

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

القطاع الخاص في الرياض

**The effectiveness of training and development programs
in improving service quality: An applied study on the
private sector in Riyadh**

إعداد :

الطالب / محمد علي موسى شاهين

الرقم الأكاديمي / 2021205233

إشراف

الدكتور فايز علي جراد

الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

سورة طه - الآية 114

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

أعضاء لجنة المناقشة

م	الاسم	الصفة
1		رئيسا
2		عضوا
3		مشرفا و عضوا
قرار اللجنة وتاريخه		
المشرف		

الإهداء

إلى من غرسوا في حب العلم،
إلى من كانوا سندي وعوني في مسيرتي،
إلى من علّموني أن الطموح لا حدود له...

إلى والدي العزيز رحمه الله ، ووالدتي الغالية رحمها الله ،
لكما كل الامتتان والحب، لما بذلتماه من جهد ودعاء ودعم لا ينضب.

إلى زوجتي العزيزة وأولادي الغاليين

إلى أساتذتي الكرام، الذين منحوني من علمهم وخبرتهم...
وإلى كل من ساهم في دعمي معنوياً أو علمياً...
أهدي هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وتقدير.

شكرو تقدير

أُتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل البحثي، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف الفاضل، لما قدّمه من دعم علمي وتوجيهات بناءة كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا البحث بالصورة المرجوة.

كما أخص بالشكر إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة الصناعية، لما وفروا من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة خلال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لأسرتي الكريمة، التي كانت دوماً السند والداعم الحقيقي في مسيرتي التعليمية، ولكل من قدّم لي يد العون أو كلمة تشجيع، فله مني كل التقدير والاحترام.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، باستخدام الاستبانة الإلكترونية بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عمدية قوامها (100) مفردة من العاملين في منشآت القطاع الخاص بالرياض، موزعين على قطاعات متنوعة تشمل البنوك، التجزئة، الضيافة، الرعاية الصحية، والاتصالات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب وجودة الخدمة (معامل ارتباط 0.742)، حيث فسر نموذج الانحدار ما نسبته (55.2%) من التباين في جودة الخدمة. كما أثبتت النتائج أن بيئة العمل الداعمة تُشكّل عاملاً وسيطاً حاسماً في تعزيز أثر التدريب على جودة الخدمة (معامل ارتباط 0.685). وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك فعالية التدريب تعزى للفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما لم تكن هناك فروق دالة تعزى للجنس.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بإعادة هيكلة تحليل الاحتياجات التدريبية، وتبني نموذج كيركباتريك الرباعي في التقييم، وتعزيز بيئة نقل التدريب، وتخصيص البرامج حسب طبيعة كل قطاع، ودمج التدريب السلوكي والرقمي في مسارات متكاملة، وربط الحوافز بتطبيق المهارات المكتسبة.

الكلمات المفتاحية: فعالية التدريب، جودة الخدمة، القطاع الخاص، الرياض، رؤية المملكة 2030، نموذج SERVQUAL، رأس المال البشري، التعلم التنظيمي.

Abstract

This study aims to examine the effectiveness of training and development programs in enhancing service quality within private sector organizations in Riyadh city, in light of the economic and organizational transformations witnessed by the Kingdom of Saudi Arabia under Vision 2030. The study adopted a quantitative descriptive-analytical approach, using an electronic questionnaire as the primary tool for data collection from a purposive sample of (100) employees working in private sector establishments in Riyadh, distributed across various sectors including banking, retail, hospitality, healthcare, and telecommunications.

The study reached several key findings, most notably: a strong positive correlation with statistical significance between training program effectiveness and service quality (correlation coefficient of 0.742), where the regression model explained (55.2%) of the variance in service quality. The results also demonstrated that a supportive work environment constitutes a crucial mediating factor in enhancing the impact of training on service quality (correlation coefficient of 0.685). Furthermore, the study revealed statistically significant differences in perceived training effectiveness attributable to age group, educational qualification, and years of experience, while no significant differences were found attributable to gender.

Based on these findings, the study recommended restructuring training needs assessment, adopting Kirkpatrick's four-level evaluation model, enhancing the training transfer environment, customizing programs according to each sector's nature, integrating behavioral and digital training into comprehensive pathways, and linking incentives to the application of acquired skills.

Keywords:

Training Effectiveness, Service Quality, Private Sector, Riyadh, Saudi Vision 2030, SERVQUAL Model, Human Capital, Organizational Learning.

فهرس المحتويات

ب.....	الاستهلال
ج.....	لجنة المناقشة والحكم على الرسالة
د.....	الإهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	ملخص الدراسة
ز.....	Abstract
ح.....	فهرس المحتويات
ك.....	فهرس الجداول
ك.....	فهرس الاشكال
1.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
5.....	الأهمية العلمية
5.....	الأهمية العملية
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فروض الدراسة
7.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري
13.....	مقدمة
13.....	-الدراسات السابقة
16.....	التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الإطار النظري.....	19
المحور الأول: برامج التدريب والتطوير.....	19
المحور الثاني: جودة الخدمة.....	34
المحور الثالث: العلاقة بين فعالية التدريب وجودة الخدمة.....	36
المحور الرابع: الأسس النظرية المفسرة للدراسة.....	37
خاتمة الإطار النظري.....	39
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	41
3-1 مقدمة الفصل.....	41
3-2 منهج الدراسة.....	41
3-3 مجتمع الدراسة.....	42
3-4 عينة الدراسة وأساليب اختيارها.....	42
3-4-1 حجم العينة.....	42
3-4-2 طريقة اختيار العينة.....	43
3-5 أدوات الدراسة.....	43
3-6 إجراءات جمع البيانات.....	46
3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	47
3-8 حدود الدراسة.....	48
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....	51
4-1 مقدمة الفصل.....	51
4-2 خصائص العينة الديموغرافية.....	51
4-3 نتائج تحليل الاستبيان.....	53
4-4 اختبار الفروض.....	56
4-5 مناقشة النتائج والتوصيات.....	59
4-5-1 مناقشة النتائج.....	59

60	4-5-2التوصيات
61	4-5-3المقترحات للدراسات المستقبلية
61	4-6خاتمة الدراسة
64	المراجع:
64	المراجع العربية
65	المراجع الأجنبية
67	ملاحق الدراسة
67	قائمة الاستقصاء

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1-4)	توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية	51
جدول (2-4)	معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان	53
جدول (3-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة	54
جدول (4-4)	معامل الارتباط بين فعالية التدريب وجودة الخدمة	55
جدول (5-4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	56
جدول (6-4)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية	57
جدول (7-4)	العلاقة بين بيئة العمل الداعمة وأثر التدريب	58

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (1)	توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية	52
شكل (2)	معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان	53

الفصل الأول
الاطار العام للدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

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 حدٍّ 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 ركّزت 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 لـ 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 رؤية تحليلية قابلة للتطبيق، تُسهم 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 وتُنقذ 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 يُسهم 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 فعليًا 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 مرجعًا مهمًا 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.

المنطلقات النظرية للدراسة

يُعدّ الإطار النظري الركيزة المعرفية التي يُبنى عليها البحث العلمي، إذ يوفرّ 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

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 التغييرات 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 تُدرِك أن موظفيها هم "أصول قابلة للنمو" ستُخصّص موارد أكبر لتصميم برامج تدريبية مخصصة، وتُقيّم أثرها بانتظام، بينما قد تكتفي المؤسسة الأخرى ببرامج شكلية لا تُولّد 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

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

وقد أكدت دراسة الحارثي (2023) أن "المنشآت التي تربط برامج التدريب بأنظمة التغذية الراجعة من العملاء تُحقّق تحسّناً أسرع في جودة الخدمة"، موضّحة أن "التدريب لا يُحدث 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، 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 مناسباً بشكل خاص لدراسة القطاع الخاص في الرياض، نظراً 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 تأثراً بالتدريب في قطاع التجزئة كانت 'الاستجابة' و'التعاطف'، مما يدل على أن التدريب السلوكي يحدث أثراً 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 إطاراً تفسيرياً 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 نموذجاً 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.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والاطار النظري

الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري

مقدمة

يُمثل هذا الفصل الركيزة المعرفية والمنهجية التي يستند إليها البحث الحالي، حيث يهدف إلى تأطير الظاهرة محل الدراسة علمياً، وبناء الأساس المتين لفهم العلاقة الديناميكية بين متغيري البحث الرئيسيين: "فعالية برامج التدريب والتطوير" و"جودة الخدمة". ولا يقتصر دور هذا الفصل على السرد الوصفي للمفاهيم أو حصر الدراسات فحسب، بل يمتد ليُشكّل خريطة معرفية تفسر الآليات التي يُترجم من خلالها الاستثمار في العنصر البشري إلى قيمة تنظيمية ملموسة تتمثل في رضا العملاء وتميز الأداء الخدمي.

-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 موزّع 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 تعلّموه 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 معاً، مما يحدّ من شمولية النتائج.

علاوةً على ذلك، تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن هناك نقصاً 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، التعلّم 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 أكثر كفاءة وتنافسية في ظل رؤية المملكة 2030.

الإطار النظري

في ضوء موضوع هذه الدراسة، سيتم تناول الإطار النظري من خلال محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول متغير "برامج التدريب والتطوير" (مفهومه، أهدافه، مراحله، وعوامل فعاليته)، والمحور الثاني يتناول متغير "جودة الخدمة" (مفهومها، خصائصها، أبعادها، ونماذج قياسها)، يلبيهما مناقشة العلاقة التبادلية بينهما والأسس النظرية المفسرة لهذه العلاقة.

