

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

اثر التدريب و التطوير على جودة الخدمة بالتطبيق على شركة الاتصالات  
السعودية سوا في مدينة جدة

خديجة محمود

233001503

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٥  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٦  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٦  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٧  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٧  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٨  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٩  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٩  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ١١ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ١٢ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ١٤ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ١٦ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
|    | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      |
| ١  | .....                                                  |
|    | ٧                                                      |
| ١٨ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٩ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ٢٠ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ٢١ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ٢٣ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ٢٤ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

تُعد جودة الخدمة من أبرز العوامل التي تحدد مستوى تنافسية شركات الاتصالات وقدرتها على الحفاظ على عملائها في ظل بيئة اتصالية تتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المستمر. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي تقوم بها شركات الاتصالات في البنية التحتية والتقنيات الحديثة، إلا أن مستوى جودة الخدمة المقدمة لا يزال يتباين تبعًا لكفاءة الموارد البشرية، خصوصًا ما يتعلق ببرامج التدريب والتطوير. ومن هنا تبرز المشكلة البحثية المتمثلة في وجود قصور محتمل في فاعلية برامج التدريب والتطوير المقدمة للموظفين، مما قد ينعكس سلبيًا على جودة الخدمة المقدمة للعملاء في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في قطاع الاتصالات وقطاعات خدمية أخرى. فقد أشارت دراسات إلى وجود أثر إيجابي مباشر لبرامج التدريب المستمر في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مهارات التواصل وخدمة العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز رضا العملاء وجودة الأداء الخدمي. كما أوضحت دراسات أخرى أن الاستثمار في تطوير القدرات الفنية والسلوكية للعاملين يسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية ورفع سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء. في المقابل، بيّنت بعض الأبحاث أن ضعف التخطيط للبرامج التدريبية أو عدم مواءمتها للاحتياجات الفعلية للعمل يؤدي إلى محدودية أثرها على جودة الخدمة.

على الرغم من تنوع الدراسات التي تناولت أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة، إلا أن هناك فجوات بحثية ما تزال قائمة، تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي ركزت على شركات الاتصالات داخل المملكة العربية السعودية، وبشكل أكثر تحديدًا في مدينة جدة. كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت التدريب بصورة عامة دون الربط التفصيلي بين أبعاده المختلفة (الفني، السلوكي، التقني) ومؤشرات جودة الخدمة. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تطبيقي يربط بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا.

تستهدف هذه الدراسة العاملين في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، لكونهم العنصر الأساسي في تقديم الخدمة للعملاء. وتكمن أهمية المشكلة في أن تحسين جودة الخدمة لا ينعكس فقط على رضا العملاء، بل يمتد ليشمل تعزيز ولاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية للشركة. كما تسهم نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار على تطوير سياسات تدريبية أكثر فاعلية مبنية على احتياجات العمل الفعلية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، من خلال قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين، وتحليل علاقتها بمستوى جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين مخرجات التدريب والتطوير بما يدعم الارتقاء بجودة الخدمة وتعزيز الأداء المؤسسي.

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

تواجه شركات الاتصالات في الوقت الحاضر تحديات متزايدة تتعلق بالحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمة في ظل المنافسة الشديدة والتطور التقني المتسارع. ويُعدّ العنصر البشري أحد أهم الركائز الأساسية في تقديم الخدمة، حيث تعتمد جودة الخدمة بدرجة كبيرة على كفاءة الموظفين وقدرتهم على التعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم بكفاءة واحترافية. ومن هذا المنطلق، تحرص شركات الاتصالات على الاستثمار في برامج التدريب والتطوير بهدف رفع مهارات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

إلا أنه وعلى الرغم من هذه الجهود، قد لا تنعكس برامج التدريب والتطوير دائماً بالشكل المأمول على جودة الخدمة المقدمة، إما بسبب ضعف تصميم البرامج التدريبية، أو عدم استمراريتها، أو عدم توافقها مع الاحتياجات الفعلية للعمل. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة بالتطبيق على شركة الاتصالات سوا في مدينة جدة

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تتجلى الفجوات النظرية في محدودية الأطر النظرية التي تناولت الربط المتكامل بين متغيري التدريب والتطوير وجودة الخدمة داخل قطاع الاتصالات بشكل تفصيلي. كما أن بعض الأدبيات ركزت على التدريب كمتغير منفصل دون دمج مع التطوير المستمر للمهارات والمعارف. إضافة إلى ذلك، فإن هناك تبايناً في النماذج النظرية المستخدمة لقياس جودة الخدمة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على أبعاد محددة دون غيرها، مما يشير إلى الحاجة لتناول العلاقة بين المتغيرين ضمن إطار نظري أكثر شمولاً وتكاملاً.

