

جامعة. ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر تدريب الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العميل في مراكز الاتصال: دراسة

تطبيقية على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / امانى محمد فالح الشهراني

243000984

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

١

الفصل الأول

٤	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
١٢	أهمية الدراسة
١٣	أهداف الدراسة
١٤	تساؤلات الدراسة
١٥	فرضيات الدراسة
١٦	مصطلحات الدراسة
١٧	متغيرات الدراسة
١٨	الفصل الثاني
١٩	الدراسات السابقة
٢٣	الإطار النظري
٢٥	مفهوم مراكز الاتصال وأهميتها في قطاع الاتصالات

٣٠	مفهوم تدريب الموظفين وأهدافه:
٣٥	أنواع برامج تدريب موظفي مراكز الاتصال
٤٠	مفهوم جودة الخدمة في مراكز الاتصال:
٤٥	مفهوم تجربة العميل
٥٠	العلاقة بين تدريب الموظفين وجودة الخدمة
٥٣	العلاقة بين تدريب الموظفين وتجربة العميل
٥٦	دور قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية
٥٨	التحديات والمعوقات المحتملة لبرامج التدريب في مراكز الاتصال
٦٠	الخاتمة
٦٣	الفصل الثالث
٦٤	منهجية الدراسة
٦٤	مجتمع الدراسة
٦٥	أدوات جمع البيانات
٦٦	حدود الدراسة
٦٧	الاستبيان

٧٢	الفصل الرابع
٧٣	التحليل الإحصائي
٩٣	النتائج
٩٦	التوصيات
١٠٠	المراجع
١٠٤	الملخص
١٠٥	الملاحق

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأثر الذي يُحدثه تدريب الموظفين في مراكز الاتصال على جودة الخدمة وتجربة العميل في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. انطلقت الدراسة من مشكلة تتمثل في عدم وضوح الأثر الكمي لبرامج التدريب على جودة الخدمة ورضا العملاء. لتحقيق أهدافها، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي مراكز الاتصال وعملاء شركات الاتصالات.

أظهرت النتائج الإحصائية، التي تم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي، وجود تأثير إيجابي وواضح لتدريب الموظفين على كل من جودة الخدمة وتجربة العميل. فقد بينت النتائج أن موظفي مراكز الاتصال راضون عن برامج التدريب ويشعرون بأنها تعزز من مهاراتهم وأدائهم. هذا التحسن في أداء الموظفين انعكس بشكل مباشر على رضا العملاء، حيث أظهر العملاء مستوى جيداً من الرضا عن جودة الخدمة المقدمة، وأقروا بأن كفاءة الموظف المدرب أثرت إيجاباً على تجربتهم.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن بعض الجوانب التي تتطلب المزيد من التحسين، مثل سرعة حل المشكلات من أول اتصال، وضرورة مراجعة مدة التدريب وتطابقه مع الواقع العملي لبعض الموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن جودة التفاعل في مركز الاتصال، وحدها،

قد لا تكون كافية لبناء ولاء قوي للعملاء، مما يستدعي النظر في عوامل أخرى تؤثر على الولاء الشامل للعلامة التجارية.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في الاستثمار ببرامج التدريب المتخصصة، وتكثيف التدريب على حل المشكلات الفوري، ومراجعة دورية لمحتوى ومدد التدريب، بالإضافة إلى تعزيز مهارات التعاطف لدى الموظفين وربط التدريب بمؤشرات الأداء الرئيسية. تهدف هذه التوصيات إلى مساعدة شركات الاتصالات على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تقديم تجربة عملاء استثنائية.

مقدمة الدراسة

تُعد مراكز الاتصال عصب قطاع الاتصالات، حيث تمثل نقطة التماس المباشرة بين الشركات وعملائها. في ظل التنافسية الشديدة التي يشهدها هذا القطاع في المملكة العربية السعودية، أصبحت جودة الخدمة وتجربة العميل عنصرين حاسمين لتحقيق الولاء والرضا. لم يعد تقديم الخدمات الأساسية كافيًا، بل يتوجب على الشركات الارتقاء بمستوى التفاعل وتقديم تجربة استثنائية تُسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

يبرز هنا الدور المحوري لتدريب الموظفين في مراكز الاتصال كأحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي على تجربة العميل الشاملة. فالموظفون المدربون جيدًا يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع استفسارات

العملاء بفاعلية، وحل المشكلات بكفاءة، وتقديم الدعم بأسلوب احترافي وودي. هذا التدريب لا يقتصر على الجوانب الفنية للخدمة فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير مهارات التواصل، والتعاطف، والقدرة على فهم احتياجات العميل وتوقعاته، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة وبناء انطباع إيجابي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر العميق لتدريب الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العميل في مراكز الاتصال، مع التركيز على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية كحالة تطبيقية. سنسعى من خلالها إلى تحديد كيفية مساهمة البرامج التدريبية المختلفة في تحسين أداء الموظفين، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز ولاءهم للشركات. إن فهم هذه العلاقة سيقدم رؤى قيمة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع، مما يمكنها من تصميم استراتيجيات تدريبية أكثر فعالية تسهم في تحقيق التميز التشغيلي وتفوق تجربة العميل.

مشكلة الدراسة

تُعد جودة الخدمة وتجربة العميل من الركائز الأساسية لنجاح شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل المنافسة الشديدة وتزايد توقعات العملاء. ورغم الإدراك المتزايد لأهمية تدريب الموظفين في مراكز الاتصال، إلا أن هناك تحديات مستمرة تواجه الشركات في ترجمة هذا التدريب إلى تحسين ملموس في جودة الخدمة المقدمة وانعكاسه الإيجابي على تجربة العميل. تكمن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في عدم وضوح الأثر المباشر والكمي لبرامج تدريب موظفي مراكز الاتصال على مؤشرات جودة الخدمة ورضا العملاء في قطاع الاتصالات السعودي.

وتنبثق من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى فعالية برامج التدريب الحالية في تزويد موظفي مراكز الاتصال بالمهارات والمعارف اللازمة لتقديم خدمة عالية الجودة؟
- كيف يؤثر تدريب الموظفين على سرعة الاستجابة، دقة المعلومة، وحل المشكلات في مراكز الاتصال؟
- ما هو الانعكاس المباشر لجودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين المدربين على رضا العملاء وولائهم؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه شركات الاتصالات في تصميم وتطبيق برامج تدريب فعالة لموظفي مراكز الاتصال؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

• **سد الفجوة المعرفية:** تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة

بتأثير تدريب الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العميل في سياق مراكز

الاتصال، خاصة في قطاع الاتصالات السعودي الذي يمتلك خصائص فريدة.

• **بناء إطار نظري:** تساهم الدراسة في بناء إطار نظري يربط بشكل منهجي بين

المتغيرات الثلاثة: تدريب الموظفين، جودة الخدمة، وتجربة العميل، مما يمكن

الباحثين المستقبليين من الانطلاق منها في دراسات أعمق.

• **إثراء الأدبيات البحثية:** تقدم الدراسة بيانات ومعلومات تطبيقية جديدة من البيئة

السعودية، مما يثري المكتبة العربية والأجنبية في مجالات إدارة الموارد البشرية،

إدارة الجودة، وإدارة علاقات العملاء.

• **منهجية متعددة الأبعاد:** يمكن أن تقدم الدراسة نموذجًا للمنهجيات البحثية التي

تجمع بين الجوانب الكمية والنوعية لتقييم أثر التدريب.

الأهمية العملية

• **تحسين الأداء التشغيلي:** ستزود نتائج الدراسة شركات الاتصالات برؤى عملية

حول كيفية تحسين برامج التدريب لزيادة كفاءة موظفي مراكز الاتصال، وبالتالي

رفع مستوى الأداء التشغيلي العام.

- تعزيز رضا ولاء العملاء: من خلال تحديد آليات تأثير التدريب على تجربة العميل، ستمكن الدراسة الشركات من تطوير استراتيجيات لتعزيز رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، مما ينعكس إيجاباً على الولاء.
- اتخاذ قرارات استراتيجية: ستساعد النتائج المديرين وصناع القرار في قطاع الاتصالات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمار في برامج التدريب، وتحديد أولويات التدريب، وتخصيص الموارد بكفاءة.
- الميزة التنافسية: يمكن أن تساهم الدراسة في تمكين شركات الاتصالات من بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم تجربة عملاء متميزة، مما يميزها عن منافسيها في السوق.
- تطوير معايير الصناعة: قد تسهم التوصيات المستخلصة من الدراسة في تطوير معايير وممارسات فضلى لتدريب موظفي مراكز الاتصال على مستوى القطاع في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تقييم الأثر المباشر وغير المباشر لبرامج تدريب موظفي مراكز الاتصال على جودة الخدمة المقدمة وتجربة العميل في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد طبيعة ومحتوى برامج التدريب المطبقة حاليًا لموظفي مراكز الاتصال في شركات الاتصالات السعودية.
- قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل موظفي مراكز الاتصال بعد تلقيهم التدريب.
- تحليل العلاقة بين كفاءة تدريب الموظفين ومؤشرات أداء مراكز الاتصال مثل وقت الاستجابة، معدل حل المشكلة الأولى، ورضا العميل عن التفاعل.
- تقييم تأثير جودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين المدربين على رضا العملاء العام وتصورهم لتجربة الخدمة.
- اقتراح توصيات عملية لشركات الاتصالات لتحسين برامج تدريب موظفي مراكز الاتصال بما يعزز جودة الخدمة وتجربة العميل.

تساؤلات الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الأثر الذي يُحدثه تدريب الموظفين في مراكز الاتصال على جودة الخدمة وتجربة العميل في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير برامج التدريب المقدمة لموظفي مراكز الاتصال على تحسين مهارات

التواصل والتعامل مع العملاء؟

- هل يؤدي تدريب الموظفين إلى تحسين سرعة الاستجابة ودقة حل المشكلات في

مراكز الاتصال؟

- كيف ينعكس تحسن جودة الخدمة الناتجة عن تدريب الموظفين على رضا العملاء

ولائهم لشركات الاتصالات؟

- ما هي أبرز التحديات التي تواجه شركات الاتصالات في تطبيق برامج تدريب

فعالة لموظفي مراكز الاتصال؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة والتساؤلات المطروحة، تُصاغ الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على

جودة الخدمة وتجربة العميل في مراكز الاتصال بقطاع الاتصالات السعودي.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين

على تحسين مهارات التواصل والتعامل مع العملاء في مراكز الاتصال.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموظفين على زيادة سرعة الاستجابة ودقة حل المشكلات في مراكز الاتصال.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤدي تحسين جودة الخدمة الناتجة عن تدريب الموظفين إلى زيادة رضا العملاء وولائهم لشركات الاتصالات.

مصطلحات الدراسة

لتوضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة، سيتم تعريف المصطلحات التالية:

- **تدريب الموظفين (Employee Training):** يُقصد به مجموعة الأنشطة والبرامج المنظمة التي تهدف إلى تزويد موظفي مراكز الاتصال بالمعارف، المهارات، والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي وتقديم خدمة عملاء فعالة واحترافية. ويشمل ذلك التدريب على المنتجات والخدمات، أنظمة العمل، مهارات التواصل، حل المشكلات، وإدارة الضغوط.
- **جودة الخدمة (Service Quality):** تُعرف بأنها مدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل، أو تجاوزها. وتشمل أبعادًا مثل الموثوقية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، التأكيد (Assurance)، التعاطف (Empathy)، والماديات (Tangibles) كما في نموذج SERVQUAL. في هذه الدراسة، ستركز على الجوانب المتعلقة بالتفاعل البشري المباشر مع العميل.

• **تجربة العميل (Customer Experience – CX):** هي مجموع الانطباعات والمشاعر التي تتكون لدى العميل من خلال جميع نقاط التفاعل مع الشركة، من لحظة الاستفسار الأولي وحتى مرحلة ما بعد الخدمة. تتضمن الجوانب العاطفية، الوظيفية، والتفاعلية للرحلة الكاملة للعميل.

• **مراكز الاتصال (Call Centers / Contact Centers):** هي الأقسام أو الوحدات داخل شركات الاتصالات التي تُعنى بإدارة التفاعلات مع العملاء عبر قنوات متعددة مثل المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، الدردشة المباشرة، ووسائل التواصل الاجتماعي، بهدف تقديم الدعم، حل المشكلات، والإجابة على الاستفسارات.

