

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

اثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة بالتطبيق على شركة المراعي في مدينة جدة

عباس أحمد القنبر

233000630

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١١	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٢	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٣	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٤	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٤	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٥	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٦	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٧	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٧	١,٩. مخطط المشروع.....
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٩	٢,١. المقدمة:.....
٢٠	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢١	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٤	٢,٥. الخاتمة.....
٢٥	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٦	٣,١. المقدمة.....

٢٧	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٢٨	٣,٣. تصميم البحث
٢٩	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٠	٣,٥. طريقة جمع البيانات
٣٠	٣,٦. أنواع البيانات
٣١	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٣	٣,٨. الخاتمة
٣٤	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٥	4.1. المقدمة
٣٥	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٥	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٦	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٦	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٦	٤,٦. الخاتمة
٣٧	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٨	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٣٨	٥,٢. توصيات الدراسة:
٣٩	٥,٣. الخاتمة:
٤٠	قائمة المراجع
٤٤	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

تواجه المنظمات الخدمية في الوقت المعاصر تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة في ظل المنافسة الشديدة وتسارع توقعات العملاء. ويُعد قطاع الصناعات الغذائية من أكثر القطاعات ارتباطًا برضا العملاء نظرًا لتعلقه المباشر بصحة المستهلك وثقته بالعلامة التجارية. وعلى الرغم من التطور الإداري والتقني الذي تشهده الشركات الكبرى، إلا أن التباين في مستوى جودة الخدمة لا يزال قائمًا، وقد يُعزى ذلك في بعض الحالات إلى ضعف برامج التدريب والتطوير أو عدم مواءمتها لاحتياجات العاملين الفعلية. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على مدى تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة بالتطبيق على شركة المراعي في مدينة جدة.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة، حيث أكدت نتائجها وجود ارتباط إيجابي بين فعالية البرامج التدريبية وتحسين الأداء الخدمي. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التدريب يسهم في رفع مهارات الاتصال، وتعزيز كفاءة التعامل مع العملاء، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس مباشرة على مستوى جودة الخدمة. كما أوضحت دراسات أخرى أن التطوير المستمر للعاملين يعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على رضا العملاء. وتبرز هذه الأدبيات أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره مدخلًا استراتيجيًا لتحسين جودة الخدمات في مختلف القطاعات.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات في هذا المجال، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة في قطاع الصناعات الغذائية داخل المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في شركة المراعي بمدينة جدة. كما أن بعض الدراسات ركزت على قطاعات خدمية أخرى كالمصارف أو القطاع الصحي، دون التعمق في طبيعة العمل في شركات الأغذية. إضافة إلى ذلك، لم تتناول معظم الدراسات الربط التفصيلي بين أبعاد التدريب المختلفة وأبعاد جودة الخدمة بشكل متكامل في بيئة عمل محلية.

وتستهدف هذه الدراسة القيادات الإدارية، وإدارات الموارد البشرية، والعاملين في شركة المراعي بمدينة جدة، نظرًا لدورهم المباشر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء. وتتبع أهمية هذه المشكلة من أن جودة الخدمة تعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز الصورة الذهنية للشركة، وزيادة ولاء العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أن تطوير برامج التدريب يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجابًا على نتائج الشركة وأدائها العام.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة، من خلال قياس مستوى تطبيق برامج التدريب والتطوير، وتحليل علاقتها بأبعاد جودة الخدمة المقدمة. كما يسعى البحث إلى تقييم فاعلية أساليب التدريب المعتمدة، وتحديد جوانب القوة والقصور فيها، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز الأداء المؤسسي

١,٢ . مشكلة الدراسة

في ظل التنافس المتزايد في الأسواق المحلية والإقليمية، أصبحت جودة الخدمة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها، خاصة في قطاع الصناعات الغذائية الذي يتطلب مستوى عاليًا من الدقة والالتزام بمعايير الجودة. ويُعد العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة في تقديم خدمة متميزة، حيث يعتمد مستوى جودة الخدمة بشكل كبير على كفاءة العاملين ومهاراتهم وقدرتهم على التعامل مع العملاء بفعالية. ومن هنا تبرز أهمية التدريب والتطوير كأداة استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