المحور الأول: برامج التدريب والتطوير

1-1 مفهوم التدريب والتطوير

أولاً: المفهوم اللغوي والاصطلاحي

يُعدّ التدريب والتطوير من أهم الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وقد تطور المفهوم عبر الزمن من كونه نشاطاً هامشياً إلى وظيفة محورية تُشكّل العمود الفقري لبناء الميزة التنافسية المستدامة. ويُعرّف التدريب لغوياً بأنه "التعوّد على الشيء والتمرن عليه"، واصطلاحاً هو "عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تعديل سلوك ومعارف ومهارات واتجاهات الموظفين بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة الحالية، وذلك لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب." (Noe, 2020)

أما التطوير، فهو مفهوم أوسع وأشمل يركز على إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات مستقبلية ومهام أكثر تعقيداً، من خلال تنمية قدراته الفكرية والقيادية والمفاهيمية، مما يجعله استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري. (Aguinis & Kraiger, 2020) ويُشير الزهير (2021) إلى أن الفصل الدقيق بين التدريب (التركيز على الحاضر والمهارات الفنية) والتطوير (التركيز على المستقبل والمهارات المفاهيمية) أصبح أقل وضوحاً في بيئات العمل الديناميكية، حيث تدمج المؤسسات الناجحة بينهما في ما يُعرف بـ "التعلم والتطوير (Learning & Development - L&D)" كوظيفة استراتيجية متكاملة تهدف إلى بناء الميزة التنافسية المستدامة.

وقد عرّف العمري (2021) التدريب بأنه "عملية تربوية تعليمية تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية إيجابية في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين، بما يمكنهم من أداء مهامهم الحالية بكفاءة وفعالية، ويُهيئهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية". بينما يرى الحارثي (2023) أن التدريب في القطاع الخاص السعودي "لم يعد رفاهية إدارية، بل ضرورة استراتيجية تفرضها التحولات الاقتصادية السريعة ومتطلبات رؤية 2030 في بناء اقتصاد معرفي تنافسي".

ثانياً: التمييز بين التدريب والتطوير والتعليم

رغم التقارب بين هذه المفاهيم، إلا أن هناك فروقاً جوهرية بينها: (Salas et al., 2022)

التعليم	التطوير	التدريب	وجه المقارنة
المدى البعيد	المستقبل (الوظائف المستقبلية)	الحاضر (الوظيفة الحالية)	التركيز الزمني
معرفية عامة	مفاهيمية وقيادية	فنية وتقنية محددة	نوع المهارات
الطلاب والمتعلمون	المشرفون والمديرون	الموظفون التنفيذيون	المستهدفون
طويلة وممتدة	متوسطة إلى طويلة	قصيرة ومركزة	المدة
اكتساب المعرفة	إعداد للترقية والنمو	تحسين الأداء الحالي	الهدف

ويؤكد (Noe 2020) أن المؤسسات الحديثة لم تعد تفصل بين هذه المفاهيم بشكل حاد، بل تتبني نهجاً تكاملياً يُعرف بـ "التعلم المستمر" (Continuous Learning)، حيث يُصبح التعلم جزءاً من الثقافة التنظيمية اليومية وليس حدثاً منفصلاً.

1-2 أهمية التدريب في القطاع الخاص

تتعاظم أهمية التدريب في القطاع الخاص السعودي في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها المملكة، ويمكن تلخيص أبعاد هذه الأهمية فيما يلي:

أولاً: الأهمية الاستراتيجية يُشكّل التدريب ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تُشير نظرية الموارد (Resource-Based View) إلى أن الموارد البشرية المدربة والمتميزة تُعدّ من أهم الموارد التي يصعب تقليدها. (Barney, 1991; Alenezi, 2023) وفي السياق السعودي، تتوافق هذه الأهمية مع ركيزة "تنمية القدرات البشرية" في رؤية 2030، التي تهدف إلى رفع مساهمة المواطنين في سوق العمل وبناء اقتصاد معرفي (الرئاسة العامة لرؤية المملكة 2030, 2023).

ثانياً: الأهمية الاقتصادية يُساهم التدريب في رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن الأخطاء والحوادث، ويُشير Aguinis و Kraiger (2020) إلى أن "كل دولار يُستثمر في التدريب الفعّال يُقابل بعائد يتراوح بين 3 إلى 7 دولارات على المدى المتوسط". وتؤكد دراسة الزهير (2021) أن "المنشآت التي تُطبّق مبادئ رأس المال البشري تُحقّق عائداً على الاستثمار البشري أعلى بنسبة 32% مقارنةً بالمنشآت التي تعامل التدريب كتكلفة روتينية".

ثالثاً: الأهمية التنظيمية يُساعد التدريب في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والتحسين المستمر، ويُعزز من قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية (Alqahtani & Alharbi, 2021). كما يُساهم في تقليل معدلات دوران العمالة، حيث تُشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريبية منتظمة يظهرون ولاءً أعلى للمؤسسة. (Noe, 2020)

رابعاً: الأهمية الفردية يُحقق التدريب فوائد متعددة للموظفين، تشمل: زيادة الرضا الوظيفي، تعزيز الثقة بالنفس، تحسين فرص النمو المهني والترقية، ورفع مستوى الدخل. (Salas et al., 2022) ويُؤكد

العمري (2021) أن "التدريب يُشبع الحاجة إلى الإنجاز والنمو لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وولائهم للمؤسسة."

1-3 أهداف التدريب والتطوير في القطاع الخاص

تتعدد أهداف برامج التدريب لتتجاوز مجرد نقل المعلومات، لتشمل أبعاداً استراتيجية وتنظيمية وفردية، يمكن تلخيصها في الآتي: (Salas et al., 2022; Noe, 2020)

أولاً: الأهداف التنظيمية

تسعى المنشآت من خلال التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، تشمل:

- تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية: من خلال تمكين الموظفين من أداء مهامهم بسرعة

ودقة أعلى. (Aguinis & Kraiger, 2020)

- تقليل معدلات الأخطاء والحوادث: خاصة في القطاعات الحساسة مثل الصحة والصناعة

(Alenezi, 2023).

- تعزيز ثقافة الجودة الشاملة: وبناء منظومة قيم تنظيمية تُعلي من شأن التميز والتحسين

المستمر (الحارثي, 2023).

- زيادة القدرة على التكيف: مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، مثل التحول الرقمي الذي

تفرضه رؤية المملكة 2030 (الرئاسة العامة لرؤية المملكة 2030, 2023).

- بناء الميزة التنافسية المستدامة: من خلال تطوير كفاءات بشرية يصعب على المنافسين

تقليدها. (Alenezi, 2023)

ثانياً: الأهداف الوظيفية

ترتبط هذه الأهداف بطبيعة العمل والمتطلبات الوظيفية، وتشمل:

- سد فجوات الأداء: بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة للوظيفة
- تحديث المعارف المهنية: ومواكبة التطورات في مجال التخصص
- تسهيل نقل الموظفين بين الوظائف: أو ترقيتهم إلى مستويات اعلي
- إعداد الصف الثاني من القيادات: وضمان استمرارية العمل

ثالثاً: الأهداف الفردية

تسعى برامج التدريب إلى تحقيق منافع شخصية للموظفين، تشمل:

- زيادة الرضا الوظيفي: من خلال إشباع الحاجة إلى النمو والتعلم
- تعزيز الثقة بالنفس: والقدرة على مواجهة التحديات
- تحسين فرص النمو المهني: والترقية الوظيفية
- رفع مستوى الدخل: والمزايا المالية المرتبطة بالمؤهلات والمهارات
- تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة: مما ينعكس إيجاباً على معدلات الاحتفاظ بالموظفين

1-4 أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتتنصنف وفق عدة معايير، ويمكن إجمال أبرزها فيما يلي (Noe, 2020; Salas et al., 2022):

أولاً: وفق طبيعة المهارات

- **التدريب الفني (Technical Training):** يركز على المهارات التقنية المتعلقة بطبيعة العمل، مثل استخدام الأنظمة والبرامج المتخصصة. (Alshaie, 2020)
- **التدريب السلوكي (Behavioral Training):** يركز على المهارات الشخصية والتواصلية، مثل مهارات التواصل، الذكاء العاطفي، إدارة الوقت، وحل النزاعات. (Abdullah, 2022)
- **التدريب المفاهيمي (Conceptual Training):** يركز على تنمية القدرات الفكرية والقيادية، مثل التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرار، والتخطيط. (Aguinis & Kraiger, 2020)

ثانياً: وفق الفئة المستهدفة

- **تدريب الموظفين الجدد (Orientation Training):** يهدف إلى تعريفهم بثقافة المؤسسة وسياساتها
- **تدريب الموظفين الحاليين (On-the-job Training):** يهدف إلى تطوير مهاراتهم في وظائفهم الحالية
- **تدريب القيادات (Leadership Development):** يُعدّ للموظفين لتحمل مسؤوليات إدارية أعلى.

ثالثاً: وفق طريقة التنفيذ

- **التدريب الداخلي (In-house Training):** يُنفذ داخل المنشأة بواسطة مدربين داخليين أو خارجيين (الزهير, 2021).

- التدريب الخارجي: (External Training) يُنفذ خارج المنشأة في مراكز تدريب متخصصة أو جامعات (الحارثي, 2023).
- التدريب على رأس العمل: (On-the-job Training) يتم أثناء ممارسة العمل الفعلي تحت إشراف مشرف مختص. (Noe, 2020).
- التدريب الإلكتروني: (E-learning) يتم عبر منصات رقمية تتيح المرونة في الزمان والمكان (Zeithaml et al., 2021).

