

إدارة التدريب والتطوير وأثرها في الأداء الوظيفي بالجامعات الحكومية العراقية: مراجعة أدبيات منهجية

مصطفى عدنان مدلول البكري

جامعة المستقبل كلية التربية والعلوم الرياضية

Training and Development Management and Its Impact on Job Performance in Iraqi Public Universities: A Systematic Literature Review

Mustafa Adnan Madlool Al-Bakry

College of Education and Sports Sciences,

Al-Mustaqbal University, Babylon 51001, Iraq

mustafa_adnan@uomus.edu.iq

orcid.org/0009-0005-8678-9173

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بالجامعات الحكومية العراقية في ظل التحول الرقمي المتسارع، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات وفق بروتوكول PRISMA 2020، معتمدةً منهج التركيب الوصفي التحليلي أسلوباً لتجميع النتائج وتفسيرها. جرى استرجاع (٤٧) دراسة من قواعد بيانات Scopus و EBSCO و Web of Science ودار المنظومة، خضعت لمعايير انتقاء صارمة وتقييم جودة باستخدام أداة CASP المعدلة، مما أسفر عن اعتماد (٢٤) دراسة للتحليل النهائي، منها (١٦) دراسة عالية الجودة و(٨) دراسات متوسطة الجودة. كشفت نتائج المراجعة عن ثلاثة اتجاهات بحثية مقاربة: أولاً، أثبتت (٩١.٧٪) من الدراسات المحللة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي، في حين اشترطت الدراستان المتبقيتان توافر الدعم المؤسسي لتحقيق هذا الأثر. ثانياً، احتل بُعد تصميم البرامج التدريبية المرتبة الأولى في متوسط حجم الأثر المستخلص من الدراسات الأولية ($d=0.72$) تقديراً استرشادياً، يليه تشخيص الاحتياجات ($d=0.64$)، مما يؤكد أن جودة التصميم والتشخيص المنهجي هما الرافعتان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء. ثالثاً، كشفت دراسات البيئة العراقية والعربية عن فجوة واسعة بين متطلبات التحول الرقمي والكفاءات الرقمية التي توفرها البرامج التدريبية الراهنة، مع ضعف توظيف نماذج التقييم الحديثة كنموذج كيركباتريك المطور. وتوصي الدراسة بإعادة هندسة منظومة التدريب وفق منظور استراتيجي يُولي الكفاءات الرقمية الأولوية، ويعتمد نماذج تقييم حديثة، ويُرسي وحدات متخصصة لتشخيص الاحتياجات التدريبية في الجامعات الحكومية العراقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التدريب والتطوير، الأداء الوظيفي، التحول الرقمي، الجامعات الحكومية العراقية، المراجعة المنهجية للأدبيات.

Abstract

This study aims to analyze the impact of training and development management on job performance in Iraqi public universities within the context of rapid digital transformation, through a systematic literature review conducted in accordance with the PRISMA 2020 protocol and employing narrative synthesis as the primary approach for integrating and interpreting findings. A total of 47 studies were retrieved from Scopus, EBSCO, Web of Science, and Dar Al-Manzumah databases, subjected to rigorous inclusion and exclusion criteria alongside quality appraisal using an adapted CASP tool, resulting in the selection of 24 eligible studies for final analysis, comprising 16 high-quality and 8 moderate-quality studies. The review identified three convergent research trends: first, 91.7% of the analyzed studies confirmed a statistically significant positive effect of training and development management on job performance, while the remaining two studies conditioned this effect on the availability of institutional support; second, the training program design dimension ranked highest in estimated effect size extracted from primary studies ($d=0.72$, indicative estimate), followed by needs

assessment ($d=0.64$), underscoring that design quality and systematic needs diagnosis are the most influential drivers of performance improvement; third, studies from the Iraqi and Arab contexts revealed a substantial gap between digital transformation requirements and the digital competencies offered by current training programs, alongside limited adoption of modern evaluation models such as the New World Kirkpatrick Model. The study recommends restructuring the training system from a strategic perspective that prioritizes digital competencies, adopts contemporary evaluation frameworks, and establishes specialized units for training needs diagnosis within Iraqi public universities. **Keywords:** Training and Development Management, Job Performance, Digital Transformation, Iraqi Public Universities, Systematic Literature Review.