وعلى الرغم من اهتمام العديد من الشركات الكبرى بتطبيق برامج تدريبية متنوعة، إلا أن التساؤل لا يزال قائماً حول مدى فاعلية هذه البرامج في تحقيق تحسين ملموس في جودة الخدمة. وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع التدريب والتطوير وأثره على جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة، باعتبارها من أكبر الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة. وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتحديد ما إذا كانت هذه البرامج تساهم فعلياً في رفع مستوى الأداء الخدمي وتحقيق رضا العملاء

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والتطوير وجودة الخدمة كلاً على حدة، إلا أن هناك عددًا من الفجوات النظرية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. فقد ركزت العديد من الدراسات على مفهوم التدريب بوصفه عملية إجرائية لتحسين المهارات، دون التوسع في تأصيل العلاقة النظرية بين التدريب كمتغير مستقل وجودة الخدمة كمتغير تابع ضمن إطار نظري متكامل يوضح آلية التأثير وأبعاده.

كما أن معظم الأدبيات اعتمدت على نماذج تقليدية لقياس جودة الخدمة مثل نموذج الفجوات (SERVQUAL)، دون الربط التفصيلي بين أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية) وأبعاد التدريب والتطوير (تحديد الاحتياجات التدريبية، محتوى البرنامج، أساليب التدريب، تقييم التدريب). وبالتالي ما تزال هناك حاجة إلى بناء إطار نظري يدمج بين المتغيرين بصورة أكثر عمقًا وتكاملاً.

إضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات تناولت التدريب من منظور عام دون التمييز بين التدريب قصير المدى والتطوير طويل المدى، ودون تحليل الفروق النظرية بين أثر كل منهما على جودة الخدمة. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي عالجت الموضوع في بيئة الأعمال العربية بشكل عام، وفي قطاع الصناعات الغذائية بشكل خاص، مما يبرز الحاجة إلى إثراء الأدبيات النظرية من خلال دراسة تطبيقية تسهم في سد هذه الفجوات وتوسيع قاعدة المعرفة في هذا المجال.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي توليه المنظمات لبرامج التدريب والتطوير، إلا أن التطبيق العملي لهذه البرامج لا يزال يواجه عددًا من التحديات. إذ تركز بعض الشركات على تنفيذ برامج تدريبية بصورة شكلية دون إجراء تقييم حقيقي لمدى فاعليتها أو انعكاسها المباشر على جودة الخدمة المقدمة. كما أن هناك قصورًا في قياس العائد التدريبي وربطه بمؤشرات الأداء الخدمي، الأمر الذي يحد من القدرة على تطوير البرامج التدريبية بناءً على نتائج واقعية.

وفي السياق التطبيقي، يلاحظ وجود ندرة في الدراسات الميدانية التي تناولت أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة في قطاع الصناعات الغذائية داخل المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في شركة المراعي بمدينة جدة. كما لا تتوفر بيانات منشورة كافية توضح مستوى رضا العاملين عن البرامج التدريبية، أو مدى توافق محتواها مع متطلبات العمل الفعلي في بيئة الشركة. إضافة إلى ذلك، لم يتم التحقق بصورة كافية من مدى إسهام التدريب في تحسين أبعاد جودة الخدمة من منظور العاملين أنفسهم.

ومن هنا تتحدد الفجوة التطبيقية في الحاجة إلى دراسة ميدانية تقيس واقع التدريب والتطوير، وتختبر أثره الفعلي على جودة الخدمة داخل بيئة عمل حقيقية، بما يساهم في تقديم نتائج قابلة للتطبيق وصياغة توصيات عملية تدعم متخذي القرار.

السؤال الرئيسي للبحث:

ما أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة بالتطبيق على شركة المراعي في مدينة جدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في المنظمات الخدمية، ودوره المحوري في تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة. فالتدريب والتطوير لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين قدرتهم على تلبية احتياجات العملاء. كما تبرز أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في قطاع الصناعات الغذائية، وهو من القطاعات الحيوية التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والجودة.

