

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل
دراسة تطبيقية على (الجبيل، رأس تنورة)

إعداد الطالب د/ محمد دعيج الراجح

الرقم الجامعي / 253000984

المرحلة / الماجستير

العام الدراسي / 2026

إشراف/ د. الفیصل عبد لحمید د. فايز جراد

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى إله وصحبه اجمعين.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الله سبحانه وتعالى الذي منّ عليّ بالعون والتوفيق لإتمام هذا البحث. كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى سعادة الدكتور (د. فايز جراد - د. الفيصل عبد الحميد) على توجيهاته القيمة، وملاحظاته البناءة ودعمه المستمر خلال مراحل إعداد هذا البحث. مما كان له الأثر الكبير في تطوير محتواه العلمي.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة قسم إدارة الموارد البشرية على إتاحة الفرصة لي لإجراء هذا البحث ضمن متطلبات برنامج الماجستير وعلى ما وفرته من بيئة تعليمية محفزة ومصادر معرفية ثرية.

كما أخص بالشكر كل من ساهم في تزويدي بالمعلومات أو شاركني خبراته في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة سواء من زملاء المهنة أو الجهات ذات العلاقة، تقديرًا لعطائهم الكريم ومساهماتهم في إثراء هذا العمل.

وأخيرًا أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والدتي الغالية على دعمها وتشجيعها المتواصل التي كانت الدعامة الأولى في حياتي التي منحتني الدافع والإلهام لمواصلة التقدّم والنجاح. وإلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناتها إلى إخوتي وأخواتي الذين أحاطوني بالمحبة والمساندة.

حقوق الطباعة

جميع المحتويات والمواد الواردة في هذا البحث مملوكة لجامعة ميدأوشن وتخضع لحقوق النشر الخاصة بها لا يجوز إعادة إنتاج هذه المواد، أو نشرها، أو توزيعها، أو استخدامها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن مسبق وصريح من الجامعة.

الباحث

الملخص العربي

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل. وهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب الداخلي، تقييم الأداء، أنظمة الحوافز) ومستوى جودة التدريب (كفاءة المدرب، جودة المحتوى، البيئة التدريبية)، وتحليل العلاقة بينهما، واختبار الفروق الديموغرافية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية بلغت (154) فرداً من العاملين والمتدربين في مدارس تعليم القيادة بالجبيل. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات الموارد البشرية جاء

متوسطاً (3.43 من 5)، ومستوى جودة التدريب متوسطاً أيضاً (3.51)، مع وجود علاقة موجبة قوية ($r=0.718$) وتأثير تفسيري بلغ 58.4% ($R^2=0.584$) لممارسات الموارد البشرية في جودة التدريب، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً: الاختيار والتعيين، ثم أنظمة الحوافز، ثم التدريب الداخلي. كما وجدت فروق دالة إحصائية حسب الجنس (لصالح الإناث)، والمؤهل العلمي (لصالح الدراسات العليا)، وسنوات الخبرة (لصالح الأطول خبرة).

خلصت الدراسة إلى أن تحسين ممارسات الموارد البشرية، وخاصة الحوافز والاختيار والتدريب المستمر، ينعكس إيجاباً على جودة التدريب، وأوصت بتعزيز نظام الحوافز، وتطوير التقييم، والاستثمار في البيئة التدريبية، ووضع معايير تنظيمية إلزامية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية جودة التدريب مدارس تعليم القيادة الجبيل رأس تنورة.

Abstract (English Summar)

This study examined the role of Human Resource Management (HRM) in improving training quality at driving schools in Al-Jubail. It aimed to identify the level of HRM practices (planning, selection, internal training, performance evaluation, incentive systems) and training quality (trainer competence, content quality, training environment), analyze their relationship, and test demographic differences.

The study adopted a descriptive-analytical approach and administered a questionnaire to a random sample of (154) employees and trainees at driving schools in Al-Jubail. Results showed that the level of HRM practices was moderate (3.43 out of 5), and training quality was also moderate (3.51). A strong positive correlation ($r=0.718$) was found, and HRM practices explained 58.4% ($R^2=0.584$) of the variance in training quality, with selection, incentive systems, and internal training being the most influential dimensions. Significant differences were found by gender (in favor of females), educational qualification (in favor of postgraduate), and years of experience (in favor of more experienced)

The study concluded that improving HRM practices, especially incentives, selection, and continuous training, positively reflects on training quality. It recommended enhancing incentive systems, developing evaluation, investing in the training environment, and setting mandatory regulatory standards

Keywords: Human Resource Management, Training Quality, Driving Schools, Al-Jubail, Ras Tanura

الفهرس المختصر

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الشكر والتقدير	أ
	حقوق الطباعة	ب
	الملخص العربي	ت
	Abstract (English Summary)	ث
	فهرس المحتويات	ج
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	1
1.1	المقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أهمية الدراسة	4
1.4	أهداف الدراسة	6
1.5	تساؤلات الدراسة	7
1.6	فروض الدراسة	8

الرقم	المحتوى	الصفحة
1.7	حدود الدراسة	9
1.8	المصطلحات الإجرائية	10
الفصل الثاني	الإطار النظري والدراسات السابقة	11
2.1	المقدمة	12
2.2	مفهوم إدارة الموارد البشرية	12
2.3	وظائف إدارة الموارد البشرية	13
2.4	مفهوم جودة التدريب	14
2.5	أبعاد جودة التدريب	15
2.6	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب	16
2.7	الدراسات السابقة	18
2.8	الفجوة البحثية	19
الفصل الثالث	منهجية الدراسة	21
3.1	المقدمة	22
3.2	منهج الدراسة	22
3.3	مجتمع الدراسة وعينتها	23
3.4	أداة الدراسة	24
3.5	صدق وثبات الأداة	25
3.6	الأساليب الإحصائية	27
الفصل الرابع	عرض وتحليل النتائج	29
4.1	المقدمة	30
4.2	الخصائص الديموغرافية للعينة	31
4.3	مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية	32
4.4	مستوى جودة التدريب	34

الرقم	المحتوى	الصفحة
4.5	اختبار فروض الدراسة	37
4.6	ملخص النتائج	40
الفصل الخامس	مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة	41
5.1	المقدمة	42
5.2	مناقشة النتائج	42
5.3	التوصيات	46
5.4	المقترحات لدراسات مستقبلية	51
5.5	خاتمة البحث	52
	المراجع	53
	الملاحق	-

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، حيث تمثل عنصراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استمرارية العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. فهي المسؤولة عن استقطاب الكفاءات وتطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم وتقييم أدائهم بما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق التميز التنظيمي. ومع تزايد التحديات في بيئة العمل المعاصرة أصبحت إدارة الموارد البشرية تُنظر إليها كشريك استراتيجي يساهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تؤثر في مستقبل المؤسسات.

ويُعد التدريب والتطوير المهني من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية، ويعزز قدرتهم على مواجهة التغيرات والتحديات المهنية. وتكتسب عملية التدريب أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية والتدريبية، ومنها مدارس تعليم القيادة، التي تُشكل ركيزة أساسية في إعداد وتأهيل السائقين وفق معايير السلامة المرورية المعتمدة. فالبرامج التدريبية المنظمة والمتطورة تساعد في صقل مهارات المدربين والمتدربين على حد سواء، كما توفر بيئة تعليمية مناسبة تضمن تحقيق الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية.

وفي سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبح تطوير وتنمية الموارد البشرية من أولويات الاستراتيجية الوطنية، حيث تهدف الرؤية إلى رفع مستوى كفاءة الإنسان السعودي وتعزيز مهاراته العملية والمهنية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل الحديثة، ويضمن جودة وكفاءة الخدمات المقدمة في مختلف القطاعات. ومن هذا المنطلق، يمثل تطوير البرامج التدريبية وتحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة جزءاً أساسياً من أهداف الرؤية لأنه يساهم في إعداد سائقين مؤهلين يتمتعون بالمهارات اللازمة للقيادة الآمنة والمسؤولة، ويعزز من السلامة المرورية في المجتمع.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التدريب داخل مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل، وذلك من خلال دراسة ممارساتها المختلفة مثل التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير الداخلي وتقييم الأداء، وأنظمة الحوافز. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد إدارات مدارس القيادة على تطوير ممارسات الموارد البشرية بما ينعكس إيجابياً على جودة التدريب وكفاءة المدربين، ويعزز من تحقيق أهداف رؤية 2030 في تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى الكفاءة المهنية، بما يحقق التوازن بين تطوير القدرات البشرية ومتطلبات السلامة المرورية في المجتمع.