أولاً: المقدمة

تُمثل إدارة التدريب والتطوير أحد أبرز محاور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، إذ يُعدّ الاستثمار في الكفاءات وفي ظل التحول الرقمي المتسارع (Noe et al., 2020) البشرية الرافعة الأكثر أثراً في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز الأكاديمي الذي أعاد رسم ملامح بيئات العمل، وزاد من حدّته التحول القسري الذي فرضته جائحة كوفيد-19 نحو التعليم والإدارة الإلكترونية، باتت الجامعات الحكومية العراقية في مواجهة تحدٍّ مزدوج: تحديث منظومة التدريب من جهة، ومواءمتها مع متطلبات الكفاءات الرقمية المستحدثة من جهة أخرى. وعلى الرغم من تزايد الدراسات العالمية التي تناولت العلاقة بين إدارة التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، إلا أن الأدبيات العربية وتحديدًا العراقية لا تزال تقتصر إلى مراجعات منهجية شاملة تُحل هذه العلاقة في سياق التعليم العالي الحكومي وتستقصي دور التحول الرقمي فيها. ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث لسدّ هذه الفجوة عبر مراجعة أدبيات منهجية تستقصي الدراسات المنشورة بين عامي 2018 و2023.

مشكلة البحث

على الرغم من الكم المتنامي من الدراسات التي أثبتت أثر التدريب في الأداء الوظيفي، إلا أن ثمة فجوات معرفية لافتة في هذا المجال تتمثل في: غياب مراجعات منهجية موحدة تُركّب نتائج هذه الدراسات في السياق العراقي وفق منهجية صارمة، وضعف استحضار بُعد التحول الرقمي بوصفه متغيراً معدّلاً في هذه العلاقة، فضلاً عن التشتت في المقاييس والأدوات المستخدمة مما يُعسر المقارنة والتعميم. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي:

ما طبيعة أثر إدارة التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بالجامعات الحكومية في ظل التحول الرقمي وفق ما كشفت عنه الأدبيات المنشورة بين 2018 و2023؟

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ثلاثة محاور: أولاً، تُقدم تركيباً منهجياً لأدبيات متشعبة في سياق واحد متكامل يخدم الباحثين وصانعي القرار ثانياً، تُبرز الفجوات البحثية في دراسات البيئة العراقية وتوجّه الأجندة البحثية المستقبلية. ثالثاً، تُوفّر لإدارات الجامعات الحكومية العراقية دليلاً علمياً موثقاً يدعم قراراتها في تطوير منظومة التدريب والتطوير.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل الأدبيات المنشورة بين 2018 و2023 حول أثر إدارة التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي.
٢. تحديد أكثر أبعاد إدارة التدريب ارتباطاً بتحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية.
٣. استجلاء دور التحول الرقمي في تشكيل هذه العلاقة وفق الأدبيات المعاصرة.
٤. رصد الفجوات المعرفية في دراسات البيئة العراقية والعربية وتحديد مسارات بحثية مقترحة.
٥. تقديم توصيات عملية لتطوير منظومة التدريب في الجامعات الحكومية العراقية.

فرضيات البحث

ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

١. تُثبت غالبية الدراسات المنشورة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي.
٢. يُعدّ بُعد تصميم البرامج التدريبية الأكثر ارتباطاً بتحسين الأداء الوظيفي في البيئات الحكومية وفق ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة.
٣. تكشف الدراسات العربية والعراقية عن وجود فجوة واضحة في استيعاب متطلبات التحول الرقمي ضمن منظومة التدريب والتطوير المؤسسي.

حدود البحث

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

أولاً: الحدود الموضوعية

إدارة التدريب والتطوير وأثرها في الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي.

ثانياً: الحدود الزمانية

الدراسات المنشورة خلال المدة من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٣.

ثالثاً: الحدود الجغرافية

الدراسات العالمية مع التركيز على البيئة العربية والعراقية.

رابعاً: الحدود المؤسسية

الجامعات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي.

منهج البحث

اعتمد البحث المنهج SLR (Systematic Literature Review) للأدبيات المنهجية المراجعة منهج

بوصفه المنهج الأنسب لتركيب نتائج الدراسات السابقة وتحليلها وفق معايير علمية موحدة، وذلك بالاستناد إلى بروتوكول (PRISMA: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)، الذي يُعد من أكثر النماذج اعتماداً في الدراسات المنهجية الحديثة؛ لما يوفره من دقة في اختيار الدراسات وتحليلها وتقويمها بصورة علمية منظمة (Page et al., 2021).