كذلك يكتسب البحث أهميته من كونه دراسة تطبيقية على شركة المراعي بمدينة جدة، مما يسهم في تقديم نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية، ودعم متخذي القرار بمؤشرات علمية تساعد على تحسين جودة الخدمة وتعزيز الأداء المؤسسي.

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 الربط بينهما في إطار تحليلي متكامل يوضح طبيعة العلاقة وآلية التأثير بينهما. كما يسهم البحث في توسيع الفهم النظري لدور رأس المال البشري كأحد الموارد الاستراتيجية المؤثرة في تحقيق التميز الخدمي، وذلك من خلال تحليل أثر برامج التدريب والتطوير على أبعاد جودة الخدمة المختلفة.

كذلك يضيف البحث بعدًا علميًا جديدًا للدراسات العربية، نظرًا لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في قطاع الصناعات الغذائية داخل المملكة العربية السعودية، وبالأخص بالتطبيق على شركة المراعي بمدينة جدة. وبالتالي، يسهم البحث في سد فجوة معرفية قائمة، وبشكل مرجعًا علميًا يمكن للباحثين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات مشابهة أو قطاعات مختلفة.

إضافة إلى ذلك، يدعم البحث الاتجاهات النظرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على أن التدريب والتطوير ليسا مجرد أنشطة تشغيلية، بل يمثلان استثمارًا طويل الأجل يعزز الأداء المؤسسي ويؤثر بشكل غير مباشر في رضا العملاء والميزة التنافسية، مما يعزز الإطار النظري الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يقدم نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها عملياً في تطوير وتحسين برامج التدريب والتطوير داخل شركة المراعي بمدينة جدة. إذ يسهم في تزويد الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بمؤشرات واقعية حول مدى فاعلية البرامج التدريبية الحالية، ومدى انعكاسها على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

كما يساعد البحث في تحديد نقاط القوة والقصور في أساليب التدريب المتبعة، مما يمكن متخذي القرار من إعادة تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل الفعلي. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين الأداء الخدمي، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الاحترافية في التعامل.

وعلاوة على ذلك، قد يشكل البحث دليلاً عملياً يمكن الاستفادة منه في شركات أخرى تعمل في قطاع الصناعات الغذائية أو القطاعات الخدمية المشابهة، من خلال تبني توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تحسين جودة الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

١. ما مستوى تطبيق برامج التدريب والتطوير في شركة المراعي بمدينة جدة؟
٢. ما أثر التدريب والتطوير على تحسين أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية) في الشركة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرامج التدريبية ومستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء؟
٤. إلى أي مدى تسهم أساليب التدريب المستخدمة في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم ؟
٥. هل تختلف درجة تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) ؟

١,٥ . أهداف الدراسة

١. دراسة تأثير التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة.
٢. التعرف على مستوى تطبيق برامج التدريب والتطوير وأبعاد جودة الخدمة داخل الشركة.
٣. تقييم فاعلية أساليب التدريب المعتمدة ومدى انعكاسها على أداء العاملين الخدمي.
٤. اقتراح توصيات عملية تسهم في تطوير البرامج التدريبية بما يعزز جودة الخدمة المقدمة.
٥. لتوليد رؤى استراتيجية تدعم متخذي القرار في ربط التدريب والتطوير بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية (H_0):

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

الفرضية البديلة (H_1):

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

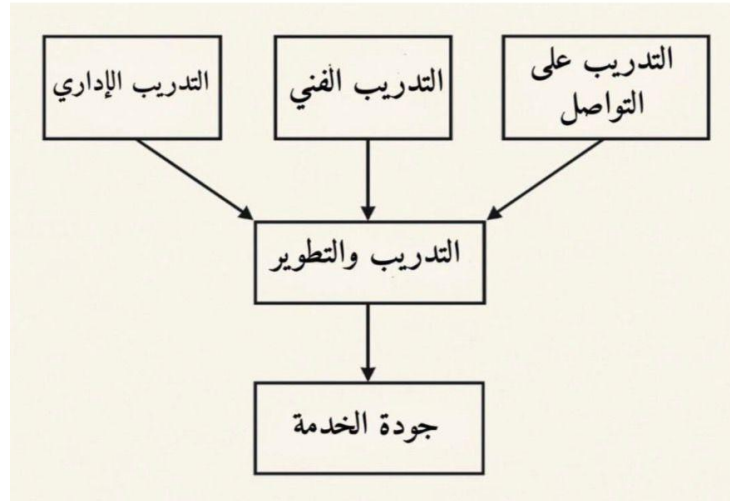
الفرضية الاتجاهية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة.