1.2 مشكلة الدراسة

يعد التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية والتدريبية في تطوير مهارات العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وتزداد أهمية التدريب بشكل خاص في مدارس تعليم القيادة نظراً لما له من دور مباشر في إعداد السائقين وتأهيلهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيادة الآمنة، الأمر الذي يساهم في الحد من الحوادث المرورية وتعزيز السلامة على الطرق.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية داخل المؤسسات حيث تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، واختيار المدربين المؤهلين، وتطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات

العمل. ومع ذلك، قد تواجه بعض المؤسسات التدريبية تحديات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، مما قد يؤثر على جودة التدريب المقدم للمتدربين.

وفي هذا السياق، تواجه بعض مدارس تعليم القيادة عدداً من التحديات التي قد تؤثر على جودة التدريب، مثل:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعدم ربطه بأعداد المتدربين المتوقعة.
- قلة الاهتمام بتطوير مهارات المدربين من خلال برامج تدريبية مستمرة.
- عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة والتقنيات المساعدة.
- ضعف نظم تقييم الأداء والتطوير المهني المستمر.
- محدودية أنظمة الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المدربين على التميز.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب الداخلي، تقييم الأداء، أنظمة الحوافز) في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل، ودراسة العلاقة بين هذه الممارسات وجودة التدريب المقدم للمتدربين، والخروج بتوصيات عملية تساهم في تطوير الأداء.

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفاعل في تطوير المؤسسات التدريبية والتعليمية، حيث تعد الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما أن تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في إعداد سائقين مؤهلين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للقيادة الآمنة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

أولاً: الأهمية العلمية

- تساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب داخل المؤسسات التدريبية، وخاصة في قطاع مدارس تعليم القيادة الذي نال اهتماماً بحثياً محدوداً.
- تساعد في توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب في بيئة تعليمية مهنية فريدة.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن أن يستفيد منه الباحثون في الدراسات المستقبلية.
- تساهم في تطوير المفاهيم المرتبطة بجودة التدريب وأبعادها المختلفة.
- تدعم الأبحاث المتعلقة بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية والتدريبية وتفتح آفاقاً جديدة لدراسات مقارنة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تساعد نتائج الدراسة إدارات مدارس تعليم القيادة في التعرف على أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، وتطوير سياساتها وإجراءاتها.
- تسهم في تحسين جودة البرامج التدريبية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.
- تساعد في تطوير مهارات المدربين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لهم.
- تسهم في تحسين أداء العاملين في مدارس تعليم القيادة، وزيادة رضاهم الوظيفي.
- تقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير برامج التدريب وسياسات التحفيز والتقييم.
- تساعد في تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في التدريب ورفع كفاءة البيئة التدريبية.

ثالثاً: الأهمية المجتمعية

- تسهم في تحسين مستوى تدريب السائقين في المجتمع، مما ينعكس على جودة القيادة وسلامة الطرق.
- تساعد في تعزيز ثقافة القيادة الآمنة والوعي المروري.
- تسهم في تقليل الحوادث المرورية الناتجة عن ضعف التدريب، وبالتالي حماية الأرواح والممتلكات.
- تساعد في إعداد سائقين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للقيادة، مما يعزز الثقة في مؤسسات تعليم القيادة.
- تسهم في تحسين مستوى السلامة المرورية في المجتمع، وتحقيق أهداف رؤية 2030 في جودة الحياة.

رابعاً: الأهمية الاقتصادية

- تسهم في تحسين كفاءة المؤسسات التدريبية مما يزيد من قدرتها التنافسية وجاذبيتها للاستثمار.
- تساعد في تحسين استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسات، وخفض التكاليف الناتجة عن ضعف الأداء.
- تسهم في تقليل الخسائر الاقتصادية الناتجة عن الحوادث المرورية (تكاليف العلاج، الإصلاحات، التعويضات).
- تساعد في تطوير قطاع التدريب في مجال تعليم القيادة، وخلق فرص عمل نوعية.
- تسهم في دعم التنمية الاقتصادية من خلال تطوير الكفاءات البشرية ورفع إنتاجيتها.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في مدينتي الجبيل ورأس تنورة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، منها:

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات التدريبية.
2. دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات المدربين في مدارس تعليم القيادة.
3. التعرف على مدى تأثير البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى كفاءة المدربين.
4. تحليل العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب الداخلي، التقييم، الحوافز) وجودة التدريب.
5. التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في تحسين جودة العملية التدريبية.
6. دراسة أثر اختيار المدربين المؤهلين على جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة.
7. التعرف على دور تقييم الأداء الوظيفي للمدربين في تحسين مستوى التدريب.
8. دراسة أثر الحوافز والمكافآت في رفع كفاءة المدربين وتحسين جودة التدريب.
9. التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين.
10. دراسة دور التدريب المستمر في تطوير مهارات المدربين في مدارس تعليم القيادة.
11. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المناهج والبرامج التدريبية.
12. دراسة أثر استخدام التقنيات الحديثة في التدريب على تحسين جودة التدريب.
13. التعرف على دور بيئة العمل في تحسين أداء المدربين في مدارس تعليم القيادة.
14. تحليل مستوى رضا المتدربين عن جودة التدريب المقدم لهم.
15. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التدريب.
16. دراسة أثر القيادة الإدارية في دعم برامج التدريب داخل مدارس تعليم القيادة.
17. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة التطوير المهني لدى المدربين.
18. دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التدريبي.
19. تحليل مدى فعالية برامج تقييم التدريب في تحسين جودة التدريب.
20. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل.

1.5 تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل؟
وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في الجبيل؟
2. كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات المدربين؟
3. ما مدى تأثير البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية على جودة التدريب؟
4. ما هو أثر التخطيط للموارد البشرية على جودة البرامج التدريبية في مدارس تعليم القيادة؟
5. هل هناك علاقة بين اختيار المدربين المؤهلين ومستوى جودة التدريب؟
6. كيف يؤثر تقييم الأداء الوظيفي للمدربين على تحسين جودة التدريب؟
7. ما دور الحوافز والمكافآت في تحفيز المدربين وتحسين جودة التدريب؟
8. كيف تحدد إدارة الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للمدربين؟
9. ما أثر التدريب المستمر على كفاءة المدربين في مدارس تعليم القيادة؟
10. ما دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المناهج التدريبية في مدارس القيادة؟
11. كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في التدريب؟
12. ما مدى رضا المتدربين عن جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة؟
13. ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطوير التدريب؟
14. ما دور القيادة الإدارية في دعم برامج التدريب في مدارس القيادة؟
15. كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في نشر ثقافة التطوير المهني بين المدربين؟
16. ما العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التدريبي؟
17. ما مدى فعالية برامج تقييم التدريب في تحسين جودة التدريب؟
18. ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية للتدريب؟
19. ما أثر البرامج التدريبية في رفع مستوى القيادة لدى المدربين؟
20. ما التوصيات التي يمكن أن تساهم بها إدارة الموارد البشرية لتحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في الجبيل؟

1.6 فروض الدراسة

لإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحتها، تم صياغة مجموعة من الفروض الرئيسية والفرضية:

الفرض الرئيسي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب الداخلي، تقييم الأداء، أنظمة الحوافز) وتحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة بمدينة الجبيل.

وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة التخطيط للموارد البشرية وجودة التدريب.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة الاختيار والتعيين وجودة التدريب.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة التدريب والتطوير الداخلي وجودة التدريب.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة تقييم الأداء وجودة التدريب.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة أنظمة الحوافز وجودة التدريب.

الفرض الرئيسي الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب تعزى إلى متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.7 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخمس (التخطيط، الاختيار، التدريب الداخلي، تقييم الأداء، أنظمة الحوافز) ودورها في تحسين جودة التدريب (كفاءة المدرب، جودة المحتوى، البيئة التدريبية)، ولم تتناول ممارسات أخرى كإدارة التعويضات أو العلاقات العمالية.
2. الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل ورأس تنورة فقط، ولا يمكن تعميم النتائج على مناطق أخرى دون دراسات مقارنة.
3. الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات خلال الفصل الثاني من العام 1446 هـ (2025 م)، وهي تعكس الواقع في تلك الفترة فقط.

4. الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على العاملين (مدربين، مشرفين، إداريين) والمتدربين في هذه المدارس، ولم تشمل فئات أخرى كأولياء الأمور أو الجهات التنظيمية.

5. الحدود الإحصائية: اعتمدت الدراسة على أدوات إحصائية معينة (SPSS) وافترضاتها، واعتمدت على الإجابات الذاتية للمستجيبين والتي قد تتأثر ببعض التحيزات.