وقد سعى البحث إلى تحليل الدراسات المتعلقة بإدارة التدريب والتطوير والأداء الوظيفي، مع التركيز على الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بهدف الكشف عن أبرز الاتجاهات البحثية والفجوات المعرفية والنتائج المشتركة بين الدراسات السابقة.

الموا وطرائق العمل — الإطار النظري والمنهجية

المحور الأول: إدارة التدريب والتطوير المفهوم والأبعاد

أولاً: مفهوم إدارة التدريب والتطوير

تُعرّف إدارة التدريب والتطوير بأنها منظومة العمليات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية الرامية إلى تصميم برامج تدريبية ملائمة وتنفيذها وتقييم أثرها في أداء الأفراد والمنظمة. (Noe et al., 2020) ويُميز Dessler (2020) بين التدريب الذي يُعنى بتحسين أداء الوظيفة الحالية، والتطوير الذي يُعد الفرد للمسؤوليات المستقبلية، مؤكداً أن المنظمات الأكثر استثماراً في الاثنين معاً تتمتع بميزة تنافسية أعلى.

ثانياً: أبعاد إدارة التدريب والتطوير

تتشكل إدارة التدريب والتطوير في الأدبيات المتخصصة من أربعة أبعاد رئيسية وفق نموذج ADDIE Noe et al., 2020 .

البُعد الأول — تشخيص الاحتياجات التدريبية:

يستلزم تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمأمول على مستويات المنظمة والمهمة والفرد. ويُعدّ إغفاله المصدر الأول لإخفاق البرامج التدريبية (Bhatti et al., 2021).

البُعد الثاني — تصميم البرامج التدريبية:

يتضمن صياغة الأهداف القابلة للقياس، واختيار أساليب التدريب الملائمة، وتحديد التسلسل المنطقي للمحتوى.

البُعد الثالث — تنفيذ البرامج التدريبية:

يشمل الاختيار الرشيد للمدربين وتوفير البيئة التدريبية الملائمة. (Garavan et al., 2021)

البُعد الرابع — تقييم أثر التدريب:

يقوم وفق النموذج المطور لكيركباتريك (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) على مستويات: ردود الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي المفهوم والمؤشرات

تطورت مفاهيم الأداء الوظيفي من التركيز على المهام الرسمية إلى تبني مفهوم أشمل. فقد عرّفه Campbell et al. (2017) بأنه مجموع السلوكيات المرتبطة بالأهداف التنظيمية، مُميّزاً بين أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكتيقي. وطوّره Motowidlo (2019) هذا الإطار ليشمل أداء المواطن التنظيمية بوصفه بُعداً محورياً في المنظمات الحكومية. وفي سياق الجامعات العراقية يستند التقييم الرسمي إلى الملفات التقييمية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٣).

المحور الثالث: التحول الرقمي وأثره في التدريب والإدارة،

يُعرّف Vial (2019) التحول الرقمي بأنه عملية إحداث تغييرات جوهرية في المنظومة المؤسسية عبر توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الأداء. ويحدد Ilomäki et al. (2016) الكفاءات الرقمية المطلوبة في أربعة محاور:

- استخدام الأدوات الرقمية .
- التواصل الرقمي .
- الأمن المعلوماتي .
- توليد المحتوى الرقمي .

وتكشف الأدبيات عن علاقة طردية موثقة بين التدريب الرقمي المنظم ومستوى الأداء الوظيفي في القطاع العام (Mylona & Mihail, 2020). ورصد الجبوري (٢٠٢٢) فجوة واسعة في الجامعات العراقية بين متطلبات التحول الرقمي ومضامين البرامج التدريبية المعتمدة.

المحور الرابع: منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات

أولاً: بروتوكول PRISMA

اعتمد بروتوكول (Page et al., 2021) PRISMA 2020 إطاراً منهجياً للمراجعة، إذ يُوفر معايير موحدة وشفافة لاسترجاع الدراسات وانتقائها وتقييمها وتركيب نتائجها.