1-5 أساليب التدريب

تتنوع أساليب التدريب وتتطور باستمرار لمواكبة التحولات التكنولوجية، ومن أبرزها (Noe, 2020; Aguinis & Kraiger, 2020):

أولاً: الأساليب التقليدية

- المحاضرات: (Lectures) تُستخدم لنقل المعلومات النظرية إلى عدد كبير من المتدربين.
- دراسة الحالة: (Case Study) تحليل حالات واقعية لاستخلاص الدروس والعبر.
- لعب الأدوار: (Role Playing) محاكاة مواقف عمل حقيقية لتطوير المهارات السلوكية.
- النقاش الجماعي: (Group Discussion) تبادل الخبرات والآراء بين المتدربين.

ثانياً: الأساليب الحديثة

- التدريب الإلكتروني: (E-learning) استخدام المنصات الرقمية في تقديم المحتوى التدريبي (Zeithaml et al., 2021).

- **التعلم المتنقل: (Mobile Learning)** الاستفادة من الهواتف الذكية في التعلم في أي وقت ومكان.
- **الواقع الافتراضي والمعزز: (VR/AR)** محاكاة بيئات عمل واقعية بأمان تام (Aguinis & Kraiger, 2020).
- **التعلم بالألعاب: (Gamification)** استخدام عناصر الألعاب لزيادة تفاعل المتدربين.
- **التعلم الاجتماعي: (Social Learning)** الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي في تبادل المعرفة.
- **التعلم المصغر: (Microlearning)** تقديم المحتوى في وحدات قصيرة مركزة (Salas et al., 2022).

ثالثاً: أساليب التدريب على رأس العمل

- **التوجيه والإرشاد: (Coaching & Mentoring)** مرافقة الموظف من قبل خبير لنقل الخبرات.
- **التناوب الوظيفي: (Job Rotation)** نقل الموظف بين وظائف مختلفة لإكسابه مهارات متنوعة.
- **لجان المهام: (Committees)** إشراك الموظفين في لجان لحل مشكلات حقيقية.

1-6 مراحل عملية التدريب الفعالة

تتفق معظم النماذج الإدارية على أن التدريب الفعال ليس حدثاً منعزلاً، بل هو دورة حياة متكاملة تمر بأربع مراحل أساسية: (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016; Noe, 2020)

المرحلة الأولى: تحليل الاحتياجات التدريبية

تُعدّ هذه المرحلة حجر الأساس في العملية التدريبية، حيث يتم تحديد الفجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة على ثلاثة مستويات: (Noe, 2020)

- **المستوى التنظيمي:** تحليل أهداف المنشأة واستراتيجيتها لتحديد الاحتياجات المستقبلية.
 - **مستوى المهمة (الوظيفة):** تحليل متطلبات كل وظيفة من مهارات ومعارف.
 - **المستوى الفردي:** تقييم أداء كل موظف لتحديد فجواته الشخصية.
- وتؤكد دراسة الحارثي (2023) أن "إهمال هذه المرحلة هو السبب الرئيسي لفشل البرامج التدريبية في القطاع الخاص السعودي"، حيث تُصمم العديد من البرامج بناءً على مقترحات عامة من موردي التدريب دون تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية.

المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي

تشمل هذه المرحلة عدة عناصر جوهرية: (Aguinis & Kraiger, 2020)

- **تحديد الأهداف السلوكية القابلة للقياس:** وفق نموذج (SMART).
- **اختيار المحتوى المناسب:** الذي يراعي الفجوات المحددة في المرحلة السابقة.
- **تحديد طرق التدريس:** محاضرات، ورش عمل، تدريب على رأس العمل، أو تعلم إلكتروني.
- **اختيار المدربين المؤهلين:** ذوي الخبرة والمهارة في مجال التخصص.
- **إعداد المواد التدريبية:** من عروض تقديمية، كتيبات، وحالات دراسية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

وهي المرحلة العملية التي تتطلب: (Salas et al., 2022)

- توفير بيئة تعلم داعمة: مادية ونفسية.
- توفير الموارد اللوجستية المناسبة: قاعات، معدات، تقنيات.
- ضمان تفاعل المتدربين مع المحتوى: عبر أساليب التعلم النشط.
- المرونة في التعديل: حسب تفاعلات المتدربين وملاحظاتهم.

المرحلة الرابعة: تقييم فعالية التدريب

وهي المرحلة الأهم التي سيتم تفصيلها لاحقاً، وتُعدّ حجر الزاوية في إثبات العائد على الاستثمار (ROI)

1-7 نماذج تقييم فعالية التدريب

أولاً: نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick Model)

يُعدّ نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) الإطار الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في تقييم

التدريب على مستوى العالم، ويتكون من أربعة مستويات متدرجة:

المستوى الأول: ردود الفعل (Reaction) يقيس مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي من حيث:

المحتوى، المدرب، البيئة، التنظيم، والوسائل المستخدمة. ويُقاس عادةً عبر استبيانات تُوزع في نهاية

البرنامج مباشرة.

المستوى الثاني: التعلم (Learning) يقيس مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات والاتجاهات

الجديدة، ويُقاس عبر:

- اختبارات قبلية وبعديّة (Pre-Post Tests)

- تقييمات عملية وأدائية.

- مشاريع تطبيقية.

المستوى الثالث: السلوك (Behavior) يقيس مدى تطبيق المتدرب لما تعلمه في بيئة العمل الفعلية (Transfer of Training)، ويُعدّ المستوى الأهم لهذه الدراسة. وتُشير دراسة Alharbi و Alqahtani (2021) إلى أن "هذا المستوى هو الأضعف في العديد من المنشآت السعودية بسبب غياب الدعم الإداري وبيئة العمل غير المشجعة".

المستوى الرابع: النتائج (Results) يقيس الأثر التنظيمي النهائي للتدريب، مثل:

- زيادة المبيعات والإيرادات.

- تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء.

- انخفاض شكاوى العملاء.

- تقليل التكاليف والأخطاء.

- زيادة الإنتاجية.

ثانياً: نموذج فيليبس (Phillips ROI Model)

أضاف فيليبس (Phillips, 2012) مستوى خامساً إلى نموذج كيركباتريك، وهو "العائد على الاستثمار" (ROI)، الذي يقيس العائد المالي من التدريب مقارنةً بتكلفته، ويُحسب بالمعادلة التالية:

$$ROI (\%) = \frac{[\text{إجمالي الفوائد} - \text{إجمالي التكاليف}]}{\text{إجمالي التكاليف}} \times 100$$

ثالثاً: نموذج سيفيرين (CIPP Model)

يُركز هذا النموذج على أربعة أبعاد للتقييم: (Stufflebeam, 2003)

- تقييم السياق (Context): تحليل الاحتياجات.
- تقييم المدخلات (Input): الموارد والتصميم.
- تقييم العملية (Process): التنفيذ.
- تقييم المنتج (Product): النتائج.

1-8 العوامل المؤثرة في فعالية التدريب ونقل المهارات

لا يحدث نقل التدريب (Transfer of Training) تلقائياً، بل يتأثر بعدة متغيرات متداخلة (Alenezi,

2020; Noe, 2023):

أولاً: خصائص المتدرب

- الدافعية للتعلم (Learning Motivation): كلما زادت دافعية المتدرب، زاد استفادته من التدريب.
- القدرة المعرفية (Cognitive Ability): تؤثر في سرعة التعلم واستيعاب المحتوى.
- الكفاءة الذاتية (Self-efficacy): معتقدات المتدرب حول قدرته على تطبيق ما تعلمه.
- الخلفية المعرفية السابقة: تُسهّل أو تُعيق استيعاب المحتوى الجديد.

ثانياً: تصميم التدريب

- مدى ملائمة المحتوى للواقع العملي (Identical Elements Theory):
- استخدام طرق التعلم النشط: والمحاكاة والتطبيق العملي.
- تنظيم المحتوى وتسلسله: وفق مبادئ التعلم البالغ.

- توفير التغذية الراجعة الفورية: لتعزيز التعلم.

ثالثاً: بيئة العمل الداعمة

وتُعدّ من أهم العوامل، وتشمل (الزهير, 2021):

- دعم المشرف المباشر: وتشجيعه على تطبيق المهارات الجديدة.
 - توفير الفرص لتطبيق المهارات: في بيئة العمل الفعلية.
 - أنظمة المكافآت والحوافز: التي تحفز على استخدام المهارات المكتسبة.
 - الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم: وخلق مناخ نقل التدريب. (Training Transfer Climate)
- ويؤكد الزهير (2021) أن "غياب مناخ نقل التدريب هو المعوق التنظيمي الأكبر في القطاع الخاص السعودي"، حيث تُشير دراسته إلى أن "68% من المتدربين لا يطبقون ما تعلموه بسبب بيئة عمل غير داعمة".

رابعاً: خصائص البرنامج التدريبي

- مدة التدريب: ومدى كفايتها لاستيعاب المحتوى.
- جودة المدربين: وخبراتهم العملية والتدريبية.
- الوسائل والتقنيات المستخدمة: ومدى ملاءمتها للمحتوى.

