

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / بكالوريوس الإدارة



عنوان البحث

إسهام برامج التدريب والتطوير الإداري في تحسين جودة الأداء
المؤسسي في أمانة محافظة جدة

إعداد الطالب/

عبد المجيد ابراهيم المطيري

222000275

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	أسئلة البحث:
7.....	أهداف البحث:
7.....	فرضيات البحث:
8.....	نموذج البحث:
9.....	مكان تطبيق البحث:
9.....	منهجية البحث:
13.....	الفصل الثاني
13.....	الدراسات السابقة
19.....	التحليل المقارن للدراسات السابقة:
23.....	المراجع:

مقدمة:

في خضم التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تبرز رؤية المملكة 2030 كخارطة طريق طموحة تهدف إلى بناء اقتصاد مزدهر ووطن طموح ومجتمع حيوي. ويقع في صميم هذه الرؤية هدف استراتيجي يتمثل في تحسين أداء الجهاز الحكومي ورفع كفاءته وفاعليته، إدراكاً بأن جودة الخدمات العامة هي المحرك الأساسي لتحقيق التنمية المستدامة ورضا المواطنين (رؤية السعودية 2030، 2025). ولتحقيق هذا الهدف، أولت الرؤية اهتماماً بالغاً بتنمية القدرات البشرية، معتبرة رأس المال البشري الأصل الأعلى والمحرك الرئيسي للتقدم. وتجسد هذا الاهتمام في إطلاق برامج وطنية كبرى مثل "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية" و "برنامج تنمية القدرات البشرية"، والتي تهدف إلى إعداد مواطن منافس عالمياً من خلال تطوير المهارات وتنمية المعارف بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية (Sabq, 2025).

وفي هذا السياق، تكتسب البلديات والأمانات أهمية خاصة كونها تمثل خط التماس الأول في تقديم الخدمات للمواطنين، حيث ينعكس أدائها بشكل مباشر على جودة الحياة اليومية للسكان. وتُعد أمانة محافظة جدة، بوصفها الجهة المسؤولة عن التخطيط الحضري والخدمات البلدية في إحدى أهم المدن الاقتصادية والسياحية في المملكة، نموذجاً للمؤسسات الحكومية الساعية لمواكبة هذا التحول الاستراتيجي (Rowad Al Aamal, 2025). يتجلى هذا السعي في تبني الأمانة لمبادرات استباقية وطموحة تهدف إلى تعزيز قدراتها المؤسسية وتطوير كوادرها البشرية. ومن أبرز هذه المبادرات إطلاق برنامج "واعد" لتخطيط التعاقب الوظيفي وبناء صف ثانٍ من القيادات، وهو ما يعكس رؤية طويلة الأمد لاستدامة التميز الإداري (Al-Madina, 2025؛ Alwatan, 2025). بالإضافة إلى ذلك، يدل تنظيمها لدورات تدريبية متخصصة في مجالات حيوية مثل إدارة الجودة الشاملة على التزامها الراسخ بتبني أفضل الممارسات العالمية لرفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات.

وعليه، يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل إسهام برامج التدريب والتطوير الإداري (المتغير المستقل) في تحسين جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع) داخل أمانة محافظة جدة. ففهم هذه العلاقة بعمق لا يساعد فقط في تقييم فعالية الجهود الحالية، بل يقدم أيضاً أساساً علمياً لتوجيه السياسات المستقبلية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، بما يضمن أن كل استثمار في التدريب يصب مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأمانة، ويسهم في نهاية المطاف في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإجماع الواسع في الأدبيات الإدارية والاعتراف المتزايد من قبل المؤسسات الحكومية بأهمية التدريب والتطوير كأداة استراتيجية لتعزيز القدرات البشرية وتحسين الأداء، إلا أن التحدي الأبرز لا يكمن في حجم الإنفاق على التدريب، بل في ضمان ترجمة هذا الإنفاق إلى تحسينات ملموسة ومستدامة في الأداء المؤسسي. تتجلى المشكلة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها في وجود "فجوة بين الإنفاق والأثر"، حيث تُخصص ميزانيات ضخمة لبرامج التدريب دون وجود آلية واضحة ومنهجية لقياس العائد على هذا الاستثمار من حيث تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة.

يتعمق هذا التحدي فيما يُعرف في أدبيات إدارة الموارد البشرية بـ "مشكلة نقل أثر التدريب" (Transfer of Training Problem). تشير هذه المشكلة إلى الظاهرة التي يكتسب فيها الموظفون معارف ومهارات جديدة خلال البرامج التدريبية، لكنهم يفشلون في تطبيقها بفعالية واستدامة في بيئة عملهم الفعلية. ويعود هذا الفشل إلى مجموعة معقدة من المعوقات التي قد تكون تنظيمية، مثل عدم دعم الإدارة العليا أو المشرفين المباشرين، أو عدم توافق ثقافة المنظمة مع المهارات الجديدة (عبود، 1995). وقد تكون فردية، مثل ضعف دافعية المتدرب، أو بيئية، كغياب الموارد اللازمة لتطبيق ما تم تعلمه.

في سياق أمانة محافظة جدة، ورغم تبنيها لمبادرات تدريبية متقدمة ونوعية مثل برنامج "واعد" القيادي ودورات إدارة الجودة، إلا أنه من غير الواضح، ضمن نطاق الأدبيات المتاحة، مدى وجود تقييم منهجي يربط بشكل مباشر بين مخرجات هذه البرامج وبين مؤشرات الأداء المؤسسي المعتمدة في الأمانة، مثل تلك المنبثقة عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Sabq, 2025). إن غياب دراسة تحليلية تقيس هذا الأثر بشكل علمي يترك فجوة معرفية هامة، ويجعل من الصعب على صناع القرار تبرير الاستثمارات المستقبلية في التدريب أو توجيهها نحو المجالات الأكثر تأثيراً على الأداء.