ثانياً: استراتيجية البحث ومصادر الاسترجاع

جرى البحث في قواعد البيانات الآتية:

- Scopus
- EBSCO
- Web of Science

لاسترجاع الدراسات الأجنبية، ودار المنظومة والمجلة العربية للإدارة لاسترجاع الدراسات العربية. استخدمت كلمات مفتاحية منضبطة تضمنت:

- Training Management
- Job Performance
- Higher Education
- Digital Transformation

- إدارة التدريب
 - الأداء الوظيفي
 - الجامعات الحكومية
- ثالثاً: معايير الانتقاء**

معايير الإخراج:

- الدراسات المنشورة بين ٢٠١٨ و ٢٠٢٣ .
- المتعلقة بالتدريب والتطوير والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام أو التعليم العالي .
- المتضمنة تحليلاً إحصائياً أو منهجياً صريحاً .

معايير الإقصاء:

- الدراسات النظرية البحتة دون اختبار ميداني .
- دراسات القطاع الخاص الصناعي التي لا تُقدم مقارنة مع القطاع العام .
- الدراسات غير المحكمة .

جدول (١): نتائج تطبيق بروتوكول PRISMA على الدراسات المسترجعة

الملاحظة	العدد	مرحلة الانتقاء
من قواعد البيانات الأربع	47	الدراسات المسترجعة إجمالاً
حُذف 8 تكرارات	39	بعد إزالة التكرارات
حُذف 8 خارج النطاق	31	بعد فحص العنوان والملخص
حُذف 5 لضعف المنهجية	26	بعد فحص النص الكامل
المعتمدة في المراجعة	24	الدراسات المؤهلة للتحليل النهائي
المصدر: إعداد الباحث وفق بروتوكول (PRISMA 2020 (Page et al., 2021)		

النتائج والمناقشة

أولاً: الخصائص العامة للدراسات المحللة

يعرض الجدول (٢) الخصائص المنهجية والجغرافية للدراسات الأربع والعشرين المؤهلة للتحليل .

جدول (٢): الخصائص المنهجية للدراسات المحللة (n=24)

النسبة	العدد	الفئة	الخاصية
66.7%	16	كمي استبانة	المنهج المستخدم
20.8%	5	وصفي تحليلي	
12.5%	3	مختلط كمي + نوعي	
41.7%	10	الدول العربية	البيئة الجغرافية
33.3%	8	آسيا وجنوب شرقها	
25.0%	6	أوروبا وأمريكا	
62.5%	15	التعليم العالي الحكومي	القطاع المدروس
37.5%	9	قطاع عام متنوع	
المصدر: إعداد الباحث بناءً على المراجعة المنهجية للأدبيات 2018-2023			

يتضح من الجدول (٢) (هيمنة المنهج الكمي بالاستبانة 66.7%) على الدراسات المحللة، مما يُشير إلى مسار بحثي راسخ في قياس العلاقة بين التدريب والأداء كميًا. كما يلاحظ تركيز الدراسات العربية (41.7%) على قطاع التعليم العالي الحكومي، وهو ما يمنح نتائج هذه المراجعة صلاحية تطبيقية مرتفعة في السياق العراقي.

ثانياً: اتجاهات أثر التدريب في الأداء الوظيفي

يلخص الجدول (٣) النتائج الرئيسية للدراسات المحللة من حيث طبيعة الأثر ودلالاته الإحصائية وأبرز المتغيرات الوسيطة والمعدّلة.

جدول (٣): نتائج الدراسات المحللة حول أثر التدريب في الأداء الوظيفي

البيئة	المتغير الوسيطة المعدل	الدلالة	الاثّر	الدراسة
بنغلاديش	الالتزام التنظيمي	0.01	إيجابي	Hosen et al. (2023)
باكستان	تصميم التدريب	0.05	إيجابي	Bhatti et al. (2021)
الجزائر	جودة البرنامج	0.05	إيجابي	راديا وسالم 2021
العراق	تشخيص الاحتياجات	0.05	إيجابي جزئي	الجبوري 2022

اليونان	الدعم المؤسسي	0.01	إيجابي	Mylona & Mihail (2020)
العراق	التطوير المهني	0.01	إيجابي	الطائي والعبيدي ٢٠٢١
دولي (تحليل شمولي)	السياق المؤسسي	0.01	إيجابي	Garavan et al. (2021)
دولي	الاستراتيجية التنظيمية	0.05	إيجابي	Swart et al. (2020)
المصدر: إعداد الباحث بناءً على المراجعة المنهجية * .يمثل الجدول عينة من الدراسات المحللة				

يتضح من الجدول (3) (أن 22 دراسة من أصل 24) 91.7% أثبتت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التدريب في الأداء الوظيفي وهو ما يؤكد الفرضية الأولى. أما الدراستان المتبقيتان فقد أشارتا إلى أثر إيجابي مشروط بتوافر الدعم المؤسسي وجودة تشخيص الاحتياجات.

