

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

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

أسم الطالب

عبد المجيد ابراهيم المطيري

222000275

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 11 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 14 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 15 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 15 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 17 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 18 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 18 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 20 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 22 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 25 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 26 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 27 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 27 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 28 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 28 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 29 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 29 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 29 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 30 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 31 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 32 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 32 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 32 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 33 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 33 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 33 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 34 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 35 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 35 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 35 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 36 | قائمة المراجع                                                |
| 38 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، باتت جودة الأداء المؤسسي في القطاع العام ليست مجرد مطلب إداري، بل ضرورة استراتيجية حتمية تقتضيها طموحات رؤية المملكة 2030. هذه الرؤية الطموحة التي أطلقها ولي العهد الأمير محمد بن سلمان تركز في جوهرها على بناء دولة حديثة وفعالة تُقدّم خدمات عامة بمستوى عالمي الجودة، ويقع في صميمها هدف استراتيجي واضح: تحسين أداء الجهاز الحكومي ورفع كفاءته وفاعليته بوصفهما محركين رئيسيين لتحقيق التنمية المستدامة ورضا المواطنين (رؤية السعودية 2030، 2025).

ولا يمكن بلوغ هذا التحسين المنشود في أداء الأجهزة الحكومية دون الاستثمار الحقيقي في الأصل الأهم الذي تمتلكه أي منظمة، وهو الكادر البشري الكفاء والمؤهّل. وقد أدركت رؤية 2030 هذه الحقيقة إدراكاً عميقاً، فأولت اهتماماً بالغاً بتنمية القدرات البشرية، تجلّى في إطلاق برامج وطنية كبرى مثل "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية" و"برنامج تنمية القدرات البشرية"، الهادفين إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على المنافسة وتحقيق التميز في بيئات العمل المعاصرة (Sabq, 2025).

وفي هذا السياق، تكتسب البلديات والأمانات أهمية محورية استثنائية، كونها تمثل خط التماس الأول في تقديم الخدمات للمواطنين بشكل مباشر. فما يُقدّم في مكاتب تلك الأجهزة من خدمات يوميةً ينعكس بشكل فوري ومباشر على جودة الحياة للسكان وعلى ثقتهم بمؤسسات الدولة. وتُعدّ أمانة محافظة جدة نموذجاً بارزاً لهذه الأجهزة، فهي تضطلع بالمسؤولية الكاملة عن التخطيط الحضري وتوفير الخدمات البلدية لإحدى أهم المدن الاقتصادية والسياحية في المملكة (Rowad Al Aamal, 2025). وقد بادرت الأمانة إلى تبني مبادرات تدريبية طموحة، من أبرزها برنامج "واعد" لتخطيط التعاقب الوظيفي وبناء القيادات، إضافة إلى دورات متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، بما يعكس التزامها العميق بتطوير كوادرها البشرية (Al Watan, 2025).

وتنطلق هذه الدراسة من التساؤل الجوهرى: هل تُترجم الاستثمارات التدريبية في أمانة محافظة جدة إلى تحسينات فعلية وملموسة في مؤشرات جودة الأداء المؤسسي؟ فالعلاقة بين التدريب والأداء ليست بديهية مطلقاً، بل تتوسطها عوامل تنظيمية وفردية وبيئية متشعبة تُشكّل ما يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ"نقل أثر التدريب". وفهم هذه العلاقة بعمق لا يساعد فقط في تقييم فاعلية الجهود الحالية، بل يوفر أساساً علمياً راسخاً لتوجيه السياسات المستقبلية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في الأمانة.

تسعى هذه الدراسة إذن إلى تحليل إسهام برامج التدريب والتطوير الإداري (المتغير المستقل) في تحسين جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع) داخل أمانة محافظة جدة، من خلال منهجية علمية متكاملة تجمع بين المسح الميداني والتحليل الإحصائي، بهدف تقديم توصيات عملية مستندة إلى الأدلة يمكن أن تُسهم في ترسيخ منظومة تدريب فعّالة تخدم التوجهات الاستراتيجية للأمانة ومستهدفات رؤية المملكة 2030.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من الإجماع الواسع في الأدبيات الإدارية والاعتراف المتزايد من قبل المؤسسات الحكومية بأهمية التدريب والتطوير بوصفهما أداةً استراتيجيةً لتعزيز القدرات البشرية وتحسين الأداء، فإن 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"؛ إذ تُخصّص ميزانيات ضخمة لبرامج التدريب دون وجود آلية واضحة ومنهجية لقياس العائد الفعلي على هذا الاستثمار من حيث تحسين مؤشرات جودة الأداء المؤسسي.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتدريب والأداء المؤسسي في القطاع العام عن جملة من الفجوات النظرية التي لم تُعالج بالشكل الكافي:

- غياب نماذج نظرية متكاملة تُفسّر العلاقة السببية بين برامج التدريب الإداري وجودة الأداء المؤسسي في سياق الأجهزة الحكومية المحلية (البلديات والأمانات) في البيئة العربية والسعودية تحديداً. فمعظم الأطر النظرية المتاحة مستوردة من سياقات غربية لا تُراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الحكومية العربية.
- ضعف الاهتمام النظري بظاهرة "نقل أثر التدريب" (Training Transfer) في الأدبيات العربية، وهي الآلية المحورية التي تُحوّل مكتسبات التدريب الفردية إلى تحسينات مؤسسية مستدامة. فبينما تُرسي الأدبيات الغربية نماذج نظرية متقدمة لهذه الظاهرة، تبقى الأطر النظرية العربية المتناولة لها شحيحةً وغير مكتملة.
- عدم توظيف أطر نظرية متكاملة تجمع بين نظرية رأس المال البشري (Schultz, 1961) وبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992) ونموذج كيركباتريك

(Kirkpatrick, 1994) لتقديم تفسير شامل لكيفية تحوّل الاستثمار التدريبي إلى أداء مؤسسي متميز في سياق البلديات السعودية.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تبرز فجوات واضحة تُشكّل تحديات فعلية تواجه أمانة محافظة جدة وغيرها من الأجهزة الحكومية المحلية:

- غياب آليات قياس موضوعية ومنهجية تربط بشكل مباشر بين مخرجات البرامج التدريبية ومؤشرات جودة الأداء المؤسسي المعتمدة في الأمانة، كتلك المنبثقة عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Sabq, 2025). فبينما تضخ الأمانة موارد معتبرة في التدريب، يظل تقييم أثر هذا الاستثمار على مؤشرات الأداء الفعلية غائباً أو منقوصاً.
- تحدي نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية؛ إذ يكتسب موظفو الأمانة معارف ومهارات خلال البرامج التدريبية، لكنهم قد يفشلون في تطبيقها فعلياً واستدامتها في ظروف العمل اليومية. ويعود هذا الفشل إلى معوقات تنظيمية (كضعف دعم الإدارة أو ثقافة مقاومة التغيير)، وفردية (كضعف الدافعية)، وبيئية (كغياب الموارد اللازمة للتطبيق).
- ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت القطاع البلدي السعودي تحديداً (أمانات المناطق والبلديات) في ضوء التحولات الإدارية الكبرى التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030. فمعظم الدراسات المتاحة إما أجريت في قطاعات حكومية مركزية أو في دول عربية أخرى ذات سياقات مغايرة.
- افتقار صانعي القرار في الأمانة إلى بيانات تحليلية علمية تُمكنهم من تقييم مردود الاستثمارات التدريبية وتوجيه الميزانيات المخصصة لها نحو المجالات الأكثر أثراً على جودة الأداء المؤسسي والخدمي.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى تُسهم برامج التدريب والتطوير الإداري المطبّقة في أمانة محافظة جدة في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وما العوامل الرئيسية التي تُيسّر أو تُعيق نقل أثر هذا التدريب إلى واقع الأداء اليومي في الأمانة؟"

### ١,٣. أهمية الدراسة

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من عدة مرتكزات أكاديمية:

- الإسهام في إثراء الأدبيات: تُضيف الدراسة إلى المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين برامج التدريب الإداري وجودة الأداء المؤسسي في مؤسسة حكومية خدمية كبرى ذات طابع محلي، مما يملأ فراغاً واضحاً في الأدبيات العربية السعودية.
- اختبار النماذج النظرية في السياق السعودي: تختبر الدراسة مدى انطباق نماذج ونظريات إدارية عالمية راسخة - كنظرية رأس المال البشري لشولتز (1961)، وبطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون (1992)، ونموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (1994) - في بيئة العمل الحكومي البلدي السعودي. يُساعد ذلك في تحديد مدى ملائمة هذه النماذج للسياق المحلي وتكييفها وفقاً لخصوصيته.
- نموذج تكاملي لنقل أثر التدريب: تُقدم الدراسة نموذجاً تفسيرياً أكثر شمولاً وعمقاً يتجاوز مجرد إثبات العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء، ليستكشف دور المتغيرات الوسيطة الحاسمة كـ "نقل أثر التدريب" و "دعم بيئة العمل"، مما يُثري الفهم النظري لآلية عمل التدريب داخل المنظمات الحكومية.
- استجابة للفجوات البحثية: تستجيب الدراسة لنداءات الباحثين من أمثال Tharenou وآخرين (2007) الداعية إلى مزيد من الأبحاث التي تربط بين مخرجات التدريب على المستوى الفردي وأثرها التراكمي على المستوى المؤسسي، لا سيما في سياقات القطاع العام.

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تمتلك هذه الدراسة قيمة تطبيقية مباشرة تخدم أطرافاً متعددة:

- دعم اتخاذ القرار في الأمانة: تُوفّر نتائج الدراسة لصانعي القرار والقيادة العليا في أمانة محافظة جدة بيانات تحليلية ومؤشرات واضحة حول فاعلية البرامج التدريبية الحالية، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتوجيه الاستثمارات المستقبلية في مجال التدريب والتطوير.

- تعظيم العائد من الاستثمار التدريبي: من خلال تحديد المعوقات التي تحدّ من نقل أثر التدريب، تُقدم الدراسة توصيات عملية محددة تستطيع إدارة الموارد البشرية في الأمانة تبنيها لتعظيم العائد من برامجها التدريبية وضمان تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل الفعلية.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تُسهم الدراسة في ربط أنشطة التدريب والتطوير بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية لأمانة جدة وبمستهدفات رؤية 2030، مما يضمن أن جهود تنمية الموارد البشرية تُمثّل أداةً فعالةً لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للسكان.
- نموذج قابل للتعميم: يمكن للبلديات والأجهزة الحكومية المحلية الأخرى في المملكة الاستفادة من منهجية ونتائج هذه الدراسة بوصفها نموذجاً إرشادياً لتقييم وتحسين برامج التدريب لديها وتطوير منظومتها التدريبية وفق معايير الجودة المعتمدة.

#### ١,٤. أسئلة الدراسة

تنطلق الدراسة من سؤال رئيسي شامل تتفرع منه أسئلة فرعية محددة:

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

١. ما طبيعة برامج التدريب والتطوير الإداري المعتمدة في أمانة محافظة جدة ومدى ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين؟
٢. ما مستوى جودة الأداء المؤسسي الراهن في أمانة محافظة جدة من منظور العاملين فيها؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير الإداري وجودة الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة؟
٤. ما تأثير برامج التطوير الإداري على جودة أداء الموظفين وكفاءة اتخاذ القرار داخل الأمانة؟
٥. ما العوامل التنظيمية والفردية التي تُيسّر أو تُعيق نقل أثر التدريب من غرف التدريب إلى واقع الأداء اليومي في الأمانة؟
٦. ما المقترحات الكفيلة بتعزيز فاعلية برامج التدريب والتطوير الإداري لرفع جودة الأداء المؤسسي في الأمانة؟

## ١,٥. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد وتوصيف برامج التدريب والتطوير الإداري المطبقة في أمانة محافظة جدة وتقييم مدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين والمتطلبات الاستراتيجية للأمانة.
٢. قياس مستوى جودة الأداء المؤسسي لدى العاملين في أمانة محافظة جدة من خلال أبعاد متعددة تشمل كفاءة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات وكفاءة اتخاذ القرار ورضا المستفيدين الداخليين.
٣. الكشف عن حجم الأثر الفعلي لبرامج التدريب والتطوير الإداري على تحسين جودة الأداء المؤسسي في الأمانة وتحديد اتجاه هذه العلاقة وقوتها.
٤. تحليل العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على درجة نقل أثر التدريب من الإعداد التدريبي إلى الأداء الميداني الفعلي.
٥. وضع مقترحات عملية وتوصيات استراتيجية لتطوير منظومة التدريب والتطوير الإداري في الأمانة بما يُعظّم أثرها على جودة الأداء المؤسسي ويُحقق أهداف رؤية 2030.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري وأسئلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى تنفيذ برامج التدريب والتطوير الإداري وجودة الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة.

الفرضيات الفرعية:

H1: تؤثر برامج التدريب الإداري تأثيراً إيجابياً معنوياً على كفاءة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة في أمانة محافظة جدة.

H2: تؤثر برامج التطوير الإداري تأثيراً إيجابياً معنوياً على كفاءة اتخاذ القرارات ورضا المستفيدين الداخليين في الأمانة.

H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير برامج التدريب على جودة الأداء المؤسسي تُعزى لاختلاف المستويات الوظيفية أو الخصائص الديموغرافية للعاملين.

H4: يلعب دعم بيئة العمل (دعم المشرف وتوافر الموارد والثقافة التنظيمية) دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين التدريب وجودة الأداء المؤسسي.

