

أثر التدريب على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية: دراسة ميدانية  
على العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

إعداد الطالبه/

ساره جازي البقمي

رقم الطالبه

253000111

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



# إِهْدَاء

إلى أمي...

إلى أول وطنٍ عرفته، وأول قلبٍ أحبني بلا مقابل، وأول يدٍ أمسكت بيدي لأتعلم كيف أواجه الحياة.

وإلى ابني الغالي خالد...

إلى نبض قلبي، وأجمل نعمة رزقني الله بها، وإلى الابتسامة التي تُنسي قلبي كل تعب.

يا خالد، كنتَ السبب الذي يجعلني أنهض كل يوم وأنا أؤمن أن الأحلام تستحق أن نسعى إليها. كنتَ دافعي لأكون أقوى، حتى أكون لك قدوةً تفتخر بها يوماً ما.

أهديك هذا البحث، وأتمنى أن تكبر وأنت تعلم أن كل تعبٍ بذلته كان من أجل أن أراك سعيداً، ناجحاً، ومحققاً لكل أحلامك. أسأل الله أن يحفظك لي، ويجعلك قرة عينٍ لي في الدنيا والآخرة، وأن يرزقك من الخير أضعاف ما أتمنى لك.

إلى أمي وابني...

أنتم أجمل ما في حياتي، وسندي بعد الله، وسبب عزيمة وإصراري على الوصول. هذا الإنجاز يحمل أسماءكم بين سطوره، لأنكم كنتم الحضور الأجل في كل خطوة من رحلتي

بكل الحب والامتنان... أهديكم ثمرة هذا الجهد، وأسأل الله أن يجعل كل نجاح أحققه

سبباً في إسعاد قلوبكم



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده الأربعة المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، وتمّ توظيف الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة البالغ عددهم نحو (٢١٠٠) موظف، اختيرت منهم عيّنة عشوائية طبقية بلغت (٣٠٩) مفردة شكّلت العيّنة الفعلية للتحليل الإحصائي. وتمّت معالجة البيانات بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال أساليب إحصائية متعدّدة، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطّي البسيط والمتعدّد. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده مجتمعةً على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، إذ فسّرت أبعاد التدريب ما نسبته (٧٠.٩٪) من التباين في المتغيّر التابع، وجاء بُعد تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، يليه تصميم البرامج التدريبية ثم تقييم البرامج التدريبية وأخيراً تحديد الاحتياجات التدريبية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز منهجية تشخيص الاحتياجات التدريبية، وتطوير البيئة التدريبية، واعتماد التقييم المتدرّج للبرامج، وربط التدريب بمنظومة التحفيز والترقيات، وتوظيف التقنيات الرقمية في دعم العاملين وتقليل الأخطاء التشغيلية.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، كفاءة الأداء، الأخطاء التشغيلية، شركات الحج والعمرة، مدينة جدة.

## قائمة المحتويات

|         |                                         |
|---------|-----------------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم                  |
| ب.....  | الإهداء                                 |
| ج.....  | الشكر والتقدير                          |
| د.....  | مستخلص الدراسة                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                         |
| ح.....  | قائمة الجداول                           |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة       |
| 1.....  | 1.1 المقدمة                             |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                       |
| 3.....  | 3.1 أهمية الدراسة                       |
| 5.....  | 4.1 أهداف الدراسة                       |
| 5.....  | 5.1 أسئلة الدراسة                       |
| 6.....  | 6.1 فروض الدراسة                        |
| 7.....  | 7.1 الدراسات السابقة:                   |
| 11..... | 8.1 الفجوة البحثية                      |
| 12..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:          |
| 15..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث:               |
| 15..... | 11.1 مجتمع وعينة الدراسة                |
| 16..... | 12.1 مصادر جمع البيانات                 |
| 16..... | 13.1 أداة الدراسة                       |
| 17..... | 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة       |
| 18..... | 15.1 حدود الدراسة                       |
| 19..... | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة     |
| 19..... | المبحث الأول: التدريب (المتغير المستقل) |

|    |                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|
| 19 | 1.1.2 تمهيد                                                           |
| 19 | 2.1.2 مفهوم التدريب                                                   |
| 21 | 3.1.2 أهمية التدريب                                                   |
| 23 | 4.1.2 أهداف التدريب                                                   |
| 25 | 5.1.2 أبعاد التدريب                                                   |
| 29 | 6.1.2 استراتيجيات التدريب                                             |
| 31 | المبحث الثاني: كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية (المتغير التابع) |
| 31 | 1.2.2 تمهيد                                                           |
| 31 | 2.2.2 مفهوم كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية                     |
| 33 | 3.2.2 أهمية كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية                     |
| 35 | 4.2.2 أهداف تحقيق كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية               |
| 37 | 5.2.2 أبعاد كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية                     |
| 39 | 6.2.2 مداخل تحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية               |
| 41 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية                     |
| 41 | 1.3 تمهيد                                                             |
| 41 | 2.3 منهج الدراسة                                                      |
| 41 | 3.3 مجتمع الدراسة                                                     |
| 42 | 4.3 عينة الدراسة                                                      |
| 42 | 5.3 أداة الدراسة                                                      |
| 44 | 6.3 صدق أداة الدراسة                                                  |
| 46 | 7.3 ثبات أداة الدراسة                                                 |
| 47 | 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة                               |
| 48 | 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة                                      |
| 50 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات                         |
| 50 | 1.4 تمهيد                                                             |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 50 | 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة..... |
| 53 | 3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....                 |
| 57 | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                           |
| 64 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....                     |
| 64 | 1.5 تمهيد.....                                           |
| 64 | 2.5 نتائج الدراسة.....                                   |
| 68 | 3.5 توصيات الدراسة.....                                  |
| 69 | 4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة.....                    |
| 71 | Abstract.....                                            |
| 72 | المراجع.....                                             |
| 75 | الملاحق.....                                             |
| 76 | استمارة استبيان.....                                     |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                           | رقم<br>الجدول |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 43            | جدول (3 - 1) مقياس ليكرت الخماسي                                                                                     | 1.            |
| 43            | جدول (3 - 2) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة                                                               | 2.            |
| 44            | جدول (3 - 3): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التدريب) مع الدرجة الكلية لكل بُعد               | 3.            |
| 45            | جدول (3 - 4): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية) مع الدرجة الكلية | 4.            |
| 46            | جدول (3 - 5): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة                                                                          | 5.            |
| 47            | جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 309)                                    | 6.            |
| 48            | جدول (3 - 7): معاملات تضخم التباين والتسامح لأبعاد المتغير المستقل                                                   | 7.            |
| 50            | جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس                                                               | 8.            |
| 51            | جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر                                                               | 9.            |
| 51            | جدول (4 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي                                                       | 10.           |
| 52            | جدول (4 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة                                                        | 11.           |
| 52            | جدول (4 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي                                                     | 12.           |
| 52            | جدول (4 - 6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها                                    | 13.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                   | رقم<br>الجدول |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 53            | جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية                             | 14.           |
| 54            | جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بُعد تصميم البرامج التدريبية                                | 15.           |
| 54            | جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بُعد تنفيذ البرامج التدريبية                                | 16.           |
| 55            | جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>بُعد تقييم البرامج التدريبية                               | 17.           |
| 55            | جدول (4 - 11): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التدريب)                                                                | 18.           |
| 56            | جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات<br>المتغير التابع                                             | 19.           |
| 57            | جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب<br>على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية                  | 20.           |
| 59            | جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد<br>الاحتياجات التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية | 21.           |
| 60            | جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تصميم<br>البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية    | 22.           |
| 61            | جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ<br>البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية    | 23.           |
| 62            | جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم<br>البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية    | 24.           |
| 63            | جدول (4 - 18): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة                                                                              | 25.           |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تُمثل الموارد البشرية الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، إذ يتوقف نجاح أي منظمة بالدرجة الأولى على مدى كفاءة عنصرها البشري وقدرته على أداء المهام الموكلة إليه بفاعلية واقتدار، ولذلك فقد أولت المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها اهتماماً متزايداً بتطوير قدرات العاملين فيها وتنمية مهاراتهم بوصف ذلك استثماراً استراتيجياً طويل الأمد تتجاوز عوائده بكثير ما يُنفق عليه من تكاليف. (Al-Khasawneh et al., 2022)

ويُعدّ التدريب من أبرز الوظائف الحيوية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تأثيراً في الأداء التنظيمي، فهو عملية منهجية مخططة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية بكفاءة والاستعداد لمتطلبات المستقبل، ويمر التدريب الفعال بمراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ثم تصميم البرامج التدريبية الملائمة وتنفيذها وفق أسس علمية وصولاً إلى تقييم مخرجاتها وقياس أثرها على الأداء الوظيفي (إبراهيم، 2025).

وتتعاظم أهمية التدريب في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تتطلب المنظمات كوادراً بشرية قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية والتنظيمية المستمرة، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال برامج تدريبية مبنية على تشخيص دقيق للفجوات المعرفية والمهارية لدى العاملين (عبدالله وآخرون، 2025)

و تحتل كفاءة الأداء الوظيفي مكانة محورية في أدبيات الإدارة المعاصرة، إذ تُشير إلى قدرة العاملين على إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بالمستوى المطلوب من الجودة والسرعة والدقة، وتُعدّ المحصلة النهائية لتفاعل جملة من العوامل التنظيمية والفردية التي يأتي التدريب في مقدمتها (الزهراني، 2021). ويرتبط بكفاءة الأداء ارتباطاً عضوياً مفهوم تقليل الأخطاء التشغيلية الذي يُشير إلى الحد من حالات الانحراف عن المعايير والإجراءات المعتمدة أثناء تنفيذ العمليات اليومية، وتبرز أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في القطاعات الخدمية ذات الطبيعة الحساسة التي لا تحتمل هامشاً واسعاً للخطأ نظراً لانعكاساته المباشرة على المستفيدين (الفرطوسي وآخرون، 2025).

ومن هنا تتضح العلاقة التكاملية بين التدريب من جهة وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية من جهة أخرى، فالتدريب المنهجي المبني على تحديد دقيق للاحتياجات وتصميم علمي للبرامج وتنفيذ فعال وتقييم مستمر يُسهم في بناء كوادر بشرية مؤهلة قادرة على أداء مهامها بكفاءة عالية مع تقليل احتمالية وقوع الأخطاء التشغيلية، وهو ما يكتسب أهمية استثنائية في قطاع الحج والعمرة الذي يتطلب مستويات عالية من الدقة والانضباط التشغيلي في خدمة ضيوف الرحمن (بابكر وآل زمانان، 2025).

وتأسيساً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لنتناول أثر التدريب بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُعزّز من فهم هذه العلاقة في بيئة تنظيمية متفردة لم تحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي الأكاديمي).

## 2.1 مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع الحج والعمرة من أكثر القطاعات الخدمية حساسية وتعقيداً في المملكة العربية السعودية، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقديم خدمات نوعية لملايين الحجاج والمعتمرين الذين يفدون سنوياً من مختلف أرجاء المعمورة لأداء شعائرتهم الدينية، وهو ما يفرض على الشركات العاملة في هذا القطاع تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية والدقة في الأداء دون هامش يُذكر للخطأ. غير أن الواقع الميداني يكشف عن وجود فجوة ملموسة بين المستوى المأمول من الأداء والمستوى الفعلي المُقدّم، حيث تتكرر الأخطاء التشغيلية في جوانب متعددة تشمل التنسيق اللوجستي والنقل والإسكان وتقديم الخدمات الميدانية والتعامل مع الأزمات والطوارئ، وهي أخطاء تنعكس سلباً على جودة التجربة الكلية لضيوف الرحمن وعلى سمعة المملكة في خدمة الحرمين الشريفين.

وتتجلى المشكلة البحثية بصورة أكثر وضوحاً حين نستحضر التحديات المتصاعدة التي تواجهها شركات الحج والعمرة بمدينة جدة في ظل التوسع المستمر في أعداد المستفيدين تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى استقبال (30) مليون معتمر سنوياً، مما يضاعف الضغوط التشغيلية ويرفع من احتمالية وقوع الأخطاء في حال لم تكن الكوادر البشرية مؤهلة ومدرّبة تدريباً كافياً يتناسب مع حجم هذه التحديات وتعقيداتها. ولعل ما يزيد من عمق المشكلة أن كثيراً من شركات الحج والعمرة تتعامل مع التدريب بوصفه نشاطاً موسمياً عابراً وليس استثماراً استراتيجياً مستداماً، فتغيب عنه

المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويفتقر تصميم البرامج التدريبية إلى الارتباط بمتطلبات العمل الميداني الحقيقية، فيما يعتري تنفيذ هذه البرامج قصور في كفاءة المدربين وملاءمة البيئة التدريبية، ويكاد يغيب تقييم أثر التدريب على الأداء الفعلي تقييماً علمياً دقيقاً.

وقد أكدت عدة دراسات سابقة وجود علاقة جوهرية بين التدريب وكفاءة الأداء الوظيفي، كدراسة (Al-Khasawneh et al., 2022) التي أظهرت أثراً إيجابياً لإدارة عمليات التدريب التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية، ودراسة (إبراهيم، 2025) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأداء، ودراسة (Hameedi, 2023) التي كشفت عن أثر متوسط للتدريب في تحسين أداء العاملين مع تباين في تأثير أبعاده المختلفة. إلا أن هذه الدراسات أجريت في بيئات تنظيمية مختلفة كالمؤسسات الحكومية والقطاع الصحي والتعليمي، ولم تتطرق أيٌّ منها إلى بيئة شركات الحج والعمرة التي تتميز بخصوصية فريدة من حيث الطبيعة الموسمية للعمل وتنوع جنسيات المستفيدين وتعدد لغاتهم والحاجة إلى التنسيق مع جهات حكومية متعددة في آن واحد.

كما أن جانب تقليل الأخطاء التشغيلية تحديداً لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في الدراسات السابقة التي ربطته بالتدريب، إذ ركزت غالبية الأدبيات على العلاقة بين التدريب ورفع الكفاءة دون التعمق في البُعد المتعلق بالحد من الأخطاء التشغيلية والوقاية منها. وفي ضوء ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة؟

### 3.1 أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين التدريب بأبعاده المختلفة وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما يُعدّ إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية، لا سيما في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الربط في بيئة قطاع الحج والعمرة.

- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً متكاملاً يتناول أبعاد التدريب الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) وعلاقتها بكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يُوفّر إطاراً مرجعياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسات مستقبلية مشابهة.
- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من تطبيقها على بيئة بحثية فريدة ومتخصصة تتمثل في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة، وهي بيئة لم تحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام البحثي الأكاديمي رغم أهميتها الاستراتيجية الكبرى على المستوى الوطني والدولي.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات العربية والأجنبية فيما يتعلق بدور التدريب في تقليل الأخطاء التشغيلية تحديداً، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء دون التعمق في جانب تقليل الأخطاء التشغيلية.
- تُوفّر الدراسة قاعدة معرفية ومنهجية يمكن البناء عليها في تطوير نظريات ونماذج جديدة تربط بين ممارسات التدريب والتميز التشغيلي في القطاعات الخدمية ذات الطبيعة الموسمية والحساسة.

### الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لصانعي القرار ومديري الموارد البشرية في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة، تساعد في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعّالة تسهم في رفع كفاءة أداء العاملين وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تكتسب الدراسة أهمية عملية بالغة نظراً لارتباطها المباشر بجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن من حجاج ومعتمرين، حيث إن أي تحسين في أداء العاملين وتقليل الأخطاء التشغيلية ينعكس إيجاباً على تجربة ملايين الحجاج والمعتمرين القادمين من مختلف أنحاء العالم.
- تُساعد نتائج الدراسة شركات الحج والعمرة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفيها بدقة، وتصميم برامج تدريبية مبنية على أسس علمية تستجيب لمتطلبات العمل الميداني الحقيقية، مما يُحقق الاستثمار الأمثل للموارد المالية المخصصة للتدريب.
- تدعم الدراسة جهود المملكة العربية السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتطوير قطاع الحج والعمرة وتقديم خدمات عالمية المستوى لضيوف الرحمن، من خلال تقديم رؤى علمية حول آليات تطوير الكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع الحيوي.

- تُفيد نتائج الدراسة الجهات الرقابية والتنظيمية المشرفة على قطاع الحج والعمرة في وضع معايير ومتطلبات تدريبية إلزامية لشركات الحج والعمرة، بما يضمن الحد الأدنى من الكفاءة التشغيلية ويُقلّل من الأخطاء التي قد تؤثر على سلامة وراحة الحجاج والمعتمرين.
- تُساعد الدراسة في توجيه الميزانيات والاستثمارات المخصصة للتدريب في شركات الحج والعمرة نحو البرامج الأكثر فاعلية وتأثيراً، من خلال الكشف عن أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.

## 4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.
2. التعرف على أثر تصميم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.
3. التعرف على أثر تنفيذ البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.
4. التعرف على أثر تقييم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.
5. تقديم توصيات ومقترحات عملية لشركات الحج والعمرة بمدينة جدة حول أفضل الممارسات التدريبية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.

## 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة؟

### الأسئلة الفرعية

1. ما أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة؟
2. ما أثر تصميم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة؟
3. ما أثر تنفيذ البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة؟
4. ما أثر تقييم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة؟

## 6.1 فروض الدراسة

### الفرض الرئيسي

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

### الفرض الفرعي الأول:

- $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

### الفرض الفرعي الثاني:

- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصميم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

#### الفرض الفرعي الثالث:

- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

#### الفرض الفرعي الرابع:

- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

### 7.1 الدراسات السابقة:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التدريب) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (الزهراني، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (إنتاجية العاملين، جودة العمل) في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين. وتكونت عينة الدراسة من (50) مفردة من الموظفين في القطاعين العام والخاص بمدينة جدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التدريب وإنتاجية العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (1.0)، مما أدى إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل بوجود علاقة معنوية بين التدريب والإنتاجية. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع الكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية، وزيادة الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، ومواكبة المستجدات في حقول المعرفة المرتبطة بعملهم.

دراسة: (Al-Khasawneh et al., 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة عمليات التدريب التنظيمي بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الانطباع والتعلم) في المؤسسات الحكومية الأردنية بمحافظة إربد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع جميع العاملين البالغ عددهم (885) موظفاً في المؤسسات الحكومية الأردنية المشمولة بالدراسة في محافظة إربد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية تطبيق التدريب التنظيمي بأبعاده المختلفة حققت مستوى متوسطاً من الرضا من وجهة نظر الموظفين، كما وُجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات التدريب التنظيمي على الأداء الوظيفي بجميع أبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة عمليات التدريب التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية من خلال التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتصميم برامج تدريبية ملائمة، وتطوير آليات التقييم لضمان فاعلية البرامج التدريبية.

دراسة: (Hameedi, 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (جودة التدريب، مدة التدريب، المدربون) على تحسين أداء الموظفين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة معان في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة اشتملت على (27) فقرة موزعة على أبعاد جودة التدريب (7 فقرات)، ومدة التدريب (6 فقرات)، والمدربين (7 فقرات)، والأداء (7 فقرات). وتكونت عينة الدراسة من (34) موظفاً وموظفة يمثلون (40%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب بشكل عام له أثر متوسط في تحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.694)، كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد المدربين في تحسين الأداء الوظيفي، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدَي جودة التدريب ومدة التدريب. كذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باختيار مدربين مؤهلين ذوي خبرة وكفاءة، وتطوير جودة البرامج التدريبية، وتحديد المدة الزمنية المناسبة للبرامج التدريبية بما يتوافق مع محتواها وأهدافها.

