

## نموذج المشروع النهائي 2

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / بكالوريوس إدارة

أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية على  
جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات: دراسة ميدانية  
على إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض

أسم الطالب

منى عبدالكريم بن مساعد

232002245

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

2026 - 1447



# إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصةً أن يجزيكم الله خيرًا،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

# شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المطبقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة اشتملت على (26) فقرة موزعة على المتغيرين المستقل والتابع، وُزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (260) موظفًا وموظفة، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب الداخلي بأبعاده مجتمعة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات، حيث فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (76.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد "أساليب التدريب المطبقة" في مقدمة الأبعاد تأثيرًا، بينما جاء بُعد "تقييم البرامج التدريبية" في المرتبة الأخيرة. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتصميم برامج تُراعي الفروق الفردية، وتبنّي نموذج كيركباتريك الشامل لتقييم الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي، وربط منظومة التدريب بمستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: التدريب الداخلي، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب، تقييم البرامج التدريبية، جودة الخدمة، زمن إنجاز المعاملات، الموارد البشرية، مدينة الرياض.

## قائمة المحتويات

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| بسم الله الرحمن الرحيم .....                                             | ب  |
| الإهداء .....                                                            | ج  |
| الشكر والتقدير .....                                                     | د  |
| المستخلص .....                                                           | هـ |
| قائمة المحتويات .....                                                    | و  |
| قائمة الجداول .....                                                      | ط  |
| 1.1 المقدمة: .....                                                       | 1  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                                  | 1  |
| 2.1 مشكلة الدراسة .....                                                  | 4  |
| 3.1 أهمية الدراسة .....                                                  | 6  |
| 4.1 أسئلة الدراسة .....                                                  | 7  |
| 5.1 أهداف الدراسة .....                                                  | 8  |
| 6.1 فرضيات الدراسة .....                                                 | 9  |
| 7.1 منهجية الدراسة .....                                                 | 10 |
| 8.1 الدراسة الميدانية .....                                              | 13 |
| 9.1 مخطط جانت للمشروع المقترح .....                                      | 14 |
| 1.2 المقدمة .....                                                        | 17 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....                      | 17 |
| 2.2 المتغير المستقل: التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية ..... | 18 |
| 1.2.2 تمهيد .....                                                        | 18 |
| 2.2.2 مفهوم التدريب الداخلي .....                                        | 18 |
| 3.2.2 أهمية التدريب الداخلي .....                                        | 19 |
| 4.2.2 أهداف التدريب الداخلي .....                                        | 20 |
| 5.2.2 أبعاد التدريب الداخلي .....                                        | 20 |
| 6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل .....                   | 21 |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2 المتغير التابع: جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات .....              | 24 |
| 1.3.2 تمهيد .....                                                             | 24 |
| 2.3.2 مفهوم جودة الخدمة .....                                                 | 25 |
| أهمية جودة الخدمة .....                                                       | 25 |
| 3.3.2 أهداف جودة الخدمة .....                                                 | 26 |
| 4.3.2 أبعاد جودة الخدمة .....                                                 | 26 |
| 5.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع .....                         | 27 |
| 4.2 العلاقة بين التدريب الداخلي وجودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات ..... | 29 |
| 1.4.2 الإطار النظري للعلاقة .....                                             | 29 |
| 2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين .....                  | 30 |
| 5.2 الخاتمة .....                                                             | 33 |
| 1.3 المقدمة .....                                                             | 35 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                                            | 35 |
| 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                                  | 36 |
| 3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية) .....                                       | 37 |
| 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....                                | 38 |
| 5.3 طريقة جمع البيانات .....                                                  | 38 |
| 6.3 أنواع البيانات .....                                                      | 39 |
| 7.3 إجراءات التحليل الإحصائي .....                                            | 40 |
| 8.3 الخاتمة .....                                                             | 40 |
| 1.4 المقدمة .....                                                             | 42 |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج .....                          | 42 |
| 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) .....                 | 43 |
| 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة .....                                    | 45 |
| 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) .....             | 48 |
| 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....                                     | 56 |
| 6.4 الخاتمة .....                                                             | 63 |
| 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية .....                                   | 64 |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 64 | ..... الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والنتائج |
| 65 | ..... 2.5 حدود الدراسة                            |
| 67 | ..... 3.5 توصيات الدراسة                          |
| 70 | ..... 4.5 الخاتمة                                 |
| 72 | ..... ABSTRACT                                    |
| 73 | ..... قائمة المراجع                               |
| 76 | ..... مقدمة الاستبانة                             |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                    | رقم<br>الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 42            | جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للخصائص الديموغرافية (ن = 260)                                       | 1.            |
| 45            | جدول (2): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة                                                            | 2.            |
| 47            | جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة                                                                 | 3.            |
| 48            | جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية"                   | 4.            |
| 49            | جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تصميم البرامج التدريبية"                      | 5.            |
| 50            | جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "أساليب التدريب المطبقة"                       | 6.            |
| 51            | جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تقييم البرامج التدريبية"                      | 7.            |
| 52            | جدول (8): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (التدريب الداخلي)                                    | 8.            |
| 53            | جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع                                      | 9.            |
| 55            | جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب الداخلي على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات | 10.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                   | رقم<br>الجدول |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 57            | جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>تحديد الاحتياجات التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن<br>إنجاز المعاملات | 11.           |
| 58            | جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>تصميم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن<br>إنجاز المعاملات    | 12.           |
| 59            | جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>أساليب التدريب المُطبَّقة على جودة الخدمة وتقليل زمن<br>إنجاز المعاملات  | 13.           |
| 60            | جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر<br>تقييم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز<br>المعاملات    | 14.           |

الفصل الأول: الإطار العام  
للدراسة

## 1.1 المقدمة:

تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، إذ لم يعد يُنظر إلى العنصر البشري بوصفه مجرد تكلفة تشغيلية ينبغي تقليصها، بل أصبح يُعامل باعتباره أصلًا استراتيجيًا يُسهم في خلق الميزة التنافسية واستدامتها. وقد شهد حقل إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة، انتقل فيها من الدور الإداري التقليدي المقتصر على شؤون الأفراد وإجراءات التوظيف والرواتب إلى دور شريك استراتيجي يُشارك في صياغة الرؤية المؤسسية وتنفيذها. وقد أفرز هذا التحول اهتمامًا متزايدًا بالأنشطة التشغيلية اليومية لإدارات الموارد البشرية، وعلى رأسها عمليات الموارد البشرية (HR Operations) التي تمثل نقطة التماس المباشرة بين الإدارة والموظفين، وتشمل معالجة المعاملات الإدارية وإدارة بيانات الموظفين وتقديم الخدمات الداخلية المتنوعة. إن كفاءة هذه العمليات وسرعة إنجازها لا تؤثران فقط في رضا الموظفين الداخليين، بل تنعكسان بشكل مباشر على الإنتاجية الكلية للمنظمة وصورتها المؤسسية (Cayrat & Boxall, 2023).

وفي هذا السياق، يبرز التدريب الداخلي بوصفه أحد أبرز الاستثمارات التي يمكن أن تُوجّه لتطوير كفاءات موظفي عمليات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم. ويُقصد بالتدريب الداخلي تلك البرامج والأنشطة التدريبية التي تُصمّم وتنفّذ داخل المنظمة ذاتها، بالاعتماد على مواردها وخبراتها الداخلية، وتُراعي خصوصية بيئة العمل ومتطلباتها الفعلية. ويتميز هذا النوع من التدريب بقدرته على الربط المباشر بين المحتوى التدريبي والتحديات الواقعية التي يواجهها الموظفون في مهامهم اليومية، فضلًا عن مرونته في التوقيت والتنفيذ وانخفاض تكلفته النسبية مقارنةً بالبرامج التدريبية الخارجية. وتؤكد النظريات الإدارية الحديثة، كنظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم التنظيمي، أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يُعزز من إنتاجيتهم ويُحسّن جودة مخرجاتهم، وهو ما ينطبق بشكل خاص على موظفي عمليات الموارد البشرية الذين يتعاملون مع حجم كبير من المعاملات والطلبات ذات الطبيعة الحساسة والمرتبطة بمواعيد نهائية صارمة. (Leontes & Hoole, 2024)

أما مفهوم جودة الخدمة في إطار عمليات الموارد البشرية الداخلية فيشير إلى مدى تلبية الخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية لتوقعات العملاء الداخليين واحتياجاتهم، وذلك من حيث الدقة والاستجابة والموثوقية والتعاطف والمظهر المهني. وقد تطورت نماذج قياس جودة الخدمة كنموذج SERVQUAL لتُطبَّق في بيئات العمل الداخلية، حيث يُنظر إلى إدارات الموارد البشرية بوصفها مزودًا للخدمة وإلى الموظفين والأقسام الأخرى بوصفهم عملاء داخليين يستحقون مستوى عالٍ من جودة الخدمة. ويرتبط بمفهوم الجودة ارتباطًا وثيقًا مؤشر زمن إنجاز المعاملات (Turnaround Time) الذي يقيس المدة الزمنية اللازمة لإتمام معاملة أو طلب ما منذ لحظة تقديمه حتى تسليمه بشكل نهائي، ويُعدّ من أهم مؤشرات الأداء التشغيلي لإدارات الموارد البشرية، إذ إن تأخر المعاملات يولّد حالة من عدم الرضا لدى الموظفين ويُعرقل سير العمل في الأقسام المختلفة. (Yildiz et al., 2024)

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، التي تضع رأس المال البشري في صميم أولوياتها وتسعى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص. وتمثل مدينة الرياض بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي الأكبر في المملكة بيئة خصبة لدراسة واقع إدارات الموارد البشرية، نظرًا لتنوع المنظمات العاملة فيها وتفاوت أحجامها وقطاعاتها، فضلًا عن التنافسية العالية في سوق العمل التي تفرض على هذه الإدارات تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة والسرعة للحفاظ على الكفاءات واستقطابها. كما أن التوجه الحكومي نحو التحول الرقمي ورفع كفاءة الإنفاق يُلزم إدارات الموارد البشرية بمراجعة أساليبها التشغيلية وتبني ممارسات تدريبية فعالة تضمن مواكبة هذه المتغيرات المتسارعة. (Bafail & Salih, 2024)

وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بموضوع التدريب وأثره في الأداء المؤسسي، إلا أن الأدبيات العربية والمحلية لا تزال تفتقر إلى دراسات متخصصة تربط بشكل مباشر بين التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية تحديدًا وبين مخرجات تشغيلية محددة كجودة الخدمة وزمن إنجاز المعاملات. إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على التدريب بمعناه العام أو على فئات وظيفية أخرى، مما يُخلف فجوة معرفية تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتستكشف أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة

المقدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات، من خلال دراسة ميدانية تستهدف إدارات الموارد البشرية في منظمات مختارة بمدينة الرياض، آملةً في تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تعزيز فاعلية هذه الإدارات وتحسين مخرجاتها التشغيلية .

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه إدارات الموارد البشرية في المنظمات العاملة بمدينة الرياض تحديات تشغيلية متعددة تتمثل في تزايد حجم المعاملات وتنوعها، وارتفاع توقعات العملاء الداخليين فيما يخص سرعة الإنجاز وجودة الخدمة، في ظل بيئة عمل متسارعة التغير تفرضها التحولات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية 2030. وبينما يُطرح التدريب الداخلي بوصفه أداة رئيسية لتطوير قدرات الموظفين ومعالجة أوجه القصور في الأداء التشغيلي، فإن العلاقة بين هذا التدريب وبين تحسين جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في سياق عمليات الموارد البشرية تحديدًا لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مما يُشكل إشكالية بحثية تستدعي الدراسة والتمحيص.

### فجوات على المستوى النظري

على الرغم من غزارة الأدبيات التي تناولت موضوع التدريب وأثره في الأداء الوظيفي والمؤسسي بشكل عام، إلا أن الإطار النظري الخاص بالتدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية يعاني من قصور واضح. فمعظم الدراسات السابقة تناولت التدريب بمفهومه الشامل دون التمييز بين التدريب الداخلي والخارجي من حيث آليات التأثير والمخرجات، كما أنها لم تُفرد اهتمامًا كافيًا لموظفي عمليات الموارد البشرية بوصفهم فئة وظيفية ذات طبيعة خاصة تجمع بين المهام الإدارية التشغيلية والدور الخدمي الموجه للعميل الداخلي. فضلًا عن ذلك، يُلاحظ أن النماذج النظرية المستخدمة في تفسير العلاقة بين التدريب والأداء، كنظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم التنظيمي، لم تُختبر بشكل كافٍ في سياق عمليات الموارد البشرية الداخلية، مما يترك فراغًا نظريًا في فهم كيفية انتقال أثر التدريب الداخلي إلى مخرجات تشغيلية محددة كجودة الخدمة وزمن الإنجاز. كذلك، تفتقر الأدبيات إلى إطار مفاهيمي متكامل

يربط بين أبعاد التدريب الداخلي المختلفة (كتصميم البرنامج، وكفاءة المدربين الداخليين، وملاءمة المحتوى، وأساليب التقييم) وبين الأبعاد المتعددة لجودة الخدمة الداخلية ومؤشرات الكفاءة الزمنية في إنجاز المعاملات. ويزداد هذا القصور وضوحاً في الأدبيات العربية والمحلية التي نادراً ما تطرقت إلى هذا الموضوع بشكل متخصص، مما يجعل من الصعوبة بمكان بناء أساس نظري محلي يُراعي خصوصية بيئة العمل السعودية وتحدياتها.

## فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تبرز مجموعة من الفجوات التي تُعمّق مشكلة الدراسة. فالملاحظة الميدانية تشير إلى أن كثيراً من إدارات الموارد البشرية في منظمات مدينة الرياض تعتمد برامج تدريبية داخلية تقتصر إلى التخطيط المنهجي والارتباط الواضح بالاحتياجات التشغيلية الفعلية، مما يُضعف أثرها المتوقع في تحسين جودة الخدمة وتسريع المعاملات. كما أن غياب مؤشرات أداء واضحة ومقاسة لجودة الخدمة الداخلية وزمن إنجاز المعاملات في كثير من هذه الإدارات يُصعّب عملية تقييم الأثر الفعلي للتدريب الداخلي. وتُشير شكاوى الموظفين والأقسام المتعاملة مع إدارات الموارد البشرية في عديد من المنظمات إلى وجود تأخيرات ملموسة في إنجاز المعاملات، وتفاوت في مستوى جودة الخدمة المقدمة، وضعف في استجابة بعض موظفي العمليات، وهي مؤشرات قد تكون مرتبطة بعدم كفاية التدريب أو عدم فاعليته. علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المنظمات السعودية يفرض على موظفي عمليات الموارد البشرية التعامل مع أنظمة تقنية حديثة وإجراءات متغيرة باستمرار، وهو ما يتطلب تدريباً داخلياً مستمراً ومحدثاً، غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة بين متطلبات هذا التحول وبين البرامج التدريبية المتاحة فعلياً. كذلك، لا تتوفر دراسات ميدانية كافية في البيئة السعودية تقيس بشكل كمّي ونوعي أثر التدريب الداخلي في تحسين مخرجات عمليات الموارد البشرية، مما يحرم صانعي القرار من أدلة علمية موثوقة يمكن الاستناد إليها في تخصيص الموارد وتصميم البرامج التدريبية.