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

مثل الفجوات التطبيقية في ندرة الدراسات الميدانية التي طبقت موضوع التدريب والتطوير وعلاقته بجودة الخدمة في شركات الاتصالات داخل المملكة العربية السعودية، وبالأخص في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة. كما أن معظم الدراسات التطبيقية السابقة أجريت في قطاعات خدمية مختلفة مثل البنوك أو المستشفيات، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على قطاع الاتصالات. كذلك، هناك نقص في الدراسات التي اعتمدت على آراء الموظفين أنفسهم في تقييم فاعلية التدريب والتطوير وانعكاسه على جودة الخدمة.

ما هو أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة بالتطبيق على شركة الاتصالات سوا في مدينة جدة؟

### ١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية المورد البشري في المنظمات الخدمية، ولا سيما في قطاع الاتصالات الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين في تقديم خدمات ذات جودة عالية. ويُعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، لما لذلك من دور في دعم التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إسهامه في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيري التدريب والتطوير وجودة الخدمة، من خلال تقديم إطار معرفي يوضح طبيعة العلاقة بينهما في قطاع الاتصالات. كما يضيف البحث مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات. كذلك يسهم في توضيح المفاهيم والأبعاد المرتبطة بكل متغير، وبناء نموذج نظري يربط بين التدريب والتطوير كمحور تنموي، وجودة الخدمة كمنجز تنظيمي.

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة شركة الاتصالات سوا في تطوير برامج التدريب والتطوير بما يتلاءم مع احتياجات العمل الفعلية. كما تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في تحسين سياسات تنمية الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في رفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز ولائهم، وتحسين الصورة الذهنية للشركة في سوق الاتصالات السعودي.

#### ١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما مدى توافر برامج التدريب والتطوير المقدمة للعاملين في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة؟
٢. ما مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة من وجهة نظر العاملين؟
٣. ما أثر التدريب على تحسين مهارات العاملين وانعكاس ذلك على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة؟
٤. ما أثر برامج التطوير الوظيفي المستمر على رفع كفاءة الأداء الخدمي للعاملين في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة؟
٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

١. دراسة تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة.
٢. التعرف على واقع برامج التدريب والتطوير المقدمة للعاملين في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة.
٣. تقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة.
٤. اقتراح آليات وأساليب تطوير برامج التدريب والتطوير بما يسهم في تحسين جودة الخدمة.
٥. توليد رؤى وتوصيات علمية وعملية تدعم متخذي القرار في تعزيز كفاءة الأداء الخدمي من خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية

## ١,٦ . فرضيات الدراسة

(١) الفرضية الصفريية (H0)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة.