دراسة: (Al Doghan & Sundram, 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفاءة التشغيلية بأبعاده (التدريب القائم على المهام، الالتزام بالمهام التشغيلية، المشاركة التشغيلية، دعم المشرفين) على الابتكارية في شركات البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على المسح، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة من العاملين في شركات البناء والتشييد السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للكفاءة

التشغيلية على الابتكارية التنظيمية، وأن التدريب القائم على المهام يُعد مورداً شخصياً فعالاً يسهم في إكساب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة لمواجهة متطلبات العمل، كما تبين أن الالتزام بالمهام التشغيلية والمشاركة التشغيلية ودعم المشرفين تلعب أدواراً وسيطة مهمة في تعزيز العلاقة بين الكفاءة التشغيلية والابتكارية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب القائم على المهام في شركات البناء والتشييد، وتطوير آليات دعم المشرفين لتعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكارية التنظيمية.

دراسة (عبدالله وآخرون، 2025): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (الأساليب التدريبية، المشاركات الجماعية، تطوير المهارات) على رفع كفاءة أداء العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية غرب دارفور - الجنية خلال الفترة 2021-2022م. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للتدريب دوراً مهماً في تطوير العنصر البشري وتنمية الكفاءات وتحسين أداء العاملين، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة إكساب الموظفين المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية، وزيادة الاستقرار الوظيفي للعاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ومواكبة المستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

دراسة (بابكر وآل زمانان، 2025): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (أساليب التدريب، التدريب المهني، تنمية الكفاءة) على كفاءة أداء الموظفين في مستشفى الولادة والأطفال بنجران بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في المستشفى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده المختلفة على كفاءة أداء الموظفين، وأن الأساليب التدريبية المتنوعة تسهم في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية المهنية المتخصصة للعاملين في القطاع الصحي، والاهتمام بتطوير أساليب التدريب بما يتوافق مع متطلبات العمل الصحي الحديث.

دراسة (إبراهيم، 2025): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (تنمية العاملين، كفاءة الأداء، تطوير المؤسسات) في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة المثاني العالمية خلال

الفترة من 2017م إلى 2023م. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لإجراء الدراسة الميدانية، وتم تحليل البيانات وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتكونت عينة الدراسة من مجتمع العاملين بشركة الميثاني العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الأداء في شركة الميثاني العالمية، وأن للتدريب دوراً فعالاً في تطوير العنصر البشري وتنمية الكفاءات وأداء العاملين، كما يساعد التدريب على أداء العمل وتطويره ورفع كفاءة الأداء في تطوير وتنمية المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة التدريب وأهمية استمراره كهدف من أهداف الشركة، وضرورة مواكبة التطورات التقنية الحديثة في مجال التدريب، وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة مناسبة.

## المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة: (Fathima et al., 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها (معالجة اللغة الطبيعية NLP، التعلم الآلي، الأنتمة الذكية (في إدارة العقود وتحليلها بهدف تقليل الأخطاء وتوفير الوقت في المستندات القانونية. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي القائم على تطوير نموذج ذكاء اصطناعي لإدارة العقود ومقارنة أدائه بالطرق التقليدية، وتم تقديم هذه الدراسة في المؤتمر الدولي التاسع للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (ICONSTEM 2024) ونشرتها IEEE. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة العقود وعمليات اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف القانونية والحد من الأخطاء البشرية في المستندات القانونية بشكل ملحوظ مع توفير كبير في الوقت. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة العقود والمستندات القانونية، وتدريب الكوادر القانونية على استخدام هذه التقنيات الحديثة لتحقيق أقصى استفادة منها.

دراسة (الفرطوسي وآخرون، 2025): هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تبني التطبيقات المحاسبية السحابية بأبعادها (البرمجيات المحاسبية السحابية، التكاليف التشغيلية، الأمان وحماية البيانات) في تقليل الأخطاء المحاسبية وتحسين دقة التقارير المالية في الجامعات العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من المحاسبين الممارسين والأكاديميين في الجامعات العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج المحاسبة السحابية

تُعدّ أداة فعالة لتحسين دقة التقارير المالية وتقليل الأخطاء المحاسبية، وأن اعتماد الحلول السحابية في مجال المحاسبة والإدارة المالية يسهم في تحسين الأداء المالي والإداري في الشركات وتقليل التكاليف التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق تبني التطبيقات المحاسبية السحابية في المؤسسات المالية والأكاديمية، والاهتمام بتوفير بنية تحتية تقنية آمنة تدعم استخدام هذه التطبيقات، وتدريب الكوادر المحاسبية على استخدام الأنظمة السحابية الحديثة.

## 8.1 الفجوة البحثية

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتبيّن وجود فجوة بحثية واضحة المعالم على عدة مستويات. فعلى المستوى الموضوعي، ركّزت غالبية الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء الوظيفي بشكل عام، كدراسة (عبدالله وآخرون، 2025) ودراسة (إبراهيم، 2025) ودراسة (الزهراني، 2021) ودراسة (Hameedi, 2023)، بينما تناولت دراسات أخرى تقليل الأخطاء من منظور تقني بحت كدراسة (الفرطوسي وآخرون، 2025) التي ربطته بالتطبيقات المحاسبية السحابية ودراسة (Fathima et al., 2024) التي ربطته بتقنيات الذكاء الاصطناعي، ولم تتطرق أيّ من هذه الدراسات إلى الجمع بين أثر التدريب على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية في نموذج بحثي واحد متكامل. أما على المستوى البيئي والمكاني، فقد أُجريت الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية متباينة شملت قطاع الكهرباء في السودان، والقطاع الصحي في نجران، والمنظمات الحكومية والخاصة في جدة، والمؤسسات الحكومية في الأردن، وقطاع البناء والتشييد في السعودية، والجامعات العراقية، دون أن تتناول أيّ منها بيئة شركات الحج والعمرة التي تتفرد بخصوصية تنظيمية وتشغيلية استثنائية من حيث الطابع الموسمي والتعقيد اللوجستي والتنوع الثقافي واللغوي للمستخدمين والحساسية العالية للخدمات المقدمة. وعلى مستوى أبعاد المتغير المستقل، تباينت الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد التدريب، فمنها ما ركّز على جودة التدريب ومدته والمدرّبين كدراسة (Hameedi, 2023)، ومنها ما تناول الأساليب التدريبية والتدريب المهني كدراسة (بابكر وآل زمانان، 2025)، ومنها ما درس التدريب القائم على المهام كدراسة (Al Doghan & Sundram, 2023)، بينما تتبنى الدراسة الحالية أبعاداً أكثر شمولية ومنهجية تغطي دورة التدريب الكاملة بمراحلها الأربع (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية). وبذلك تأتي هذه الدراسة لسدّ هذه الفجوة البحثية المتعددة الأبعاد من خلال تقديم نموذج بحثي يجمع بين

التدريب بمراحله المنهجية الأربع وأثره على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية في بيئة شركات الحج والعمرة بمدينة جدة، وهو ما يُمثّل إضافة علمية وعملية نوعية للأدبيات العربية في هذا الميدان.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

### أولاً: مفهوم التدريب وأهميته

يُعدّ التدريب من المفاهيم الإدارية الراسخة التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على حد سواء، وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم تبعاً لتعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون إليه. فيُعرّف التدريب بأنه نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في معارف العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية، بما يُمكنهم من أداء وظائفهم الحالية بكفاءة أعلى ويُعدّهم لتحمل مسؤوليات وظيفية مستقبلية أكبر (عبدالله وآخرون، 2025). كما يُنظر إلى التدريب بوصفه عملية استثمارية منهجية في رأس المال البشري تسعى المنظمات من خلالها إلى سد الفجوة القائمة بين مستوى الأداء الفعلي للعاملين ومستوى الأداء المطلوب والمتوقع منهم، وذلك عبر تزويدهم بالخبرات والقدرات التي تتطلبها طبيعة أعمالهم (إبراهيم، 2025).

وتتبنق أهمية التدريب من كونه الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، فهو يُسهم في تحسين إنتاجية العاملين ورفع جودة مخرجاتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، فضلاً عن دوره في تقوية الانتماء التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة. وقد أكدت الدراسات المعاصرة أن المنظمات التي تستثمر في تدريب مواردها البشرية بصورة منهجية ومستدامة تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي مقارنة بتلك التي تتعامل مع التدريب بوصفه نشاطاً هامشياً أو موسمياً. (Al-Khasawneh et al., 2022)

### ثانياً: أبعاد التدريب

تتضمن عملية التدريب الفعّال أربعة أبعاد رئيسية متسلسلة ومتكاملة تُشكّل في مجملها دورة تدريبية منهجية شاملة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

تحديد الاحتياجات التدريبية ويُقصد به العملية المنهجية التي يتم من خلالها تشخيص الفجوات المعرفية والمهارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك عبر المقارنة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء

المعياري المطلوب. وتُعدّ هذه المرحلة حجر الأساس الذي تُبنى عليه جميع المراحل اللاحقة، إذ إن دقة تحديد الاحتياجات التدريبية تنعكس مباشرة على مدى فاعلية البرنامج التدريبي برمته. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية عادة من خلال ثلاثة مستويات تحليلية هي تحليل المنظمة وتحليل الوظيفة وتحليل الفرد (بابكر وآل زمانان، 2025).

تصميم البرامج التدريبية ويُشير إلى عملية الإعداد والتخطيط المسبق للبرنامج التدريبي بناءً على الاحتياجات التدريبية المُشخّصة، ويشمل ذلك تحديد الأهداف التدريبية بصورة واضحة وقابلة للقياس، واختيار المحتوى التدريبي المناسب، وتحديد الأساليب والوسائل التدريبية الملائمة، وتحديد الفئة المستهدفة والإطار الزمني والمكاني للبرنامج. ويتطلب التصميم الجيد مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين وطبيعة المهام الوظيفية التي يؤديونها والموارد المتاحة للمنظمة. (Hameedi, 2023)

تنفيذ البرامج التدريبية ويُمثّل المرحلة التي يتم فيها ترجمة الخطط والتصميمات التدريبية إلى واقع فعلي من خلال تقديم المحتوى التدريبي للمتدربين وفق الجداول الزمنية والأساليب المحددة. ويتوقف نجاح هذه المرحلة على عدة عوامل في مقدمتها كفاءة المدربين وخبراتهم وقدرتهم على إيصال المعلومات وتحفيز المتدربين، وملاءمة البيئة التدريبية وتوفير التجهيزات والوسائل التقنية اللازمة، والتزام المتدربين بالحضور والمشاركة الفاعلة (الزهراني، 2021).

تقييم البرامج التدريبية ويُعدّ المرحلة الختامية في الدورة التدريبية وإن كان ينبغي أن يكون عملية مستمرة ومرافقة لجميع المراحل السابقة، ويُقصد به قياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المرسومة ومدى انعكاس ذلك على أداء المتدربين بعد عودتهم إلى بيئة العمل. ويتم التقييم عادة وفق نماذج علمية معتمدة من أبرزها نموذج كيركباتريك الذي يتضمن أربعة مستويات هي ردود الفعل والتعلّم والسلوك والنتائج. (Al Doghan & Sundram, 2023)

### ثالثاً: مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي

تُشير كفاءة الأداء الوظيفي إلى قدرة العامل على إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته وفقاً للمعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً، وبالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من وقت وجهد وتكلفة. ويُعرّف الأداء الوظيفي كذلك بأنه المحصلة النهائية لجهود العامل التي تبدأ بقدراته وإدراكه لطبيعة دوره الوظيفي والمهام المنوطة به، ويمكن الحكم عليه من خلال مؤشرات موضوعية تشمل جودة

المخرجات وكمية الإنتاج والالتزام بالمواعيد والمبادرة والابتكار والقدرة على حل المشكلات (الزهراني، 2021).

وتتحدد كفاءة الأداء الوظيفي بتفاعل مجموعة من المحددات التنظيمية والفردية، تشمل المعارف والمهارات التي يمتلكها العامل، ومستوى تحفيزه ودافعيته، ووضوح الأهداف والتوقعات التنظيمية، وطبيعة بيئة العمل المادية والمعنوية، ومدى توفر الأدوات والموارد اللازمة لإنجاز العمل. ويحتل التدريب موقعاً محورياً بين هذه المحددات كونه الوسيلة الأساسية لتطوير المعارف والمهارات وتعديل الاتجاهات بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الكلي للعامل (بابكر وآل زمانان، 2025).

#### رابعاً: مفهوم الأخطاء التشغيلية وتقليلها

تُعرف الأخطاء التشغيلية بأنها حالات الانحراف غير المقصود عن الإجراءات والمعايير والسياسات التشغيلية المعتمدة أثناء تنفيذ العمليات والأنشطة اليومية في المنظمة، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة تتفاوت في درجة خطورتها بين أخطاء بسيطة يمكن تداركها وأخطاء جسيمة قد تترتب عليها خسائر مادية ومعنوية كبيرة. وتتنوع مصادر الأخطاء التشغيلية بين عوامل بشرية ناتجة عن نقص المعرفة أو المهارة أو الانتباه، وعوامل تنظيمية مرتبطة بغموض الإجراءات أو قصور أنظمة العمل، وعوامل تقنية متعلقة بالأدوات والمعدات المستخدمة (الفرطوسي وآخرون، 2025).

ويُقصد بتقليل الأخطاء التشغيلية مجموعة الجهود والممارسات المنهجية التي تتبناها المنظمة بهدف خفض معدلات الأخطاء إلى أدنى مستوياتها الممكنة، وتشمل هذه الممارسات تدريب العاملين وتأهيلهم وتوحيد إجراءات العمل وتوثيقها وتطبيق أنظمة الرقابة والجودة واستخدام التقنيات الحديثة في مراقبة العمليات. وقد أثبتت الأدبيات الحديثة أن التدخلات التقنية والبشرية المنهجية تُسهم بفاعلية عالية في تقليل الأخطاء وتحسين دقة المخرجات التشغيلية. (Fathima et al., 2024)

#### خامساً: قطاع الحج والعمرة وخصائصه

يتميز قطاع الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية بخصائص فريدة تجعله مختلفاً عن غيره من القطاعات الخدمية، فهو يتسم بالطابع الموسمي المكثف حيث تتركز العمليات التشغيلية في فترات زمنية محددة يرتفع خلالها الضغط التشغيلي بصورة استثنائية، كما يتعامل مع مستفيدين من جنسيات وثقافات

ولغات متعددة مما يستلزم مرونة عالية في التواصل وتقديم الخدمة، فضلاً عن الحاجة إلى التنسيق المتزامن مع جهات حكومية وخاصة متعددة. وتفرض هذه الخصوصية على شركات الحج والعمرة بمدينة جدة إيلاء التدريب أهمية استثنائية لضمان جاهزية كوادرها البشرية لتقديم خدمات عالية الجودة مع تقليل الأخطاء التشغيلية التي قد تنعكس سلباً على سلامة وراحة ضيوف الرحمن (Al Doghan & Sundram, 2023).

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كمياً ونوعياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. ويُعدّ هذا المنهج الأنسب لدراسة أثر التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث سيتيح رصد واقع الممارسات التدريبية في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة وتحليل علاقتها بمستوى أداء العاملين والأخطاء التشغيلية.

وسيتضمن المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة جانبين متكاملين: الجانب النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التدريب وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لبناء الإطار النظري للدراسة، والجانب الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها وصولاً إلى نتائج وتوصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق.

## 11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الحج والعمرة المرخصة بمدينة جدة، والبالغ عددها نحو (58) شركة وفقاً لبيانات وزارة الحج والعمرة. ويُقدّر إجمالي عدد العاملين في هذه الشركات بنحو (3500) موظف وموظفة يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية، ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين ومديري العمليات ومشرفي الخدمات الميدانية والموظفين الإداريين والعاملين في خدمة العملاء والتنسيق اللوجستي وغيرهم من الكوادر العاملة في هذا القطاع.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفرادها، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة. وبالاستناد إلى جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، سيتم توزيع (346) استبانة على أفراد العينة لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيُراعى في اختيار العينة التنوع في المستويات الإدارية والتشغيلية وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية، وذلك لضمان شمولية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

## 12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة في جمع بياناتها على نوعين من المصادر. المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والتدريب والأداء الوظيفي، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية والأطروحات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن وزارة الحج والعمرة والجهات الرسمية ذات العلاقة، إضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية والمواقع العلمية المعتمدة. أما المصادر الأولية فستتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبانة المُعدّة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

## 13.1 أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

**القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية).

**القسم الثاني:** المتغير المستقل (التدريب)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي:

- **البُعد الأول -** تحديد الاحتياجات التدريبية: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى قيام شركات الحج والعمرة بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بأسلوب علمي ومنهجي.
- **البُعد الثاني -** تصميم البرامج التدريبية: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى جودة تصميم البرامج التدريبية من حيث المحتوى والأهداف والأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة.

- البُعد الثالث - تنفيذ البرامج التدريبية: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى فاعلية تنفيذ البرامج التدريبية من حيث كفاءة المدربين والبيئة التدريبية والالتزام بالجدول الزمنية المحددة.
- البُعد الرابع - تقييم البرامج التدريبية: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى قيام الشركات بتقييم البرامج التدريبية وقياس مخرجاتها وأثرها على أداء العاملين.

القسم الثالث: المتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية)، ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ومدى تقليل الأخطاء التشغيلية في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس استجابات أفراد العينة.

## 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر التدريب بشكل إجمالي على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التدريب على المتغير التابع والتعرف على الأهمية النسبية لكل بُعد.

- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة التي تُعزى لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات الثلاث فأكثر (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ازدواجية خطية بين المتغيرات المستقلة.

## 15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التدريب بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات الحج والعمرة المرخصة العاملة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة بمختلف مستوياتهم الإدارية والتشغيلية.
- الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025 - 2026م.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: التدريب (المتغير المستقل)

#### 1.1.2 تمهيد

يُعدّ التدريب أحد أبرز الركائز الاستراتيجية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في بناء ميزتها التنافسية، إذ لم يعد يُنظر إليه بوصفه نشاطاً إدارياً روتينياً يُستكمل به الجانب الشكلي لإدارة الموارد البشرية، بل تحوّل إلى استثمار طويل الأمد في رأس المال البشري الذي يُمثّل الأصل الأكثر قيمة في أي تنظيم. فالتحوّلات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، سواء على صعيد التقنيات الرقمية أو على صعيد إعادة هندسة العمليات وتطوّر أنماط الطلب على الخدمات، فرضت على المنظمات أن تُعيد النظر في منظومات تأهيل العاملين، وأن تنتقل من المقاربات التقليدية القائمة على نقل المعرفة إلى مقاربات أكثر تكاملاً تركز على تنمية الجدارات السلوكية والمعرفية والتقنية في آنٍ واحد.