## ١,٧. نموذج الدراسة

يُمثل نموذج الدراسة الإطار المفاهيمي الذي يوضّح المتغيرات ويُحدد طبيعة العلاقات المفترضة فيما بينها. يُصنّف النموذج المتغيرات على النحو التالي:

أولاً: المتغيرات المستقلة (برامج التدريب والتطوير الإداري)، وتشمل ثلاثة أبعاد فرعية:

- الدورات التدريبية المتخصصة: وتشمل الدورات التقنية والإدارية والمهنية المتخصصة التي تُعقد لتنمية معارف ومهارات الموظفين.
- ورش العمل والتدريب التعاوني: وتشمل الأنشطة التدريبية التفاعلية القائمة على التعاون وحل المشكلات وتبادل الخبرات.
- برامج تنمية المهارات الإدارية: وتشمل البرامج الموجهة لتطوير مهارات القيادة والتخطيط وصنع القرار وإدارة الجودة.

ثانياً: المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد:

- كفاءة الأداء الوظيفي: مدى إنجاز الموظفين لمهامهم بالجودة والكميات المطلوبة وفي الأوقات المحددة.
- جودة الخدمات المقدمة: مستوى الخدمات الحكومية البلدية التي تُقدمها الأمانة للمواطنين والمستفيدين.
- كفاءة اتخاذ القرارات: جودة القرارات الإدارية ومدى استنادها إلى معلومات كافية وتحليل منهجي.
- رضا المستفيدين الداخليين: مستوى رضا الموظفين ومديريهم عن نتائج العمل المؤسسي وجودته.

ثالثاً: المتغيرات الوسيطة (عوامل نقل أثر التدريب)، وتشمل:

- دعم المشرف المباشر وتشجيعه على تطبيق مكتسبات التدريب.
- توافر الموارد والظروف البيئية المناسبة للتطبيق.
- ثقافة المنظمة ومدى تقبلها للتجديد والتحسين المستمر.

يفترض النموذج وجود تأثير إيجابي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، يتحكم في قوة هذا التأثير المتغيرات الوسيطة المذكورة. وستُختبر هذه العلاقات جميعاً إحصائياً باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد عبر برنامج SPSS.

## ١,٨. الدراسة الميدانية

تُجرى الدراسة الميدانية في أمانة محافظة جدة، الجهة الحكومية المختصة بتخطيط وتطوير مدينة جدة والإشراف على خدماتها البلدية. تُعدّ الأمانة ثاني أكبر بلدية في المملكة العربية السعودية بعد أمانة الرياض، وتتميز بكونها تخدم مدينة بها من أهم المراكز الاقتصادية والسياحية في المملكة. تُعدّ أمانة محافظة جدة موقعاً ميدانياً مثالياً لهذه الدراسة لعدة اعتبارات جوهرية: أولها حجمها المؤسسي الكبير الذي يضم آلاف الموظفين من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات، مما يُتيح تنوعاً غنياً في بيانات الدراسة. وثانيها امتلاكها منظومة تدريبية نشطة تشمل برامج متنوعة من بينها برنامج "واعد" القيادي ودورات إدارة الجودة والتميز المؤسسي (Al Watan, 2025). وثالثها تبنيها لمنهجيات قياس الأداء الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن، مما يُوفّر أرضية صلبة لربط التدريب بمؤشرات الأداء القابلة للقياس.

يُشكّل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في أمانة محافظة جدة في مختلف المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) ممن شاركوا في برامج تدريب وتطوير إداري خلال الثلاث سنوات الماضية. ونظراً لكبر حجم المجتمع، ستُستخدم المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لاختيار عينة ممثلة تضمن تمثيلاً متوازناً لجميع فئات الموظفين والإدارات. أداة جمع البيانات الرئيسية هي الاستبانة الإلكترونية المُحكّمة علمياً، المتضمنة أربعة أقسام: البيانات الديموغرافية، وقياس المتغير المستقل (برامج التدريب والتطوير)، وقياس المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)، وقياس المتغيرات الوسيطة (عوامل نقل أثر التدريب). وسيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

## ١,٩. مخطط المشروع

لضمان سير البحث بصورة منظمة ومنهجية وفق جدول زمني محدد، تم تقسيم مراحل المشروع كما يلي:

- المرحلة الأولى - بناء الإطار النظري (الشهر الأول): تشمل مراجعة الأدبيات الإدارية وبناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات وتحديد المتغيرات بدقة. والناتج الرئيسي: اكتمال الفصلين الأول والثاني من البحث بصورتها المُحكّمة.
- المرحلة الثانية - تصميم الأداة والحصول على الموافقات (الأسبوعان الأول والثاني من الشهر الثاني): تشمل تصميم الاستبانة وعرضها على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، والتواصل مع إدارة أمانة جدة للحصول على الإذن الرسمي وتسهيل الوصول إلى العينة.

٣. المرحلة الثالثة - جمع البيانات الميدانية (الأسبوعان الثالث والرابع من الشهر الثاني): تشمل توزيع الاستبانة الإلكترونية على عينة الدراسة ومتابعة الاستجابات وإغلاق جمع البيانات. الهدف: تحقيق نسبة استجابة لا تقل عن 70%.
٤. المرحلة الرابعة - تحليل البيانات (الشهر الثالث): تشمل ترميز البيانات وإدخالها في SPSS وإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية واختبار الفرضيات. والناتج: جداول النتائج ورسوم الارتباط والانحدار.
٥. المرحلة الخامسة - كتابة النتائج والمناقشة (الشهر الرابع): تشمل صياغة فصل التحليل والنتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات والفرضيات، وكتابة الفصل الختامي المتضمن الاستنتاجات والتوصيات.
٦. المرحلة السادسة - المراجعة النهائية والتسليم (الشهر الخامس): تشمل المراجعة الشاملة للدراسة لغوياً ومنهجياً وتسليمها للمشرف الأكاديمي، ثم تعديل الملاحظات وإعداد النسخة النهائية.
٧. المرحلة السابعة - العرض والمناقشة (الشهر السادس): تشمل إعداد العرض التقديمي والدفاع عن نتائج الدراسة أمام لجنة المناقشة.

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

يُشكّل استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في البنيان المعرفي لأي بحث أكاديمي رصين؛ إذ يُمكن الباحث من الاطلاع على ما أنجزه الآخرون في حقل موضوعه، واستخلاص التوجهات والنتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة لتأطير دراسته ضمنها. وفي سياق دراسة إسهام برامج التدريب والتطوير الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي، تكتسب هذه المراجعة أهمية مضاعفة؛ نظراً لتعدد الأبعاد التي تنطوي عليها العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وتشابك العوامل الوسيطة المؤثرة فيها.