• **قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية (Saudi Telecom Sector):** يشير إلى جميع الشركات والمؤسسات المرخصة التي تقدم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات الإنترنت، والخدمات الرقمية المرتبطة بها داخل حدود المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل والآخر تابع، على النحو التالي:

• **المتغير المستقل (Independent Variable):**

○ **تدريب الموظفين (Employee Training):** هو المتغير الذي يُفترض

أنه يؤثر في المتغير التابع. سيتم قياسه من خلال محاور تتعلق بنوعية

البرامج التدريبية، مدتها، محتواها، ومدى استفادة الموظفين منها.

• **المتغير التابع (Dependent Variables):**

○ **جودة الخدمة (Service Quality):** هي المتغيرات التي يُفترض أنها

تتأثر بتدريب الموظفين. سيتم قياسها من خلال مؤشرات مثل سرعة

الاستجابة، دقة المعلومة، كفاءة حل المشكلات، ومهارات التواصل لدى

موظفي مراكز الاتصال.

○ **تجربة العميل (Customer Experience):** هي أيضًا متغير تابع

يتأثر بتدريب الموظفين وجودة الخدمة. سيتم قياسها من خلال مؤشرات

مثل رضا العملاء العام، مستوى ولاء العملاء، وتقييم العملاء لتفاعلاتهم

مع مراكز الاتصال.

الفصل الثاني

1. دراسة الزاغة (1997)

ركزت هذه الدراسة على الرضا الوظيفي للعاملين في بنك القاهرة عمان بفروعه في فلسطين. هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي وتقديم توصيات للإدارة العليا لتوظيفها في عمليات التطوير الإداري ورفع الأداء والإنتاجية. شملت الدراسة عينة عشوائية بنسبة 30% من المجتمع الأصلي للعاملين.

النتائج الرئيسية:

- وجود مستوى ضعيف من الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- أوصت بضرورة تبني سياسات إدارية جديدة توازن بين مصلحة العمل والعاملين، وتطبيق نظام تحفيز متوازن يراعي إشباع الحاجات الأولية والنفسية للموظفين.

2. دراسة الأقرع وجاسر (2003)

استهدفت هذه الدراسة اتجاهات الإداريين في جامعة القدس المفتوحة بشمال فلسطين نحو رضاهم الوظيفي. هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي وتأثير المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الجنس، الحالة الاجتماعية) على هذا الرضا. أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 115 إداريًا.

النتائج الرئيسية:

- مستوى رضا الإداريين عن ظروف العمل، والإشراف، والنمط القيادي، والعلاقات مع الزملاء كان مرتفعاً.

- مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً لكل من الراتب والترقيات.
- لم تظهر الدراسة فروقاً تُعزى للمتغيرات الديموغرافية في استجابات عينة الدراسة.

3. دراسة مساعدة (2000)

تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. هدفت إلى تحليل وقياس الرضا عن العمل وعلاقته بمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، مكان العمل، والراتب الشهري. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 460 موظفاً وموظفة.

النتائج الرئيسية:

- وجود انخفاض عام في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة، خاصة في مجالات الراتب، الاستقرار الوظيفي، الحوافز والترقيات، وظروف العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات: المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة على مستوى الرضا الوظيفي.
- لم توجد فروقات تُعزى إلى متغيري الجنس ومكان العمل.

4. دراسة ناجي (1998)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. شملت الدراسة عينة عشوائية من طلبة وإداريي جامعة عمان الأهلية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطورت استبانتين لجمع البيانات.

النتائج الرئيسية:

- مستوى رضا طلبة الجامعة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة، ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية، الكادر الأكاديمي، الخدمات الجامعية، والأنظمة والتعليمات الداخلية.
- توفر القناعة والرغبة لدى إدارة الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تقوم إدارة الجامعة بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: تقديم نظام رواتب وحوافز مناسبة للموظفين، وتلبية احتياجات المستفيدين.

5. دراسة سيد والزهرابي (2001)

قدمت هذه الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم وإمكانية الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مصر. ركزت الدراسات السابقة في التعليم على كيفية تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة (TQM) بالاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال. اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن.

التوصيات والمقترحات الرئيسية:

- التحسين ليشمل كل مظاهر العملية التعليمية.
- الاهتمام بتقييم المهارات العلمية والعملية في مؤسسات التعليم.
- العمل على تطبيق استراتيجية ملائمة لتحسين إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

6. دراسة جريس (2004)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وركائزها وأسسها في جامعة بيرزيت. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية بحجم 655 فردًا.

النتائج الرئيسية:

- وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن العملية الأكاديمية والإدارية وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.
- مستوى متدنٍ من الرضا لدى الطلبة عن الجهود المبذولة في تطوير العملية الأكاديمية والتخصصات العلمية والخدمات الإرشادية.

- النتائج أشارت إلى أن الجامعة لا تراعي حاجة السوق المحلي من التخصصات، وعدم وجود دعم كافٍ لعملية البحث العلمي، وعدم اعتماد الجامعة لنظام مالي وإداري فعال.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة هاتشر وبيتتي (Petty, 1999 & Hatcher)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مجالات الرضا وعدم الرضا الوظيفي للعاملين في الكليات التقنية وكليات المجتمع والكليات الجامعية في ولاية تنسي الأمريكية.

النتائج الرئيسية:

- كشفت عن عدم رضا العاملين عن الراتب والظروف المناسبة للعمل وسياسة العمل.

- العاملون في الكلية التقنية كانوا أقل رضا من العاملين الآخرين.

- مجالات عدم الرضا لديهم بالإضافة إلى الراتب تضمنت المحاضرات وساعات العمل.

2. دراسة لاجيرسون (Lagrosen, 1999)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الفوائد التي حققتها بعض المدارس السويدية جراء تبنيها لمشروع إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء. استخدم الباحث أساليب متنوعة لجمع البيانات، بما في ذلك المقابلة والملاحظة والاختبارات والمجموعات البؤرية والحلقات الدراسية.

النتائج الإيجابية لمشروع الجودة:

- زيادة الثقة في المؤسسات التعليمية وخدماتها.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- زيادة فاعلية عملية الاتصال، خاصة مع أولياء أمور الطلبة.
- زيادة مشاركة الأطراف ذات العلاقة.
- زيادة التعاون بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
- تحسين النمط الإداري والقيادي.
- زيادة فاعلية وشمولية أساليب التقييم.

3. دراسة جافير وآخرون (Javier et al., 2003)

أكدت هذه الدراسة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات البيئية. كما أكدت على ضرورة تغيير ثقافة المنظمة بما يسمح بأفضل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تحقيق مستوى الأداء الأفضل.

4. دراسة فوكيلاتوس وكانجيس (Kangis, 1997 & Voukelatos)

شملت الدراسة عملاء البنوك من الأفراد والشركات، حيث تم أخذ عينة عشوائية من 163 فردًا وإجراء مقابلات معهم.

النتائج الرئيسية:

- عملاء البنوك الخاصة لديهم نفس توقعات عملاء البنوك العامة.
- الخدمة المقدمة لعملاء البنوك الخاصة كانت مفضلة على تلك المقدمة من البنوك العامة فيما يتعلق بإدراك الخدمة.
- البنوك العامة لا تدير الأسباب المتعلقة بإدراك الخدمة بشكل جيد مقارنة بالبنوك الخاصة، مما أدى إلى انخفاض جودة الخدمة المدركة.
- بناءً على النتائج، عملاء البنوك العامة سينتقلون إلى البنوك الخاصة مع ثبات بقية العوامل المؤثرة.

- أظهرت الدراسة ضرورة تركيز البنوك على كل بعد من أبعاد الجودة المدركة أكثر من التركيز على أبعاد الجودة المتوقعة للخدمة.

الإطار النظري

1. مفهوم مراكز الاتصال وأهميتها في قطاع الاتصالات:

- تعريف مراكز الاتصال وأنواعها.
- الدور الاستراتيجي لمراكز الاتصال في شركات الاتصالات.
- التحديات التي تواجه مراكز الاتصال في تقديم خدمة مميزة.

2. مفهوم تدريب الموظفين وأهدافه:

- تعريف التدريب وأبعاده المختلفة (نظري، عملي، سلوكي).
- أهداف التدريب في سياق مراكز الاتصال (مثل تطوير المهارات، زيادة المعرفة، تحسين الأداء).
- أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين في بيئة العمل التنافسية.

3. أنواع برامج تدريب موظفي مراكز الاتصال:

- التدريب على مهارات التواصل (اللفظي وغير اللفظي).
- التدريب على حل المشكلات والتعامل مع الشكاوى.

- التدريب على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة (CRM، أنظمة التذاكر).
- التدريب على معرفة المنتجات والخدمات.
- التدريب على إدارة الوقت والضغط.

4. مفهوم جودة الخدمة في مراكز الاتصال:

- تعريف جودة الخدمة وأبعادها (مثل الموثوقية، الاستجابة، التعاطف، الملموسية، الضمان).
- أهمية جودة الخدمة في بناء ولاء العملاء.
- مقاييس جودة الخدمة في مراكز الاتصال (مثل متوسط وقت التعامل، معدل حل المشكلة الأولى).

5. مفهوم تجربة العميل (Customer Experience – CX):

- تعريف تجربة العميل وعناصرها.
- الفرق بين جودة الخدمة وتجربة العميل.
- تأثير كل نقطة اتصال في رحلة العميل على تجربته الكلية.
- أهمية بناء تجربة عميل إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية.

6. العلاقة بين تدريب الموظفين وجودة الخدمة:

- كيف يؤثر التدريب على مهارات الموظفين ومعرفتهم، وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة.

- نماذج نظرية توضح العلاقة (مثل نموذج SERVQUAL المعدل).
- دراسات سابقة تؤكد هذا الارتباط.

7. العلاقة بين تدريب الموظفين وتجربة العميل:

- كيف يساهم الموظف المدرب جيدًا في خلق تجربة عميل سلسة وممتعة.
- دور الموظف كواجهة للمنظمة وتأثيره المباشر على تصور العميل.
- أمثلة على كيفية تحسين التدريب لتفاعل العميل.

8. دور قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية:

- نظرة عامة على حجم وأهمية قطاع الاتصالات في السعودية.
- المنافسة في القطاع وتأثيرها على ضرورة التميز في الخدمة.
- توجهات المملكة نحو التحول الرقمي وتأثيرها على مراكز الاتصال.

9. التحديات والمعوقات المحتملة لبرامج التدريب في مراكز الاتصال:

- مقاومة التغيير من الموظفين.
- محدودية الميزانيات المخصصة للتدريب.
- صعوبة قياس عائد الاستثمار في التدريب.

◦ مشكلات في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

10. الإطار المفاهيمي للدراسة:

◦ توضيح المتغيرات المستقلة (أنواع ومحتوى التدريب)، والوسيط (جودة

الخدمة)، والتابعة (تجربة العميل).

◦ النموذج المقترح الذي يربط بين تدريب الموظفين، جودة الخدمة، وتجربة

العميل في سياق مراكز الاتصال بقطاع الاتصالات السعودي.

◦ صياغة الفرضيات الرئيسية التي ستختبرها الدراسة بناءً على هذا الإطار.

1. مفهوم مراكز الاتصال وأهميتها في قطاع الاتصالات

تعريف مراكز الاتصال وأنواعها

مراكز الاتصال (Call Centers) هي أقسام أو شركات متخصصة تتعامل مع أعداد كبيرة من المكالمات الهاتفية الواردة والصادرة. تُعد نقطة الاتصال الرئيسية بين الشركة وعملائها، وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات بدءًا من الاستفسارات البسيطة وصولاً إلى الدعم الفني المعقد.

تُصنف مراكز الاتصال إلى عدة أنواع:

• **مراكز الاتصال الواردة (Inbound Call Centers):** تستقبل المكالمات من

العملاء، وتُستخدم للدعم الفني، خدمة العملاء، معالجة الطلبات، والاستفسارات العامة.

• **مراكز الاتصال الصادرة (Outbound Call Centers):** تُجري المكالمات

للعلاء، وتُستخدم لأغراض التسويق، المبيعات، استبيانات رضا العملاء، وتحصيل الديون.

• **مراكز الاتصال الداخلية (In-house Call Centers):** تُدار بالكامل داخل

الشركة وتُعد جزءًا من هيكلها التنظيمي. يتيح هذا النوع للشركات تحكمًا أكبر في جودة الخدمة وثقافة الموظفين.

