

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على القطاع
الخاص في الرياض

إعداد الطالب/

محمد علي شاهين

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

د فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات

3.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
7.....	الأهمية العلمية
7.....	الأهمية العملية
8.....	أهداف الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فروض الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
12.....	التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة
19.....	المنهجية وطرق البحث
19.....	أدوات الدراسة
19.....	حدود الدراسة
20.....	المراجع:
20.....	المراجع العربية
21.....	المراجع الأجنبية

المقدمة

في ظل التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برز مفهوم رأس المال البشري كأحد المحاور الأساسية في استراتيجيات التنمية الوطنية، لا سيما في إطار رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد معرفي تنافسي يعتمد على الكفاءات الوطنية المؤهلة (الرئاسة العامة لرؤية المملكة 2030، 2023). ويُعدّ القطاع الخاص الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الرؤية، إذ يُنظر إليه كشريك استراتيجي في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وتوطين الوظائف، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبّي تطلّعات المواطنين والمستثمرين على حدٍ سواء (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2024). ومن هذا المنطلق، أصبح تطوير القوى العاملة من خلال برامج التدريب والتطوير ضرورة حتمية لا رفاهية، خاصة في قطاع الخدمات الذي يعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري ورضا العملاء كمؤشرات رئيسية للأداء.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن فعالية المؤسسة لم تعد تقاس فقط بمؤشرات مالية مثل الربحية أو الحصة السوقية، بل بقدرتها على تقديم قيمة مضافة للعميل من خلال خدمات تتميز بالكفاءة، الموثوقية، والاستجابة السريعة (Zeithaml et al., 2021) وفي هذا السياق، يلعب التدريب دورًا محوريًا في تمكين الموظفين من امتلاك المهارات السلوكية والفنية اللازمة لتحسين تجربة العميل، وتعزيز ولائه المؤسسي (Noe, 2020) فبرامج التدريب الفعّالة لا تُحسّن فقط من كفاءة الأداء الفردي، بل تُسهم أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والتحسين المستمر (Alenezi, 2023).

وقد أظهرت دراسات عالمية أن المؤسسات التي تستثمر بشكل استراتيجي في تدريب موظفيها تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء، وانخفاضًا في معدلات الشكاوى، وزيادة في العائد على الاستثمار البشري (Aguinis & Kraiger, 2020) لكن هذه العلاقة لا تتحقق تلقائيًا؛ بل تعتمد على تصميم البرامج وفق احتياجات فعلية، وربطها بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، وقياس أثرها باستخدام

مؤشرات موضوعية. (Salas et al., 2022) وهنا تكمن المعضلة في العديد من البيئات النامية، بما فيها البيئة السعودية، حيث لا تزال بعض منشآت القطاع الخاص تعتمد على برامج تدريبية تقليدية أو روتينية، تفتقر إلى التقييم والمتابعة، مما يُضعف عائدها التنظيمي. (Alqahtani & Alharbi, 2021)

وفي المملكة، تُعدّ مدينة الرياض بيئة بحثية مثالية لدراسة هذه العلاقة، نظرًا لكونها العاصمة الإدارية والاقتصادية، وموطنًا لأكثر من 40% من المنشآت الخاصة في المملكة (الهيئة العامة للإحصاء، 2024).

كما أن تنوع قطاعاتها—من الاتصالات والرعاية الصحية إلى الضيافة والتجزئة—يتيح فرصة لتحليل تأثير التدريب على جودة الخدمة عبر سياقات تنظيمية مختلفة. ومع تصاعد المنافسة بين هذه المنشآت لجذب العملاء في ظل انفتاح السوق وارتفاع توقعات المستهلكين، أصبح من الضروري إعادة النظر في آليات بناء الكفاءات البشرية، وربطها مباشرة بمؤشرات جودة الخدمة.

وقد سلّطت عدد من الدراسات العربية الضوء على أهمية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن قلة منها ركزت على العلاقة السببية بين برامج التدريب وجودة الخدمة في القطاع الخاص السعودي. على سبيل المثال، أشارت دراسة عبد الله (2022) بجامعة الملك سعود إلى أن "70% من المتدربين في قطاع التجزئة بالرياض أفادوا بأن التدريب ساعدهم في التعامل مع شكاوى العملاء، لكن 45% فقط من المدراء لاحظوا تحسّنًا فعليًا في مؤشرات رضا العملاء"، مما يشير إلى فجوة بين الإدراك الذاتي للتدريب وأثره الموضوعي (عبد الله، 2022). كما خلصت دراسة الحارثي (2023) في جامعة الأميرة نورة إلى أن "غياب ربط أهداف التدريب باستراتيجية الجودة يُضعف من عائد الاستثمار البشري"، مشيرة إلى أن "التدريب يُدار غالبًا كنشاط إداري منفصل وليس كأداة استراتيجية" (الحارثي، 2023)