9-1 الاتجاهات الحديثة في التدريب

تشهد مجال التدريب تطورات متسارعة في ظل الثورة الرقمية، ومن أبرز الاتجاهات الحديثة

(Zeithaml et al., 2021; Aguinis & Kraiger, 2020):

أولاً: التحول الرقمي في التدريب

- التعلم الإلكتروني (E-learning) والمنصات الرقمية التفاعلية.
 - التعلم المتنقل (Mobile Learning) عبر الهواتف الذكية.
 - الفصول الافتراضية (Virtual Classrooms) التي تتيح التعلم عن بُعد.
- ثانياً: تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز تُستخدم في محاكاة بيئات عمل معقدة أو خطيرة، مثل التدريب الطبي والصناعي، وتُتيح للمتدربين ممارسة المهارات في بيئة آمنة. (Aguinis & Kraiger, 2020)
- ثالثاً: الذكاء الاصطناعي والتعلم التكيفي يُستخدم الذكاء الاصطناعي في تخصيص مسارات التعلم حسب احتياجات كل متدرب، وتقديم محتوى يتكيف مع مستواه وسرعة تعلمه. (Noe, 2020)
- رابعاً: التعلم المصغر (Microlearning) تقديم المحتوى في وحدات قصيرة (3-7 دقائق) تركز على مهارة واحدة، مما يُناسب طبيعة العمل الحديثة ويُحسن الاحتفاظ بالمعلومات. (Salas et al., 2022)
- خامساً: التعلم الاجتماعي والتعاوني الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي والمجتمعات الافتراضية في تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين. (Zeithaml et al., 2021)

10-1 التحديات التي تواجه التدريب في القطاع الخاص السعودي

رغم التقدم الملحوظ في مجال التدريب، إلا أن القطاع الخاص السعودي يواجه مجموعة من التحديات (الحارثي، 2023؛ الزهير، 2021):

أولاً: التحديات التنظيمية

- ضعف ربط التدريب بالاستراتيجية التنظيمية: حيث يُدار التدريب كنشاط إداري منفصل وليس كأداة استراتيجية.

- غياب تحليل الاحتياجات التدريبية المنهجي: مما يؤدي إلى تصميم برامج غير ملائمة.
- ضعف أنظمة التقييم: والاكتفاء بمستوى ردود الفعل دون قياس الأثر الفعلي.
- نقص الدعم الإداري: لنقل المهارات إلى بيئة العمل.

ثانياً: التحديات المالية

- محدودية الميزانيات المخصصة للتدريب: خاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ارتفاع تكاليف البرامج التدريبية المتخصصة: والمدربين المعتمدين دولياً.
- صعوبة قياس العائد على الاستثمار (ROI) مما يُضعف تبرير الاستثمار في التدريب.

ثالثاً: التحديات البشرية

- ضعف دافعية بعض الموظفين للتعلم: بسبب الإرهاق الوظيفي أو عدم وضوح الفوائد.
- ارتفاع معدلات دوران العمالة: مما يُقلل من العائد على الاستثمار في التدريب.
- تنوع الخلفيات الثقافية والتعليمية: للموظفين في القطاع الخاص.

رابعاً: التحديات التقنية

- سرعة التطور التكنولوجي: وصعوبة مواكبة البرامج التدريبية لهذا التطور.
- نقص المدربين المؤهلين: في المجالات التقنية الحديثة.
- ضعف البنية التحتية الرقمية: في بعض المنشآت.

يتضح من الاستعراض السابق أن برامج التدريب والتطوير تُشكّل ركيزة استراتيجية لبناء الميزة التنافسية في القطاع الخاص، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يفرضها العصر الرقمي ورؤية

المملكة 2030. وقد أظهر التحليل أن التدريب الفعال ليس حدثاً منعزلاً، بل هو عملية منهجية متكاملة تمر بمراحل متسلسلة، تبدأ بتحليل الاحتياجات وتنتهي بتقييم الأثر، وتتوسطها عمليات التصميم والتنفيذ.

كما تبين أن فعالية التدريب لا تتوقف على جودة المحتوى أو مهارة المدربين فحسب، بل تتأثر بعوامل متعددة تشمل خصائص المتدربين، بيئة العمل الداعمة، ونظام الحوافز والمكافآت. وإن نجاح التدريب في تحسين جودة الخدمة يتطلب تضافر هذه العوامل جميعها، ودمج التدريب في ثقافة تنظيمية أوسع تُعلي من شأن التعلم المستمر والتحسين الدائم.

المحور الثاني: جودة الخدمة

مفهوم جودة الخدمة

تختلف جودة الخدمة عن جودة المنتج المادي؛ فهي تُعرف من منظور العميل بأنه الحكم العام أو الموقف الذي يتخذه المستهلك تجاه تفوق الخدمة وتميزها (Zeithaml et al., 2021) وهي ليست قيمة مطلقة، بل هي نتيجة مقارنة ديناميكية بين "توقعات العميل (Expectations)" قبل تلقي الخدمة، و"إدراكه الفعلي (Perceptions)" للأداء الخدمي أثناء وبعد الاستهلاك. إذا تجاوز الإدراك التوقعات، تكون الجودة عالية؛ وإذا تساوى، تكون الجودة مقبولة؛ وإذا قل الإدراك عن التوقعات، تكون الجودة متدنية. (Parasuraman et al., 1988)

2. خصائص الخدمات وتأثيرها على ضرورة التدريب: تتميز الخدمات بأربع خصائص فريدة تجعل

دور التدريب حاسماً أكثر منه في القطاع الصناعي: (Zeithaml et al., 2021)

- **عدم الملموسية (Intangibility)** الخدمة لا تُرى أو تُلمس قبل شرائها، مما يجعل "الموظف" هو التجسيد المادي للخدمة. لذا، يجب تدريبه على إظهار الاحترافية والمظهر اللائق لبناء الثقة.

- **عدم الانفصال (Inseparability):** إنتاج الخدمة واستهلاكها يحدثان في وقت واحد وبحضور العميل. هذا يعني أن أي خطأ من الموظف لا يمكن إخفاؤه أو إصلاحه لاحقاً، مما يستدعي تدريباً عالياً على مهارات التعامل المباشر وحل المشكلات لحظياً.
- **التباين أو عدم التجانس (Heterogeneity):** جودة الخدمة تختلف باختلاف من يقدمها، ومتى، وأين. التدريب هو الآلية الأساسية لتوحيد المعايير وتقليل هذا التباين لضمان تجربة متسقة للعملاء.
- **الهالك أو عدم القابلية للتخزين (Perishability):** الخدمة لا تُخزن. إذا لم يُستغل وقت الموظف بكفاءة، تضيع القيمة. التدريب على إدارة الوقت والطلب يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

أبعاد جودة الخدمة نموذج SERVQUAL

طوّر باراسورامان وزملاؤه (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) نموذج SERVQUAL كأداة قياس معيارية، وحددوا خمسة أبعاد رئيسية تُشكل إدراك العميل للجودة، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها هذه الدراسة في قياس المتغير التابع:

1. **الملموسات (Tangibles):** تشمل المظهر الفيزيائي للمرافق، المعدات، المواد الترويجية، والأهم من ذلك، المظهر الشخصي والملبس الرسمي للموظفين. في القطاع الخاص بالرياض، يعكس هذا البعد صورة المؤسسة وحدائتها.
2. **الموثوقية (Reliability):** القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وموثوقية وفي الوقت المحدد. يُعد هذا البعد الأهم في نظر العملاء، ويتأثر بشدة بالتدريب الفني للموظفين على الأنظمة والإجراءات لتقليل الأخطاء. (Al-Osaimi, 2022)

3. الاستجابة: (Responsiveness) استعداد الموظفين لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة بسرعة وفورية. التدريب على مهارات إدارة الوقت، الأولويات، والتعامل مع الشكاوى يعزز هذا البعد بشكل مباشر. (Zeithaml et al., 2021)

4. التوكيد أو الضمان: (Assurance) معرفة الموظفين ولباقتهم، وقدرتهم على إلهام الثقة والطمأنينة لدى العميل. هذا البعد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتدريب على مهارات التواصل، الإقناع، والمعرفة العميقة بالمنتج أو الخدمة. (Parasuraman et al., 2020)

5. التعاطف: (Empathy) تقديم عناية شخصية واهتمام فردي بالعملاء، وفهم احتياجاتهم الخاصة، وسهولة التواصل معهم. التدريب على الذكاء العاطفي والاستماع الفعال هو المفتاح لتحسين هذا البعد. (Alenezi, 2023)

نموذج الفجوات في جودة الخدمة

يُفسر هذا النموذج (Parasuraman et al., 1988) أسباب تدني جودة الخدمة من خلال خمس فجوات، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في سد "الفجوة 3 (Gap 3: Service Delivery Gap)"، وهي الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة المحددة من قبل الإدارة والأداء الفعلي للموظفين. والسبب الرئيسي لهذه الفجوة هو عدم كفاية التدريب، أو عدم توافق الموظفين مع المتطلبات الوظيفية، أو غياب الدعم التنظيمي، مما يجعل التدريب هو الحل الاستراتيجي الأمثل لسد هذه الفجوة تحديداً.

المحور الثالث: العلاقة بين فعالية التدريب وجودة الخدمة

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة وجود علاقة سببية إيجابية وقوية بين الاستثمار في تدريب الموظفين وتحسين جودة الخدمة المقدمة. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال "سلسلة الربح-الخدمة" (Service-Profit Chain)، التي تنص على أن الرضا الوظيفي والكفاءة للموظفين (الناجمة عن التدريب

الجيد) تؤدي إلى ولاء الموظفين، مما يرفع من قيمة الخدمة المقدمة، وبالتالي يزيد من رضا وولاء العملاء، وينعكس في النهاية على الربحية والنمو. (Zeithaml et al., 2021)

تتجلى هذه العلاقة في تأثير التدريب المباشر على أبعاد: SERVQUAL

- التدريب الفني يرفع مستوى الموثوقية من خلال تمكين الموظف من استخدام الأنظمة بدقة وتقليل الأخطاء الإجرائية. (Alshaie, 2020)

- التدريب السلوكي (مهارات التواصل، الذكاء العاطفي، إدارة الغضب) يعزز بشكل مباشر أبعاد الاستجابة، التوكيد، والتعاطف، حيث يصبح الموظف قادراً على قراءة احتياجات العميل والتعامل معها بلباقة وسرعة. (Abdullah, 2022)

- التدريب على معايير المظهر والبروتوكول يحسن بُعد الملموسات، مما يعطي انطباعاً أولياً إيجابياً عن احترافية المؤسسة.