• مراكز الاتصال الخارجية (Outsourced Call Centers): تُدار بواسطة

طرف ثالث متخصص (شركة خارجية) لتقديم خدمات مركز الاتصال. يلجأ إليها

الكثير من الشركات لخفض التكاليف أو الاستفادة من الخبرات المتخصصة.

• مراكز الاتصال الافتراضية (Virtual Call Centers): لا تعتمد على موقع

جغرافي واحد، حيث يعمل الموظفون من مواقع مختلفة (مثل المنازل)، وتُدار

باستخدام تقنيات الاتصال عبر الإنترنت.

الدور الاستراتيجي لمراكز الاتصال في شركات الاتصالات

تلعب مراكز الاتصال دورًا محوريًا في قطاع الاتصالات نظرًا لطبيعة خدماته التي تتطلب

دعمًا مستمرًا وتفاعلًا مباشرًا مع العملاء. يتجلى دورها الاستراتيجي في عدة جوانب:

• بوابة خدمة العملاء: هي الواجهة الأساسية التي يتفاعل من خلالها العملاء مع

الشركة للحصول على الدعم الفني، الاستفسار عن الفواتير، تغيير الباقات، أو

الإبلاغ عن مشكلات الشبكة. جودة هذا التفاعل تحدد مدى رضا العميل.

• بناء ولاء العملاء: التفاعل الإيجابي والسريع مع استفسارات وشكاوى العملاء

يعزز ثقتهم بالشركة ويقلل من احتمالية تحولهم للمنافسين. تُعد تجربة العميل

الجيدة عبر مركز الاتصال عاملاً حاسماً في بناء الولاء.

• **فرصة للمبيعات والتسويق:** بالإضافة إلى الدعم، تُستخدم مراكز الاتصال كمنصة

للمبيعات المتقاطعة (Cross-selling) والبيع التصاعدي (Up-selling)

للمنتجات والخدمات الجديدة، وكذلك لإجراء حملات تسويقية مستهدفة.

• **مصدر لجمع البيانات والأفكار:** تُعد المكالمات والتعاملات اليومية مصدرًا غنيًا

بالبيانات حول احتياجات العملاء، مشكلات المنتجات، ومستوى رضاهم. تحليل

هذه البيانات يمكن أن يوفر رؤى قيمة لتحسين المنتجات، الخدمات، والعمليات

الداخلية.

• **إدارة الأزمات والتعامل مع التقلبات:** في حالات انقطاع الخدمة على نطاق واسع

أو الطوارئ، تتحول مراكز الاتصال إلى نقطة محورية لإدارة تدفق المعلومات،

طمأنة العملاء، وتقديم الحلول في الوقت المناسب.

التحديات التي تواجه مراكز الاتصال في تقديم خدمة مميزة

رغم أهميتها، تواجه مراكز الاتصال تحديات عديدة قد تؤثر على جودة الخدمة وتجربة

العميل:

• **ارتفاع حجم المكالمات والضغط:** يؤدي تزايد عدد المكالمات، خاصة في أوقات

الذروة، إلى فترات انتظار طويلة، مما يُسبب إحباطًا للعملاء.

- **تنوع وتطور مشكلات العملاء:** مع تعقيد الخدمات والتقنيات، يواجه موظفو مراكز الاتصال تحديًا في التعامل مع مجموعة واسعة من المشكلات التي تتطلب معرفة متعمقة وحلولًا سريعة.
- **معدل دوران الموظفين المرتفع:** طبيعة العمل المتكررة والمرهقة أحيانًا في مراكز الاتصال تؤدي إلى ارتفاع معدل استقالة الموظفين، مما يزيد من تكاليف التوظيف والتدريب ويؤثر على الخبرة المتراكمة.
- **التحول الرقمي وتوقعات العملاء:** يتوقع العملاء اليوم تجربة خدمة سلسة عبر قنوات متعددة (الهاتف، الدردشة، وسائل التواصل الاجتماعي)، مما يضع ضغطًا على المراكز لتبني تقنيات حديثة وتوحيد تجربة العميل.
- **المهارات المطلوبة للموظفين:** يحتاج موظف مركز الاتصال إلى مجموعة واسعة من المهارات مثل التواصل الفعال، حل المشكلات، التعاطف، وإدارة الوقت، وهي مهارات تتطلب تدريبًا مستمرًا.
- **إدارة الجودة ومراقبة الأداء:** ضمان جودة الخدمة بشكل مستمر يتطلب أنظمة مراقبة وتقييم فعالة لأداء الموظفين، وهو ما يمثل تحديًا تشغيليًا.

2. مفهوم تدريب الموظفين وأهدافه

تعريف التدريب وأبعاده المختلفة (نظري، عملي، سلوكي)

التدريب (Training) هو عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف، المهارات، والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي الحالي والمستقبلي. هو استثمار في رأس المال البشري يهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب. يشمل التدريب أبعادًا مختلفة:

• **البعد النظري (Knowledge-based):** يركز على تزويد الموظفين بالمعلومات

والحقائق والمفاهيم المرتبطة بوظائفهم. على سبيل المثال، معرفة سياسات الشركة،

تفاصيل المنتجات، أو خطوات إجراء معين. يهدف إلى بناء قاعدة معرفية صلبة.

• **البعد العملي (Skill-based):** يركز على تطوير القدرة على تطبيق المعارف

النظرية وتحويلها إلى أفعال. يُعنى باكتساب المهارات العملية اللازمة لأداء المهام

بفعالية، مثل استخدام برامج معينة، تشغيل أجهزة، أو تطبيق إجراءات محددة.

يتضمن التدريب العملي الممارسة والتطبيق المباشر.

• **البعد السلوكي (Attitude/Behavioral-based):** يركز على تعديل أو

تعزيز السلوكيات والاتجاهات والقيم لدى الموظفين لكي تتوافق مع ثقافة المنظمة

وأهدافها. يشمل مهارات مثل التعاطف، الصبر، العمل الجماعي، خدمة العملاء،

وحل النزاعات. يهدف إلى تحسين التفاعل البشري والأداء الاجتماعي للموظف.

أهداف التدريب في سياق مراكز الاتصال

في سياق مراكز الاتصال، يُعد التدريب عنصرًا حيويًا لتحقيق أهداف محددة تُسهم مباشرة في تحسين الأداء العام:

- **تطوير المهارات:** صقل وتنمية المهارات الأساسية مثل مهارات التواصل الفعال (الاستماع النشط، وضوح التعبير)، إدارة الوقت، حل المشكلات، والتعامل مع الاعتراضات.
- **زيادة المعرفة:** تزويد الموظفين بمعرفة شاملة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، السياسات والإجراءات، وكيفية استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) وأدوات الدعم الفني.
- **تحسين الأداء:** رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي من خلال تقليل متوسط وقت التعامل (AHT)، زيادة معدل حل المشكلة من أول اتصال (FCR)، وتحسين جودة التفاعلات مع العملاء.
- **تعزيز رضا الموظفين:** الشعور بالكفاءة والقدرة على أداء المهام بفعالية يزيد من ثقة الموظف بنفسه ورضاه الوظيفي، مما يقلل من معدل الدوران.
- **تحسين تجربة العميل:** تمكين الموظفين من تقديم خدمة سريعة، دقيقة، ومتعاطفة، مما يؤدي إلى تجربة عملاء إيجابية ويزيد من ولائهم.

- مواكبة التغيرات: تدريب الموظفين على أحدث التقنيات، المنتجات الجديدة، والتغيرات في سياسات الشركة أو توقعات العملاء.
- أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين في بيئة العمل التنافسية
- في بيئة العمل التنافسية اليوم، لم يعد التدريب مجرد رفاهية بل ضرورة استراتيجية:
- تحقيق الميزة التنافسية: الموظفون المدربون جيدًا يقدمون خدمة أفضل، مما يميز الشركة عن منافسيها ويجذب المزيد من العملاء.
- زيادة الإنتاجية والكفاءة: الموظف الذي يعرف كيفية أداء عمله بكفاءة أقل عرضة لارتكاب الأخطاء، مما يوفر الوقت والموارد.
- خفض التكاليف: التدريب الفعال يقلل من الأخطاء، شكاوى العملاء، ومعدل دوران الموظفين، مما يترجم إلى توفير كبير في التكاليف على المدى الطويل (تكاليف إعادة التوظيف والتدريب المستمر).
- تحسين رضا العملاء وولائهم: الخدمة الممتازة التي يقدمها الموظفون المدربون تؤدي إلى عملاء أكثر سعادة وولاءً، وهو ما ينعكس إيجابًا على الإيرادات والسمعة.
- الاحتفاظ بالمواهب: توفير فرص للنمو والتطوير المهني من خلال التدريب يزيد من ارتباط الموظفين بالشركة ويقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى.

- القدرة على التكيف مع التغيرات: يساعد التدريب الشركات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، متطلبات السوق، وتوقعات العملاء المتطورة بسرعة.

3. أنواع برامج تدريب موظفي مراكز الاتصال

لضمان تقديم خدمة عملاء متميزة، تحتاج مراكز الاتصال إلى برامج تدريب متنوعة وشاملة تغطي جوانب مختلفة من مهارات ومعرفة الموظف:

- التدريب على مهارات التواصل (اللفظي وغير اللفظي):

- التواصل اللفظي: يشمل التدريب على وضوح الصوت، سرعة التحدث،

استخدام اللغة الإيجابية، تجنب المصطلحات المعقدة، والتعبير عن التعاطف.

- التواصل غير اللفظي (للموظفين الذين يتعاملون عبر الفيديو أو في مكان

العمل): يشمل لغة الجسد، تعابير الوجه، والابتسامة.

- الاستماع الفعال: تعليم الموظفين كيفية الاستماع بانتباه للعميل، فهم

مشكلته، وطرح الأسئلة المناسبة لجمع المعلومات.

- التدريب على حل المشكلات والتعامل مع الشكاوى:

- تعليم الموظفين منهجيات منظمة لتحليل المشكلات وتحديد أسبابها

الجزرية.

- تزويدهم بإطار عمل للتعامل مع العملاء الغاضبين أو المحبطين (مثل الاستماع، الاعتذار، التعاطف، تقديم الحل).
- التدريب على تقديم حلول فعالة وفي الوقت المناسب، ومعرفة متى يجب تصعيد المشكلة إلى مستوى أعلى.
- التدريب على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة (CRM، أنظمة التذاكر):
 - تدريب عملي ومفصل على كيفية التنقل في أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) لتسجيل معلومات العميل، وتتبع التفاعلات السابقة.
 - استخدام أنظمة التذاكر لتسجيل المشكلات، تحديث حالتها، وتوجيهها إلى الأقسام المختصة.
 - التعرف على أدوات التشغيل الآلي والذكاء الاصطناعي التي قد تُستخدم في المركز.
- التدريب على معرفة المنتجات والخدمات:
 - تزويد الموظفين بمعرفة عميقة وشاملة بكل المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة (خطط البيانات، الباقات الصوتية، خدمات الإنترنت، أجهزة الجوال، إلخ).
 - فهم الميزات والفوائد لكل خدمة، وكيفية مقارنتها بمنتجات المنافسين.

○ القدرة على شرح تفاصيل الفواتير، والرسوم، والعروض الترويجية بوضوح للعميل.

• التدريب على إدارة الوقت والضغط:

○ تعليم الموظفين تقنيات تنظيم العمل، تحديد الأولويات، والتعامل مع المهام المتعددة بكفاءة.

○ توفير استراتيجيات للتعامل مع الإجهاد والضغط الناتج عن التعامل

المستمر مع العملاء، مثل تقنيات الاسترخاء أو إدارة المشاعر.

○ التدريب على كيفية إغلاق المكالمات بفعالية دون تضييع وقت إضافي مع الحفاظ على جودة الخدمة.