الفرضية غير الاتجاهية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة دون تحديد اتجاه هذا الأثر

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨ . الدراسة الميدانية

تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في شركة المراعي بمدينة جدة، بهدف قياس أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت مجموعة من العبارات المرتبطة بمتغيري الدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد خضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى نتائج تدعم أهداف الدراسة.

١,٩ . مخطط المشروع

مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجية البحث - نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و 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:

يعد إجراء مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة خطوة أساسية في البحوث العلمية، لما لها من دور في بناء الإطار المعرفي للبحث، وتحديد المفاهيم الرئيسة المرتبطة بموضوعه. كما تسهم مراجعة الأدبيات في التعرف على الجهود البحثية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتحليل نتائجها، والاستفادة منها في دعم مشكلة البحث وأهدافه، إضافة إلى توجيه الباحث نحو اختيار المنهجية والأدوات المناسبة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً منظماً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة، حيث يتضمن استعراضاً لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما يشمل الفصل تحليلاً لمناهج تلك الدراسات، أدواتها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، مع ربطها بموضوع البحث الحالي.

وتبرز أهمية مراجعة الأدبيات في كونها تساعد على تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بصورة كافية، مما يدعم مبررات إجراء الدراسة الحالية. كما تسهم في إثراء الجانب النظري، وتوفير أساس علمي يمكن الاستناد إليه في تفسير النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، وبما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

٢,٢. المتغير المستقل

أولاً: التعريف

يُعرف التدريب بأنه عملية منظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بكفاءة وفعالية، بينما يُشير التطوير إلى الجهود طويلة المدى التي تركز على تنمية قدرات الأفراد وإعدادهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية داخل المنظمة. ويُعد التدريب والتطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لما لهما من دور في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: تطوره التاريخي

شهد مفهوم التدريب والتطوير تطوراً ملحوظاً عبر الزمن؛ ففي بدايات الثورة الصناعية كان التدريب يركز على المهارات الفنية الأساسية المرتبطة بالإنتاج. ومع تطور الفكر الإداري، خاصة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام بتنمية المهارات السلوكية والتواصلية. وفي العصر الحديث، أصبح التدريب والتطوير يُنظر إليهما كاستثمار استراتيجي في رأس المال البشري، يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ودعم الأداء المؤسسي، ولم يعد مجرد نشاط تقليدي لتصحيح الأخطاء.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

تتضمن الأبعاد الرئيسية للتدريب والتطوير عدة عناصر أساسية، من أبرزها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تصميم محتوى البرامج التدريبية.
 - أساليب ووسائل التدريب (حضور، إلكتروني، عملي).
 - تقييم فعالية التدريب وقياس أثره على الأداء.
- وتُعد هذه الأبعاد مترابطة، حيث يساهم تكاملها في تحقيق النتائج المرجوة وتحسين كفاءة العاملين وجودة الخدمة.

رابعاً: النظريات المرتبطة

يرتبط مفهوم التدريب والتطوير بعدد من النظريات الإدارية والسلوكية، من أهمها نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الاستثمار في تنمية مهارات الأفراد يزيد من إنتاجيتهم وقيمتهم للمنظمة، ونظرية

التعلم الاجتماعي التي تركز على اكتساب المهارات من خلال الملاحظة والتفاعل، إضافة إلى نظرية التعلم التنظيمي التي تؤكد أن المنظمات الناجحة هي التي تتعلم باستمرار وتطور قدراتها الداخلية لمواكبة التغيرات البيئية

٢,٣. المتغير التابع

أولاً: التعريف

تُعرف جودة الخدمة بأنها مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم أو تجاوزها، من خلال تقديم خدمة تتميز بالكفاءة والاعتمادية والاستجابة الفعالة. كما تُشير إلى مستوى التميز في الأداء الخدمي، ومدى رضا العملاء عن التجربة الكلية التي يحصلون عليها عند التعامل مع المنظمة. وتُعد جودة الخدمة من أهم العوامل المؤثرة في بناء الولاء وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.