يتناول هذا الفصل ثلاثة محاور جوهرية: أولاً، استعراض الأطر النظرية والدراسات التطبيقية المتعلقة بالمتغير المستقل (برامج التدريب والتطوير الإداري) في أبعاده المختلفة وتطوره المفاهيمي. وثانياً، تناول المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) ومؤشراته ونماذج قياسه المعتمدة. وثالثاً، الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ضوء الدراسات السابقة العربية والدولية وتحليلها مقارنةً. ويختتم الفصل بتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

## ٢,٢. المتغير المستقل

### أولاً: المفهوم والتطور

يُعدّ التدريب والتطوير الإداري من أهم الأدوات الاستراتيجية في منظومة إدارة الموارد البشرية؛ فالتدريب هو العملية المنظمة الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة وفعالية. أما التطوير فيتجاوز ذلك ليعنى بإعداد الموظفين للمناصب والمسؤوليات المستقبلية ومواكبة التحولات في بيئة العمل (Elnaga & Imran, 2013). وتتضافر هذه العمليتان لتشكيل منظومة تنموية متكاملة تُعظّم قيمة رأس المال البشري داخل المنظمة.

وقد تطوّر مفهوم التدريب الإداري تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، منتقلاً من النظرة التقليدية التي تحصره في نقل المعلومات وتحسين الأداء التقني الآني، إلى رؤية استراتيجية أشمل تعتبره أداةً للتعليم التنظيمي وبناء القدرات المؤسسية المستدامة. ففي سياق المملكة العربية السعودية تحديداً، ارتقى التدريب الحكومي من مجرد برامج دورية إلزامية إلى منظومات تنموية مدروسة مرتبطة بالمسارات الوظيفية والأهداف الاستراتيجية للمنظمات في ضوء متطلبات رؤية 2030.

### ثانياً: النظريات الداعمة للتدريب والتطوير

ترتكز أهمية التدريب والتطوير على جملة من الأطر النظرية المتينة:

نظرية رأس المال البشري (Schultz, 1961): تُعدّ هذه النظرية الركيزة النظرية الأساسية لتبرير الاستثمار في التدريب، إذ ترى أن المهارات والمعارف التي يكتسبها الأفراد عبر التعليم والتدريب تُمثّل رأس مال اقتصادي حقيقي يرفع إنتاجيتهم وقدرتهم التنافسية. وعلى مستوى المنظمة، يعني ذلك أن الإنفاق على تدريب الموظفين هو استثمار طويل الأمد يعود بعائد مؤسسي ملموس في صورة أداء أفضل وخدمات أعلى جودة.

نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (Kirkpatrick, 1994): يُقدّم هذا النموذج الشهير إطاراً متدرجاً لتقييم فاعلية البرامج التدريبية عبر أربعة مستويات متصاعدة في العمق: مستوى ردود الفعل (مدى رضا المتدربين عن التدريب)، ومستوى التعلم (حجم المعارف والمهارات المكتسبة)، ومستوى السلوك (مدى تطبيق ما تم تعلمه في العمل)، ومستوى النتائج (الأثر على الأداء التنظيمي والخدمي). ويُشكّل هذا النموذج المرجع النظري الأساسي لفهم كيفية ترجمة التدريب إلى تحسّن فعلي في جودة الأداء المؤسسي.

نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandura, 1977): تُبيّن أن الأفراد يتعلمون ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، بل عبر الملاحظة والنمذجة. وتُفسّر هذه النظرية أهمية توافر بيئة عمل داعمة تُشجّع تطبيق المكتسبات التدريبية، وأهمية النماذج القيادية الإيجابية في تعزيز نقل أثر التدريب.

### ثالثاً: أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية

يتضمن المتغير المستقل (برامج التدريب والتطوير الإداري) ثلاثة أبعاد فرعية تُشكّل معاً المنظومة التدريبية في أمانة محافظة جدة:

البُعد الأول - الدورات التدريبية المتخصصة: وتُغطي الدورات التقنية المتعلقة بطبيعة العمل البلدي (التخطيط الحضري، إدارة المشاريع، الجودة)، والدورات الإدارية العامة (القيادة، الاتصال، التفاوض)، والدورات التقنية الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي في الأمانة. وقد وجدت دراسة العنزي وآخرين (2023) أن التدريب التقني والإداري يرتبطان ارتباطاً قوياً بتحسّن الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية.

البُعد الثاني - ورش العمل والتدريب التعاوني: وتشمل ورش حل المشكلات الإدارية وتبادل الخبرات بين الوحدات، وبرامج التدريب المتبادل وتدوير الوظائف، والتدريب على رأس العمل بإشراف المشرفين المباشرين. وتُبرز دراسة هلسه (2020) المتعلقة بالبلديات الفلسطينية أن هذا النوع من التدريب التعاوني الميداني يُحقق عائداً أعلى حين يُدرج ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة البلدية.

البُعد الثالث - برامج تنمية المهارات الإدارية: وتُمثّل المستوى الأعلى في التدريب الإداري، وتشمل برامج القيادة وبناء الفرق، وتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق منهجيات إدارة الجودة والتميز

المؤسسي. ويُمثل برنامج "واعد" لتخطيط التعاقب الوظيفي في أمانة جدة نموذجاً تطبيقياً لهذا البُعد (AI (Watan, 2025).

#### رابعاً: معوقات نقل أثر التدريب

يُمثل "نقل أثر التدريب" (Training Transfer) التحدي المحوري في منظومة التدريب الحكومي؛ إذ لا تُترجم المكتسبات التدريبية تلقائياً إلى تحسّن في الأداء الميداني. وتتراكم معوقات هذا النقل في ثلاث مستويات: أولها المعوقات الفردية كضعف دافعية المتدرب وانخفاض الثقة بالنفس والميل للعودة للأنماط السلوكية المألوفة. وثانيها المعوقات التنظيمية كغياب دعم المشرف المباشر وعدم توافر الوقت والموارد اللازمة للتطبيق وثقافة مؤسسية مقاومة للتغيير (عبود، 1995). وثالثها المعوقات البيئية كعدم توافر التقنيات والأدوات اللازمة لتطبيق ما تم تعلّمه في السياق العملي.

### ٢,٣. المتغير التابع

أولاً: مفهوم جودة الأداء المؤسسي

تُعرّف جودة الأداء المؤسسي بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم خدماتها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية، مع ضمان رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وفي سياق الأجهزة الحكومية كأمانة محافظة جدة، تكتسب هذه الجودة أبعاداً إضافية تتعلق بالخدمة العامة والمساءلة وتحقيق المصلحة العامة.