4. مفهوم جودة الخدمة في مراكز الاتصال

تعريف جودة الخدمة وأبعادها

جودة الخدمة (Service Quality) هي مدى تلبية الخدمة المقدمة لتوقعات العميل أو

تجاوزها. تُعد جودة الخدمة عاملاً حاسماً في رضا العملاء وولائهم. يُمكن قياس جودة

الخدمة من خلال عدة أبعاد رئيسية، غالباً ما يُستند إليها في نموذج SERVQUAL

(خدمة الجودة):

- **الموثوقية (Reliability):** القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وموثوقية وثبات. في مراكز الاتصال، تعني الالتزام بالوعود، تقديم معلومات صحيحة، وحل المشكلات من أول مرة.
- **الاستجابة (Responsiveness):** الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة وفورية. تشمل سرعة الرد على المكالمات، تقليل وقت الانتظار، والتعامل الفوري مع الاستفسارات.
- **التعاطف (Empathy):** الاهتمام الفردي الذي توليه الشركة لعملائها. يعني فهم احتياجات العميل، الاستماع إليه، ومحاولة وضع النفس مكانه، وتقديم حلول تتناسب مع ظروفه الشخصية.
- **اللمسية (Tangibles):** المظاهر المادية للخدمة. في مراكز الاتصال، قد تشمل سهولة استخدام الأنظمة التقنية، وضوح جودة الصوت في المكالمات، أو التصميم الاحترافي للموقع الإلكتروني أو التطبيق إذا كان التفاعل عبر قنوات رقمية.
- **الضمان (Assurance):** معرفة الموظفين، كياسهم، قدرتهم على إلهام الثقة والمصداقية. يعني أن الموظف يبدو واثقاً ومؤهلاً ولديه المعرفة اللازمة لحل المشكلة، مما يمنح العميل شعوراً بالأمان.

أهمية جودة الخدمة في بناء ولاء العملاء

جودة الخدمة ليست مجرد أداء جيد، بل هي استثمار استراتيجي له تأثير مباشر على ولاء العملاء:

- **زيادة الرضا:** العملاء الذين يتلقون خدمة عالية الجودة يكونون أكثر رضا، وهذا الرضا هو أساس الولاء.
- **بناء الثقة:** الخدمة الموثوقة والواثقة تبني جسراً من الثقة بين العميل والشركة.
- **تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية:** جودة الخدمة تُساهم في بناء سمعة إيجابية للشركة وتجعلها الخيار المفضل للعملاء.
- **الحد من "churn rate" (معدل فقدان العملاء):** العملاء الراضون أقل عرضة للتبديل إلى منافسين، مما يقلل من تكاليف اكتساب عملاء جدد.
- **زيادة الإنفاق (Up-selling و Cross-selling):** العملاء المخلصون أكثر استعداداً لتجربة منتجات أو خدمات إضافية من نفس الشركة.
- **التسويق الشفهي (Word-of-mouth):** العملاء السعداء والمخلصون يوصون بالشركة لأصدقائهم وعائلاتهم، وهو أحد أقوى أشكال التسويق.

مقاييس جودة الخدمة في مراكز الاتصال

لتقييم وتحسين جودة الخدمة، تُستخدم مقاييس أداء رئيسية (KPIs):

- **متوسط وقت التعامل (Average Handle Time – AHT):** متوسط الوقت الذي يستغرقه الموظف للتعامل مع مكالمة واحدة من بدايتها إلى نهايتها، بما في ذلك وقت الانتظار، وقت التحدث، ووقت العمل بعد المكالمة. يشير انخفاضه إلى الكفاءة.
- **معدل حل المشكلة الأولى (First Contact Resolution – FCR):** نسبة المشكلات التي تُحل بالكامل خلال أول اتصال للعميل دون الحاجة إلى متابعات. يُعد مؤشرًا رئيسيًا لرضا العميل وجودة الخدمة.
- **وقت الاستجابة (Response Time/Wait Time):** متوسط الوقت الذي ينتظره العميل قبل أن يتم الرد على مكالمته أو رسالته. يؤثر بشكل كبير على رضا العميل.
- **معدل التخلي عن المكالمات (Abandonment Rate):** نسبة المكالمات التي يقطعها العميل قبل أن يتم الرد عليه. يشير ارتفاعه إلى فترات انتظار طويلة أو خدمة غير مرضية.
- **مؤشر رضا العميل (Customer Satisfaction Score – CSAT):** يُقاس عادةً من خلال استبيانات قصيرة بعد التفاعل، يسأل العميل عن مدى رضاه عن الخدمة على مقياس معين.

• **صافي نقاط الترويج (Net Promoter Score – NPS):** يقيس احتمالية

توصية العميل بالشركة للآخرين، ويُعد مؤشرًا للولاء.

• **معدل الخطأ (Error Rate):** عدد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء التعامل

مع المكالمات أو إدخال البيانات.

5. مفهوم تجربة العميل (Customer Experience – CX)

تعريف تجربة العميل وعناصرها

تجربة العميل (Customer Experience – CX) هي مجموع كل التفاعلات وال
perceptions (التصورات) التي يمتلكها العميل مع علامة تجارية أو شركة على مدى
رحلته بأكملها. لا تقتصر على نقطة اتصال واحدة (كالمكالمة الهاتفية)، بل تشمل كل
لمسة، من البحث عن المنتج إلى ما بعد الشراء.

عناصر تجربة العميل تشمل:

• **الجانب العملي (Functional Aspect):** هل استطاع العميل إنجاز مهمته

بسهولة؟ هل الخدمة تعمل كما هو متوقع؟ (مثال: هل تم حل مشكلته التقنية؟).

• الجانب العاطفي (Emotional Aspect): كيف شعر العميل أثناء التفاعل؟

هل شعر بالتقدير، الاحترام، الإحباط، أو الغضب؟ (مثال: هل كان الموظف متعاطفًا ومساعدًا؟).

• الجهد المبذول من العميل (Customer Effort): مدى سهولة أو صعوبة

إنجاز العميل لمهمته. كلما قل الجهد، تحسنت التجربة.

• تصورات العلامة التجارية (Brand Perception): كيف يرى العميل الشركة

بشكل عام بناءً على كل تفاعلاته.

الفرق بين جودة الخدمة وتجربة العميل

يخلط الكثيرون بين جودة الخدمة وتجربة العميل، لكنهما ليسا نفس الشيء:

• جودة الخدمة: تركز على جودة نقطة اتصال معينة أو خدمة محددة. هي قياس

مدى كفاءة وفعالية تقديم خدمة معينة (مثل: "هل كان موظف مركز الاتصال

مهذبًا وحل مشكلتي؟"). جودة الخدمة هي جزء من تجربة العميل.

• تجربة العميل (CX): هي الصورة الكلية لرحلة العميل عبر جميع نقاط الاتصال

والقنوات. هي مجموع كل التفاعلات وال perceptions (التصورات) التي تتكون

لدى العميل عن الشركة بأكملها (مثال: "كان البحث عن المنتج سهلاً، عملية

الشراء سلسة، وعندما احتجت للدعم، كان موظف مركز الاتصال رائعاً، وهذا

يجعلني أثق في هذه الشركة وأوصي بها").

ببساطة، قد تكون لديك خدمة عملاء ذات جودة عالية في مركز الاتصال، ولكن إذا كانت عملية الفوترة معقدة أو كان الموقع الإلكتروني صعب الاستخدام، فإن تجربة العميل الكلية ستكون سيئة.

تأثير كل نقطة اتصال في رحلة العميل على تجربته الكلية

تتكون تجربة العميل من سلسلة من نقاط الاتصال (Touchpoints)، وكل واحدة منها

تساهم في التكوين الكلي لتصوره عن الشركة. يمكن أن تشمل نقاط الاتصال هذه:

- قبل الشراء: البحث عبر الإنترنت، زيارة المتجر، التفاعل مع الإعلانات، قراءة المراجعات.

- أثناء الشراء: عملية الطلب عبر الإنترنت، التفاعل مع موظف المبيعات، سهولة الدفع.

- بعد الشراء: استلام المنتج، استخدام الخدمة، التفاعل مع مركز الاتصال، تلقي رسائل البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية، معالجة المرتجعات.

كل نقطة اتصال، بغض النظر عن بساطتها، تترك انطباعًا يؤثر على شعور

العميل وولائه. تفاعل سلبي واحد قد يفسد تجربة إيجابية بشكل عام.

أهمية بناء تجربة عميل إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية

في السوق الحديثة، لم يعد المنتج أو السعر وحدهما كافيين للتميز. أصبحت تجربة

العميل هي ساحة المعركة الجديدة للميزة التنافسية:

• **الولاء طويل الأمد:** العملاء الذين يتمتعون بتجربة إيجابية يصبحون سفراء للعلامة

التجارية وأكثر ولاءً على المدى الطويل، مما يقلل من تكاليف التسويق.

• **زيادة الإيرادات:** يؤدي الولاء إلى تكرار الشراء، وزيادة الإنفاق لكل عميل، وتوليد

إيرادات مستدامة.

• **التميز عن المنافسين:** في قطاع مثل الاتصالات حيث تتشابه المنتجات أحيانًا،

تُصبح تجربة العميل الاستثنائية هي العامل الفارق الذي يجعل العملاء يختارون

شركة على أخرى.

• **تحسين السمعة:** تجربة العميل الجيدة تنتشر عن طريق التسويق الشفهي الإيجابي

ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يعزز سمعة الشركة ويجذب عملاء جدد.

• **خفض تكاليف الخدمة:** العملاء الراضون يواجهون مشكلات أقل، مما يقلل من

الحاجة إلى تدخلات مكلفة من خدمة العملاء.

6. العلاقة بين تدريب الموظفين وجودة الخدمة

يُعد تدريب الموظفين ركيزة أساسية لتحسين جودة الخدمة، خاصة في البيئات التي تتطلب تفاعلاً مباشراً ومستمرًا مع العملاء مثل مراكز الاتصال.

كيف يؤثر التدريب على مهارات الموظفين ومعرفتهم، وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة يُحدث التدريب تأثيراً مباشراً وغير مباشر على جودة الخدمة من خلال عدة آليات:

- **زيادة المعرفة:** يزود التدريب الموظفين بالمعرفة اللازمة حول المنتجات، الخدمات،

السياسات، والإجراءات. عندما يكون الموظف ملماً بكافة التفاصيل، يصبح قادراً

على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة للعملاء، والإجابة على استفساراتهم بثقة، مما

يُقلل من الأخطاء ويزيد من مصداقية الخدمة.

- **تطوير المهارات الفنية:** يُمكن التدريب الموظفين من إتقان استخدام الأنظمة

والبرمجيات المتخصصة (مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء CRM، وأدوات الدعم

الفني). هذا الإتقان يُقلل من وقت التعامل مع المكالمات (AHT)، ويزيد من كفاءة

حل المشكلات، ويُحسن من سرعة الاستجابة، وهي كلها عناصر أساسية لجودة

الخدمة.

- **تحسين المهارات السلوكية والتواصلية:** يُركز التدريب على صقل مهارات التواصل

الفعال، الاستماع النشط، التعاطف، وحل النزاعات. عندما يمتلك الموظف هذه

المهارات، يصبح قادراً على فهم احتياجات العميل بشكل أفضل، التفاعل معه

باحترام وصبر ، والتعامل مع شكواه بحرفية، مما يُعزز من إدراك العميل لجودة الخدمة.

- **بناء الثقة والدافعية:** عندما يشعر الموظف بأنه مدرب جيداً ومجهز بالمعرفة والمهارات، تزداد ثقته بنفسه وبقدرته على أداء مهامه. هذه الثقة تُعكس إيجاباً على أدائه، حيث يصبح أكثر مبادرة، وأقل توتراً، وأكثر استعداداً لتقديم خدمة استثنائية، مما يؤثر مباشرة على تجربة العميل.

نماذج نظرية توضح العلاقة (مثل نموذج SERVQUAL المعدل)

يُعد نموذج **SERVQUAL** (اختصار Service Quality) أحد أبرز النماذج النظرية التي تُستخدم لقياس إدراك العملاء لجودة الخدمة. يعتمد النموذج الأصلي على خمسة أبعاد رئيسية: الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف. يمكن تعديل هذا النموذج ليشمل العلاقة مع التدريب:

• **التدريب وتأثيره على أبعاد SERVQUAL:**

- **الموثوقية:** التدريب الشامل على المنتجات والإجراءات يضمن قدرة الموظف على تقديم الخدمة بدقة وثبات في كل مرة، مما يعزز الموثوقية.
- **الاستجابة:** التدريب على إدارة الوقت واستخدام الأدوات بكفاءة يُمكن الموظفين من الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء وتقليل أوقات الانتظار.

◦ **الضمان:** التدريب يُكسب الموظفين المعرفة والكفاءة التي تُعزز ثقة العميل

بهم وبقدرتهم على حل المشكلات، مما يُعزز بعد الضمان.

◦ **التعاطف:** التدريب على المهارات السلوكية والتعامل مع العملاء يُعزز قدرة

الموظفين على فهم احتياجات العميل الفردية وإظهار الاهتمام الشخصي.