ويكتسب التدريب أهمية مضاعفة في القطاعات الخدمية التي تتسم بالتعامل المباشر مع المستفيدين وبارتفاع كلفة الخطأ التشغيلي، ومنها قطاع شركات الحج والعمرة الذي يجمع بين تعقّد العمليات اللوجستية وحساسية البُعد الديني والثقافي للخدمة المقدّمة. فالعاملون في هذا القطاع يواجهون مواقف غير نمطية ومتغيّرات موسمية تستوجب امتلاكهم لمنظومة متجدّدة من المهارات والمعارف، الأمر الذي يجعل من العملية التدريبية، بمراحلها المتكاملة من تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها، أداة محورية لضمان جودة الأداء واتساقه مع التوقعات المؤسسية والمجتمعية.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم التدريب نظرياً، وبيان أهميته وأهدافه وأبعاده، مع إبراز الاتجاهات الفكرية المختلفة التي تناولته في أدبيات إدارة الأعمال، وذلك بما يُهيئ القاعدة المعرفية لفهم العلاقة بين هذا المتغير وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

#### 2.1.2 مفهوم التدريب

تتعدّد التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم التدريب، وتتباين زواياها بحسب المدخل الذي ينطلق منه كلّ منهم، غير أنها تتقاطع جميعاً في كونها تنظر إلى التدريب بوصفه عملية منظّمة تستهدف إحداث تغيير مقصود في مكوّنات الأداء الإنساني داخل المنظمة. ويذهب الزهراني (٢٠٢١) إلى أن التدريب نشاط مخطّط ومستمر يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم بمستوى أعلى من الكفاءة، بحيث لا يقتصر على معالجة الفجوة الراهنة في الأداء، بل يمتدّ إلى تهيئة العاملين لمواجهة المتطلّبات المستقبلية للوظائف. ويتّضح من هذا التعريف أن التدريب لا يُقاس بحجم الجهد المبذول فيه، وإنما بقدرته على إحداث تحوّل ملموس في سلوك المتدرّب ومخرجاته الوظيفية.

ويُقاربه في هذا الطرح عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) حين يَعدّون التدريب جهداً منظّماً يسعى إلى تطوير القدرات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين، عبر منظومة من الأنشطة التعليمية المخطّطة التي تستند إلى تشخيص دقيق للاحتياجات، وإلى تصميم علمي للبرامج ينسجم مع طبيعة المهام الوظيفية. ويلاحظ في هذا الطرح أن التركيز ينصبّ على البُعد المنهجي والتسلسلي للعملية التدريبية، بحيث يصبح التدريب نسقاً متكاملًا من المراحل المترابطة لا مجرد فعالية معزولة. وفي السياق ذاته، يرى بابر وآل زمانان (٢٠٢٥) أن التدريب عملية متكاملة تستهدف إكساب الموظف القدرة على ممارسة عمله بفاعلية أعلى، وذلك من خلال تزويده بأدوات معرفية وسلوكية تُعينه على التكيف مع متغيّرات بيئة العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدرّبين وطبيعة المهام التي يضطلعون بها.

ومن زاوية أخرى أكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي، يُعرّف إبراهيم (٢٠٢٥) التدريب بأنه العملية التي تُمكن العامل من سدّ الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، عبر تدخّلات مدروسة تستجيب لطبيعة هذه الفجوة سواء كانت معرفية أم مهارية أم سلوكية. ويبرز هذا التعريف الطبيعة العلاجية والتطويرية للتدريب في آنٍ معاً، إذ لا يقتصر دوره على تصحيح الاختلالات القائمة، بل يمتدّ إلى استباق المتطلّبات المستجدة. أما معيوف وديموساغ (٢٠٢٣) فيُنظّر إليه عندهما بوصفه أحد المداخل الجوهرية لتنمية الموارد البشرية، إذ يُمثّل الجسر الذي تنتقل عبره المنظمة من حالة الجمود إلى حالة التطوّر المستمر، وذلك من خلال صقل قدرات العاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي وارتباطهم بأهداف المنظمة.

وفي السياق الأجنبي، يُقدّم Al-Khasawneh et al. (2022) مقارنةً تنظيميةً للتدريب تنظر إليه بوصفه إحدى عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، عبر مواءمة المعارف والمهارات المكتسبة مع المتطلّبات الفعلية للوظائف ومع التوجّهات الاستراتيجية للمنظمة.

ويتميّز هذا المنظور بربطه التدريب بالسياق المؤسسي الأشمل، بحيث لا يُمارَس باعتباره فعالية مستقلة بل بوصفه مكونًا من منظومة متكاملة لإدارة الأداء. ويُضيف (Hameedi 2023) بُعدًا آخر حين يُعرّف التدريب على أنه التدخّل المنظم الذي يُعزّز رأس المال البشري للمنظمة من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، مع التركيز على الأثر طويل المدى الذي يُحدثه التدريب في رفع جودة المخرجات وتقليل الانحرافات التشغيلية.

ويُثري (Al Doghan and Sundram 2023) هذا المفهوم من خلال إبراز البُعد التشغيلي للتدريب، إذ يصفانه بأنه التدريب القائم على المهام الذي يُكسب العاملين قدرات نوعية مرتبطة مباشرة بطبيعة عملياتهم اليومية، ويُعزّز التزامهم وانخراطهم في مهامهم. ويتميّز هذا التعريف بربطه التدريب بمفاهيم الالتزام التشغيلي والانخراط الوظيفي، مما يفتح أفقًا أوسع لفهم التدريب لا بوصفه أداة معرفية فحسب، بل بوصفه أداة لتعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي.

ويتبيّن من استعراض هذه التعريفات أن ثمة مدارس متعدّدة في تناول التدريب؛ فمنها ما يُغلّب البُعد التعليمي القائم على نقل المعرفة، ومنها ما يُركّز على البُعد السلوكي القائم على تعديل الاتجاهات، ومنها ما يأخذ بالمدخل النسقي الذي يعدّ التدريب منظومةً متكاملة من المراحل المتشابكة. ويستخلص الباحث ممّا سبق أن التدريب يُمكن تعريفه إجرائيًا بأنه عملية تنظيمية مخطّطة ومستمرة تستند إلى تشخيص علمي لاحتياجات العاملين، وتستهدف إحداث تغيير معرفي ومهاري وسلوكي يُسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء التشغيلية، مع مراعاة خصوصية بيئة العمل وطبيعة المهام المنوطة بالعاملين، وبما ينسجم مع التوجّهات الاستراتيجية للمنظمة وتطلّعاتها المستقبلية. ويرى الباحث أن هذا التعريف الإجرائي يستجيب لخصوصية قطاع شركات الحج والعمرة الذي يستلزم تكاملًا بين الجوانب التقنية واللوجستية والسلوكية في إعداد العاملين، نظرًا لطبيعة الخدمة التي تُقدّم لجمهور متنوّع في ظروف موسمية بالغة الحساسية.

### 3.1.2 أهمية التدريب

تتبع أهمية التدريب من كونه يُمثّل أحد أهم آليات تنمية رأس المال البشري وتطوير القدرات التنظيمية، فهو الأداة التي تنتقل بها المنظمات من الاستجابة الانفعالية لمتغيّرات البيئة إلى الاستجابة الاستباقية المخطّطة، ومن الاعتماد على الخبرة المتراكمة عشوائيًا إلى الاعتماد على الجدارات المكتسبة منهجيًا. وقد أصبح التدريب يحتلّ موقعًا مركزيًا في الاستراتيجيات التنظيمية، باعتباره العامل الحاسم في

تحقيق التوازن بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة والتحديات الخارجية التي تواجهها، لا سيما في القطاعات الخدمية التي يتوقف نجاحها على جودة التفاعل البشري المباشر.

ويشير إبراهيم (٢٠٢٥) إلى أن أهمية التدريب تتجلى في جملة من الأبعاد المتشعبة، أولها أنه يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تجسير الفجوة بين متطلبات الوظيفة والقدرات الفعلية لشاغليها، وثانيها أنه يعزز قدرة العاملين على التكيف مع المستجدات التقنية والإدارية بما يقلل من مقاومة التغيير، وثالثها أنه يحسن مستوى الرضا الوظيفي إذ يشعر العاملون بأن المنظمة تستثمر في تطويرهم، ورابعها أنه يسهم في تقليل معدلات الأخطاء التشغيلية ويرفع من جودة المخرجات، وخامسها أنه يدعم التماسك التنظيمي ويعزز ثقافة العمل المؤسسي المشترك بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ويرى علي وعبدالله (٢٠٢٦) أن أهمية التدريب تتعدى البعد الفردي لتصل إلى البعد المؤسسي والمجتمعي؛ فعلى المستوى الفردي يُكسب التدريب العامل قدرات معرفية ومهارية تُعينه على تطوير مساره الوظيفي وتعزيز شعوره بالثقة والكفاءة الذاتية، وعلى المستوى المؤسسي يسهم في رفع الإنتاجية وخفض التكاليف الناجمة عن الأخطاء وإعادة العمل، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بكفاءاتها وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وعلى المستوى المجتمعي يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور وفي بناء قطاعات اقتصادية أكثر كفاءة وتنافسية.

ويضيف عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) جوانب أخرى لأهمية التدريب، إذ يُبرزون أنه يُمثل أداة لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة، ووسيلة لإعداد الكوادر القيادية القادرة على تولي المسؤوليات المستقبلية، إضافة إلى دوره في توحيد منهجيات العمل داخل المنظمة بما يقلل من التباين في الأداء بين الأقسام والوحدات. كما يُلفتون إلى أن التدريب يُمثل آلية وقائية تحول دون تقادم مهارات العاملين، إذ إن المعرفة المهنية في كثير من المجالات أصبحت تتعرض للتقادم السريع، مما يستوجب تجديدها بصورة منتظمة.

ويؤكد بابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) أن أهمية التدريب تظهر بصورة جلية في القطاعات الحيوية ذات الطابع الخدمي، حيث تترتب على الأخطاء التشغيلية كلفة بشرية ومادية باهظة، فالتدريب في هذه القطاعات لا يُعد ترفاً تنظيمياً بل ضرورةً وقائية وعلاجية في آنٍ معاً، تُسهم في صون سلامة المستفيدين وحماية سمعة المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية. وفي السياق نفسه، يشير معيوف وتيموساغ (٢٠٢٣) إلى أن التدريب يكتسب أهميته من كونه أحد أعمدة تنمية الموارد البشرية، إذ يُمثل الجسر الذي تعبر عبره

المنظمة نحو مستويات أعلى من النضج التنظيمي، فضلاً عن دوره في تنمية الانتماء المؤسسي وترسيخ القيم التنظيمية لدى العاملين.

ويُبرز (Al Doghan and Sundram (2023) أن أهمية التدريب القائم على المهام تكمن في كونه يُؤسّس لكفاءة تشغيلية مستدامة، إذ يربط المهارات المكتسبة بمتطلبات العمل الفعلية، ويُعزّز قدرة المنظمة على الابتكار التشغيلي من خلال رفع مستوى الانخراط الوظيفي. ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن أهمية التدريب تتضاعف في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة لاعتبارات متعدّدة، أبرزها الطابع الموسمي للعمل الذي يستوجب تأهيلاً مكثّفاً في فترات زمنية محدودة، وتنوّع جنسيات المستفيدين الذي يفرض مهارات تواصل بين-ثقافية متقدّمة، إلى جانب الحساسية الدينية للخدمة المقدّمة التي تجعل أي خطأ تشغيلي ذا أثر يتجاوز الكلفة المادية إلى المساس بسمعة المؤسسة وثقة المتعاملين معها.

## 4.1.2 أهداف التدريب

ينطوي التدريب على منظومة متشعبة من الأهداف التي تتوزّع على مستويات تنظيمية متعدّدة، وقد عرض الباحثون آراءهم في هذه الأهداف من زوايا متباينة تعكس تنوّع المداخل الفكرية التي تناولت هذا المفهوم. ويبيّن الزهراني (٢٠٢١) أن أهداف التدريب تتوزّع على عدّة محاور متكاملة، يُمكن إجمالها في الآتي:

- رفع مستوى المعارف والمهارات لدى العاملين بما يُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى.
- تطوير الاتجاهات السلوكية للعاملين بما يتّسق مع ثقافة المنظمة وقيمها التنظيمية.
- إعداد العاملين لتولّي مسؤوليات وظيفية أعلى ضمن مسارات التطوير المهني.
- تقليل الأخطاء والانحرافات في الأداء وتعزيز الالتزام بمعايير الجودة.
- تعزيز قدرة العاملين على التعامل مع التقنيات الحديثة والتكيّف مع متطلّباتها.

ويستعرض إبراهيم (٢٠٢٥) جملة من الأهداف التي تتقاطع مع ما سبق ولكنها تُضيف إليه أبعاداً أخرى، تشمل ما يأتي:

- تنمية روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة.
- بناء قاعدة معرفية مشتركة تُسهّم في توحيد لغة العمل داخل المنظمة.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدّلات التسرّب والدوران الوظيفي.

- تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لمتطلباتها.
- إعداد كوادر قيادية قادرة على قيادة عمليات التغيير والتطوير المؤسسي.

ويُقَدِّم عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) رؤيةً تركّز على الأبعاد التشغيلية لأهداف التدريب، ومن أبرزها:

- تجسير الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المستهدف.
- تطوير قدرات حلّ المشكلات واتخاذ القرار لدى العاملين في المواقف غير النمطية.
- تعزيز كفاءة استخدام الموارد التنظيمية وخفض الهدر الناجم عن الأخطاء.
- صقل المهارات الفنية المرتبطة مباشرةً بطبيعة المهام الوظيفية.
- بناء المرونة الوظيفية التي تُمكن العاملين من الانتقال بين المهام عند الحاجة.

ويُسلّط بابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) الضوء على أهداف ذات طابع نوعي مرتبط بالأداء الخدمي،

تشمل ما يأتي:

- تحسين جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين وتعزيز مستوى رضاهم.
- تطوير مهارات الاتصال والتعامل الإنساني مع جمهور المستفيدين.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بوصفها قيمةً تنظيمية مشتركة.
- تعزيز الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية في تقديم الخدمة.
- بناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة لدى المتعاملين معها.

ومن منظور أكثر ارتباطاً بالأداء التنظيمي، يُبرز Al-Khasawneh et al. (2022) أن التدريب يستهدف رفع كفاءة العمليات التنظيمية من خلال مواءمة قدرات العاملين مع متطلبات المهام الموكلة إليهم، وتحقيق الاتساق بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي، إلى جانب تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويضيف Hameedi (2023) أن أهداف التدريب تمتدّ لتشمل تطوير رأس المال البشري بوصفه أصلًا استراتيجيًا، وتعزيز قدرة العاملين على الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع مستوى الجدارات المعرفية والسلوكية.

ويرى الباحث أن أهداف التدريب في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة ينبغي أن تتمحور حول إعداد كوادر قادرة على إدارة العمليات اللوجستية المعقّدة في المواسم الذروة، وعلى التعامل مع جمهور متنوّع

ثقافياً ولغوياً، فضلاً عن تنمية القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف الطارئة بأقلّ هامش من الأخطاء التشغيلية، بما ينعكس على جودة الخدمة المقدّمة وسمعة الشركات في سوق تنافسي بالغ الحساسية.

## 5.1.2 أبعاد التدريب

تمّ تحديد أبعاد التدريب في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه إبراهيم (٢٠٢٥) وعبدالله وآخرون (٢٠٢٥) في تأصيلهم لمراحل العملية التدريبية بوصفها منظومة متكاملة من الحلقات المتسلسلة التي يُؤدّي كلّ منها وظيفةً متميزة في تحقيق الأثر التدريبي المنشود. وقد جاء هذا التحديد منسجماً أيضاً مع ما عرضه الزهراني (٢٠٢١) في تناوله للعملية التدريبية بوصفها دورة متكاملة تبدأ بتشخيص الاحتياجات وتنتهي بتقييم الأثر. وعليه، تنتظم أبعاد التدريب في أربعة أبعاد رئيسة هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية. وفيما يلي شرح مستفيض لكلّ بُعد منها.

### البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

يُمثّل تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة التأسيسية في العملية التدريبية، إذ تتوقّف عليها سائر المراحل اللاحقة، فهي بمثابة التشخيص الذي يُؤطر التدخّل التدريبي ويُضفي عليه طابع الانتظام العلمي. ويُشير عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن هذه المرحلة تنطوي على عملية منهجية متعدّدة الخطوات تستهدف الكشف عن الفجوة القائمة بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المرغوب فيه، وذلك من خلال تحليل ثلاثي المستويات يشمل تحليل المنظمة وتحليل المهام وتحليل الأفراد. فعلى مستوى المنظمة يُنظر في الأهداف الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة، وعلى مستوى المهام يُحلّل المحتوى الوظيفي ومتطلّباته من المعارف والمهارات والاتجاهات، وعلى مستوى الأفراد يُقيّم الأداء الراهن للعاملين ويُحدّد مكامن القصور لديهم.

ويتطلّب تحديد الاحتياجات التدريبية الاستعانة بأدوات متنوّعة تتكامل فيما بينها لضمان دقة التشخيص، ومنها استبانات تقدير الاحتياجات والمقابلات المنظّمة مع الرؤساء المباشرين، وتحليل تقارير الأداء، ومراجعة شكاوى المستفيدين، وتحليل الأخطاء التشغيلية المتكرّرة. وقد بيّن إبراهيم (٢٠٢٥) أن الاعتماد على أسلوب علمي ومنهجي في هذه المرحلة يُجنّب المنظمة الوقوع في فخّ التدريب العشوائي

الذي يستنزف الموارد دون أن يُحقّق أثرًا ملموسًا، فالاحتياج التدريبي الحقيقي ليس ما يطلبه العاملون أو ما يفترضه الإداريون، بل ما يكشفه التحليل المنهجي للفجوة بين القدرات الراهنة والقدرات المطلوبة.

ويُضيف (Hameedi 2023) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يستوجب الموازنة بين الاحتياجات الراهنة والاحتياجات المستقبلية، إذ لا يكفي معالجة الفجوات القائمة، بل ينبغي استشراف الفجوات المتوقعة في ضوء التغيرات المرتقبة في بيئة العمل وفي طبيعة المهام. ويتطلّب ذلك تفعيل آليات اليقظة الاستراتيجية التي ترصد التطوّرات التقنية والتنظيمية وتترجمها إلى احتياجات تدريبية استباقية. وفي قطاع شركات الحج والعمرة، يكتسب هذا البُعد أهمية خاصة بفعل تجدّد متطلّبات الخدمة من موسم لآخر، وتطوّر الأنظمة الإلكترونية المعتمدة في إجراءات التسجيل والتفويج والإيواء، ممّا يستوجب تشخيصًا دوريًا للاحتياجات يواكب هذه المستجدّات.

### البُعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

يأتي تصميم البرامج التدريبية بوصفه الحلقة التي تترجم نتائج تشخيص الاحتياجات إلى خطة تدريبية متكاملة قابلة للتنفيذ. ويوضّح بابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) أن هذه المرحلة تشمل صياغة الأهداف التدريبية بصورة دقيقة وقابلة للقياس، وتحديد المحتوى المعرفي والمهاري الذي يُغطّي هذه الأهداف، واختيار الأساليب التدريبية الأنسب من بين خيارات متعدّدة تتراوح بين المحاضرات النظرية وورش العمل التطبيقية والمحاكاة ودراسة الحالة والتعلّم المدمج. كما تتضمّن هذه المرحلة تحديد الفئة المستهدفة من المتدربين وتصنيفهم وفق احتياجاتهم، وتحديد المدّة الزمنية للبرنامج ومراحله ووسائله المعينة.

ويؤكّد علي وعبدالله (٢٠٢٦) أن جودة تصميم البرنامج التدريبي تتوقّف على مدى تحقيقه لمبدأ الموائمة بين الأهداف والمحتوى والأساليب والوسائل من جهة، وبين خصائص المتدربين وظروف بيئة العمل من جهة أخرى. فالبرنامج المُصمّم بصورة جيّدة هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتدربين من حيث الخبرات السابقة وأنماط التعلّم، ويوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي بما يُتيح للمتدرب فرصة استيعاب المفاهيم ثم ممارستها في سياقات تطبيقية، وبما يضمن انتقال أثر التدريب إلى موقع العمل.