ثانياً: تطورها التاريخي

شهد مفهوم جودة الخدمة تطوراً ملحوظاً مع تطور الفكر الإداري، حيث كان التركيز في بداياته منصباً على جودة المنتج الملموس فقط. ومع توسع القطاع الخدمي واشتداد المنافسة، بدأ الاهتمام بجودة الخدمة كعنصر مستقل. وفي ثمانينيات القرن الماضي برزت نماذج متخصصة لقياس جودة الخدمة، كان من أبرزها نموذج (SERVQUAL) الذي أسهم في نقل المفهوم من الإطار النظري إلى القياس التطبيقي. ومع التطورات الحديثة، أصبحت جودة الخدمة مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي والميزة التنافسية.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

تعتمد جودة الخدمة على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تُستخدم في قياسها، ومن أبرزها:

- الاعتمادية: قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بدقة وثبات.
- الاستجابة: سرعة تلبية طلبات العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم.

- الأمان: شعور العملاء بالثقة والاطمئنان أثناء تلقي الخدمة.
- التعاطف: الاهتمام الشخصي بالعملاء وفهم احتياجاتهم.
- الملموسية: المظهر العام للمرافق والتجهيزات والعاملين.

وتُعد هذه الأبعاد مترابطة وتشكل مجتمعة الإطار العام لتقييم مستوى جودة الخدمة.

رابعًا: النظريات المرتبطة

ترتبط جودة الخدمة بعدد من النظريات الإدارية والتسويقية، من أبرزها نظرية فجوة الخدمة التي تفسر الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي للخدمة المقدمة، إضافة إلى نظرية رضا العملاء التي تربط بين جودة الخدمة ومستوى الرضا والولاء. كما ترتبط بنظرية القيمة المدركة التي ترى أن تقييم العميل للجودة يعتمد على المقارنة بين ما يحصل عليه وما يقدمه من تكلفة أو جهد، مما يعزز أهمية تحسين جودة الخدمة لتحقيق رضا العملاء واستمرارهم.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: العلاقة من ناحية التأثير

تقوم العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) والمتغير التابع (جودة الخدمة) على أساس أن تنمية مهارات العاملين ومعارفهم تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم الخدمي. فكلما كانت برامج التدريب مصممة وفق احتياجات فعلية، وتضمنت محتوى مناسباً وأساليب فعالة وتقييماً دورياً، زادت قدرة الموظفين على تقديم خدمة دقيقة وسريعة ومتوافقة مع توقعات العملاء. وبالتالي يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة تأثير إيجابي، حيث يسهم التدريب والتطوير في تحسين أبعاد جودة الخدمة مثل الاعتمادية والاستجابة والتعاطف والأمان.

كما أن التدريب لا يقتصر أثره على الجانب الفني فقط، بل يشمل الجوانب السلوكية والتواصلية، مما يعزز رضا العملاء ويقلل من الأخطاء التشغيلية. وعليه، يُنظر إلى التدريب والتطوير كأداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة.

ثانياً: العلاقة من ناحية الصراعات والفجوات

على الرغم من الطابع الإيجابي المتوقع للعلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة، إلا أن الأدبيات تشير إلى وجود بعض الفجوات والصراعات النظرية والتطبيقية. فبعض الدراسات أوضحت أن التدريب لا يؤدي دائماً إلى تحسن فوري في جودة الخدمة، خاصة إذا لم يتم ربطه بالاحتياجات الفعلية للوظيفة أو لم يُصاحبه نظام تحفيز داعم. كما قد تظهر فجوة بين تصميم البرامج التدريبية وتطبيقها الفعلي، مما يحد من أثرها المتوقع.

كذلك توجد فجوة تطبيقية تتمثل في ضعف قياس العائد من التدريب وربطه بمؤشرات جودة الخدمة، حيث تركز بعض المنظمات على تنفيذ التدريب دون تقييم أثره الحقيقي على الأداء الخدمي. إضافة إلى ذلك، قد يحدث صراع بين متطلبات العمل وضيق الوقت المتاح للتدريب، مما يؤثر على استيعاب الموظفين للمحتوى التدريبي.

ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في اختبار العلاقة بشكل ميداني، وتحليل ما إذا كان التدريب والتطوير يسهم فعليًا في تحسين جودة الخدمة، أم أن هناك فجوات تحد من هذا التأثير في بيئة العمل .

٢,٥ . الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة، حيث تبين أن فاعلية البرامج التدريبية تسهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الاعتمادية والاستجابة في تقديم الخدمة، مما ينعكس إيجابًا على رضا العملاء.

كما تشير نتائج البحث إلى أهمية التوسع في الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في قطاعات مختلفة، ودراسة أنماط تدريب حديثة مثل التدريب الإلكتروني، إضافة إلى إجراء دراسات طولية تقيس الأثر طويل المدى للتدريب.

وعلى صعيد المساهمات، يسهم البحث في إثراء الجانب النظري المتعلق بدور التدريب في تحسين جودة الخدمة، كما يقدم على المستوى التطبيقي نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية وربطها بمؤشرات الأداء الخدمي، بما يدعم متخذي القرار في تحسين جودة الخدمة وتعزيز الميزة التنافسية

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اعتمادها لإجراء الدراسة الحالية، حيث يهدف إلى توضيح الإطار الإجرائي الذي استندت إليه عملية البحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية حول أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة. ويأتي هذا العرض لضمان اتساق الخطوات البحثية مع طبيعة المشكلة المدروسة وأهدافها المعلنة، مما يعزز من الموثوقية العلمية للنتائج المستخلصة في الفصول اللاحقة.

تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) كمطلق معرفي، نظرًا لما توفره من أساس علمي قائم على القياس الكمي والتحليل الإحصائي، وهو ما يتماشى مع طبيعة البحوث الإدارية التطبيقية التي تسعى إلى تفسير الظواهر وتعميم النتائج. وفي ضوء ذلك، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كونه الأداة الأمثل لوصف واقع برامج التدريب والتطوير وتحليل أبعاد جودة الخدمة في سياقها الفعلي بالشركة، مع رصد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين هذين المتغيرين.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توظيف استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) باعتبارها الخيار الأكثر ملاءمة لجمع بيانات أولية مباشرة من مجتمع الدراسة، مما يسمح بالحصول على مؤشرات واقعية حول آراء العاملين وتجاربهم. كما يتميز البحث بكونه يتبع الأفق الزمني المقطعي (Cross-Sectional)، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة، مما يمنح الدراسة دقة وتركيزًا في قياس المتغيرات في لحظة معينة من مسيرة الشركة المهنية.

أخيراً، يعتمد هذا الفصل على دمج منهجي بين المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الموزعة على عينة من العاملين، والمصادر الثانوية التي تشمل المراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة. كما سيوضح هذا الفصل بالتفصيل آليات تصميم أداة الدراسة، وتحديد المجتمع والعينة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة (مثل SPSS) التي سيتم استخدامها لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، مما يمهد الطريق للانتقال إلى عرض النتائج ومناقشتها.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التدريب والتطوير (المتغير المستقل): يُعرف إجرائياً بأنه مجموع الأنشطة والبرامج المخططة التي تنفذها شركة "المراعي" بمدينة جدة لرفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، ويتم قياسه من خلال الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون في استبانة الدراسة بناءً على أربعة أبعاد رئيسية: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم محتوى البرامج، أساليب التدريب المتبعة، وعملية تقييم أثر التدريب).

جودة الخدمة (المتغير التابع): تُعرف إجرائياً بأنها مدى إدراك العاملين في شركة "المراعي" بمدينة جدة لمستوى التميز في الخدمات المقدمة للعملاء، ومدى توافقها مع المعايير المطلوبة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبانة التي تغطي أبعاد جودة الخدمة الخمسة (نموذج SERVQUAL):

- ١ الاعتمادية: دقة وثبات الشركة في تقديم وعودها الخدمية.
- ٢ الاستجابة: مدى استعداد ورغبة العاملين في مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة.
- ٣ الأمان: قدرة العاملين على غرس الثقة والطمأنينة في نفوس العملاء.
- ٤ التعاطف: مستوى الاهتمام الشخصي والتقدير الذي يبديه العاملون تجاه احتياجات العملاء.
- ٥ الملموسية: مظهر المرافق، التجهيزات، والمواد المادية المستخدمة في تقديم الخدمة.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تقوم على دراسة الظواهر الإدارية بصورة علمية قائمة على القياس الكمي وتحليل البيانات الإحصائية، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها. وتتناسب هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة من خلال جمع بيانات ميدانية قابلة للتحليل الإحصائي.