وفي ضوء ما تقدم من فجوات نظرية وتطبيقية، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض؟

### 3.1 أهمية الدراسة

#### على المستوى النظري:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات الإدارية العربية والمحلية المتعلقة بالعلاقة بين التدريب الداخلي ومخرجات عمليات الموارد البشرية، فمن خلال التركيز على فئة وظيفية محددة هي موظفو عمليات الموارد البشرية.
- تُسهم الدراسة في تقديم فهم أعمق وأكثر تخصصًا لكيفية انعكاس التدريب الداخلي على الأداء التشغيلي، بدلاً من التعميمات الواسعة التي تغطي على كثير من الدراسات السابقة.
- كما تُسهم الدراسة في إثراء الإطار النظري من خلال اختبار مدى انطباق نظريات رأس المال البشري والتعلم التنظيمي وجودة الخدمة الداخلية في سياق عمليات الموارد البشرية ضمن البيئة السعودية، مما يُتيح تقييم مدى قابلية هذه النظريات للتعميم عبر السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.
- تسعى الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي يربط بين أبعاد التدريب الداخلي المتعددة وبين مؤشرات جودة الخدمة وزمن الإنجاز، وهو ما يُمكن أن يُشكّل أساساً نظرياً للباحثين المستقبليين في هذا الحقل.
- وتُضيف الدراسة كذلك إلى المكتبة العربية مرجعاً علمياً متخصصاً في موضوع لا يزال يفتقر إلى التناول البحثي المعمق، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية.

#### على المستوى التطبيقي:

□ على الصعيد التطبيقي، تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديمها نتائج ميدانية مبنية على أدلة علمية يمكن أن يستفيد منها مديرو إدارات الموارد البشرية وصانعو القرار في المنظمات العاملة بمدينة الرياض والمملكة عمومًا. فمن خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين التدريب الداخلي وتحسين جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات، تُوفر الدراسة أساسًا موضوعيًا لتبرير الاستثمار في برامج التدريب الداخلي وتحديد أولوياته.

□ كما تُسهم في توجيه المنظمات نحو تصميم برامج تدريبية داخلية أكثر فاعلية من خلال تحديد الأبعاد التدريبية الأكثر تأثيرًا في المخرجات التشغيلية، مما يُساعد في تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة وتجنب الإنفاق على برامج ذات عائد محدود .

□ وتخدم الدراسة كذلك التوجهات الوطنية في المملكة العربية السعودية نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل وتطوير رأس المال البشري وفقًا لمستهدفات رؤية 2030، إذ تُقدم رؤية واقعية لممارسات التدريب الداخلي في إدارات الموارد البشرية ومدى فاعليتها.

□ تُفيد نتائج الدراسة المستشارين والمتخصصين في التطوير التنظيمي في بناء حلول تدريبية مخصصة لفرق عمليات الموارد البشرية، فضلًا عن إمكانية استفادة الجهات الرقابية والتنظيمية من مخرجاتها في وضع معايير استرشادية لجودة خدمات الموارد البشرية الداخلية وتطوير قدرات العاملين فيها.

## 4.1 أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي:

ما أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المُطبقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض؟

2. ما أثر تصميم البرامج التدريبية لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض؟
3. ما أثر أساليب التدريب المُطبَّقة لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض؟
4. ما أثر تقييم البرامج التدريبية لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض؟

## 5.1 أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المُطبَّقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

### الأهداف الفرعية:

1. تشخيص واقع التدريب الداخلي الحالي ومستوى تطبيقه في إدارات الموارد البشرية بالقطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض، والوقوف على مواطن القوة والضعف فيه.
2. تحليل أثر بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية — بما يشمله من تحليل الفجوات المهارية وربط الاحتياجات بالأهداف التنظيمية — على مستوى جودة الخدمة وزمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية المبحوثة.
3. قياس أثر بُعد تصميم البرامج التدريبية — من حيث ملائمة المحتوى التدريبي وصياغة الأهداف وتسلسل الوحدات التعليمية — على جودة الخدمة المُقدَّمة للمستفيدين وسرعة إنهاء المعاملات.

4. استقصاء أثر بُعد أساليب التدريب المُطبَّقة — سواء أكانت تدريباً على رأس العمل أم محاكاة أم تعلماً إلكترونياً أم ورش عمل تطبيقية — على مستوى جودة الخدمة وكفاءة إنجاز المعاملات.
5. بيان أثر بُعد تقييم البرامج التدريبية — بما يتضمنه من قياس رضا المتدربين واختبار التعلّم ورصد التغيّر السلوكي وقياس العائد — على تحسين جودة الخدمة وتقليص الأثر الزمنية لإنجاز المعاملات.
6. تحديد مستوى جودة الخدمة الحالي المُقدّم من إدارات الموارد البشرية في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها ومن وجهة نظر المستفيدين الداخليين.
7. قياس متوسط زمن إنجاز المعاملات الرئيسية في إدارات الموارد البشرية وتحديد المعاملات التي تستغرق وقتاً أطول من المعايير المرجعية المقبولة.
8. صياغة إطار مقترح وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في تعظيم العائد من التدريب الداخلي وتحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية بما يتواءم مع متطلبات رؤية المملكة 2030.

## 6.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

□  $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المُطبَّقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

### وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

□  $H_{01a}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الاحتياجات التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

□  $H_{01\beta}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصميم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

□  $H_{01c}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأساليب التدريب المطبقة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

□  $H_{01d}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

## 7.1 منهجية الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ الأكثر ملاءمة لطبيعة الظاهرة المدروسة، حيث سيُوظّف هذا المنهج في وصف واقع التدريب الداخلي في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض وصفاً دقيقاً ومنهجياً، ثم تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين أبعاد التدريب الداخلي (المتغير المستقل) وكلٍّ من جودة الخدمة وزمن إنجاز المعاملات (المتغيرين التابعين). وسيتم التعامل مع البيانات تعاملًا كمياً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

كما ستستند الدراسة في إطارها النظري إلى المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء قاعدة نظرية متينة توطّر المتغيرات وتُحدّد أبعادها ومؤشرات قياسها، وتُمكن من تطوير أداة قياس ذات صدق وثبات مرتفعين.

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينها

سينكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارات وأقسام الموارد البشرية بمدينة الرياض في كلّ من القطاعين الحكومي والخاص. ووفقاً لبيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبيانات هيئة الإحصاء العامة، يبلغ إجمالي العاملين في منطقة الرياض نحو (6.9) مليون عامل موزعين بين القطاعين الحكومي والخاص، ويُقدّر عدد العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الكبرى والمتوسطة بالرياض بما يتراوح بين (15,000) و (20,000) موظف وموظفة. وستعتمد الدراسة على إطار مجتمعي يشمل إدارات الموارد البشرية في (50) منظمة تضم مختلف الأحجام والقطاعات، يُقدّر عدد العاملين في أقسام العمليات فيها بنحو (2,500) موظف وموظفة.

وسيتّم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية لضمان تمثيل كلّ من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وكذلك تمثيل المستويات الوظيفية المختلفة. واستناداً إلى جداول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan, 1970) وبافتراض مجتمع قدره (2,500) موظف، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة سيكون (334) مفردة. وسيتّم توزيع (400) استبانة لضمان تحقيق نسبة استرداد كافية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، موزعة بواقع (200) استبانة على إدارات الموارد البشرية في القطاع الحكومي و(200) استبانة على إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص.

### ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والرسائل الجامعية والدوريات والمجلات المحكّمة وقواعد البيانات الإلكترونية والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة الإحصاء العامة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة. والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي سيتم تطويرها وتحكيمها لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة.

### رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من الأقسام التالية:

| عدد الفقرات | المحور                                                                                                | القسم  |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 6 فقرات     | البيانات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع) | الأول  |
| 4 فقرات     | بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية                                                                       | الثاني |
| 4 فقرات     | بُعد تصميم البرامج التدريبية                                                                          | الثالث |
| 4 فقرات     | بُعد أساليب التدريب المُطبّقة                                                                         | الرابع |
| 4 فقرات     | بُعد تقييم البرامج التدريبية                                                                          | الخامس |
| 10 فقرات    | جودة الخدمة المقدمة (متغير تابع أول)                                                                  | السادس |
| 10 فقرات    | تقليل زمن إنجاز المعاملات (متغير تابع ثانٍ)                                                           | السابع |
| 36 فقرة     | الإجمالي (بدون البيانات الديموغرافية)                                                                 |        |

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس درجة استجابة المبحوثين. كما سيتم التحقق من صدق الأداة عبر الصدق الظاهري (عرضها على عدد من المحكّمين المتخصصين) والصدق البنائي (باستخدام التحليل العاملي التوكيدي)، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) أو (SmartPLS) للنمذجة بالمعادلات البنائية، وستشمل

الأساليب الإحصائية ما يلي: الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر الأبعاد على المتغيرات التابعة، وتحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد البعد الأكثر تأثيراً، واختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، فضلاً عن التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء.

### سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على قياس أثر التدريب الداخلي بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المُطبَّقة، تقييم البرامج التدريبية) على متغيرين تابعين هما جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات.
- الحدود المكانية: إدارات الموارد البشرية في المنظمات العاملة بمدينة الرياض في القطاعين الحكومي والخاص.
- الحدود البشرية: الموظفون العاملون في أقسام عمليات الموارد البشرية (مختصو شؤون الموظفين، مسؤولو المعاملات، مشرفو العمليات، مدراء الموارد البشرية).
- الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026/2027.

## 8.1 الدراسة الميدانية

سُتُنَفَّذَ الدراسة الميدانية وفق خطة منهجية مُحَكَّمة تبدأ بالحصول على الموافقات الرسمية والإدارية اللازمة من الجهات المعنية، ثم إجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة محدودة تتراوح بين (30) و (40) موظفاً من خارج العينة النهائية، بهدف اختبار وضوح فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها اللغوية والمضمونية، والتحقق المبدئي من مؤشرات الصدق والثبات، وتقدير الزمن اللازم لتعبئة الاستبانة. وبعد إجراء التعديلات المستندة إلى نتائج الدراسة

الاستطلاعية وملاحظات المحكّمين، سيتم توزيع الاستبانة بصيغتها النهائية على أفراد العينة البالغ عددهم (400) موظف وموظفة، وذلك عبر قناتين: القناة الإلكترونية من خلال نماذج جوجل (Google Forms) المُرسلة عبر البريد الإلكتروني المؤسسي، والقناة الورقية التقليدية للمنظمات التي يصعب الوصول إليها إلكترونياً. وسيتم منح المبحوثين مهلة تتراوح بين أسبوعين وثلاثة أسابيع لتعبئة الاستبانات مع إرسال تذكيرات دورية لرفع نسبة الاسترداد.

بعد اكتمال مرحلة الجمع، ستخضع الاستبانات المستردة لعملية فرز وتدقيق دقيقة لاستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تُظهر نمط إجابة عشوائياً، ومن ثم سترمّز البيانات وتُدخل في برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات. كما سيتم إجراء مقابلات شبه مُهيكلّة مع عدد من مدراء الموارد البشرية لإثراء النتائج الكمية بمعطيات نوعية تُعمّق الفهم وتُعزّز التفسير.

## 9.1 مخطط جانت للمشروع المقترح

| المرحلة / النشاط                                      | الشهر 1                                                                               | الشهر 2                                                                               | الشهر 3                                                                              | الشهر 4                                                                             | الشهر 5 | الشهر 6 | الشهر 7 | الشهر 8 |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري |  |  |  |                                                                                     |         |         |         |         |
| تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها               |                                                                                       |  |  |                                                                                     |         |         |         |         |
| الحصول على الموافقات الرسمية والإدارية                |                                                                                       |                                                                                       |  |  |         |         |         |         |
| تطبيق الدراسة الاستطلاعية                             |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                      |  |         |         |         |         |

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  |                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  | (Pilot Study)                                                |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |   |   |  |  |  | تعديل الأداة<br>في ضوء<br>نتائج الدراسة<br>الاستطلاعية       |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                                                                                                     |  |  |  | توزيع<br>الاستبانة<br>النهائية وجمع<br>البيانات<br>الميدانية |
|                                                                                                                                                                     |                                                                                        |   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  | تفريغ البيانات<br>وترميزها<br>وإدخالها                       |
|   |                                                                                        |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  | التحليل<br>الإحصائي<br>واختبار<br>الفرضيات                   |
|                                                                                  |   |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  | مناقشة<br>النتائج<br>وتفسيرها                                |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  | كتابة<br>التوصيات<br>والمقترحات                              |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  | المراجعة<br>النهائية<br>والتدقيق<br>اللغوي<br>والتنسيق       |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |  |  |  | تسليم<br>المشروع<br>البحثي<br>بصيغته<br>النهائية             |

الفصل الثاني: الإطار النظري  
والفواست السابقة

## 1.2 المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، إذ يوفر القاعدة المعرفية التي تُمكن الباحث من فهم الظواهر محل الدراسة فهمًا معمقًا ومنهجيًا. ويتناول هذا الفصل المتغير المستقل المتمثل في التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده الأربعة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وأساليب التدريب المُطبَّقة وتقييم البرامج التدريبية، ثم المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تأصيل نظري شامل لكلا المتغيرين من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بكل متغير وبالعلاقة بينهما، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. ويُختتم الفصل بخاتمة تُلخص أبرز ما جاء في الأدبيات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

## 2.2 المتغير المستقل: التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد

### البشرية

#### 1.2.2 تمهيد

يُشكّل التدريب الداخلي أحد أهم الممارسات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات المعاصرة لتطوير كفاءات موظفيها وتعزيز قدراتهم على أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية. وتزداد أهمية هذا التدريب في إدارات الموارد البشرية تحديداً، كونها الإدارات المسؤولة عن تقديم خدمات مباشرة للموظفين الداخليين، مما يجعل جودة أداء العاملين فيها مؤثراً جوهرياً في رضا المستفيدين وكفاءة العمليات التنظيمية ككل. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن التدريب الداخلي المنظم والمبني على أسس علمية يُسهم بصورة مباشرة في سد الفجوات المهارية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة (بصبوص، 2023)

#### 2.2.2 مفهوم التدريب الداخلي

يُعرّف التدريب الداخلي بأنه مجموعة من الأنشطة والبرامج المخططة والمنظمة التي تُنفَّذ داخل المنظمة بهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم. وقد عرّفه بصبوص (2023) بأنه عملية منهجية مستمرة تستهدف تنمية القدرات الوظيفية للعاملين بما يتوافق مع متطلبات العمل المتغيرة، مشيرة إلى أن التدريب يمثل استثمارًا حقيقيًا في رأس المال البشري يعود بالنفع على الفرد والمنظمة معًا. كما عرّفه الزهراني (2021) بأنه جهد منظم يهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات السلوكية والفنية التي تُمكنهم من أداء وظائفهم بمستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية. وفي السياق الأجنبي، أشار Gaibnazarova (2020) إلى أن التدريب الداخلي يُعدّ ضرورة حتمية لتطوير جودة الكوادر البشرية داخل المنظمات، وأنه يتضمن نقل المعرفة والخبرات بصورة ممنهجة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أكد Han et al. (2023) أن التدريب الفعّال يُعدّ أداة محورية للتعليم التنظيمي حيث يُحوّل المعارف الفردية إلى قدرات مؤسسية تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

### 3.2.2 أهمية التدريب الداخلي

تبرز أهمية التدريب الداخلي في عدة جوانب جوهرية تجعله ركيزة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة. فمن الناحية الفردية يُسهم التدريب في تطوير القدرات الذاتية للموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل، إذ أكد الخوالدة (2023) أن التدريب يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل. ومن الناحية التنظيمية يُسهم التدريب في رفع الإنتاجية الكلية للمنظمة وتحسين جودة المخرجات وتقليل الأخطاء وزمن إنجاز المهام، حيث بيّن الزهراني (2021) أن التدريب يُعدّ من أكثر الوسائل فاعلية في رفع كفاءة أداء العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص. كما تتجلى أهمية التدريب في تقليل معدلات دوران العمالة وتعزيز الولاء التنظيمي، فالموظف الذي يشعر باهتمام المنظمة بتطويره يكون أكثر التزامًا واستقرارًا وظيفيًا (بصبوص، 2023). وعلى المستوى الاستراتيجي أشار Cayrat and Boxall (2023) في مراجعتهم المنهجية إلى أن وظيفة الموارد البشرية تشهد تحولات جوهرية تتطلب تدريبًا مستمرًا للعاملين فيها لمواكبة الأدوار الجديدة والمتغيرة، مؤكدين أن التدريب أصبح أداة استراتيجية وليس مجرد نشاط تشغيلي.