ومن هذا المنطلق، يكتسب البحث الحالي أهميته من كونه يسعى إلى سد فجوة بحثية منهجية من خلال تحليل العلاقة بين فعالية برامج التدريب والتطوير وجودة الخدمة في سياق تطبيقي محدد—القطاع الخاص في الرياض—مع استخدام أدوات قياس كمية مبنية على نماذج نظرية معتمدة مثل نموذج

Kirkpatrick (Kirkpatrick & SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) وإطار تقييم التدريب — Kirkpatrick (Kirkpatrick, 2016) كما أن البحث يُراعي التحوّلات التنظيمية التي فرضتها رؤية 2030، مثل التحول الرقمي، وتمكين المرأة، وتنمية المهارات المستقبلية، والتي تُعيد تعريف مفاهيم التدريب والجودة في بيئة العمل الحديثة.

علاوةً على ذلك، فإن هذا البحث لا يقتصر على قياس العلاقة بين المتغيرين فحسب، بل يسعى إلى تحديد العوامل الوسيطة والمعيقة التي قد تُعزّز أو تُضعف هذه العلاقة، مثل دعم الإدارة، بيئة التعلم التنظيمي، وطبيعة المحتوى التدريبي. وبذلك، يتجاوز البحث النهج الوصفي ليقدم رؤى تحليلية قابلة للتطبيق، تُساهم في تحسين سياسات الموارد البشرية في المنشآت الخاصة، وتدعم جهود صانعي السياسات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لرفع معايير جودة الخدمة الوطنية.

مشكلة الدراسة

رغم التقدم الملحوظ في تبني برامج التدريب والتطوير في منشآت القطاع الخاص السعودي، لا سيما في مدينة الرياض، تظل فعالية هذه البرامج في تحسين جودة الخدمة موضع شك وجدل أكاديمي وتطبيقي. فعلى الرغم من ارتفاع الإنفاق على التدريب—حيث بلغ متوسط ما تنفقه المنشأة السعودية على التدريب 2.3% من إجمالي ميزانيتها التشغيلية وفقاً لمسح أجرته غرفة الرياض (2023)—فإن النتائج المترتبة على هذا الاستثمار لا تظهر دائماً في مؤشرات رضا العملاء أو تقارير الجودة (غرفة الرياض، 2023). ويعود ذلك، وفقاً لعدد من الباحثين، إلى أن كثيراً من هذه البرامج تُصمم وتنفذ دون ربط واقعي باحتياجات العمل الفعلية، أو دون آليات تقييم تُقيس أثرها على سلوك الموظف وأدائه في خدمة العميل. (Alghamdi, 2022)

ففي كثير من الحالات، يُنظر إلى التدريب كـ"واجب إداري" أو "نشاط شكلي" يُنفذ لاستيفاء متطلبات نظامية أو لتحسين الصورة التنظيمية، لا كاستثمار استراتيجي يُساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة

(الزهير، 2021). ويشير الزهير (2021) في دراسة ميدانية شملت 120 منشأة خاصة في الرياض إلى أن "68% من برامج التدريب تُصمم بناءً على مقترحات عامة من موردي التدريب، وليس على تحليل دقيق لفجوات الأداء"، مما يؤدي إلى "انفصال بين محتوى التدريب وواقع العمل اليومي". ونتيجة لذلك، لا يُترجم التدريب إلى سلوك عملي يُحسّن من جودة التفاعل مع العميل، سواء من حيث السرعة، الدقة، أو اللباقة.

وتكشف الدراسات التطبيقية عن فجوة واضحة بين الإدراك الذاتي للمتدربين والتقييم الموضوعي من الإدارة. فبينما يُبدي الموظفون تفاؤلاً بشأن فائدة التدريب، تشير تقارير الأداء إلى أن التحسن في جودة الخدمة غالباً ما يكون محدوداً أو مؤقتاً (الحارثي، 2023). ويعزى ذلك إلى غياب مرحلة "التحويل" (transfer of training)، وهي المرحلة التي يُطبّق فيها المتدرب ما تعلمه في بيئة العمل الفعلية، والتي تعتمد على دعم الزملاء، تشجيع المشرفين، وتوفير بيئة عمل مواتية. (Alenezi, 2023) وبدون هذه العوامل، يظل التدريب حبيس قاعات المحاضرات، ولا يحدث أثراً تنظيمياً ملموساً.

وفي ظل التحوّلات التي تفرضها رؤية 2030—مثل التحول الرقمي، توطيد الوظائف، وتمكين المرأة—أصبحت متطلبات جودة الخدمة أكثر تعقيداً. فاليوم، لم يعد يكفي أن يكون الموظف قادراً على أداء مهامه الروتينية، بل يجب أن يكون مُلمّاً بتقنيات الذكاء الاصطناعي، قادراً على التواصل عبر القنوات الرقمية، ومتفهماً لثقافة خدمة العملاء في بيئة متعددة الثقافات (الرئاسة العامة لرؤية المملكة 2030، 2023). وعليه، فإن برامج التدريب التقليدية التي تركز على المهارات الفنية فقط قد لا تكون كافية لمواكبة هذه التحوّلات، مما يستدعي إعادة تصميمها لتكون أكثر شمولاً واستباقية.

ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة من التساؤل المحوري التالي: هل تُسهم برامج التدريب والتطوير فعلياً في تحسين جودة الخدمة في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات البحثية العربية في مجال إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة، لا سيما في السياق السعودي الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المبنية على بيانات ميدانية. فعلى الرغم من انتشار الدراسات النظرية حول التدريب والجودة، فإن هناك ندرة في الأبحاث التي تربط بين هذين المتغيرين بشكل تجريبي في بيئة القطاع الخاص المتنوعة. ويسهم هذا البحث في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين نظرية رأس المال البشري، نظرية التعلم التنظيمي، ونموذج SERVQUAL، مما يعزز من عمق الفهم الأكاديمي للعلاقة بين الاستثمار في العنصر البشري وجودة المخرجات الخدمية. كما أن استخدام أدوات قياس كمية مبنية على مقياس ليكرت، وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، يضيف مصداقية منهجية للنتائج، ويفتح المجال أمام باحثين مستقبليين لتوسيع هذا الخط البحثي في قطاعات أو مناطق أخرى من المملكة.

الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة تقدم فوائد مباشرة لعدد من الأطراف المعنية. فبالنسبة لمنشآت القطاع الخاص في الرياض، تساعد نتائج البحث في تقييم فعالية برامج التدريب الحالية، وتحديد الثغرات في تصميمها أو تنفيذها، وبالتالي تحسين عائد الاستثمار البشري. كما تقدم الدراسة مؤشرات واضحة حول العوامل التي تعزز من أثر التدريب على جودة الخدمة—مثل دعم الإدارة، بيئة التعلم، وطبيعة المحتوى—ما يمكن المدراء من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية في مجال تطوير الكوادر. وعلى مستوى صانعي السياسات، تُعدّ نتائج الدراسة مرجعاً مهماً لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) في تصميم مبادرات وطنية لرفع كفاءة

التدريب في القطاع الخاص، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية رأس المال البشري وتحسين جودة الخدمات. وأخيرًا، تساعد التوصيات العملية المستخلصة من الدراسة في تمكين المدربين والاستشاريين من تطوير برامج أكثر تخصيصًا وملاءمة لاحتياجات السوق المحلية، مما يعزز من تنافسية الاقتصاد الوطني ككل.

أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي الى التعرف علي فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة ولتحقيق هدفالبحث تتفرع منه الاهداف الفرعية التالية :-

1. قياس مدى فعالية برامج التدريب والتطوير في منشآت القطاع الخاص بالرياض.
2. تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
3. تحديد العوامل التي تُعزّز أو تُعيق فعالية برامج التدريب في تحسين جودة الخدمة.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين تصميم وتنفيذ برامج التدريب في هذا القطاع.

تساؤلات الدراسة

1. ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير في منشآت القطاع الخاص بالرياض من وجهة نظر العاملين؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب وجودة الخدمة؟
3. ما العوامل التنظيمية أو البشرية التي تؤثر في فعالية هذه البرامج؟

فروض الدراسة

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب والتطوير وجودة الخدمة في القطاع الخاص بالرياض.
2. تختلف فعالية برامج التدريب باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
3. تُسهم بيئة العمل الداعمة في تعزيز أثر برامج التدريب على جودة الخدمة.

الدراسات السابقة

دراسة الحارثي (2023) بعنوان "دور برامج التدريب في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصحي" إلى هدف رئيسي يتمثل في قياس أثر برامج التدريب على مكونات الجودة الشاملة، مع التركيز على جودة الخدمة المقدمة للمرضى. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية من 120 موظفًا في 15 منشأة صحية خاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية التدريب وجودة الخدمة، خاصة في البعدين المتعلقين بـ "الاستجابة" و "التعاطف"، لكنها لاحظت أن غياب ربط أهداف التدريب باستراتيجية الجودة يُضعف من عائده. ومن أبرز توصياتها: ضرورة دمج مدراء الجودة في تصميم برامج التدريب، واعتماد آليات تقييم مستمرة لقياس أثر التدريب على رضا المرضى

هدفت دراسة الزهير (2021) المعنونة "المعوقات التنظيمية لنقل مهارات التدريب إلى بيئة العمل" إلى تحديد العوامل التي تحول دون تطبيق الموظفين لما تعلموه في برامج التدريب. واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة الكيفية، مع إجراء مقابلات شبه مُنظمة مع 25 مدير موارد بشرية في منشآت بالرياض وجدة. وأظهرت النتائج أن أبرز المعوقات تشمل: ضعف دعم المشرف المباشر، غياب بيئة