كما تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف واقع التدريب والتطوير وجودة الخدمة، وتحليل العلاقة بينهما، واستخلاص النتائج في ضوء البيانات التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة.

وتتبنى الدراسة استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy)، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين في شركة المراعي بمدينة جدة، بهدف جمع بيانات أولية تعكس آرائهم حول برامج التدريب والتطوير ومستوى جودة الخدمة.

ويُصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية، لكونه يهدف إلى معالجة مشكلة واقعية داخل بيئة عمل فعلية، والخروج بنتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة وتطوير البرامج التدريبية داخل الشركة.

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

أما فيما يتعلق بطرق جمع وتحليل البيانات، فتعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين؛ يتمثل الأول في البيانات الأولية التي تُجمع من خلال استبانة مصممة لقياس متغيري التدريب والتطوير وجودة الخدمة، وتُوزع على عينة من العاملين في الشركة، بينما يتمثل الثاني في البيانات الثانوية التي تشمل الكتب، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون،

وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق الإحصائية، وذلك من خلال البرامج الإحصائية المتخصصة مثل SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة "المراعي" بمدينة جدة بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، والذين يمارسون أدواراً ذات صلة مباشرة بجودة الخدمة المقدمة. ونظراً لطبيعة البحث وأهدافه المحددة، فقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث تم اختيار عينة مكونة من (٣٠) موظفاً من العاملين في الشركة.

تم اختيار هذا الحجم من العينة لضمان التركيز والقدرة على جمع بيانات دقيقة وعميقة في ظل ضيق الوقت المتاح للعمل الميداني. ولقد تم الحرص عند اختيار أفراد العينة على تنوع خلفياتهم الوظيفية لتمثيل مختلف الإدارات ذات العلاقة بتقديم الخدمة، مما يساهم في الحصول على صورة شاملة حول واقع برامج التدريب والتطوير وأثرها على أبعاد جودة الخدمة في الشركة.

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم الاعتماد على أداتين أساسيتين لجمع البيانات وتوفير إحاطة شاملة حول موضوع البحث:

البيانات الأولية: تم جمعها من خلال أداة "الاستبانة" الإلكترونية، التي صُممت بعناية لتتناسب مع أبعاد متغيري الدراسة. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣٠) موظفاً في شركة المراعي، مع التأكيد على سرية المعلومات وضمان استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. تضمنت الاستبانة عبارات تقيس اتجاهات الموظفين تجاه فعالية برامج التدريب والتطوير، وكذلك تقييمهم لأبعاد جودة الخدمة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والكتب والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى التقارير والوثائق المتاحة حول الممارسات التدريبية وجودة الخدمة. وفرت هذه البيانات أساساً نظرياً قوياً استندت إليه الدراسة في بناء إطارها المفاهيمي ومناقشة النتائج.

٣,٦ . أنواع البيانات

تعتمد الدراسة في تحقيق أهدافها على نوعين متكاملين من البيانات، يكمل كل منهما الآخر لضمان دقة النتائج وشمولية التحليل:

البيانات الأولية (Primary Data): وهي البيانات التي تم جمعها بشكل مباشر من أفراد عينة الدراسة (٣٠ موظفاً) عبر أداة الاستبانة. وتعتبر هذه البيانات جوهر الدراسة الميدانية، حيث تعكس الآراء والاتجاهات الحقيقية للعاملين في شركة المراعي بجدة تجاه برامج التدريب والتطوير وأثرها على جودة الخدمة.