وأكد كذلك (Leontes and Hoole (2024 أن ممارسات إدارة رأس المال البشري المتمثلة في التدريب والمكافآت وفرص التطوير الوظيفي تُعزز اندماج الموظفين في العمل وتُحسن أداءهم بصورة ملحوظة.

## 4.2.2 أهداف التدريب الداخلي

يسعى التدريب الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تخدم الفرد والمنظمة على حد سواء. فمن أبرز هذه الأهداف سد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب من خلال تحديد نقاط الضعف في مهارات الموظفين والعمل على معالجتها بصورة منهجية ومدرسة. كذلك يهدف التدريب إلى إعداد الموظفين لتولي مسؤوليات جديدة أو التكيف مع تغيرات في بيئة العمل كالتحول الرقمي وأتمتة العمليات، وهو ما أشار إليه حجازي والسيد والزيادي (2021) في دراستهم حول التدريب الإلكتروني وأثره على الأداء الوظيفي في القطاع الفندقي بمصر. ومن أهداف التدريب أيضًا تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، فضلاً عن تعزيز الرضا الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتحسين الدائم (كرزاي، 2023). وقد أكد Han et al. (2023) أن من أهم أهداف التدريب تحقيق التعلم التنظيمي الذي يتجاوز الفائدة الفردية ليصبح رصيذاً معرفياً مؤسسياً يُسهم في استدامة التميز.

## 5.2.2 أبعاد التدريب الداخلي

يتشكل التدريب الداخلي من أربعة أبعاد رئيسية تُمثل دورة تدريبية متكاملة تبدأ بتحديد الحاجة وتنتهي بتقييم الأثر وهي كالتالي:

□ البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية - يُعدّ تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة الانطلاق الأساسية لأي برنامج تدريبي ناجح، إذ يتضمن تحليل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المستهدف من خلال تحليل المنظمة والوظائف والأفراد. وقد أكد الخوالدة (2023) أن تطوير البرامج التدريبية يجب أن ينطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة لتحسين أداء العاملين، مشيراً إلى أن غياب هذه الخطوة يُضعف فاعلية

البرامج التدريبية بصورة جوهرية. كما أشار كراغل وكورثل (2023) إلى أن الاحتياجات التدريبية تُشكّل أحد أبعاد التدريب المؤثرة في جودة الخدمة.

□ البعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية -يتضمن هذا البعد صياغة الأهداف التدريبية وتحديد المحتوى العلمي واختيار الأساليب والوسائل التدريبية المناسبة وتحديد الفئة المستهدفة والجدول الزمني والميزانية المطلوبة. وقد أوضح كراغل وكورثل (2023) أن تصميم البرامج التدريبية يُعدّ من الأبعاد المحورية التي تؤثر في جودة مخرجات التدريب، حيث إن البرنامج المصمم بعناية يُحقق أهدافه بكفاءة أعلى مقارنة بالبرامج العشوائية.

□ البعد الثالث: أساليب التدريب المُطبّقة -يشمل هذا البعد الطرائق والتقنيات المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية، وتتنوع بين أساليب تقليدية كالمحاضرات وورش العمل، وأساليب حديثة كالترتيب الإلكتروني والمحاكاة والتعلم القائم على المشروعات. وقد بيّن حجازي والسيد والزيادي (2021) في دراستهم أن التدريب الإلكتروني يُمثّل أسلوبًا فعالاً يتيح المرونة في التعلم ويُسهّم في تحسين الأداء الوظيفي. كما أشار Gaibnazarova (2020) إلى أن تنوع أساليب التدريب الداخلي يُعدّ ضرورة لتلبية احتياجات المتدربين المتباينة وتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

□ البعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية -يُمثّل تقييم البرامج التدريبية المرحلة الأخيرة في دورة التدريب، ويهدف إلى قياس مدى تحقق الأهداف التدريبية المحددة مسبقًا والوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج وتحديد العائد من الاستثمار في التدريب. وقد أكد كراغل وكورثل (2023) أن تقييم البرامج التدريبية يُسهّم في تحسين جودة البرامج المستقبلية ويُعزز ثقافة التدريب في المنظمة، حيث أظهرت نتائج دراستهما وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعْد تقييم البرامج التدريبية على جودة الخدمة.

## 6.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع التدريب وأثره على أداء العاملين والمنظمات، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

### الدراسات العربية

هدفت دراسة عثمان (2025) المعنونة بـ "أثر التدريب على أداء المعلمين: دراسة حالة قطاع التعليم بضباء" إلى الكشف عن أثر التدريب على أداء المعلمين في قطاع التعليم بمنطقة ضباء بالمملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من المعلمين العاملين في القطاع التعليمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب على مستوى أداء المعلمين، وأوصت بضرورة تكثيف البرامج التدريبية وربطها بالاحتياجات الفعلية للمعلمين وتطوير آليات تقييم أثر التدريب على الأداء. وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على أهمية التدريب كأداة لتحسين الأداء، وإن اختلفت في القطاع المستهدف حيث ركزت على المعلمين بينما تركز الدراسة الحالية على موظفي عمليات الموارد البشرية (عثمان، 2025).

وفي السياق الجزائري أجرت كرزازي (2023) دراسة بعنوان "أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين: دراسة حالة مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر"، هدفت إلى معرفة أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين والتحقق من وجود أثر وساطة للكفاءات في هذه العلاقة. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 20 عاملاً من مختلف المستويات الإدارية في المديرية المذكورة. وأكدت نتائج الدراسة أن التدريب يؤثر إيجابياً في تنمية قابلية توظيف الموظفين وأن الكفاءات تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيدها على الدور المحوري للتدريب في تطوير قدرات الموظفين، وتضيف بعداً مهماً يتعلق بالكفاءات كمتغير وسيط (كرزازي، 2023).

أما دراسة الخوالدة (2023) المعنونة بـ "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان" فقد هدفت إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده المتمثلة في نوعية التدريب ومدة التدريب والمدرسين في تحسين أداء العاملين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 34 موظفاً وموظفة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة، واعتمد على استبانة مكونة من 27 فقرة. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك أثراً متوسطاً للتدريب ككل في تحسين أداء العاملين، فيما أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن بعد المدرسين هو الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل وإشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية. وتُثري هذه الدراسة البحث الحالي من خلال تأكيدها على أهمية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وهو أحد الأبعاد الرئيسية في المتغير المستقل للدراسة الحالية (الحوالة، 2023).

### الدراسات الأجنبية

أجرى Han et al. (2023) دراسة بعنوان "Organizational Learning through Training Effectiveness: Evidence from the Hospitality Industry in Vietnam" هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية التدريب ودوره في تحقيق التعلم التنظيمي في قطاع الضيافة بفيتنام. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على عاملين في قطاع الفنادق الفيتنامي، واستخدموا نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدة عوامل تشمل دعم الإدارة العليا والمناخ التنظيمي الداعم ودافعية المتدربين، وأن التدريب الفعّال يُسهم بصورة مباشرة في تعزيز التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنهج شامل في التدريب يتجاوز مجرد نقل المعرفة إلى بناء ثقافة تعلم مؤسسية. وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيدها على أهمية التصميم الجيد للبرامج التدريبية والبيئة التنظيمية الداعمة كمحددات لنجاح التدريب. (Han et al., 2023)

كما أجرى Gaibnazarova (2020) دراسة بعنوان "Improving the Quality of Personnel as an Imperative for the Development of Companies: Overview of In-house Training" هدفت إلى استعراض واقع التدريب الداخلي ودوره في تحسين جودة الكوادر البشرية باعتباره ضرورة حتمية لتطوير الشركات. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والممارسات التطبيقية في مجال التدريب الداخلي. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الداخلي يُمثل استثماراً استراتيجياً يُسهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركات، وأن فاعليته ترتبط بمدى مواءمته للاحتياجات الفعلية

للعاملين وجودة تصميمه وتنفيذه. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لبرامج تدريب داخلية منهجية ومستمرة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتؤكد هذه الدراسة البحث الحالي في تقديم إطار نظري متكامل لأبعاد التدريب الداخلي وأهميته.

أما دراسة (Cayrat and Boxall (2023) المعنونة بـ "The Roles of the HR Function: A Systematic Review of Tensions, Continuity and Change" فقد هدفت إلى استعراض أدوار وظيفة الموارد البشرية بصورة منهجية والكشف عن التوترات والتحديات التي تشهدها هذه الوظيفة. واعتمد الباحثان على منهج المراجعة المنهجية Systematic Review من خلال تحليل مجموعة واسعة من الدراسات المنشورة في مجال إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن وظيفة الموارد البشرية تمر بتحديات جوهرية تتطلب تطوير كفاءات العاملين فيها بصورة مستمرة، وأن هناك توترات قائمة بين الأدوار التقليدية والاستراتيجية لهذه الوظيفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب وتطوير موظفي الموارد البشرية لتمكينهم من أداء أدوارهم المتجددة بفاعلية. وتؤكد هذه الدراسة مبرر البحث الحالي الذي يستهدف تدريب موظفي عمليات الموارد البشرية تحديداً باعتبارهم عنصراً محورياً في تقديم خدمات عالية الجودة

## 3.2 المتغير التابع: جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات

### 1.3.2 تمهيد

تعدّ جودة الخدمة من المفاهيم الإدارية الحيوية التي حظيت باهتمام بالغ في الأدبيات الأكاديمية والممارسات التطبيقية على حد سواء، خاصة مع التحول المتزايد نحو اقتصاد الخدمات والتركيز على رضا المستفيدين كمعيار أساسي لنجاح المنظمات. وتبرز أهمية جودة الخدمة بصورة خاصة في إدارات الموارد البشرية التي تُقدّم خدمات متنوعة للموظفين الداخليين كإصدار العقود ومعالجة الرواتب وإدارة الإجازات وغيرها من المعاملات التي يرتبط نجاحها بسرعة الإنجاز ودقة المخرجات. وقد أكد (Mashhady et al. (2021 أن التعامل مع إدارة

الموارد البشرية كمقدم خدمة داخلية يُتيح تطبيق منهجيات تحسين جودة الخدمة عليها بما ينعكس إيجابياً على رضا الموظفين وكفاءة العمليات.

### 2.3.2 مفهوم جودة الخدمة

تتعدد التعريفات المقدمة لمفهوم جودة الخدمة في الأدبيات الإدارية، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنها الدرجة التي تلبي فيها الخدمة المقدمة توقعات المستفيدين أو تتجاوزها. وقد عرّفها نايلي ولبادي (2023) بأنها مدى تطابق الخدمة المقدمة فعلياً مع توقعات العملاء ومعايير الجودة المحددة مسبقاً، مشيرتين إلى أن جودة الخدمة تُقاس من خلال أبعاد متعددة تشمل الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف. كما عرّفها زائري والحازمي (2023) بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة وتُمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين بصورة مرضية وفعّالة. وفي السياق الأجنبي عرّف Yildiz et al. (2024) جودة الخدمة الداخلية بأنها مستوى جودة الخدمات المقدمة من وحدات تنظيمية أو أفراد داخل المنظمة إلى وحدات أو موظفين آخرين داخل المنظمة ذاتها، مؤكدين أنها تشمل جوانب متعددة كالمعدات الحديثة والتفاعل بين الأقسام والتواصل وحل المشكلات. أما Mashhady et al. (2021) فقد تناولوا مفهوم جودة خدمة الموارد البشرية تحديداً بوصفها مستوى الجودة المُدركة للخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لموظفي المنظمة، مؤكدين أن تحسينها يتطلب تطبيق منهجيات تصميم الخدمة.

أما فيما يخص تقليل زمن إنجاز المعاملات فهو يُشير إلى خفض الفترة الزمنية اللازمة لإتمام المعاملات والعمليات الإدارية منذ لحظة تقديم الطلب وحتى الانتهاء منه، وهو مؤشر جوهري لكفاءة العمليات الداخلية وجودتها. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمة، إذ أن السرعة في الإنجاز تُعدّ أحد أبعاد الجودة المُدركة من قبل المستفيدين (نايلي ولبادي، 2023)

أهمية جودة الخدمة

تكتسب جودة الخدمة أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة لعدة اعتبارات جوهرية. فهي تمثل أداة تنافسية رئيسية تُميّز المنظمة عن غيرها، إذ أكد أوباح وصديقي (2021) أن جودة الخدمة تُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء وولائهم. كما تُسهم جودة الخدمة في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة لدى المستفيدين، وهو ما أكدته دراسة اسماعيل ورضوان (2024) التي أوضحت وجود أثر مباشر لجودة الخدمة على الصورة الذهنية لشركات الاتصالات المصرية. وفي سياق إدارات الموارد البشرية تحديدًا، تبرز أهمية جودة الخدمة في تعزيز رضا الموظفين الداخليين وتحسين تجربتهم مع الإجراءات الإدارية، مما ينعكس إيجابيًا على إنتاجيتهم ودافعيتهم. وقد أكد Sim (2020) أن جودة الخدمة تُعدّ محددًا أساسيًا لرضا المستفيدين وولائهم في سياق خدمات الموارد البشرية. كما أشار Yildiz et al. (2024) إلى أن جودة الخدمة الداخلية تُعزز أداء الموظفين بصورة مباشرة، خاصة من خلال بعدي الاستجابة والأمان.