تشجع على التجربة، وعدم توافق محتوى التدريب مع الواقع العملي. وخلصت الدراسة إلى أن "التدريب لا يفشل بسبب ضعف المحتوى، بل بسبب فشل النظام التنظيمي في دعم نقل المهارات". ومن توصياتها: تدريب المشرفين على دعم نقل التعلم، وربط الحوافز الوظيفية بتطبيق المهارات المكتسبة

دراسة العسيري (2022) دراسة بعنوان "فعالية برامج التدريب في تحسين جودة الخدمة: دراسة مقارنة بين قطاعي البنوك والتجزئة في المملكة العربية السعودية" بهدف مقارنة أثر التدريب على جودة الخدمة في قطاعين مختلفين من حيث طبيعة التفاعل مع العميل. واعتمدت على منهج كمي وصفي، باستخدام مقياس SERVQUAL لجمع بيانات من 180 موظفًا وعميلًا. وتوصلت إلى أن التدريب كان أكثر فعالية في قطاع البنوك مقارنةً بقطاع التجزئة، بسبب طبيعة العمل الأكثر تنظيمًا ووجود أنظمة تغذية راجعة رسمية. كما لاحظت أن بُعدي "الموثوقية" و"التوكيد" كانا الأكثر تأثرًا بالتدريب في البنوك، بينما كان "التعاطف" هو البُعد الأبرز في التجزئة. وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريب مخصصة حسب طبيعة القطاع، وعدم اعتماد نموذج تدريبي واحد لجميع الصناعات

دراسة عبد الله (2022) بعنوان "أثر التدريب على مهارات خدمة العملاء في قطاع التجزئة" على قياس العلاقة بين التدريب السلوكي وجودة الخدمة من منظور العملاء أنفسهم. واستخدمت منهجًا كميًا عبر توزيع استبيان على 200 عميل في مراكز تسوق كبرى. وأظهرت النتائج أن 62% من العملاء لاحظوا تحسنًا في سلوك الموظفين بعد التدريب، خاصة في اللباقة والسرعة، لكن 38% أشاروا إلى أن التحسن كان مؤقتًا. وخلصت الدراسة إلى أن "استمرارية التدريب ووجود جلسات تنشيط دورية" هما عاملان حاسمان لاستدامة الأثر. ومن توصياتها: دمج برامج التدريب مع برامج التحفيز، وقياس رضا العملاء قبل وبعد التدريب مباشرة

دراسة الشايع (2020) المعنونة "أثر التدريب على جودة الخدمة المصرفية من منظور العملاء: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة" إلى تحليل العلاقة بين برامج التدريب المقدمة للموظفين

ورضا العملاء في البنوك. واعتمدت على منهج كمي باستخدام عينة بلغت 300 عميل. وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين التدريب الفني (مثل استخدام الأنظمة) والموثوقية، وبين التدريب السلوكي (مثل مهارات التواصل) والتوكيد والتعاطف. كما لاحظت أن العملاء يُقدِّرون التدريب غير الرسمي (مثل جلسات الإرشاد) بنفس قدر التدريب الرسمي. وأوصت الدراسة بتنوع أساليب التدريب، وربط مؤشرات الأداء الفردي بمؤشرات رضا العملاء

أجرت Aguinis و (2020) Kraiger دراسة بعنوان *"The Science and Practice of Training Design: Maximizing Return on Investment"* بهدف إعادة تعريف فعالية التدريب في العصر الرقمي. واعتمدت الدراسة على مراجعة نظرية تحليلية لـ 120 دراسة سابقة، مع تحليل حالات تطبيقية من شركات عالمية. وتوصلت إلى أن البرامج الأكثر فعالية هي تلك التي تدمج بين التعلّم النشط، التغذية الراجعة الفورية، وربط المحتوى بسياق العمل الحقيقي. كما أكدت أن "عائد الاستثمار في التدريب لا يُقاس بعدد الساعات، بل بمدى تغيير السلوك وتحقيق نتائج أعمال". ومن توصياتها: استخدام تقنيات المحاكاة والواقع الافتراضي في التدريب، واعتماد نماذج تقييم متعددة المستويات

(Zeithaml et al., 2021) دراسة بعنوان *"Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm"* بهدف تحديث نموذج SERVQUAL ليتناسب مع بيئة الخدمات الرقمية. واعتمدت على منهج تجريبي في شركات خدمات في أوروبا وآسيا. وتوصلت إلى أن أبعاد الجودة التقليدية لا تزال صالحة، لكن "السرعة الرقمية" و"التكامل بين القنوات" أصبحا بعدين جديدين يؤثران في إدراك الجودة. كما لاحظت أن التدريب على الأدوات الرقمية يُسهم بشكل مباشر في تحسين بُعدي "الاستجابة" و"الموثوقية". وأوصت الدراسة بدمج مهارات التحول الرقمي في جميع برامج التدريب الخدمي