## (٢) الفرضية البديلة (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة.

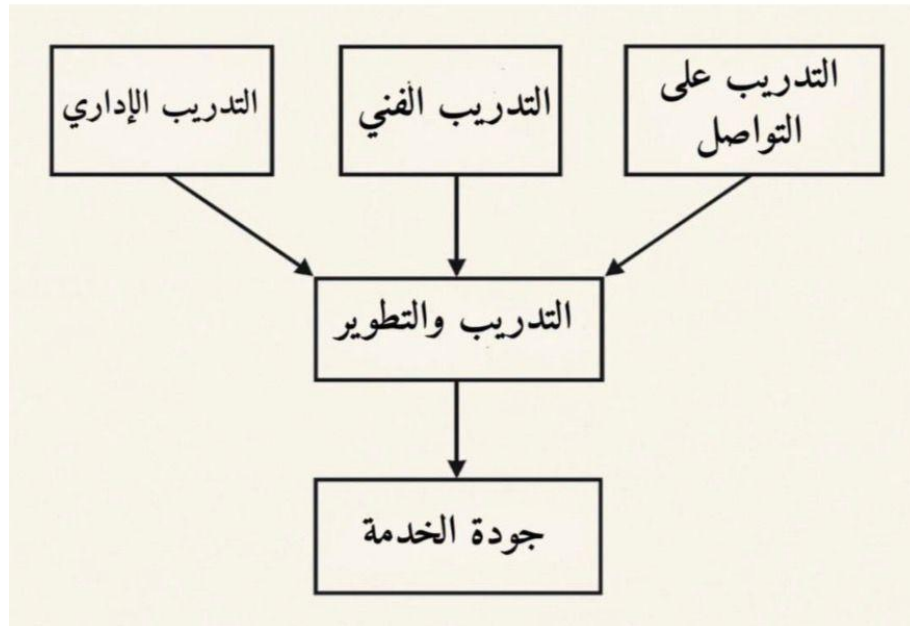
## (٣) الفرضية الاتجاهية

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى التدريب والتطوير إلى تحسن مستوى جودة الخدمة.

## (٤) الفرضية غير الاتجاهية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، دون تحديد اتجاه هذه العلاقة

١,٧. نموذج الدراسة



## ١,٨ . منهجية الدراسة

### أولاً: فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على قياس الظواهر بطريقة موضوعية من خلال جمع بيانات كمية وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات. وتُعد هذه الفلسفة مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية، نظراً لاعتمادها على قياس العلاقة بين متغيرين رئيسيين (التدريب والتطوير وجودة الخدمة) باستخدام أدوات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

### ثانياً: منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف واقع التدريب والتطوير وجودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى اختبار أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة من خلال تحليل البيانات إحصائياً.

### ثالثاً: استراتيجية البحث

تعتمد الدراسة على استراتيجية المسح (Survey Strategy)، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، بهدف جمع بيانات كمية تعكس آرائهم حول التدريب والتطوير وجودة الخدمة.

### رابعاً: نوع البحث

يُصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية لكونه يسعى إلى معالجة مشكلة واقعية داخل منظمة محددة، كما يُعد بحثاً كمياً لاعتماده على البيانات الرقمية والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

### خامساً: الأفق الزمني

تعتمد الدراسة على الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة مرة واحدة من أفراد العينة، دون تتبع التغيرات عبر فترات زمنية متعددة.

سادساً: طرق جمع وتحليل البيانات

#### ١- طرق جمع البيانات

- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.
- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والمراجع الأكاديمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### ٢- طرق تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة.

## ١,٩. الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، بمختلف إداراتهم ومستوياتهم الوظيفية، نظرًا لارتباطهم المباشر ببرامج التدريب والتطوير وبجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

ثانيًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة، وذلك بهدف تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلًا إحصائيًا يمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج. وقد روعي تنوع أفراد العينة من حيث المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والإدارة التابعين لها، بما يخدم أهداف الدراسة.

ثالثًا: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري التدريب والتطوير وجودة الخدمة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- البيانات الديموغرافية (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- محاور الدراسة وتشمل:
- محور التدريب.
- محور التطوير.
- محور جودة الخدمة.

#### رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

##### الصدق

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة.

##### الثبات

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد أظهرت النتائج معامل ثبات مرتفعاً، مما يدل على إمكانية الاعتماد على الأداة في التطبيق الميداني.

#### خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، ومن أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات العينة.
- معامل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار لقياس أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة.
- اختبار (T) واختبار (ANOVA) عند الحاجة للفروق.