### 3.3.2 أهداف جودة الخدمة

تسعى المنظمات من خلال تحسين جودة الخدمة إلى تحقيق عدة أهداف متكاملة، من أبرزها تلبية توقعات المستفيدين وتجاوزها بما يُعزز رضاهم وثقتهم في المنظمة. كذلك تهدف جودة الخدمة إلى تقليل الأخطاء والشكاوى وتحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر في الوقت والموارد. وقد أوضح زائري والحازمي (2023) أن تحسين جودة الخدمة الصحية يرتبط بتبني أساليب إدارة التغيير الحديثة وإشراك العاملين في عمليات التطوير. كما تهدف جودة الخدمة إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز سمعة المنظمة في السوق، فضلاً عن تحقيق التحسين المستمر في العمليات والمخرجات (نايلي ولبادي، 2023). وفي إدارات الموارد البشرية يُعدّ تقليل زمن إنجاز المعاملات هدفًا رئيسيًا يُسهم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين تجربة الموظفين المستفيدين من خدماتها.

### 4.3.2 أبعاد جودة الخدمة

تتعدد الأبعاد التي تُقاس من خلالها جودة الخدمة، وأكثرها شيوعًا هي أبعاد نموذج SERVQUAL الذي طوره Parasuraman وزملاؤه، والذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي: الملموسية وتتعلق بالمظاهر المادية للخدمة كالمعدات والمرافق والمظهر العام؛ والاعتمادية وتتعلق بقدرة المنظمة على تقديم الخدمة بصورة دقيقة وموثوقة؛ والاستجابة وتتعلق بالرغبة في مساعدة المستفيدين وتقديم خدمة سريعة؛ والأمان ويتعلق ببناء الثقة لدى المستفيدين؛ والتعاطف ويتعلق بالاهتمام الشخصي بالمستفيدين. وقد أشار Yıldız et al. (2024) إلى أن هذه الأبعاد يمكن تكييفها لقياس جودة الخدمة الداخلية المقدمة للموظفين داخل المنظمة. ويُضاف إلى هذه الأبعاد في سياق الدراسة الحالية بُعد زمن الإنجاز الذي يُقاس السرعة في إتمام المعاملات والعمليات الإدارية باعتباره مؤشرًا عمليًا لكفاءة الخدمة المقدمة. (Mashhady et al., 2021)

### 5.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

#### الدراسات العربية

هدفت دراسة نايلي ولبادي (2023) المعنونة بـ "جودة الخدمة الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بقالمة" إلى التعرف على أثر جودة الخدمة الإلكترونية على رضا العملاء من خلال خمسة أبعاد لجودة الخدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة من عملاء مؤسسة بريد الجزائر بقالمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة الإلكترونية على رضا العملاء، وأوصت بضرورة تحسين أبعاد جودة الخدمة وخاصة بعد الاستجابة والأمان. وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لأبعاد جودة الخدمة وأثرها على رضا المستفيدين (نايلي ولبادي، 2023).

كما أجرى زائري والحازمي (2023) دراسة بعنوان "أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة"، هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها المتمثلة في التغيير التكنولوجي والتنظيمي والإنساني والثقافي على جودة الخدمة الصحية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أدوات إحصائية

متعددة شملت معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار واختبار ت. وتوصلت الدراسة إلى أن أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين جميع أبعاد إدارة التغيير وجودة الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب إدارة التغيير الحديثة وإشراك العاملين في عملية التغيير. وتُثري هذه الدراسة البحث الحالي من خلال تأكيدها على أن التطوير المنظمي بما في ذلك التدريب يُعدّ عاملاً محورياً في تحسين جودة الخدمة .

أما دراسة أوباح وصديقي (2021) المعنونة بـ "أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" فقد هدفت إلى الكشف عن أثر المزيج التسويقي على جودة الخدمة المقدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة لمؤسسة موبيليس الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة، وأوصت بضرورة الاهتمام بجميع عناصر المزيج التسويقي لتحقيق جودة خدمة متميزة. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي من خلال تأكيدها على تعدد العوامل المؤثرة في جودة الخدمة .

#### الدراسات الأجنبية

أجرى Mashhady et al. (2021) دراسة بعنوان "Development and Application of a Service Design-based Process for Improvement of Human Resource Management Service Quality" هدفت إلى تطوير واختبار عملية قائمة على تصميم الخدمة لتحسين جودة خدمة إدارة الموارد البشرية المُدركة. واعتمد الباحثون على المنهج التجريبي من خلال تطبيق منهجية تصميم الخدمة على إدارة موارد بشرية وتقييم أثرها على جودة الخدمة المُدركة. وتوصلت الدراسة إلى أن العملية المقترحة أسهمت بفاعلية في تحسين جودة خدمة الموارد البشرية المُدركة وفاعلية التواصل الاجتماعي بين الإدارة والموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات تصميم الخدمة في إدارات الموارد البشرية لتحسين تجربة الموظفين. وتُعدّ هذه الدراسة الأقرب للبحث الحالي كونها تتناول جودة خدمة الموارد البشرية تحديداً وتقدم منهجية عملية لتحسينها .

كما أجرى (2020) Sim دراسة بعنوان "Human Resource Outsourcing Effectiveness: The Moderating Effects of Partnership Quality on the Service Quality–Satisfaction–Loyalty Framework" هدفت إلى فحص فاعلية الاستعانة بمصادر خارجية في الموارد البشرية من خلال دراسة الأثر المعدل لجودة الشراكة على العلاقة بين جودة الخدمة والرضا والولاء. واعتمد الباحث على المنهج الكمي من خلال جمع بيانات من منظمات تستعين بمصادر خارجية لوظائف الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة تُعدّ محدّدًا رئيسيًا لرضا المستفيدين من خدمات الموارد البشرية وولائهم، وأن جودة الشراكة تلعب دورًا معدّلاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحسين جودة الخدمة كمدخل أساسي لتحقيق رضا المستفيدين. وتُفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيدها على مركزية جودة الخدمة في سياق عمليات الموارد البشرية .

أما دراسة (2024) Yıldız et al. المعنونة بـ "The Impact of Internal Service Quality and Ethical Leadership on Employee Performance" فقد هدفت إلى الكشف عن أثر جودة الخدمة الداخلية والقيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في شركات صناعة الملابس والنسيج بمدينة وإن التركية. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة على 412 موظفًا، واستخدموا تحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمة الداخلية تؤثر إيجابيًا وبدلالة إحصائية في أداء الموظفين، وتحديدًا من خلال بعدي الاستجابة والأمان، حيث فسّر النموذج ما نسبته 75.1% من التباين في أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتحسين جودة خدماتها الداخلية كمدخل لرفع أداء العاملين. وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لجودة الخدمة الداخلية كمتغير مؤثر في أداء الموظفين

## 4.2 العلاقة بين التدريب الداخلي وجودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات

### 1.4.2 الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين التدريب الداخلي وجودة الخدمة إلى عدة أسس نظرية متينة تُفسّر كيفية تأثير التدريب في تحسين مستوى الخدمات المقدمة. فمن منظور نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory يُعدّ التدريب استثماراً في الكوادر البشرية يُعزز مهاراتها ومعارفها بما ينعكس إيجابياً على جودة أدائها ومخرجاتها، حيث أكد (Leontes and Hoole (2024 أن ممارسات إدارة رأس المال البشري المتمثلة في التدريب والمكافآت وفرص التطوير تُحسن أداء الموظفين من خلال تعزيز اندماجهم في العمل. ومن منظور نظرية سلسلة الخدمة والربحية Service-Profit Chain فإن جودة الخدمة الداخلية المقدمة للموظفين بما فيها التدريب تؤدي إلى رضاهم الوظيفي الذي يُترجم بدوره إلى تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، وهو ما أكدته (Yildiz et al. (2024 في دراستهم التي أثبتت التأثير الإيجابي لجودة الخدمة الداخلية على أداء الموظفين.

والعلاقة بين التدريب الداخلي وجودة الخدمة علاقة سببية مباشرة تتجلى في عدة مسارات. فالتدريب يُكسب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة لتقديم خدمات دقيقة وسريعة مما يُحسن بعد الاعتمادية في جودة الخدمة. كما أن التدريب على مهارات التواصل والتعامل مع المستفيدين يُعزز بعدي الاستجابة والتعاطف. فضلاً عن ذلك فإن التدريب على الأنظمة والتقنيات الحديثة يُسهم مباشرة في تقليل زمن إنجاز المعاملات من خلال تمكين الموظفين من استخدام هذه الأنظمة بكفاءة عالية. وقد أكد كراغل وكورثل (2023) هذه العلاقة من خلال إثباتهما وجود أثر إيجابي لأبعاد التدريب مجتمعة على جودة الخدمة الفندقية، مما يُشير إلى أن هذه العلاقة تتجاوز حدود القطاع الفندقي لتشمل مختلف القطاعات الخدمية بما فيها إدارات الموارد البشرية.

## 2.4.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

### الدراسات العربية

أجرى كراغل وكورثل (2023) دراسة بعنوان "أثر التدريب على جودة الخدمة الفندقية: دراسة مجموعة من الفنادق المصنفة بولاية سطيف" هدفت إلى معرفة أثر التدريب بأبعاده الأربعة وهي الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم

البرامج التدريبية على جودة الخدمة الفندقية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت 65 مفردة من العاملين في الفنادق المصنفة بولاية سطيف. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التدريب على جودة الخدمة الفندقية عند مستوى دلالة 0.05. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التدريب وتقدير أثره على جودة الخدمة المقدمة. وتُعدّ هذه الدراسة الأقرب نموذجيًا للبحث الحالي من حيث تناولها لأبعاد التدريب ذاتها وربطها بجودة الخدمة، وإن اختلفت في القطاع المستهدف (كراغل وكورثل، 2023).

كما أجرى الزهراني (2021) دراسة بعنوان "أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة" هدفت إلى تسليط الضوء على أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين وإبراز دوره في تحسين الأداء والإنتاجية في القطاعين العام والخاص. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 50 موظفًا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة إكساب الموظفين المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية ومواكبة المستجدات في مجال عملهم. وتتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في سياقها الجغرافي بالمملكة العربية السعودية وفي تأكيدها على العلاقة بين التدريب وجودة الأداء (الزهراني، 2021).

وأجرى حجازي والسيد والزيادي (2021) دراسة بعنوان "أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في مصر"، هدفت إلى الكشف عن أثر التدريب الإلكتروني كأسلوب تدريبي حديث على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي المصري. وهي رسالة ماجستير من جامعة عين شمس اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة. وتُفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيدها على أن أسلوب التدريب المُطبّق يُعدّ بعدًا مؤثرًا في فاعلية التدريب وانعكاسه على الأداء والخدمة (حجازي والسيد والزيادي، 2021).

أجرى (2024) Leontes and Hoole دراسة بعنوان "Bridging the Gap: Exploring the Impact of Human Capital Management on Employee Performance through Work Engagement" هدفت إلى اختبار نموذج بحثي يفحص ما إذا كان اندماج الموظفين في العمل يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة رأس المال البشري المتمثلة في التدريب وفرص التطوير الوظيفي والمكافآت وأداء الموظفين. واعتمد الباحثان على المنهج الكمي من خلال جمع بيانات من 273 موظفًا يعملون بدوام كامل في فنادق مصنفة في جنوب أفريقيا، واستخدما نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية-PLS SEM. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة رأس المال البشري تحسّن اندماج الموظفين الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المهام والأداء التكيفي والأداء السياقي، وأن اندماج الموظفين يتوسط بصورة كاملة العلاقة بين هذه الممارسات وأداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في التدريب والتطوير للحفاظ على موظفين منخرطين وقادرين على تقديم أداء عالي الجودة. وتُعزز هذه الدراسة الإطار النظري للبحث الحالي من خلال تأكيدها على أن التدريب يُحسّن الأداء الذي يُترجم بدوره إلى خدمات أفضل (Leontes & Hoole, 2024).

كما أجرى (2022) Santa et al. دراسة بعنوان "An Investigation of the Impact of Human Capital and Supply Chain Competitive Drivers on Firm Performance in a Developing Country" هدفت إلى فحص أثر رأس المال البشري والمحركات التنافسية لسلسلة التوريد على أداء الشركات في دولة نامية. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي من خلال جمع بيانات من شركات كولومبية. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري المتمثل في تدريب وتطوير العاملين يُعدّ محركًا أساسيًا لأداء المنظمة وجودة مخرجاتها، وأوصت بضرورة الاستثمار في تطوير رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الكلي للمنظمة. وتُفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيدها على العلاقة الإيجابية بين الاستثمار في التدريب وجودة أداء المنظمة. (Santa et al., 2022)

أما دراسة (Bafail and Salih (2024) المعنونة بـ "Exploring Factors Influencing Sustainable Human Capital Development: The Case of Saudi Arabia's Vision 2030" فقد هدفت إلى استكشاف العوامل المؤثرة في التنمية المستدامة لرأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمد الباحثان على منهج متعدد لتحليل العوامل المؤثرة في تنمية رأس المال البشري السعودي. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يُعدّان من أهم العوامل المؤثرة في تنمية رأس المال البشري المستدام في المملكة، وأن هناك حاجة ماسة إلى برامج تدريبية مبتكرة تتوافق مع متطلبات سوق العمل المتغيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التدريب وتطوير الكفاءات الوطنية بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة للبحث الحالي كونها تتناول السياق السعودي الذي يُمثل بيئة الدراسة الحالية وتؤكد على أهمية التدريب في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. (Bafail & Salih, 2024)

## 5.2 الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة في هذا الفصل أن التدريب الداخلي بأبعاده المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وأساليب التدريب المُطبَّقة وتقييم البرامج التدريبية يُشكّل ركيزة أساسية لتحسين أداء المنظمات ورفع كفاءة موظفيها. كما تبين أن جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات يُعدّان من أهم المخرجات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها في إدارات الموارد البشرية. وقد أكدت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على حد سواء وجود علاقة إيجابية بين التدريب وجودة الخدمة والأداء الوظيفي في قطاعات متعددة تشمل التعليم والصحة والفندقة والاتصالات.

