

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.....	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:

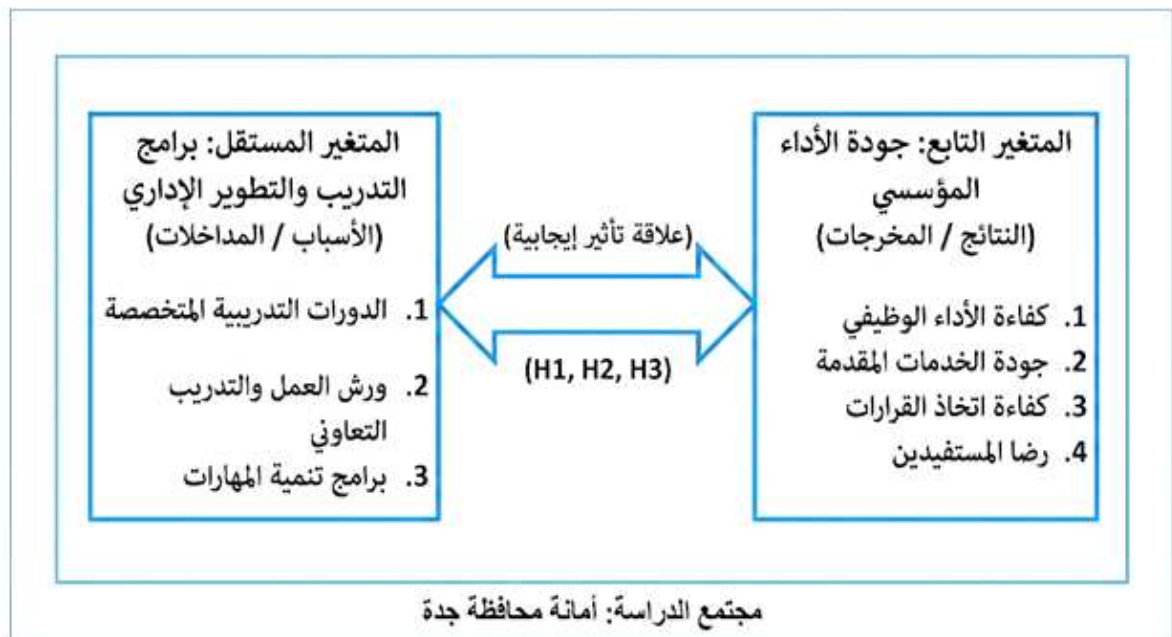
تشكل الفرضيات تصورات مبدئية قابلة للاختبار حول العلاقة بين المتغيرات الدراسية. وفي سياق هذا البحث، فإن المتغيرات الرئيسية هي برامج التدريب والتطوير الإداري (متغيرات مستقلة) وجودة الأداء المؤسسي (متغير تابع). وبناءً عليه، تُقترح الفرضيات التالية:

- **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.

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.
- سعد، ي. (2025، 17 فبراير). أسئلة وفرضيات البحث العلمي: دليل شامل للمبتدئين. مدونة دراسة <https://drasah.com/Description.aspx?id=3087>.