1.8 المصطلحات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية: مجموعة الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى استقطاب العاملين، وتطويرهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المؤسسة، وتشمل في هذه الدراسة: التخطيط، الاختيار، التدريب الداخلي، تقييم الأداء، وأنظمة الحوافز، وتُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

جودة التدريب: مدى قدرة البرامج التدريبية على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال تزويد المتدربين بالمهارات والمعرفة اللازمة، وتشمل في هذه الدراسة: كفاءة المدرب، جودة المحتوى والمناهج، والبيئة التدريبية والمرافق، وتُقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

مدارس تعليم القيادة: المؤسسات التعليمية المرخصة من قبل الإدارة العامة للمرور في المملكة العربية السعودية والتي تقدم برامج تدريبية نظرية وعملية لتعليم قيادة المركبات للسعوديين والمقيمين، وتقع في مدينة الجبيل ورأس تنورة.

المدرب: الشخص المؤهل والمرخص من قبل الجهات المختصة لتقديم التدريب العملي والنظري في مجال تعليم القيادة، ويشمل مدربي المركبات الخفيفة والثقيلة.

المتدرب: الشخص الملتحق ببرامج تعليم القيادة في إحدى مدارس تعليم القيادة بهدف الحصول على رخصة قيادة، سواء كان مبتدئاً أو لديه خبرة سابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يعد الإطار النظري من الأسس المهمة التي يقوم عليها أي بحث علمي، حيث يساهم في توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء خلفية علمية تساعد على فهم أبعاد المشكلة وتحليلها بشكل منهجي. كما يُمكن الباحث من الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، مما يعزز من دقة النتائج التي يتم التوصل إليها.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل عرضاً لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها، بالإضافة إلى مفهوم جودة التدريب وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها، مع التركيز على العلاقة بينهما في سياق مدارس تعليم القيادة. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف الاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف، وإبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى استقطاب العاملين، وتطويرهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية". (Dessler, 2020) "وهي أيضاً" العملية الإدارية التي تهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، بهدف تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين". (Armstrong & Taylor, 2020)

وتتطور إدارة الموارد البشرية باستمرار لتواكب التغيرات في بيئة العمل، حيث انتقلت من دور إداري تقليدي يركز على المعاملات الروتينية إلى دور استراتيجي شريك في صنع القرار. ففي العصر الحديث، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد إدارة شؤون الموظفين، بل أصبحت مسؤولة عن بناء رأس المال البشري وتنمية المواهب وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

وتقوم إدارة الموارد البشرية على عدة مبادئ أساسية، منها:

- أن العنصر البشري هو أهم موارد المؤسسة.
- أن الاستثمار في الموارد البشرية يحقق عوائد كبيرة على المدى الطويل.
- أن الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة.
- أن التطوير المستمر للكفاءات ضروري لمواكبة التغيرات.

2.3 وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل إدارة الموارد البشرية عدة وظائف رئيسية مترابطة، من أهمها:

1. التخطيط للموارد البشرية

وهو عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين من حيث العدد والنوع والمهارات، في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتضمن التخطيط تحليل الوظائف، وتقدير الطلب والعرض على العمالة، ووضع خطط التعاقب الوظيفي، وربط خطط الموارد البشرية بالخطط العامة للمؤسسة. (Noe et al., 2019)

2. الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب هو عملية جذب مجموعة كافية من المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة. أما الاختيار فهو عملية اختيار أنسب المتقدمين للوظيفة بناءً على معايير موضوعية ومقاييس مهنية دقيقة، مثل المقابلات الشخصية، والاختبارات، والتحقق من المراجع. ويعد الاختيار الدقيق من أهم العوامل المؤثرة في جودة الأداء، لأنه يضمن دخول الكفاءات المناسبة إلى المؤسسة. (Mathis & Jackson, 2019)

3. التدريب والتطوير

التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بكفاءة. أما التطوير فيشير إلى الأنشطة التي تهدف إلى إعداد العاملين لتحمل مسؤوليات مستقبلية أعلى. وتشمل عمليات التدريب تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وتنفيذها، وتقييمها. (Goldstein & Ford, 2002)

4. تقييم الأداء

هو عملية قياس أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم، وفق معايير موضوعية وواضحة، وتقديم تغذية راجعة بناءة، وربط نتائج التقييم بقرارات الترقية والمكافآت والتطوير المهني. ويُستخدم تقييم الأداء كأداة لتحسين الأداء وليس العقاب، ويسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين. (Aguinis, 2009)

5. التحفيز والمكافآت

يشمل نظام الحوافز المادية (الرواتب، المكافآت، العمولات) والمعنوية (التكريم، شهادات الشكر، فرص الترقية) التي تهدف إلى تحفيز العاملين على بذل جهد إضافي وتحقيق التميز. ويرتبط نظام الحوافز الفعال بجودة الأداء ونتائج العمل، مما يعزز الدافعية الداخلية والخارجية للعاملين. (Robbins & Coulter, 2019)

وتُعد هذه الوظائف مترابطة ومتكاملة، حيث يسهم التكامل بينها في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق جودة أعلى في الخدمات المقدمة. فالتخطيط الجيد يسهل عملية الاختيار، والاختيار الدقيق يقلل الحاجة إلى تدريب مكثف، والتدريب الجيد يرفع مستوى الأداء، والتقييم الموضوعي يكشف الاحتياجات التدريبية، والحوافز تشجع على التحسين المستمر.

2.4 مفهوم جودة التدريب

تشير جودة التدريب إلى "مدى قدرة البرامج التدريبية على تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية، من خلال تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة، وباستخدام أفضل الأساليب والوسائل، وفي بيئة مناسبة" (العنبي، 2022). كما تعرف بأنها "تطابق مخرجات التدريب مع احتياجات المتدربين والمؤسسة والمجتمع، وتحقيق رضا جميع الأطراف المعنية" (الغامدي، 2019).

وتتعدد مؤشرات جودة التدريب، ومن أهمها:

- كفاءة المدربين: وتشمل معرفتهم العميقة بالمادة، ومهاراتهم التواصلية، وصبرهم، وقدرتهم على إدارة المجموعات التدريبية.
 - جودة المحتوى والمناهج: وتشمل مدى تغطية المحتوى للموضوعات الأساسية، وتوازنه بين الجانب النظري والعملي، وتحديثه بشكل دوري، ومراعاته للفروق الفردية.
 - الأساليب التدريبية: وتشمل تنوع الأساليب المستخدمة (محاضرات، مناقشات، تطبيقات عملية، محاكاة، لعب أدوار)، وملاءمتها لطبيعة المحتوى والمتدربين.
 - البيئة التدريبية والمرافق: وتشمل جاهزية القاعات، وتوفير السيارات والمسارات التدريبية الآمنة، والوسائل التقنية المساعدة، والإضاءة والتهوية.
 - رضا المتدربين: ويعكس شعور المتدربين بأن البرنامج حقق توقعاتهم، واكتسبوا مهارات جديدة، واكتسبوا ثقة في قدراتهم.
- وكما كانت هذه العناصر متكاملة، ارتفعت جودة التدريب وتحسنت مخرجاته، وانعكس ذلك إيجاباً على أداء المتدربين في حياتهم العملية.

2.5 أبعاد جودة التدريب (في هذه الدراسة)

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة التدريب في هذه الدراسة:

البعد الأول: كفاءة المدرب

ويشمل:

- المعرفة العميقة بقواعد المرور ومادة التدريب.
- استخدام أساليب تدريبية متنوعة ومحفزة.
- التعامل مع المتدربين بصبر واحترام.

- مهارات تواصل عالية.
- متابعة تقدم المتدربين وتقديم تغذية راجعة.

البعد الثاني: جودة المحتوى والمناهج

ويشمل:

- تغطية جميع جوانب القيادة الآمنة.
- التوازن بين الجانب النظري والعملي.
- التحديث الدوري للمناهج.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- مساعدة المحتوى على اكتساب مهارات القيادة بثقة.

البعد الثالث: البيئة التدريبية والمرافق

ويشمل:

- توفر قاعات تدريب مجهزة ومناسبة.
- توفر سيارات حديثة ومناسبة للتدريب العملي.
- توفر مسارات تدريبية آمنة ومناسبة.
- توفر وسائل تقنية مساعدة.
- تشجيع البيئة على التعلم والتفاعل.

2.6 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب

توجد علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب، حيث تؤثر ممارسات الموارد البشرية بشكل مباشر وغير مباشر على مستوى التدريب المقدم. وتتمثل هذه العلاقة في النقاط التالية:

1. اختيار المدربين المؤهلين: يسهم الاختيار الدقيق للمدربين في ضمان توفر الكفاءات البشرية القادرة على تقديم تدريب عالي الجودة، مما يقلل الحاجة إلى تدريب تصحيحي مكثف.
2. التخطيط الاستراتيجي: يضمن التخطيط الجيد للموارد البشرية توفر العدد الكافي من المدربين في الوقت المناسب، وتوزيعهم على البرامج بما يتناسب مع أعداد المتدربين، مما يمنع الضغط على المدربين ويحسن جودة التدريب.