بناءً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "إلى أي مدى تسهم برامج التدريب والتطوير الإداري المطبقة في أمانة محافظة جدة في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وما هي العوامل الرئيسية التي تسهل أو تعيق نقل أثر هذا التدريب إلى واقع الأداء اليومي في الأمانة؟".

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين، نظري وعملي، على النحو التالي:

• الأهمية النظرية:

- الإسهام في الأدبيات: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والإدارة العامة في السياق السعودي، من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين التدريب والأداء في مؤسسة حكومية خدمية كبرى.
- تطبيق النماذج النظرية: تختبر الدراسة تطبيق نماذج ونظريات إدارية عالمية مثل "نظرية رأس المال البشري" (Schultz, 1961) و "بطاقة الأداء المتوازن" (Kaplan & Norton, 1992) و "نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب" (Kirkpatrick, 1994) في بيئة عمل القطاع العام السعودي، مما يساهم في فهم مدى ملائمة هذه النماذج للسياق المحلي.
- استكشاف المتغيرات الوسيطة: تتجاوز الدراسة مجرد البحث عن علاقة مباشرة بين التدريب والأداء، لتبحث في دور المتغيرات الوسيطة الهامة مثل "نقل أثر التدريب" و "دعم بيئة العمل"، مما يقدم نموذجاً تفسيرياً أكثر شمولية وعمقاً.

• الأهمية العملية:

- دعم اتخاذ القرار: ستوفر نتائج الدراسة لصناع القرار والقيادة العليا في أمانة محافظة جدة بيانات تحليلية ومؤشرات واضحة حول فعالية برامجهم التدريبية الحالية، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتوجيه الاستثمارات المستقبلية في مجال التدريب والتطوير.
- تحسين فعالية التدريب: من خلال تحديد المعوقات التي تحد من نقل أثر التدريب، ستقدم الدراسة توصيات عملية ومحددة يمكن لإدارة الموارد البشرية في الأمانة تبنيها لتعظيم العائد من برامجها التدريبية وضمان تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تساهم الدراسة في ربط أنشطة التدريب والتطوير بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية لأمانة جدة، مما يضمن أن تكون جهود تنمية الموارد البشرية أداة فعالة في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للسكان، وهو ما يصب في نهاية المطاف في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- نموذج قابل للتعميم: يمكن للبلديات والأجهزة الحكومية الأخرى في المملكة الاستفادة من منهجية ونتائج هذه الدراسة كنموذج إرشادي لتقييم وتحسين برامج التدريب لديها.

أسئلة البحث:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وبهدف الإحاطة بكافة جوانبها وتوجيه مسار البحث، تم صياغة الأسئلة التالية. وتستند هذه الصياغة إلى المبدأ المنهجي بأن الدراسة تبدأ عادةً بسؤال رئيسي شامل يتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية المحددة (Saad, 2025).

وبناءً على موضوع الدراسة، تتمثل أسئلة البحث فيما يلي:

السؤال الرئيسي:

ما إسهام برامج التدريب والتطوير الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة؟

الأسئلة الفرعية:

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- (1) ما طبيعة برامج التدريب والتطوير الإداري المعتمدة في أمانة محافظة جدة؟
- (2) إلى أي مدى تُطبَّق معايير الجودة المؤسسية داخل أمانة محافظة جدة؟
- (3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب وتطوير الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة؟
- (4) ما تأثير برامج التطوير الإداري على جودة أداء الموظفين وعملية اتخاذ القرار داخل الأمانة؟
- (5) ما المقترحات الكفيلة بتعزيز فاعلية برامج التدريب والتطوير الإداري لرفع جودة الأداء المؤسسي في الأمانة؟

أهداف البحث:

تتولى أهداف البحث تحديد مآلات الدراسة والوصول إلى النتائج المنشودة. وعادةً ما تنبثق من أسئلة البحث وتعبّر عن الغايات العامة والفرعية للدراسة. وعليه، تقترح الدراسة الأهداف التالية:

1. تحديد وتوصيف برامج التدريب والتطوير الإداري المطبقة في أمانة محافظة جدة.
 2. قياس مستوى جودة الأداء المؤسسي لدى العاملين في أمانة محافظة جدة.
 3. الكشف عن أثر برامج التدريب والتطوير الإداري على تحسين جودة الأداء المؤسسي.
 4. تحليل العلاقة بين تطبيق مبادرات التطوير الإداري وفعالية العمل المؤسسي داخل الأمانة.
 5. وضع مقترحات عملية لتطوير وتنفيذ برامج تدريب فعّالة تسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي.
- تؤكد الأدبيات المتخصصة أن صياغة أهداف البحث يجب أن تعكس بشكل مباشر الغرض من دراسة السؤال الرئيسي، ومساعدة الباحث في تحقيق غايات الدراسة. (Saad, 2025) لذلك صيغت الأهداف أعلاه لتعكس بدقة ما يسعى البحث إلى تحقيقه في سياق أمانة محافظة جدة.

فرضيات البحث:

