسسي الفعال، والذي بدوره يشكل ركيزة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة. ومن ثم، فإن تعزيز التكامل بين هذه الأبعاد يمثل توجهاً ضرورياً للمؤسسات الحكومية الساعية إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل متغيرة ومتسارعة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الإسكوا (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا) .(2024) .*التقرير العربي للتنمية المستدامة*. https://www.unescwa.org/sites/default/files/pubs/pdf/arab-sustainable-development-report-2024-arabic.pdf

زريقات. دينا. 2024. دور القيادة الناعمة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة لبيئة الأعمال. جامعة عمان الأهلية. الأردن. https://doi.org/10.35875/5j9yc292

الرجاوي، إبراهيم محمد محمد. وشمسي، محمد أنس. 2025. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. (2025) 6 (72). https://www.ijrsp.com/pdf/issue-72/7.pdf

سراع، شاكر منصر عبد الله. 2025. دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية .*مجلة العلوم الإنسانية والتربوية*. *44*. ص *742 774*. https://doi.org/10.55074/hesj.vi44.1308

الشرفي، عمار بن أحمد. (2025). دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري للمنظمات غير الربحية .*مجلة بنك للدراسات العلمية*. https://www.benkjournal.com/index.php/benkj/article/view/1636

الشرفي، عمار بن أحمد. 2025. دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري للمنظمات غير الربحية. https://doi.org/10.56989/benkj.v5i11.1636

الشرما، ميسون عبد الله أحمد، والعبيدي، أحمد كاظم، والجبوري، محمد حسن.(2023) . قدرات الموارد البشرية وإسهاماتها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في المنظمات العراقية. *المجلة الدولية الأمريكية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، *9*(3)، 45-62. https://iajphss.us

ضيف، أحمد محمد. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة .*مجلة البحوث التجارية*. https://jbet.journals.ekb.eg/article_341797.html

العمري، عهود عبدالله عثمان، وآل سفران، محمد ناصر. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم مجالات التنمية

المستدامة بجامعة الملك خالد .*المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، *16*(2)، 503.464–

https://search.mandumah.com/Record/1495775

غريب، عمار.(2024). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

رسالة ماجستير، جامعة قالمة. https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/16004

References

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis. *Human Resource Development International, 23*(4), 380–394. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

IBM SPSS Statistics. (2022). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 29) [Computer software]. IBM Corp. https://www.ibm.com/products/spss-statistics

McKinsey & Company. (2025). *Reskilling and workforce transformation*. https://www.mckinsey.com

Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2020). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest, 21*(2), 69–112. https://doi.org/10.1177/1529100620949486

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.). John Wiley & Sons.

SmartPLS. (2023). SmartPLS 4 [Computer software]. SmartPLS GmbH. https://www.smartpls.com

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023