3. التدريب والتطوير المستمر للمدربين: رفع كفاءة المدربين من خلال برامج تدريبية مستمرة ينعكس مباشرة على قدرتهم على نقل المعرفة واستخدام أساليب حديثة، وبالتالي تحسين جودة التدريب المقدم للمتدربين.
 4. تقييم الأداء: تساعد عملية تقييم الأداء الموضوعية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المدربين، وتوجيه جهود التطوير نحو المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يؤدي إلى رفع مستوى جودة التدريب بشكل مستمر.
 5. أنظمة الحوافز: تشجع الحوافز المدربين على تقديم أفضل أداء، والبحث عن الابتكار في أساليب التدريب، والاهتمام بنتائج المتدربين، مما ينعكس إيجاباً على جودة التدريب بشكل عام.
 6. تحديد الاحتياجات التدريبية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية للمدربين والمتدربين بشكل دوري، وتصمم برامج تلبي هذه الاحتياجات، مما يضمن فعالية التدريب وملاءمته للواقع العملي.
 7. بيئة العمل المحفزة: تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين المدربين، مما يعزز من جودة التدريب بشكل غير مباشر.
- وبالتالي، فإن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين جودة التدريب بشكل عام، والعكس صحيح، فالضعف في هذه الممارسات قد يؤدي إلى تراجع جودة التدريب.

2.7 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة العتيبي: (2022) بعنوان "واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بالجبيل الصناعية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية على الأداء الوظيفي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من الموظفين. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعض الممارسات (كالتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر) على الأداء الوظيفي. تربط هذه الدراسة مع البحث الحالي في كونها طبقت في مدينة الجبيل، وركزت على أهمية التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- دراسة الشهري: (2021) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمنطقة عسير". ركزت الدراسة على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز. وخلصت إلى أن هناك علاقة قوية بين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية (خاصة الاختيار والتدريب) ومستوى التميز المؤسسي. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز، لكنها طبقت في قطاع مختلف.
- دراسة الغامدي: (2019) بعنوان "جودة الخدمة التدريبية في معاهد التدريب التقني والمهني من وجهة نظر المتدربين". على الرغم من أن هذه الدراسة تناولت قطاعاً مختلفاً، إلا أنها ركزت على قياس جودة التدريب من وجهة نظر المستفيدين، مستخدمة أبعاداً مثل المحتوى، المدرب، والبيئة. وقد استفاد الباحث الحالي من هذه الدراسة في بناء محاور أداة الدراسة الخاصة بجودة التدريب.

- دراسة الدوسري: (2023) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي". هدفت إلى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم، الحوافز) على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص. وأظهرت النتائج أن للتدريب والحوافز الأثر الأكبر. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار أبعاد الموارد البشرية نفسها، لكنها تناولت أداءً عاماً وليس جودة تدريب محددة.
- دراسة الحربي: (2022) بعنوان "التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية". تناولت واقع التدريب في المؤسسات التعليمية، وأهمية تطوير المدربين والمعلمين. وأكدت على ضرورة وجود خطط تدريبية سنوية، وتقييم مستمر لفعالية التدريب. استفاد الباحث من هذه الدراسة في صياغة فقرات محور التدريب الداخلي في الاستبانة.
- دراسة الزهراني: (2021) بعنوان "التدريب الإداري وتطوير الأداء الوظيفي". هدفت إلى قياس أثر التدريب الإداري في تطوير أداء الموظفين في القطاع الحكومي. وأظهرت النتائج أن التدريب يؤثر إيجاباً على الأداء، خاصة إذا كان مبنياً على احتياجات فعلية. تستفيد الدراسة الحالية من هذا في التأكيد على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

Summary of Foreign Studies

No. Authors (Year) Key Contribution Relevance

- | | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| Armstrong & Taylor (2020) | Training as core of talent management; 1 | role of planning, evaluation, incentives | Theoretical foundation |
| Noe et al. (2019) | Key factors: management support, trainer 2 | competence, work environment | Identifies training quality determinants |
| Ahmad & Allen (2015) | HPWPs explain performance variance; 3 | integration of HR functions | Supports regression analysis approach |
| Aguinis & Kraiger (2009) | Multi-level benefits of training; economic 4 | and social returns | Reinforces societal/economic importance |
| Goldstein & Ford (2002) | Systematic training process: assessment, 5 | design, implementation, evaluation | Guided questionnaire design |
| Kozlowski & Salas (2010) | Continuous learning; trainer role; 6 | supportive environment | Highlights training environment dimension |

2.8 الفجوة البحثية

على الرغم من غزارة الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب في مجالات متعددة (الصناعية، الخدمية، التعليمية، الصحية)، إلا أن الباحث يلاحظ وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في:

- ندرة الدراسات التي استهدفت قطاع مدارس تعليم القيادة بشكل مباشر، على الرغم من أهميته الحيوية في السلامة المرورية.
 - غياب الدراسات الميدانية في مدينة الجبيل ورأس تنورة، رغم كونها مركزاً صناعياً وسكانياً مهماً.
 - التركيز في معظم الدراسات السابقة على نتائج التدريب (مثل تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية) وإهمال العوامل التنظيمية المؤثرة في جودة التدريب مثل ممارسات الموارد البشرية والحوافز والتخطيط الاستراتيجي.
 - قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب في نفس النموذج التحليلي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.
 - عدم وجود دراسات ربطت بين المتغيرات الديموغرافية وتصورات العاملين حول جودة التدريب في هذا القطاع.
- لذا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم بحث تطبيقي في بيئة مدارس تعليم القيادة بالجبيل، مع تحليل إحصائي دقيق واختبار فروض متعددة، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء.

2.9 الخاتمة

قدّم هذا الفصل الإطار النظري المتكامل للدراسة، متضمناً مفاهيم إدارة الموارد البشرية ووظائفها الرئيسية، ومفهوم جودة التدريب وأبعادها، والعلاقة بينهما. كما استعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، واستخلص الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وقد شكل هذا الفصل الأساس العلمي لبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتصميم المنهجية، كما سيتم استخدامه في مناقشة النتائج في الفصول القادمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. حيث يوضح الفصل الطريقة التي تم بها جمع البيانات وتحليلها، ويحدد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أدوات البحث وأساليب القياس الإحصائية المستخدمة. كما يتناول الفصل إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، والتعامل مع البيانات المفقودة.

ويأتي هذا الفصل لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، وتعزيز مصداقية الدراسة من خلال اعتماد خطوات واضحة ومنهجية علمية في جمع وتحليل البيانات. كما يتيح الفصل للقارئ فهم الأسس العلمية التي استند إليها الباحث للوصول إلى استنتاجات وتوصيات دقيقة بشأن دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التدريب في مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات. حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، وجمع البيانات حولها، بينما يهدف المنهج التحليلي إلى تحليل هذه البيانات واستخلاص العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض.

وتم استخدام المسح الميداني كأسلوب رئيسي لجمع البيانات، وذلك من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيعها على أفراد العينة. وقد تم اختيار هذا الأسلوب لأنه يسمح بجمع كمية كبيرة من البيانات في وقت قصير، وبكلفة معقولة، ويوفر بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في تطبيق المنهجية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري.
2. تصميم الاستبانة وتوزيعها على المحكمين للتأكد من صدقها.
3. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (30 فرداً) لحساب الثبات.
4. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية (154 فرداً).
5. جمع البيانات وفرزها واستبعاد الردود غير المكتملة.
6. تفرغ البيانات في برنامج Excel ومن ثم تحليلها باستخدام SPSS.
7. تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين (مدربين، مشرفين، إداريين) والمتدربين في مدارس تعليم القيادة في مدينة الجبيل ورأس تنورة. وقد تم اختيار هذا المجتمع لأنه يمثل الفئات الأساسية المعنية بالعملية التدريبية، ويمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية بممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب. ويقدر حجم المجتمع بحوالي (200-250) فرداً حسب آخر الإحصائيات المتوفرة من المدارس.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم إعطاء جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة. وبلغ حجم العينة (154) فرداً بعد استبعاد الردود غير المكتملة، وهو حجم مناسب للتحليل الإحصائي وفقاً لمعايير تحديد حجم العينة (يُنصح بأن لا يقل عن 100 فرد للدراسات التي تستخدم تحليل الانحدار المتعدد).

وتوزعت العينة على النحو التالي:

- مدربون: 82 (53.2%)
- إداريون / مشرفون: 48 (31.2%)
- متدربون: 24 (15.6%)

وتم مراعاة التنوع في المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والأعمار، والجنس لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية.