ويُضيف معيوف وتيموساغ (٢٠٢٣) أن تصميم البرامج التدريبية الفعّالة يستلزم اعتماد نماذج علمية معتمدة كنموذج التصميم التعليمي المنظّم، وذلك لضمان التسلسل المنطقي بين عناصر البرنامج وتحقيق

الترباط بين أهدافه ومخرجاته. ويُلفت إلى أن إغفال هذا البُعد قد يُؤدّي إلى تفكّك البرنامج وفقدانه لقدرته على إحداث الأثر المنشود، حتى لو كانت احتياجاته قد شُخّصت بصورة سليمة. ومن منظور أوسع، يُبيّن Al Doghan and Sundram (2023) أن البرامج التدريبية المُصمّمة على أساس المهام الفعلية للعاملين تُحقّق مستويات أعلى من الانخراط والالتزام، إذ يربط المتدربون بين ما يتعلّمونه وما يُمارسونه يوميًا، ممّا يُعزّز فاعلية انتقال أثر التدريب.

وفي سياق شركات الحج والعمرة، يفرض تصميم البرامج التدريبية تحدّيات نوعية، أبرزها الحاجة إلى تكامل المحتوى بين المعارف الشرعية المرتبطة بمناسك الحج والعمرة، والمهارات اللوجستية المتعلقة بإدارة التفويج والإيواء والنقل، ومهارات التواصل بين-الثقافي مع جمهور المعتمرين والحجاج. كما يستلزم التصميم مراعاة الطابع الموسمي للعمل من خلال اعتماد برامج تدريبية مكثّفة تسبق الموسم وأخرى متابعة تواكب التشغيل الفعلي.

### البُعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

تُمثّل مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية لحظة الحقيقة في العملية التدريبية، إذ تتجلى فيها جودة التشخيص ودقة التصميم في صورة تفاعل مباشر بين المدرب والمتدرب. ويُشير الزهراني (٢٠٢١) إلى أن فاعلية التنفيذ تتوقّف على جملة من العوامل المتشابكة، يتقدّمها كفاءة المدربين من حيث تأهيلهم العلمي وخبرتهم العملية وقدرتهم على إدارة العملية التدريبية بأساليب تفاعلية تُحفّز المتدربين على المشاركة. فالمدرب المتمكّن لا يقتصر دوره على نقل المحتوى، بل يمتدّ إلى تهيئة المناخ التدريبي وتوظيف التغذية الراجعة بصورة مستمرة لضبط مسار التعلّم.

ويُضيف إبراهيم (٢٠٢٥) أن البيئة التدريبية تُمثّل عاملاً مؤثراً في نجاح التنفيذ، سواء من حيث التجهيزات المادية كالقاعات والوسائل التقنية، أو من حيث المناخ النفسي الذي يهيئ المتدربين للانخراط الذهني والوجداني في البرنامج. كما يُؤكّد أن الالتزام بالجدول الزمنية المحددة يُعدّ من المؤشّرات الجوهرية على انضباط التنفيذ، إذ إن التراخي في إدارة الوقت أو تكدّس الجلسات أو تباعدها قد يُفقد البرنامج زخمه ويُؤثّر سلّباً على تماسك مخرجاته.

ويُبرز عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) أن مرحلة التنفيذ تستدعي قدرًا عاليًا من المرونة لدى المدرب وفريق العمل التدريبي، إذ كثيرًا ما تطرأ مواقف غير متوقّعة تستوجب إعادة تكييف الأنشطة أو تعديل الأساليب

بما يستجيب لطبيعة التفاعل القائم في القاعة. كما يستلزم التنفيذ متابعة دقيقة لمدى استيعاب المتدربين عبر التقييمات التكوينية التي تكشف الفجوات في الفهم وتتيح معالجتها فور حدوثها، بدلاً من اكتشافها لاحقاً في مرحلة التقييم الختامي.

ويؤكد (Al-Khasawneh et al. (2022 أن التنفيذ الفعال للبرامج التدريبية يستوجب توفير الدعم التنظيمي للمتدربين، سواء من خلال إعفائهم من بعض المهام اليومية لإتاحة الانخراط الكامل في التدريب، أو من خلال تشجيع المشرفين على تعزيز ما يتعلمه العاملون عبر تطبيقه في موقع العمل. ويضيف (Al Doghan and Sundram (2023 أن دعم المشرفين يمثل عاملاً حاسماً في انتقال أثر التدريب من قاعة التدريب إلى بيئة العمل، إذ بدون هذا الدعم تظل المهارات المكتسبة حبيسة الإطار التدريبي ولا تُترجم إلى أداء فعلي.

وفي سياق شركات الحج والعمرة، يُواجه تنفيذ البرامج التدريبية تحديات خاصة ترتبط بضيق النوافذ الزمنية المتاحة قبل المواسم، وبتعدد فروع الشركات وتوزع العاملين جغرافياً، مما يستوجب الاستعانة بأساليب التدريب المدمج التي تجمع بين الجلسات الحضورية والمنصات الإلكترونية، إلى جانب توظيف التدريب أثناء العمل بوصفه آلية لتعزيز نقل المهارات في السياق التشغيلي الفعلي.

#### البُعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية

يُمثل تقييم البرامج التدريبية الحلقة الختامية التي تُغلق الدورة التدريبية وتُمهّد في الوقت ذاته لدورة جديدة، إذ تكشف نتائج التقييم عن مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وعن مكامن القوة والضعف فيه. ويُوضّح بابتكر وآل زمانان (٢٠٢٥) أن التقييم لا ينبغي أن يقتصر على ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج، بل يمتدّ إلى قياس التعلم المتحقّق ومدى انتقال أثر التدريب إلى موقع العمل، ومن ثم قياس الأثر النهائي على مؤشرات الأداء التنظيمي. وهذا التدرّج في مستويات التقييم يُعدّ من الأطر العلمية الراسخة في أدبيات إدارة الموارد البشرية.

ويضيف علي وعبدالله (٢٠٢٦) أن التقييم الفعال يستوجب اعتماد مؤشرات قياس واضحة محدّدة سلفاً منذ مرحلة تصميم البرنامج، بحيث يُمكن المقارنة بين النتائج المتحقّقة والأهداف المرسومة. كما يُؤكّد أن التقييم ينبغي أن يجري على مراحل متعدّدة: تقييم قبلي يقيس المستوى المبدئي للمتدربين، وتقييم

تكويني يُتابع تقدّمهم خلال البرنامج، وتقييم ختامي يقيس المخرجات المباشرة، وتقييم تتبّعي بعد فترة من العودة إلى العمل يقيس الأثر طويل المدى.

ويُبيّن إبراهيم (٢٠٢٥) أن تقييم البرامج التدريبية يستوجب تنوّع الأدوات والمصادر؛ فمن الأدوات الاختبارات المعرفية والمهارية، وقوائم الملاحظة، ومؤشرات الأداء الوظيفي، وتقارير الرؤساء المباشرين، وآراء المستفيدين من الخدمة. ومن المصادر المتدرّب نفسه ومدرّبوه ومشرفوه وزملاؤه والمستفيدون من خدماته، وهذا التعدّد يُتيح بناء صورة شاملة لمدى نجاح البرنامج تتجاوز التقييم الذاتي إلى التقييم الموضوعي المتكامل.

ويؤكد Hameedi (2023) أن تقييم التدريب يُمثّل أداة لاتّخاذ القرار بشأن استمرار البرامج التدريبية أو تعديلها أو إلغائها، فهو ليس غايةً في ذاته، بل وسيلة لتحسين العملية التدريبية في دوراتها اللاحقة. ومن ثم، فإن إغفال هذه المرحلة أو تنفيذها بصورة شكلية يُفقد التدريب أحد أهم مقومات تطوّره ويُحوّله إلى ممارسة جامدة لا تستجيب لمتغيّرات بيئة العمل.

ويُكمل عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) هذا الطرح بالإشارة إلى أن تقييم البرامج التدريبية ينبغي أن يُولي اهتمامًا خاصًا بقياس العائد على الاستثمار في التدريب، وذلك من خلال مقارنة الكلفة المُنفقة على البرنامج بالمنافع المتحقّقة منه على صعيد رفع الأداء وتقليل الأخطاء وتحسين الجودة. وفي قطاع شركات الحج والعمرة، يكتسب هذا البُعد أهميةً خاصة إذ يُمكن قياس أثر التدريب من خلال مؤشرات نوعية كمعدّلات شكاوى المعتمرين، وزمن إنجاز إجراءات التفويض، ومستوى الالتزام بالخطط اللوجستية، وعدد الأخطاء التشغيلية في المواسم.

## 6.1.2 استراتيجيات التدريب

تتعدّد الاستراتيجيات التي يُمكن للمنظمات اعتمادها في إدارة عملياتها التدريبية، وتتباين هذه الاستراتيجيات تبعًا لطبيعة المنظمة وأهدافها وحجم مواردها وخصائص بيئة عملها. ويشير الزهراني (٢٠٢١) إلى أن المنظمات تتبنّى استراتيجيات تدريبية متنوّعة تتراوح بين الاستراتيجية التفاعلية التي تستجيب للاحتياجات الآنية، والاستراتيجية الاستباقية التي تستشرف الاحتياجات المستقبلية وتُعَدّ العاملين لمواجهتها. وتتميّز الاستراتيجية الاستباقية بأنها تُحوّل التدريب من نشاط علاجي إلى استثمار استراتيجي يخدم التوجّهات بعيدة المدى للمنظمة.

ويُبرز معيوف وتيموساغ (٢٠٢٣) أن من بين الاستراتيجيات التدريبية الفاعلة استراتيجية التدريب المستمر التي تنظر إلى التدريب بوصفه عملية ممتدة لا تنقطع، تتضافر فيها برامج الإعداد الأولي مع برامج التطوير المهني المستمر مع برامج التأهيل القيادي. كما تبرز استراتيجية التدريب القائم على الجدارات التي تستهدف بناء حزمة من الجدارات النوعية لدى العاملين بدلاً من التركيز على معارف ومهارات مجزأة، مما يُعزّز التكامل بين مخرجات التدريب ومتطلبات الأداء التنظيمي.

ويُضيف (Al Doghan and Sundram (2023) أن من الاستراتيجيات التدريبية الحديثة استراتيجية التدريب القائم على المهام التي تربط التدريب مباشرة بالمهام الفعلية التي يُمارسها العاملون، مما يُعزّز فاعلية انتقال الأثر إلى بيئة العمل. كما تبرز استراتيجية التدريب المدمج التي تجمع بين الجلسات الحضورية والمنصات الإلكترونية بما يُحقّق المرونة ويُوسّع نطاق الوصول إلى المتدربين، لا سيّما في القطاعات الموسمية كقطاع شركات الحج والعمرة.

ويرى الباحث أن اختيار الاستراتيجية التدريبية الأنسب لشركات الحج والعمرة بمدينة جدة ينبغي أن يأخذ في الحسبان الطابع الموسمي للعمل، وتنوّع الفئات الوظيفية، وتعدّد متطلبات المهام بين الجانب الشرعي واللوجستي والخدمي، مما يستوجب تبني استراتيجية تدريبية تكاملية تجمع بين التدريب الاستباقي قبل المواسم والتدريب التفاعلي أثناءها، وتوازن بين التدريب القائم على الجدارات والتدريب القائم على المهام، بما يضمن إعداد كوادر قادرة على تقديم خدمة عالية الجودة بأقلّ هامش من الأخطاء التشغيلية.

## المبحث الثاني: كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية (المتغير التابع)

### 1.2.2 تمهيد

تحتل كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية موقعًا محوريًا في الخطاب الإداري المعاصر، إذ تُمثّلان وجهي العملة الواحدة في سعي المنظمات نحو التميّز التشغيلي والاستدامة التنافسية. فكفاءة الأداء تُعبّر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الموارد وبأعلى مستوى من الجودة، في حين أن تقليل الأخطاء التشغيلية يُشير إلى قدرتها على ضبط عملياتها وتقليل الانحرافات التي قد تُؤدّي إلى هدر الموارد أو تدهور الجودة أو فقدان ثقة المتعاملين. وقد أضحت الجمع بين هذين البُعدين مطلبًا لا غنى عنه في ظلّ بيئة أعمال متّسمة بالتنافسية الحادّة وارتفاع توقّعات المستفيدين وتعدّد العمليات التنظيمية.

ويكتسب هذا المتغيّر أهمية خاصة في القطاعات الخدمية ذات الطابع الحرج، ومنها قطاع شركات الحج والعمرة الذي يجمع بين الكثافة التشغيلية في فترات زمنية محدودة، وتنوّع المهام بين الجوانب اللوجستية والتنظيمية والإرشادية، وحساسية الخدمة المقدّمة من حيث طابعها الديني والثقافي. ففي هذا القطاع، لا يُقاس الأداء بمعايير الكفاءة وحدها، بل يُقاس أيضًا بقدرة المنظمة على تجنّب الأخطاء التشغيلية التي قد يكون لها أثر مضاعف يتجاوز الكلفة الاقتصادية المباشرة إلى الكلفة المعنوية والسمعة المؤسسية.

ويهدف هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية تأصيلًا نظريًا، وبيان أهميته وأهدافه وأبعاده ومداخل تطويره، مع استعراض المعالجات النظرية التي تناولته في الأدبيات السابقة، بما يُمهّد لفهم العلاقة المفترضة بينه وبين التدريب بوصفه متغيّرًا مستقلًا في الدراسة الحالية.

### 2.2.2 مفهوم كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

تتنوّع التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية بحسب المداخل النظرية التي انطلقوا منها، فبعضهم تناولها من منظور إنتاجي يُركّز على نسبة المخرجات إلى المدخلات، وبعضهم تناولها من منظور سلوكي يُركّز على الجدارات والقدرات، وبعضهم الآخر تناولها من منظور تشغيلي يُركّز على ضبط العمليات وتقليل الانحرافات. ويذهب علي وعبدالله (٢٠٢٦) إلى أن كفاءة الأداء الوظيفي تُعبّر عن قدرة العامل على تحقيق الأهداف المنوطة به بأعلى مستوى من الجودة

وأقلّ قدر من الموارد، بما يعكس مستوى التطابق بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المستهدف. ويُلاحظ في هذا التعريف التركيز على البُعد المعياري للكفاءة، إذ تُقاس كفاءة الأداء بمدى اقترابها من المعايير المرجعية المحددة سلفًا.

ويُقاربه في ذلك بابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) حين يُعرّفان كفاءة الأداء بأنها المستوى الذي يبلغه الموظف في إنجاز مهامه الوظيفية من حيث الجودة والكميّة والوقت والكلفة، مع مراعاة المعايير المهنية والأخلاقية المرعية في تنفيذ هذه المهام. ويُتيح هذا التعريف فهمًا أكثر تكاملًا للكفاءة، إذ لا يقتصر على البُعد الكمّي، بل يمتدّ إلى البُعد النوعي والسلوكي. وفي السياق ذاته، يُؤكّد الزهراني (٢٠٢١) أن كفاءة الأداء تُمثّل المحصلة النهائية للتفاعل بين القدرات الذاتية للعامل والظروف التنظيمية المحيطة بأدائه، وأنها تتجلى في مدى قدرته على إنجاز المهام بصورة فاعلة ضمن الموارد المتاحة والوقت المحدّد.

ومن منظور أوسع، يُعرّف عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) كفاءة الأداء بأنها الحصيلة التراكمية للجهود الفردية والجماعية التي يبذلها العاملون في تحقيق أهداف المنظمة، وتُقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف بأعلى درجة من الإلتقان وأدنى قدر من الهدر. ويُبرز هذا التعريف الطابع التراكمي للكفاءة، إذ إنها لا تنتج عن جهد فردي معزول، بل عن تضافر جهود متعدّدة تنتظم في منظومة تنظيمية متكاملة. ويُضيف إبراهيم (٢٠٢٥) أن كفاءة الأداء الوظيفي تتمظهر في القدرة على تنفيذ المهام بأقلّ قدر من الأخطاء وأعلى مستوى من الإنتاجية، بما يعكس مستوى نضج العاملين وامتلاكهم للجدارات اللازمة لأداء وظائفهم.

ومن جانب الأخطاء التشغيلية، يُقدّم الفرطوسي وآخرون (٢٠٢٥) مقارنةً تنظر إلى الأخطاء التشغيلية بوصفها انحرافات عن الأداء المعياري تنشأ عن قصور في المعارف أو المهارات أو الإجراءات، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها على صعيد جودة المخرجات أو دقة المعلومات. ويُعدّ تقليل هذه الأخطاء، وفق هذا الطرح، مدخلًا جوهريًا لتحسين دقة العمليات وتعزيز موثوقيتها. ويكمل هذا التصوّر (Jamkhaneh et al. (2021) بتقديم منظور أوسع للأخطاء التشغيلية بوصفها انحرافات قد تنشأ من العنصر البشري أو من النظام أو من البيئة، وأن تقليلها يستوجب مدخلًا متكاملًا يجمع بين تطوير قدرات العاملين وتحسين النظم وضبط البيئة التشغيلية.

وفي السياق الأجنبي، يُعرّف (AI-Khasawneh et al. (2022) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات والإنجازات التي يُحقّقها الموظف خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والتي تنعكس في مستوى

مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. ويُبرز هذا التعريف البُعد السلوكي للأداء، إذ يربط الأداء بالسلوك الوظيفي للموظف لا بالنتائج النهائية فقط. ويُضيف (Hameedi 2023) أن الأداء الوظيفي يُعبّر عن المحصلة النهائية لتفاعل القدرات الذاتية للموظف مع المتطلبات الوظيفية والظروف التنظيمية، وأن تحسينه يستوجب تدخّلات مدروسة على مستويات متعدّدة.

ويُقدّم (Al Doghan and Sundram 2023) مقارنة تربط الكفاءة التشغيلية للمنظمة بمنظومة من المتغيّرات التي تشمل التدريب القائم على المهام والالتزام التشغيلي والانخراط الوظيفي ودعم المشرف، ممّا يُتيح فهمًا أكثر تكاملاً للكفاءة بوصفها محصلة لتفاعل متغيّرات متعدّدة لا نتيجة لعامل واحد. ومن منظور تطبيقي، يُسهم (Fathima et al. 2024) في إثراء فهم تقليل الأخطاء من خلال طرح مقارنة قائمة على توظيف التقنيات المتقدّمة في الحدّ من الأخطاء البشرية في معالجة الوثائق، بما يفتح أفقًا جديدًا للنظر إلى تقليل الأخطاء بوصفه ممارسة قابلة للتعزيز من خلال التكامل بين الجهد البشري والأدوات التقنية. كما يُقدّم (Suzuki et al. 2022) منظورًا يُعدّ تقليل الأخطاء تقنيةً عامة قابلة للتطبيق في سياقات متعدّدة، تستند إلى مبدأ ضبط النظام وتقليل مصادر التشويش فيه.

ويتبيّن من استعراض هذه التعريفات أن ثمة مدخلين رئيسيين في تناول كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية؛ مدخل يُغلّب البُعد الفردي ويربط الكفاءة بقدرات العامل ومهاراته، ومدخل يُغلّب البُعد النسقي ويربط الكفاءة بمنظومة من العوامل التنظيمية والتقنية والبيئية. ويستخلص الباحث ممّا سبق أن كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية يُمكن تعريفهما إجرائيًا بأنهما المستوى الذي يبلغه العاملون في إنجاز مهامهم الوظيفية من حيث الجودة والإنتاجية وحسن استخدام الموارد، مقترنًا بقدرتهم على ضبط عملياتهم وتقليل الانحرافات والأخطاء التي قد تُؤثّر سلبيًا على جودة المخرجات، وذلك في إطار منظومة متكاملة تشمل القدرات الفردية والنظم التنظيمية والظروف البيئية. ويرى الباحث أن هذا التعريف يستجيب لخصوصية قطاع شركات الحج والعمرة، إذ يجمع بين البُعد الإنجازي للكفاءة والبُعد الوقائي لتقليل الأخطاء، وهو ما يتطلّبه طابع الخدمة في هذا القطاع.