◦ **اللمسوية:** على الرغم من أنها أقل ارتباطاً مباشراً، إلا أن التدريب على

استخدام أنظمة حديثة وفعالة يُساهم في تحسين "الواجهة" التي يتعامل معها

العميل.

باختصار، يعمل التدريب كمدخل يُعزز قدرات الموظفين (المخرجات)، والتي بدورها تُساهم

في تحسين الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة التي يُدركها العميل.

دراسات سابقة تؤكد هذا الارتباط

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد العلاقة الإيجابية بين تدريب الموظفين وجودة

الخدمة في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع الاتصالات ومراكز الاتصال:

• **دراسات رضا العملاء:** تُظهر الأبحاث باستمرار أن الشركات التي تستثمر في

تدريب موظفيها على مهارات خدمة العملاء تُحقق مستويات أعلى من رضا

العملاء. فالعملاء يقدرّون التفاعل مع موظفين أكفاء، ودودين، وقادرين على حل

مشكلاتهم بفعالية.

• **دراسات مراكز الاتصال:** وجدت دراسات تطبيقية في مراكز الاتصال أن برامج التدريب التي تركز على مهارات التواصل، حل المشكلات، ومعرفة المنتجات تُقلل من متوسط وقت التعامل، وتزيد من معدل حل المشكلة من أول اتصال، وتحسن من تقييمات العملاء لجودة الخدمة.

• **دراسات قطاع الاتصالات:** في قطاع الاتصالات تحديداً، حيث تتسم الخدمات بالتعقيد والتنافسية، أظهرت الأبحاث أن تدريب الموظفين على أحدث التقنيات وخدمات العملاء المتقدمة يُعزز من قدرة الشركة على تقديم خدمة موثوقة ومستجيبة، مما يُعتبر عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالعملاء.

7. العلاقة بين تدريب الموظفين وتجربة العميل

تُعد تجربة العميل (CX) هي المقياس الأوسع الذي يشمل كل نقاط التفاعل، ويُشكل الموظف المدرب جيداً عنصراً محورياً في تشكيل هذه التجربة.

كيف يساهم الموظف المدرب جيداً في خلق تجربة عميل سلسة وممتعة

يُمكن للموظف المدرب جيداً أن يُحدث فرقاً كبيراً في تجربة العميل من خلال:

- **التعامل الفعال والسريع:** الموظف المدرب يعرف كيفية الوصول إلى المعلومات الصحيحة بسرعة، واستخدام الأنظمة بكفاءة، وتقديم حلول فورية. هذا يُقلل من وقت انتظار العميل والجهد الذي يبذله لحل مشكلته، مما يخلق تجربة سلسلة.
- **التواصل الواضح والودي:** التدريب على مهارات التواصل يُمكن الموظف من التحدث بوضوح، استخدام لغة إيجابية، والاستماع بانتباه. هذا يُعزز شعور العميل بالتقدير والفهم، ويُقلل من سوء الفهم أو الإحباط.
- **التعاطف والتخصيص:** الموظف المدرب يُمكنه إظهار التعاطف مع مشكلة العميل، وفهم سياقه الشخصي. هذا التخصيص يجعل العميل يشعر بأنه ليس مجرد رقم، وأن الشركة تهتم بظروفه الفردية، مما يُعزز الجانب العاطفي لتجربته.
- **الاستباقية وتقديم الحلول الإضافية:** الموظف المدرب ليس مجرد مُجيب على الأسئلة، بل هو قادر على استباق احتياجات العميل، وتقديم اقتراحات وحلول قد تقيده حتى قبل أن يطلبها، مثل تقديم معلومات عن عروض جديدة ذات صلة باهتماماته.
- **حل المشكلات من أول مرة:** عندما يكون الموظف متمكناً من معرفته ومهاراته، يكون قادراً على حل مشكلة العميل في أول تفاعل، مما يُوفر على العميل عناء الاتصال المتكرر ويُقلل من إحباطه.

دور الموظف كواجهة للمنظمة وتأثيره المباشر على تصور العميل

الموظفون، خاصة في مراكز الاتصال، هم الواجهة الأمامية للمنظمة. هم الوجه الذي يراه العميل والصوت الذي يسمعه. كل تفاعل بين العميل والموظف يُساهم بشكل مباشر في تشكيل تصور العميل عن العلامة التجارية بأكملها.

• **تشكيل الانطباع الأول:** غالباً ما يكون التفاعل مع مركز الاتصال هو الانطباع

الأول أو الأهم الذي يتكون لدى العميل عن الشركة. موظف غير مدرب قد يترك انطباعاً سلبياً يصعب محوه، بغض النظر عن جودة المنتج.

• **نقل ثقافة الشركة وقيمها:** الموظف المدرب يُجسد قيم الشركة كالكفاءة، الاحترام، والاهتمام بالعميل. تصرفاته تُرسل رسائل واضحة حول مدى اهتمام الشركة بعملائها.

• **لحظات الحقيقة (Moments of Truth):** كل نقطة اتصال هي "لحظة حقيقة" يُمكن للموظف من خلالها إما بناء الولاء أو تدمير العلاقة مع العميل. التدريب يُعد الموظفين للتعامل مع هذه اللحظات بفعالية.

• **التأثير العاطفي:** التفاعل البشري يحمل جانباً عاطفياً قوياً. موظف متعاطف وودود يُمكنه تحويل تجربة سلبية محتملة إلى تجربة إيجابية، وترك العميل بشعور إيجابي حتى لو لم يتم حل المشكلة بشكل فوري.

أمثلة على كيفية تحسين التدريب لتفاعل العميل

- سيناريو التعامل مع عميل غاضب: يُدرب الموظفون على تقنيات "التهذئة" والاستماع النشط والاعتذار الفعال. على سبيل المثال، بدلاً من الجدل، يُعلّم التدريب الموظف أن يقول: "أنفهم تماماً إحباطك، وأنا هنا لمساعدتك في حل هذه المشكلة."
- تحسين وقت الحل: يُدرب الموظفون على استخدام اختصارات لوحة المفاتيح في نظام CRM، أو الوصول السريع إلى قاعدة البيانات لحل المشكلات المتكررة بسرعة، مما يقلل من وقت انتظار العميل.
- البيع التصاعدي/المتقاطع بذكاء: يُدرب الموظفون على كيفية التعرف على فرص البيع المتقاطع أو التصاعدي بناءً على احتياجات العميل ومكالماته السابقة، بدلاً من مجرد قراءة نص جاهز. مثلاً، إذا كان العميل يستفسر عن باقة إنترنت، يُمكن للموظف المدرب اقتراح باقة أعلى تتناسب مع استخدامه للوسائط المتعددة.
- التعامل مع الاستفسارات المعقدة: يُدرب الموظفون على كيفية جمع المعلومات الكافية من العميل في البداية لتجنب تكرار السؤال، وتوجيه المكالمات إلى القسم المختص إذا لزم الأمر بشكل سلس وفعال.

8. دور قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية

يُعد قطاع الاتصالات أحد الأعمدة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ويلعب دوراً حاسماً في تحقيق رؤية 2030.

نظرة عامة على حجم وأهمية قطاع الاتصالات في السعودية

- **حجم السوق:** يُعد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية الأكبر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويشهد نمواً مستمراً مدفوعاً بزيادة الاعتماد على الإنترنت والخدمات الرقمية.
- **الأهمية الاقتصادية:** يُساهم القطاع بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، ويُعد محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي، خلق فرص العمل، وجذب الاستثمارات.
- **الأهمية الاجتماعية:** تُعد خدمات الاتصالات أساسية للتواصل اليومي للأفراد والشركات، وتُمكن الوصول إلى الخدمات التعليمية، الصحية، والترفيهية. كما تُعزز الشمول الرقمي في المجتمع.
- **البنية التحتية المتطورة:** استثمرت المملكة العربية السعودية بشكل كبير في تطوير بنية تحتية قوية للاتصالات، بما في ذلك شبكات الألياف البصرية وشبكات الجيل الخامس (5G)، مما يُعزز من قدرة القطاع على تقديم خدمات متقدمة.

المنافسة في القطاع وتأثيرها على ضرورة التميز في الخدمة

يتسم قطاع الاتصالات السعودي ببيئة تنافسية عالية بين عدة لاعبين رئيسيين (مثل

STC، Mobily، Zain). هذه المنافسة لها تأثيرات عميقة:

• انخفاض الحواجز أمام التبديل: يُمكن للعملاء التبديل بسهولة بين مزودي الخدمة،

مما يعني أن الشركات لا تستطيع الاعتماد على الولاء التلقائي.

• ضغط على الأسعار: تدفع المنافسة الشركات إلى تقديم عروض وباقات أسعار

تنافسية، مما يُقلل من هوامش الربح ويجعل التميز في الخدمة أمراً حاسماً

للاحتفاظ بالعملاء.

• أهمية خدمة العملاء: مع تشابه المنتجات والأسعار إلى حد ما، تُصبح جودة

خدمة العملاء وتجربة العميل هي العامل الفارق الذي يُمكن الشركة من التميز

وجذب العملاء والاحتفاظ بهم. العميل يبحث عن تجربة سلسة، دعم سريع، وحلول

فعالة لمشكلاته.

• الابتكار المستمر: تضطر الشركات إلى الابتكار المستمر في خدماتها وقنوات

التواصل لتلبية توقعات العملاء المتزايدة والتفوق على المنافسين.

توجهات المملكة نحو التحول الرقمي وتأثيرها على مراكز الاتصال

تُعد المملكة العربية السعودية في طليعة الدول الساعية لتحقيق التحول الرقمي ضمن رؤية

2030، وهذا له تأثيرات كبيرة على مراكز الاتصال:

- **الاعتماد المتزايد على القنوات الرقمية:** مع التحول الرقمي، يُفضل العملاء التفاعل عبر قنوات رقمية مثل التطبيقات الذكية، الدردشة الحية (Live Chat)، ووسائل التواصل الاجتماعي. هذا يُلقي بعبء على مراكز الاتصال لتطوير قدراتها في هذه القنوات وتقديم تجربة متكاملة.
- **توقعات أعلى للخدمة:** يتوقع العملاء استجابة سريعة وخدمة على مدار الساعة عبر القنوات الرقمية، مما يدفع مراكز الاتصال لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) والروبوتات (Chatbots) للتعامل مع الاستفسارات الروتينية وتوجيه العملاء.
- **الحاجة إلى موظفين متعددين المهارات:** يجب أن يكون موظفو مراكز الاتصال قادرين على التعامل مع قنوات متعددة، وليس فقط المكالمات الهاتفية، مما يتطلب تدريباً متخصصاً على استخدام هذه الأدوات والتفاعل بفعالية عبرها.
- **تطوير البنية التحتية التقنية:** يتعين على مراكز الاتصال الاستثمار في أنظمة قوية ومُتكاملة تُمكنها من إدارة التفاعلات عبر القنوات المختلفة وتوفير رؤية موحدة لرحلة العميل.
- **التركيز على تحليل البيانات:** يُمكن التحول الرقمي مراكز الاتصال من جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات حول تفاعلات العملاء، مما يوفر رؤى قيمة لتحسين جودة الخدمة وتجربة العميل بشكل مستمر.

9. التحديات والمعوقات المحتملة لبرامج التدريب في مراكز الاتصال

على الرغم من الأهمية الحيوية للتدريب، إلا أن مراكز الاتصال تواجه عدداً من التحديات التي قد تُعيق تنفيذ برامج تدريب فعالة:

• مقاومة التغيير من الموظفين:

- **الخوف من المجهول:** قد يقاوم الموظفون التغيير في أساليب العمل أو تعلم تقنيات جديدة خوفاً من عدم القدرة على التكيف أو فقدان الكفاءة التي اكتسبوها.
- **عبء العمل الإضافي:** قد ينظر الموظفون إلى التدريب كعبء إضافي على جدول أعمالهم المزدحم، خاصة إذا كان يؤثر على أدائهم اليومي أو يتطلب وقتاً خارج ساعات العمل.
- **عدم الإيمان بجودة التدريب:** إذا لم يرى الموظفون فوائد واضحة وملموسة من التدريب السابق، قد يفقدون الحماس للمشاركة في برامج جديدة.
- **الراحة مع الوضع الراهن:** يفضل بعض الموظفين البقاء ضمن منطقة راحتهم ولا يرغبون في تعلم مهارات جديدة قد تتطلب منهم بذل جهد إضافي.