ثالثاً: أثر أبعاد إدارة التدريب في الأداء الوظيفي

يعرض الجدول (4) جدول (3): نتائج الدراسات المحللة حول أثر التدريب في الأداء الوظيفي مقارنة حجم الأثر لكل بُعد من أبعاد إدارة التدريب وفق الدراسات المحللة .

جدول (٤): مقارنة حجم أثر أبعاد إدارة التدريب في الأداء الوظيفي

الترتيب	نسبة الدراسات الدالة %	متوسط حجم الأثر (d)	عدد الدراسات	بُعد إدارة التدريب
الأول	94.4%	0.72	18	تصميم البرامج التدريبية
الثاني	86.7%	0.64	15	تشخيص الاحتياجات
الثالث	83.3%	0.58	12	تقييم أثر التدريب
الرابع	80.0%	0.51	20	تنفيذ البرامج

المصدر: إعداد الباحث بناءً على المراجعة المنهجية. تكشف بيانات الجدول (٤) أن بُعد تصميم البرامج التدريبية يحتل المرتبة الأولى في حجم أثره في الأداء الوظيفي ($d=0.72$) بنسبة دراسات دالة بلغت ٩٤.٤%، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية. ويتسق هذا مع ما أثبتته Bhatti et al. (2021) من أن جودة التصميم التدريبي تمتلك قوة تنبؤية عالية في الأداء اللاحق للمتدربين. ويأتي بُعد تشخيص الاحتياجات في المرتبة الثانية ($d=0.64$) مما يؤكد أن البرامج المبنية على تشخيص منهجي دقيق تحقق أثراً أكبر.

رابعاً: التحول الرقمي والفجوة في منظومة التدريب

يعرض الجدول (٥) الدراسات التي تناولت بُعد التحول الرقمي بوصفه متغيراً معديلاً أو سياقاً مؤثراً في العلاقة بين التدريب والأداء. جدول (٥): الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في سياق التدريب والأداء

الدراسة	البيئة	الاستنتاج الرئيسي	الفجوة المرصودة
Vial (2019)	دولي	التحول الرقمي يستلزم تدريباً رقمياً موازياً	غياب خطط التدريب الرقمي
Mylona & Mihail (2020)	أوروبا	الدعم الرقمي يرفع دافعية التعلم في القطاع العام	ضعف بنية التدريب الرقمي
الجبوري (2022)	العراق	فجوة واسعة بين التدريب المقدم والاحتياجات الرقمية	قصور منهجي في التشخيص
الطائي والعبيدي (2021)	العراق	ضعف برامج التطوير الرقمي في الجامعات العراقية	غياب الكفاءات الرقمية في التدريب
Ilomäki et al. (2016)	فنلندا	الكفاءات الرقمية الأربع ضرورة مؤسسية	غياب تقييم الكفاءات الرقمية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على المراجعة المنهجية.

تكشف بيانات الجدول (٥) عن توافق واسع بين الدراسات في الإشارة إلى الفجوة بين متطلبات التحول الرقمي وما تقدمه برامج التدريب الراهنة من كفاءات رقمية، لا سيما في البيئة العراقية. وتُشير دراسة الجبوري (٢٠٢٢) ودراسة الطائي والعبدي (٢٠٢١) تحديداً إلى غياب منهجي في تشخيص الاحتياجات الرقمية كمصدر جوهري لهذه الفجوة، وهو ما يؤكد الفرضية الثالثة.

خامساً: مناقشة النتائج

تتوافق نتائج هذه المراجعة المنهجية مع ما خلص إليه تحليل Garavan et al (٢٠٢١) الشمولي الذي شمل ٦٦ دراسة وأثبت أن السياق المؤسسي والزمني يُعدّل قوة العلاقة بين التدريب والأداء. وتتسجم مع دراسة Hosen et al (٢٠٢٣) التي أكدت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، مما يعني أن أثر التدريب لا يكون مباشراً بالكامل بل يتوسطه المناخ التنظيمي. وعلى الصعيد العربي والعراقي تُبرز النتائج فجوة بحثية مهمة تتمثل في شح الدراسات التي تتناول بُعد التحول الرقمي ضمن منظومة التدريب بمنهجية صارمة. فعلى الرغم من أن الجبوري (٢٠٢٢) والطائي والعبدي (٢٠٢١) رصدوا هذه الفجوة وصفيّاً، إلا أنه يُلاحظ غياب دراسات تقيسها قياساً كمياً دقيقاً، وهو ما يُمثل مسارات بحثية خصبة في المستقبل. وتُجمع الدراسات المحلّة على أن النموذج المطوّر لكيركباتريك (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) بمستوياته الأربعة يُمثل الأداة الأنسب لتقييم أثر التدريب في المنظمات الحكومية، غير أن تطبيقه الفعلي يبقى قاصراً في معظم الجامعات العربية والعراقية وفق ما رصدته الدراسات المحلّة.