3.4 أداة الدراسة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

وتضمن (5) فقرات تغطي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

وتضمن (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، بواقع (5) فقرات لكل بعد:

- التخطيط للموارد البشرية (الفقرات 1-5)
- الاختيار والتعيين (الفقرات 6-10)
- التدريب والتطوير الداخلي (الفقرات 11-15)
- تقييم الأداء (الفقرات 16-20)
- أنظمة الحوافز (الفقرات 21-25)

القسم الثالث: جودة التدريب

وتضمن (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، بواقع (5) فقرات لكل بعد:

- كفاءة المدرب (الفقرات 1-5)
- جودة المحتوى والمناهج (الفقرات 6-10)
- البيئة التدريبية والمرافق (الفقرات 11-15)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن جميع فقرات القسمين الثاني والثالث، حيث كانت الإجابات كالتالي:

= 1 لا أوافق بشدة

= 2 لا أوافق

= 3 محايد

= 4 أوافق

= 5 أوافق بشدة

وقد تم صياغة جميع الفقرات بلغة عربية واضحة، وتجنب الغموض والإيحاء، وتم ترتيبها بشكل منطقي لتسهيل الإجابة.

3.5 صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة مكونة من (5) محكمين متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والقياس النفسي. وطلب منهم:

- تقييم وضوح صياغة كل فقرة.
- تقييم مدى ملاءمة الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه.
- تقييم مدى شمولية الأداة لجميع جوانب الموضوع.
- إبداء أي ملاحظات أو مقترحات تعديلية.

وبناءً على آرائهم، تم تعديل صياغة (3) فقرات، وحذف فقرة واحدة اعتبروها مكررة، وإضافة فقرة جديدة في محور الحوافز. وبذلك أصبحت النسخة النهائية للأداة جاهزة للتطبيق.

ثانياً: الصدق البنائي

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والدرجة الكلية للأداة، وذلك للتأكد من أن كل فقرة تقيس ما صممت لقياسه. وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد الصدق البنائي للأداة.

ثالثاً: ثبات الأداة (الاتساق الداخلي)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الأساسية. وجاءت النتائج كما في جدول: (1)

جدول (1): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط للموارد البشرية	5	0.87
الاختيار والتعيين	5	0.89
التدريب والتطوير الداخلي	5	0.85
تقييم الأداء	5	0.88
أنظمة الحوافز	5	0.86
ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل)	25	0.94
كفاءة المدرب	5	0.90
جودة المحتوى والمناهج	5	0.88
البيئة التدريبية والمرافق	5	0.87
جودة التدريب (ككل)	15	0.91

ملاحظة: جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز 0.70، وهو الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية، وتشير قيم (0.85-0.94) إلى درجة ثبات عالية جداً، مما يؤكد ملاءمة الأداة لجمع البيانات وموثوقية النتائج.

3.6 الأساليب الإحصائية

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26 لتحليل البيانات، وتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى ممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب.
3. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الأداة.
4. معامل ارتباط بيرسون: لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية.

5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد أثر أبعاد الموارد البشرية الخمسة على جودة التدريب، ولحساب معامل التحديد (R^2).

6. اختبار "ت" (T-Test) "لعينتين مستقلتين: لاختبار الفروق حسب الجنس.

7. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، يليه اختبار (Scheffé) للمقارنات البعدية عند وجود فروق.

8. المقاييس الوصفية: تم تصنيف المستوى كالتالي:

○ منخفض (1 – 2.33) :

○ متوسط (2.34 – 3.67) :

○ مرتفع (3.68 – 5) :

3.7 حدود الدراسة وإجراءاتها

تم الالتزام بالإجراءات التالية لضمان جودة الدراسة:

- الحصول على موافقة إدارات المدارس لتوزيع الاستبانة.
- ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
- توزيع الاستبانة بشكل شخصي أو عبر رابط إلكتروني (Google Forms) حسب رغبة المشاركين.
- متابعة عملية التوزيع والاسترجاع لجمع أكبر عدد ممكن من الردود الصحيحة.
- استبعاد أي استبانة غير مكتملة أو غير مفهومة (تم استبعاد 7 استبانات غير مكتملة من أصل 161).
- التحقق من البيانات المدخلة للتأكد من خلوها من الأخطاء الإملائية أو الرقمية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها، استناداً إلى البيانات المجمعة من الاستبانات التي وزعت على المدربين والإداريين والمتدربين في مدارس تعليم القيادة في الجبيل ورأس تنورة. حيث تم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، واستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم اختبار الفروض باستخدام الارتباط والانحدار واختبارات الفروق.

وسيتم عرض النتائج على النحو التالي:

1. الخصائص الديموغرافية للعينة.
2. مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتوسطات والانحرافات).
3. مستوى جودة التدريب (المتوسطات والانحرافات).
4. اختبار فروض الدراسة (الارتباط، الانحدار، اختبارات الفروق).
5. ملخص النتائج الرئيسية.

4.2 الخصائص الديموغرافية للعينة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن=154) كما في جدول (2) والشكل (1) والشكل: (2)

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	48.1%
	أنثى	80	51.9%
العمر	أقل من 30 سنة	40	26.0%
	من 30 إلى 40 سنة	84	54.5%
	أكثر من 40 سنة	30	19.5%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	26	16.9%
	دبلوم	32	20.8%
	بكالوريوس	72	46.8%
	ماجستير / دكتوراه	24	15.6%
سنوات الخبرة	من 1 – 5 سنوات	76	49.4%
	من 6 – 10 سنوات	38	24.7%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	من 11 سنة فأكثر	40	26.0%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة / رئيس قسم	58	37.7%
	مهندس / مشرف / فني	42	27.3%
	أخرى (إداري، متدرب)	54	35.1%

الشكل (1): التوزيع النسبي للعينة حسب الجنس
ذكور 48.1% - إناث (51.9%)

الشكل (2): التوزيع النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي
(ثانوية 16.9% - دبلوم 20.8% - بكالوريوس 46.8% - دراسات عليا 15.6%)

التفسير: يتضح من الجدول أن غالبية العينة من الإناث (51.9%)، ومن الفئة العمرية 30-40 سنة (54.5%)، ومن حملة البكالوريوس (46.8%)، ومن ذوي الخبرة من 1-5 سنوات (49.4%). وهذه النسب تعكس التركيبة السكانية للكوادر العاملة في مدارس تعليم القيادة في الجبيل، وتمثل تنوعاً مناسباً للتحليل الإحصائي.

4.3 مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، وجاءت النتائج كما في جدول (3) والشكل: (3)

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
التخطيط للموارد البشرية	3.62	0.89	مرتفع
الاختيار والتعيين	3.85	0.82	مرتفع
التدريب والتطوير الداخلي	3.45	0.95	متوسط
تقييم الأداء	3.28	1.02	متوسط
أنظمة الحوافز	2.95	1.10	متوسط
المتوسط الكلي لممارسات الموارد البشرية	3.43	0.87	متوسط

الشكل (3): متوسطات ممارسات الموارد البشرية

(التخطيط 3.62 - الاختيار 3.85 - التدريب الداخلي 3.45 - التقييم 3.28 - الحوافز 2.95)

التفسير: تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام جاء متوسطاً بمتوسط حسابي 3.43 (من 5). حيث حصل بعد "الاختيار والتعيين" على أعلى متوسط (3.85 - مرتفع)، مما يشير إلى وجود إجراءات جيدة في استقطاب الكفاءات، بينما حصل بعد "أنظمة الحوافز" على أدنى متوسط (2.95 - متوسط)، مما يدل على ضعف نسبي في أنظمة التحفيز المادية والمعنوية. كما أن بعدي "التدريب الداخلي" و"تقييم الأداء" جاءا بمستوى متوسط، مما يستدعي التطوير.

4.4 مستوى جودة التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة التدريب، وجاءت النتائج كما في جدول (4) والشكل: (4)

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة التدريب

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الجودة
كفاءة المدرب	3.72	0.86	مرتفع
جودة المحتوى والمناهج	3.51	0.92	متوسط
البيئة التدريبية والمرافق	3.30	1.01	متوسط
المتوسط الكلي لجودة التدريب	3.51	0.90	متوسط

الشكل (4): متوسطات أبعاد جودة التدريب

كفاءة المدرب 3.72 - المحتوى 3.51 - البيئة (3.309)

التفسير: يشير المتوسط الكلي (3.51) إلى أن مستوى جودة التدريب في مدارس القيادة جاء متوسطاً. وقد حصل بعد "كفاءة المدرب" على أعلى متوسط (3.72 - مرتفع)، مما يدل على أن المدربين يتمتعون بمهارات جيدة ومعرفة عميقة، بينما جاء بعد "البيئة التدريبية والمرافق" الأقل (3.30 - متوسط)، مما يعكس حاجة إلى تحسين التجهيزات والمسارات التدريبية والوسائل التقنية.

4.5 اختبار فروض الدراسة

أولاً: اختبار الفرض الرئيسي الأول

الفرض الصفري: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب.