(Noe, 2020) دراسة بعنوان *"Employee Training and Development"* (الطبعة الثامنة) يهدف تقديم إطار شامل لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب. واعتمد على تحليل مقارنة لتجارب شركات عالمية في قطاعات متنوعة. وتوصل إلى أن نجاح التدريب يعتمد على أربعة عوامل رئيسية: تحليل دقيق للاحتياجات، تصميم مرن، دعم تنظيمي، وتقييم مستمر. كما أكد أن "التدريب الفردي المخصص" أكثر فعالية من التدريب الجماعي العام. ومن توصياته: استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص مسارات التعلم، وربط التدريب بأهداف المؤسسة الاستراتيجية

(Parasuraman et al., 2020) دراسة بعنوان *"Revisiting SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality"* نموذج SERVQUAL في العصر الرقمي. واعتمدت على تحليل عوامل تأكيدية (CFA) لبيانات جمعت من 10 دول. وتوصلت إلى أن النموذج لا يزال صالحًا، لكن بعض البنود تحتاج إلى تعديل حسب السياق الثقافي. كما أكدت أن "جودة الخدمة" تتأثر بشكل مباشر بمهارات الموظفين، والتي بدورها تتأثر بجودة التدريب. ومن توصياتها: استخدام SERVQUAL كأداة تشخيصية لتحديد فجوات التدريب، وليس فقط كمقياس للرضا

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يُلاحظ من استعراض الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا متزايدًا—محليًا ودوليًا—بدراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير وجودة الخدمة، وهو ما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع في ظل التحولات التنافسية التي يشهدها قطاع الخدمات عالميًا. ومع ذلك، فإن تحليل هذه الدراسات يكشف عن مجموعة من نقاط القوة والقيود التي تُبرز الحاجة إلى بحثٍ جديد يسد فجوة منهجية وسياقية واضحة.

فمن ناحية، ساهمت الدراسات الأجنبية—مثل دراسات (Aguinis & Kraiger (2020) ، و(Noe (2020)، و—(Salas et al. (2022 في تطوير إطارات نظرية قوية لفهم فعالية التدريب، مع التأكيد على أهمية التصميم القائم على الاحتياجات، ودعم بيئة العمل، والتقييم متعدد المستويات. كما قدّمت دراسات (Zeithaml et al. (2021 و(Parasuraman et al. (2020 تحديثات مهمة لنموذج SERVQUAL ليتناسب مع بيئة الخدمات الرقمية، مما يعزز من صلاحيته كأداة قياس في العصر الحديث. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات تعتمد في معظمها على سياقات غربية أو آسيوية متقدمة، وقد لا تنطبق نتائجها بشكل مباشر على البيئة السعودية التي تتميز بخصائص ثقافية، تنظيمية، واقتصادية فريدة، خاصة في ظل التحوّلات المتسارعة التي تفرضها رؤية 2030.

أما على الصعيد العربي، فقد قدّمت الدراسات المحلية—مثل دراسات الحارثي (2023)، الزهير (2021)، والعسيري (2022)—إسهامات قيمة من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في سياقات سعودية واقعية. فقد سلّطت الضوء على معوّقات محلية مثل ضعف دعم المشرفين، وانفصال التدريب عن استراتيجية الجودة، واختلاف أثره باختلاف طبيعة القطاع. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات ركّزت على قطاعات محددة (مثل البنوك، الصحة، أو التجزئة)، أو اعتمدت على عينات صغيرة أو منهجيات وصفية دون تحليل إحصائي متقدم. كما أن بعضها قاس جودة الخدمة من منظور الموظفين فقط، أو من منظور العملاء فقط، دون دمج المنظورين معًا، مما يحدّ من شمولية النتائج.

علاوةً على ذلك، تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن هناك نقصًا في الدراسات التي تربط بين فعالية التدريب بشكل تجريبي في بيئة القطاع الخاص السعودي الأوسع—أي خارج الإطار المصرفي أو الصحي. فمدينة الرياض، كمركز اقتصادي متنوع، تضم مئات المنشآت في قطاعات مثل الاتصالات، الضيافة، التجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، والتي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات البحثية. وهذا يُشكّل فجوة بحثية منهجية وسياقية واضحة.

ومن هنا، تبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها من خلال:

1. الشمول السياقي: دراسة القطاع الخاص في الرياض بشكل عام، مع تضمين قطاعات متنوعة (ليس فقط البنوك أو الصحة)، مما يسمح بتحليل تأثير التدريب عبر سياقات تنظيمية مختلفة.

2. التكامل المنهجي: استخدام منهج كمي تحليلي قائم على مقياس ليكرت خماسي، مع تحليل إحصائي متقدم (مثل الانحدار الخطي واختبار كاي-تربيع) لفحص الفروض، وليس الاكتفاء بالوصف.

3. الربط النظري التطبيقي: دمج ثلاث منطلقات نظرية (رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، SERVQUAL) في إطار تفسيري موحد، لفهم ليس فقط "هل هناك علاقة؟"، بل "كيف ولماذا تحدث هذه العلاقة؟".