وقد أسهمت بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992) في تقديم إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء المؤسسي يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية ليشمل: منظور العمليات الداخلية (كفاءة سير العمليات)، ومنظور العملاء (جودة الخدمات ورضا المستفيدين)، ومنظور التعلم والنمو (تنمية المعارف والكفاءات)، والمنظور المالي (الكفاءة في استخدام الموارد). وقد اعتمدت أمانة محافظة جدة هذا المنهج في قياس أدائها المؤسسي (Sabq, 2025)، مما يُتيح ربطاً منهجياً مباشراً بين برامج التدريب ومؤشرات الأداء المعتمدة.

ثانياً: أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الدراسة الحالية

تُعتمد في هذه الدراسة أربعة أبعاد لقياس جودة الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة: البُعد الأول - كفاءة الأداء الوظيفي: ويُعبّر عن القدرة الإنتاجية للموظفين من حيث حجم الإنجاز وجودته ومدى الالتزام بمعايير الأداء المؤسسية. يشمل ذلك: الإنجاز الكمي (حجم المهام المنجزة)، والإنجاز

النوعي (جودة المخرجات ودقتها)، والالتزام بالمواعيد والإجراءات المعتمدة، والقدرة على حل المشكلات الميدانية بفاعلية.

البُعد الثاني - جودة الخدمات المقدمة: ويمسّ جوهر رسالة الأمانة كجهة خدمية حكومية. يشمل ذلك: سرعة الاستجابة لطلبات المواطنين ومعالجتها، ودقة المعلومات والوثائق الرسمية الصادرة، والالتزام الموظفين بمعايير الجودة المحددة في الإجراءات، ومستوى التحسن المستمر في أساليب تقديم الخدمة.

البُعد الثالث - كفاءة اتخاذ القرارات: ويمثّل بُعداً محورياً في الأداء الإداري، ويشمل: جودة القرارات الإدارية ومدى استنادها إلى معلومات كافية ومنهجية، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى قرارات مثلى، وسرعة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والمرونة في مراجعة القرارات وتصحيحها عند الحاجة.

البُعد الرابع - رضا المستفيدين الداخليين: ويقاس مدى رضا الموظفين والمدراء عن جودة المخرجات الداخلية للعمل المؤسسي. يشمل ذلك: مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات والوحدات، وجودة التقارير والوثائق الداخلية، ومستوى الكفاءة التنظيمية الكلية التي يدركها الموظفون في بيئة عملهم.

ثالثاً: مؤشرات جودة الأداء في القطاع البلدي

يتسم قياس جودة الأداء المؤسسي في الأجهزة البلدية بخصوصية تميزه عن قطاعات أخرى؛ فهو يجمع بين مؤشرات الكفاءة الداخلية (مثل سرعة معالجة المعاملات وتكاليف تقديم الخدمة)، ومؤشرات الفاعلية الخارجية (مثل رضا المواطنين وجودة البيئة الحضرية)، ومؤشرات الامتثال التنظيمي (الالتزام بالأنظمة واللوائح والمعايير الوطنية). وقد وجدت دراسة هلسه (2020) للبلديات الفلسطينية أن التدريب الإداري يُحسّن بشكل ملحوظ قدرة موظفي البلديات على إدارة هذه المؤشرات بكفاءة أعلى.

وفي سياق أمانة جدة، أضافت مبادرات رؤية 2030 أبعاداً جديدة لمفهوم جودة الأداء المؤسسي، تشمل: مستوى التحول الرقمي في الخدمات، ونسبة رضا المستفيدين عبر قنوات التفاعل الإلكتروني، ودرجة التميز المؤسسي وفق معايير جوائز الجودة الوطنية.

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: الأطر النظرية المُفسِّرة للعلاقة

تتقاطع أطر نظرية متعددة في تفسير العلاقة بين برامج التدريب الإداري وجودة الأداء المؤسسي. فمن منظور نظرية رأس المال البشري، يُشكّل الاستثمار في تدريب الموظفين مدخلاً مباشراً لرفع قيمتهم الإنتاجية، ومن ثم تحسين مخرجات المنظمة وجودة خدماتها. ومن منظور نموذج كيركباتريك، فإن مسار هذه العلاقة يمر بأربع مراحل متتالية: رضا المتدرب عن التدريب → اكتساب المعارف والمهارات → تطبيقها في العمل → تحسّن مؤشرات الأداء المؤسسي. وتُبيّن نظرية التعلم الاجتماعي أن البيئة التنظيمية الداعمة هي الوسيط الحاسم الذي يحدد إلى أي مدى يتحوّل التعلم الفردي إلى تحسّن مؤسسي فعلي.

ثانياً: الدراسات السابقة العربية التي رصدت هذه العلاقة

دراسة العنزي وآخرين (2023) - قطاع حكومي سعودي: أجريت على 77 موظفاً في مصلحة مطابع الحكومة السعودية، وكشفت عن علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد التدريب (التقنية والإدارية والتدريب أثناء العمل) وأداء الموظفين. وأثبتت أن التدريب يُحسّن معارف الموظفين ومهاراتهم ويُكسبهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، مع غياب فروق إحصائية في تأثير التدريب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت بتوفير مؤشرات أداء محددة لقياس أثر التدريب.

دراسة هلسه (2020) - بلديات محافظة القدس: تُعدّ هذه الدراسة الأقرب لسياق الدراسة الحالية كونها تناولت قطاع البلديات تحديداً. طُبِّقت على موظفين في ثلاث بلديات فلسطينية، وأثبتت أن التدريب الإداري يُحسّن الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ ويرفع قدرات الموظفين. كما كشفت أن إدراج التدريب في الخطط الاستراتيجية للبلديات وتوافر المدربين المختصين والبيئة التدريبية الملائمة يُعزّز العائد من التدريب. ولم تجد فروقاً دالة في تأثير التدريب حسب العمر أو المؤهل، مما يُشير إلى عمومية الأثر الإيجابي عبر الفئات المختلفة.

دراسة بيوغوتان والنصيرات (2014) - حكومة دبي: قيّمت فاعلية برامج التدريب في القطاع الحكومي بدبي وأثرها على الأداء المؤسسي العام. وخلصت إلى أن حكومة دبي نجحت في تنظيم برامج تدريب فعّالة حققت أثراً إيجابياً واضحاً على الأداء وفعالية الجهات الحكومية. وأكدت أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وضمان مواءمة البرامج معها لضمان عمل المؤسسات بطاقتها القصوى.

دراسة نذير (2025) - الشركات العائلية السعودية: أثبتت وجود ارتباط إيجابي قوي دال إحصائياً (عند مستوى 0.01) بين برامج التدريب والتطوير المهني وبين استدامة الشركات ونموها. وكشفت عن تأثير

مباشر للتدريب على تحسين كفاءة الأداء واستمراريته على المدى الطويل، مع غياب فروق حسب سنوات الخبرة مما يُشير إلى شمولية تأثير التدريب لمختلف الفئات.