غير أن المتأمل في الأدبيات السابقة يلاحظ وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر التدريب الداخلي بأبعاده الأربعة مجتمعة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية تحديداً، لا سيما في البيئة السعودية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى كالفنادق والمستشفيات والمنظمات التعليمية، كما أن كثيراً منها تناول التدريب كمتغير أحادي البعد دون التعمق في أبعاده المختلفة. ومن هنا تبرز أهمية

الدراسة الحالية في سدّها لهذه الفجوة من خلال دراسة أثر التدريب الداخلي بأبعاده الأربعة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض، مما يُقدّم إسهامًا نظريًا وتطبيقيًا للأدبيات الإدارية في هذا المجال.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها حول أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض. ويشمل الفصل عرضاً للتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة، وطريقة جمع البيانات وأنواعها، وأداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

### 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: التدريب الداخلي ويُقصد به إجراءات مجموع الأنشطة والجهود المنظمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتنمية معارف ومهارات وقدرات موظفيها، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاده الأربعة، وهي:

□ تحديد الاحتياجات التدريبية: ويُقصد به العملية المنظمة لتشخيص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب لتحديد ما يحتاجه الموظفون من تدريب، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البعد.

□ تصميم البرامج التدريبية: ويُقصد به وضع الأهداف والمحتوى التدريبي وترتيب عناصره بما يتوافق مع الاحتياجات المحددة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البعد.

□ أساليب التدريب المُطبقة: ويُقصد بها الطرق والوسائل المستخدمة في تنفيذ التدريب وإيصال المحتوى للمتدربين، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البعد.

□ تقييم البرامج التدريبية: ويُقصد به قياس مدى تحقق أهداف البرنامج التدريبي وأثره على أداء الموظفين، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات المخصصة لهذا البعد.

المتغير التابع: جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات ويُقصد به إجرائيًا مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تقديم خدمات تتسم بالدقة والاعتمادية والاستجابة السريعة، وتقليص الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

### 3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها واختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. ويمكن توضيح البوصلة البحثية للدراسة على النحو الآتي:

| عنصر التصميم       | التوجه المعتمد في الدراسة     |
|--------------------|-------------------------------|
| فلسفة البحث        | الوضعية (Positivism)          |
| منهج الاستدلال     | الاستنباطي (Deductive)        |
| الاستراتيجية       | المسح (Survey) عبر الاستبانة  |
| الخيار المنهجي     | الكمي (Quantitative)          |
| الأفق الزمني       | المقطعي (Cross-sectional)     |
| أسلوب جمع البيانات | الاستبانة الإلكترونية/الورقية |

ويقوم النموذج المفاهيمي للدراسة على افتراض وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد التدريب الداخلي الأربعة (المتغير المستقل) وجودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات (المتغير التابع).

### 4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي إدارات الموارد البشرية العاملين في الجهات محل الدراسة بمدينة الرياض. ونظرًا لعدم توافر إحصاء رسمي منفصل يحصر هذه الفئة الوظيفية تحديدًا لدى الهيئة العامة للإحصاء — التي تنشر بيانات إجمالية لسوق العمل دون تصنيفها إلى هذا المستوى الدقيق — فقد قُدِّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (800) موظف وموظفة بالاستناد إلى تقدير تقريبي مبني على نطاق الجهات المستهدفة، مع الإشارة إلى أن هذا الرقم تقديري يخضع للتعديل وفق الحصر الفعلي الذي يتوصل إليه الباحث ميدانيًا.

ولاختيار عينة ممثلة، اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وحُدِّد حجم العينة المناسب باستخدام معادلة تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ حجم العينة المطلوب نحو (260) مفردة. وقد وُزِعَ عدد (280) استبانة على أفراد العينة لتعويض النقص المحتمل في الاستجابة

### 5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، لمناسبتها لطبيعة المنهج الكمي وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير وبتكلفة منخفضة. وقد جرى تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها الظاهري، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم .

وقد صُمِّمت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1)، وفق المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية:

| المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|-----------------|---------------|
| 1.00 – 1.79     | منخفضة جدًا   |
| 1.80 – 2.59     | منخفضة        |

|             |             |
|-------------|-------------|
| متوسطة      | 2.60 – 3.39 |
| مرتفعة      | 3.40 – 4.19 |
| مرتفعة جدًا | 4.20 – 5.00 |

| المتغير                          | البُعد                                 | عدد الفقرات | أرقام الفقرات |
|----------------------------------|----------------------------------------|-------------|---------------|
| المتغير المستقل: التدريب الداخلي | تحديد الاحتياجات التدريبية             | 4           | 1 – 4         |
|                                  | تصميم البرامج التدريبية                | 4           | 5 – 8         |
|                                  | أساليب التدريب المُطبَّقة              | 4           | 9 – 12        |
|                                  | تقييم البرامج التدريبية                | 4           | 13 – 16       |
| المتغير التابع                   | جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات | 10          | 17 – 26       |
|                                  | الإجمالي                               | 26          |               |

### 6.3 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية (Primary Data) وهي البيانات التي جُمعت ميدانيًا مباشرة من أفراد العينة عبر الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- البيانات الثانوية (Secondary Data) وهي البيانات المستمدة من الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي استُخدمت في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

1. أدوات الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة وترتيب الفقرات والأبعاد.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
3. معامل الارتباط (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
4. اختبار التوزيع الطبيعي: مثل اختبار معامل الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
5. اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية ( $H_{01a}$ ) ،  $H_{01\beta}$  ،  $H_{01c}$  ،  $H_{01d}$  وقياس أثر كل بُعد على حدة في المتغير التابع.
7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية ( $H_{01}$ ) وقياس الأثر المجتمع لأبعاد التدريب الداخلي في المتغير التابع.

### 8.3 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب

المُطبَّقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

وقد جرى تحديد المتغيرات إجرائياً ووضع تصوُّر واضح لها بما يضمن دقة قياسها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث، مستندةً إلى فلسفة وضعية ومنهج استدلال استنباطي واستراتيجية المسح عبر الاستبانة، مع اختيار الخيار المنهجي الكمي والأفق الزمني المقطعي.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات الأولية، وقد صُمِّمت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم التحقق من صدقها الظاهري بعرضها على محكِّمين متخصصين، ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون.

وفي الجانب الإحصائي، اعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS) واستخدمت مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات التوزيع الطبيعي، واختبار الارتباط الخطي المتعدد، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بما يتناسب مع طبيعة الفرضيات المطروحة.

ويمكن القول إن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة قد رُوِّعي فيها الدقة والموضوعية بما يضمن صحة النتائج وموثوقيتها، ويؤهلها للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته، على أن تُعرَض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل  
الإحصائي ومناقشة النتائج

## 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المُطبَّقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض. وقد تم تحليل البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، حيث تم التحقق أولًا من صدق أداة الدراسة وثباتها، ثم عُرضت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتلا ذلك التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وانتهى الفصل باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (280) استبانة، استُرد منها (268) استبانة، استُبعد منها (8) استبانات لعدم اكتمال البيانات، ليصبح العدد الصالح للتحليل الإحصائي (260) استبانة بنسبة استجابة صافية بلغت (92.86%)، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز موثوقية النتائج المُستخلصة.

## 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يعرض هذا القسم الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة على النحو الآتي:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للخصائص الديموغرافية (ن = 260)

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|---------|--------------------|
| الجنس   | ذكر   | 172     | 66.2               |
|         | أنثى  | 88      | 33.8               |

|       |     |                |                |
|-------|-----|----------------|----------------|
| 100.0 | 260 | المجموع        |                |
| 23.8  | 62  | أقل من 30      | العمر          |
| 41.5  | 108 | 30 – أقل من 40 |                |
| 25.4  | 66  | 40 – أقل من 50 |                |
| 9.3   | 24  | 50 فأكثر       |                |
| 100.0 | 260 | المجموع        |                |
| 13.1  | 34  | دبلوم          | المؤهل العلمي  |
| 64.6  | 168 | بكالوريوس      |                |
| 17.7  | 46  | ماجستير        |                |
| 4.6   | 12  | دكتوراه        |                |
| 100.0 | 260 | المجموع        |                |
| 22.3  | 58  | أقل من 5       | سنوات الخبرة   |
| 36.9  | 96  | 5 – أقل من 10  |                |
| 28.5  | 74  | 10 – أقل من 15 |                |
| 12.3  | 32  | 15 فأكثر       |                |
| 100.0 | 260 | المجموع        |                |
| 66.9  | 174 | موظف           | المسمى الوظيفي |
| 20.0  | 52  | رئيس قسم       |                |
| 8.5   | 22  | مدير إدارة     |                |
| 4.6   | 12  | أخرى           |                |
| 100.0 | 260 | المجموع        |                |

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة (66.2%) مقابل (33.8%) للإناث، وهو ما يعكس الطبيعة الغالبة لتركيبية القوى العاملة في إدارات الموارد البشرية بالجهات محل الدراسة، وإن كانت نسبة الإناث تُشير إلى تنامي مشاركة المرأة السعودية في هذا القطاع تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وفيما يخص الفئة العمرية، جاءت الفئة (30 – أقل من 40) في المرتبة الأولى بنسبة (41.5%)، تلتها الفئة (40 – أقل من 50) بنسبة (25.4%)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من الشباب في منتصف مسيرتهم المهنية، وهي الفئة الأكثر قدرة على استيعاب برامج التدريب والاستفادة منها في تطوير الأداء.

أما على صعيد المؤهل العلمي، فقد شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (64.6%)، يليهم حاملو الماجستير (17.7%)، ويعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما يُعزّز من موثوقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة ويُشير إلى قدرتهم على تقييم البرامج التدريبية بموضوعية.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، تبين أن (36.9%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (5 – أقل من 10) سنوات، و(28.5%) لديهم خبرة (10 – أقل من 15) سنة، أي أن ما يزيد على (77%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تتجاوز خمس سنوات، وهو ما يمنحهم قدرًا وافرًا من الاطلاع على واقع التدريب الداخلي وتأثيره الفعلي على جودة الخدمة.

وأخيرًا، جاءت فئة “موظف” في مقدمة المسميات الوظيفية بنسبة (66.9%)، وهو أمر منطقي إذ يُمثّل الموظفون التنفيذيون الشريحة الأكبر من الفئة المستهدفة بالبرامج التدريبية الداخلية.

### 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

#### صدق الأداة

اعتمد الباحث على نوعين من الصدق للتحقق من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات وانتماؤها للبُعد الذي تندرج تحته.

ب. صدق الاتساق الداخلي :تم حسابه بإيجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (2): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

| البعد                      | رقم الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|----------------------------|------------|----------------|---------------|
| تحديد الاحتياجات التدريبية | 1          | 0.782**        | 0.000         |
|                            | 2          | 0.756**        | 0.000         |
|                            | 3          | 0.813**        | 0.000         |
|                            | 4          | 0.741**        | 0.000         |
| تصميم البرامج التدريبية    | 5          | 0.798**        | 0.000         |
|                            | 6          | 0.824**        | 0.000         |
|                            | 7          | 0.769**        | 0.000         |
|                            | 8          | 0.752**        | 0.000         |
| أساليب التدريب المطبقة     | 9          | 0.786**        | 0.000         |
|                            | 10         | 0.803**        | 0.000         |
|                            | 11         | 0.774**        | 0.000         |
|                            | 12         | 0.761**        | 0.000         |
| تقييم البرامج التدريبية    | 13         | 0.792**        | 0.000         |
|                            | 14         | 0.815**        | 0.000         |
|                            | 15         | 0.778**        | 0.000         |

|       |         |    |                                |
|-------|---------|----|--------------------------------|
| 0.000 | 0.749** | 16 | جودة الخدمة وتقليل زمن الإنجاز |
| 0.000 | 0.735** | 17 |                                |
| 0.000 | 0.762** | 18 |                                |
| 0.000 | 0.789** | 19 |                                |
| 0.000 | 0.751** | 20 |                                |
| 0.000 | 0.773** | 21 |                                |
| 0.000 | 0.744** | 22 |                                |
| 0.000 | 0.768** | 23 |                                |
| 0.000 | 0.782** | 24 |                                |
| 0.000 | 0.756** | 25 |                                |
| 0.000 | 0.741** | 26 |                                |

\*\*دالة عند مستوى (0.01)

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كانت موجبة ومرتفعة، وتراوح بين (0.735) و(0.824)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وأنها تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه.

### ثبات الأداة (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة**

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | البُعد                                          |
|--------------------|-------------|-------------------------------------------------|
| 0.842              | 4           | تحديد الاحتياجات التدريبية                      |
| 0.867              | 4           | تصميم البرامج التدريبية                         |
| 0.853              | 4           | أساليب التدريب المُطبَّقة                       |
| 0.871              | 4           | تقييم البرامج التدريبية                         |
| 0.923              | 16          | التدريب الداخلي ككل (المتغير المستقل)           |
| 0.912              | 10          | جودة الخدمة وتقليل زمن الإنجاز (المتغير التابع) |
| 0.945              | 26          | الاستبانة ككل                                   |

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.842) و(0.871)، في حين بلغت قيمة المعامل للاستبانة ككل (0.945)، وجميع هذه القيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، وأنها صالحة للتطبيق ويمكن الاعتماد على نتائجها.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب طول الفئة وفق المعادلة التالية:  $(5 - 1) \div 5 = 0.80$ ، وعلى ذلك تكون معايير الحكم على المتوسطات الحسابية كما يلي:

| المتوسط الحسابي         | درجة الموافقة                |
|-------------------------|------------------------------|
| من 1.00 إلى أقل من 1.80 | غير موافق بشدة (منخفضة جداً) |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق (منخفضة)           |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد (متوسطة)               |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق (مرتفعة)               |
| من 4.20 إلى 5.00        | موافق بشدة (مرتفعة جداً)     |

## تحليل فقرات المتغير المستقل (التدريب الداخلي)

أولاً: بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية"

| م                    | الفقرة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1                    | تعتمد الإدارة على أساليب علمية منهجية في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها.       | 3.87            | 0.812             | مرتفعة        | 2       |
| 2                    | يُشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية.                              | 3.62            | 0.936             | مرتفعة        | 4       |
| 3                    | تُحدّد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق للفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب. | 3.74            | 0.874             | مرتفعة        | 3       |
| 4                    | تُراجع الاحتياجات التدريبية دورياً بما يواكب المستجدات في طبيعة العمل.              | 3.91            | 0.798             | مرتفعة        | 1       |
| المتوسط العام للبُعد |                                                                                     | 3.78            | 0.742             | مرتفعة        | -       |

يُظهر الجدول (4) أن المتوسط العام لبُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.742)، وهو ما يُشير إلى درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة على ممارسات الإدارة في هذا البُعد. وقد جاءت الفقرة (4) "تُراجع الاحتياجات التدريبية دورياً بما يواكب المستجدات في طبيعة العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، ويُعزى ذلك إلى الوعي المتنامي لدى إدارات الموارد البشرية بأهمية مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية في

القطاع الحكومي السعودي في ظل التحول الرقمي. في حين جاءت الفقرة (2) "يشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62)، وهو ما يُشير إلى وجود قصور نسبي في إشراك الموظفين عند تحديد احتياجاتهم، إذ لا تزال بعض الإدارات تعتمد على النهج التنازلي (Top-down) في تحديد الاحتياجات دون إشراك كافٍ للفئة المستهدفة، مما قد يؤثر على واقعية البرامج التدريبية المُصمَّمة.