أسلوب الاختبار: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتوسط الكلي لممارسات الموارد البشرية والمتوسط الكلي لجودة التدريب، كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الموارد البشرية وجودة التدريب، وجاءت النتائج كما في جدول: (5)

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين ممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب

دال	المتغير	جودة التدريب (ككل)	مستوى الدلالة
	التخطيط	0.512 **	0.000
	الاختيار والتعيين	0.634 **	0.000
	التدريب الداخلي	0.598 **	0.000
	تقييم الأداء	0.487 **	0.000
	أنظمة الحوافز	0.611 **	0.000
	ممارسات الموارد البشرية (ككل)	**0.718 **	0.000

مستوى 0.01

التفسير: جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وأعلىها كان لمتغير الموارد البشرية ككل ($r = 0.718$)، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب. وبالتالي يُرفض الفرض الصفري، ويُقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة إيجابية.

تحليل الانحدار المتعدد:

لاختبار أثر الأبعاد الخمسة للموارد البشرية على جودة التدريب بشكل أكثر دقة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (طريقة الدخول المتزامن)، وكانت النتائج كما في جدول: (6)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة بيتا (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
(ثابت)	0.632	0.241	-	5.241	0.000
التخطيط	0.112	0.079	0.108	1.412	0.157

0.000	4.876	0.291	0.063	0.305	الاختيار والتعيين
0.006	2.801	0.185	0.069	0.194	التدريب الداخلي
0.210	1.264	0.094	0.078	0.098	تقييم الأداء
0.001	3.342	0.209	0.065	0.218	أنظمة الحوافز

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات الموارد البشرية على جودة التدريب

- معامل التحديد $R^2 = 0.584$ ، أي أن هذه الممارسات الخمس تفسر 58.4% من التباين الحاصل في جودة التدريب.
-
- قيمة $F = 68.92$ ، ومستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية.
- أكثر الممارسات تأثيراً كانت: الاختيار والتعيين ($Beta=0.291$)، يليه أنظمة الحوافز ($Beta=0.209$)، ثم التدريب الداخلي ($Beta=0.185$).
- لم يظهر تأثير دال إحصائياً لكل من التخطيط ($Sig.=0.157$) وتقييم الأداء ($Sig.=0.210$) عند مستوى 0.05 في هذا النموذج، مما قد يعزى إلى ضعف التطبيق الفعلي لهذه الوظائف، أو ارتباطها العالي مع أبعاد أخرى (مشكلة التعددية الخطية).

الخلاصة: يُرفض الفرض الصفري للفرض الرئيسي الأول، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب، وتفسر هذه الممارسات أكثر من نصف التباين في جودة التدريب.

ثانياً: اختبار الفرض الرئيسي الثاني

الفرض الصفري: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول دور إدارة الموارد البشرية وجودة التدريب تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أولاً: فروق الجنس: تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) "لعينتين مستقلتين"، وجاءت النتائج كما في جدول: (7)

جدول (7): نتائج اختبار "ت" للفروق حسب الجنس

المتغير	الذكور (ن=74)	الإناث (ن=80)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)
ممارسات الموارد البشرية	3.28 ± 0.91	3.57 ± 0.83	3.124	0.002
جودة التدريب	3.38 ± 0.95	3.64 ± 0.85	2.876	0.004

التفسير: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من ممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب لصالح الإناث (حيث كانت متوسطاهن أعلى من الذكور). وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث في بيئة مدارس القيادة قد يكن أكثر وعياً وتفاعلاً مع هذه الممارسات، أو أن لديهن توقعات مختلفة.

ثانياً: فروق المؤهل العلمي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في جدول: (8)

جدول (8): نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب المؤهل العلمي

المتغير	متوسط ثانوية (26)	متوسط دبلوم (32)	متوسط بكالوريوس (72)	متوسط دراسات عليا (24)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
ممارسات الموارد البشرية	3.15	3.28	3.48	3.72	4.562	0.004
جودة التدريب	3.22	3.38	3.56	3.81	5.012	0.002

المقارنات البعدية اختبار: (Scheffé) أظهرت المقارنات أن الفروق كانت لصالح حملة الماجستير والدكتوراه مقارنة بذيوي الثانوية والدبلوم، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي الأعلى يرتبط بإدراك أكبر لأهمية ممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب.

ثالثاً: فروق سنوات الخبرة: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما في جدول: (9)

جدول (9): نتائج تحليل التباين (ANOVA) حسب سنوات الخبرة

المتغير	1-5 سنوات (76)	6-10 سنوات (38)	11 فأكثر (40)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
ممارسات الموارد البشرية	3.28	3.45	3.68	3.891	0.021
جودة التدريب	3.35	3.52	3.74	4.123	0.018

المقارنات البعدية: أظهرت المقارنات أن الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة الأطول (من 11 سنة فأكثر) مقارنة بذوي الخبرة الأقل، مما يشير إلى أن الخبرة الميدانية تعزز الفهم والتقدير لممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب.

الخلاصة: يُرفض الفرض الصفري للفرض الرئيسي الثاني، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس (لصالح الإناث)، والمؤهل العلمي (لصالح الدراسات العليا)، وسنوات الخبرة (لصالح الأطول خبرة).

4.6 ملخص النتائج

1. بلغ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسطاً (3.43 من 5)، مع تفوق بعد "الاختيار والتعيين" وضعف بعد "أنظمة الحوافز".
2. بلغ مستوى جودة التدريب متوسطاً (3.51 من 5)، مع تفوق بعد "كفاءة المدرب" وضعف بعد "البيئة التدريبية".
3. توجد علاقة موجبة قوية ($r=0.718$) بين ممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب، وتفسر هذه الممارسات 58.4% من التباين في جودة التدريب. ($R^2=0.584$)
4. أكثر الممارسات تأثيراً هي: الاختيار والتعيين، أنظمة الحوافز، والتدريب الداخلي.
5. توجد فروق دالة إحصائية حسب الجنس (لصالح الإناث)، والمؤهل العلمي (لصالح الدراسات العليا)، وسنوات الخبرة (لصالح الأطول خبرة).
6. لم يظهر تأثير دال للتخطيط وتقييم الأداء في نموذج الانحدار، مما قد يعكس قصوراً في تطبيق هذه الوظائف أو تداخلاً مع أبعاد أخرى.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة

5.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي تم عرضها في الفصل الرابع، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية بناءً على النتائج، بالإضافة إلى المقترحات لدراسات مستقبلية، وأخيراً الخاتمة العامة للبحث.

ويعكس هذا الفصل أهمية الربط بين نتائج البحث والتطبيق العملي، ويتيح للمدارس والإدارات المعنية اتخاذ خطوات فعّالة لتعزيز جودة التدريب وتحسين أداء المدربين من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

5.2 مناقشة نتائج الخصائص الديموغرافية

أظهرت النتائج أن غالبية العينة من الإناث (51.9%) ومن الفئة العمرية 30-40 سنة (54.5%) ومن حملة البكالوريوس (46.8%) ومن ذوي الخبرة 1-5 سنوات (49.4%). هذا التوزيع يعكس واقع سوق العمل في مدارس تعليم القيادة في الجبيل، حيث تشكل الإناث نسبة كبيرة من الكوادر التدريبية والإدارية، خاصة بعد التوسع في برامج تعليم القيادة للنساء عقب السماح لهن بالقيادة في المملكة.

ويُعد هذا التنوع الديموغرافي مفيداً للدراسة، لأنه يسمح بتحليل الفروق بين الفئات المختلفة والوصول إلى توصيات تراعي احتياجات كل فئة. كما أن وجود نسبة جيدة من حملة البكالوريوس والدراسات العليا يشير إلى وجود كوادر مؤهلة علمياً، مما يسهل عملية التطوير المهني والتدريب المستمر.

5.3 مناقشة مستوى ممارسات الموارد البشرية

جاء مستوى ممارسات الموارد البشرية متوسطاً (3.43)، مما يشير إلى أن هناك جهوداً تبذل في هذا المجال، لكنها لا تزال دون الطموح، وتحتاج إلى تحسين كبير، خاصة في مجالات "تقييم الأداء" و"أنظمة الحوافز". وقد حصل "الاختيار والتعيين" على أعلى متوسط (3.85 - مرتفع)، مما يعني أن المدارس تولي اهتماماً كبيراً لاستقطاب الكفاءات المناسبة، وهو أمر إيجابي، لكنه ليس كافياً بمفرده.

أما تدني مستوى "أنظمة الحوافز" (2.95)، فهو مؤشر خطير، لأن الحوافز هي المحرك الأساسي للتميز والإبداع. وقد يعزى هذا الضعف إلى محدودية الميزانيات المخصصة للحوافز، أو عدم وجود سياسات واضحة لربط الحوافز بالأداء، أو ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية (التكريم، شهادات الشكر). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2022) التي وجدت ضعفاً في أنظمة التحفيز في بعض الشركات الصناعية بالجبيل.