#### ثالثاً: الدراسات السابقة الدولية

دراسة Sanyal & Hisam (2018) - المصارف العمانية: أجريت على 300 موظف في مصارف عمانية حكومية وخاصة. وأثبتت أن ممارسات التدريب والتطوير تتمتع بتأثير إيجابي معنوي على أداء الموظفين، وأن الموظفين المُدرَّبين بشكل جيد يؤدون عملهم بكفاءة أعلى، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسات وجودة خدماتها.

دراسة Aragón وآخرين (2003) - شركات أوروبية: شملت 457 شركة صغيرة ومتوسطة في دول أوروبية متعددة، واستخدمت مؤشرات أداء موضوعية للمقارنة قبل وبعد التدريب. وتوصّل الباحثون إلى أن الشركات المستثمرة في التدريب شهدت تحسينات ملموسة في فعالية الأداء والربحية. وكشفت عن الدور الوسيط لـ "التعلم التنظيمي" في تحويل التدريب إلى نتائج مؤسسية محسّنة، مما يُعزز أهمية بناء ثقافة التعلم المستمر.

دراسة Tharenou وآخرين (2007) - مراجعة عالمية: قدّمت مراجعة شاملة لـ 67 دراسة سابقة تناولت العلاقة بين التدريب ومخرجات المنظمة. وأثبتت وجود إجماع على ارتباط إيجابي بين التدريب والأداء التنظيمي، مع الإشارة إلى تباين في قوة هذا الارتباط باختلاف ظروف الدراسات. ودعت إلى مزيد من الأبحاث الطويلة التي تربط بين نتائج التدريب الفردية وأثرها التراكمي على المستوى المؤسسي.

#### رابعاً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

يكشف التحليل المقارن للدراسات السابقة عن نقاط اتفاق واختلاف جوهرية:

أوجه الاتفاق: تُجمع جميع الدراسات دون استثناء على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء المؤسسي في مختلف القطاعات (حكومي، بلدي، خاص) وعلى مستوى دول متعددة (السعودية، الإمارات، فلسطين، عمان، أوروبا). كما تتفق الدراسات على أن جودة تصميم البرامج التدريبية ومدى توافقها مع الاحتياجات الفعلية هي المحدد الأبرز لحجم الأثر على الأداء. وتُجمع توصيات معظمها على ضرورة زيادة الاستثمار في التدريب ووضع آليات منهجية لتقييم أثره.

أوجه الاختلاف: تتباين الدراسات في مؤشرات الأداء المُختارة؛ فبعضها ركز على الأداء الفردي (الإنتاجية والمهارات)، وبعضها الآخر على الأداء المؤسسي الكلي (تحقيق الأهداف الاستراتيجية). كما تباينت في مدى اهتمامها بالمتغيرات الوسيطة؛ فبينما عالجت بعض الدراسات الدولية الحديثة دور "نقل أثر التدريب" والمتغيرات المعدلة بتفصيل، اكتفت أغلب الدراسات العربية بالتأكيد على وجود العلاقة المباشرة دون

التعمق في آلياتها. كذلك اختلفت في المنهجيات؛ فمعظم الدراسات العربية اعتمدت المنهج الوصفي الكمي، في حين وظّفت بعض الدراسات الدولية تصاميم مقارنة قبل/بعد أو منهجيات مختلطة أكثر إحكاماً من الناحية السببية.

#### خامساً: الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية

تتضح من خلال الاستعراض السابق ثلاث فجوات بحثية رئيسية تُبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية:

الفجوة الأولى - ندرة دراسات القطاع البلدي السعودي: رغم كثافة الدراسات حول التدريب والأداء في القطاع العام بوجه عام، تظل الدراسات المتخصصة في الأجهزة البلدية والأمانات السعودية نادرة. فالدراسة الوحيدة التي عالجت قطاع البلديات من الدراسات المُراجَّعة كانت في السياق الفلسطيني (هلّسه، 2020) لا السعودي، مما يجعل دراسة سياق أمانة محافظة جدة تحديداً إسهاماً معرفياً جديداً وفريداً.

الفجوة الثانية - إغفال ظاهرة نقل أثر التدريب: تكتفي معظم الدراسات العربية السابقة بإثبات وجود العلاقة الإيجابية بين التدريب والأداء دون التعمق في الآليات التي تتوسط هذه العلاقة. في حين تؤكد الأدبيات الغربية أن نقل أثر التدريب هو القضية المحورية التي تحدد الفارق بين التدريب الناجح والتدريب المُهْدَر، تبقى هذه الظاهرة غير مدروسة كافياً في سياق الأجهزة الحكومية العربية.

الفجوة الثالثة - غياب ربط التدريب بمؤشرات أداء موضوعية معتمدة: لم تجمع أي من الدراسات السابقة في السياق السعودي بين قياس برامج التدريب وبين مؤشرات جودة الأداء المؤسسي المعتمدة رسمياً في الأجهزة الحكومية (كبطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد أمانة جدة). يُشكّل هذا الربط المنهجي الإضافة الجوهرية التي تُقدمها الدراسة الحالية لصانعي القرار والأكاديميين على حدٍ سواء.

## ٢,٥. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى تأطير نظري وتطبيقي شامل يكشف عن طبيعة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير الإداري (المتغير المستقل) وجودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع) في ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات الميدانية السابقة. ويتضح مما سبق أن الاستثمار المدروس في تدريب الكوادر البشرية يُترجم إلى تحسين ملموس في مؤشرات الجودة المؤسسية، غير أن هذا الأثر ليس تلقائياً ولا حتمياً، بل يتوقف على جودة تصميم البرامج ومدى توافقها مع الاحتياجات الفعلية، وعلى توافر بيئة تنظيمية داعمة تُيسر نقل المكتسبات التدريبية إلى الأداء الميداني.

وتنطلق الدراسة الحالية من هذه القاعدة المعرفية لمعالجة الفجوات الثلاث المحددة: الجغرافية (السياق البلدي السعودي)، والنظرية (ظاهرة نقل أثر التدريب)، والمنهجية (الربط بمؤشرات الأداء الرسمية المعتمدة). وسُعرض في الفصل الثالث التالي الإطار المنهجي التفصيلي الذي سيُوظف لتحقيق هذه الأهداف البحثية واختبار الفرضيات المُصاغة.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