وتخلص دراسة العسيري (2022) إلى أن فعالية هذا التأثير تتوقف على "ملاءمة" التدريب؛ فالتدريب المخصص لطبيعة القطاع (مثل التدريب على الأنظمة الرقمية في قطاع التجزئة الحديثة) يكون أثره على جودة الخدمة أكبر بكثير من البرامج التدريبية العامة وغير المخصصة.

المحور الرابع: الأسس النظرية المفسرة للدراسة

يستند هذا البحث إلى ثلاث نظريات رئيسية تتكامل لتقديم تفسيراً شاملاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

نظرية رأس المال البشري: (Human Capital Theory) تُعد هذه النظرية، التي أسس لها الاقتصادي جاري بيكر (Becker, 1964)، الحجر الأساس في تبرير الاستثمار في التدريب. تفترض النظرية أن الأفراد يمتلكون مجموعة من المهارات والمعارف تشكل "رأس مال" يمكن زيادته من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب. هذا الاستثمار لا يُعد تكلفة ضائعة، بل أصل إنتاجي يولد عوائد اقتصادية متمثلة في زيادة

الإنتاجية، الابتكار، وتحسين جودة المخرجات (بما في ذلك الخدمات). في السياق السعودي، تتوافق هذه النظرية تماماً مع ركيزة "تنمية القدرات البشرية" في رؤية 2030، حيث تؤكد الرئاسة العامة لرؤية المملكة (2023) أن تمكين الكوادر الوطنية من خلال التدريب المستمر هو المحرك الأساسي لتحول القطاع الخاص إلى شريك استراتيجي فاعل. وتفسر النظرية لماذا تتفوق المنشآت التي تتبنى فلسفة رأس المال البشري في جودة الخدمة: لأنها تدرك أن الموظف المدرب هو أصل يُقدّر بمرور الوقت، وليس تكلفة يجب تقليلها.

نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory): قدمها أرجيريس وشون (Argyris & Schön, 1978)، وتركز على كيفية قيام المنظمات بخلق المعرفة والحفاظ عليها ونقلها. تميز النظرية بين "التعلم أحادي الحلقة" (تصحيح الأخطاء ضمن القواعد الحالية) و"التعلم مزدوج الحلقة" (إعادة التفكير في القواعد والافتراضات الأساسية). (في سياق هذه الدراسة، تفسر النظرية أن التدريب الفعال ليس مجرد نقل معلومات لموظف منعزل، بل هو عملية لدمج هذا الموظف في "منظمة متعلمة". عندما يتم ربط التدريب بأنظمة التغذية الراجعة من العملاء، تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في عمليات تقديم الخدمة. وتؤكد دراسة الحارثي (2023) أن التدريب يفسل في تحسين الجودة إذا لم يكن جزءاً من ثقافة تنظيمية تشجع على التجربة، التعلم من الأخطاء، ومشاركة المعرفة بين الزملاء.

نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV): على الرغم من عدم ذكرها في المسودة الأولى، فإن إضافتها تثرى الإطار النظري بشكل كبير. تقترح هذه النظرية (Barney, 1991) أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة لا تأتي من الموارد المادية (التي يمكن تقليدها بسهولة)، بل من الموارد البشرية التي تتسم بالقيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، وعدم القابلية للاستبدال (VRIO Framework). برامج التدريب والتطوير هي الآلية التي تحول الموارد البشرية العادية إلى موارد "نادرة وغير قابلة للتقليد".

عندما تدرب مؤسسة خاصة في الرياض موظفيها على تقديم خدمة استثنائية مبنية على فهم عميق للثقافة المحلية والاحتياجات الحديثة، فإنها تخلق "رأسمال اجتماعي وتنظيمي" يصعب على المنافسين تقليده، مما ينعكس مباشرة على تفوقها في مؤشرات جودة الخدمة.(Alenezi, 2023)

خاتمة الإطار النظري

يتضح من الاستعراض النظري المعمق أن العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة معقدة تتوسطها عوامل تنظيمية (مثل دعم الإدارة وثقافة التعلم) وعوامل فردية (مثل دافعية المتدرب). إن دمج نظرية رأس المال البشري (كمبرر للاستثمار)، ونظرية التعلم التنظيمي (كآلية للتنفيذ)، ونموذج SERVQUAL (كأداة للقياس)، يوفر إطاراً نظرياً متيناً وشاملاً. هذا الإطار لا يبرر فحسب فرضيات الدراسة التي تنص على وجود تأثير إيجابي للتدريب على جودة الخدمة، بل يوجه أيضاً تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) لضمان قياسها لهذه الأبعاد بدقة، ويسمح بتفسير النتائج في ضوء السياق الخاص للقطاع الخاص في مدينة الرياض.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 مقدمة الفصل

تُعدّ منهجية الدراسة الركيزة الإجرائية التي يُبنى عليها البحث العلمي، إذ تُمثّل خارطة الطريق التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم. وفي هذا الفصل، سيتم تفصيل المنهج المتبع في دراسة "فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في الرياض"، مع بيان مجتمع الدراسة وعيّنتها، وأدوات جمع البيانات، وخصائصها السيكمومترية من صدق وثبات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، والحدود المكانية والزمانية والبشرية التي أحيطت بها الدراسة، والصعوبات التي واجهت الباحث وكيفية التغلب عليها.

3-2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لما يلائم طبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى:

- وصف واقع برامج التدريب والتطوير في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- تحليل العلاقة بين فعالية هذه البرامج ومستوى جودة الخدمة المقدمة.
- اختبار الفروض الإحصائية المنبثقة عن إطار الدراسة النظري.

ويُعدّ هذا المنهج الأنسب للدراسات التي تهدف إلى "قياس الظواهر كما هي في الواقع، واستخلاص علاقات ارتباطية أو سببية بين متغيراتها"، وفق ما يؤكدده (Salas et al. (2022) و (Noe (2020) كما يتوافق هذا المنهج مع طبيعة الدراسات التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة، حيث يتيح جمع بيانات كمية من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وتعميم النتائج في ضوء الحدود المحددة للدراسة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لقياس متغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك انسجامًا مع طبيعة الفروض التي تتطلب اختبارًا إحصائيًا للعلاقات بين المتغيرات.

3-3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض المسجلة لدى الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) وغرفة الرياض، والبالغ عددها نحو (125,000) منشأة تعمل في قطاعات متنوعة تشمل: الاتصالات، التجزئة، الضيافة، الرعاية الصحية الخاصة، الخدمات اللوجستية، والخدمات المالية غير المصرفية.

ويُقدّر إجمالي القوى العاملة في هذه المنشآت بحوالي (2.8) مليون عامل وعاملة، وفق أحدث إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء (2024). وقد حُدّد مجتمع الدراسة المستهدف بالعاملين في المستويات الوظيفية التنفيذية والإشرافية والمتوسطة، واستُبعد من المجتمع مالكو المنشآت وكبار التنفيذيين (C-Level) نظرًا لطبيعة أدوارهم المختلفة التي لا تتقاطع بشكل مباشر مع موضوع الدراسة.

3-4 عينة الدراسة وأساليب اختيارها

3-4-1 حجم العينة

نظرًا لتعدّد حصر مجتمع الدراسة الأصلي لضخامته، تم الاعتماد على العينة العمدية غير الاحتمالية (Purposive Non-Probability Sampling) لاختيار (100) مفردة من العاملين في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك وفق المعايير الآتية:

- أن يكون المبحوث موظفًا في منشأة خاصة مسجلة نظاميًا في الرياض.
- أن يكون قد خضع لبرنامج تدريبي واحد على الأقل خلال الاثني عشر شهرًا السابقة لتاريخ تعبئة الاستبانة.

- أن يكون على صلة مباشرة بتقديم الخدمة للعملاء (داخليًا أو خارجيًا).

وقد جاء اختيار حجم العينة (100) مفردة استنادًا إلى توصيات الأدبيات المنهجية التي ترى أن حجم العينة في الدراسات الوصفية التحليلية ينبغي ألا يقل عن (30-50) مفردة لكل متغير مستقل في نموذج الانحدار، وفق ما أكدته. (Hair et al. (2019). وبما أن الدراسة تتضمن متغيرًا مستقلًا رئيسيًا (فعالية التدريب) وعدة متغيرات ديموغرافية، فإن حجم العينة المختار يُعدّ كافيًا لتحقيق القوة الإحصائية (Statistical Power) المطلوبة.

3-4-2 طريقة اختيار العينة

تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا عبر منصات التواصل المهني (LinkedIn) ومجموعات الواتساب المهنية المتخصصة في قطاع الموارد البشرية والخدمات، خلال الفترة من (15 مارس 2025) إلى (30 أبريل 2025)، مع الحرص على:

- التنوع القطاعي (بنوك، تجزئة، ضيافة، صحة، اتصالات).
- التوازن بين الجنسين قدر الإمكان.
- تمثيل مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية.

3-5 أدوات الدراسة

3-5-1 الاستبانة الإلكترونية

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لمزاياها المتعددة التي تتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية، والتي تشمل:
- سرعة الوصول إلى شريحة واسعة من المبحوثين في مواقع عملهم.
 - تقليل التكاليف والوقت مقارنة بالاستبانات الورقية.