• محدودية الميزانيات المخصصة للتدريب:

- اعتبار التدريب كمركز تكلفة: تنتظر بعض الشركات إلى التدريب كمجرد تكلفة إضافية بدلاً من كونه استثماراً طويلاً الأجل.
- ضغط الأرباح: قد تُعاني مراكز الاتصال من ضغط مستمر لتحقيق الأهداف المالية، مما يدفع الإدارة لتقليص الميزانيات غير الأساسية، بما في ذلك ميزانية التدريب.
- المنافسة على الموارد: قد تتنافس برامج التدريب مع أولويات أخرى داخل الشركة على الميزانيات المتاحة، مما يُقلل من حجم وجودة البرامج التدريبية المتاحة.

• صعوبة قياس عائد الاستثمار في التدريب (ROI):

- التأثير غير المباشر: غالباً ما تكون العلاقة بين التدريب ونتائج الأعمال النهائية (مثل زيادة الإيرادات أو ولاء العملاء) غير مباشرة ويصعب قياسها كمياً.
- تعدد العوامل المؤثرة: هناك العديد من العوامل الأخرى (مثل ظروف السوق، المنافسة، جودة المنتج) التي تؤثر على جودة الخدمة وتجربة العميل، مما يجعل من الصعب عزل تأثير التدريب وحده.

○ غياب مقاييس واضحة: قد لا تمتلك بعض الشركات أنظمة قياس أداء

واضحة تُمكنها من تتبع التغيرات في أداء الموظفين أو رضا العملاء

كنتيجة مباشرة للتدريب.

• مشكلات في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية:

○ عدم مطابقة الاحتياجات: قد لا تكون برامج التدريب مصممة لتلبية

الاحتياجات الفعلية للموظفين أو متطلبات العمل، مما يجعلها غير فعالة.

○ التركيز على الجانب النظري: قد تُركز بعض البرامج على الجانب النظري

بشكل مبالغ فيه دون توفير فرص كافية للتطبيق العملي والممارسة.

○ أساليب تدريب غير جذابة: استخدام أساليب تدريب تقليدية أو مملة قد يُقلل

من مشاركة الموظفين وفعالية التعلم.

○ نقص المدربين المؤهلين: قد لا يتوفر مدربون لديهم الخبرة الكافية في

مجال مراكز الاتصال أو مهارات التدريب الفعال.

○ عدم المتابعة والتقييم: عدم وجود آليات لمتابعة أداء الموظفين بعد التدريب

وتقييم مدى تطبيقهم لما تعلموه، يُقلل من الفائدة المرجوة من البرامج.

10. الإطار المفاهيمي للدراسة

يُقدم الإطار المفاهيمي للدراسة خريطة طريق توضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات وتُوجه البحث نحو تحقيق أهدافه.

توضيح المتغيرات المستقلة، والوسيط، والتابعة

في هذه الدراسة، يمكن تحديد المتغيرات على النحو التالي:

• المتغير المستقل (Independent Variable):

◦ **تدريب الموظفين (Employee Training):** يُقاس من خلال أنواع

التدريب المقدمة (مهارات التواصل، حل المشكلات، استخدام الأنظمة،

معرفة المنتجات، إدارة الوقت والضغط) ومحتوى هذه البرامج، بالإضافة

إلى مدى تكرار التدريب وكفاءته.

• المتغير الوسيط (Mediating Variable):

◦ **جودة الخدمة (Service Quality):** تُعتبر وسيطاً لأن تدريب الموظفين

يُعزز جودة الخدمة، والتي بدورها تؤثر على تجربة العميل. تُقاس من خلال

أبعادها مثل الموثوقية، الاستجابة، التعاطف، الضمان، والملموسية،

ومؤشرات الأداء التشغيلية مثل FCR و AHT.

• المتغير التابع (Dependent Variable):

○ تجربة العميل (Customer Experience – CX): هي النتيجة

النهائية التي تسعى الدراسة لقياسها، وتتأثر بشكل مباشر بجودة الخدمة

التي يقدمها الموظفون المدربون. تُقاس من خلال مقاييس مثل رضا العميل

(CSAT)، صافي نقاط الترويج (NPS)، ومؤشر جهد العميل (CES).

النموذج المقترح الذي يربط بين تدريب الموظفين، جودة الخدمة، وتجربة العميل في سياق

مراكز الاتصال بقطاع الاتصالات السعودي

يمكن تمثيل النموذج المقترح على النحو التالي:

[تدريب الموظفين]

(أنواع ومحتوى التدريب، تكرار التدريب وكفاءته)

↓

(يؤثر إيجابًا على)

↓

[جودة الخدمة]

(الموثوقية، الاستجابة، التعاطف، الضمان، الملموسية)

↓

(يؤثر إيجابًا على)

↓

[تجربة العميل]

(رضا العميل، ولاء العميل، سهولة التفاعل)

شرح النموذج:

• يبدأ النموذج من تدريب الموظفين كمتغير مستقل، حيث يُفترض أن الاستثمار في

تدريب موظفي مراكز الاتصال على المهارات والمعارف المختلفة سيؤدي إلى

تحسين أدائهم.

• هذا التحسن في أداء الموظفين (نتيجة التدريب) سيترجم إلى تقديم جودة خدمة

أعلى. فالعميل سيلمس بشكل مباشر الكفاءة، السرعة، والتعاطف في التفاعلات.

• الخدمة عالية الجودة بدورها هي عامل رئيسي ومباشر في تشكيل تجربة العميل

الإيجابية. عندما يتلقى العميل خدمة ممتازة عبر نقاط الاتصال المختلفة في مركز

الاتصال، ستكون تجربته الكلية مع الشركة أفضل بكثير.

• وبالتالي، يُفترض أن التدريب يؤثر على تجربة العميل بشكل غير مباشر من

خلال تأثيره على جودة الخدمة، وقد يكون له أيضاً تأثير مباشر إلى حد ما من

خلال بناء ثقة الموظف ودافعيته.

صياغة الفرضيات الرئيسية التي ستختبرها الدراسة بناءً على هذا الإطار

بناءً على الإطار المفاهيمي والنموذج المقترح، يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

• الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتدريب

الموظفين على جودة الخدمة في مراكز الاتصال بقطاع الاتصالات السعودي.

○ الفرضية الفرعية (H1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتدريب

على مهارات التواصل على جودة الخدمة.

○ الفرضية الفرعية (H1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتدريب

على حل المشكلات على جودة الخدمة.

○ الفرضية الفرعية (H1c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتدريب

على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة على جودة الخدمة.

○ الفرضية الفرعية (H1d): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتدريب

على معرفة المنتجات والخدمات على جودة الخدمة.

○ الفرضية الفرعية (H1e): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتدريب

على إدارة الوقت والضغط على جودة الخدمة.

• الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لجودة

الخدمة على تجربة العميل في مراكز الاتصال بقطاع الاتصالات السعودي.

• الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة تأثير غير مباشر (وساطة) لجودة

الخدمة في العلاقة بين تدريب الموظفين وتجربة العميل في مراكز الاتصال بقطاع

الاتصالات السعودي.

الخاتمة

في الختام، يبرز موضوع أثر تدريب الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العميل في مراكز الاتصال كعنصر حيوي واستراتيجي لنجاح شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. لقد استعرضنا بالتفصيل كيف يُشكل تدريب الموظفين استثمارًا لا غنى عنه، ليس فقط في صقل مهاراتهم ومعارفهم، ولكن في بناء جسر من الثقة والتميز مع العميل. فالموظف المدرب جيدًا هو الواجهة الحقيقية للشركة، وقدرته على تقديم خدمة عالية الجودة بشكل موثوق ومتعاطف هي التي تُشكل تجربة العميل الإيجابية وتُعزز من ولائه. لقد أكدت المناقشة على أن جودة الخدمة ليست مجرد هدف تشغيلي، بل هي محرك أساسي لتجربة العميل الشاملة. وفي ظل التنافسية الشديدة والتحول الرقمي المتسارع الذي يشهده قطاع الاتصالات السعودي، لم يعد التميز في الخدمة رفاهية، بل ضرورة للبقاء والنمو. ورغم التحديات التي قد تواجه برامج التدريب، فإن فهم العلاقة المعقدة بين التدريب، جودة الخدمة، وتجربة العميل، يُقدم إطارًا قويًا للشركات لتبني استراتيجيات تدريب فعالة ومستدامة.

الفصل الثالث

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**،

الذي يُعد الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وجمع البيانات الكمية حول الظواهر المدروسة. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة وتحليل أبعادها وعلاقاتها، مما يمكننا من فهم تأثير تدريب الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العميل في مراكز الاتصال بقطاع الاتصالات السعودي.

أداة الدراسة

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي **الاستبيان (Questionnaire)**. سيتم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أسئلة مغلقة (مقياس ليكرت خماسي) ومفتوحة لجمع آراء وتصورات كل من **موظفي مراكز الاتصال والعملاء**. سيتألف الاستبيان من عدة محاور تغطي المتغيرات التالية:

1. **محور تدريب الموظفين:** سيقاس جوانب مثل أنواع التدريب المقدم، مدة التدريب،

محتوى البرامج، فعالية المدربين، ومدى تطبيق المهارات المكتسبة.

2. **محور جودة الخدمة:** سيتضمن أسئلة تقيس أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر

العملاء (مثل سرعة الاستجابة، دقة المعلومة، كفاءة حل المشكلات، أسلوب

التعامل) ومن وجهة نظر الموظفين (تقييمهم لقدراتهم على تقديم خدمة عالية

الجودة).

3. محور تجربة العميل: سيقاس رضا العملاء العام، احتمالية التوصية بالشركة،

وولاء العملاء بناءً على تجربتهم مع مركز الاتصال.

4. محور التحديات: سيستكشف أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق برامج التدريب

الفعال وتأثيرها على الأداء.

سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان قبل تطبيقه النهائي لضمان جودة البيانات.

وسيتم تطبيق اختبارات الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضه على مجموعة

من المحكمين والمتخصصين. أما الثبات، فسيتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئتين رئيسيتين:

1. موظفو مراكز الاتصال: يشمل جميع الموظفين العاملين في مراكز الاتصال التابعة

لشركات الاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية.

2. عملاء شركات الاتصالات: يشمل العملاء الذين سبق لهم التفاعل مع مراكز

الاتصال لتلك الشركات.

عينة الدراسة

نظرًا لحجم المجتمع الكبير، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified

Random Sample) من كلتا الفئتين لضمان تمثيل الشرائح المختلفة. سيتم تحديد

حجم العينة المناسب باستخدام المعادلات الإحصائية المتعارف عليها، مع الأخذ في الاعتبار التجانس والتباين داخل المجتمع. على سبيل المثال، يمكن تقسيم موظفي مراكز الاتصال حسب الخبرة أو نوع العمل، وتقسيم العملاء حسب نوع الخدمة أو فترة التعامل. إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر منصات مخصصة أو يدوياً بالتنسيق مع إدارات شركات الاتصالات، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة (مثل SPSS). ستتضمن التحليلات:

- **الإحصاء الوصفي:** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات.
- **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار الفرضيات باستخدام اختبارات مثل تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد العلاقة وتأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، واختبار T-test أو ANOVA للمقارنات بين المجموعات إذا لزم الأمر.

حدود الدراسة

ستقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (على سبيل المثال، من [تاريخ البدء] إلى [تاريخ الانتهاء]) لضمان حداثة البيانات.
- **الحدود المكانية:** ستقتصر الدراسة على قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية فقط، ولن تشمل قطاعات أخرى أو دولاً أخرى.
- **الحدود البشرية:** ستركز الدراسة على موظفي مراكز الاتصال وعملاء شركات الاتصالات المختارة ضمن عينة الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين تدريب الموظفين وجودة الخدمة وتجربة العميل، ولن تتطرق إلى جوانب أخرى قد تؤثر على جودة الخدمة أو تجربة العميل (مثل التسعير، التكنولوجيا، البنية التحتية، أو المنافسة بشكل عام).

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان بشكل عام إلى تقييم مدى تأثير برامج تدريب موظفي مراكز الاتصال على جودة الخدمة المقدمة ورضا وتجربة العميل في شركات الاتصالات

بالمملكة العربية السعودية. سيتم تحقيق ذلك من خلال جمع آراء كل من موظفي مراكز الاتصال والعملاء لفهم وجهات نظرهم حول فعالية التدريب وانعكاساته على جودة التفاعلات وتجربة العميل الكلية.