### 3.2.2 أهمية كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

تتبع أهمية كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية من كونهما يُمثّلان المحصلة النهائية لمنظومة الجهود التنظيمية، وأنهما يُعبّران عن مدى نجاح المنظمة في توظيف مواردها بصورة مثلى لتحقيق

أهدافها. فالكفاءة وحدها لا تكفي إن لم تقترن بضبط الأخطاء، والضبط وحده لا يكفي إن لم يقترن بمستوى عالٍ من الكفاءة، مما يجعل التكامل بين هذين البُعدين شرطاً لازماً للتمييز التنظيمي.

ويشير عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن أهمية كفاءة الأداء تتجلى في عدّة محاور، أولها أنها تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأقلّ كلفة وأقصر وقت، وثانيها أنها تُعزّز قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق المتنامية، وثالثها أنها تُحسّن من مستوى استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، ورابعها أنها تُقلّل من معدّلات الهدر وإعادة العمل، وخامسها أنها تدعم بناء سمعة مؤسسية إيجابية تُسهم في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وفي تعزيز ثقة المتعاملين مع المنظمة.

ويرى الزهراني (٢٠٢١) أن أهمية كفاءة الأداء تمتدّ لتشمل الأبعاد الفردية والمؤسسية والمجتمعية في آنٍ واحد؛ فعلى المستوى الفردي تُعزّز كفاءة الأداء شعور العامل بالإنجاز والرضا الوظيفي، وتُسهم في تطوير مساره المهني، وعلى المستوى المؤسسي تُحقّق التميّز التنظيمي وتدعم استدامة المنظمة، وعلى المستوى المجتمعي تُسهم في رفع جودة الخدمات المقدّمة للجمهور وفي بناء اقتصاد أكثر إنتاجية وتنافسية.

ويُضيف بابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) جوانب أخرى لأهمية كفاءة الأداء، إذ يُبرزان أنها تُمثّل مؤشراً على نضج المنظمة وقدرتها على إدارة عملياتها بصورة منظّمة، ومعيّاراً للحكم على فاعلية ممارسات الموارد البشرية المعتمدة، وأداةً لقياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري. كما يُلفتان إلى أن كفاءة الأداء تكتسب أهميةً خاصة في القطاعات الخدمية التي يتوقّف نجاحها على جودة التفاعل المباشر مع المستفيدين.

ومن جانب تقليل الأخطاء التشغيلية، يؤكّد الفرطوسي وآخرون (٢٠٢٥) أن تقليل الأخطاء يُمثّل ضرورةً لضمان دقّة المخرجات وموثوقيتها، وأن المنظمات التي تتجح في ضبط أخطائها التشغيلية تكسب ثقة المتعاملين معها وتُعزّز سمعتها المهنية. ويُضيف أن تقليل الأخطاء يُسهم في خفض الكلفة الإجمالية للعمليات، إذ إن معالجة الخطأ بعد وقوعه تستلزم موارد تفوق ما يُنفق على الوقاية منه.

ويُبرز (Jamkhaneh et al. 2021) أن أهمية تقليل الأخطاء التشغيلية تتضاعف في القطاعات ذات الحساسية العالية، حيث قد تترتّب على الأخطاء عواقب جسيمة تتجاوز الكلفة المادية إلى المساس بسلامة المستفيدين أو بسمعة المؤسسة. كما يؤكّد أن تقليل الأخطاء يستوجب مدخلاً منظومياً يجمع بين

تطوير القدرات البشرية وتحسين النظم وضبط البيئة التشغيلية، إذ إن أي خلل في أحد هذه العناصر قد يُؤدّ سلسلة من الأخطاء يصعب تداركها لاحقًا.

ويُضيف (Suzuki et al. (2022 منظورًا يُؤكّد أن تقليل الأخطاء يُمثّل تقنيةً عامة تنطبق على سياقات متعدّدة، وأن أهميته تنبع من كونه يُعزّز موثوقيّة المخرجات في النظم المعقّدة. كما يُسهم (Fathima et al. (2024 في إبراز أهمية تقليل الأخطاء من خلال طرح إمكانية توظيف التقنيات المتقدّمة في معالجة الأخطاء البشرية، ممّا يُضيف بُعدًا تكنولوجيًا لأهمية هذا المتغيّر.

ويرى الباحث أن أهمية كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية تتضاعف في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة لاعتبارات متعدّدة، أبرزها أن الخدمة المقدّمة ترتبط بشعيرة دينية لا تقبل التراخي أو الإهمال، وأن المستخدمين يأتون من ثقافات ولغات متنوّعة ممّا يفرض دقّةً عاليةً في إجراءات الاستقبال والتفويج، وأن المواسم تتسم بكثافة تشغيلية مركّزة في فترات زمنية قصيرة، ممّا يجعل أي خطأ تشغيلي يُؤدّي إلى آثار متراكمة يصعب تداركها في الوقت المتاح.

#### 4.2.2 أهداف تحقيق كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

ينطوي السعي نحو تحقيق كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية على جملة من الأهداف التي تتوزّع على مستويات متعدّدة، ويُمكن استعراض آراء الباحثين في هذه الأهداف على النحو الآتي:

يُبيّن إبراهيم (٢٠٢٥) أن أهداف تحقيق كفاءة الأداء تشمل:

- رفع مستوى إنتاجية العاملين وتحسين جودة مخرجاتهم.
- ترشيد استخدام الموارد المتاحة وخفض كلفة العمليات.
- تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التميّز التشغيلي.
- تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والمستفيدين معًا.

ويستعرض علي وعبدالله (٢٠٢٦) جملة من الأهداف الأخرى التي تشمل:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين وتمكينهم من الإبداع في أداء مهامهم.
- تعزيز ثقافة الجودة والتميّز داخل المنظمة.

- بناء مسارات مهنية واضحة قائمة على تقدير الكفاءة.
  - تحقيق الاتساق بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي.
  - تطوير منظومة قياس أداء تُمكن من المتابعة المستمرة وإجراء التحسينات.
- ويُقدّم عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) رؤيةً تشمل أهدافاً ذات طابع تنظيمي، منها:

- ترسيخ معايير عمل موحّدة تحكم سلوك العاملين في الوحدات المختلفة.
  - تقليل الانحرافات في الأداء بين الأقسام والأفراد.
  - تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع متغيّرات بيئة الأعمال.
  - بناء قاعدة بيانات أدائية تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.
  - دعم استمرارية المنظمة وقدرتها على البقاء في بيئة تنافسية.
- ومن جانب تقليل الأخطاء التشغيلية، يُبرز الفرطوسي وآخرون (٢٠٢٥) جملة من الأهداف تشمل:

- تحسين دقّة المعلومات وموثوقيّة التقارير الصادرة عن المنظمة.
- خفض كلفة معالجة الأخطاء وإعادة العمل.
- تعزيز ثقة المتعاملين في جودة المخرجات.
- تقليل المخاطر التشغيلية التي قد تُؤثّر على استمرارية الأعمال.
- بناء منظومة وقائية تحول دون تكرار الأخطاء.

ويُضيف (Jamkhaneh et al. (2021) أهدافاً أكثر تكاملاً لتقليل الأخطاء، تشمل:

- تطوير نظم ضبط متكاملة تجمع بين الجهد البشري والنظم التقنية.
- تعزيز ثقافة التعلّم من الأخطاء بدلاً من التركيز على إلقاء اللوم.
- بناء منظومة استجابة سريعة لمعالجة الأخطاء فور وقوعها.
- ضبط البيئة التشغيلية بما يُقلّل من احتمالات وقوع الأخطاء.
- تطوير مؤشرات قياس للأخطاء تُتيح متابعتها وتحليلها.

ويؤكد (Al-Khasawneh et al. (2022) أن أهداف رفع كفاءة الأداء تتمحور حول تحقيق التوافق بين الأداء الفردي والمتطلّبات التنظيمية، وتعزيز قدرة العاملين على الإسهام في تحقيق الأهداف

المؤسسية. ويُضيف (Al Doghan and Sundram (2023) أن من أبرز هذه الأهداف بناء كفاءة تشغيلية مستدامة وتعزيز القدرة الابتكارية للمنظمة، مما يُتيح لها الاستمرار في تحسين أدائها على المدى الطويل.

ويرى الباحث أن أهداف تحقيق كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة ينبغي أن تتمحور حول ضمان جودة الخدمة المقدّمة للحجاج والمُعتمرين، وتقليل الشكاوى الناجمة عن الأخطاء التشغيلية، وتعزيز قدرة الشركات على إدارة المواسم الذروة بصورة سلسة، وبناء سمعة مؤسسية تُعزّز مكانة الشركات في سوق تنافسي بالغ الحساسية.

## 5.2.2 أبعاد كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

تمّ تناول أبعاد كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية بناءً على ما طرحه علي وعبدالله (٢٠٢٦) وبابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) في تأصيلهم لمكونات الأداء الوظيفي، ومستندًا أيضًا إلى المعالجة التي قدّمها الفرطوسي وآخرون (٢٠٢٥) فيما يتعلّق بأبعاد تقليل الأخطاء. وتتنظم هذه الأبعاد في منظومة متكاملة تشمل: جودة العمل وإتقانه، والإنتاجية وحسن استخدام الموارد، وضبط العمليات وتقليل الانحرافات، والاستجابة للمستفيدين وجودة الخدمة المقدّمة.

### البُعد الأول: جودة العمل وإتقانه

يُمثّل هذا البُعد جوهر كفاءة الأداء، إذ يُعبّر عن مستوى الدقّة والإتقان في تنفيذ المهام الوظيفية. ويُشير علي وعبدالله (٢٠٢٦) إلى أن جودة العمل تتجلّى في مدى مطابقة المخرجات للمعايير المهنية المرعيّة، وفي خلق هذه المخرجات من العيوب والانحرافات. وتشمل جودة العمل أبعادًا متعدّدة منها دقّة المعلومات، واكتمال الإجراءات، وسلامة التطبيق، والتزام المواعيد المحدّدة. ويُؤكّد أن جودة العمل لا تتحقّق بمجرد الرغبة فيها، بل تستلزم منظومة من الممارسات التنظيمية التي تُرسّخ ثقافة الإتقان لدى العاملين.

ويُضيف بابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) أن جودة العمل تُمثّل مؤشّرًا على نضج العاملين ومستوى استيعابهم لمتطلّبات وظائفهم، وأنها تتأثّر بمجموعة من العوامل تشمل التدريب والإشراف والتحفيز والبيئة التنظيمية. كما يُلفت إلى أن جودة العمل ليست خاصية فردية بحتة، بل هي محصّلة لتفاعل بين قدرات الفرد والمنظومة التنظيمية التي يعمل في إطارها.

## البُعد الثاني: الإنتاجية وحسن استخدام الموارد

يُعبّر هذا البُعد عن قدرة العامل على تحقيق أقصى ما يُمكن من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، ويُمثّل أحد أهم مؤشرات كفاءة الأداء. ويبيّن إبراهيم (٢٠٢٥) أن الإنتاجية ليست مجرد كمّ المخرجات، بل هي العلاقة بين هذا الكمّ ونوعيته من جهة، وبين الموارد المُنفقة لتحقيقه من جهة أخرى. ويُؤكّد أن رفع الإنتاجية يستوجب توافر منظومة من المقوّمات تشمل القدرات الفردية والأدوات المناسبة والإجراءات المُيسّرة والبيئة المُحفّزة.

ويُضيف عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) أن حسن استخدام الموارد يُمثّل بُعدًا متممًا للإنتاجية، إذ لا قيمة لإنتاج مرتفع إن كان يستنزف الموارد بصورة غير رشيدة. ويتجلّى حسن استخدام الموارد في ترشيد استهلاك المواد والوقت والجهد، وفي تجنّب الازدواجية في العمل، وفي توظيف التقنيات المتاحة لتسريع الإنجاز. ويُؤكّد الزهراني (٢٠٢١) أن العامل الكفاء هو من يُحسن إدارة موارده الذاتية والتنظيمية بصورة مثلى، بما يُحقّق أعلى عائد ممكن.

## البُعد الثالث: ضبط العمليات وتقليل الانحرافات

يُمثّل هذا البُعد الجانب الوقائي من كفاءة الأداء، إذ يُركّز على الحدّ من الأخطاء التشغيلية ومنع تكرارها. ويُشير الفرطوسي وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن ضبط العمليات يستلزم منظومة من الإجراءات الوقائية تشمل توثيق الإجراءات وتوحيدها، واعتماد آليات للمراجعة المستمرة، وتطوير نظم الإنذار المبكر التي تكشف الانحرافات قبل تفاقمها. كما يستلزم بناء ثقافة تنظيمية تُشجّع على الإبلاغ عن الأخطاء بدلًا من إخفائها، بما يُتيح معالجتها بصورة منهجية.

ويُبرز Jamkhaneh et al. (2021) أن تقليل الانحرافات يستوجب مدخلًا نسقي يجمع بين العنصر البشري والنظم والبيئة، إذ إن الانحرافات قد تنشأ من أيّ من هذه العناصر أو من تفاعلها. كما يُؤكّد أن تطوير قدرات العاملين على رصد الانحرافات والاستجابة لها يُمثّل أحد أهم مقوّمات هذا البُعد. ويُضيف Suzuki et al. (2022) أن تقليل الأخطاء يُمثّل تقنية عامة قابلة للتطبيق في سياقات متعدّدة، وأن جوهرها يكمن في ضبط النظام وتقليل مصادر التشويش فيه.

ويُسهّم (Fathima et al. (2024) في إثراء هذا البُعد من خلال طرح إمكانية توظيف التقنيات المتقدّمة في تقليل الأخطاء البشرية، ممّا يُتيح للمنظمات استكمال الجهد البشري بأدوات تقنية تُعزّز قدرتها على ضبط عملياتها.

#### البُعد الرابع: الاستجابة للمستفيدين وجودة الخدمة المقدّمة

يكتسب هذا البُعد أهميةً خاصةً في القطاعات الخدمية، ومنها قطاع شركات الحج والعمرة، إذ يُعبّر عن قدرة العاملين على تلبية احتياجات المستفيدين بسرعة وفاعلية ومستوى عالٍ من الجودة. ويُؤكّد بابتكر وآل زمانان (٢٠٢٥) أن الاستجابة للمستفيدين تتجلى في عدّة مظاهر منها سرعة الاستجابة لطلباتهم، ودقّة المعلومات المقدّمة لهم، وحسن التعامل معهم، والقدرة على معالجة شكاواهم بصورة فاعلة.

ويُضيف معيوف وتيموساغ (٢٠٢٣) أن جودة الخدمة المقدّمة تُمثّل المخرج النهائي لكفاءة الأداء، إذ تنعكس فيها جميع الجهود التنظيمية الداخلية. ويُؤكّد علي وعبدالله (٢٠٢٦) أن الاستجابة للمستفيدين تستوجب امتلاك العاملين لمهارات اتصال متقدّمة، وقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة، وإلمام بأنظمة العمل وإجراءاته بما يُتيح لهم تقديم إجابات دقيقة وحلول فاعلة.

### 6.2.2 مداخل تحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

تتعدّد المداخل التي تتبنّاها المنظمات لتحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، ويمكن استعراض أبرز هذه المداخل على النحو الآتي:

يُشير الزهراني (٢٠٢١) إلى أن مدخل تنمية القدرات البشرية يُمثّل أحد أهم المداخل، إذ يستهدف رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير معارف العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم عبر برامج تدريبية منهجية. ويُضيف عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) أن مدخل تطوير النظم والإجراءات يُمثّل مدخلاً متممًا، إذ يستهدف تبسيط الإجراءات وتوحيدها وأتمنتها بما يُقلّل من احتمالات الخطأ ويُسرّع الإنجاز.

ويُبرز معيوف وتيموساغ (٢٠٢٣) أن مدخل تنمية الموارد البشرية بصورة شاملة يُمثّل إطارًا تكامليًا يشمل التدريب والتطوير المهني والتحفيز ومسارات التقدّم الوظيفي. ومن جانب آخر، يُشير الفرطوسي وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن مدخل توظيف التقنيات الحديثة يُسهّم في تحسين دقّة المخرجات وتقليل الأخطاء، لا سيّما في مجالات معالجة المعلومات وإعداد التقارير.

ويُضيف (Jamkhaneh et al. (2021) مدخل الإطار التحسيني المتكامل الذي يُعالج تقليل الأخطاء من زاوية النظم والعمليات والعنصر البشري معًا، بدلاً من الاقتصار على معالجة جزئية. ويسهم (Fathima et al. (2024) بمدخل التكامل بين الجهد البشري والذكاء الاصطناعي، الذي يُتيح توظيف التقنيات الذكية في دعم العاملين وتعزيز قدرتهم على تقليل الأخطاء.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

### 1.3 تمهيد

يُمثل هذا الفصل العمود الفقري للجانب التطبيقي للدراسة، إذ يُعنى بعرض الإطار المنهجي الذي اعتمده الباحث في تنفيذ دراسته الميدانية على شركات الحج والعمرة بمدينة جدة، بهدف اختبار العلاقة بين التدريب بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. ويستعرض الفصل بصورة متدرجة منهج الدراسة المُعتمد ومسوّغات اختياره، ومجتمع الدراسة وحدوده، وعيّنة الدراسة وأسلوب اختيارها وتوزيعها، وأداة الدراسة المُستخدمة في جمع البيانات الميدانية وخطوات بنائها، والإجراءات التي اتُبعت للتحقق من صدقها وثباتها بمختلف صور الصدق والثبات، إضافةً إلى مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة، وفي ختام الفصل يُستعرض الأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في معالجة البيانات واختبار فروض الدراسة، وذلك بما يُؤسّس قاعدةً منهجيةً متينة تستند إليها نتائج الفصل اللاحق.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع البحث وصفًا دقيقًا من خلال جمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليل هذه البيانات تحليلًا كميًا للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تكامل هذا المنهج مع الأسلوب الإحصائي الاستدلالي الذي وُظِّفه الباحث في اختبار فروض الدراسة وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة في حدود الثقة الإحصائية المعتمدة.

ويستند اختيار هذا المنهج إلى عدّة مسوّغات؛ أبرزها أنه يُتيح وصف واقع ممارسات التدريب في شركات الحج والعمرة من وجهة نظر العاملين فيها، ويُمكن من قياس مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية بصورة موضوعية، فضلًا عن قدرته على الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية والأثرية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وهو ما يستجيب لطبيعة فروض الدراسة وتساؤلاتها.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، وذلك في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية. وقد بلغ عدد شركات الحج والعمرة العاملة في مدينة جدة وفق إحصاءات وزارة الحج والعمرة (٤٢) شركة، يعمل فيها ما يُقارب (٢١٠٠) موظف وموظفة موزعين على الإدارات المختلفة، تشمل إدارة العمليات، وإدارة خدمات الحجاج والمعتمرين، وإدارة الإيواء والتنقل، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات العامة، إضافةً إلى الكوادر الميدانية المتعاقدة في فترات المواسم.

### 4.3 عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، وذلك لضمان تمثيل مختلف فئات العاملين في الإدارات المتنوعة داخل شركات الحج والعمرة. وقد اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) المستخدمة في تحديد حجم العينات للمجتمعات المعلومة الحجم، عند مستوى ثقة (٩٥٪) ودرجة خطأ (٠.٠٥).

وبتطبيق المعادلة على مجتمع يبلغ (٢١٠٠) فرد، تبين أن الحجم المناسب للعينة يُقدّر بحوالي (٣٢٥) مفردة. وقد تمّ توزيع (٣٥٠) استبانة على أفراد العينة لاحتساب هامش الفقد المتوقع، استُرجع منها (٣١٨) استبانة، استُبعد منها (٩) استبانات لعدم اكتمالها أو لعدم انضباط الإجابات فيها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٩) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (٨٨.٢٩٪)، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز موثوقية النتائج.