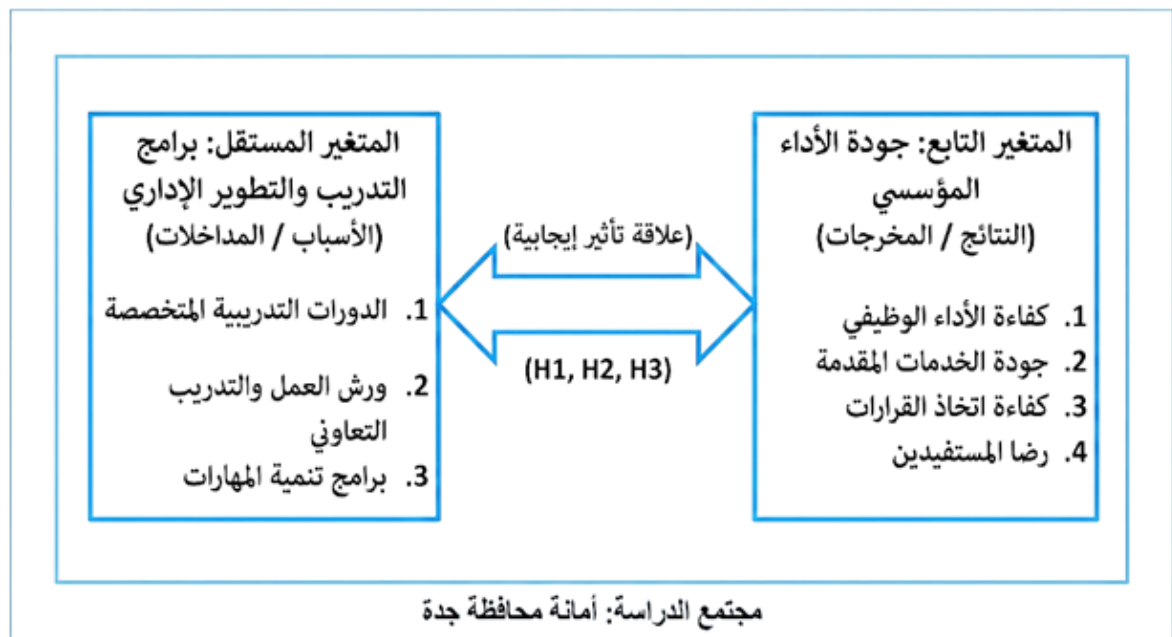
تشكل الفرضيات تصورات مبدئية قابلة للاختبار حول العلاقة بين المتغيرات الدراسية. وفي سياق هذا البحث، فإن المتغيرات الرئيسية هي برامج التدريب والتطوير الإداري (متغيرات مستقلة) وجودة الأداء المؤسسي (متغير تابع). وبناءً عليه، تُقترح الفرضيات التالية:

- **فرضية رئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى تنفيذ برامج التدريب والتطوير الإداري وجودة الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة.
- **فرضية فرعية 1:** تؤثر برامج التدريب الإدارية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على فعالية العمل المؤسسي وجودة الخدمات في الأمانة.
- **فرضية فرعية 2:** تؤثر برامج التطوير الإداري تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على كفاءة اتخاذ القرارات وجودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- **فرضية فرعية 3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير برامج التدريب على جودة الأداء المؤسسي عند اختلاف الفئات الإدارية أو المستويات الوظيفية.

نذكر هنا تعريف الفرضيات العلمية بأنها تخمينات ذكية تربط الأسباب بالنتائج بشكل مؤقت لحل مشكلة البحث. (Saad, 2025) وقد صيغت الفرضيات أعلاه بحيث تتضمن المتغيرات المستقلة (برامج التدريب، التطوير الإداري) والمتغير التابع (جودة الأداء)، قابلة للاختبار الإحصائي بالاستناد إلى البيانات الميدانية.

نموذج البحث:

يُبيّن نموذج البحث (المخطط المفاهيمي) المتغيرات التي يتناولها البحث والعلاقات بينها. وبالنظر إلى أهداف الدراسة، فإن النموذج المقترح يتضمن متغيرات مستقلة تمثل برامج التدريب والتطوير الإداري (مثل: دورات تدريبية، ورش عمل، برامج تنمية مهارات إدارية) ومتغيرًا تابعًا هو جودة الأداء المؤسسي (مثل: كفاءة الأداء الوظيفي، جودة الخدمات، رضا المستفيدين الداخليين). يُفترض أن تؤثر المتغيرات المستقلة إيجابيًا على المتغير التابع. يمكن تمثيل نموذج البحث بشكل تخطيطي مبسط على النحو التالي:



هذا النموذج يعكس الافتراض الرئيسي للدراسة بأن الاستثمار في بناء قدرات الموظفين إداريًا وتدريبهم له أثر إيجابي ملموس على جودة العمل المؤسسي والكفاءة العامة للمنظمة.

مكان تطبيق البحث:

تم إجراء هذا البحث على أمانة محافظة جدة، وهي الجهة الحكومية المختصة بتطوير مدينة جدة وضواحيها والإشراف على الخدمات البلدية. أمانة محافظة جدة (تُسمى اختصارًا «أمانة جدة») هي الإدارة الحكومية المسؤولة عن التخطيط العمراني وتوفير البنى التحتية (كالطرق والكهرباء) وتحسين وتجميل المدينة بالإضافة إلى الخدمات البلدية مثل نظافة البيئة والصحة العامة. يقع مقر الأمانة في آخر شارع الأمانة بمدينة جدة، وهي ثاني أكبر بلدية في المملكة العربية السعودية بعد أمانة الرياض.

وقد اتسع نطاق برامج التدريب داخل أمانة جدة ليشمل مختلف الإدارات والدوائر؛ إذ أطلقت الأمانة مؤخرًا دورات متخصصة في إدارة الجودة والتميز المؤسسي لموظفيها، ضمن جهودها المستمرة لتعزيز معايير الجودة ورفع كفاءة العمل. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن الأمانة توفر برامج للتدريب التعاوني للطلاب الجامعيين في تخصصات مرتبطة بالبلدية لتشجيع الكوادر المستقبلية. في ضوء ذلك، فإن هذا البحث سيطبق تجريبيًا على موظفي أمانة محافظة جدة من الإداريين والعاملين في عدد من الإدارات المختلفة، مع التركيز على إدارات مثل التطوير الإداري وإدارة الجودة.

منهجية البحث:

بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة التي تسعى إلى استقصاء أثر برامج التدريب والتطوير الإداري (كمتغير مستقل) على جودة الأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، وتحديد العوامل المؤثرة في نقل أثر التدريب في سياق أمانة محافظة جدة، يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) كإطار منهجي عام. يُعد هذا المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات لأنه لا يكفي بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة، وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، سيتم اتباع الخطوات المنهجية التفصيلية التالية:

1. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample):

- مجتمع الدراسة:** يتكون من جميع الموظفين العاملين في أمانة محافظة جدة في مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) وفي مختلف الإدارات والأقسام، خاصة أولئك الذين شاركوا في برامج تدريب وتطوير إداري خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة (مثلًا، السنوات الثلاث الماضية). هذا التنوع ضروري لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر والخبرات المتعلقة بالتدريب والأداء.