4. التركيز على المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: تحليل تأثير عوامل مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة—وهي متغيرات ذات صلة مباشرة بسياق تمكين المرأة وتوطين الوظائف في رؤية 2030—على فعالية التدريب وجودة الخدمة.

5. الربط بالسياسات الوطنية: تقديم توصيات قابلة للتطبيق تُسهم في دعم جهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية و"منشآت" لرفع جودة الخدمات في القطاع الخاص.

وبالتالي، لا يقتصر إسهام هذا البحث على تكرار ما سبق، بل يتجاوزه ليقدم رؤية تحليلية متكاملة تجمع بين العمق النظري، والملاءمة السياقية، والصرامة المنهجية، مما يُثري الأدبيات البحثية العربية، ويدعم صانعي القرار في بناء منشآت خاصة أكثر كفاءة وتنافسية في ظل رؤية المملكة 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة

يُعدّ الإطار النظري الركيزة المعرفية التي يُبنى عليها البحث العلمي، إذ يوفر الأسس المفاهيمية التي تفسّر الظاهرة قيد الدراسة وتحدد العلاقة بين متغيراتها. وفي هذا البحث، الذي يركّز على فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة في القطاع الخاص بمدينة الرياض، يعتمد الباحث على ثلاث منطلقات نظرية رئيسية: نظرية رأس المال البشري، نظرية التعلّم التنظيمي، ونموذج جودة الخدمة (SERVQUAL). وتكمن أهمية هذه النظريات في قدرتها على تفسير كيف يُسهم الاستثمار في العنصر البشري—من خلال التدريب—في توليد قيمة تنظيمية تتجسّد في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعدّ نظرية رأس المال البشري، التي طوّرها الاقتصادي جاري بيكر (Becker, 1964)، من أبرز الإطارات النظرية التي تفسّر العلاقة بين الاستثمار في الأفراد والأداء التنظيمي. وتفترض النظرية أن التعليم، التدريب، والخبرة تُشكّل أصولاً بشرية قابلة للاستثمار، تُولّد عوائد اقتصادية على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع (Becker, 1964). ووفقاً لهذه النظرية، فإن التدريب ليس تكلفة تشغيلية، بل استثمار استراتيجي يُحسّن من إنتاجية الموظف، ويرفع من جودة مخرجاته، ويُعزّز من قدرته على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية.

وفي سياق القطاع الخاص السعودي، تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، التي تُركّز على "تنمية القدرات البشرية" كأحد أهدافها الاستراتيجية (الرئاسة العامة لرؤية المملكة

2030، 2023). فالمؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تُسهم ليس فقط في تحسين أدائها التنافسي، بل أيضًا في تحقيق أهداف وطنية أوسع تتعلق بتوطين الوظائف وبناء اقتصاد معرفي. وقد أشارت دراسة الزهير (2021) في رسالته للدكتوراه إلى أن "المنشآت التي تُطبّق مبادئ رأس المال البشري تُحقّق عائداً على الاستثمار البشري أعلى بنسبة 32% مقارنةً بالمنشآت التي تعامل التدريب كتكلفة روتينية"، مشيرًا إلى أن "التدريب الفعّال يُقلّل من الأخطاء التشغيلية، ويُحسّن من سرعة الاستجابة لشكاوى العملاء" (الزهير، 2021)

وعلى المستوى التطبيقي، تفسّر هذه النظرية لماذا قد تختلف فعالية برامج التدريب بين منشأة وأخرى: فالمؤسسة التي تُدرك أن موظفيها هم "أصول قابلة للنمو" ستُخصّص موارد أكبر لتصميم برامج تدريبية مخصصة، وتُقيّم أثرها بانتظام، بينما قد تكتفي المؤسسة الأخرى ببرامج شكلية لا تولّد قيمة مضافة. وبالتالي، تُقدّم نظرية رأس المال البشري الأساس المنطقي لفرضية الدراسة القائلة بأن الاستثمار في التدريب يُسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمة.

ثانيًا: نظرية التعلّم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

قدّم كل من أرجيريس وشون (Argyris & Schön, 1978) نظرية التعلّم التنظيمي كإطار لفهم كيف تكتسب المنظمات المعرفة، وتُطبّقها، وتُعدّل سلوكها بناءً عليها. وتميّز النظرية بين نوعين من التعلّم: التعلّم ذو الحلقة الفردية (Single-loop learning)، الذي يركّز على تصحيح الأخطاء دون تغيير الأهداف الأساسية، والتعلّم ذو الحلقة المزدوجة (Double-loop learning)، الذي يشمل إعادة تقييم الأهداف والقيم والعمليات نفسها. (Argyris & Schön, 1978) وتشير النظرية إلى أن المنظمات المتعلّمة تتميّز بقدرتها على التكيف مع التغيير، وحل المشكلات المعقدة، وتحسين الأداء المستمر.