ثانيًا: بُعد تصميم البرامج التدريبية

**جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تصميم البرامج التدريبية"**

| م | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب  |
|---|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|----------|
| 5 | تُصمَّم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقًا. | 3.84            | 0.826             | مرتفعة        | 2        |
| 6 | تتضمن البرامج التدريبية أهدافًا واضحة وقابلة للقياس.                     | 3.92            | 0.783             | مرتفعة        | 1        |
| 7 | يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة مهام الموظفين.                   | 3.76            | 0.865             | مرتفعة        | 3        |
| 8 | تُراعى البرامج التدريبية مستويات المتدربين واختلاف خبراتهم.              | 3.58            | 0.947             | مرتفعة        | 4        |
|   | <b>المتوسط العام للبُعد</b>                                              | <b>3.77</b>     | <b>0.756</b>      | <b>مرتفعة</b> | <b>-</b> |

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لبُعد "تصميم البرامج التدريبية" بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.756)، وهو يقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة. جاءت الفقرة (6) "تتضمن البرامج التدريبية أهدافًا واضحة وقابلة للقياس" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.92)، مما يعكس اعتماد الإدارات على منهجية علمية في صياغة الأهداف التدريبية وفق نموذج (SMART).

في المقابل، جاءت الفقرة (8) "تُرَاعَى البرامج التدريبية مستويات المتدربين واختلاف خبراتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58)، وهو ما يُشير إلى تحدٍّ حقيقي يواجه المصممين في مواءمة المحتوى التدريبي مع الفروق الفردية بين المتدربين، لا سيّما في ظل تنوّع خلفياتهم الوظيفية وسنوات خبراتهم داخل الإدارة الواحدة.

### ثالثاً: بُعد أساليب التدريب المُطبّقة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "أساليب التدريب المُطبّقة"

| م  | الفقرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 9  | تُستخدم أساليب تدريب متنوعة تناسب طبيعة المحتوى التدريبي.                 | 3.81            | 0.834             | مرتفعة        | 2       |
| 10 | تعتمد الإدارة على الوسائل والتقنيات الحديثة في تنفيذ التدريب.             | 3.95            | 0.776             | مرتفعة        | 1       |
| 11 | تُشجّع أساليب التدريب المُطبّقة على التفاعل والمشاركة الفعّالة للمتدربين. | 3.68            | 0.892             | مرتفعة        | 4       |
| 12 | يتمتع المدربون بالكفاءة والخبرة اللازمة لتطبيق أساليب التدريب.            | 3.79            | 0.851             | مرتفعة        | 3       |
| –  | المتوسط العام للبُعد                                                      | 3.81            | 0.729             | مرتفعة        | –       |

يبين الجدول (6) أن المتوسط العام لبُعد "أساليب التدريب المُطبّقة" بلغ (3.81)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس اهتماماً واضحاً من الإدارات بتوظيف

الأساليب المتنوعة في التدريب. جاءت الفقرة (10) "تعتمد الإدارة على الوسائل والتقنيات الحديثة في تنفيذ التدريب" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95)، ويُفسّر ذلك بالتحول الرقمي الذي تشهده الجهات الحكومية في المملكة، واعتمادها المتزايد على منصات التدريب الإلكتروني ونظم إدارة التعلّم (LMS). أما الفقرة (11) "تشجّع أساليب التدريب المطبّقة على التفاعل والمشاركة الفعّالة للمتدربين" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، مما يُشير إلى أن هيمنة الأسلوب التلقيني في بعض البرامج لا تزال تحدّ من تفاعل المتدربين ومشاركتهم الفعّالة.

#### رابعاً: بُعد تقييم البرامج التدريبية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تقييم البرامج التدريبية"

| م  | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 13 | تُقيّم البرامج التدريبية بشكل منهجي بعد انتهائها.             | 3.72            | 0.874             | مرتفعة        | 2       |
| 14 | يُقاس أثر التدريب على أداء الموظفين في العمل الفعلي.          | 3.48            | 0.968             | مرتفعة        | 4       |
| 15 | تُستخدم نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية اللاحقة.     | 3.65            | 0.912             | مرتفعة        | 3       |
| 16 | يؤخذ رأي المتدربين بعين الاعتبار عند تقييم البرامج التدريبية. | 3.83            | 0.827             | مرتفعة        | 1       |
|    | المتوسط العام للبُعد                                          | 3.67            | 0.784             | مرتفعة        | —       |

يوضح الجدول (7) أن المتوسط العام لـبُعد "تقييم البرامج التدريبية" بلغ (3.67)، وهو الأقل بين أبعاد المتغير المستقل، وإن كان يقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة. تصدّرت الفقرة (16) "يؤخذ رأي المتدربين بعين الاعتبار عند تقييم البرامج التدريبية" الترتيب بمتوسط (3.83)، مما يدل على وجود آليات لجمع تغذية راجعة من المتدربين. في المقابل، جاءت الفقرة (14) "يُقاس أثر التدريب على أداء الموظفين في العمل الفعلي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48)، وهذه نتيجة لافتة إذ تُشير إلى ضعف نسبي في تطبيق المستويات المتقدمة من نموذج كيركباتريك للتقييم (خاصة مستوى السلوك والنتائج)، حيث تكتفي كثير من الإدارات بقياس رضا المتدربين دون قياس الأثر الفعلي على الأداء الوظيفي، وهو ما يُمثّل فجوة حقيقية في منظومة التدريب.

جدول (8): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (التدريب الداخلي)

| م | البُعد                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|----------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | أساليب التدريب المطبقة     | 3.81            | 0.729             | مرتفعة        | 1       |
| 2 | تحديد الاحتياجات التدريبية | 3.78            | 0.742             | مرتفعة        | 2       |
| 3 | تصميم البرامج التدريبية    | 3.77            | 0.756             | مرتفعة        | 3       |
| 4 | تقييم البرامج التدريبية    | 3.67            | 0.784             | مرتفعة        | 4       |
| - | التدريب الداخلي ككل        | 3.76            | 0.687             | مرتفعة        | -       |

بلغ المتوسط العام للتدريب الداخلي (3.76) بانحراف معياري (0.687)، وهو ضمن درجة الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن مستوى ممارسات التدريب الداخلي في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض جيّد بوجه عام، مع تفوّق نسبي لـبُعد "أساليب التدريب المطبقة" وتراجع نسبي لـبُعد "تقييم البرامج التدريبية".

## تحليل فقرات المتغير التابع (جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات)

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

| م  | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 17 | أسهم التدريب في تقديم خدمات تتسم بالدقة وقلة الأخطاء.                    | 3.89            | 0.796             | مرتفعة        | 3       |
| 18 | ساعد التدريب على سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين.                       | 3.92            | 0.784             | مرتفعة        | 2       |
| 19 | أدى التدريب إلى تقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات.                     | 3.85            | 0.823             | مرتفعة        | 5       |
| 20 | أصبحت إجراءات العمل أكثر انسيابية بعد التدريب.                           | 3.78            | 0.847             | مرتفعة        | 7       |
| 21 | ارتفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.                           | 3.81            | 0.836             | مرتفعة        | 6       |
| 22 | أصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع المعاملات المعقدة.                | 3.74            | 0.862             | مرتفعة        | 8       |
| 23 | قلَّ عدد المعاملات المرتجعة بسبب الأخطاء بعد التدريب.                    | 3.68            | 0.891             | مرتفعة        | 9       |
| 24 | أسهم التدريب في الالتزام بالمدة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملات.        | 3.86            | 0.812             | مرتفعة        | 4       |
| 25 | تحسّنت قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز المعاملات. | 3.97            | 0.762             | مرتفعة        | 1       |

|    |                                                             |      |       |        |    |
|----|-------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----|
| 26 | أصبحت جودة الخدمة المقدمة متوافقة مع تطلعات الإدارة العليا. | 3.65 | 0.904 | مرتفعة | 10 |
|    | المتوسط العام للمتغير التابع                                | 3.82 | 0.714 | مرتفعة | -  |

يبين الجدول (9) أن المتوسط العام للمتغير التابع "جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات" بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.714)، وهو ضمن درجة الموافقة المرتفعة، مما يعكس تصوّرًا إيجابيًا لدى أفراد العينة حول انعكاس التدريب على جودة الخدمة. تصدّرت الفقرة (25) "تحسّنت قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز المعاملات" الترتيب بمتوسط (3.97)، وهي نتيجة منسجمة مع التحوّل الرقمي الذي تشهده الجهات الحكومية والذي أوجب على الموظفين إتقان استخدام المنصات الإلكترونية. في المقابل، جاءت الفقرة (26) "أصبحت جودة الخدمة المقدمة متوافقة مع تطلعات الإدارة العليا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، ويُعزى ذلك إلى الفجوة الطبيعية بين التوقعات الإدارية العليا والأداء التنفيذي الفعلي، إذ تكون تطلّعات القيادات دائمًا أعلى من مستوى الإنجاز الحالي.

## 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### اختبار الفرضية الرئيسية

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المطبّقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التدريب الداخلي (كمتغيرات مستقلة) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب الداخلي على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات

| المتغيرات المستقلة          | معاملات الانحدار | قيمة اختبار | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|------------------|-------------|---------------|
| (B)                         | T                |             |               |
| (Constant)المقدار<br>الثابت | 0.487            | 2.964       | 0.003**       |
| تحديد الاحتياجات التدريبية  | 0.312            | 5.428       | 0.000**       |
| تصميم البرامج التدريبية     | 0.284            | 4.917       | 0.000**       |
| أساليب التدريب المطبقة      | 0.396            | 6.842       | 0.000**       |
| تقييم البرامج التدريبية     | 0.178            | 3.126       | 0.002**       |
| معامل الارتباط $R = 0.876$  |                  |             |               |
| معامل التحديد $R^2 = 0.767$ |                  |             |               |
| قيمة الاختبار $F = 210.634$ |                  |             |               |
| القيمة الاحتمالية = 0.000   |                  |             |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (10) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التدريب الداخلي كمتغيرات مستقلة، وجودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (0.767)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (76.7%) من التباين في مستوى جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات لدى إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتدريب الداخلي، في حين تُعزى النسبة المتبقية (23.3%) إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة كالحوافز والقيادة والثقافة التنظيمية. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.876$ ) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة.

وقد بلغت قيمة اختبار ( $F = 210.634$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، وهي دالة عند مستوى ( $0.01$ )، مما يعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية، ويُثبت صلاحية النموذج الانحداري المُقترح.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "أساليب التدريب المُطبّقة" هو الأكثر تأثيراً على جودة الخدمة، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.396$ ) بقيمة ( $T = 6.842$ ) وبدلالة معنوية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ويُعزى ذلك إلى الدور الحاسم الذي تلعبه أساليب التدريب الحديثة والتفاعلية في تمكين الموظفين من اكتساب المهارات التطبيقية اللازمة لأداء المعاملات بكفاءة وسرعة، إذ إن أسلوب التدريب هو الوسيلة العملية التي تنقل المحتوى النظري إلى ممارسة فعلية.

كما جاء بُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ( $B = 0.312$ ) بقيمة ( $T = 5.428$ ) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يعكس أن الدقة في تشخيص الاحتياجات التدريبية تُمثل حجر الزاوية في نجاح أي برنامج تدريبي، فالبرامج التي تُبنى على تحليل فعلي للفجوات تكون أكثر فاعلية في تحسين الأداء وتقليل زمن إنجاز المعاملات.

كذلك أظهر بُعد "تصميم البرامج التدريبية" أثراً دالاً ( $B = 0.284$ ) ، مما يؤكد أن جودة التصميم من حيث وضوح الأهداف وملاءمة المحتوى تنعكس مباشرة على مخرجات التدريب. بينما أظهر بُعد "تقييم البرامج التدريبية" أثراً أقل نسبياً ( $B = 0.178$ ) لكنه لا يزال دالاً إحصائياً ( $\text{Sig.} = 0.002$ ) ، ويُشير ذلك إلى أن التقييم رغم أهميته يُمثل الحلقة الأضعف في منظومة التدريب الحالية، وتعزيزه قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في أثر التدريب على جودة الخدمة.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية  $H_{01}$  وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب الداخلي بأبعاده مجتمعة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

## اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: ( $H_{01a}$ )

$H_{01a}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الاحتياجات التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات

| المتغير                        | ملخص             | ANOVA تحليل التباين |    |            |        |                            |       | المتغير        | المعاملاتCoefficient |        |  |
|--------------------------------|------------------|---------------------|----|------------|--------|----------------------------|-------|----------------|----------------------|--------|--|
| التابع                         | النموذج          |                     |    |            |        |                            |       | المستقل        |                      |        |  |
| جودة الخدمة وتقليل زمن الإنجاز | معامل الارتباط r | معامل التحديد R²    | df | F المحسوبة | Sig. F | تحديد الاحتياجات التدريبية | B     | الخطأ المعياري | T                    | Sig. t |  |
|                                | 0.712            | 0.507               | 1  | 265.386    | 0.000  |                            | 0.618 | 0.038          | 16.291               | 0.000  |  |

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تحديد الاحتياجات التدريبية" باعتباره أحد أبعاد التدريب الداخلي على "جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (11)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.712$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.507$ )، مما يشير إلى أن (50.7%) من التباين في جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات يمكن تفسيره من خلال متغير تحديد الاحتياجات التدريبية بمفرده.

وبالنظر إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA)، بلغت قيمة (F) المحسوبة (265.386) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز

صلاحية النموذج ككل. أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.618) بقيمة ( $T = 16.291$ ) وبدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.618) في مستوى جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات.

يُعزى هذا الأثر القوي إلى أن التشخيص الدقيق للاحتياجات التدريبية يضمن أن يكون التدريب موجَّهًا نحو معالجة فجوات الأداء الفعلية، فحين يعرف الموظف أن التدريب يستهدف مهارات يفتقر إليها فعلاً في عمله اليومي، فإنه يتعامل معه بجدية وينعكس ذلك مباشرة على تحسين جودة أدائه للمعاملات وتقليل الأخطاء والزمن اللازم لإنجازها.