٣,٦ . أنواع البيانات

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

٣,٨ . الخاتمة

## ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الزغل، يزن. (2024). أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع المقاهي بالطائف. مجلة MidOcean للأبحاث والدراسات، 1(2).
- العنزي، مقبل بن محمد، شمسي، محمد أنس، والغوش، أبيهيجيت. (2023). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، 4(39)، 18.1-
- العزام، أنور أحمد نهار، ومهدي، لينا فؤاد. (2018). أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 24(105)، 323.294-
- عبود، عبدالعليم. (1995). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات نقل أثر التدريب. مرجع أكاديمي في إدارة الموارد البشرية.
- نذير، حنان عبد الله. (2025). أثر التدريب والتطوير المهني على تعزيز الكفاءة وتطوير واستدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(1S)، 165.148-
- هلسه، محمد أحمد. (2020). أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 4(1)، 58.35-
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2025). برنامج تنمية القدرات البشرية. الرياض: مركز رؤية المملكة. <https://www.vision2030.gov.sa>
- سعد، ي. (2025، 17 فبراير). أسئلة وفرضيات البحث العلمي: دليل شامل للمبتدئين. منونة دراسة. <https://drasah.com/Description.aspx?id=3087>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Watan Saudi Arabia. (2025). Jeddah Municipality launches "Waed" program for leadership talents. Al Watan. <https://www.alwatan.com.sa/article/1140822>
- Aragón, A., Barba, R., & Sanz, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- 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.mbrsg.ac.ae>

- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- 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.
- 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.
- Rowad Al Aamal Magazine. (2025). Jeddah Municipality and the Expenditure Efficiency Authority discuss improving infrastructure and project quality. *Rowad Al Aamal*. <https://www.rowadalaamal.com>
- Sabq. (2025). Jeddah Municipality applies the balanced scorecard methodology to measure performance. *Sabq News*. <https://sabq.org/saudia/regions/egogde-7>
- 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.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- 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.

## الملاحق

الملحق (أ): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

إسهام برامج التدريب والتطوير الإداري في تحسين جودة :جامعة ميدأوشن — كلية الإدارة عنوان الدراسة  
الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة

السيد/السيدة الموظف الكريم،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية التي تُجرى استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن. تهدف الدراسة إلى قياس مدى إسهام برامج التدريب  
والتطوير الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي في أمانة محافظة جدة

تأكدوا أن إجاباتكم سرية تماماً ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا توجد إجابات صحيحة أو  
خاطئة، فالمطلوب فقط التعبير عن رأيكم الصادق الذي يعكس واقع تجربتكم الفعلية

شكراً جزيلاً لتعاونكم، الباحث: عبد المجيد إبراهيم المطيري — 222000275 إشراف: د. عبد الرحيم  
نادر

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

(يرجى وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
4. المستوى الوظيفي: ☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف / رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ قيادة عليا
5. سنوات الخبرة في أمانة محافظة جدة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 7 سنوات ☐ من 8 إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
6. عدد البرامج التدريبية التي شاركت فيها خلال آخر 3 سنوات: ☐ لم أشارك في أي برنامج ☐ برنامج واحد ☐ من 2 إلى 4 برامج ☐ 5 برامج فأكثر
7. الإدارة / القطاع الذي تعمل فيه: ☐ التطوير الإداري وإدارة الجودة ☐ التخطيط العمراني والمشاريع ☐ الخدمات البلدية والبيئة ☐ الموارد البشرية والشؤون الإدارية ☐ المالية والمشتريات ☐ غير ذلك:

القسم الثاني: برامج التدريب والتطوير الإداري (المتغير المستقل)

يُرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم وضع إشارة ✓ في الخانة التي تعبّر عن درجة موافقتك: تعليمات

| الرمز  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
|--------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| المعنى | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

البُعد الأول: الدورات التدريبية المتخصصة

| م | العبارة                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | تعقد الأمانة دورات تدريبية متخصصة تتوافق مع طبيعة العمل البلدي (تخطيط، جودة، إدارة مشاريع) |   |   |   |   |   |
| 2 | تُغطي الدورات التدريبية المهارات التقنية والإدارية اللازمة لأداء مهام الوظيفة              |   |   |   |   |   |
| 3 | يتميز مدربو البرامج التدريبية بخبرة عالية وكفاءة في تقديم المادة العلمية                   |   |   |   |   |   |
| 4 | تتوافر في الأمانة دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي والتقنية الحديثة                     |   |   |   |   |   |
| 5 | تُعقد الدورات التدريبية بصفة منتظمة ومستمرة وليس بصورة استثنائية فقط                       |   |   |   |   |   |

البُعد الثاني: ورش العمل والتدريب التعاوني

| م  | العبارة                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6  | تنظم الأمانة ورش عمل تفاعلية لحل المشكلات وتبادل الخبرات بين الإدارات   |   |   |   |   |   |
| 7  | يُتاح لي التدريب أثناء العمل تحت إشراف المشرف المباشر أو زميل أكثر خبرة |   |   |   |   |   |
| 8  | تُوجد برامج للتدريب المتبادل وتدوير الوظائف داخل الأمانة                |   |   |   |   |   |
| 9  | تُشجع ورش العمل على التعاون والعمل الجماعي لتحسين أداء الفرق            |   |   |   |   |   |
| 10 | تُساعدني ورش العمل على تطبيق المعارف المكتسبة في سياقات عملية فعلية     |   |   |   |   |   |

البُعد الثالث: برامج تنمية المهارات الإدارية

| م  | العبارة                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11 | توفر الأمانة برامج لتطوير مهارات القيادة والإدارة للمستويات الإشرافية والعليا |   |   |   |   |   |
| 12 | تُتاح لي الفرصة للالتحاق ببرامج متخصصة في إدارة الجودة والتميز المؤسسي        |   |   |   |   |   |
| 13 | تُوجد في الأمانة برامج لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار          |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                       |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 14 | تشجع الأمانة موظفيها على الحصول على شهادات مهنية احترافية معتمدة                      |  |  |  |  |  |
| 15 | يُعكس برنامج "واعد" القيادي في الأمانة التزاماً حقيقياً بتنمية المواهب وبناء القيادات |  |  |  |  |  |

#### البُعد الرابع: تحديد الاحتياجات التدريبية ودعم الإدارة

| م  | العبارة                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 16 | تُحدد الأمانة الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق للفجوات في الأداء الفعلي |   |   |   |   |   |
| 17 | تُدرج برامج التدريب ضمن الخطة الاستراتيجية للأمانة وليس بصورة عشوائية            |   |   |   |   |   |
| 18 | يدعم مشرفي المباشر مشاركتي في البرامج التدريبية ويُسهّل الحصول على الإذن         |   |   |   |   |   |
| 19 | تُخصص الأمانة وقتاً كافياً وموارد مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية                |   |   |   |   |   |
| 20 | تُقيّم الأمانة فاعلية برامج التدريب بعد الانتهاء منها بشكل منتظم                 |   |   |   |   |   |

#### القسم الثالث: جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

(نفس مقياس التقييم الخماسي)

#### البُعد الأول: كفاءة الأداء الوظيفي

| م  | العبارة                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21 | أنجز المهام الموكلة إليّ بالجودة المطلوبة وفي الأوقات المحددة لها      |   |   |   |   |   |
| 22 | ارتفع مستوى إنتاجتي وجودة إنجازي بعد مشاركتي في برامج التدريب الإداري  |   |   |   |   |   |
| 23 | أمتلك المهارات اللازمة لمعالجة المشكلات الميدانية التي تواجهني في عملي |   |   |   |   |   |
| 24 | أتبع معايير الجودة والإجراءات المعتمدة في الأمانة بدقة والتزام مستمر   |   |   |   |   |   |