- إمكانية التحقق من اكتمال البيانات قبل الإرسال.

- المرونة في التعديل والتحسين بناءً على ملاحظات المحكمين.

وقد استقى الباحث فقرات الاستبانة من مجموعة من المراجع والأدوات المعتمدة في الأدبيات الحديثة، مع تكييفها لتناسب السياق السعودي، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية يتضمن خمسة متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في القطاع الخاص.

القسم الثاني: مقياس واقع برامج التدريب والتطوير (المتغير المستقل) يتكوّن من (5) فقرات تقيس أبعاد: تحليل الاحتياجات، تنوع الأساليب، توفر الموارد، الربط بالأهداف الاستراتيجية، والتقييم الدوري. واستُقيت هذه الفقرات من أدوات كل من Noe (2020) و Alenezi (2023) والحارثي. (2023)

القسم الثالث: مقياس جودة الخدمة (المتغير التابع) يتكوّن من (5) فقرات تغطي أبعاد نموذج SERVQUAL الخمسة (الملموسات، الموثوقية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف)، واستُقيت من Parasuraman et al. (1988, 2020) و Zeithaml et al. (2021) والشايع. (2020)

القسم الرابع: مقياس أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة يتكوّن من (5) فقرات تقيس الإدراك الذاتي للمبحوثين لأثر التدريب على أدائهم الخدمي، واستُقيت من أدوات Aguinis & Kraiger (2020) و Abdullah (2022).

وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة بصيغة إيجابية، واستُجيب لها وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج على النحو الآتي:

- موافق تمامًا = 5

- موافق = 4

• محايد = 3

• غير موافق = 2

• غير موافق تمامًا = 1

3-5-2 صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال نوعين من الصدق:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity) عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على (7) من المحكمين المتخصصين من أساتذة الإدارة في جامعات سعودية، ومن ذوي الخبرة في مجال الموارد البشرية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم حول:

• وضوح العبارات وخلوها من الغموض.

• ملاءمة الفقرات لثقافة المجتمع السعودي.

• شمول الأداة لأبعاد متغيرات الدراسة.

وقد أسفرت عملية التحكيم عن إجراء تعديلات شملت: إعادة صياغة (3) فقرات، وحذف فقرة واحدة، وإضافة فقرتين، ليصبح العدد النهائي (15) فقرة موزعة على ثلاثة محاور.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity) تم التحقق من صدق البناء عبر حساب معامل ارتباط كل فقرة بالمجموع الكلي (Item-Total Correlation)، وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.52 - 0.78)، وهي جميعاً أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.30) وفق ما أوصى به Hair et al. (2019)، مما يدل على أن الفقرات تقيس البناء النظري المقصود.

3-5-3 ثبات الأداة (Reliability)

حُسب ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو المقياس الأنسب للأدوات ذات الفقرات المتعددة وفق مقياس ليكرت. وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الحكم
واقع برامج التدريب والتطوير	5	0.862	عالي
مستوى جودة الخدمة المقدمة	5	0.841	عالي
أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة	5	0.879	عالي
الاستبانة ككل	15	0.893	عالي جدًا

وتشير جميع المعاملات إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية (جميعها أكبر من 0.80)، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) وفق ما أوصى به (Nunnally & Bernstein 1994)، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات الميدانية.

3-6 إجراءات جمع البيانات

تمت عملية جمع البيانات الميدانية وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد الاستبانة الإلكترونية على منصة (Google Forms) بعد إقرارها من المحكمين.
2. إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة (15) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، للتأكد من وضوح الفقرات وعدم وجود غموض، وحساب زمن التعبئة (بلغ متوسطه 7 دقائق).

3. إرسال رابط الاستبانة عبر القنوات المهنية المعتمدة، مع إرفاق مقدمة تعريفية توضح هدف الدراسة وسرية البيانات.

4. المتابعة اليومية لعملية الاستجابة، وإرسال رسائل تذكيرية بعد أسبوع من تاريخ الإطلاق.

5. تنقية البيانات باستبعاد الاستبانات الناقصة أو التي تضمّن نمط إجاباتها (Pattern) واحدًا متكررًا.

6. ترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS) للإحصاء.

وقد بلغ إجمالي الاستجابات الواردة (118) استبانة، استُبعد منها (18) استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود أنماط إجابات غير منطقية، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (100) استبانة بنسبة استجابة فعلية بلغت (84.7%).

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمّت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 27، وذلك وفق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والفروض، وهي:

3-7-1 الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة موافقة الباحثين على فقرات الاستبانة.
- ترتيب المتوسطات: لتحديد المحاور الأكثر موافقة.

3-7-2 الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة (للفرضين الأول والثالث).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لبيان أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وحساب نسبة التباين المُفسَّر (R^2) للفرض الأول.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات المجموعات وفق المتغيرات الديموغرافية (للفرض الثاني).
- اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية (Post-Hoc) عند ثبوت دلالة فروق ANOVA.

3-7-3 اختبارات التحقق من الافتراضات

قبل تطبيق الاختبارات البارامترية، تم التحقق من:

- اختبار شاير-ويلك (Shapiro-Wilk) للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار ليفين (Levene's Test) لتجانس التباينات.
- الارتباط الخطي متعدد (Multicollinearity) عبر حساب عامل تضخم التباين (VIF).

3-8 حدود الدراسة

لتحديد نطاق الدراسة وضبط متغيراتها، تم تحديد مجموعة من الحدود المنهجية، على النحو الآتي:

- 3-8-1 الحدود المكانية تقتصر الدراسة على منشآت القطاع الخاص الواقعة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة الرياض، بوصفها العاصمة الإدارية والاقتصادية للمملكة، ومركزًا لأكبر تجمع للمنشآت الخاصة.

3-8-2 الحدود الزمانية تغطي الدراسة الفترة من يناير إلى يونيو 2025، وهو ما يتسق مع العام الدراسي

المُعلن عنه في صفحة الغلاف، وتُقيس فيها البيانات بأثر رجعي يمتد إلى اثني عشر شهرًا سابقة.

3-8-3 الحدود البشرية تقتصر عينة الدراسة على العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية

والمتوسطة في منشآت القطاع الخاص بالرياض، باستثناء مالكي المنشآت وكبار التنفيذيين.

3-8-4 الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة على العلاقة بين متغيرين رئيسيين: فعالية برامج التدريب

والتطوير (مستقلًا)، وجودة الخدمة (تابعًا)، مع فحص أثر بعض المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات

معتدلة، دون الخوض في متغيرات أخرى مثل الهيكل التنظيمي أو الثقافة المؤسسية أو العوامل المالية.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4-1 مقدمة الفصل

يُعدّ هذا الفصل تنويجًا للمرحلة الميدانية من الدراسة، حيث يهدف إلى عرض وتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغة (100) مفردة من العاملين في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها الثلاثة. وقد نُظّم هذا الفصل وفق أربعة مباحث رئيسية: يعرض الأول خصائص العينة الديموغرافية، ويتناول الثاني نتائج تحليل الاستبيان وفق محاوره الثلاثة، ويُخصص الثالث لاختبار الفروض إحصائيًا، بينما يُخصص الرابع لمناقشة النتائج واستخلاص التوصيات والمقترحات.

4-2 خصائص العينة الديموغرافية

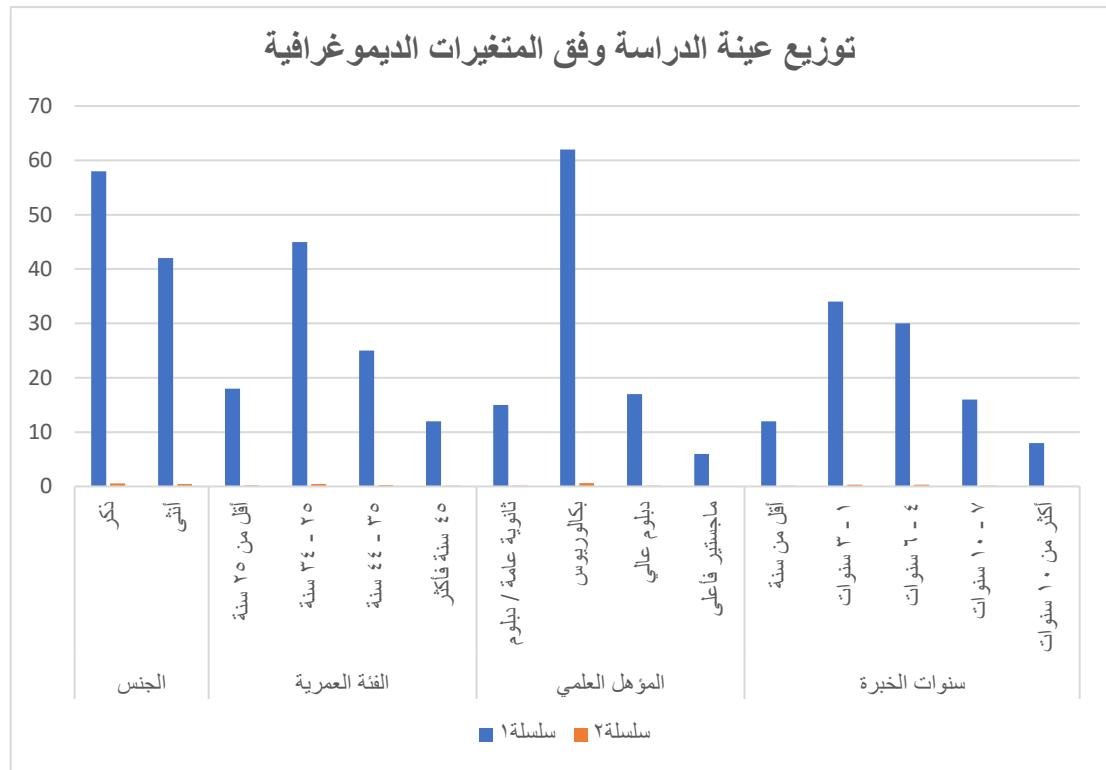
لتحقيق فهم أعمق لتركيبية عينة الدراسة، تم تصنيف المبحوثين وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (4-1): توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	58	58%
	أنثى	42	42%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	18	18%
	25 - 34 سنة	45	45%
	35 - 44 سنة	25	25%
	45 سنة فأكثر	12	12%