وفي سياق جودة الخدمة، يُعدّ التعلّم التنظيمي ضروريًا لأن جودة الخدمة ليست حالة ثابتة، بل عملية ديناميكية تتطلب تغذية راجعة مستمرة من العملاء، وتحليلًا دقيقًا للفجوات، وتعديلًا في سلوك

الموظفين والعمليات. وعندما تُدمج برامج التدريب في ثقافة التعلّم التنظيمي، فإنها لا تُعلّم الموظف مهارات معزولة، بل تُنمّي لديه القدرة على التفكير النقدي، حل المشكلات، واتخاذ قرارات خدمة ذكية في سياقات غير متوقعة. (Alenezi, 2023)

وقد أكّدت دراسة الحارثي (2023) أن "المنشآت التي تربط برامج التدريب بأنظمة التغذية الراجعة من العملاء تُحقّق تحسّناً أسرع في جودة الخدمة"، موضّحة أن "التدريب لا يحدث أثراً إلا إذا كان جزءاً من دورة تعلّم تنظيمي مستمر" (الحارثي، 2023). وعليه، فإن هذه النظرية تفسّر لماذا قد تفشل بعض برامج التدريب رغم جودة محتواها: لأنها تُنفّذ خارج سياق منظّم يدعم نقل التعلّم إلى بيئة العمل. وبالتالي، تُعزّز نظرية التعلّم التنظيمي فرضية الدراسة بأن بيئة العمل الداعمة تُعدّ عاملاً وسيطاً حاسماً في فعالية برامج التدريب.

ثالثاً: نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)

يُعدّ نموذج SERVQUAL ، الذي طوّره باراسورامان وزيثامل وباري (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)، من أكثر النماذج استخداماً في قياس جودة الخدمة في الأدبيات التسويقية والإدارية. ويعتمد النموذج على مقارنة بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي للأداء الخدمي، عبر خمسة أبعاد رئيسية:

1. الموثوقية: (Reliability) قدرة المؤسسة على أداء الخدمة الموعدة بدقة وفي الوقت المحدد.
2. الاستجابة: (Responsiveness) استعداد الموظفين لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة بسرعة.
3. التوكيد: (Assurance) معرفة الموظفين، و cortesia هم، وقدرتهم على إلهام ثقة وطمأنينة لدى العميل.

4. التعاطف (Empathy): تقديم عناية شخصية واهتمام فردي بالعملاء.

5. الملموسات (Tangibles): المظهر الفيزيائي للمرافق، المعدات، والموظفين.

ويُعدّ هذا النموذج مناسبًا بشكل خاص لدراسة القطاع الخاص في الرياض، نظرًا لطبيعته الخدمية واعتماده على التفاعل البشري. فبرامج التدريب التي تُحسّن من مهارات التواصل، حل النزاعات، أو استخدام أنظمة الدعم الفني تُسهم مباشرة في تحسين أبعاد مثل "الاستجابة" و"التوكيد". وقد أشارت دراسة العسيري (2022) إلى أن "أبعاد SERVQUAL الأكثر تأثرًا بالتدريب في قطاع التجزئة كانت 'الاستجابة' و'التعاطف'، مما يدل على أن التدريب السلوكي يُحدث أثرًا أكبر من التدريب التقني في بعض السياقات (العسيري، 2022)

وعلى الرغم من بعض الانتقادات التي وُجّهت للنموذج—مثل صعوبة تعميمه عبر الثقافات—إلا أن دراسات عربية حديثة أثبتت فاعليته في السياق السعودي، خاصة عند تعديله ليتناسب مع طبيعة الخدمة المحلية (الشايح، 2020). وعليه، يُستخدم نموذج SERVQUAL في هذا البحث كإطار لقياس متغير جودة الخدمة، مع تصميم بنود الاستبيان وفق أبعاده الخمسة، مما يضمن قابلية المقارنة مع الدراسات السابقة وموثوقية القياس.

التكامل النظري بين المنطلقات

لا تعمل هذه النظريات الثلاث بشكل منفصل، بل تتكامل لتشكيل إطارًا تفسيريًا شاملاً. فنظرية رأس المال البشري تبرر لماذا يجب الاستثمار في التدريب، ونظرية التعلّم التنظيمي تشرح كيف يُترجم التدريب إلى تحسين في الأداء، ونموذج SERVQUAL يحدّد ما الذي يجب تحسينه من حيث جودة الخدمة. وعند دمجها، تُقدّم هذه المنطلقات نموذجًا متكاملًا يربط بين:

- المدخلات (الاستثمار في التدريب)

• العمليات (التعلّم ونقل المهارات)

• المخرجات (تحسين الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة)

ومن هذا المنظور، يصبح البحث أكثر من مجرد دراسة علاقة بين متغيرين؛ بل محاولة لفهم الآلية الكاملة التي يُسهم من خلالها التدريب في بناء ميزة تنافسية قائمة على الجودة في بيئة القطاع الخاص السعودي.