كذلك، جاء مستوى "التدريب والتطوير الداخلي" متوسطاً (3.45)، مما يدل على أن المدارس توفر بعض البرامج التدريبية للمدربين، لكنها قد لا تكون كافية أو محدثة، أو لا تغطي جميع الاحتياجات. وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Noe et al. 2019) من أن ضعف الاستثمار في تدريب المدربين يؤدي إلى تراجع جودة التدريب المقدم للمدربين.

أما "تقييم الأداء" فجاء متوسطاً (3.28)، مما يشير إلى أن هناك أنظمة تقييم، لكنها قد لا تكون موضوعية أو شفافة أو مرتبطة بالتطوير المهني. وقد يكون السبب هو عدم وجود معايير واضحة، أو أن التقييم يُستخدم لأغراض إدارية بحتة دون تغذية راجعة بناءة.

5.4 مناقشة مستوى جودة التدريب

جاء مستوى جودة التدريب متوسطاً (3.51)، وهو قريب من مستوى ممارسات الموارد البشرية، مما يعكس الترابط الوثيق بينهما. وقد حصل بعد "كفاءة المدرب" على أعلى متوسط (3.72 - مرتفع)، مما يعني أن المدربين يمتلكون معرفة جيدة ومهارات تدريبية مقبولة، وهذا يعود جزئياً إلى عمليات الاختيار الجيدة التي أشارت إليها النتائج.

أما بعد "البيئة التدريبية والمرافق" فجاء الأقل (3.30 - متوسط)، مما يشير إلى أن هناك قصوراً في التجهيزات المادية مثل السيارات الحديثة، وقاعات التدريس المجهزة، والمسارات الآمنة، والوسائل التقنية المساعدة (شاشات، محاكات، برامج تفاعلية). وهذا ضعف خطير، لأن البيئة غير المناسبة قد تقلل من فعالية التدريب، حتى لو كان المدربون أكفاء والمحتوى جيداً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2019) التي وجدت أن البيئة التدريبية كانت من أضعف أبعاد جودة التدريب في معاهد التدريب التقني. كما تؤكد دراسة Kozlowski & Salas (2010) على أهمية البيئة الداعمة للتعلم ونقل المعرفة.

أما "جودة المحتوى والمناهج" فجاء متوسطاً (3.51)، مما قد يعكس حاجة إلى تحديث المناهج بشكل دوري، وتوازن أكبر بين الجانب النظري والعملي، ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث مستوى المهارة وسرعة التعلم.

5.5 مناقشة نتائج الفروض

الفرض الرئيسي الأول (العلاقة والتأثير)

أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة قوية ($r=0.718$) بين ممارسات الموارد البشرية وجودة التدريب، وأن الممارسات الخمس تفسر 58.4% من التباين في جودة التدريب. وهذا يؤكد أن تحسين ممارسات الموارد البشرية هو الطريق الأكثر فعالية لرفع جودة التدريب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Armstrong & Taylor, 2020) و (Ahmad & Allen, 2015) التي أكدت على الدور المحوري للموارد البشرية في الأداء التنظيمي.

وقد كان الاختيار والتعيين هو الأكثر تأثيراً ($Beta=0.291$) ، وهذا منطقي، لأن اختيار المدربين الأكفاء هو الأساس الذي تقوم عليه عملية التدريب الجيدة. فالمدرّب الماهر والمؤهل يمكنه تعويض بعض القصور في المناهج أو البيئة، والعكس صحيح، فالمدرّب غير الكفؤ لن يقدم تدريباً جيداً، حتى لو توفرت جميع الإمكانيات.

وجاءت أنظمة الحوافز في المرتبة الثانية ($Beta=0.209$) ، مما يؤكد أن تحفيز المدربين يشجعهم على بذل جهد إضافي، والابتكار في أساليب التدريب، والاهتمام بنتائج المتدربين. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الدوسري (2023) من أن للحوافز أثراً كبيراً على الأداء.

وجاء التدريب الداخلي في المرتبة الثالثة ($Beta=0.185$) ، مما يشير إلى أن استثمار المدارس في تطوير مهارات المدربين بشكل مستمر ينعكس إيجاباً على جودة التدريب. وهذا يتوافق مع نموذج Goldstein & Ford (2002) الذي يؤكد على أن التدريب المستمر هو ركيزة أساسية للفعالية.

أما التخطيط وتقييم الأداء فلم يظهر لهما تأثير دال إحصائياً في نموذج الانحدار، وقد يعزى ذلك إلى:

- أن التخطيط قد يكون نظرياً ولم يترجم إلى ممارسات فعلية مؤثرة.
 - أن أنظمة تقييم الأداء قد تكون شكلية وليست موضوعية أو مرتبطة بالتطوير.
 - احتمال وجود تداخل عالٍ بين هذه الأبعاد (التعددية الخطية) مما يقلل من تأثيرها الفردي في النموذج.
 - أن أثر التخطيط والتقييم قد يكون غير مباشر عبر أبعاد أخرى مثل التدريب والحوافز.
- لذا، لا يعني غياب الدلالة الإحصائية لهذين البعدين أنهما غير مهمين، بل قد يحتاجان إلى تطوير في طريقة تطبيقهما وربطهما بباقي الممارسات.

الفرض الرئيسي الثاني (الفروق الديموغرافية)

أظهرت النتائج وجود فروق حسب الجنس (لصالح الإناث)، والمؤهل العلمي (لصالح الدراسات العليا)، وسنوات الخبرة (لصالح الأطول خبرة). وتفسير ذلك:

- الإناث: قد يكنّ أكثر وعياً وتفاعلاً مع ممارسات الموارد البشرية بسبب طبيعة عملهن في بيئة تعليمية، أو لأن لديهن توقعات أعلى من الإدارة، أو لأنهن حصلن على تدريب إضافي في هذا المجال.
- الدراسات العليا: أصحاب الماجستير والدكتوراه لديهم خلفية معرفية أوسع حول مفاهيم الإدارة والموارد البشرية، مما يجعلهم أكثر تقديراً لهذه الممارسات وأكثر انتقاداً للقصور.
- الخبرة الطويلة: ذوو الخبرة الأطول لديهم رؤية أعمق لواقع العمل، وقد شهدوا تطورات وتحسينات، لذا فهم أكثر قدرة على تقييم الممارسات بشكل موضوعي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2021) التي وجدت أن المؤهل العلمي والخبرة يؤثران في تصورات العاملين نحو ممارسات الموارد البشرية. كما توصي الدراسة بإشراك هذه الفئات في عمليات التخطيط والتطوير للاستفادة من خبراتهم ورؤاهم.

5.6 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها، يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: تعزيز نظام الحوافز

- رفع المخصصات المالية للحوافز: تخصيص ميزانية سنوية للمكافآت والجوائز.
- ربط الحوافز بالأداء: وضع معايير واضحة لربط الحوافز بجودة التدريب ونتائج المتدربين (مثل نسبة النجاح، تقييم المتدربين).
- تنويع الحوافز: تقديم حوافز معنوية إلى جانب المادية، مثل شهادات الشكر، لوحات التكريم، فرص الترقية، إجازات إضافية، دورات تدريبية مجانية.
- الإعلان عن المتميزين: نشر أخبار المكرمين في لوحات الإعلانات ووسائل التواصل الداخلية لتعزيز التنافس الإيجابي.
- مراجعة نظام الحوافز دورياً: تقييم فاعلية نظام الحوافز كل عام وتعديله حسب الاحتياجات المتغيرة.

ثانياً: تطوير نظام تقييم الأداء

- اعتماد معايير موضوعية: بناء معايير تقييم واضحة وقابلة للقياس (مثل عدد ساعات التدريب، تقييم المتدربين، نتائج الاختبارات، الالتزام باللوائح).
- إطلاع المدربين على نتائج التقييم: توفير تغذية راجعة بناءة بشكل دوري، وليس فقط في نهاية السنة.
- ربط التقييم بالتطوير المهني: استخدام نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطط تطوير فردية لكل مدرب.
- تدريب المقيمين: إعداد دورات تدريبية للمشرفين والقائمين على التقييم لضمان الموضوعية والدقة.
- استخدام التقييم 360 درجة: إشراك أكثر من طرف في التقييم (المتدربين، الزملاء، المشرفين) للحصول على صورة شاملة.