سادساً: الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من الكم المتنامي من الدراسات التي تناولت أثر إدارة التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي، تكشف هذه المراجعة المنهجية عن فجوات بحثية جوهريّة لم تُعالج بصورة كافية في الأدبيات السابقة، يمكن تحديدها في المحاور الآتية:

أولاً — غياب المراجعات المنهجية الموطّنة عراقياً: لا تتوافر في الأدبيات العراقية أي مراجعة منهجية شاملة تُركّب نتائج الدراسات المتعلقة بأثر التدريب في الأداء الوظيفي وفق بروتوكولات PRISMA أو ما يعادلها في سياق الجامعات الحكومية العراقية تحديداً. وتقتصر الدراسات العراقية المتاحة على أبحاث ميدانية تجريبية في مؤسسات بعينها، دون تركيب منهجي لنتائجها.

ثانياً — ضعف استحضار التحول الرقمي متغيراً معدّلاً: تفتقر الأدبيات العربية والعراقية إلى دراسات تُدرج التحول الرقمي بوصفه متغيراً معدّلاً مقاساً كمياً في نماذج العلاقة بين التدريب والأداء، إذ يقتصر معالجته في معظم الدراسات المتاحة على وصف الظاهرة دون قياسها أو اختبار أثرها الإحصائي.

ثالثاً — التشتت في أدوات قياس الأداء الوظيفي: تستخدم الدراسات المحلّة أدوات قياس متباينة لقياس الأداء الوظيفي، مما يُعسر إجراء مقارنات منهجية دقيقة بين نتائجها ويُضعف إمكانية التعميم. ولا تتوافر في الأدبيات العراقية أداة قياس موحّدة معتمدة لقياس الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية وفق المتطلبات الرقمية المستحدثة.

رابعاً — غياب الدراسات الطولية (Longitudinal Studies): تعتمد غالبية الدراسات المحلّة (٦٦.٧٪) على تصميمات مقطعية تقيس الأثر في لحظة واحدة، مما لا يُمكن من رصد الأثر التراكمي للتدريب في الأداء عبر الزمن. ويُعدّ هذا غياباً بحثياً حاداً لا سيما في سياق التحول الرقمي المتسارع الذي يتطلب متابعة طويلة. يُضيف هذا البحث إلى الأدبيات تركيباً منهجياً أول من نوعه يستقصي هذه العلاقة في سياق الجامعات الحكومية العراقية ويُدرج التحول الرقمي بوصفه إطاراً تحليلياً محورياً، مما يجعله استجابة مباشرة للفجوات الأربع المُحدّدة أعلاه.

سابعاً: تقييم جودة الدراسات (Quality Assessment)

خضعت الدراسات الـ ٢٤ المؤهلة لتقييم جودة منهجي وفق معايير محددة مسبقاً مستمدة من أداة CASP (Critical Appraisal Skills Programme) المعدّلة للدراسات الكمية في العلوم الإدارية، وذلك بهدف ضمان موثوقية النتائج المُركّبة وتجنب التحيز في الاستنتاج. شملت معايير التقييم خمسة محاور رئيسية:

١. وضوح التصميم المنهجي: هل يصف البحث منهجه بصورة واضحة وقابلة للتكرار؟ (درجة من ٢).
٢. تمثيلية العينة وملاءمتها: هل العينة مناسبة للسياق المدروس وهل تحدد الدراسة حجم العينة وطريقة اختيارها؟ (درجة من ٢).
٣. موثوقية أدوات القياس وصدقها: هل يُوثّق البحث معاملات الثبات والصدق لأدوات القياس المستخدمة (CFA, Cronbach's Alpha)؟ (درجة من ٢).
٤. ملاءمة التحليل الإحصائي: هل تتسجم الأساليب الإحصائية المستخدمة مع طبيعة البيانات وأهداف البحث؟ (درجة من ٢).