البيانات الثانوية (Secondary Data): وهي البيانات التي تم جمعها من مصادر غير مباشرة، وتشمل الأدبيات السابقة، الكتب المتخصصة، الدوريات العلمية، والتقارير الأكاديمية ذات الصلة. وتكمن أهمية هذا النوع من البيانات في تأصيل الدراسة نظرياً، وتوفير إطار مرجعي لمقارنة النتائج الميدانية بما توصلت إليه البحوث السابقة.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

لضمان المعالجة العلمية والدقيقة للبيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة، سيتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك من خلال تنفيذ الإجراءات التحليلية التالية:

١ اختبارات الصدق والثبات:

صدق الأداة: سيتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال "الصدق الظاهري" عبر عرضها على مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى "صدق الاتساق الداخلي" (Internal Consistency) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة: سيتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق استجابات المبحوثين وموثوقية النتائج.

٢ الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (التدريب والتطوير، جودة الخدمة).

٣ الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وذلك لقياس أثر متغير التدريب والتطوير (المستقل) على جودة الخدمة (التابع).

اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تساعد هذه الإجراءات في تحويل البيانات الخام إلى نتائج ملموسة تتيح لنا اختبار فرضيات الدراسة بشكل إحصائي دقيق وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري.

الهدف من التحليل	الاختبار الاحصائي
قياس ثبات الاستبانة	معامل كرونباخ الفا
وصف خصائص العينة	التكرارات والنسب المئوية
قياس اتجاهات الباحثين	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
قياس اثر التدريب على الجودة	تحليل الانحدار البسيط

يعد هذا الفصل الركيزة الإجرائية التي تستند إليها الدراسة؛ حيث تم استعراض المنهج المتبع وفلسفة البحث العلمية، وتوضيح كيفية تعريف المتغيرات وتصميم أدوات جمع البيانات. ومن خلال تحديد المجتمع والعينة المستهدفة بـ (٣٠) مشاركاً من العاملين في شركة المراعي، فقد تم ضمان المنهجية المناسبة لاستقاء بيانات ميدانية دقيقة. وبذلك، تكتمل الصورة المنهجية التي تُمكن الباحث من الانتقال إلى مرحلة المعالجة الإحصائية، ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها في الفصل الرابع، بما يضمن الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بأسلوب علمي رصين.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

العتيبي، ف. م. (٢٠٢١). أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٦١ (٢)، ٢٦٨-٢٣٣. <https://doi.org/10.33948/1644-000-061-002-005>

الحربي، م. س. (٢٠٢٠). دور برامج التطوير المهني في رفع كفاءة الأداء الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٣)، ١١٥-١٣٤. <https://doi.org/10.21608/aja.2020.103456>

الزهراني، ع. م. (٢٠١٩). أثر التدريب على رضا العملاء في الشركات الخدمية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، ٣٣ (١)، ٨٧-١١٢. <https://doi.org/10.4197/Eco.33-1.4>

القحطاني، س. أ. (٢٠١٨). العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص. مجلة دراسات إدارية، ١٢ (٢)، ٥٥-٧٩. <https://doi.org/10.12816/0051234>

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. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1036/0078029486>

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. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(88\)80008-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(88)80008-7)

Al-Qudah, M. K., Osman, A., & Al-Qudah, H. (2014). The effect of human resources management practices on employee performance. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 79–99.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p79>

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>

Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 118–127.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00397.x>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.4324/9781351238664>

المطيري، ع. بن سعد. (٢٠٢٢). أثر التدريب والتطوير على تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات في المنظمات الخدمية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١٤ (١)، ٧٧–١٠٢.
<https://doi.org/10.21608/AJAS.2022.91543>

الشهري، ن. بن محمد. (٢٠٢١). دور البرامج التدريبية في رفع جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ١٤٥-١٧٠.

<https://doi.org/10.4197/Adm.33-2>

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). London: Kogan Page

السلمي، علي. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). Human resource management: A contemporary approach (8th ed.). Harlow, UK: Pearson Education

العامري، صالح بن عبد الله، والغامدي، أحمد بن محمد. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). Effective training: Systems, strategies, and practices (4th ed.). Boston, MA: Pearson

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٦). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.

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

العلاق، بشير عباس. (٢٠١٧). إدارة الخدمات: مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester, UK: Wiley

الطائي، حميد عبد النبي، وقداة، عيسى يوسف. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

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

الملاحق