- **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling). سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على المستوى الإداري (قيادي، إشرافي، تنفيذي) أو الإدارة/القطاع، ثم اختيار عدد مناسب من الأفراد من كل طبقة بشكل عشوائي يتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. هذا الأسلوب يضمن تمثيل كافة الفئات الوظيفية في العينة، مما يزيد من دقة النتائج وقابليتها للتعميم. سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام المعادلات الإحصائية المعتمدة لضمان مستوى ثقة مقبول (مثلاً 95%) وهامش خطأ محدد (مثلاً 5%).

2. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools):

لجمع البيانات اللازمة للدراسة، سيتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين:

- **المصادر الثانوية (Secondary Sources):** تشمل مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، والكتب، والمقالات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن أمانة محافظة جدة (مثل التقارير السنوية، خطط التدريب، تقارير الأداء)، والوثائق المتعلقة برؤية المملكة 2030 وبرامجها ذات الصلة. تهدف هذه المراجعة إلى بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المتغيرات بدقة، والاستفادة من تجارب الباحثين السابقين في تصميم أداة الدراسة ومناقشة النتائج.
- **المصادر الأولية (Primary Sources):** الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية ستكون الاستبانة. سيتم تصميم استبانة إلكترونية (لضمان سرعة وسهولة التوزيع والجمع) موجهة لعينة الدراسة. ستتضمن الاستبانة عدة أقسام:

○ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية للمجيبين (مثل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها).

○ **القسم الثاني:** قياس المتغير المستقل "برامج التدريب والتطوير الإداري". سيتضمن هذا القسم عبارات تقيس أبعاداً مختلفة للتدريب استناداً إلى نماذج مثل نموذج كيركباتريك (مستوى رد الفعل، مستوى التعلم)، بالإضافة إلى جوانب أخرى مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية، جودة تصميم البرامج، كفاءة المدربين، وملاءمة بيئة التدريب.

○ **القسم الثالث:** قياس المتغير التابع "جودة الأداء المؤسسي". سيتم صياغة عبارات هذا القسم لقياس مؤشرات الأداء المؤسسي، ويمكن الاسترشاد بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بما يتناسب مع سياق العمل البلدي.

○ **القسم الرابع (اختياري ولكنه مهم):** قياس المتغيرات الوسيطة أو المعدلة المحتملة، مثل "نقل أثر التدريب" (مدى تطبيق المهارات المكتسبة في العمل) و "دعم بيئة العمل" (دعم الإدارة، توفر الموارد).

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لتقييم استجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة.

3. إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة (Validity and Reliability):

قبل توزيع الاستبانة على العينة النهائية، سيتم التحقق من صدقها وثباتها:

• **الصدق الظاهري (Face Validity):** سيتم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة والموارد البشرية والمنهجية العلمية، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وممارسين في أمانة جدة، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، ودقتها اللغوية، وملاءمتها لقياس المتغيرات المقصودة، وشموليتها لأبعاد الدراسة. سيتم تعديل الاستبانة بناءً على ملحوظاتهم.

• **ثبات الأداة (Reliability):** سيتم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة (Pilot Study) من مجتمع الدراسة (مثلاً 30-50 موظفاً) من خارج العينة الأساسية. سيتم استخدام البيانات التي تم جمعها لحساب معامل الثبات (مثل معامل ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. تُعتبر الأداة ذات ثبات مقبول إذا كانت قيمة المعامل أعلى من حد معين (غالباً 0.70).

4. أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Methods):

بعد جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. تشمل الأساليب الإحصائية المتوقعة استخدامها:

• **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** لوصف خصائص عينة الدراسة (التكرارات، النسب المئوية) وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على محاور الاستبانة المختلفة، لتحديد مستوى إدراكهم لواقع التدريب والأداء في الأمانة.

- **تحليل الارتباط (Correlation Analysis):** (مثل معامل ارتباط بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (مثلاً، العلاقة بين جودة برامج التدريب وجودة الأداء المؤسسي).
- **تحليل الانحدار (Regression Analysis):** (مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد) لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل (برامج التدريب وأبعادها) على المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)، وتحديد مقدار التباين في الأداء الذي يمكن تفسيره بواسطة برامج التدريب.
- **اختبارات الفروق (t-test, ANOVA):** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (مثل المستوى الإداري، الخبرة).
من خلال تطبيق هذه المنهجية العلمية المنظمة، تسعى الدراسة إلى الوصول إلى نتائج موثوقة ودقيقة تمكن من الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، وتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فاعلية برامج التدريب والتطوير في أمانة محافظة جدة بما ينعكس إيجاباً على جودة أدائها المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تُعَدُّ مراجعة الدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية في البحث الأكاديمي، إذ تمكن الباحث من بناء إطار نظري متين يستند إلى ما توصل إليه الآخرون. تساعد هذه المراجعة في تحديد نطاق المشكلة البحثية بدقة وتجنب التكرار غير الضروري للجهود. كما تزود الباحث بخبرات واستنتاجات سابقة تساهم في توجيه منهجية الدراسة الحالية واختيار أدواتها على أسس علمية سليمة. بالإضافة إلى ذلك، يُبرز استعراض الأدبيات الفجوات المعرفية القائمة، مما يُبرِّر الحاجة إلى البحث الحالي ويُظهر كيف ستضيف الدراسة إلى المعرفة العلمية في المجال. في هذا الفصل، سيتم عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع “إسهام برامج التدريب والتطوير الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي”، مع التركيز على ما تناولته من جوانب التدريب الإداري، والأداء المؤسسي، والقطاع البلدي في السياقين العربي والدولي. كذلك سيتم تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدّها.

