

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالبة

منى عبدالكريم بن مساعد

232002245

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.3. أهمية الدراسة.....	8
1.3.1. على المستوى النظري:.....	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4. أسئلة الدراسة.....	9
1.5. أهداف الدراسة.....	9
1.6. فرضيات الدراسة.....	9
1.7. نموذج الدراسة.....	10
1.8. منهجية الدراسة.....	10
1.9. الدراسة الميدانية.....	10
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	1
2.1. المقدمة:.....	12
2.2. المتغير المستقل.....	12
2.3. المتغير التابع.....	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	13

13.....2.5.الخاتمة

13.....قائمة المراجع

1. 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 وتنفَّذ 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 لتُطبّق 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 ارتباطاً وثيقاً 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 يؤدّي حالة من عدم الرضا لدى الموظفين ويُعرق 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، نظراً لتنوع المنظمات العاملة فيها وتفاوت أحجامها وقطاعاتها، فضلاً 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 تقتصر إلى دراسات متخصصة تربط بشكل مباشر بين التدريب الداخلي لموظفي عمليات الموارد البشرية تحديداً 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، آملّة في تقديم إطار علمي وعملي يُسهم في تعزيز فاعلية هذه الإدارات وتحسين مخرجاتها التشغيلية .

1.2. 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 تحدياً لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مما يُشكّل إشكالية بحثية تستدعي الدراسة والتمحيص.

1.2.1. 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 تُقرّد اهتماماً كافياً لموظفي عمليات الموارد البشرية بوصفهم فئة وظيفية ذات طبيعة خاصة تجمع بين المهام الإدارية التشغيلية والدور الخدمي الموجه للعميل الداخلي. فضلاً 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 فراغاً نظرياً في فهم كيفية انتقال أثر التدريب الداخلي إلى مخرجات تشغيلية محددة كجودة الخدمة وزمن الإنجاز.

كذلك، تقتصر 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.

1.2.2. 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؟**

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. 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.

1.3.2. 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 وتجذب 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.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

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>

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>

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>

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>

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>