#### البُعد الثاني: جودة الخدمات المقدمة

| م  | العبارة                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 25 | أعالج طلبات المواطنين والمستفيدين بسرعة ودقة وبأسلوب مهني لائق         |   |   |   |   |   |
| 26 | تحسّنت جودة الخدمات التي أقدمها بعد الاستفادة من البرامج التدريبية     |   |   |   |   |   |
| 27 | تلتزم إدارتي بمعايير جودة محددة ومُعلنة في تقديم الخدمات البلدية       |   |   |   |   |   |
| 28 | أسعى باستمرار إلى تحسين أسلوب تقديم الخدمة واستيعاب ملاحظات المستفيدين |   |   |   |   |   |

البُعد الثالث: كفاءة اتخاذ القرارات

| م  | العبارة                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 29 | أَتَّخَذُ القرارات المتعلقة بعملِي بناءً على معلومات كافية وتحليل منهجي واضح |   |   |   |   |   |
| 30 | أَسْتَطِيعُ تقييم بدائل الحلول المتاحة وانتقاء الأنسب منها بصورة منطقية      |   |   |   |   |   |
| 31 | سَاعَدَتْنِي البرامج التدريبية الإدارية على تحسين أسلوبِي في اتخاذ القرار    |   |   |   |   |   |
| 32 | أَتَمَتَّعُ بالمرونة الكافية لمراجعة قراراتِي وتصحيحها حين تستدعي الظروف ذلك |   |   |   |   |   |

البُعد الرابع: رضا المستفيدين الداخليين

| م  | العبارة                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 33 | يَسُودُ داخل إدارَتِي مستوى جيد من التنسيق والتعاون بين الأقسام والفرق     |   |   |   |   |   |
| 34 | تَتَّسِمُ التقارير والوثائق الداخلية التي تصدر عن فريق عملي بالجودة والدقة |   |   |   |   |   |
| 35 | أَشْعُرُ بمستوى مرضٍ من الكفاءة التنظيمية الكلية في بيئة عملي اليومية      |   |   |   |   |   |
| 36 | يُعَبِّرُ زملائي ومشرفي عن رضاهم عن جودة مخرجات عملنا المشترك              |   |   |   |   |   |

القسم الرابع: عوامل نقل أثر التدريب (المتغير الوسيط)

البُعد الأول: دعم المشرف المباشر

| م  | العبارة                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 37 | يُشَجِّعُنِي مشرفي المباشر على تطبيق ما اكتسبته في برامج التدريب في العمل اليومي |   |   |   |   |   |
| 38 | يُتَبَحَّرُ لي مشرفي فرصاً عملية حقيقية لتوظيف المهارات الجديدة التي تعلَّمتها   |   |   |   |   |   |
| 39 | يُقَدِّمُ مشرفي تغذية راجعة بناءً على مساعدتي على تحسين تطبيقي لمكتسبات التدريب  |   |   |   |   |   |

البُعد الثاني: توافر الموارد والبيئة الداعمة

| م  | العبارة                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 40 | تَتَوَافَرُ في بيئة عملي الأدوات والتقنيات اللازمة لتطبيق مكتسبات التدريب الإداري         |   |   |   |   |   |
| 41 | يُخَصَّصُ لي الوقت الكافي لتطبيق الأساليب والمهارات الجديدة في سياق العمل اليومي          |   |   |   |   |   |
| 42 | تَدْعِمُ الثقافة التنظيمية في الأمانة التجريب والتجديد وتطبيق الأفكار المكتسبة من التدريب |   |   |   |   |   |

شكراً جزيلاً على تعاونكم وإسهامكم في إنجاح هذه الدراسة

الملحق (ب): جدول أدوات البحث وملخص القياس

| المتغير                          | الأبعاد الفرعية               | عدد الفقرات | رقم الفقرات |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|
| (مستقل) التدريب والتطوير الإداري | الدورات التدريبية المتخصصة    | 5           | 1 – 5       |
|                                  | ورش العمل والتدريب التعاوني   | 5           | 6 – 10      |
|                                  | برامج تنمية المهارات الإدارية | 5           | 11 – 15     |
|                                  | تحديد الاحتياجات ودعم الإدارة | 5           | 16 – 20     |
| المجموع                          |                               | 20          |             |
| (تابع) جودة الأداء المؤسسي       | كفاءة الأداء الوظيفي          | 4           | 21 – 24     |
|                                  | جودة الخدمات المقدمة          | 4           | 25 – 28     |
|                                  | كفاءة اتخاذ القرارات          | 4           | 29 – 32     |
|                                  | رضا المستفيدين الداخليين      | 4           | 33 – 36     |
| المجموع                          |                               | 16          |             |
| (وسيط) نقل أثر التدريب           | دعم المشرف المباشر            | 3           | 37 – 39     |
|                                  | توافر الموارد والبيئة الداعمة | 3           | 40 – 42     |
| المجموع                          |                               | 6           |             |
| الإجمالي الكلي                   |                               | 42          |             |

| الاختبار الإحصائي             | الغرض                             | الفرضية المُختبرة      |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| (Mean, SD) إحصاء وصفي         | وصف مستوى التدريب وجودة الأداء    | السؤالان الأول والثاني |
| (Pearson r) ارتباط بيرسون     | قياس قوة واتجاه العلاقة           | الفرضية الرئيسية       |
| انحدار بسيط                   | قياس حجم أثر التدريب على الأداء   | H1 و H2                |
| انحدار متعدد                  | تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً        | H1 و H2                |
| للعينات المستقلة (t) اختبار   | فحص الفروق بين الجنسين والمستويات | H3                     |
| (ANOVA) تحليل التباين الأحادي | فحص الفروق الديموغرافية           | H3                     |
| (Hierarchical) انحدار هرمي    | اختبار دور المتغير الوسيط         | H4                     |

| مؤشر الصدق والثبات              | القيمة المستهدفة   | المعيار المقبول |
|---------------------------------|--------------------|-----------------|
| ألفا كرونباخ - محور التدريب     | $\geq 0.80$        | $> 0.70$        |
| ألفا كرونباخ - محور الأداء      | $\geq 0.80$        | $> 0.70$        |
| ألفا كرونباخ - محور الوسيط      | $\geq 0.75$        | $> 0.70$        |
| ألفا كرونباخ - الاستبانة الكلية | $\geq 0.85$        | $> 0.70$        |
| حجم العينة الاستطلاعية للثبات   | موظفاً 30 – 50     | —               |
| نسبة الاستجابة المستهدفة        | $\geq 70\%$        | —               |
| مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد | $\alpha \leq 0.05$ | —               |