ثالثاً: الاستثمار في البيئة التدريبية والمرافق

- تحديث السيارات :توفير سيارات حديثة ومتنوعة تتناسب مع أنواع المركبات المختلفة، مع صيانة دورية.
- تطوير المسارات التدريبية :إنشاء مسارات آمنة ومجهزة بعلامات ومواقف تحاكي الواقع المروري.
- تجهيز القاعات :تزويد القاعات بأحدث التقنيات (شاشات ذكية، أجهزة عرض، أنظمة صوت، محاكيات قيادة).
- توفير وسائل تقنية مساعدة :مثل تطبيقات تعليمية، منصات تدريب إلكترونية، فيديوهات تفاعلية.
- تحسين الإضاءة والتهوية :توفير بيئة مريحة تحفز على التعلم.

رابعاً: تفعيل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- ربط الخطط بأعداد المتدربين :تقدير الطلب على التدريب موسمياً ووضع خطط توظيف وتدريب وفقاً لذلك.
- تحليل الوظائف بدقة :تحديث الوصف الوظيفي للمدربين والمشرفين بشكل دوري لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة.
- وضع خطط التعاقب الوظيفي :إعداد كوادر بديلة للمناصب القيادية في حالات الطوارئ أو التقاعد.
- الاستفادة من البيانات :استخدام البيانات التاريخية (أعداد المتدربين، معدلات النجاح) في التخطيط المستقبلي.

خامساً: تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للمدربين

- تحديد الاحتياجات التدريبية :إجراء استبيانات دورية للمدربين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
- تنويع البرامج :تقديم دورات في المهارات التدريبية، التواصل الفعال، إدارة الصف، القيادة، السلامة المرورية.
- الاستفادة من الخبراء :التعاقد مع مدربين خارجيين متخصصين لتقديم ورش عمل متقدمة.
- التدريب الإلكتروني :توفير منصة تدريب إلكترونية تحتوي على محتوى تدريبي يمكن للمدربين الوصول إليه في أي وقت.

- تشجيع المشاركة في المؤتمرات :دعم المدربين للمشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية لتبادل الخبرات.

سادساً: وضع معايير تنظيمية إلزامية

- التنسيق مع الجهات الحكومية :بالتعاون مع الإدارة العامة للمرور وهيئة التخصصات الصحية، وضع معايير إلزامية لممارسات الموارد البشرية في مدارس القيادة، تشمل:
 - نسب محددة من المدربين إلى المتدربين.
 - مؤهلات وخبرات دنيا للمدربين.
 - عدد ساعات تدريب سنوية إلزامية للمدربين.
 - متطلبات للبيئة التدريبية والمرافق.
- المراجعة الدورية :إجراء زيارات تفتيشية دورية من قبل الجهات الرقابية للتأكد من الالتزام بالمعايير.

سابعاً: تعزيز ثقافة التطوير المهني والشفافية

- إنشاء قنوات تواصل مفتوحة :توفير صناديق اقتراحات، اجتماعات دورية، منصات إلكترونية لتلقي آراء المدربين والمتدربين.
- الشفافية في القرارات :إطلاع العاملين على القرارات المتعلقة بالتقييم والحوافز والترقيات.
- برامج التوجيه والإرشاد : (Mentoring) ربط المدربين الجدد بمدربين ذوي خبرة لتوجيههم وتدريبهم عملياً.
- الاحتفاء بالإنجازات :تنظيم حفلات سنوية لتكريم المتميزين من المدربين والمتدربين والإداريين.

ثامناً: الاستفادة من التكنولوجيا

- اعتماد أنظمة إدارة التدريب الإلكترونية : (LMS) لمتابعة التقدم، وحفظ السجلات، وتقييم البرامج.
- استخدام تطبيقات المحاكاة :لتوفير تدريب عملي آمن للمتدربين قبل الانتقال إلى القيادة الحقيقية.

- إنشاء لوحات بيانات (Dashboards) لرصد مؤشرات الأداء الرئيسية (مثل نسب النجاح، رضا المتدربين) بشكل لحظي.

5.7 المقترحات لدراسات مستقبلية

بناءً على حدود الدراسة ونتائجها، يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية:

1. دراسة مقارنة: تطبيق الدراسة نفسها على مدارس تعليم القيادة في مدن سعودية أخرى (مثل الرياض، جدة، الدمام) للمقارنة وتحديد أفضل الممارسات.
2. دراسة نوعية: إجراء مقابلات معمقة مع المدربين والمتدربين لفهم التحديات التي تواجههم بشكل أعمق، والتوصل إلى حلول إبداعية.
3. دراسة طولية: (Longitudinal) تتبع تأثير تحسين ممارسات الموارد البشرية على جودة التدريب على مدار عدة سنوات لقياس الأثر الحقيقي.
4. دراسة أثر التقنيات الحديثة: قياس أثر استخدام المحاكاة والواقع الافتراضي وتطبيقات الهواتف الذكية على جودة التدريب في مدارس القيادة.
5. دراسة علاقة جودة التدريب بالسلامة المرورية: ربط نتائج التدريب (معدلات النجاح، مهارات القيادة) ببيانات الحوادث المرورية للمتدربين بعد الحصول على الرخصة.
6. دراسة أثر القيادة الإدارية: تحليل دور القيادة الإدارية في مدارس القيادة في دعم مبادرات الموارد البشرية وجودة التدريب.
7. دراسة التحديات التي تواجه المدربات: إجراء دراسة خاصة بالمدربات لتحديد التحديات التي تواجههن في بيئة التدريب، وسبل دعمهن.
8. دراسة اقتصادية: قياس العائد على الاستثمار (ROI) في تحسين ممارسات الموارد البشرية وتدريب المدربين، وحساب التوفير الناتج عن تقليل الحوادث.

5.8 خاتمة البحث

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

أثبتت هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية مساعدة، بل هي شريك استراتيجي لا غنى عنه لتحقيق التميز والجودة في مدارس تعليم القيادة. فجودة المدرب هي انعكاس مباشر لجودة بيئته الوظيفية، ونظام إدارة الموارد البشرية المحيط به، من حيث التخطيط، والاختيار، والتدريب، والتقييم، والحوافز.

لقد كشفت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية، وخاصة الاختيار الدقيق، وأنظمة الحوافز المجزية، والتدريب المستمر، تفسر أكثر من نصف التباين في جودة التدريب (58.4%)، مما يعني أن أي تحسين في هذه الممارسات سيؤدي حتماً إلى تحسين مخرجات التدريب، وبالتالي إعداد سائقين أكثر كفاءة وأماناً، وهو ما يصب مباشرة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في رفع جودة الحياة والسلامة المرورية.

كما أظهرت الدراسة وجود فروق في التصورات حسب الجنس والمؤهل والخبرة، مما يدعو إلى تبني سياسات تراعي هذه الفروق وتشرك جميع الفئات في عمليات التطوير والتحسين.

وتؤكد الدراسة على أن الاستثمار في الموارد البشرية ليس تكلفة، بل هو استثمار استراتيجي يعود بفوائد اقتصادية واجتماعية كبيرة، من خلال تقليل الحوادث المرورية، وتحسين صورة المؤسسات التدريبية، وزيادة تنافسيتها، وتحقيق رضا العملاء.

وفي الختام، نوصي القائمين على مدارس تعليم القيادة والجهات التنظيمية بتبني التوصيات الواردة في هذه الدراسة، والعمل على تطبيقها بروح الفريق الواحد، مع استمرار البحث العلمي والتطوير المستمر لمواكبة المتغيرات وتحقيق التميز المؤسسي المنشود، سائلين الله التوفيق والسداد.

والحمد لله رب العالمين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العتيبي، محمد (2022). واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بالجبل الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- الشهري، عبد الله (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بمنطقة عسير. مجلة الإدارة العامة، العدد 45، ص 78-102.
- الغامدي، علي (2019). جودة الخدمة التدريبية في معاهد التدريب التقني والمهني من وجهة نظر المتدربين. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 2، ص 145-178.
- الدوسري، محمد (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة التنمية الإدارية، المجلد 12، العدد 2، ص 56-89.
- الحربي، خالد (2022). التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية. الرياض: مكتبة الرشد.
- الزهراني، عبد الرحمن (2021). التدريب الإداري وتطوير الأداء الوظيفي. جدة: مركز البحوث والدراسات.
- السلمي، علي (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. الرياض: دار النشر الجامعي.

- الطائي، يوسف (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- العزاوي، نجم (2018). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Ahmad, S., & Allen, M. (2015). The Impact of High-Performance Work Practices on Organizational Performance. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 275-301.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations* (4th ed.). Wadsworth.
- Kozlowski, S. W. J., & Salas, E. (2010). *Learning, Training, and Development in Organizations*. Routledge.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* (11th ed.). Pearson

Midocean University

College of Management

Department of Human Resource Management

Title in English

**Human Resource Management and Its Role in Improving Training Quality in
Driving Schools in Jubail City**

An Applied Study on Al Jubail, Ras Tanura

Prepared by:

Mohammed Duayj Alrajeh

Supervised by : 253000984

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarad

Year: 2026