## ١٠,١. مخطط المشروع المقترح

|                                                                                                          |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - اهدف الدراسة -<br>فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة                                | الفصل الاول : الاطار العام للدراسة      |
| استعراض الدراسات السابقة                                                                                 | الفصل الثاني : الاطار النظري            |
| فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث<br>- نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و<br>تحليل البيانات | الفصل الثالث : منهجية البحث             |
| تحليل البيانات - نتائج التحليل                                                                           | الفصل الرابع : التحليل الاحصائي         |
| مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة                                                                      | الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة |

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ . المقدمة:

تعد مراجعة الأدبيات من المراحل الأساسية في إعداد البحوث العلمية، لما لها من دور محوري في بناء الإطار المعرفي للدراسة وفهم أبعاد المشكلة البحثية من منظور علمي منهجي. كما تسهم مراجعة الأدبيات في التعرف على المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة بينها، الأمر الذي يساعد الباحث في تكوين خلفية علمية رصينة تدعم توجهات البحث وتسهم في صياغة تساؤلاته وفرضياته بصورة دقيقة. ولا تقتصر أهمية مراجعة الأدبيات على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل الاستفادة من المناهج والأساليب البحثية التي استخدمها الباحثون السابقون، مما يعزز من دقة التصميم المنهجي للدراسة الحالية.

ويتناول هذا الفصل عرضاً منظماً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تم تقسيمه إلى محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة. فيستعرض المحور الأول الدراسات المرتبطة بالتدريب والتطوير من حيث المفهوم والأهمية والبرامج المطبقة وآثارها على الأداء الوظيفي، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات التي ركزت على جودة الخدمة وأبعادها وأساليب قياسها في المنظمات الخدمية. كما يتطرق الفصل إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة بصورة تكاملية، مع تحليل أبرز النتائج التي توصلت إليها، وأوجه الاستفادة منها في دعم موضوع الدراسة الحالية وبناء نموذجها المفاهيمي.

وتكمن أهمية مراجعة الأدبيات في إتاحة الفرصة للاطلاع على الجهود العلمية السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. كما تساعد هذه المراجعة في تجنب التكرار، وتوجيه مسار الدراسة نحو جوانب جديدة تضيف قيمة علمية وعملية. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى توظيف ما ورد في الأدبيات السابقة لتدعيم إطارها النظري، وتفسير نتائجها في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات، بما يسهم في تقديم إضافة علمية في مجال التدريب والتطوير وأثره على جودة الخدمة في قطاع الاتصالات

## ٢,٢. المتغير المستقل

التدريب والتطوير من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُمثّلان عملية منظمة تهدف إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. ويُعرّف التدريب بأنه مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكساب الموظفين مهارات محددة لتحسين أدائهم الوظيفي، في حين يشير التطوير إلى عملية مستمرة طويلة الأجل تهدف إلى إعداد العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً، من خلال تنمية قدراتهم القيادية والفكرية والسلوكية. وبذلك يُعتبر التدريب والتطوير أداة استراتيجية تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي.

أما من حيث التطور التاريخي، فقد بدأ الاهتمام بالتدريب في بدايات الثورة الصناعية، حيث كان يركز على الجوانب الفنية والحرفية لتأهيل العمال على استخدام الآلات. ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين، خصوصاً مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، توسع مفهوم التدريب ليشمل الجوانب السلوكية ومهارات الاتصال والعمل الجماعي. وفي العصر الحديث، أصبح التدريب والتطوير عنصراً استراتيجياً مرتبطاً بالتخطيط طويل المدى للمنظمة، ولم يعد يقتصر على سد فجوات الأداء، بل أصبح أداة لتعزيز الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية في بيئات العمل المعاصرة.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للتدريب والتطوير في عدة جوانب أساسية، من أبرزها: البعد الفني الذي يركز على تنمية المهارات التقنية والمعرفية المتعلقة بطبيعة العمل، والبعد السلوكي الذي يهتم بتطوير مهارات التواصل وخدمة العملاء والعمل ضمن فريق، والبعد الإداري الذي يعنى بإعداد القيادات المستقبلية وتنمية مهارات التخطيط واتخاذ القرار. كما يمكن إضافة بعد رابع يتمثل في البعد التقني المرتبط بمواكبة التطورات التكنولوجية، خاصة في قطاع الاتصالات الذي يعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة.

