

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.....	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.

المراجع:

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