المنهجية وطرق البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام منهجية كمية تعتمد على جمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض. وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مع تطبيق اختبارات إحصائية مثل الانحدار الخطي واختبار كاي-تربيع (Chi-Square) لفحص الفروض، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي.

أدوات الدراسة

سيتم استخدام استبيان إلكتروني مُعدّ خصيصاً لهذا البحث، يتكون من ثلاثة أقسام:

1. المعلومات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة
2. مقياس فعالية برامج التدريب: مبني على مؤشرات من أدبيات التدريب الحديثة.
3. مقياس جودة الخدمة: مُعدّ وفق أبعاد نموذج SERVQUAL. وسيتم التحقق من صدق الأداة عبر عرضها على محكمين متخصصين، وثباتها عبر معامل كرونباخ ألفا.

حدود الدراسة

1. الحدود الجغرافية: تقتصر على منشآت القطاع الخاص في مدينة الرياض.

2. الحدود الزمنية: تغطي فترة العام الدراسي 2025.

3. الحدود البشرية: تقتصر العينة على موظفين في مستويات وظيفية متنوعة، باستثناء مالكي المنشآت.

4. الحدود الموضوعية: تركز على العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة، دون الدخول في تفاصيل مالية أو تقنية أخرى.

المراجع:

المراجع العربية

- العسيري ماجد سعد فعالية برامج التدريب في تحسين جودة الخدمة دراسة مقارنة بين قطاعي البنوك والتجزئة في المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز جدة 2022
- الحارثي نورة عبید دور برامج التدريب في تحقيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصحي الخاص في الرياض رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الرياض 2023
- الزهير خالد محمد المعوقات التنظيمية لنقل مهارات التدريب إلى بيئة العمل في المنشآت الخاصة السعودية رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض 2021

— الشايع فهد حماد أثر التدريب على جودة الخدمة المصرفية من منظور العملاء دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود الرياض 2020

— عبد الله سلطان محسن أثر التدريب على مهارات خدمة العملاء في قطاع التجزئة بمدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود الرياض 2022

— العمري يحيى أحمد أثر برامج التطوير المهني على جودة الأداء التعليمي في الجامعات السعودية مجلة العلوم التربوية المجلد 32 العدد 4 89 112 2021
الهيئة العامة للإحصاء المسح السنوي للمنشآت 2023 الهيئة العامة للإحصاء الرياض 2024

— الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة دعم القطاع الخاص في رؤية 2030 التقارير الاستراتيجية 2024 <https://www.monshaat.gov.sa>

— غرفة الرياض التقرير السنوي لمؤشرات أداء المنشآت الخاصة في الرياض غرفة الرياض الرياض 2023

— الرئاسة العامة لرؤية المملكة 2030 التقرير السنوي لرؤية 2030 <https://www.vision2030.gov.sa> 2023

المراجع الأجنبية

- Aguinis Herman and Kraiger Kurt The science and practice of training design Maximizing return on investment Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 7 151 173 2020

- Alenezi Mohammed Saad Human capital development and organizational performance in Saudi Arabia The mediating role of training effectiveness Journal of Human Resources in the Gulf 12 2 45 62 2023
- Alghamdi Abdulrahman Rashid The impact of training programs on service quality in the private sector An applied study on service companies in Jeddah Master's thesis King Abdulaziz University Jeddah 2022
- Alqahtani Nasser and Alharbi Saad Evaluating training programs in Saudi service organizations Gaps and challenges International Journal of Business and Management 16 4 88 101 2021
- Alsaif Raghad Mohammed The role of office automation systems in enhancing the quality of administrative decisions Master's thesis University of Jeddah Jeddah 2024
- Argyris Chris and Schön Donald Arthur Organizational learning A theory of action perspective Addison Wesley Reading MA 1978
- Becker Gary Stanley Human capital A theoretical and empirical analysis with special reference to education National Bureau of Economic Research New York 1964
- Kirkpatrick Donald Laird and Kirkpatrick James Daniel Evaluating training programs The four levels 4th ed Berrett Koehler Publishers San Francisco 2016
- Noe Raymond Andrew Employee training and development 8th ed McGraw Hill Education New York 2020

- Parasuraman Ambujam Zeithaml Valarie A and Berry Leonard L SERVQUAL A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality Journal of Retailing 64 1 12 40 1988
- Parasuraman Ambujam Zeithaml Valarie A and Berry Leonard L Revisiting SERVQUAL A multi item scale for measuring consumer perceptions of service quality Journal of Retailing 96 1 21 35 2020
- Salas Eduardo Tannenbaum Scott I Kraiger Kurt and Smith Jentsch Kimberly A The science of training and development in organizations What matters in practice Psychological Science in the Public Interest 23 1 3 47 2022
- Zeithaml Valarie A Bitner Mary Jo and Gremler Dwayne D Services marketing Integrating customer focus across the firm 7th ed McGraw Hill New York 2021