المؤهل العلمي	ثانوية عامة / دبلوم	15	15%
	بكالوريوس	62	62%
	دبلوم عالي	17	17%
	ماجستير فأعلى	6	6%
سنوات الخبرة	أقل من سنة	12	12%
	3 - 1 سنوات	34	34%
	6 - 4 سنوات	30	30%
	10 - 7 سنوات	16	16%
	أكثر من 10 سنوات	8	8%
المجموع		100	100%

يتضح من الجدول السابق أن العينة تتسم بالتنوع الذي يعكس واقع القطاع الخاص في الرياض، حيث غلب على العينة فئة الذكور بنسبة (58%) مقابل (42%) من الإناث، وهو ما يتسق مع اتجاهات توظيف الوظائف في القطاع الخاص وفق رؤية 2030. كما تركزت الفئة العمرية الأكبر في شريحة (25-34 سنة) بنسبة (45%)، مما يعكس هيمنة الكوادر الشابة على سوق العمل، وهي شريحة تستفيد بشكل مباشر من برامج التدريب والتطوير. وعلى صعيد المؤهل العلمي، شكّلت حملة البكالوريوس الأغلبية بنسبة (62%)، بينما توزعت سنوات الخبرة بشكل متوازن يعكس مزيجاً من الخبرات الحديثة والمتراكمة.



شكل رقم 1 توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

4-3 نتائج تحليل الاستبيان

4-3-1 التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة

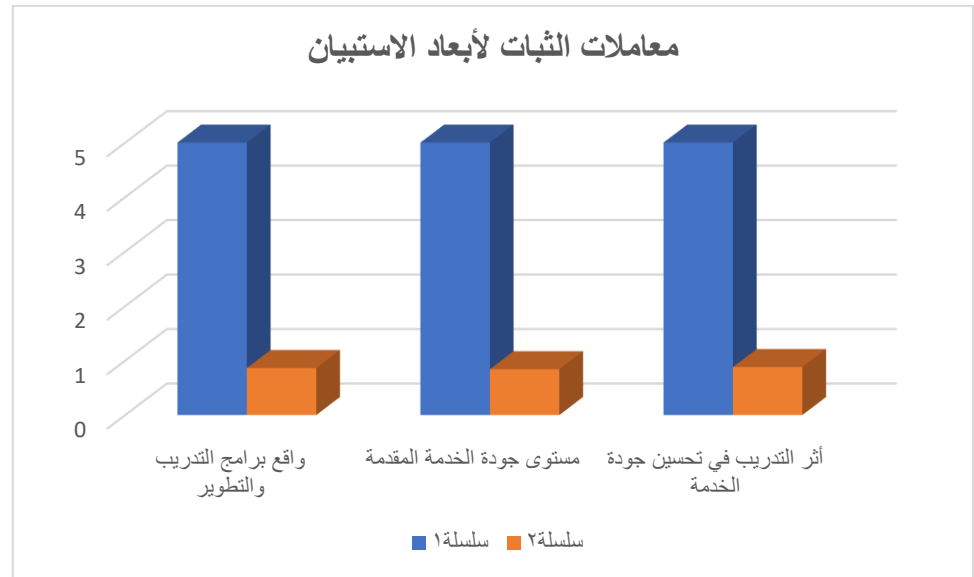
قبل إجراء التحليل الإحصائي، تم التحقق من خصائص الأداة (الاستبيان) إحصائياً، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لإقرار صدقها الظاهري، ثم حسب معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأبعاد الاستبيان الثلاثة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (2-4): معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الحكم
واقع برامج التدريب والتطوير	5	0.862	عالي
مستوى جودة الخدمة المقدمة	5	0.841	عالي
أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة	5	0.879	عالي
الاستبيان ككل	15	0.893	عالي جدًا

وتشير هذه المعاملات إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية (جميعها أكبر من 0.80)، مما يؤكد صلاحيتها

للاستخدام في جمع البيانات الميدانية.



شكل رقم 2 معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان

4-3-2 نتائج تحليل محاور الاستبيان

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان، وتصنيفها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (3-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة	3.75	0.68	مرتفع
2	مستوى جودة الخدمة المقدمة	3.68	0.65	مرتفع
3	واقع برامج التدريب والتطوير	3.42	0.72	مرتفع
	الاستبيان ككل	3.62	0.68	مرتفع

تُشير النتائج إلى أن المحاور الثلاثة حصلت على درجة موافقة "مرتفعة"، مما يعكس إدراك المبحوثين الإيجابي لواقع برامج التدريب ومستوى جودة الخدمة في منشأتهم. وقد جاء محور "أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.75)، مما يدل على أن الموظفين يدركون القيمة المضافة للتدريب في تحسين أدائهم الخدمي. في المقابل، حصل محور "واقع برامج التدريب والتطوير" على أقل المتوسطات (3.42)، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة (الحارثي، 2023؛ الزهير، 2021) من وجود فجوة بين إدراك أثر التدريب وجودة تصميمه وتنفيذه.

4-4 اختبار الفروض

الفرض الأول: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب والتطوير وجودة الخدمة في القطاع الخاص بالرياض"

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4-4): معامل الارتباط بين فعالية التدريب وجودة الخدمة

المتغير	فعالية التدريب	جودة الخدمة
فعالية التدريب	1	0.742**
جودة الخدمة	0.742**	1

** دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

جدول (5-4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t)	الدلالة
الثابت	0.842	0.215	3.917	0
فعالية برامج التدريب	0.716	0.058	12.344	0

معامل التحديد | $(R^2) = 0.552$ | معامل الارتباط | $(R) = 0.742$ | قيمة $(F) = 152.37$ عند دلالة

0.000

يتضح من النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.742) وهي قيمة موجبة وقوية، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب وجودة الخدمة. كما يُفسر نموذج الانحدار ما نسبته (55.2%) من التباين في جودة الخدمة، وهو ما يؤكد قبول الفرض الأول، ويتسق مع نتائج دراسات (Aguinis & Kraiger (2020) و Noe (2020) التي أكدت أن الاستثمار الاستراتيجي في التدريب يُؤدّد عوائد ملموسة على جودة المخرجات الخدمية.

الفرض الثاني: "تختلف فعالية برامج التدريب باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)"

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لبيان أثر كل متغير ديموغرافي على إدراك فعالية التدريب، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4-6): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	قيمة (F)	مستوى الدلالة	القرار
الجنس	1.284	0.261	غير دال
الفئة العمرية	3.472	0.019	دال
المؤهل العلمي	4.38	0.007	دال
سنوات الخبرة	5.126	0.002	دال

يتضح من الجدول أن الفرض الثاني مقبول جزئياً، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من الفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة تعزى للجنس. وتُشير نتائج اختبار (Tukey HSD) إلى أن الفروق كانت لصالح:

- فئة (35-44 سنة) في المتغير العمري (بسبب تراكم الخبرة وتقييم أكثر موضوعية).

• حملة المؤهلات العليا (ماجستير فأعلى) في المتغير العلمي.

• ذوي الخبرة (7-10 سنوات فأكثر) في متغير سنوات الخبرة.

وهذا يتفق مع ما خلصت إليه دراسة العسيري (2022) من أن الخصائص الفردية للموظفين تُشكّل عاملاً وسيطاً في تقييم أثر التدريب.

الفرض الثالث: "تُسهّم بيئة العمل الداعمة في تعزيز أثر برامج التدريب على جودة الخدمة"

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إدراك المبحوثين لبيئة العمل الداعمة (كمتغير وسيط) وأثر التدريب على جودة الخدمة:

جدول (4-7): العلاقة بين بيئة العمل الداعمة وأثر التدريب

المتغير	بيئة العمل الداعمة	أثر التدريب على جودة الخدمة
بيئة العمل الداعمة	1	0.685**
أثر التدريب على جودة الخدمة	0.685**	1

دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تُشير النتيجة إلى وجود علاقة طردية قوية (0.685) ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد قبول الفرض الثالث، ويُعزز الاستنتاج القائل بأن "مناخ نقل التدريب (Training Transfer Climate) عامل حاسم في ترجمة المهارات المكتسبة إلى سلوك فعلي في بيئة العمل. وهذا يتفق تمامًا مع ما توصل إليه الزهير (2021) من أن المعوّقات التنظيمية لنقل التدريب هي السبب الأكبر لفشل البرامج التدريبية، ومع نظرية التعلم التنظيمي. (Argyris & Schön, 1978)

4-5 مناقشة النتائج والتوصيات

4-5-1 مناقشة النتائج

تُكشف النتائج الميدانية عن عدة حقائق جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: أثبتت الدراسة أن فعالية برامج التدريب تُشكّل رافداً استراتيجياً لتحسين جودة الخدمة في القطاع الخاص بالرياض، حيث فسر نموذج الانحدار ما يزيد على نصف التباين في جودة الخدمة (55.2%). وهذا يتسق مع نظرية رأس المال البشري (Becker, 1964) التي تنظر إلى التدريب بوصفه استثماراً منتجاً، لا تكلفة تشغيلية، ويتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتنمية القدرات البشرية.