الدراسات السابقة العربية (السعودية والخليجية)

ركزت العديد من الدراسات العربية على أثر التدريب والتطوير الإداري على الأداء في المؤسسات الحكومية والخاصة. فيما يلي عرض منظم لأبرز هذه الدراسات وما توصلت إليه:

• **دراسة العنزي وآخرون – (2023) المملكة العربية السعودية:** بحثت أثر برامج التدريب بأبعادها (التقنية والإدارية والتدريب أثناء العمل) على أداء الموظفين في مصلحة مطابع الحكومة السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها 77 موظفًا، بأداة الاستبانة والتحليل الإحصائي عبر SPSS. توصلت النتائج إلى أن التدريب يحسّن معارف ومهارات العاملين ويحدّث معلوماتهم، كما يُكسبهم اتجاهات إيجابية نحو العمل. ووجدت الدراسة علاقة ارتباط قوية ودالة بين كافة أبعاد التدريب والأداء الوظيفي، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب تعزى للمتغيرات الديمغرافية (مثل العمر والمؤهل والخبرة). أوصت الدراسة بضرورة تعزيز جميع أبعاد البرامج التدريبية في المؤسسة، والتطبيق الميداني لتلك البرامج لضمان رفع كفاءة وفعالية الأداء. كما أكدت على توفير مؤشرات أداء محددة عالية الموثوقية لقياس أثر التدريب على عمل الموظفين.

• **دراسة هلسه – (2020) فلسطين (محافظة القدس):** تناولت أثر التدريب الإداري على أداء موظفي البلديات في محافظة القدس (بلديات شرقي القدس). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طبّقت على موظفين في 3 بلديات، بهدف قياس إسهام التدريب في

تحسين الأداء وتحديد العوامل المؤثرة فيه. أظهرت النتائج أن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ويرفع من قدراتهم الوظيفية بشكل ملحوظ. كما بينت أن إدراج البرامج التدريبية ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات وتوفير المدربين المختصين والبيئة التدريبية الملائمة يحقق أكبر عائد من التدريب ويضمن تحقيق أهدافه. ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب على الأداء تعزى لمتغيرات مثل العمر أو المؤهل، مما يشير إلى عمومية أثر التدريب الإيجابي على مختلف الفئات. وأوصت بضرورة إشراك التدريب ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات وإشراك الموظفين في إعداد تلك الخطط، إضافة إلى توفير الموارد والبيئة المناسبة للتدريب والاستعانة بخبراء متخصصين لضمان تحقيق مستويات أداء عالية بكفاءة وفعالية.

• دراسة بيوغوتان والنصيرات – (2014) دولة الإمارات (حكومة دبي): جاءت هذه الدراسة ضمن تقرير سياسات بهدف تقييم فعالية برامج التدريب في القطاع الحكومي بدبي وقياس أثرها على الأداء المؤسسي العام. اعتمدت منهجية شاملة تضمنت تحليلاً وصفيًا وربما منهجًا مختلطاً لجمع البيانات من دوائر حكومة دبي. خلصت النتائج إلى أن حكومة دبي نجحت في تنظيم برامج تدريب فعالة حققت أثرًا إيجابيًا واضحًا على أداء الأجهزة الحكومية وفعاليتها. بمعنى آخر، أسهمت جهود التدريب المدروسة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي الشامل وتحسين نتائج العمل الحكومي. وأكد التقرير على أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وضمان مواءمة البرامج مع تلك الاحتياجات، لضمان استمرار عمل المؤسسات الحكومية بطاقتها القصوى وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية. هذه الدراسة الخليجية تبرز أن الاستثمار الصحيح في التدريب ضمن القطاع العام ينعكس مباشرة على تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع الكفاءة.

• دراسة نذير – (2025) المملكة العربية السعودية (قطاع الشركات العائلية): على الرغم من أن هذه الدراسة ليست في قطاع البلديات، إلا أنها مهمة في السياق السعودي لكونها تبحث في أثر التدريب والتطوير المهني على كفاءة واستدامة الأداء في الشركات العائلية السعودية. استخدمت الباحثة منهجية وصفية تحليلية لاستطلاع آراء العاملين في عدد من الشركات العائلية. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي (دال إحصائياً عند مستوى 0.01) بين برامج التدريب والتطوير المهني وبين استدامة ونمو تلك الشركات. كما أثبتت وجود تأثير مباشر للتدريب على تحسين كفاءة الأداء واستمراره على المدى الطويل. عدم وجود فروق حسب سنوات الخبرة يدل على أن تأثير التدريب شامل لمختلف فئات الموظفين. وتوصي الدراسة بأن تُولي الشركات اهتمامًا أكبر للتدريب المهني كاستراتيجية لضمان النمو المستدام وتعزيز

الكفاءة، وهو ما يتوافق مع توجه رؤية 2030 في تنمية رأس المال البشري حتى في القطاع الخاص.

الدراسات السابقة الدولية (باللغة الإنجليزية)

حظي موضوع تأثير التدريب والتطوير على الأداء المؤسسي باهتمام واسع في البحوث الدولية أيضاً. نعرض فيما يلي بعض الدراسات البارزة باللغة الإنجليزية التي تناولت جوانب مشابهة لموضوع البحث:

• دراسة – Sanyal & Hisam (2018) سلطنة عمان (قطاع البنوك): بحثت هذه الدراسة

في تأثير ممارسات التدريب والتطوير على أداء الموظفين ضمن مقارنة بين بنوك قطاع عام وخاص في عمان. اتبعت منهجاً كمياً وصفيًا باستخدام استبانة على عينة كبيرة (300 موظف)، مع تطبيق تحليل إحصائي متقدم (معاملات ارتباط وانحدار وغيرها) للتحقق من الفرضيات. خلصت النتائج إلى أن ممارسات التدريب والتطوير لها تأثير إيجابي معنوي على أداء الموظفين في قطاع البنوك العماني. بعبارة أخرى، الموظفون الذين يحصلون على تدريب جيد يؤدون عملهم بكفاءة أعلى، مما ينعكس على إنتاجية المؤسسات المالية. أوصى الباحثان المؤسسات المصرفية بالاستمرار في الاستثمار في تدريب موظفيها وتعزيز جودته كوسيلة لتحسين الأداء العام وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• دراسة Aragón وآخرون – (2003) أوروبا (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة): استهدفت