وترتبط عملية التدريب والتطوير بعدد من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر أهميته وتأثيره، ومن أبرزها نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين يسهم في زيادة إنتاجيتهم وقيمتهم الاقتصادية، ونظرية التعلم التنظيمي التي تركز على قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتطويرها باستمرار، إضافة إلى نظرية التحفيز التي ترى أن تطوير مهارات الموظفين يعزز دافعيتهم ويؤثر إيجابياً على أدائهم. ومن خلال هذه النظريات يتضح أن التدريب والتطوير لا يمثّلان نشاطاً إدارياً تقليدياً، بل يُعدان استثماراً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء وجودة الخدمة داخل المنظمة.

## ٢,٣. المتغير التابع

جودة الخدمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في المنظمات الخدمية، نظرًا لدورها المحوري في تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية. ويُقصد بجودة الخدمة مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء أو تتجاوزها. كما تُعرّف بأنها الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الخدمة الفعلي وبين توقعاته المسبقة عنها. وتكتسب جودة الخدمة أهمية خاصة في قطاع الاتصالات، حيث يعتمد الحكم على جودة الخدمة بدرجة كبيرة على تجربة العميل المباشرة مع الموظفين والأنظمة والخدمات المقدمة.

أما من حيث التطور التاريخي، فقد بدأ الاهتمام بجودة الخدمة متأخرًا نسبيًا مقارنة بجودة السلع، إذ كان التركيز في البداية منصبًا على جودة المنتجات الملموسة. ومع اتساع القطاع الخدمي في النصف الثاني من القرن العشرين، برزت الحاجة إلى تطوير نماذج لقياس جودة الخدمات غير الملموسة. وفي ثمانينيات القرن الماضي ظهرت نماذج متخصصة لقياس جودة الخدمة، أبرزها نموذج الفجوات (Gap Model)، الذي أسهم في نقل مفهوم الجودة من التركيز على المنتج إلى التركيز على تجربة العميل الشاملة. ومع التطور التكنولوجي، أصبحت جودة الخدمة مرتبطة أيضًا بسرعة الاستجابة الرقمية وكفاءة الأنظمة الإلكترونية.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة في مجموعة من الأبعاد التي طورتها الأدبيات الإدارية، ومن أبرزها: الاعتمادية وتعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بدقة وثبات، والاستجابة التي تشير إلى سرعة تلبية احتياجات العملاء، والأمان المرتبط بثقة العملاء في الخدمة، والتعاطف الذي يعكس اهتمام الموظفين بالعملاء، إضافة إلى الملموسية التي تشمل المظهر العام للمرافق والتجهيزات والتقنيات المستخدمة. وتُستخدم هذه الأبعاد بشكل واسع في تقييم جودة الخدمة داخل المنظمات الخدمية، ومنها شركات الاتصالات.

وترتبط جودة الخدمة بعدد من النظريات والنماذج التفسيرية، من أبرزها نموذج SERVQUAL الذي يُعد من أشهر النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة من خلال أبعادها الخمسة، ونظرية رضا العملاء التي تربط بين جودة الخدمة ومستوى الرضا والولاء، إضافة إلى نظرية القيمة المدركة التي تفسر جودة الخدمة من خلال مقارنة العميل بين ما يحصل عليه وما يدفعه مقابل الخدمة. كما تشير نظرية التميز الخدمي إلى أن تحقيق جودة خدمة مرتفعة يُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: من ناحية العلاقة

تُعد العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة من العلاقات الحيوية في المنظمات الخدمية، إذ يمثل العنصر البشري المحرك الأساسي لتقديم الخدمة بجودة عالية. فكلما حصل العاملون على برامج تدريبية وتطويرية فعّالة، ارتفعت مستويات معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم المهنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طريقة تعاملهم مع العملاء، وسرعة استجاباتهم لاحتياجاتهم، ودقة أدائهم للمهام الوظيفية. كما يسهم التدريب في تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين مهارات الاتصال، وتعزيز روح العمل الجماعي، وهي جميعها عوامل تؤدي إلى رفع مستوى جودة الخدمة.