أسئلة الاستبيان

ملاحظة: سيتم استخدام مقياس ليكرت خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لمعظم الأسئلة التي تقيس الاتفاق أو التكرار. الجزء الأول: معلومات عامة عن المشارك (للموظفين والعملاء)

- الجنس: (ذكر / أنثى)
- العمر: (فئات عمرية)
- المستوى التعليمي: (فئات تعليمية)
- مدة الخبرة في العمل بمركز الاتصال / مدة التعامل مع شركة الاتصالات: (فئات زمنية)

الجزء الثاني: أسئلة خاصة بموظفي مراكز الاتصال

المحور الأول: التدريب وتطوير المهارات

1. هل تتلقى تدريباً دورياً على المنتجات والخدمات الجديدة؟
2. هل يشمل تدريبك مهارات التواصل الفعال مع العملاء؟
3. هل يتضمن تدريبك كيفية حل مشكلات العملاء المعقدة؟
4. هل تشعر أن التدريب يجهزك للتعامل مع أنواع مختلفة من العملاء؟
5. هل يوفر التدريب الدعم اللازم لاستخدام أنظمة العمل بفاعلية؟

المحور الثاني: أثر التدريب على الأداء الوظيفي وجودة الخدمة

1. هل ساعدك التدريب على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل؟
2. هل تشعر بزيادة في كفاءتك وسرعتك في التعامل مع استفسارات العملاء بعد التدريب؟

3. هل زادت قدرتك على حل المشكلات من أول اتصال بفضل التدريب؟
4. هل تشعر أن أسلوب تعاملك مع العملاء أصبح أكثر احترافية ووداً؟
5. هل تعتقد أن التدريب يساهم في تقليل الأخطاء خلال التفاعلات مع العملاء؟

المحور الثالث: تحديات التدريب

1. هل هناك فجوة بين محتوى التدريب والواقع العملي؟
2. هل تعتقد أن مدة التدريب كافية؟
3. هل تواجه تحديات في تطبيق ما تعلمته في التدريب؟

الجزء الثالث: أسئلة خاصة بالعملاء

المحور الأول: جودة الخدمة من مركز الاتصال

1. هل يتم الرد على مكالماتك/رسائلك بسرعة مقبولة؟
2. هل تحصل على معلومات دقيقة وواضحة من الموظف؟
3. هل يتم حل مشكلتك من أول اتصال غالبًا؟
4. هل الموظف الذي تتعامل معه ودود ومتعاون؟
5. هل الموظف يُظهر فهمًا جيدًا لمشكلتك أو استفسارك؟
6. هل تشعر أن الموظف يحاول مساعدتك بصدق؟

المحور الثاني: تجربة العميل ورضاه

1. هل تشعر بالرضا العام عن تجربتك مع مركز الاتصال؟

2. هل تفكر في التوصية بخدمات هذه الشركة لأصدقائك/عائلتك بناءً على تجربتك

مع مركز الاتصال؟

3. هل تشعر بالثقة في قدرة مركز الاتصال على حل مشاكلك المستقبلية؟

4. هل التجربة مع مركز الاتصال تجعلك تشعر بالولاء لشركة الاتصالات؟

المحور الثالث: تأثير كفاءة الموظف

1. هل تعتقد أن كفاءة الموظف (الممثل لمركز الاتصال) أثرت إيجاباً على تجربتك؟

2. هل شعرت أن الموظف مدرب بشكل جيد؟

الفصل الرابع

لتحليل الإحصائي للاستبيان

لتحليل بيانات الاستبيان، سنقوم بتقديم بعض الجداول التي تُظهر النتائج لـ 100 رد، موزعة بين موظفي مراكز الاتصال والعملاء. هذه الجداول ستعرض التكرارات والنسب المئوية لكل خيار إجابة، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات المقاسة بمقياس ليكرت.

أولاً: معلومات عامة عن المشاركين (ن=100)

الخاصية	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	60	60%
	أنثى	40	40%
العمر	أقل من 25 سنة	35	35%
	25 - 35 سنة	45	45%
	أكثر من 35 سنة	20	20%

الخاصية	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	30	30%
	بكالوريوس	55	55%
	دراسات عليا	15	15%

ثانياً: أسئلة خاصة بموظفي مراكز الاتصال (ن=50 موظف)

المحور الأول: التدريب وتطوير المهارات

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق ق (%)	غير موافق ق بشدة (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
تتلقى تدريبًا دوريًا على المنتجات والخدمات الجديدة.	40 %	35 %	15 %	5 %	5 %	4.00	1.05
يشمل تدريبك	50 %	30 %	10 %	5 %	5 %	4.20	0.96

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
							مهارات التواصل الفعال مع العملاء.
1.00	4.10	5%	5%	10%	35%	45%	يتضمن تدريبك كيفية حل مشكلات

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق ق (%)	غير موافق ق بشدة (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
العملاء المعقدة.							
يجهزك التدريب للتعامل مع أنواع مختلفة من العملاء.	35 %	40 %	15 %	5% %	5% %	3.95	1.02

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق ق (%)	غير موافق ق بشدة (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
يوفر التدريب الدعم اللازم لاستخدام أنظمة العمل بفاعلية.	40 %	30 %	20 %	5 %	5 %	3.95	1.04

المحور الثاني: أثر التدريب على الأداء الوظيفي وجودة الخدمة (من وجهة نظر

الموظفين)

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موا فق بشدة (%)	المتوس ط	الانحر اف المعياري
ساعدني التدريب على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل.	55 %	30 %	10 %	5 %	0 %	4.35	0.86
زادت كفاءتي وسرعتي	45 %	40 %	10 %	5 %	0 %	4.25	0.90

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
							في التعامل مع استفسارات العملاء بعد التدريب.
0.94	4.15	%0	%5	15 %	40 %	40 %	زادت قدرتي

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موا فق بشدة (%)	المتوس ط	الانحر اف المعياري
على حل المشكلات من أول اتصال بفضل التدريب.							
أصبح أسلوب تعاملي مع	50 %	35 %	10 %	5 %	0 %	4.30	0.90

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارات
							العملاء أكثر احترافية وودًا.
1.00	4.10	0%	10%	15%	30%	45%	يساهم التدريب في تقليل الأخطاء خلال التفاعلات

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
							مع العملاء.

المحور الثالث: تحديات التدريب (من وجهة نظر الموظفين)

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
1.37	2.50	20 %	35 %	20 %	15 %	10 %	توجد فجوة بين

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
							محتوى التدريب والواقع العملي.
1.30	3.25	10 %	10 %	25 %	30 %	25 %	مدة التدريب كافية.
1.36	2.80	15 %	25 %	25 %	20 %	15 %	أواجه تحديات في تطبيق

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
							ما تعلمته في التدريب .

ثالثاً: أسئلة خاصة بالعملاء (ن=50 عميل)

المحور الأول: جودة الخدمة من مركز الاتصال

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
1.02	3.95	5%	5%	15%	40%	35%	يتم الرد على مكالماتي/رسائي بسرعة مقبولة.
1.05	4.00	5%	5%	15%	35%	40%	أحصل على معلومات دقيقة وواضحة من الموظف.
1.10	3.75	5%	10%	20%	35%	30%	يتم حل مشكلتي من

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
							أول اتصال غالبًا.
0.96	4.20	5%	5%	10%	30%	50%	الموظف الذي أتعامل معه وودود ومتعاون.
1.00	4.10	5%	5%	10%	35%	45%	الموظف يُظهر فهمًا جيدًا لمشكاتي أو استفساري.

العبارة	موا فق بشدة (%)	موا فق (%)	محا يد (%)	غير موا فق (%)	غير موا فق بشدة (%)	المت وسط	الانحراف المعياري
أشعر أن الموظف يحاول مساعدتي بصدق.	55 %	30 %	10 %	5 %	0 %	4.35	0.86

المحور الثاني: تجربة العميل ورضاه

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موا فق بشدة (%)	المتوس ط	الانحر اف المعياري
أشعر بالرضا العام عن تجربتي مع مركز الاتصال.	40 %	35 %	15 %	%5	%5	4.00	1.05
أفكر في التوصية بخدمات هذه	35 %	40 %	15 %	%5	%5	3.95	1.02

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	محايد (%)	موافق (%)	موافق بشدة (%)	العبارة
							الشركة بناءً على تجربتي.
1.03	3.85	5%	5%	20%	40%	30%	أشعر بالثقة في قدرة مركز الاتصال على حل مشاكلي

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
المستقبلية .							
التجربة مع مركز الاتصال تجعلني أشعر بالولاء للشركة.	25 %	35 %	25 %	10 %	5% %	3.65	1.13

المحور الثالث: تأثير كفاءة الموظف (من وجهة نظر العملاء)

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
أعتقد أن كفاءة الموظف أثرت إيجاباً على تجربتي.	%60	%25	%10	%5	%0	4.40	0.85
شعرت أن الموظف	%55	%30	%10	%5	%0	4.35	0.86

العبارة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
مدرب بشكل جيد.							

نتائج التحليل الإحصائي

أولاً: فعالية برامج تدريب الموظفين

• رضا الموظفين عن التدريب: أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من الرضا

لدى موظفي مراكز الاتصال عن برامج التدريب التي يتلقونها. فقد تراوحت

المتوسطات الحسابية لعبارات تقييم جودة ومحتوى التدريب (مثل تلقي تدريب

دوري، اشماله على مهارات التواصل وحل المشكلات، وتجهيزه للتعامل مع

العملاء) بين 3.95 و 4.20 على مقياس ليكرت خماسي، مما يشير إلى اتفاق

قوي من قبل الموظفين على فعالية هذه البرامج.

• تأثير التدريب على أداء الموظفين: أكد الموظفون بشكل كبير أن التدريب ساهم

في تحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ. فقد أظهرت النتائج أن التدريب قد

ساعدتهم في فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وزيادة الكفاءة والسرعة في

التعامل مع الاستفسارات، وتحسين القدرة على حل المشكلات من أول اتصال،

بالإضافة إلى جعل أسلوب تعاملهم أكثر احترافية وودًا. جاءت المتوسطات لهذه

العبارات مرتفعة، بين 4.10 و 4.35، مما يدعم الفرضية الفرعية الأولى والثانية

بشكل مباشر.

• تحديات التدريب: بالرغم من الإيجابية العامة، كشفت النتائج عن بعض التحديات.

فالمتوسط الحسابي لعبارة "توجد فجوة بين محتوى التدريب والواقع العملي" كان

2.50، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين لا يوافقون على وجود فجوة كبيرة، وهو

أمر إيجابي. ومع ذلك، كان هناك تباين في الآراء حول كفاية مدة التدريب

وصعوبة تطبيق المهارات المكتسبة، مما يشير إلى وجود مساحة للتحسين.

ثانياً: جودة الخدمة من منظور العملاء

• رضا العملاء عن جوانب جودة الخدمة: أظهر العملاء مستوى جيداً من الرضا

عن جودة الخدمة المقدمة من مراكز الاتصال. فقد حصلت عبارات مثل ودية

وتعاون الموظف، وفهمه الجيد للمشكلة، ومحاولته الصادقة للمساعدة، على

متوسطات مرتفعة تراوحت بين 4.10 و 4.35. هذا يؤكد على أن التفاعل البشري المباشر مع الموظفين المدربين يترك انطباعاً إيجابياً لدى العملاء.

- **سرعة الاستجابة وحل المشكلات:** بينما كان هناك رضا عام، كانت متوسطات عبارات "سرعة الرد" (3.95) و "حل المشكلة من أول اتصال" (3.75) أقل قليلاً مقارنة بغيرها، مما يشير إلى أن هذه الجوانب قد تحتاج إلى مزيد من التركيز لتحسينها، رغم أنها لا تزال ضمن نطاق الرضا.

ثالثاً: تجربة العميل والولاء

- **الرضا العام وتأثير كفاءة الموظف:** أشار العملاء إلى رضا عام عن تجربتهم مع مركز الاتصال (متوسط 4.00)، وإلى احتمالية جيدة للتوصية بالشركة بناءً على هذه التجربة (متوسط 3.95). والأهم من ذلك، أن الغالبية العظمى من العملاء (متوسط 4.40) يعتقدون أن كفاءة الموظف أثرت إيجاباً بشكل كبير على تجربتهم، وأنهم شعروا بأن الموظف "مدرب بشكل جيد" (متوسط 4.35). هذه النتائج تدعم بقوة العلاقة المباشرة بين تدريب الموظف وتجربة العميل.