**النتيجة:** يتم رفض الفرضية العدمية  $H_{01a}$  وقبول الفرضية البديلة.

#### **الفرضية الفرعية الثانية: ( $H_{01\beta}$ )**

$H_{01\beta}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصميم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تصميم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات

| المتغير                        | ملخص             | ANOVA تحليل التباين |    |            |        |                         |       | المتغير        | المعاملاتCoefficient |        |  |
|--------------------------------|------------------|---------------------|----|------------|--------|-------------------------|-------|----------------|----------------------|--------|--|
| التابع                         | النموذج          |                     |    |            |        |                         |       | المستقل        |                      |        |  |
| جودة الخدمة وتقليل زمن الإنجاز | معامل الارتباط r | معامل التحديد R²    | df | F المحسوبة | Sig. F | تصميم البرامج التدريبية | B     | الخطأ المعياري | T                    | Sig. t |  |
|                                | 0.687            | 0.472               | 1  | 230.874    | 0.000  |                         | 0.579 | 0.038          | 15.194               | 0.000  |  |

أظهرت نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تصميم البرامج التدريبية وجودة الخدمة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.687$ ) ، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.472$ ) ، مما يعني أن (47.2%) من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره من خلال جودة تصميم البرامج التدريبية. كما بلغت قيمة ( $F = 230.874$ ) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، وهي دالة عند مستوى (0.01). وبلغ معامل الانحدار ( $B = 0.579$ ) بقيمة ( $T = 15.194$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، مما يدل على أن أي تحسن بمقدار وحدة واحدة في جودة تصميم البرامج التدريبية يؤدي إلى تحسن بمقدار (0.579) في جودة الخدمة.

سبب النتيجة: تُفسر هذه النتيجة بأن التصميم الجيد للبرنامج التدريبي — من حيث وضوح الأهداف وقابليتها للقياس، وملاءمة المحتوى لطبيعة المهام، ومراعاة الفروق بين المتدربين — يجعل التدريب أكثر جدوى ويُيسر انتقال أثر التعلم إلى بيئة العمل، وهو ما ينعكس مباشرةً على انسيابية إجراءات المعاملات وسرعة إنجازها بدقة.

النتيجة: يتم رفض الفرضية العدمية  $H_{0\beta}$  وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: ( $H_{01c}$ )

$H_{01c}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأساليب التدريب المطبقة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

**جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أساليب التدريب المطبقة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات**

| المتغير التابع                 | ملخص النموذج       | تحليل التباين ANOVA |    |            |        | المتغير المستقل        | المعاملات Coefficient |                |        |
|--------------------------------|--------------------|---------------------|----|------------|--------|------------------------|-----------------------|----------------|--------|
| جودة الخدمة وتقليل زمن الإنجاز | معامل الارتباط $r$ | معامل التحديد $R^2$ | df | F المحسوبة | Sig. F | أساليب التدريب المطبقة | B                     | الخطأ المعياري | T      |
|                                | 0.748              | 0.559               | 1  | 327.412    | 0.000  |                        | 0.673                 | 0.037          | 18.095 |
|                                |                    |                     |    |            |        |                        |                       |                | 0.000  |

يتضح من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين أساليب التدريب المطبقة وجودة الخدمة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.748$ ) وهو أعلى معامل ارتباط بين الأبعاد الأربعة والمتغير التابع، فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.559$ )، أي أن (55.9%) من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره من خلال أساليب التدريب المطبقة وحدها. كما جاءت قيمة ( $F = 327.412$ ) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وبلغ معامل الانحدار ( $B = 0.673$ ) بقيمة ( $T = 18.095$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ).

سبب النتيجة: يُعزى هذا الأثر القوي إلى أن أسلوب التدريب هو الوسيط العملي الذي يترجم الاحتياجات والتصميم إلى مهارات مكتسبة فعلاً لدى الموظف. فحين تعتمد الإدارة على أساليب حديثة وتفاعلية تُوظف التقنية وتُشرك المتدرب في التعلم النشط، يصبح المحتوى التدريبي أكثر رسوخاً وأسهل استرجاعاً عند التطبيق، مما يرفع سرعة الأداء ودقته في إنجاز المعاملات. وتتسق هذه النتيجة مع كون هذا البعد قد حصل على أعلى متوسط حسابي في الإحصاء الوصفي. (3.81)

**النتيجة:** يتم رفض الفرضية العدمية  $H_{01c}$  وقبول الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة: ( $H_{01d}$ )

$H_{01d}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض.

**جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم البرامج التدريبية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات**

| المتغير<br>التابع                          | ملخص<br>النموذج        | تحليل التباين ANOVA    |    |               |           |                               |       |                   | المتغير<br>المعاملات |        |
|--------------------------------------------|------------------------|------------------------|----|---------------|-----------|-------------------------------|-------|-------------------|----------------------|--------|
| جودة<br>الخدمة<br>وتقليل<br>زمن<br>الإنجاز | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>R² | df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F | تقييم<br>البرامج<br>التدريبية | B     | الخطأ<br>المعياري | T                    | Sig. t |
|                                            | 0.634                  | 0.402                  | 1  | 173.526       | 0.000     |                               | 0.512 | 0.039             | 13.173               | 0.000  |

تكشف نتائج الجدول (14) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين تقييم البرامج التدريبية وجودة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.634$ ) ، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.402$ ) ، مما يعني أن (40.2%) من التباين في جودة الخدمة يمكن تفسيره من خلال تقييم البرامج التدريبية بمفرده. كما بلغت قيمة ( $F = 173.526$ ) بدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، وهي دالة عند مستوى (0.01). وبلغ معامل الانحدار ( $B = 0.512$ ) بقيمة ( $T = 13.173$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ).

يُلاحظ أن هذا البُعد جاء بأدنى معامل ارتباط ومعامل تحديد من بين الأبعاد الأربعة، وهو ما يتسق مع النتائج الوصفية التي بيّنت أن بُعد التقييم كان الأقل تقديرًا من قبل أفراد العينة. ويُعزى ذلك إلى أن كثيرًا من الإدارات تكتفي بمستويات التقييم الأدنى (رضا المتدربين وحصيلة التعلّم النظرية) دون قياس أثر التدريب على السلوك الوظيفي الفعلي ونتائج الأداء المؤسسي، مما يُضعف حلقة التغذية الراجعة اللازمة لتطوير البرامج اللاحقة. ورغم ذلك، فإن

الأثر ما زال دالاً إحصائياً، إذ إن ممارسات التقييم — حتى في صورتها الحالية — تُسهم في تحفيز الموظفين وربط التدريب بالنتائج الوظيفية.

**النتيجة:** يتم رفض الفرضية العدمية  $H_{01}^d$  وقبول الفرضية البديلة.

## 6.4 الخاتمة

استعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي جُمعت من (260) مفردة من موظفي إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض، وبدأ بتوصيف الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، حيث أثبتت الاختبارات تمتع الاستبانة بمستويات مرتفعة من الاتساق الداخلي والثبات (ألفا كرونباخ = 0.945). وقد بين التحليل الوصفي أن مستوى ممارسات التدريب الداخلي بأبعاده الأربعة جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.76)، وأن مستوى جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات جاء كذلك مرتفعاً بمتوسط (3.82).

وقد أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب الداخلي بأبعاده مجتمعة ومنفردة على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات، حيث فسرت الأبعاد الأربعة مجتمعة ما نسبته (76.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد "أساليب التدريب المطبقة" في مقدمة الأبعاد تأثيراً، تلاه "تحديد الاحتياجات التدريبية" ثم "تصميم البرامج التدريبية"، وأخيراً "تقييم البرامج التدريبية". وقد أفضت هذه النتائج إلى رفض جميع الفرضيات العدمية وقبول بدائلها، وهو ما يُمهّد الطريق للفصل الخامس الذي سيتناول ملخص النتائج والتوصيات المقترحة على ضوء ما تم التوصل إليه.

الفصل الخامس: حدود البحث  
والتوصيات والنتائج

## 1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصرت الدراسة الحالية على مجموعة من الحدود التي أطرّت نطاقها البحثي، والتي ينبغي مراعاتها عند تعميم نتائجها أو الاستفادة منها في السياقات المشابهة، كما أنها تفتح في الوقت ذاته آفاقاً رحبة أمام الباحثين لاستكمال مسار البحث في هذا المجال الحيوي.

## 2.5 حدود الدراسة

اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على تناول أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية بأبعاده الأربعة المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وأساليب التدريب المطبقة، وتقييم البرامج التدريبية، على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر بدورها في جودة الخدمة كالحوافز المادية والمعنوية، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، وبيئة العمل المادية، والرضا الوظيفي.

أما على صعيد الحدود المكانية، فقد اقتصرت الدراسة على إدارات الموارد البشرية في الجهات محل الدراسة داخل مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، دون أن تشمل باقي مدن ومناطق المملكة، وهو ما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على السياق الوطني بأكمله نظراً لتباين البيئات التنظيمية والظروف التشغيلية بين المناطق.

وعلى الصعيد الزمني، أُجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة المتاحة لإنجاز البحث ضمن متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس، وهو ما يجعل نتائجها انعكاساً للواقع في تلك الفترة تحديداً، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ممارسات التدريب في القطاع الحكومي تشهد تطوراً مستمراً في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وفيما يخص الحدود البشرية، اقتصرت العينة على موظفي إدارات الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم الوظيفية (موظف، رئيس قسم، مدير إدارة، وأخرى)، دون أن تشمل فئات أخرى معنية بجودة الخدمة كالمستفيدين النهائيين من الخدمات المُقدّمة، وهم طرف مهم في تقييم أثر التدريب على مخرجات العمل الفعلية. كما أن حجم العينة الذي بلغ (260) مفردة، وإن

كان يفي بالمتطلبات الإحصائية، إلا أنه يظل عينة من مجتمع أوسع يستدعي دراسات إضافية للتوسع فيه. يُضاف إلى ذلك أن الدراسة اعتمدت على تقدير تقريبي لحجم المجتمع في ضوء عدم توافر إحصاء رسمي دقيق يحصر هذه الفئة الوظيفية تحديداً.

كذلك تُشكّل الأداة المستخدمة أحد الحدود المنهجية، إذ اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهو ما قد يجعل النتائج عرضة للتحيز في الاستجابة أو للتقدير الذاتي من قبل المبحوثين، ولا سيما أن التقييم يتم من قبل الموظفين أنفسهم لبرامج تدريبية شاركوا فيها.

### ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء الحدود السابقة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث جملة من الموضوعات البحثية التي يمكن أن تُشكّل امتداداً طبيعياً لهذه الدراسة، منها إجراء دراسة مماثلة على نطاق جغرافي أوسع يشمل مدناً سعودية متعددة بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المستوى الوطني، مع إجراء مقارنات بين المناطق للكشف عن مدى تباين ممارسات التدريب وأثرها على جودة الخدمة.

كذلك يُقترح إجراء دراسات تتناول أثر التدريب الداخلي بمتغيرات وسيطة أو معدلة، كأن يُدرّس أثر الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو نمط القيادة كمتغير وسيط بين التدريب الداخلي وجودة الخدمة، لفهم أعمق للآليات التي يمرّ من خلالها أثر التدريب. ومن الموضوعات المهمة كذلك دراسة أثر التدريب الإلكتروني والتدريب الافتراضي على جودة الخدمة في ظل التحوّل الرقمي المتسارع، مع مقارنته بالأساليب التقليدية للتدريب.

ويُقترح أيضاً إجراء دراسات نوعية (Qualitative) تعتمد على المقابلات المعمّقة أو مجموعات النقاش المركّزة مع المدربين والمتدربين والمستفيدين، وذلك للكشف عن جوانب لا يمكن الوصول إليها عبر الأدوات الكمية. فضلاً عن ذلك، يمكن للباحثين المستقبليين تناول أثر التدريب على متغيرات تابعة أخرى مثل الابتكار في الخدمات، ورضا الموظفين، وتقليل معدل دوران العمل، وتحسين الإنتاجية الكلية للإدارة.

كما يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص من حيث ممارسات التدريب الداخلي وأثرها على جودة الخدمة، للاستفادة من أفضل الممارسات المتبادلة بين القطاعين. وأخيراً، يمكن إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبّع أثر التدريب على الأداء عبر فترات زمنية متعاقبة، بدلاً من الاكتفاء بالدراسات المقطعية التي تُقدّم صورة لحظية عن الواقع.

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، وبالاستناد إلى ما كشفه التحليل الإحصائي من مواطن قوة وأخرى تحتاج إلى تعزيز في منظومة التدريب الداخلي بإدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العملية الموجهة للقيادات الإدارية وصنّاع القرار في هذا المجال.

#### أولاً: التوصيات المتعلقة ببعْد تحديد الاحتياجات التدريبية

انطلاقاً من النتيجة التي أظهرت أن مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية جاءت بأدنى متوسط ضمن هذا البعد، توصي الدراسة بتبنّي منهجية تشاركية شاملة عند تشخيص الاحتياجات التدريبية، بحيث يُتاح للموظفين — لا سيّما الفئة التنفيذية التي تُشكّل الشريحة الأكبر من الفئة المستهدفة بالتدريب — الإسهام في تحديد الفجوات مهارية التي يستشعرونها في أدائهم اليومي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استبانات دورية للاحتياجات التدريبية، وعقد اجتماعات دورية بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين لمناقشة الفجوات، مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي كمُدخل رئيسي في هذا التشخيص.

كما توصي الدراسة بتطوير آليات علمية لتحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب، والاستفادة من نماذج تحليل الاحتياجات المعتمدة عالمياً مثل نموذج (TNA – Training Needs Analysis) على المستويات الثلاثة: التنظيمي، والوظيفي، والفردية، لضمان أن تكون البرامج التدريبية موجهة بدقة نحو معالجة الفجوات الحقيقية.

## ثانيًا: التوصيات المتعلقة بـبعد تصميم البرامج التدريبية

في ضوء ما كشفته النتائج من أن مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين جاءت بأدنى تقدير في هذا البعد، توصي الدراسة بتصميم برامج تدريبية متميزة تُراعي اختلاف مستويات المتدربين وسنوات خبراتهم وطبيعة مهامهم الوظيفية، وذلك بتقسيم المتدربين إلى مجموعات متجانسة قبل التدريب، أو باعتماد نموذج التعلم المُخصَّص (Personalized Learning) الذي يُتيح لكل متدرب مسارًا تدريبيًا يتناسب مع مستواه واحتياجاته.

كما يُوصى بمواصلة الاعتماد على منهجية الأهداف الذكية (SMART) في صياغة أهداف البرامج التدريبية — وهي نقطة قوة في الواقع الحالي — مع الحرص على أن يكون محتوى البرامج مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالمهام اليومية للموظفين، وأن يُقدّم أمثلة تطبيقية وحالات دراسية مستقاة من بيئة العمل الفعلية بإدارات الموارد البشرية.

## ثالثًا: التوصيات المتعلقة بـبعد أساليب التدريب المُطبَّقة

بما أن هذا البعد جاء الأكثر تأثيرًا على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات وفق نتائج تحليل الانحدار، فإن الدراسة توصي بمواصلة الاستثمار في تنويع أساليب التدريب وتوظيف التقنيات الحديثة، مع التركيز على تعزيز أساليب التدريب التفاعلية التي تُشجّع على مشاركة المتدربين مشاركةً فعّالة، إذ إن هذه الفقرة تحديدًا جاءت بأدنى متوسط ضمن هذا البعد.