٥. وضوح الاستنتاجات وانسجامها مع البيانات: هل تتنبأ الاستنتاجات منطقياً من النتائج المُبلَّغ عنها دون مبالغة في التعميم؟ (درجة من ٢).
وفق هذه المعايير الخمسة تتراوح الدرجة الكلية بين (٠) و(١٠)، وقد صُنِّفت الدراسات إلى ثلاث فئات جودة: عالية (٨-١٠)، ومتوسطة (٥-٧)، ومنخفضة (٠-٤). استُبعدت الدراسات ذات الجودة المنخفضة في مرحلة فحص النص الكامل (وهي الدراسات الخمس المُقصاة المُشار إليها في جدول PRISMA)، في حين شملت الدراسات الـ ٢٤ المؤهلة للتحليل النهائي (١٦) دراسة عالية الجودة و(٨) دراسات متوسطة الجودة. وقد استُخدمت درجة الجودة عاملاً نوعياً مصاحباً عند تفسير النتائج، إذ أوليت الدراسات عالية الجودة ثقلًا تفسيريًا أعلى في استخلاص الاستنتاجات. تجدر الإشارة إلى أن قيم حجم الأثر (d) الواردة في جدول (٤) هي متوسطات مُستخلصة من قيم d المُبلَّغ عنها في الدراسات الأولية التي أفصحت عن هذا المقياس صراحةً، أو المحسوبة من قيم r أو F أو t وفق معادلات التحويل القياسية لـ Cohen (١٩٨٨). أما الدراسات التي لم تُفصح عن بيانات كافية لاستخراج حجم الأثر فقد استُبعدت من حسابات عمود (d) مع إدراجها في عمود نسبة الدراسات الدالة. وعليه فإن قيم d المُوردة هي تقديرات تجميعية استرشادية لا نتاج تحليل Meta-analysis رسمي، وينبغي تفسيرها في ضوء هذا التحفظ المنهجي.

ثامناً: حدود البحث ومحدوديته (Limitations)

على الرغم من الجهود المبذولة لضمان الصرامة المنهجية في هذه المراجعة، يُقر الباحث بجملة من القيود المنهجية التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها وتعميمها:

١. تحيز النشر (Publication Bias): تميل المجلات المحكمة إلى نشر الدراسات ذات النتائج الإيجابية الدالة إحصائياً، مما قد يجعل نسبة ٩١.٧٪ من الدراسات المؤيدة لأثر التدريب انعكاساً جزئياً لتحيز النشر لا للواقع الكامل. ولم تشمل هذه المراجعة الرسائل الجامعية غير المنشورة أو التقارير الرسمية التي قد تتضمن نتائج مغايرة.
٢. الاقتصار على قواعد بيانات محددة: اقتصر البحث على قواعد بيانات Scopus و EBSCO و Web of Science ودار المنظومة، مما يعني احتمال إغفال دراسات ذات صلة منشورة في قواعد أخرى PsycINFO و ERIC و PsyArXiv، أو في مجلات إقليمية غير مفهرسة في هذه القواعد.
٣. استبعاد الدراسات غير العربية والإنجليزية: اقتصرت المراجعة على الدراسات المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية، مما يُخضع النتائج لتحيز لغوي (Language Bias) محتمل، لا سيما أن ثمة أبحاثاً ذات صلة منشورة بلغات أخرى كالفارسية والتركية والفرنسية في سياقات مؤسسية مماثلة.
٤. تباين أدوات القياس بين الدراسات: تستخدم الدراسات المحللة أدوات قياس متباينة لِكُلٍّ من متغير إدارة التدريب والأداء الوظيفي، مما يُعَيِّد دقة المقارنات الكمية بين نتائجها ويُصعِّب إجراء تحليل Meta-analysis رسمي. ويُعدّ هذا القيد مسوّغاً منهجياً كافياً للاكتفاء في هذه المراجعة بالتحليل التجميعي الوصفي (Narrative Synthesis) بدلاً عن التحليل الكمي الشمولي.
٥. محدودية الدراسات العراقية المباشرة: لم تتجاوز الدراسات العراقية المباشرة في العينة المؤهلة لدرستين، مما يجعل الاستنتاجات المتعلقة بالسياق العراقي تحديداً تستند إلى قاعدة بيانات محدودة تستوجب الحذر في التعميم. ويُعزّز هذا القيد الحاجة إلى دراسات ميدانية عراقية صارمة في المستقبل.

تاسعاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج المراجعة المنهجية يُمكن صياغة الاستنتاجات الآتية:

١. تُثبت ٩١.٧٪ من الدراسات المحللة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي. وبذلك تتحقق الفرضية الأولى.
٢. يُعدّ بُعد تصميم البرامج التدريبية الأكثر ارتباطاً بتحسين الأداء ($d=0.72$) يليه تشخيص الاحتياجات ($d=0.64$). وبذلك تتحقق الفرضية الثانية.
٣. تكشف دراسات البيئة العراقية والعربية عن فجوة واسعة بين متطلبات التحول الرقمي والكفاءات الرقمية المُضمَّنة في برامج التدريب الحالية. وبذلك تتحقق الفرضية الثالثة.
٤. يُمثّل النموذج المطوّر لكيركاتريك الأداة الأنسب تقييماً وفق الأدبيات المحللة، غير أن تطبيقه الفعلي يبقى محدوداً في الجامعات الحكومية العربية.

٥. ثمة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العراقية تتعلق بالدراسات الكمية الميدانية التي تقيس أثر التدريب الرقمي في الأداء قياساً مباشراً.

عاشراً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات يوصي البحث بما يأتي:

١. إعادة هندسة منظومة التدريب في الجامعات الحكومية العراقية بدءاً ببُعد تصميم البرامج التدريبية بوصفه الأعلى أثراً وفق الأدبيات.
٢. اعتماد النموذج المطوّر لكيركباتريك (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) بمستوياته الأربعة معياراً رسمياً لتقييم أثر التدريب في الجامعات الحكومية.
٣. تخصيص ما لا يقل عن ٣٥٪ من محتوى البرامج التدريبية للكفاءات الرقمية استجابةً لمتطلبات التحول الرقمي وفق ما أوصت به الأدبيات المحلّة.
٤. إنشاء وحدات متخصصة لتشخيص الاحتياجات التدريبية الرقمية في كل جامعة حكومية عراقية وفق بروتوكولات منهجية موحدة.
٥. إجراء دراسات ميدانية كمية صارمة تختبر أثر إدارة التدريب الرقمي في الأداء الوظيفي في عينات ممثلة من الجامعات الحكومية العراقية لسد الفجوة البحثية المرصودة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الجبوري، حيدر كريم. (٢٠٢٢). واقع التدريب الإداري في الجامعات الحكومية العراقية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، (١٣١)، ٤٥-٦٨.
٢. الطائي، يوسف حليم، وعبيد، مؤيد عبد الحسين. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (ط٣). دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. راديا، سالم، وبوزيدة، نعيمة. (٢٠٢١). أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي في شركة التأمين الجزائرية بولاية عنابة. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، ٢(١)، ٨٠-٩٨.
٤. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. (٢٠٢٣). ضوابط الملفات التقييمية لمنتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام ٢٠٢٣-٢٠٢٤. بغداد: وزارة التعليم العالي.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bhatti, M. K., Soomro, B. A., & Shah, N. (2021). Predictive power of training design on employee performance: An empirical approach in Pakistan's health sector. International Journal of Productivity and Performance Management. <https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2020-0489>
2. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (2017). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations (pp. 35-70). Jossey-Bass.
3. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
4. Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organizational performance: A meta-analysis of temporal, institutional, and organizational context moderators. Human Resource Management Journal, 31(1), 93-119.
5. Hosen, S., Islam, M. A., Abu Hasan, S. M., Saha, S., & Mondal, S. (2023). Training and development, career development and organizational commitment as the predictor of work performance. Integrative Business and Economics Research, 11(1), 1-29.
6. ILO (International Labour Organization). (2021). Investing in skills development and training: Key indicators and international benchmarks. Geneva: ILO Training Centre.
7. Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. Education and Information Technologies, 21(3), 655-679.
8. Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. ATD Press.
9. Motowidlo, S. J. (2019). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology (Vol. 12, pp. 39-53). Wiley.
10. Mylona, E., & Mihail, D. (2020). Exploring public employees' motivation to learn and develop in turbulent times: The role of perceived support and organizational commitment. International Journal of Public Administration, 43(16), 1366-1375.

11. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.). McGraw-Hill Education.
12. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
13. Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2020). Human Resource Development: Strategy and Tactics (2nd ed.). Routledge.
14. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.