هذه الدراسة الأوروبية قياس أثر التدريب على نتائج الأعمال (من حيث الفاعلية والربحية) في عينة من 457 شركة صغيرة ومتوسطة ضمن عدة دول أوروبية. تميزت باستخدام مقاييس أداء موضوعية لقياس الأثر قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية. توصل Aragón وزملاؤه إلى أن الشركات التي استثمرت في التدريب شهدت تحسينات ملموسة في فعالية الأداء وربحية الأعمال مقارنةً بمن لم يستثمر. كما بينت الدراسة أن أثر التدريب يمتد إلى المدى الطويل عبر تطوير قدرات التعلم التنظيمي، حيث يلعب التعلم التنظيمي دوراً وسيطاً في تحويل التدريب إلى نتائج أداء محسنة. هذه النتائج تدعم الفكرة القائلة بأن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين ليس مجرد تكلفة بل هو عامل إستراتيجي لتحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

• دراسة Tharenou وآخرون – (2007) مراجعة عالمية: قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة

لـ 67 بحثاً سابقاً تناولت العلاقة بين التدريب ومخرجات على مستوى المنظمة. وجد ثيرانو وزملاؤه أن معظم الأدلة تشير إلى ارتباط إيجابي بين التدريب ونتائج الموارد البشرية

(كالرضا والمهارات) والأداء التنظيمي الكلي. ومع ذلك، أشارت المراجعة إلى تباين في قوة هذا الارتباط باختلاف ظروف الدراسات وتصميمها، ووجود حاجة لمزيد من الأبحاث الطولية التي تربط بين نتائج التدريب على المستوى الفردي وأثرها التراكمي على مستوى المنظمة. كما انتقدت الدراسة محدودية بعض البحوث السابقة من ناحية اعتمادها تصاميم مقطعية وعدم ضبطها لعامل السببية. تؤكد نتائج هذه المراجعة على إجماع عالمي مفاده أن **التدريب والتطوير يعدّ استثماراً جوهرياً يوتي ثماره أداءً مؤسسياً محسناً**، مع الدعوة إلى بحوث مستقبلية تتعمق في آليات نقل أثر التدريب من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي.

جدول ملخص الدراسات السابقة حول تأثير التدريب على الأداء في بيئات العمل المختلفة

الدراسة (المؤلف، السنة)	السياق	المنهجية	أبرز النتائج	التوصيات الرئيسية
العنزي وآخرون (2023)	قطاع حكومي سعودي (مصلحة مطابع الحكومة)	وصفي تحليلي (استبانة على 77 موظف)	التدريب يحسّن معارف ومهارات الموظفين ويجدد معلوماتهم؛ علاقة إيجابية قوية بين التدريب والأداء؛ لا فروق في الأثر تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.	تطوير برامج تدريب متنوعة ومستمرة؛ التطبيق العملي للتدريب في بيئة العمل؛ توفير مؤشرات أداء لقياس فعالية التدريب.
هلسه (2020)	البلديات الفلسطينية (شرقي القدس)	وصفي تحليلي (استبانة في 3 بلديات)	التدريب يؤدي لتحسن الأداء الوظيفي ويرفع كفاءة الموظفين؛ توفر البيئة التدريبية المناسبة والمدربين المختصين يعزز تحقيق أهداف التدريب؛ لا فروق دالة إحصائية حسب متغيرات كالعمر والمؤهل.	إدراج التدريب ضمن الخطط الإستراتيجية للبلديات؛ إشراك الموظفين في تحديد احتياجات التدريب؛ توفير بيئة ملائمة ومدربين خبراء لضمان أقصى استفادة من البرامج.
بيو غوتان والنصيرات (2014)	حكومة دبي (القطاع العام)	دراسة سياسات (تحليل شامل لبرامج التدريب الحكومية)	برامج التدريب الفعالة أسهمت في تحسين الأداء المؤسسي العام وفعالية الجهات الحكومية؛ نجاح حكومة دبي في تحقيق عائد	أهمية مواصلة التدريب مع الاحتياجات الفعلية للجهات الحكومية؛ الاستمرار في تقييم فعالية التدريب دورياً؛ تعزيز ثقافة التعلم المستمر

لمواكبة التطورات و ضمان أداء حكومي متميز	ملموس من الاستثمار بالتدريب			
اعتبار التدريب والتطوير المهني أولوية إستراتيجية لضمان استدامة الشركات؛ تصميم برامج تطوير تناسب احتياجات الشركات العائلية؛ تقييم الأثر على الأداء بصورة منتظمة للتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة	ارتباط إيجابي قوي بين التدريب المهني واستدامة الشركات العائلية؛ التدريب يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق نمو طويل الأجل للشركات	وصفي تحليلي (استبانة على شركات عائلية)	شركات عائلية سعودية (قطاع خاص)	نذير (2025)
الاستمرار في الاستثمار في تدريب موظفي البنوك؛ تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين؛ دعم ثقافة التعلم الذاتي والمستمر داخل المؤسسات المالية لضمان التحسين المتواصل في الأداء	ممارسات التدريب والتطوير لها تأثير إيجابي ودالّ على أداء الموظفين في البنوك العمانية؛ التدريب المنتظم يرفع إنتاجية الموظف ويحسن جودة الخدمة المقدمة للعملاء	وصفي كمي (استبانة على 300 موظف؛ تحليل إحصائي)	المصارف العُمانية (عام/خاص)	Sanyal & Hisam (2018)
تركيز الشركات على بناء قدرات التعلم التنظيمي إلى جانب التدريب الرسمي؛ تقييم العائد على الاستثمار التدريبي عبر مؤشرات مالية وتشغيلية؛ تخصيص موارد كافية للتدريب كاستثمار طويل الأجل في أداء الشركة	التدريب يرتبط بزيادة فعالية الأداء والربحية في الشركات المدرسة؛ التعلم التنظيمي يلعب دورًا وسيطاً يفسر كيفية تحويل التدريب إلى نتائج أداء محسنة	دراسة كمية مقارنة (457 شركة؛ مؤشرات أداء قبل/بعد التدريب)	شركات أوروبية صغيرة/متوسطة	Aragón وآخرون (2003)