### 5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لمناسبتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة وتنوع أفرادها. وقد تمّ بناء الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، وعُرضت في صورتها النهائية على المحكمين قبل توزيعها على أفراد العينة.

### مكوّنات الاستبانة

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها).
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (التدريب)، ويتكوّن من (١٦) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، تشمل: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية)، ويتكوّن من (١٠) فقرات تقيس مستوى كفاءة الأداء الوظيفي ومدى تقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة.

### مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

#### جدول (3 - 1) مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة    | ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

ولتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تمّ اعتماد المعيار الآتي القائم على طول الفئة (٠.٨٠) المُحتسبة من خلال قسمة المدى (٤) على عدد الفئات (٥):

#### جدول (3 - 2) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة

| المتوسط الحسابي         | درجة الموافقة |
|-------------------------|---------------|
| من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠ | منخفضة جدًا   |
| من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ | منخفضة        |
| من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ | متوسطة        |
| من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ | مرتفعة        |
| من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠        | مرتفعة جدًا   |

### 6.3 صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق:

#### الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والإحصاء في عدد من الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها ومدى ملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تمّ تعديل صياغة (٤) فقرات، ودمج فقرتين، وحذف فقرة واحدة، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية المكوّنة من (٢٦) فقرة.

#### صدق الاتساق الداخلي

طُبقت الاستبانة على عيّنة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة من خارج العيّنة الأصلية للدراسة، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير، كما هو موضّح في الجدولين الآتيين:

جدول (3 - 3): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التدريب) مع الدرجة الكلية لكل بُعد

| البُعد                     | الفقرة   | معامل الارتباط | الدلالة |
|----------------------------|----------|----------------|---------|
| تحديد الاحتياجات التدريبية | الفقرة ١ | ٠.٧٨٢          | ٠.٠٠٠٠  |
|                            | الفقرة ٢ | ٠.٨١٤          | ٠.٠٠٠٠  |
|                            | الفقرة ٣ | ٠.٧٦٩          | ٠.٠٠٠٠  |
|                            | الفقرة ٤ | ٠.٨٠٣          | ٠.٠٠٠٠  |
| تصميم البرامج التدريبية    | الفقرة ٥ | ٠.٧٩٥          | ٠.٠٠٠٠  |
|                            | الفقرة ٦ | ٠.٨٢٧          | ٠.٠٠٠٠  |

|        |       |           |                         |
|--------|-------|-----------|-------------------------|
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٤٨ | الفقرة ٧  |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٨١٩ | الفقرة ٨  |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٨٠٦ | الفقرة ٩  |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٧٧٣.٠ | الفقرة ١٠ | تنفيذ البرامج التدريبية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٨٣٤ | الفقرة ١١ |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٩١ | الفقرة ١٢ |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٨٢١ | الفقرة ١٣ |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٨٧ | الفقرة ١٤ | تقييم البرامج التدريبية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٨٠٩ | الفقرة ١٥ |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٦٤ | الفقرة ١٦ |                         |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٦٤ | الفقرة ١٦ |                         |

جدول (3 - 4): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية) مع الدرجة الكلية

| الفقرة    | معامل الارتباط | الدلالة |
|-----------|----------------|---------|
| الفقرة ١  | ٠.٧٩٨          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٢  | ٠.٨١٢          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٣  | ٠.٧٧٤          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٤  | ٠.٨٢٥          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٥  | ٠.٧٨٦          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٦  | ٠.٨٠٣          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٧  | ٠.٧٦٩          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٨  | ٠.٨١٧          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ٩  | ٠.٧٩٢          | ٠.٠٠٠٠  |
| الفقرة ١٠ | ٠.٨٠٦          | ٠.٠٠٠٠  |

يُتَّضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد/المتغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وأن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٧٤٨) و(٠.٨٣٤)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half) لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول (3 - 5): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

| المتغير/البعد                                          | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | معامل التجزئة النصفية |
|--------------------------------------------------------|-------------|--------------------|-----------------------|
| تحديد الاحتياجات التدريبية                             | ٤           | ٠.٨٦٢              | ٠.٨٣٧                 |
| تصميم البرامج التدريبية                                | ٤           | ٠.٨٧٩              | ٠.٨٥١                 |
| تنفيذ البرامج التدريبية                                | ٤           | ٠.٨٤٨              | ٠.٨٢٤                 |
| تقييم البرامج التدريبية                                | ٤           | ٠.٨٧١              | ٠.٨٤٦                 |
| المتغير المستقل (التدريب) ككل                          | ١٦          | ٠.٩٢٣              | ٠.٨٩٧                 |
| المتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية) | ١٠          | ٠.٩٠٦              | ٠.٨٨٢                 |
| الاستبانة ككل                                          | ٢٦          | ٠.٩٤٧              | ٠.٩٢١                 |

يتبيّن من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وتجاوزت القيمة المرجعية (٠.٧٠) التي تُعدّ الحد الأدنى المقبول إحصائياً، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل بين (٠.٨٤٨) و(٠.٨٧٩)، وبلغت قيمة المعامل للمتغير المستقل ككل (٠.٩٢٣)، وللمتغير التابع (٠.٩٠٦)، وللاستبانة ككل (٠.٩٤٧). كما تأكّدت هذه النتائج بقيم معامل التجزئة النصفية الذي تراوح بين (٠.٨٢٤) و(٠.٩٢١)، ممّا يدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاستقرار وصلاحيّتها للتطبيق الميداني وتعميم نتائجها.

### 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تمّ احتساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين جميع متغيرات الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 309)

| المتغيرات                                                 | ١       | ٢       | ٣       | ٤       | ٥       | ٦ |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| ١. تحديد الاحتياجات التدريبية                             | ١       |         |         |         |         |   |
| ٢. تصميم البرامج التدريبية                                | **٠.٦٤٣ | ١       |         |         |         |   |
| ٣. تنفيذ البرامج التدريبية                                | **٠.٥٩٨ | **٠.٦٨٧ | ١       |         |         |   |
| ٤. تقييم البرامج التدريبية                                | **٠.٦١٢ | **٠.٦٥٩ | **٠.٧٠٤ | ١       |         |   |
| ٥. التدريب ككل (المتغير المستقل)                          | **٠.٨٢٧ | **٠.٨٦٣ | **٠.٨٥١ | **٠.٨٤٥ | ١       |   |
| ٦. كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية (المتغير التابع) | **٠.٦٧٢ | **٠.٧٢٤ | **٠.٧٤٨ | **٠.٧٠٩ | **٠.٨١٦ | ١ |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتّضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، إذ تراوحت قيم الارتباط بين أبعاد التدريب والمتغير التابع بين (٠.٦٧٢) لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية و(٠.٧٤٨) لبعد تنفيذ البرامج التدريبية، فيما بلغ معامل الارتباط بين التدريب ككل وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية (٠.٨١٦)، وهو معامل ارتباط قوي يدلّ على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما يُلاحظ أن قيم الارتباط البيني بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (٠.٥٩٨) و(٠.٧٠٤)، وهي قيم تدلّ على وجود ترابط منطقي بين الأبعاد دون أن يصل إلى مستوى التداخل الذي يُثير مشكلة الازدواج الخطّي. (Multicollinearity)

وللتأكد من خلوّ بيانات الدراسة من مشكلة الازدواج الخطّي، تمّ احتساب معامل تضخّم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance) لأبعاد المتغيّر المستقل، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (3 - 7): معاملات تضخّم التباين والتسامح لأبعاد المتغيّر المستقل**

| البُعد                     | معامل التسامح (Tolerance) | معامل تضخّم التباين (VIF) |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| تحديد الاحتياجات التدريبية | ٠.٤٧٢                     | ٢.١١٩                     |
| تصميم البرامج التدريبية    | ٠.٤٠٣                     | ٢.٤٨١                     |
| تنفيذ البرامج التدريبية    | ٠.٣٨٦                     | ٢.٥٩١                     |
| تقييم البرامج التدريبية    | ٠.٤١٨                     | ٢.٣٩٢                     |

يتبيّن من الجدول أن جميع قيم معامل التسامح أكبر من (٠.١٠)، وأن جميع قيم معامل تضخّم التباين أقل من (٥)، ممّا يؤكّد خلوّ بيانات الدراسة من مشكلة الازدواج الخطّي بين المتغيّرات المستقلة، ويُتيح إجراء تحليل الانحدار المتعدّد دون قيود إحصائية.

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصدارها الأحدث، وقد وُظّفت جملة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عيّنة الدراسة من حيث المتغيّرات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العيّنة تجاه فقرات الاستبانة، وترتيب الفقرات والأبعاد وفق الأهمية النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولقياس قوة العلاقة واتّجاهها بين متغيّرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقّق من اتّساق فقراتها داخليًا.

- معامل التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) للتأكد من ثبات الاستبانة بأسلوب تكميلي يُعزّز نتائج معامل ألفا.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance) للتأكد من خلوّ البيانات من مشكلة الازدواج الخطّي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطّي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفروض الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تحليل الانحدار المتعدّد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرض الرئيس المتعلّق بأثر التدريب بأبعاده مجتمعةً على المتغير التابع، وللكشف عن أكثر الأبعاد إسهامًا في تفسير التباين في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للحكم على دلالة نموذج الانحدار ككل والتحقّق من معنوية العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار (T-Test) للعَيّنات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغيّراتهم الشخصية والوظيفية.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٠٩) مفردة من العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وينتظم الفصل في ثلاثة محاور رئيسة؛ يتناول الأول منها تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ويعرض الثاني التحليل الوصفي لاستجاباتهم تجاه أبعاد المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية)، ويُخصّص الثالث لاختبار الفرض الرئيس والفروض الفرعية المنبثقة عنه باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

### 2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

#### ١. توزيع أفراد العينة وفق الجنس

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ذكر      | ٢٣٤     | ٪٧٥.٧٣         |
| أنثى     | ٧٥      | ٪٢٤.٢٧         |
| الإجمالي | ٣٠٩     | ٪١٠٠           |

يتّضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور بلغت (٪٧٥.٧٣) في حين بلغت نسبة الإناث (٪٢٤.٢٧)، وهو ما يعكس طبيعة قطاع شركات الحج والعمرة الذي يغلب عليه الطابع الميداني التشغيلي، فضلاً عن طبيعة المهام التي تستلزم التنقل بين المواقع المختلفة.

#### ٢. توزيع أفراد العينة وفق العمر

جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية           |
|----------------|---------|-------------------------|
| ٢٢.٠١%         | ٦٨      | أقل من ٣٠ سنة           |
| ٤١.٧٥%         | ١٢٩     | من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة |
| ٢٦.٢١%         | ٨١      | من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة |
| ١٠.٠٣%         | ٣١      | ٥٠ سنة فأكثر            |
| ١٠٠%           | ٣٠٩     | الإجمالي                |

يلاحظ من الجدول (٢) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (٣٠ - ٤٠) سنة بنسبة (٤١.٧٥%)، تليها فئة (٤٠ - ٥٠) سنة بنسبة (٢٦.٢١%)، ثم فئة (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٢.٠١%)، وأخيراً فئة (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٠.٠٣%)، مما يدل على أن غالبية العاملين في شركات الحج والعمرة هم من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة التي تجمع بين الحيوية والخبرة المهنية.

### ٣. توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي

جدول (4 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي                 |
|----------------|---------|-------------------------------|
| ١٣.٥٩%         | ٤٢      | ثانوية عامة أو ما يعادلها     |
| ٢٤.٦٠%         | ٧٦      | دبلوم متوسط                   |
| ٥٢.٧٥%         | ١٦٣     | بكالوريوس                     |
| ٩.٠٦%          | ٢٨      | دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) |
| ١٠٠%           | ٣٠٩     | الإجمالي                      |

يتبين من الجدول (٣) أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (٥٢.٧٥%)، يليهم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (٢٤.٦٠%)، ثم حملة الثانوية العامة بنسبة (١٣.٥٩%)، وأخيراً حملة الدراسات العليا بنسبة (٩.٠٦%)، مما يدل على أن المستوى التعليمي للعاملين في القطاع جيد بصفة عامة.

### ٤. توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

جدول (4 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات           | ٥٧      | ١٨.٤٥%         |
| من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ١١٨     | ٣٨.١٩%         |
| من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  | ٨٩      | ٢٨.٨٠%         |
| ١٥ سنة فأكثر             | ٤٥      | ١٤.٥٦%         |
| الإجمالي                 | ٣٠٩     | ١٠٠%           |

يُلاحظ من الجدول (٤) أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (٥ - ١٠ سنوات) خبرة بنسبة (٣٨.١٩%)، تليها فئة (١٠ - ١٥ سنة) بنسبة (٢٨.٨٠%)، مما يؤكد أن أغلب العاملين يمتلكون خبرة كافية تؤهلهم لإبداء آرائهم بصورة موضوعية حول موضوع الدراسة.

#### ٥. توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي

جدول (4 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي       | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------|----------------|
| إدارة عليا            | ٢٤      | ٧.٧٧%          |
| إدارة وسطى            | ٧٨      | ٢٥.٢٤%         |
| إدارة تنفيذية/إشرافية | ١٠٤     | ٣٣.٦٦%         |
| موظف تشغيلي/ميداني    | ١٠٣     | ٣٣.٣٣%         |
| الإجمالي              | ٣٠٩     | ١٠٠%           |

#### ٦. توزيع أفراد العينة وفق عدد الدورات التدريبية

جدول (4 - 6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها

| عدد الدورات التدريبية | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------|----------------|
| لم يحصل على أي دورة   | ٣٨      | ١٢.٣٠%         |
| من ١ إلى ٣ دورات      | ١٠٧     | ٣٤.٦٣%         |

|                  |     |        |
|------------------|-----|--------|
| من ٤ إلى ٦ دورات | ٩٤  | %٣٠.٤٢ |
| أكثر من ٦ دورات  | ٧٠  | %٢٢.٦٥ |
| الإجمالي         | ٣٠٩ | %١٠٠   |

### 3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ولكل بُعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وفيما يلي عرض النتائج:

#### ١. التحليل الوصفي للبُعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية

| م                    | الفقرة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ١                    | تعتمد الشركة أساليب علمية ومنهجية في تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين                      | ٣.٧٤            | ٠.٨٩٢             | ٢       | مرتفعة        |
| ٢                    | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق للفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف | ٣.٦٨            | ٠.٩٢١             | ٣       | مرتفعة        |
| ٣                    | تشارك الشركة العاملين والرؤساء المباشرين في تحديد الاحتياجات التدريبية                        | ٣.٨١            | ٠.٨٤٧             | ١       | مرتفعة        |
| ٤                    | تُراجع الاحتياجات التدريبية بصورة دورية لمواكبة المستجدات في بيئة العمل                       | ٣.٦٢            | ٠.٩٣٨             | ٤       | مرتفعة        |
| المتوسط العام للبُعد |                                                                                               | ٣.٧١            | ٠.٧٩٤             |         | مرتفعة        |

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط العام لبُعد تحديد الاحتياجات التدريبية بلغ (٣.٧١) بانحراف معياري (٠.٧٩٤)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨١)، فيما جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٢).

## ٢. التحليل الوصفي للبعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تصميم البرامج التدريبية

| م | الفقرة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ١ | تتسم أهداف البرامج التدريبية بالوضوح وقابلية القياس                      | ٣.٨٦            | ٠.٨٢٤             | ١       | مرتفعة        |
| ٢ | يتكامل محتوى البرامج التدريبية بين الجانبين النظري والتطبيقي             | ٣.٧٩            | ٠.٨٦٨             | ٢       | مرتفعة        |
| ٣ | تتنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بما يتناسب مع طبيعة المتدربين والمهام | ٣.٧٢            | ٠.٩٠٣             | ٣       | مرتفعة        |
| ٤ | تُوظف الوسائل التدريبية الحديثة في عرض المحتوى التدريبي                  | ٣.٦٥            | ٠.٩٤٧             | ٤       | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام للبعد                                                      | ٣.٧٦            | ٠.٨١٢             |         | مرتفعة        |

## ٣. التحليل الوصفي للبعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ البرامج التدريبية

| م | الفقرة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ١ | يتمتع المدربون بالكفاءة العلمية والخبرة العملية اللازمة         | ٣.٨٩            | ٠.٨٠٧             | ١       | مرتفعة        |
| ٢ | توفر الشركة بيئة تدريبية مناسبة من حيث التجهيزات والمناخ النفسي | ٣.٧٤            | ٠.٨٧٦             | ٣       | مرتفعة        |
| ٣ | يلتزم تنفيذ البرامج التدريبية بالجدول الزمنية المحددة           | ٣.٧٨            | ٠.٨٥٣             | ٢       | مرتفعة        |
| ٤ | يُتاح للمتدربين التطبيق العملي للمهارات                         | ٣.٦٧            | ٠.٩١٤             | ٤       | مرتفعة        |

|        |       |      |                        |  |
|--------|-------|------|------------------------|--|
|        |       |      | المكتسبة خلال البرنامج |  |
| مرتفعة | ٠.٨٠٦ | ٣.٧٧ | المتوسط العام للبعد    |  |

#### ٤. التحليل الوصفي للبعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم البرامج التدريبية

| م | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ١ | تُقيّم الشركة البرامج التدريبية بصورة منتظمة بعد انتهائها   | ٣.٧١            | ٠.٨٨٥             | ٢       | مرتفعة        |
| ٢ | تُستخدم أدوات متنوعة في تقييم مخرجات البرامج التدريبية      | ٣.٦٤            | ٠.٩٢٦             | ٣       | مرتفعة        |
| ٣ | يُقاس أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في بيئة العمل | ٣.٧٥            | ٠.٨٦٣             | ١       | مرتفعة        |
| ٤ | تُوظّف نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية اللاحقة     | ٣.٥٨            | ٠.٩٥٢             | ٤       | مرتفعة        |
|   | المتوسط العام للبعد                                         | ٣.٦٧            | ٠.٨٢٨             |         | مرتفعة        |

#### ٥. ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التدريب)

جدول (4 - 11): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التدريب)

| الترتيب | البعد                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------|----------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١       | تنفيذ البرامج التدريبية    | ٣.٧٧            | ٠.٨٠٦             | مرتفعة        |
| ٢       | تصميم البرامج التدريبية    | ٣.٧٦            | ٠.٨١٢             | مرتفعة        |
| ٣       | تحديد الاحتياجات التدريبية | ٣.٧١            | ٠.٧٩٤             | مرتفعة        |
| ٤       | تقييم البرامج التدريبية    | ٣.٦٧            | ٠.٨٢٨             | مرتفعة        |
|         | المتوسط العام للتدريب ككل  | ٣.٧٣            | ٠.٧٦٨             | مرتفعة        |

## ٦. التحليل الوصفي للمتغير التابع: كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

جدول (4 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

| م                            | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ١                            | يُنجز العاملون مهامهم الوظيفية بمستوى عالٍ من الجودة والإتقان         | ٣.٨٤            | ٠.٨١٢             | ٢       | مرتفعة        |
| ٢                            | يلتزم العاملون بالمعايير المهنية في أداء أعمالهم                      | ٣.٨٧            | ٠.٧٩٨             | ١       | مرتفعة        |
| ٣                            | يُحقّق العاملون مستويات إنتاجية متميزة في أداء مهامهم                 | ٣.٧١            | ٠.٨٦٩             | ٦       | مرتفعة        |
| ٤                            | يُحسن العاملون استخدام الموارد المتاحة في أداء مهامهم                 | ٣.٧٤            | ٠.٨٥٦             | ٥       | مرتفعة        |
| ٥                            | تتخفّض معدّلات الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في الشركة               | ٣.٦٢            | ٠.٩١٧             | ٩       | مرتفعة        |
| ٦                            | ينتقّد العاملون بالإجراءات المعتمدة لضبط جودة العمل                   | ٣.٧٨            | ٠.٨٣٤             | ٣       | مرتفعة        |
| ٧                            | يُتاح للعاملين رصد الانحرافات في الأداء والاستجابة لها بصورة فاعلة    | ٣.٦٥            | ٠.٨٩٣             | ٧       | مرتفعة        |
| ٨                            | تتميّز خدمات الشركة بسرعة الاستجابة لاحتياجات الحجاج والمُعتمرين      | ٣.٧٦            | ٠.٨٤٨             | ٤       | مرتفعة        |
| ٩                            | يملك العاملون القدرة على معالجة شكاوى المستفيدين بصورة فاعلة          | ٣.٦٣            | ٠.٩٠٢             | ٨       | مرتفعة        |
| ١٠                           | تُسهم ممارسات العمل في الشركة في تقليل الأخطاء التشغيلية بصورة ملحوظة | ٣.٥٩            | ٠.٩٣١             | ١٠      | مرتفعة        |
| المتوسط العام للمتغير التابع |                                                                       | ٣.٧٢            | ٠.٧٨٣             | مرتفعة  |               |

يتبين من الجدول (١٢) أن المتوسط العام للمتغير التابع (كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية) بلغ (٣.٧٢) بانحراف معياري (٠.٧٨٣)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يُشير إلى أن مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة جاء مرتفعاً.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب بأبعاده المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.”