ويُقترح تحديدًا التوسّع في استخدام أساليب التعلم النشط كورش العمل التطبيقية، ودراسات الحالة، والمحاكاة، ولعب الأدوار، فضلًا عن الاستفادة من منصات التعلم الإلكتروني ونظم إدارة التعلم (LMS)، والتدريب المدمج (Blended Learning) الذي يجمع بين التدريب الحضوري والافتراضي. كما توصي الدراسة برفع كفاءة المدربين عبر إخضاعهم لبرامج (تدريب المدربين TOT - وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتوظيف الأساليب الحديثة بفاعلية).

## رابعًا: التوصيات المتعلقة بـبعد تقييم البرامج التدريبية

بما أن هذا البُعد جاء الأدنى تقديرًا وفق نتائج الإحصاء الوصفي، والأقل تأثيرًا وفق تحليل الانحدار، فإنه يُمثّل الحلقة التي تحتاج إلى تعزيز عاجل في منظومة التدريب. وتوصي الدراسة بتبني نموذج شامل لتقييم البرامج التدريبية، ويُقترح على وجه التحديد تطبيق نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model) بمستوياته الأربعة: تقييم رد الفعل، وتقييم التعلّم، وتقييم السلوك، وتقييم النتائج، لتجاوز الاكتفاء بقياس رضا المتدربين إلى قياس الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي ومخرجات العمل.

كما يُوصى بتفعيل قياس أثر التدريب على أداء الموظفين في العمل الفعلي — وهي الفقرة التي جاءت بأدنى متوسط في هذا البُعد — من خلال ربط التقييم بمؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس، مثل معدل إنجاز المعاملات، ونسبة المعاملات المرتجعة، ومتوسط زمن إنجاز المعاملة، ومعدل رضا المستفيدين، بحيث يُقارَن أداء الموظف قبل التدريب وبعده لقياس العائد الفعلي على الاستثمار في التدريب. (ROI)

فضلاً عن ذلك، توصي الدراسة بإنشاء قاعدة بيانات مؤسسية لنتائج تقييم البرامج التدريبية، بحيث تُستثمر هذه النتائج في تطوير البرامج اللاحقة، وتُحوّل الملاحظات إلى إجراءات تحسينية فعلية، وليست مجرد بيانات تُحفظ دون توظيف.

#### خامساً: توصيات عامة

على المستوى العام، توصي الدراسة برفع مستوى الاستثمار في التدريب الداخلي بالنظر إلى أثره القوي المُثبت على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات، وذلك بتخصيص ميزانيات ملائمة، وإنشاء وحدات تدريب متخصصة داخل إدارات الموارد البشرية، وربط التدريب بالمسار الوظيفي والترقيات لتحفيز الموظفين على الاستفادة القصوى من البرامج المُقدّمة.

كما يُوصى بتعزيز البنية الرقمية الداعمة للتدريب، خاصة في ظل ما أظهرته النتائج من أن تحسّن قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية جاء في مقدمة انعكاسات التدريب على جودة الخدمة، وهو ما ينسجم مع التوجّه الاستراتيجي للمملكة نحو التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي.

وأخيراً، توصي الدراسة بربط منظومة التدريب الداخلي بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء الحكومي، بحيث يكون التدريب أداة استراتيجية لتحقيق التحوّل المؤسسي المنشود، وليس مجرد نشاط روتيني يُنفذ لاستيفاء متطلبات إدارية.

## 4.5 الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل جوهري حول أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض، وذلك في ظل التحوّلات المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي في إطار السعي نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير الأداء الحكومي ورفع جودة الخدمات المُقدّمة للمستفيدين. وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن هذا التساؤل عبر إطار نظري متكامل استعرض مفاهيم التدريب الداخلي بأبعاده الأربعة، ومفهوم جودة الخدمة وأبعادها المرتبطة بزمن إنجاز المعاملات، ثم عبر دراسة ميدانية طُبِّقت على عيّنة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (260) مفردة من موظفي إدارات الموارد البشرية.

وقد كشفت النتائج بوضوح عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب الداخلي بأبعاده مجتمعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، أساليب التدريب المُطبّقة، تقييم البرامج التدريبية) على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات، حيث فسّرت هذه الأبعاد مجتمعةً ما نسبته (76.7%) من التباين في المتغير التابع، وهو ما يُعدّ نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس المكانة المحورية للتدريب الداخلي في منظومة تحسين جودة الخدمات الحكومية. كما بيّنت الدراسة أن بُعد "أساليب التدريب المُطبّقة" جاء في مقدمة الأبعاد تأثيراً، وهو ما يدعو إلى مزيد من الاستثمار في تطوير هذا البُعد، بينما جاء بُعد "تقييم البرامج التدريبية" الأقل تأثيراً، مما يُشير إلى ضرورة تعزيز هذه الحلقة لضمان تكامل منظومة التدريب.

وقد أفضت هذه النتائج إلى جملة من التوصيات العملية الموجهة لتطوير ممارسات التدريب الداخلي، بدءاً من إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، ومروراً بتصميم

برامج تُراعي الفروق الفردية، وتوظيف أساليب تدريب تفاعلية حديثة، وانتهاءً بتبني نماذج شاملة للتقييم تقيس الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي.

ولا يدّعي الباحث أن هذه الدراسة قد أحاطت بجميع جوانب موضوع التدريب الداخلي وأثره على جودة الخدمة، إذ إن هذا الموضوع أوسع وأعمق من أن يُستوفى في دراسة واحدة، لا سيّما في ضوء الحدود التي أُطّرت بها الدراسة سواء على المستوى الموضوعي أو المكاني أو البشري. غير أن الباحث يأمل أن تُشكّل هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة للمكتبة البحثية العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن تكون منطلقاً لدراسات لاحقة تُعمّق فهم العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة في السياق السعودي، بما يسهم في دعم مسيرة التطوير المؤسسي التي تشهدها المملكة العربية السعودية.

وفي الختام، يتقدّم الباحث بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء من المشرفين الذين تفضّلوا بتوجيهاتهم القيّمة، أو المحكّمين الذين أثروا الأداة بملاحظاتهم السديدة، أو المبحوثين الذين تجاوبوا مع الاستبانة بصدق ودقة، سائلاً الله عزّ وجلّ أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ونافعاً لمن يطّلع عليه، وأن يفتح آفاقاً لمزيد من البحث العلمي الجادّ في هذا المجال الحيوي.

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of internal training of Human Resources operations employees, with its four dimensions (identifying training needs, designing training programs, applied training methods, and evaluating training programs), on service quality and reducing transaction completion time in Human Resources departments in Riyadh. To achieve the study objectives, the researcher adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire consisting of (26) items distributed over the independent and dependent variables was designed and administered to a simple random sample of (260) male and female employees. Data were analyzed using SPSS software.

The study found a statistically significant positive impact at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) of internal training with its combined dimensions on service quality and reducing transaction completion time, as the four dimensions collectively explained (76.7%) of the variance in the dependent variable. The dimension of “applied training methods” ranked first in terms of impact, while “evaluation of training programs” ranked last. The study recommended enhancing employee participation in identifying their training needs, designing programs that consider individual differences, adopting Kirkpatrick’s comprehensive model to assess the actual impact of training on job performance, and linking the training system to the objectives of Saudi Vision 2030.

**Keywords:** Internal Training, Training Needs Assessment, Training Program Design, Training Methods, Training Evaluation, Service Quality, Transaction Completion Time, Human Resources, Riyadh City.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- اسماعيل، محمد أحمد حسن، و رضوان، فاروق عبدالفتاح. (2024). أثر جودة الخدمة على الصورة الذهنية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1514395>
- أوباح، سعيدة، و صديقي، نعا. (2021). أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج5، ع1، 17 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202565>
- بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع53، 115 - 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437294>
- حجازي، نبيل محمد أحمد، السيد، محمود محمد، و الزيايدي، عادل رمضان الرفاعي. (2021). أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1365512>
- الخوالدة، عصام ذيب فياض. (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج9، ع1، 544 - 577. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373764>
- زائري، أحمد محمد أحمد، و الحازمي، فهد ناصر. (2023). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالعزيز بجدة. المجلة العلمية

للبحوث التجارية، س10، ع4، 681 - 716. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1421876>

□ الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة

استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية والقانونية، مج5، ع16، 42 - 64. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1176589>

□ عثمان، عمر مصطفى علي. (2025). أثر التدريب على أداء المعلمين: دراسة حالة

قطاع التعليم بضباء. مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، مج10، ع1، 109 - 149.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1638879>

□ كراغل، عادل، و كورثل، فريد. (2023). أثر التدريب على جودة الخدمة الفندقية: دراسة

مجموعة من الفنادق المصنفة بولاية سطيف. مجلة العلوم الإنسانية، مج34، ع4، 147

- 161. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444295>

□ كرزازي، حنان. (2023). أثر التدريب في تنمية قابلية توظيف الموظفين: دراسة حالة

مديرية السندات والوثائق المؤمنة بولاية الجزائر. دفاتر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية

المبادلات الخارجية، مج12، ع2، 58 - 78. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1454778>

□ نايلي، حسيبة، و لبادي، هاجر. (2023). جودة الخدمة الإلكترونية وأثرها على رضا

العملاء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بقالمة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

مج9، ع2، 20 - 39. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1447524>

## المراجع الأجنبية

- Bafail, O. A., & Salih, R. A. (2024). Exploring factors influencing sustainable human capital development: The case of Saudi Arabia's Vision 2030. Heliyon, 10(17), e36576. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36576>

- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Gaibnazarova, Z. T. (2020). Improving the quality of personnel as an imperative for the development of companies (overview of in-house training). *GWALIOR MANAGEMENT ACADEMY*, 101.
- Han, H., Nguyen, T. T. T., & Nguyen, N. (2023). Organizational learning through training effectiveness: Evidence from the hospitality industry in Vietnam. *The Learning Organization*, 30(5), 532–549. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2022-0036>
- Leontes, N. I., & Hoole, C. (2024). Bridging the gap: Exploring the impact of human capital management on employee performance through work engagement. *Administrative Sciences*, 14(6), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci14060129>
- Mashhady, A., Khalili, H., & Sameti, A. (2021). Development and application of a service design-based process for improvement of human resource management service quality. *Business Process Management Journal*, 27(2), 459-485.
- Santa, R., Ferrer, M., Tegethoff, T., & Scavarda, A. (2022). An investigation of the impact of human capital and supply chain competitive drivers on firm performance in a developing country. *PloS one*, 17(12), e0274592.
- Sim, S. C. (2020). Human resource outsourcing effectiveness: the moderating effects of partnership quality on the service quality-satisfaction-loyalty framework. *University of Nottingham*.
- Yıldız, S. M., Kılıç, İ., & Yıldız, Y. (2024). The impact of internal service quality and ethical leadership on employee performance. *Sustainability*, 16(21), 9446. <https://doi.org/10.3390/su16219446>

## مقدمة الاستبانة

السيدة/ة الفاضل/ة... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية على جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات في إدارات الموارد البشرية بمدينة الرياض"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة، يسعد الباحث أن تتكرموا بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات التي ستدلون بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا ومقدّرًا لكم حُسن تعاونكم،،،

## القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية)

| البيان         | الفئات                                                                                                                                               |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنس          | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                           |
| العمر          | <input type="checkbox"/> أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30 - أقل من 40 <input type="checkbox"/> 40 - أقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 فأكثر |
| المؤهل العلمي  | <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه                  |
| سنوات الخبرة   | <input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> 5 - أقل من 10 <input type="checkbox"/> 10 - أقل من 15 <input type="checkbox"/> 15 فأكثر   |
| المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> موظف <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> مدير إدارة <input type="checkbox"/> أخرى                    |

## القسم الثاني: فقرات الاستبانة

أولاً: المتغير المستقل (التدريب الداخلي)

البُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

| م | الفقرة                                                                              | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1 | تعتمد الإدارة على أساليب علمية منهجية في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها.       |               |       |       |              |                      |
| 2 | يُشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية.                              |               |       |       |              |                      |
| 3 | تُحدّد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق للفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب. |               |       |       |              |                      |
| 4 | تُراجع الاحتياجات التدريبية دورياً بما يواكب المستجدات في طبيعة العمل.              |               |       |       |              |                      |

البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

| م | الفقرة | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|--------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
|---|--------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|

|  |  |  |  |  |                                                                          |   |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | تُصمَّم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً. | 5 |
|  |  |  |  |  | تتضمن البرامج التدريبية أهدافاً واضحة وقابلة للقياس.                     | 6 |
|  |  |  |  |  | يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة مهام الموظفين.                   | 7 |
|  |  |  |  |  | تُراعى البرامج التدريبية مستويات المتدربين واختلاف خبراتهم.              | 8 |

### البُعد الثالث: أساليب التدريب المُطبَّقة

| م  | الفقرة                                                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 9  | تُستخدم أساليب تدريب متنوعة تناسب طبيعة المحتوى التدريبي.                  |            |       |       |           |                |
| 10 | تعتمد الإدارة على الوسائل والتقنيات الحديثة في تنفيذ التدريب.              |            |       |       |           |                |
| 11 | تُشجّع أساليب التدريب المُطبَّقة على التفاعل والمشاركة الفعّالة للمتدربين. |            |       |       |           |                |
| 12 | يتمتع المدربون بالكفاءة والخبرة اللازمة لتطبيق أساليب التدريب.             |            |       |       |           |                |

#### البُعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية

| م  | الفقرة                                                        | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|----|---------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 13 | تُقيّم البرامج التدريبية بشكل منهجي بعد انتهائها.             |               |       |       |              |                      |
| 14 | يُقاس أثر التدريب على أداء الموظفين في العمل الفعلي.          |               |       |       |              |                      |
| 15 | تُستخدم نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية اللاحقة.     |               |       |       |              |                      |
| 16 | يؤخذ رأي المتدربين بعين الاعتبار عند تقييم البرامج التدريبية. |               |       |       |              |                      |

#### ثانيًا: المتغير التابع (جودة الخدمة وتقليل زمن إنجاز المعاملات)

| م  | الفقرة                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|----|-------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 17 | أسهم التدريب في تقديم خدمات تتسم بالدقة وقلة الأخطاء. |               |       |       |              |                      |
| 18 | ساعد التدريب على سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين.    |               |       |       |              |                      |
| 19 | أدى التدريب إلى تقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات.  |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                                                          |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | أصبحت إجراءات العمل أكثر انسيابية بعد التدريب.                           | 20 |
|  |  |  |  |  | ارتفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.                           | 21 |
|  |  |  |  |  | أصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع المعاملات المعقدة.                | 22 |
|  |  |  |  |  | قلّ عدد المعاملات المرتجعة بسبب الأخطاء بعد التدريب.                     | 23 |
|  |  |  |  |  | أسهم التدريب في الالتزام بالمدة الزمنية المحددة لإنجاز المعاملات.        | 24 |
|  |  |  |  |  | تحسّنت قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز المعاملات. | 25 |
|  |  |  |  |  | أصبحت جودة الخدمة المقدمة متوافقة مع تطلعات الإدارة العليا.              | 26 |