التحليل المقارن للدراسات السابقة:

من تحليل الدراسات السابقة أعلاه، يمكن استخلاص أوجه اتفاق واختلاف واضحة فيما بينها من حيث النتائج والمنهجيات والسياقات:

أوجه الاتفاق:

إجماع على أثر التدريب الإيجابي: اتفقت جميع الدراسات – العربية منها والأجنبية – على أن برامج التدريب والتطوير تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي أو الوظيفي بشكل ملموس. هذا التأثير الإيجابي ظهر في قطاعات متنوعة (حكومية، بلدية، خاصة) وفي دول مختلفة، مما يعطي مصداقية عالية لهذه النتيجة العامة.

أهمية مواءمة التدريب مع الاحتياجات: أكدت معظم الدراسات أن فعالية التدريب تتعاضد عندما تُصمَّم البرامج التدريبية وفقًا لاحتياجات المنظمة والعاملين. ظهر ذلك جليًا في توصيات دراسات البلديات (هلسه) التي شددت على إدراج التدريب في الخطط الإستراتيجية وتحديد الاحتياجات بدقة، وكذلك في دراسة دبي التي أبرزت أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لضمان عمل المؤسسات بطاقتها القصوى.

المنهجيات الكمية الوصفية: منهجيًا، اعتمدت غالبية الدراسات منهج البحث الوصفي التحليلي القائم على الاستبيانات والتحليل الإحصائي لقياس أثر التدريب. استخدمت عينات من الموظفين وطبقت اختبارات ارتباط أو نماذج انحدار لتحليل العلاقات. هذا التشابه المنهجي يُظهر موثوقية في الأسلوب البحثي المتبع للتحقق من فرضيات تأثير التدريب على الأداء.

اتفاق في النتائج الرئيسية: بشكل عام، لم تتعارض أي من الدراسات مع فرضية أن الاستثمار في التدريب يعود بنتائج إيجابية. على العكس، وجدنا تأييدًا واسعًا – من الخليج إلى أوروبا – لفكرة أن التدريب أداة استراتيجية لتحسين جودة الأداء ورفع الكفاءة والإنتاجية كذلك أجمعت الدراسات على توصية صناع القرار بزيادة الدعم والموارد المخصصة للتدريب كونه رافدًا لتحقيق أهداف المؤسسات.

أوجه الاختلاف:

تنوع السياقات والمؤسسات: اختلفت خلفية كل دراسة من حيث نوع القطاع والمستوى التنظيمي. بعض الدراسات كانت في قطاع البلديات والخدمات الحكومية المحلية (مثل أمانة جدة، بلديات القدس)، وأخرى في الوزارات أو المؤسسات الحكومية المركزية (دبي)، وهناك دراسات في شركات خاصة (الشركات العائلية، البنوك). هذا التنوع أثر على زوايا التركيز؛ فمثلاً، دراسات البلديات ركزت على خدمة المجتمع المحلي، بينما الدراسات في الشركات اهتمت بالربحية والاستدامة.

مؤشرات الأداء المقاسة: تختلف الدراسات فيما اعتبرته مقياساً لجودة الأداء. فالبعض ركز على الأداء الوظيفي للموظف (مثل الإنتاجية الفردية، جودة الخدمة المقدمة)، والبعض الآخر على الأداء المؤسسي الكلي (مثل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وفعالية المنظمة). (أيضاً، دراسة نذير (2025) تميزت ببحثها في استدامة الأداء طويل الأمد للشركات كنتيجة للتدريب، في حين أن دراسات أخرى ركزت على نتائج أكثر أنية كتحسين مهارات الموظفين أو رضاهم الوظيفي).

اختلاف المتغيرات الدخيلة المدروسة: بعض الدراسات اختبرت عوامل إضافية مثل المتغيرات الديمغرافية (العمر، الخبرة، ...) أو نمط التدريب (على رأس العمل مقابل دورات رسمية) كمعوامل مؤثرة. مثال ذلك دراسة العنزي وآخرون التي فحصت تأثير التدريب عبر أبعاد متنوعة (تقني، إداري، أثناء العمل) ودرست فروق التأثير عبر الفئات الديمغرافية. بالمقابل، دراسات أخرى لم تتطرق بالتفصيل لهذه التفرعات واكتفت بالعلاقة العامة بين التدريب والأداء. هذا يبين اختلاف مدى شمولية نماذج التحليل بين دراسة وأخرى.

الأساليب والمنهجيات الجزئية: رغم أن الطابع العام كان وصفيًا، إلا أن هناك تفاوتًا في أساليب جمع البيانات وتحليلها. فبعض الدراسات الدولية ربما اعتمدت مقاييس أداء موضوعية أو بيانات أرشيفية) مثل قياس الربحية قبل/بعد التدريب في دراسة (Aragón ، بينما غالبية الدراسات العربية اعتمدت إدراك الموظفين وتقييمهم الذاتي لأثر التدريب عبر الاستبانات. هذه الاختلافات المنهجية قد تؤثر على مدى موضوعية النتائج وقابليتها للمقارنة المباشرة، إلا أنها مجتمعةً تقدم صورة شاملة للظاهرة من زوايا مختلفة.