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التدريب (كعوامل مستقلة) على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التدريب على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

| المتغيرات المستقلة         | معاملات الانحدار B        | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|----------------------------|---------------------------|---------------|---------------|
| (Constant) المقدار الثابت  | ٠.٤٨٦                     | ٣.٢٧٤         | **٠.٠٠١       |
| تحديد الاحتياجات التدريبية | ٠.١٩٢                     | ٣.٦٢٨         | **٠.٠٠٠       |
| تصميم البرامج التدريبية    | ٠.٢٦٤                     | ٤.٨٩٥         | **٠.٠٠٠       |
| تنفيذ البرامج التدريبية    | ٠.٣١٧                     | ٥.٧٤٢         | **٠.٠٠٠       |
| تقييم البرامج التدريبية    | ٠.٢٢٥                     | ٤.١٣٦         | **٠.٠٠٠       |
| معامل الارتباط = ٠.٨٤٢     | معامل التحديد = ٠.٧٠٩     |               |               |
| قيمة الاختبار F = ١٨٥.٣٢٦  | القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠ |               |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التدريب كمتغيرات مستقلة، وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها (٠.٧٠٩)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧٠.٩٪) من التباين في مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالتدريب، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.842$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (١٨٥.٣٢٦) بدلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يُعزّز من معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "تنفيذ البرامج التدريبية" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.317$ )، وبلغت قيمة  $T$  (٥.٧٤٢) بدلالة معنوية عالية (Sig. = 0.000)، ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه الكفاءة في تنفيذ البرامج التدريبية من حيث كفاءة المدربين والبيئة التدريبية والالتزام بالجدول الزمنية في تعزيز قدرة العاملين على أداء مهامهم بصورة دقيقة وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تصميم البرامج التدريبية" يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل انحدار ( $B = 0.264$ ) وقيمة  $T$  (٤.٨٩٥) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يعكس الأهمية البالغة لجودة تصميم البرامج التدريبية من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب والوسائل في إكساب العاملين الجدارات اللازمة للأداء الفاعل. ويُلحظ بُعد "تقييم البرامج التدريبية" بمعامل انحدار ( $B = 0.225$ ) وقيمة  $T$  (٤.١٣٦) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يُبرز دور التقييم المنهجي للبرامج التدريبية في ضمان تحقيقها لأهدافها وانعكاسها الإيجابي على الأداء.

في حين جاء بُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" في المرتبة الأخيرة من حيث قوة الأثر بمعامل انحدار ( $B = 0.192$ ) وقيمة  $T$  (٣.٦٢٨) بدلالة (Sig. = 0.000)، وعلى الرغم من أن أثره أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنه يحتفظ بدلالته الإحصائية، مما يُشير إلى أهمية هذا البُعد التأسيسي في المنظومة التدريبية. وبناءً على ما سبق، تُؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرّع من الفرضية الرئيسة الفروض الفرعية الآتية:

## الفرضية الفرعية الأولى:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.”

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط ( Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

**جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية**

| المعاملات Coefficient |        |       |                   |       | المتغير<br>المستقل               | تحليل التباين ANOVA |               |                      |                           | ملخص<br>النموذج         | المتغير<br>التابع                              |
|-----------------------|--------|-------|-------------------|-------|----------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| Sig. t                | T      | Beta  | الخطأ<br>المعياري | B     | تحديد<br>الاحتياجات<br>التدريبية | Sig. F              | F<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية<br>df | معامل<br>التحديد<br>$r^2$ | معامل<br>الارتباط $r^2$ | كفاءة الأداء<br>وتقليل<br>الأخطاء<br>التشغيلية |
| ٠.٠٠٠                 | ١٥.٩١٤ | ٠.٦٧٢ | ٠.٠٣٤             | ٠.٥٤٦ |                                  | ٠.٠٠٠               | ٢٥٣.٢٤٧       | ١                    | ٠.٤٥٢                     | ٠.٦٧٢                   |                                                |

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط الواردة في الجدول (١٤) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين تحديد الاحتياجات التدريبية وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.672$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.452$ )، ممّا يُشير إلى أن (٤٥.٢٪) من التباين في مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد الاحتياجات التدريبية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٥٣.٢٤٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، ممّا يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ( $B = 0.546$ ) بقيمة T (١٥.٩١٤)، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد الاحتياجات التدريبية تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٤٦) في مستوى

كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

### الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصميم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.”

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطّي البسيط ( Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس أثر تصميم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

| المعاملات Coefficient |        |       |                   |       | المتغير<br>المستقل            | تحليل التباين ANOVA |               |                      |                           | ملخص<br>النموذج        | المتغير<br>التابع                                 |
|-----------------------|--------|-------|-------------------|-------|-------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|
| Sig. t                | T      | Beta  | الخطأ<br>المعياري | B     | تصميم<br>البرامج<br>التدريبية | Sig.<br>F           | F<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية<br>df | معامل<br>التحديد<br>$r^2$ | معامل<br>الارتباط<br>r | كفاءة<br>الأداء<br>وتقليل<br>الأخطاء<br>التشغيلية |
| ٠.٠٠٠٠                | ١٨.٤٠١ | ٠.٧٢٤ | ٠.٠٣٢             | ٠.٥٩٧ |                               | ٠.٠٠٠٠              | ٣٣٨.٥١٢       | ١                    | ٠.٥٢٤                     | ٠.٧٢٤                  |                                                   |

تُبرز نتائج التحليل الموضّحة في الجدول (١٥) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.724$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.524$ )، ممّا يُشير إلى أن (٥٢.٤%) من التباين في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير تصميم البرامج التدريبية بصورة منفردة.

وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية النموذج، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٣٣٨.٥١٢) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، كما بلغ معامل التأثير ( $B = 0.597$ ) بقيمة T (١٨.٤٠١) بدلالة

(Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تصميم البرامج التدريبية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.097) في مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.”

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

| المعاملات Coefficient |        |       |                   |       | المتغير<br>المستقل            | تحليل التباين ANOVA |               |                      |                           | ملخص<br>النموذج        | المتغير<br>التابع                                 |
|-----------------------|--------|-------|-------------------|-------|-------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|
| Sig. t                | T      | Beta  | الخطأ<br>المعياري | B     | تنفيذ<br>البرامج<br>التدريبية | Sig.<br>F           | F<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية<br>df | معامل<br>التحديد<br>$r^2$ | معامل<br>الارتباط<br>r | كفاءة<br>الأداء<br>وتقليل<br>الأخطاء<br>التشغيلية |
| 0.000                 | 19.742 | 0.748 | 0.031             | 0.621 |                               | 0.000               | 389.743       | 1                    | 0.559                     | 0.748                  |                                                   |

تُشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (١٦) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تنفيذ البرامج التدريبية وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.748$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.559$ )، مما يُشير إلى أن (٥٥.٩%) من التباين في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير تنفيذ البرامج التدريبية فقط.

وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية النموذج، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (389.743) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، كما بلغ معامل التأثير (B = 0.621) بقيمة T (19.742) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تنفيذ البرامج التدريبية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.621) في مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. ويلاحظ أن هذا البعد يمثل أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد التدريب والمتغير التابع، مما يعزز ما توصل إليه تحليل الانحدار المتعدد من كون تنفيذ البرامج التدريبية أكثر الأبعاد تأثيراً. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.”

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم البرامج التدريبية على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية

| المعاملات Coefficient |        |       |                   |       | المتغير<br>المستقل            | تحليل التباين ANOVA |               |                      |                           | ملخص<br>النموذج        | المتغير<br>التابع                                 |
|-----------------------|--------|-------|-------------------|-------|-------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|
| Sig. t                | T      | Beta  | الخطأ<br>المعياري | B     | تقييم<br>البرامج<br>التدريبية | Sig.<br>F           | F<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية<br>df | معامل<br>التحديد<br>$r^2$ | معامل<br>الارتباط<br>r | كفاءة<br>الأداء<br>وتقليل<br>الأخطاء<br>التشغيلية |
| 0.000                 | 19.742 | 0.621 | 0.033             | 0.574 |                               | 0.000               | 389.743       | 1                    | 0.503                     | 0.709                  |                                                   |

تُبرز نتائج التحليل الموضحة في الجدول (17) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.709$ )، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.503$ )،

مما يُشير إلى أن (٥٠.٣%) من التباين في كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير تقييم البرامج التدريبية بصورة منفردة.

وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية النموذج، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٣١٠.٤٢٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، كما بلغ معامل التأثير (B = 0.574) بقيمة T (١٧.٦١٩) بدلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم البرامج التدريبية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٧٤) في مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

### ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (4 - 18): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الفرضية                 | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة T/F    | الدلالة | نتيجة الاختبار |
|-------------------------|------------------|------------------------------|-------------|---------|----------------|
| الفرضية الرئيسية        | ٠.٨٤٢            | ٠.٧٠٩                        | F = ١٨٥.٣٢٦ | ٠.٠٠٠   | قبول الفرضية   |
| الفرضية الفرعية الأولى  | ٠.٦٧٢            | ٠.٤٥٢                        | T = ١٥.٩١٤  | ٠.٠٠٠   | قبول الفرضية   |
| الفرضية الفرعية الثانية | ٠.٧٢٤            | ٠.٥٢٤                        | T = ١٨.٤٠١  | ٠.٠٠٠   | قبول الفرضية   |
| الفرضية الفرعية الثالثة | ٠.٧٤٨            | ٠.٥٥٩                        | T = ١٩.٧٤٢  | ٠.٠٠٠   | قبول الفرضية   |
| الفرضية الفرعية الرابعة | ٠.٧٠٩            | ٠.٥٠٣                        | T = ١٧.٦١٩  | ٠.٠٠٠   | قبول الفرضية   |

يتضح من الجدول (١٨) أن جميع فرضيات الدراسة، سواء الرئيسية منها أو الفرعية، قد تحققت بدلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده الأربعة على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة، مع تفاوت في قوة الأثر بين الأبعاد، إذ جاء بُعد تنفيذ البرامج التدريبية في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، يليه بُعد تصميم البرامج التدريبية، ثم بُعد تقييم البرامج التدريبية، وأخيرًا بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يُمثل هذا الفصل الحلقة الختامية في البناء البحثي للدراسة، إذ يُعنى بعرض ما توصّلت إليه الدراسة من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري وبما طرحته الدراسات السابقة من معالجات ذات صلة، ثم استخلاص جملة من التوصيات التي تستجيب لما أفرزته الدراسة من معطيات، وتقديم مقترحات بدراسات مستقبلية تُثري الحقل البحثي في هذا المجال.

### 2.5 نتائج الدراسة

كشفت الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة البالغ عددهم (٣٠٩) مفردة من العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة عن جملة من النتائج التي تستحق التأمل والتفسير في ضوء الإطار النظري للدراسة وما طرحته الأدبيات السابقة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة التدريب في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣)، وهو ما يعكس وعي إدارات هذه الشركات بأهمية التدريب بوصفه أداة استراتيجية لتطوير العاملين، ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن قطاع الحج والعمرة يخضع لمتطلبات تنظيمية ورقابية صارمة من الجهات الإشرافية، فضلاً عن الطابع الموسمي للعمل الذي يفرض على الشركات الاستثمار في تأهيل عاملها استعداداً للمواسم الذروة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما تناوله الزهراني (٢٠٢١) في معالجته لواقع التدريب في المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، التي أبرزت محورية التدريب في القطاعات الخدمية السعودية، كما تتسجم مع المنظور الذي طرحه عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) حول ممارسات التدريب في القطاعات التشغيلية ذات الطبيعة الميدانية.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية للمتغير المستقل، احتلّ بُعد "تنفيذ البرامج التدريبية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، ويُعزى ذلك إلى أن مرحلة التنفيذ تُمثّل لحظة الحقيقة التي تتجلى فيها الجهود التدريبية بصورة مباشرة، وتمتلك شركات الحج والعمرة من البنية التحتية والكوادر التدريبية ما يؤهلها للتميز في هذه المرحلة، خاصةً مع توافر مدرّبين متخصصين في الجوانب الشرعية واللوجستية المرتبطة بالخدمة المقدّمة. ويتسق هذا التوجّه مع المعالجة التي قدّمها إبراهيم (٢٠٢٥) حول أهمية البيئة

التدريبية وكفاءة المدربين في إنجاح العملية التدريبية. في حين جاء بُعد "تقييم البرامج التدريبية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٧)، وهو ما يُمكن تفسيره بأن مرحلة التقييم لا تزال تُعاني في كثير من المنظمات من ضعف نسبي مقارنة بالمراحل الأخرى، إذ يُغفل البعض ممارسة تقييم الأثر بعيد المدى ويكتفون بقياس ردود الفعل الفورية للمتدربين، وهو ما تطرّق إليه بآبكر وآل زمانان (٢٠٢٥) في معالجتهما لتدرّج مستويات التقييم في القطاع الصحي.

وعلى صعيد المتغيّر التابع، أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في شركات الحج والعمرة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الحرجة للخدمة المقدّمة في هذا القطاع التي تفرض معايير جودة عالية وتُحمّل الشركات تبعات أي خطأ تشغيلي، فضلاً عن المنظومة الرقابية المُحكمّة التي تخضع لها هذه الشركات. وتتسجم هذه النتيجة مع المنظور الذي طرحه علي وعبدالله (٢٠٢٦) حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومخرجات الأداء في القطاعات الخدمية.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده مجتمعةً على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، إذ فسّرت أبعاد التدريب ما نسبته (٧٠.٩٪) من التباين في المتغيّر التابع، وهي نسبة مرتفعة تُؤكّد محورية التدريب بوصفه عاملاً حاكماً في تشكيل مستوى الأداء وضبط الأخطاء. ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب يُعالج مكوّنات الأداء الثلاثة (المعرفية والمهارية والسلوكية)، وهي ذاتها المكوّنات التي تتشكّل منها كفاءة الأداء، ممّا يجعل العلاقة بينهما علاقة بنيوية لا مجرد علاقة ارتباطية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه إبراهيم (٢٠٢٥) في تأصيله للعلاقة السببية بين التدريب والأداء الوظيفي، كما تتقاطع مع المعالجة التي قدّمها Hameedi (2023) حول دور التدريب في تطوير رأس المال البشري بوصفه أصلاً استراتيجياً يُسهم في تحسين الأداء، وتتسجم كذلك مع الإطار النظري الذي قدّمه Al-Khasawneh et al. (2022) حول العلاقة بين إدارة عمليات التدريب التنظيمية ومخرجات الأداء.

وتبيّن أن بُعد "تنفيذ البرامج التدريبية" جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر على المتغيّر التابع، وفسّر منفرداً ما نسبته (٥٥.٩٪) من التباين فيه، ويُعزى ذلك إلى أن مرحلة التنفيذ هي التي تُترجم الخطط التدريبية إلى ممارسة فعلية، وتتفاعل فيها كفاءة المدربين مع طبيعة البيئة التدريبية ومدى انخراط المتدربين، فهي بمثابة الحلقة التي يتشكّل فيها التعلّم الفعلي وتنتقل من خلالها المعارف والمهارات.

وتتقاطع هذه النتيجة مع المنظور الذي قدّمه Al Doghan and Sundram (2023) حول العلاقة بين التدريب القائم على المهام والكفاءة التشغيلية، إذ أبرز أن جودة التنفيذ تُمثّل عاملاً حاسماً في انتقال أثر التدريب من قاعة التدريب إلى موقع العمل، كما تتسق مع ما طرحه عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) حول أهمية المرونة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة استيعاب المتدربين.

وجاء بُعد “تصميم البرامج التدريبية” في المرتبة الثانية من حيث قوة الأثر بنسبة تفسير بلغت (٥٢.٤٪)، ويمكن تفسير ذلك بأن البرنامج التدريبي المُصمّم تصميمًا علميًا يُحقّق الموائمة بين الأهداف والمحتوى والأساليب من جهة، وبين خصائص المتدربين وطبيعة المهام من جهة أخرى، ممّا يضمن انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه علي وعبدالله (٢٠٢٦) من أن جودة تصميم البرنامج التدريبي تتوقّف على مدى الموائمة بين عناصره، كما تتسق مع المنظور الذي قدّمه معيوف وتيموساغ (٢٠٢٣) حول ضرورة اعتماد نماذج علمية في تصميم البرامج التدريبية لضمان تماسكها وفعاليتها.

كما تبين أن بُعد “تقييم البرامج التدريبية” يُؤثر بصورة دالة إحصائية في المتغيّر التابع، وفُسّر منفردًا ما نسبته (٥٠.٣٪) من التباين فيه، ويُعزى ذلك إلى أن التقييم المنهجي يكشف عن مكامن القوة والضعف في البرامج التدريبية ويُتيح تحسينها في الدورات اللاحقة، ممّا يجعل العملية التدريبية في حالة تطوّر مستمرّ يخدم رفع كفاءة الأداء. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه بابكر وآل زمانان (٢٠٢٥) حول تدرّج مستويات التقييم وأهميته في قياس انتقال الأثر إلى موقع العمل، كما تتسجم مع المعالجة التي قدّمها Hameedi (2023) حول دور التقييم في اتّخاذ القرار بشأن استمرار البرامج التدريبية أو تعديلها.

وعلى الرغم من أن بُعد “تحديد الاحتياجات التدريبية” جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة الأثر، إلا أنه احتفظ بدلالته الإحصائية وفُسّر منفردًا ما نسبته (٤٥.٢٪) من التباين في المتغيّر التابع. ويمكن تفسير تراجع قوة أثره النسبي بأن العاملين قد لا يدركون بصورة مباشرة الجهود التي تبذلها إداراتهم في تشخيص الاحتياجات لأن أثرها يكون مُوجَّلاً ويتجلّى في مراحل لاحقة، كما أن هذه المرحلة كثيرًا ما تُمارَس بصورة داخلية لا تتخرط فيها قاعدة عريضة من العاملين. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه إبراهيم (٢٠٢٥) حول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يُمثّل المرحلة التأسيسية التي يعتمد عليها مسار العملية التدريبية كاملاً، وتتسجم مع المنظور الذي قدّمه عبدالله وآخرون (٢٠٢٥) حول التحليل الثلاثي للاحتياجات على مستوى المنظمة والمهام والأفراد.