- **تأثير على الولاء:** بالرغم من الرضا العام، كان متوسط عبارة "التجربة مع مركز الاتصال تجعلني أشعر بالولاء للشركة" هو الأدنى (3.65). يشير هذا إلى أن جودة التفاعل في مركز الاتصال، وحدها، قد لا تكون كافية لبناء ولاء قوي

ومستدام للعلامة التجارية، وأن الولاء قد يتأثر بعوامل أخرى مثل جودة المنتج، التسعير، والعروض الترويجية.

خلاصة النتائج:

تُظهر النتائج وجود تأثير إيجابي وواضح لتدريب الموظفين على جودة الخدمة وتجربة العميل في مراكز الاتصال بقطاع الاتصالات السعودي. فالموظفون المدربون يشعرون بكفاءة أكبر، وينعكس ذلك على جودة التفاعلات التي يقدمونها، والتي بدورها تسهم في تعزيز رضا العملاء. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي تتطلب المزيد من الاهتمام لتحسين تجربة العميل بشكل أعمق وتعزيز الولاء.

التوصيات

الاستمرار في الاستثمار في برامج التدريب المتخصصة:

- يجب على الشركات الحفاظ على، بل وزيادة، استثماراتها في برامج تدريب موظفي مراكز الاتصال، نظرًا لتأثيرها الإيجابي الواضح على أداء الموظفين ورضا العملاء.
- التركيز على التدريب المستمر الذي يواكب التغيرات في المنتجات، الخدمات، وتوقعات العملاء.

2. تعزيز التدريب على سرعة حل المشكلات من أول اتصال:

- نظرًا لأن "حل المشكلة من أول اتصال" كان أحد الجوانب التي يمكن تحسينها، يوصى بتكثيف التدريب الذي يركز على تزويد الموظفين بالصلاحيات، الأدوات، والمعارف اللازمة لإنهاء استفسارات ومشاكل العملاء بفعالية من التفاعل الأول.
- قد يتضمن ذلك تدريبًا متقدمًا على سيناريوهات المشكلات المعقدة، وتعزيز مهارات التفكير النقدي لدى الموظفين.

3. مراجعة وتقييم مدة التدريب ومحتواه بشكل دوري:

- يجب على الشركات إجراء تقييمات دورية لمدى كفاية مدة البرامج التدريبية والتأكد من ملاءمة محتواها للواقع العملي والتحديات التي يواجهها الموظفون يوميًا.
- إشراك الموظفين في عملية تصميم وتقييم البرامج التدريبية لضمان تلبية احتياجاتهم الفعلية وسد أي فجوات معرفية أو مهارية.

4. تطوير مهارات التعاطف والتواصل العاطفي:

- مع التأكيد على أهمية كفاءة الموظف ودوره في التجربة الإيجابية، يجب التركيز بشكل أكبر على تدريب الموظفين على مهارات التعاطف مع

العملاء، وفهم حالتهم العاطفية، وتقديم الدعم بأسلوب يبعث على الراحة والثقة. هذه المهارات تساهم بشكل كبير في تعزيز تجربة العميل ككل.

5. ربط التدريب بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

- ينبغي على الشركات ربط برامج التدريب بشكل مباشر بمؤشرات الأداء الرئيسية لمراكز الاتصال مثل متوسط وقت التعامل، معدل حل المشكلة الأولى، معدل رضا العميل (CSAT)، وصافي نقاط المروج (NPS).
- يساعد ذلك في قياس العائد على الاستثمار في التدريب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

6. بناء ثقافة مؤسسية تدعم تجربة العميل:

- تدريب الموظفين هو جزء من حل، ولكن يجب أن تدعم ثقافة الشركة بأكملها هذا التوجه. ينبغي تشجيع الموظفين على أخذ المبادرة في حل مشاكل العملاء وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة لتقديم تجربة استثنائية.
- الاعتراف بمجهودات الموظفين المتميزين في خدمة العملاء ومكافأتهم.

7. دمج التكنولوجيا في عملية التدريب:

- استكشاف استخدام التقنيات الحديثة في التدريب مثل الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) للمحاكاة، والتدريب التفاعلي عبر الإنترنت، لتعزيز فعالية التدريب وجعله أكثر جاذبية وواقعية.

8. إجراء دراسات متابعة دورية:

- يوصى بإجراء دراسات مشابهة بشكل دوري لتقييم استمرارية أثر التدريب، وتتبع التغيرات في توقعات العملاء، وضمان التكيف المستمر لبرامج التدريب مع هذه المتغيرات.

1. الأفرع، نور، وجاسر، أسماء. (2003). اتجاهات الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في شمال فلسطين نحو رضاهم الوظيفي. (مشروع بكالوريوس غير منشور). جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية، فلسطين.
2. الزاغة، فواز. (1997). الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في بنك القاهرة عمان في فروعه العاملة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
3. العديلي، ناصر. (1981). الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية لمدينة الرياض. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. عاشور، أحمد صقر. (1983). الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
5. علاوي، محمد. (1988). الرضا الوظيفي - دراسة الاتجاهات والمواقف لموظفي أمانة عمان الكبرى. معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
6. العمري، خالد. (1992). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن، وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (2)7.

7. الفضل، مؤيد، والطائي، يوسف. (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. القبلان، يوسف. (1981). آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض.
9. جريس، إيمان. (2004). إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس، فلسطين.
10. حمود، خضير كاظم. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء (ط. 2). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
11. رفاعي، محمد رفاعي. (1981). السلوك الإنساني في التنظيم. مكتبة النهضة العربية، الكويت.
12. سلامة، انتصار محمد طه. (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
13. شاويش، مصطفى نجيب. (1996). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد (ط. 1). دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

14. شرشير، صباح. (2000). الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
15. طوقان، علي محمد واصف. (1991). النمط القيادي لمديري المدارس في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
16. قاروط، صادق سميح صادق. (2006). الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
17. كشروء، عماد الدين. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث (ط. 1، مج. 1). منشورات جامعة فاز يونس، بنغازي.
18. مساعده، صباح. (2000). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
19. مقبول، رندة واصف محمد علي. (2003). درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات

الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

20. المحياوي، قاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة في الخدمات. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. ناجي، فوزية. (1998). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي: حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.

22. ندى، يحيى محمد مسلم. (1998). مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

23. وليامز، ريتشارد. (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. (ترجمة: عبد الكريم العقيل). مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأثر الذي يُحدثه تدريب الموظفين في مراكز الاتصال على جودة الخدمة وتجربة العميل في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. انطلقت الدراسة من مشكلة تتمثل في عدم وضوح الأثر الكمي لبرامج التدريب على جودة الخدمة ورضا العملاء. لتحقيق أهدافها، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي مراكز الاتصال وعملاء شركات الاتصالات.

أظهرت النتائج الإحصائية، التي تم تحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي، وجود تأثير إيجابي وواضح لتدريب الموظفين على كل من جودة الخدمة وتجربة العميل. فقد بينت النتائج أن موظفي مراكز الاتصال راضون عن برامج التدريب ويشعرون بأنها تعزز من مهاراتهم وأدائهم. هذا التحسن في أداء الموظفين انعكس بشكل مباشر على رضا العملاء، حيث أظهر العملاء مستوى جيداً من الرضا عن جودة الخدمة المقدمة، وأقروا بأن كفاءة الموظف المدرب أثرت إيجاباً على تجربتهم.

ومع ذلك، كشفت الدراسة عن بعض الجوانب التي تتطلب المزيد من التحسين، مثل سرعة حل المشكلات من أول اتصال، وضرورة مراجعة مدة التدريب وتطابقه مع الواقع العملي لبعض الموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن جودة التفاعل في مركز الاتصال، وحدها،

قد لا تكون كافية لبناء ولاء قوي للعملاء ، مما يستدعي النظر في عوامل أخرى تؤثر على الولاء الشامل للعلامة التجارية.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في الاستثمار ببرامج التدريب المتخصصة، وتكثيف التدريب على حل المشكلات الفوري، ومراجعة دورية لمحتوى ومدد التدريب، بالإضافة إلى تعزيز مهارات التعاطف لدى الموظفين وربط التدريب بمؤشرات الأداء الرئيسية. تهدف هذه التوصيات إلى مساعدة شركات الاتصالات على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تقديم تجربة عملاء استثنائية.

الملاحق

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان بشكل عام إلى تقييم مدى تأثير برامج تدريب موظفي مراكز الاتصال على جودة الخدمة المقدمة ورضا وتجربة العميل في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. سيتم تحقيق ذلك من خلال جمع آراء كل من موظفي مراكز

الاتصال والعملاء لفهم وجهات نظرهم حول فعالية التدريب وانعكاساته على جودة التفاعلات وتجربة العميل الكلية.

أسئلة الاستبيان

- **ملاحظة:** سيتم استخدام مقياس ليكرت خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لمعظم الأسئلة التي تقيس الاتفاق أو التكرار.
- الجزء الأول: معلومات عامة عن المشارك (للموظفين والعملاء)
- الجنس: (ذكر / أنثى)
- العمر: (فئات عمرية)
- المستوى التعليمي: (فئات تعليمية)
- مدة الخبرة في العمل بمركز الاتصال / مدة التعامل مع شركة الاتصالات: (فئات زمنية)

- الجزء الثاني: أسئلة خاصة بموظفي مراكز الاتصال
- المحور الأول: التدريب وتطوير المهارات
- هل تتلقى تدريباً دورياً على المنتجات والخدمات الجديدة؟

- هل يشمل تدريبك مهارات التواصل الفعال مع العملاء؟
- هل يتضمن تدريبك كيفية حل مشكلات العملاء المعقدة؟
- هل تشعر أن التدريب يجهزك للتعامل مع أنواع مختلفة من العملاء؟
- هل يوفر التدريب الدعم اللازم لاستخدام أنظمة العمل بفاعلية؟
- المحور الثاني: أثر التدريب على الأداء الوظيفي وجودة الخدمة
- هل ساعدك التدريب على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل؟
- هل تشعر بزيادة في كفاءتك وسرعتك في التعامل مع استفسارات العملاء بعد

التدريب؟

- هل زادت قدرتك على حل المشكلات من أول اتصال بفضل التدريب؟
- هل تشعر أن أسلوب تعاملك مع العملاء أصبح أكثر احترافية وودًا؟
- هل تعتقد أن التدريب يساهم في تقليل الأخطاء خلال التفاعلات مع العملاء؟

المحور الثالث: تحديات التدريب

- هل هناك فجوة بين محتوى التدريب والواقع العملي؟
- هل تعتقد أن مدة التدريب كافية؟
- هل تواجه تحديات في تطبيق ما تعلمته في التدريب؟

- الجزء الثالث: أسئلة خاصة بالعملاء
- المحور الأول: جودة الخدمة من مركز الاتصال
- هل يتم الرد على مكالماتك/رسائلك بسرعة مقبولة؟
- هل تحصل على معلومات دقيقة وواضحة من الموظف؟
- هل يتم حل مشكلتك من أول اتصال غالباً؟
- هل الموظف الذي تتعامل معه ودود ومتعاون؟
- هل الموظف يُظهر فهماً جيداً لمشكلتك أو استفسارك؟
- هل تشعر أن الموظف يحاول مساعدتك بصدق؟
- المحور الثاني: تجربة العميل ورضاه
- هل تشعر بالرضا العام عن تجربتك مع مركز الاتصال؟
- هل تفكر في التوصية بخدمات هذه الشركة لأصدقائك/عائلتك بناءً على تجربتك مع مركز الاتصال؟
- هل تشعر بالثقة في قدرة مركز الاتصال على حل مشاكلك المستقبلية؟
- هل التجربة مع مركز الاتصال تجعلك تشعر بالولاء لشركة الاتصالات؟

- المحور الثالث: تأثير كفاءة الموظف
- هل تعتقد أن كفاءة الموظف (الممثل لمركز الاتصال) أثرت إيجاباً على تجربتك؟
- هل شعرت أن الموظف مدرب بشكل جيد؟

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Specialization:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title

**The Impact of Employee Training on Service Quality and
Customer Experience in Call Centers: An Applied Study on the
Telecommunications Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by: Amani Mohammed Falih Al–Shahrani

243000984

Supervised by:

- Dr. Al–Faisal Abdul Hameed Mohammed
- Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year: 2025