باختصار، تتفق الدراسات في الجوهر وتختلف في التفاصيل. جميعها تدعم فكرة أن التدريب المُحَكَّم التخطيط والتنفيذ يقود لتحسين الأداء، لكن كل دراسة أضافت بُعدًا خاصًا وفق سياقها. هذه الميزة التراكمية للدراسات السابقة تثري فهمنا للعلاقة بين التدريب والأداء، وتشير في الوقت نفسه إلى جوانب معينة تتطلب مزيدًا من البحث والتقصي.

الفجوة البحثية وتبرير الدراسة الحالية:

على الرغم من كثافة البحوث حول التدريب والأداء المؤسسي، تظل هناك فجوات معرفية وتطبيقية واضحة في الأدبيات تستدعي المزيد من الاستقصاء. أولاً، أغلب الدراسات السابقة ركزت على إثبات وجود العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء، دون التعمق كفاية في آليات نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية. هذا المفهوم – المعروف بتحدي "نقل أثر التدريب" – لم يحظ بتحليل وافٍ في سياق البيئة العربية المحلية؛ إذ غالباً ما تقيس الدراسات الأثر المباشر قصير المدى أو انطباعات المشاركين، دون تتبع كيفية ترجمة المهارات المكتسبة إلى تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي. ثانياً، هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي تناولت القطاع البلدي السعودي تحديداً (مثل أمانات المناطق والبلديات) في ظل التحولات الإدارية الحديثة. فبالرغم من أهمية البلديات كواجهة خدمية مباشرة للمواطنين، إلا أن الأدبيات السعودية تنفّر إلى بحوث عميقة تقيس مردود الاستثمار التدريبي على جودة الخدمات البلدية وتحقيق مستهدفات برامج التحول الوطني. معظم الدراسات العربية السابقة إما أجريت في دول عربية أخرى أو في مؤسسات سعودية غير بلدية، مما يترك مجالاً واسعاً لاستكشاف خصوصية بيئة الأمانات والتحديات التي تواجهها في هذا الصدد.

علاوة على ذلك، لم توظف الدراسات السابقة منهجيات بحث مختلطة (كمية ونوعية) بشكل كافٍ لاستجلاء جوانب القضية المختلفة. فمثلاً، البيانات الكمية قد تثبت وجود الأثر الإيجابي للتدريب، لكنها لا تُفسّر تماماً لماذا أو كيف يحدث ذلك داخل المنظمة. ولم نجد في الأدبيات المرتبطة بأمانة جدة بحثاً تجمع بين استطلاع آراء شريحة واسعة من الموظفين وتحليل رؤى المدراء وصنّاع القرار qualitatively لمعرفة المعوقات التي قد تحدّ من انتقال أثر التدريب إلى واقع الأداء. هذه الثغرة المنهجية تجعل الصورة غير مكتملة عند صانع القرار: فهو يعرف أن التدريب نافع عموماً، لكن قد لا يتضح له أي جوانب التدريب أكثر تأثيراً، أو ما إن كانت هناك عوامل تنظيمية تعيق تحقيق الاستفادة القصوى (مثل ثقافة المنظمة أو نظام الحوافز أو غيرها).

بناءً على ما سبق، تتضح الحاجة إلى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات. سيُساهم البحث الحالي في تقديم إضافة علمية من خلال التركيز على أمانة محافظة جدة كنموذج لمؤسسة حكومية محلية تسعى لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، حيث سيتحقق مما إذا كانت الاستثمارات التدريبية الحالية تُترجم فعلياً إلى تحسينات في مؤشرات الأداء المؤسسي وكيف يتم ذلك. الجديد كذلك أن الدراسة ستتبنّى منهجية مختلطة توفر أدلة كمية على حجم الأثر، إلى جانب رؤى نوعية معمقة حول العوامل التي تعزز أو تحد من فاعلية التدريب. بهذه الطريقة، ستساعد النتائج في فهم السياق المحلي السعودي بشكل أدق، وستقدم توصيات عملية مصممة خصيصاً لبيئة الأمانات والبلديات. وبذلك، تُبرر الدراسة

الحالية ضرورتها العلمية والعملية، إذ تتناول مشكلة بحثية واقعية لم تُعالج بصورة شاملة سابقاً، وتسعى إلى تمكين أمانة جدة وغيرها من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لتعزيز العائد من الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب والتطوير الإداري.

المراجع:

المراجع الأجنبية:

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

Sabq. (2025, October 31). Jeddah Municipality applies the balanced scorecard methodology to measure performance in municipalities.

Sabq. <https://sabq.org/saudia/regions/egogde-7>

Rowad Al Aamal Magazine. (2025, October 31). Jeddah Municipality and the Expenditure Efficiency Authority discuss improving infrastructure and project quality. *Rowad Al Aamal Magazine*.

<https://www.rowadalaamal.com/>

Al Watan Saudi Arabia. (2025, October 31). Jeddah Municipality launches “Waed” program for leadership talents. *Al Watan Saudi Arabia*. <https://www.alwatan.com.sa/article/1140822>

Biygautane, M., & Al-Nuseirat, A. (2014). *The impact of effective training on organizational performance in Dubai’s public sector* [Policy brief]. Mohammed Bin Rashid School of Government.

<https://repository.mbrsq.ac.ae>

Natheer, H. F. (2025). The impact of training and professional development on enhancing efficiency, growth, and sustainability of

family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(1S), 148–165.

Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). Impact of training and development on the performance of employees: A comparative study on select banks in Oman. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(3), 191–198.

Aragón, A., Barba, R., & Sanz, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980.

Tharenou, P., Saks, A., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273.

المراجع العربية

عبود، عبدالعليم. (1995). استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات نقل أثر التدريب.

سعد، ي. (2025، 17 فبراير). أسئلة وفرضيات البحث العلمي: دليل شامل للمبتدئين. مدونة

دراسة <https://drasah.com/Description.aspx?id=3087>.

العنزي، مقبل محمد، وآخرون. (دون تاريخ). أثر التدريب على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية). *المجلة الدولية للبحوث والدراسات*، 4(4)،

96.86-

هلسه، محمد أحمد. (2020). أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس. *مجلة*

الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 4(1)، 58.35-