ومن هذا المنطلق، تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة، حيث يؤدي الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إلى تحسين تجربة العميل، وزيادة مستوى رضاه وولائه، وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة. وفي قطاع الاتصالات على وجه الخصوص، تتضح هذه العلاقة بشكل أكبر نظراً لاعتماد جودة الخدمة على كفاءة الموظفين في تقديم الدعم الفني وخدمة العملاء والتعامل مع التقنيات الحديثة

ثانيًا: من ناحية الصراعات والفجوات

على الرغم من تأكيد العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة، إلا أن هناك بعض الصراعات والفجوات التي ظهرت في الأدبيات. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن برامج التدريب لا تحقق الأثر المتوقع على جودة الخدمة في حال كانت تقليدية أو غير مبنية على احتياجات العمل الفعلية. كما قد تنشأ فجوة بين ما يتم تقديمه في البرامج التدريبية وبين التطبيق العملي داخل بيئة العمل، مما يحد من فاعلية التدريب.

كذلك تظهر فجوات تطبيقية تتمثل في ضعف استمرارية برامج التطوير، أو عدم تقييم مخرجات التدريب بشكل دوري، إضافة إلى محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذه العلاقة داخل قطاع الاتصالات في البيئة السعودية، وبالأخص في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة. كما أن بعض الدراسات ركزت على قياس التدريب بصورة عامة دون تحليل أبعاده المختلفة وربطها بمؤشرات جودة الخدمة، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تكاملاً لبحث طبيعة هذه العلاقة بصورة أعمق

## ٢,٥ . الخاتمة

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة من إطار نظري وتحليل ميداني، توصلت إلى مجموعة من النتائج التي أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة الاتصالات سوا بمدينة جدة. حيث أظهرت النتائج أن تنمية مهارات العاملين، سواء على المستوى الفني أو السلوكي أو التقني، تسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الأداء الخدمي، ورفع كفاءة التعامل مع العملاء، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم. كما بيّنت النتائج أن البرامج التدريبية الفعّالة والمستمرة تُعد عاملاً أساسياً في تقليل الأخطاء التشغيلية وتعزيز رضا العملاء.

ومن ناحية الآثار المستقبلية، تشير نتائج الدراسة إلى أهمية التوسع في الاستثمار في برامج التدريب والتطوير بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحسين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات. كما تبرز الحاجة إلى تبني أساليب تدريب حديثة قائمة على التحول الرقمي والتدريب الإلكتروني، وربط مخرجات التدريب بمؤشرات الأداء الفعلية. كذلك تفتح الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات إضافية مثل الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي، أو تطبيق الدراسة على شركات اتصالات أخرى لإجراء مقارنات أوسع.

أما من حيث المساهمات الإجمالية، فقد أسهمت هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية من خلال الربط بين متغيري التدريب والتطوير وجودة الخدمة في إطار تطبيقي داخل قطاع الاتصالات السعودي. كما قدمت مساهمة تطبيقية تمثلت في مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تدعم صانعي القرار في تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية وتحسين مخرجاتها بما يعكس إيجاباً على جودة الخدمة. وبذلك تمثل الدراسة مرجعاً يمكن الاستفادة منه علمياً وعملياً في مجال إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات

## قائمة المراجع

١. الطائي، حميد عبدالنبي، والعبادي، هيثم فالح. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية.
٢. السلمي، علي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
٣. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٤. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). London: Kogan Page
٥. Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education
٦. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40
٧. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education
٨. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology, 60, 451–474
٩. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). Training in organizations: Needs .١٠  
.assessment, development, and evaluation (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth

Grönroos, C. (2007). Service management and marketing: Customer .١١  
.management in service competition (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). Services marketing: People, .١٢  
.technology, strategy (8th ed.). Singapore: World Scientific Publishing

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services .١٣  
marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). New York:  
.McGraw-Hill Education

١٤. السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٣). التدريب الإداري الحديث. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

١٥. العلاق، بشير عباس. (٢٠١٠). إدارة التسويق الخدمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع.

١٦. القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٢). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي  
في المنظمات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent .١٧  
development: Definition, scope and architecture. European Journal of Training and  
.Development, 36(1), 5–24

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and .١٨  
.directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63–105

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service .١٩  
profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction,  
.and value. New York: Free Press

Schneider, B., & White, S. S. (2004). Service quality: Research perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage Publications