وفيما يتعلّق بتقليل الأخطاء التشغيلية، أبرزت النتائج أن التدريب بأبعاده يُسهم بصورة جوهرية في الحدّ من الأخطاء التشغيلية لدى العاملين، ويُعزى ذلك إلى أن التدريب يُكسب العاملين القدرة على رصد الانحرافات في الأداء والاستجابة لها بصورة فاعلة، كما يُرسّخ لديهم الالتزام بالإجراءات المعتمدة لضبط الجودة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه الفرطوسي وآخرون (٢٠٢٥) حول دور تطوير القدرات في تقليل الأخطاء وتحسين دقّة المخرجات، كما تتسجم مع الإطار النظري الذي قدّمه Jamkhaneh et al (2021) حول المدخل النسقي لتقليل الأخطاء البشرية، الذي يجمع بين تطوير القدرات وتحسين النظم وضبط البيئة التشغيلية، فضلاً عن المنظور الذي طرحه Fathima et al (2024) حول إمكانية تكامل الجهد البشري المُدرّب مع التقنيات في تقليل الأخطاء.

ويُلاحظ من خلال المقارنة بين معاملات الانحدار في تحليل الانحدار البسيط ومعاملاتها في تحليل الانحدار المتعدّد أن قوة أثر كل بُعد تتراجع نسبياً عند إدخاله ضمن النموذج الكلي، وهو ما يدلّ على وجود تداخل وتكامل بين أبعاد التدريب، إذ لا يعمل أيّ منها بمعزل عن الآخر، بل تتضافر جميعاً في تشكيل المنظومة التدريبية المتكاملة. وتتسق هذه النتيجة مع المنظور النسقي الذي قدّمه Al-Khasawneh et al (2022) حول التدريب بوصفه منظومة متكاملة من العمليات المترابطة، وكذلك مع ما طرحه Al Doghan and Sundram (2023) حول تشابك متغيّرات التدريب والالتزام التشغيلي والانخراط الوظيفي ودعم المشرف في تشكيل الكفاءة التشغيلية.

وعلى صعيد الارتباطات البينية، كشفت مصفوفة الارتباط عن وجود ارتباطات قوية موجبة بين أبعاد التدريب نفسها، وهو ما يُعكس المنظور التكاملي للعملية التدريبية، إذ إن جودة تشخيص الاحتياجات تنعكس على جودة التصميم، وجودة التصميم تنعكس على جودة التنفيذ، وجودة التنفيذ تنعكس على جدوى التقييم، في حلقة متّصلة لا انفصام فيها. ويتقاطع هذا الفهم مع ما طرحه معيوف وتيموساغ (٢٠٢٣) حول التدريب بوصفه مدخلاً متكاملًا لتنمية الموارد البشرية.

وفي السياق الأشمل، تُؤكّد نتائج الدراسة أن الاستثمار في التدريب لا يُمثّل كلفةً يُمكن الاستغناء عنها، بل يُمثّل ضرورةً تنظيمية تنعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء وضبط الأخطاء التشغيلية. ويكتسب هذا الاستنتاج أهميةً خاصة في قطاع شركات الحج والعمرة بمدينة جدة الذي يجمع بين الكثافة التشغيلية الموسمية وحساسية الخدمة المقدّمة، ممّا يجعل التدريب أداةً وقائيةً وعلاجيةً في آنٍ معاً. وتتسجم هذه الرؤية مع ما طرحه Suzuki et al (2022) من أن تقليل الأخطاء يُمثّل تقنيةً عامة قابلة

للتطبيق في سياقات متعدّدة، تستند إلى مبدأ ضبط النظام وتقليل مصادر التشويش فيه، وهو ما يُحقّقه التدريب من خلال إكساب العاملين القدرة على ضبط أدائهم وتقليل الانحرافات.

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى إدارات شركات الحج والعمرة بمدينة جدة وإلى الجهات المعنية بالقطاع، وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز منهجية تشخيص الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد التحليل الثلاثي للاحتياجات على مستوى المنظمة والمهام والأفراد، وإشراك الرؤساء المباشرين والعاملين أنفسهم في عملية التشخيص بأدوات متنوعة تشمل الاستبانات والمقابلات وتحليل تقارير الأداء وشكاوى المستفيدين.
- بناء قاعدة بيانات مركزية لاحتياجات التدريب لدى شركات الحج والعمرة، تُحدّث بصورة دورية بما يُواكب المستجدّات في بيئة العمل وتطوّر الأنظمة الإلكترونية المعتمدة في إجراءات التسجيل والتفويض والإيواء.
- توظيف نماذج علمية معتمدة في تصميم البرامج التدريبية، تضمن التسلسل المنطقي بين الأهداف والمحتوى والأساليب والوسائل، مع مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين وتنوّع الفئات الوظيفية.
- تكامل محتوى البرامج التدريبية بين الجوانب الشرعية المرتبطة بمناسك الحج والعمرة، والمهارات اللوجستية المتعلقة بإدارة التفويض والإيواء والنقل، ومهارات التواصل بين-الثقافي مع جمهور المعتمرين والحجاج من جنسيات متنوعة.
- اعتماد التدريب المدمج الذي يجمع بين الجلسات الحضورية والمنصّات الإلكترونية، بما يستجيب للطابع الموسمي للعمل ولتوزّع العاملين جغرافيًا بين فروع الشركات.
- الاستثمار في تأهيل المدربين وتطوير قدراتهم بصورة مستمرة، إذ تبيّن من نتائج الدراسة أن بُعد التنفيذ يحتلّ المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، وأن كفاءة المدربين تُمثّل عاملاً محوريًا في إنجاح هذا البُعد.
- تطوير البيئة التدريبية في شركات الحج والعمرة من حيث التجهيزات المادية والوسائل التقنية والمناخ النفسي، بما يُهيئ المدربين للانخراط الذهني والوجداني في البرامج.
- تفعيل أساليب التدريب التفاعلي القائم على دراسة الحالة والمحاكاة وورش العمل، بما يُعزّز التطبيق العملي للمهارات المكتسبة ويُسهّم في انتقال أثر التدريب إلى موقع العمل.

- الانتقال بمرحلة تقييم البرامج التدريبية من التقييم الشكلي القائم على ردود فعل المتدربين الفورية إلى التقييم المتدرج الذي يشمل قياس التعلم وانتقال الأثر إلى بيئة العمل والأثر النهائي على مؤشرات الأداء التنظيمي.
- اعتماد مؤشرات قياس واضحة للعائد على الاستثمار في التدريب، تشمل مؤشرات نوعية كمعدلات شكاوى المعتمرين، وزمن إنجاز إجراءات التفويض، ومستوى الالتزام بالخطط اللوجستية، وعدد الأخطاء التشغيلية في المواسم.
- بناء منظومة استجابة سريعة لمعالجة الأخطاء التشغيلية فور وقوعها، وتطوير ثقافة تنظيمية تُشجّع على الإبلاغ عن الأخطاء وتعدّها فرصة للتعلم بدلاً من إلقاء اللوم.
- توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في دعم العاملين وتقليل الأخطاء البشرية، خاصة في إجراءات التسجيل والتفويض وإعداد التقارير، بما يُعزّز التكامل بين الجهد البشري والأدوات التقنية.
- ربط التدريب بمنظومة التحفيز والترقيات في شركات الحج والعمرة، بحيث يُصبح الانخراط في البرامج التدريبية وتحقيق مخرجاتها أحد معايير التقدّم الوظيفي.
- تخصيص ميزانية ثابتة للتدريب في شركات الحج والعمرة، لا تخضع لتقلّبات الأرباح أو الظروف الطارئة، باعتبار التدريب استثماراً استراتيجياً لا نفقة قابلة للتقليص.
- تعزيز التنسيق بين شركات الحج والعمرة والجهات الإشرافية في وزارة الحج والعمرة لاعتماد برامج تدريبية موحّدة في الجوانب الشرعية واللوجستية، بما يضمن مستوى أداء متجانس عبر القطاع.
- إنشاء مراكز تدريب متخصصة في خدمة قطاع الحج والعمرة بمدينة جدة، تستقطب خبرات متعدّدة وتقدّم برامج تدريبية معتمدة تخدم جميع الشركات العاملة في القطاع.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر لدى العاملين من خلال إتاحة الموارد التعليمية المفتوحة وتشجيع المبادرات الفردية في تطوير الذات، بما يكمل الجهد التدريبي المؤسسي.

## 4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

- استكمالاً للجهد البحثي الذي بدّأته هذه الدراسة، يُقترح إجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي تُعمّق فهم العلاقة بين التدريب والأداء في قطاع شركات الحج والعمرة، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:
- دراسة أثر التدريب الإلكتروني وتقنيات التعلم المدمج على كفاءة الأداء في شركات الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

- دراسة الدور الوسيط لمتغيرات سلوكية كالانخراط الوظيفي والالتزام التنظيمي ودعم المشرف في العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء.
- دراسة مقارنة بين شركات الحج والعمرة في مدن المملكة المختلفة (جدة ومكة المكرمة والمدينة المنورة) من حيث ممارسات التدريب وأثرها على الأداء.
- دراسة أثر تكامل التدريب مع التقنيات الذكية (الذكاء الاصطناعي وتطبيقات إنترنت الأشياء) في تقليل الأخطاء التشغيلية في قطاع الحج والعمرة.
- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى (التوظيف، التحفيز، تقييم الأداء) إلى جانب التدريب على كفاءة الأداء في شركات الحج والعمرة.
- دراسة العائد على الاستثمار في التدريب في شركات الحج والعمرة باستخدام نماذج قياس متقدمة.
- دراسة أثر التدريب على الجودة الإدراكية للخدمة من وجهة نظر الحجاج والمعتمرين أنفسهم بوصفهم المستفيدين النهائيين من الخدمة.

# **Abstract**

This study aimed to identify the impact of training, with its four dimensions—training needs assessment, training program design, training program implementation, and training program evaluation—on performance efficiency and the reduction of operational errors among employees of Hajj and Umrah companies in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate method for the nature and objectives of the topic, and the questionnaire was employed as the main tool for collecting field data. The study population consisted of all employees of Hajj and Umrah companies in Jeddah, totaling approximately (2,100) employees, from whom a stratified random sample of (309) respondents was selected, representing the actual sample for statistical analysis. Data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through multiple statistical techniques, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha, and simple and multiple linear regression analyses. The study concluded that there is a statistically significant impact of training, with its combined dimensions, on performance efficiency and the reduction of operational errors, as the dimensions of training explained (70.9%) of the variance in the dependent variable. The dimension of training program implementation ranked first in terms of impact strength, followed by training program design, then training program evaluation, and finally training needs assessment. In light of these findings, the study recommended enhancing the methodology of training needs assessment, developing the training environment, adopting graduated program evaluation, linking training to incentive and promotion systems, and employing digital technologies to support employees and reduce operational errors.

**Keywords:** Training, Training Needs Assessment, Training Program Design, Training Program Implementation, Training Program Evaluation, Performance Efficiency, Operational Errors, Hajj and Umrah Companies, Jeddah City.

## المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، سيف الدين حسن عبيد. (2025). أثر التدريب في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة المثاني العالمية 2017 م. - 2023 م. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع28 ، 147 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1604775>
- إبراهيم، سيف الدين حسن عبيد. (2025). أثر التدريب في رفع كفاءة الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة المثاني العالمية 2017 م. - 2023 م. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع28 ، 147 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1604775>
- بابكر، أنس بابكر الحسين، و آل زمانان، حسين عبدالله حسين. (2025). أثر التدريب على كفاءة أداء الموظفين: دراسة حالة مستشفى الولادة والأطفال بنجران. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع34 ، 575 - 610. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1643337>
- بابكر، أنس بابكر الحسين، و آل زمانان، حسين عبدالله حسين. (2025). أثر التدريب على كفاءة أداء الموظفين: دراسة حالة مستشفى الولادة والأطفال بنجران. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع34 ، 575 - 610. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1643337>
- الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع16 ، 42 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176589>
- الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع16 ، 42 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1176589>
- عبدالله، عبدالله إبراهيم أبكر، محمد، الناجي محمد عبدالرحيم، و عبدالقادر، إسماعيل نور الدائم إسماعيل. (2025). أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - ولاية غرب دارفور - الجنية 2021-2022 م. مجلة رماح للبحوث

والدراسات، ع132 ، 494 ، 533 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1640240>

- عبدالله، عبدالله إبراهيم أبكر، محمد، الناجي محمد عبدالرحيم، و عبدالقادر، إسماعيل نور الدائم إسماعيل. (2025). أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - ولاية غرب دارفور - الجنية 2021-2022 م. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع132 ، 494 - 533. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1640240>

- علي، محمد البشير البدوي، و عبدالله، نجوى صلاح. (2026). أثر التوظيف والتدريب على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على معلمي محليتي الدامر وعطبرة 2018-2022. مجلة القلزم للدراسات التطبيقية، ع14 ، 197 - 218. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1665601>

- الفرطوسي، علي محمد حسين جاسم، يونس، مي زهير، و هاشم، ابتهاج سعد. (2025). إمكانية تبني التطبيقات المحاسبية السحابية في تقليل الأخطاء وتحسين دقة التقارير المالية: دراسة استطلاعية لعينة من الممارسين والأكاديميين في الجامعات العراقية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج22، ملحق ، 705 - 720. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618107>

- الفرطوسي، علي محمد حسين جاسم، يونس، مي زهير، و هاشم، ابتهاج سعد. (2025). إمكانية تبني التطبيقات المحاسبية السحابية في تقليل الأخطاء وتحسين دقة التقارير المالية: دراسة استطلاعية لعينة من الممارسين والأكاديميين في الجامعات العراقية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج22، ملحق ، 705 - 720. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618107>

- معيوف، هدى، و تيموساغ، ليندة. (2023). أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف قسنطينة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مج6، ع2 ، 118 - 135. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406508>

## المراجع الأجنبية

- Al Doghan, M. A., & Sundram, V. P. K. (2023). Organization operational efficiency and Innovativeness: Exploring the role of employees' task-based training, operational task commitment, operational engagement, and supervisor support. International Journal of Operations and Quantitative Management, 29(1), 108-127.

- Al-Khasawneh, A. L., Eyadat, H. M., Alrawad, M., Almaiah, M., & Lutfi, A. A. (2022). The impact of organizational training operations management on job performance: An empirical study on Jordanian government institutions. *Global Business Review*, 09721509221133514.
- Fathima, M., Dhinakaran, D. P., Thirumalaikumari, T., Devi, S. R., & MR, B. (2024, April). Effectual contract management and analysis with AI-powered technology: Reducing errors and saving time in legal document. In 2024 ninth international conference on science technology engineering and mathematics (ICONSTEM) (pp. 1-6). IEEE.
- Hameedi, K. S. (2023). The impact of training on improving employee performance: A case study on employees in the directorate of education of Ma'an District. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(10), 13.
- Jamkhaneh, H. B., Shahin, R., & Leva, M. C. (2021). A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce human errors in healthcare. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 8(2), 157-182.
- Suzuki, Y., Endo, S., Fujii, K., & Tokunaga, Y. (2022). Quantum error mitigation as a universal error reduction technique: Applications from the NISQ to the fault-tolerant quantum computing eras. *PRX quantum*, 3(1), 010345.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التدريب على كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الحج والعمرة بمدينة جدة.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 30 - 40 سنة

☐ 30 سنة فأقل

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ دبلوم

☐ ثانوي

3- المؤهل العلمي

☐ دراست عليا

☐ بكالوريوس

☐ من 5 - 10 سنوات

☐ 5 سنوات فأقل

4- سنوات الخبرة

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 - 15 سنة

☐ إدارة وسطي

☐ إدارة عليا

5- المستوى الوظيفي

☐ موظف تشغيلي / ميداني

☐ إدارة تنفيذية / إشرافية

6- عدد الدورات التدريبية

☐ من 1 - 3 دورات

☐ لم أي يحصل على أي دورة

☐ 6 دورات فأكثر

☐ من 4 - 6 دورات

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التدريب، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| المبعد                                                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| <b>تحديد الاحتياجات التدريبية</b>                                                              |            |       |       |       |            |
| تعتمد الشركة أساليب علمية ومنهجية في تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين                       |            |       |       |       |            |
| يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق للفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف |            |       |       |       |            |
| تُشرك الشركة العاملين والرؤساء المباشرين في تحديد الاحتياجات التدريبية                         |            |       |       |       |            |
| تُراجع الاحتياجات التدريبية بصورة دورية لمواكبة المستجدّات في بيئة العمل                       |            |       |       |       |            |
| <b>تصميم البرامج التدريبية</b>                                                                 |            |       |       |       |            |
| تتسم أهداف البرامج التدريبية بالوضوح وقابلية القياس                                            |            |       |       |       |            |
| يتكامل محتوى البرامج التدريبية بين الجانبين النظري والتطبيقي                                   |            |       |       |       |            |
| تتنوّع الأساليب التدريبية المستخدمة بما يتناسب مع طبيعة المتدربين والمهام                      |            |       |       |       |            |
| تُوظّف الوسائل التدريبية الحديثة في عرض المحتوى التدريبي                                       |            |       |       |       |            |
| <b>تنفيذ البرامج التدريبية</b>                                                                 |            |       |       |       |            |
| يتمتّع المدربون بالكفاءة العلمية والخبرة العملية اللازمة                                       |            |       |       |       |            |
| توفّر الشركة بيئة تدريبية مناسبة من حيث التجهيزات والمناخ النفسي                               |            |       |       |       |            |

| المبدا                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يلتزم تنفيذ البرامج التدريبية بالجدول الزمنية المحددة          |            |       |       |       |            |
| يُتاح للمتدربين التطبيق العملي للمهارات المكتسبة خلال البرنامج |            |       |       |       |            |
| تقييم البرامج التدريبية                                        |            |       |       |       |            |
|                                                                |            |       |       |       |            |
|                                                                |            |       |       |       |            |
|                                                                |            |       |       |       |            |
|                                                                |            |       |       |       |            |

❁ المحور الثاني: كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعيار                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| يُنجز العاملون مهامهم الوظيفية بمستوى عالٍ من الجودة والإتقان          |            |       |       |       |            |
| يلتزم العاملون بالمعايير المهنية في أداء أعمالهم                       |            |       |       |       |            |
| يُحقّق العاملون مستويات إنتاجية متميّزة في أداء مهامهم                 |            |       |       |       |            |
| يُحسن العاملون استخدام الموارد المتاحة في أداء مهامهم                  |            |       |       |       |            |
| تتخفّض معدّلات الأخطاء التشغيلية لدى العاملين في الشركة                |            |       |       |       |            |
| يتقيّد العاملون بالإجراءات المعتمدة لضبط جودة العمل                    |            |       |       |       |            |
| يُتاح للعاملين رصد الانحرافات في الأداء والاستجابة لها بصورة فاعلة     |            |       |       |       |            |
| تتميّز خدمات الشركة بسرعة الاستجابة لاحتياجات الحجاج والمعتمرين        |            |       |       |       |            |
| يمتلك العاملون القدرة على معالجة شكاوى المستفيدين بصورة فاعلة          |            |       |       |       |            |
| تُساهم ممارسات العمل في الشركة في تقليل الأخطاء التشغيلية بصورة ملحوظة |            |       |       |       |            |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid Ocean University**

**College of Management**



**Master's Degree in Human Resource Management**

**The Impact of Training on Performance Efficiency  
and Reducing Operational Errors: A Field Study on  
Employees of Hajj and Umrah Companies in Jeddah**

**Prepared by:**

**Sarah jazi alboqmi**

**253000111**

**Main supervisor/  
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/  
Dr. Fayez Jarad**

**2026 – 1448**