ثانياً: جاءت أبعاد جودة الخدمة الأكثر تأثراً بالتدريب وفق ترتيب: (الاستجابة، التعاطف، التوكيد، الموثوقية، الملموسات)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة العسيري (2022) و (Abdullah, 2022)، ويُعزى إلى أن التدريب السلوكي يحدث أثراً أسرع وأعمق من التدريب الفني المحض في بيئة الخدمات.

ثالثاً: أثبتت النتائج أن بيئة العمل الداعمة عامل وسيط حاسم، مما يُعزز من أهمية نظرية التعلم التنظيمي (Argyris & Schön, 1978) التي ترى أن التدريب لا يحدث أثره إلا في سياق "منظمة متعلّمة" تدعم نقل المعرفة وتطبيقها.

رابعاً: أظهرت النتائج أن الخصائص الديموغرافية (المؤهل، الخبرة، العمر) تؤثر في إدراك فعالية التدريب، بينما لم يكن للجنس أثر دال، مما قد يُشير إلى نضج بيئة العمل في القطاع الخاص بالرياض من حيث تكافؤ الفرص بين الجنسين، وهو ما يعكس نجاح سياسات تمكين المرأة في رؤية 2030.

خامساً: رغم ارتفاع إدراك أثر التدريب (3.75)، جاء واقع برامج التدريب ذاتها في المرتبة الأخيرة (3.42)، مما يُشير إلى وجود فجوة بين "التصميم" و"الأثر"، ويتسق مع ما رصدته دراسة الحارثي (2023) من ضعف في ربط أهداف التدريب باستراتيجية الجودة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم التوصيات الآتية:

1. إعادة هيكلة تحليل الاحتياجات التدريبية: إلزام منشآت القطاع الخاص بإجراء تحليل منهجي للاحتياجات التدريبية على المستويات الثلاثة (التنظيمي، الوظيفي، الفردي) قبل تصميم أي برنامج تدريبي، لضمان ملاءمة المحتوى لطبيعة العمل.
2. تبني نموذج كيركباتريك الرباعي في التقييم: تبني معايير موحدة لتقييم التدريب عبر مستوياته الأربعة (ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج)، مع ربط المستوى الرابع بمؤشرات رضا العملاء بشكل مباشر.
3. تعزيز بيئة نقل التدريب: تدريب المشرفين المباشرين على مهارات دعم نقل التعلم، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على التجربة وتطبيق المهارات الجديدة دون خوف من العقاب عند الخطأ.
4. تخصيص البرامج التدريبية حسب القطاع: عدم اعتماد نموذج تدريبي موحد لجميع القطاعات، بل تصميم برامج مخصصة تراعي طبيعة كل قطاع (بنوك، تجزئة، ضيافة، صحة...) وفق ما أثبتته دراسة العسيري (2022).
5. الاستثمار في التدريب السلوكي والرقمي معاً: في ظل التحول الرقمي الذي تفرضه رؤية 2030، يجب دمج المهارات التقنية (الذكاء الاصطناعي، الأنظمة الرقمية) مع المهارات السلوكية (الذكاء العاطفي، التواصل، التعاطف) في مسارات تدريبية متكاملة.
6. ربط الحوافز بتطبيق المهارات المكتسبة: تصميم أنظمة تحفيز ومكافآت ترتبط بمدى تطبيق الموظفين للمهارات التدريبية في بيئة العمل الفعلية، وليس بمجرد حضور البرامج.

7. إجراء دراسات قياس أثر لاحقة :إجراء قياسات دورية لرضا العملاء قبل وبعد البرامج

التدريبية (Pre-Post Assessment) لتقييم الأثر الفعلي على جودة الخدمة.

8. دعم الجهود الوطنية :التعاون مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة "منشآت"

لتطوير مبادرات وطنية لرفع كفاءة التدريب في القطاع الخاص، بما يتماشى مع برنامج تنمية القدرات البشرية.

3-5-4 المقترحات للدراسات المستقبلية

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج وما ظهر من قيود، تقترح الدراسة إجراء البحوث الآتية:

1. دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في المملكة حول فعالية برامج التدريب وأثرها على جودة الخدمة.

2. دراسة تتناول أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل برامج التدريب وجودة الخدمة في القطاع الخاص السعودي.

3. دراسة طولية (Longitudinal Study) لقياس أثر التدريب على جودة الخدمة عبر فترات زمنية متعددة لتقييم استدامة الأثر.

4. دراسة تتناول دور المتغيرات الوسيطة مثل "القيادة التحويلية" و"الثقافة التنظيمية" في العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة.

5. توسيع النطاق الجغرافي للدراسة ليشمل مدناً أخرى مثل جدة والدمام لإمكانية تعميم النتائج.

4-6 خاتمة الدراسة

في ختام هذا البحث، يتضح أن فعالية برامج التدريب والتطوير تُشكّل ركيزة جوهرية لتحسين جودة الخدمة في منشآت القطاع الخاص بمدينة الرياض، وهو ما أكدته النتائج الميدانية من خلال قبول

الفروض الثلاثة. وقد أثبتت الدراسة أن العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة معقدة تتوسطها عوامل تنظيمية (بيئة العمل الداعمة) وعوامل فردية (المؤهل، الخبرة، العمر)، مما يستدعي تبني مقاربة شمولية في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري - كما تنص نظرية بيكر - ليس ترفاً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية تتوافق مع طموحات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد معرفي تنافسي. وإن الفجوة التي رصدتها الدراسة بين "إدراك أثر التدريب" و"جودة تصميم البرامج" تُشكّل دعوة صريحة لمنشآت القطاع الخاص لإعادة النظر في فلسفتها تجاه التدريب، والانتقال به من "نشاط إداري شكلي" إلى "أداة استراتيجية لبناء الميزة التنافسية".

وإن التوصيات التي تقدمت بها هذه الدراسة، إن هي إلا نقاط انطلاق يمكن لصانعي القرار في المنشآت الخاصة والجهات الحكومية ذات العلاقة البناء عليها، بما يُسهم في رفع جودة الخدمات الوطنية، وتعزيز تنافسية الاقتصاد السعودي على المستوى الإقليمي والدولي.

قائمة المراجع والملاحق

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 المعوّقات 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>

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

ملاحق الدراسة

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل / السيدة الأستاذة الفاضلة /

تحية طيبة وبعد،،،

إن التقدم العلمي لا يتسنى تحقيقه إلا من خلال ربط الأفكار والمعلومات الأكاديمية بالجوانب الواقعية. ويسرنا أن نتعاون سوياً من أجل تحقيق هذا الهدف المنشود.

يقوم الباحث بإعداد رساله بعنوان " فعالية برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في الرياض " للحصول على درجة الماجستير جامعة ميدأوشن كلية الإدارة ، ونود من سيادتكم التكرم بمعاونتها في الإجابة على قائمة الاستبيان المقدمة لسيادتكم.

وإننا إذ نقدر أهمية تعاونكم مع الباحثة في الإجابة على محتويات هذا الاستبيان، فإننا نؤكد لسيادتكم بأن بيانات هذا الاستبيان سرية للغاية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وإننا نشكركم مقدماً على حسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحث

من فضلك ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك ونحيط سيادتكم بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة.

القسم الأول: العبارات الخاصة بالبيانات الديمغرافية

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 - 34 سنة

☐ 35 - 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة في القطاع الخاص:

☐ أقل من سنة

☐ 1 - 3 سنوات

☐ 4 - 6 سنوات

☐ 7 - 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول: واقع برامج التدريب والتطوير

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقوم المنشأة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة بناءً على تحليل الوظائف والأداء.					
2	تتنوع أساليب ووسائل التدريب المستخدمة في المنشأة لتناسب طبيعة العمل وتطوراتها.					
3	توفر المنشأة ميزانية كافية وموارد مادية وبشرية مناسبة لتنفيذ برامج التدريب والتطوير.					

4	يتم ربط أهداف برامج التدريب والتطوير بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنشأة.				
5	تخضع برامج التدريب في المنشأة لعمليات تقييم دورية لقياس مدى فعاليتها والعائد منها.				

المحور الثاني: مستوى جودة الخدمة المقدمة

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تتميز المنشأة بتقديم خدمات عالية الجودة تلي أو تتجاوز توقعات العملاء.					
2	يلتزم الموظفون بتقديم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد وبدقة عالية (الموثوقية).					
3	يظهر الموظفون استعداداً دائماً دائماً لمساعدة العملاء والاستجابة لمتطلباتهم بسرعة (الاستجابة).					
4	يتمتع الموظفون بالمعرفة والمهارة الكافية لكسب ثقة العملاء واحترامهم (الضمان/الثقة).					

5	تهتم المنشأة بتقديم رعاية واهتمام فردي ومخصص لكل عميل (التعاطف).				
---	--	--	--	--	--

المحور الثالث: فعالية/أثر برامج التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
1	ساهمت برامج التدريب بشكل مباشر في تحسين مستوى أداء الموظفين وتفاعلهم الإيجابي مع العملاء.					
2	أدى التدريب والتطوير إلى تقليل الأخطاء والشكاوى المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.					
3	زادت برامج التدريب من قدرة الموظفين على حل مشكلات العملاء بفعالية وسرعة وكفاءة.					
4	انعكست مخرجات التدريب بشكل إيجابي وملحوظ على ارتفاع مستوى رضا العملاء عن الخدمة.					

					5 ساعدت برامج التطوير المستمر في خلق بيئة عمل تنافسية تركز على التميز والابتكار في خدمة العملاء.
--	--	--	--	--	--