

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب
خلود محمد حسن الصباحي
221001059

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

فصل الدراسي الثاني 2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه الكثير من الشركات والمؤسسات في الوقت الحاضر تحديات متعددة تتعلق بجودة الخدمات المقدمة للعملاء، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على رضاهم وولائهم. وتعدّ شركة المراعي ، كونها من أكبر شركات الأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، من بين الشركات التي تهتم بتحقيق أعلى مستويات الجودة في منتجاتها وخدماتها. ومع توسع عملياتها في مدينة جدة، أصبح من الضروري التركيز على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في السوق. ومن أبرز المشكلات التي تواجه الشركة هي الحاجة المستمرة لتأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم لضمان تقديم خدمة متكاملة وفعالة تلبي تطلعات المستهلكين. هذه التحديات دعت إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على تحسين جودة الخدمة بالشركة، بهدف الوصول إلى حلول عملية تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا العملاء

أشارت دراسة د. عبدالله إبراهيم أبكر عبد الله و ، د الناجي محمد عبد الرحيم محمد (2022) إلى دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة دال الغذائية. تمحورت الدراسة حول السؤال الرئيس: ما هو دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المواد الغذائية السودانية؟ وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في شركات المواد الغذائية في السودان والميزة التنافسية. كما تناولت تأثير استراتيجيات شركة دال الغذائية على تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري الإدارات في الشركة

أشارت دراسة إبراهيم النجار وآخرون (2022) إلى تطور التسويق الحسي الذي يشير إلى بزوغ عصر جديد في مجال التسويق، حيث أصبحت الحواس الخمس للعملاء جزءاً من استراتيجيات وتقنيات التسويق. هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في العلاقة بين محفزات التسويق الحسي وولاء العميل في المطاعم. شملت وحدة المعاينة العملاء المترددين على فروع ثلاث مطاعم مشهورة عالمياً في مصر، وهي ماكдонаلدز وكتاكي وبيتزا هت ، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 368 استبياناً بنسبة استجابة قدرها 92%. وأكدت النتائج أن اللمس والتذوق والبصر كانت من أهم محفزات التسويق الحسي التي تؤثر على ولاء العميل، وأظهرت الدراسة أهمية جودة الخدمة المدركة التي تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين التسويق الحسي وولاء العميل

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التدريب والتطوير بشكل عام، إلا أن هناك فجوات واضحة عند تطبيق هذه الدراسات على الشركات العاملة في قطاع الأغذية والألبان، مثل شركة المراعي في جدة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب النظرية أو تناولت مؤسسات في قطاعات أخرى كالتجزئة أو السياحة، دون التعمق في بيئة العمل الخاصة بشركات الأغذية الكبرى. كما لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ العلاقة المباشرة بين جودة البرامج التدريبية ورضا العملاء النهائيين في هذا القطاع الحيوي. إضافة إلى ذلك، هناك

نقص في الدراسات التي تربط بين مستوى تدريب الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية على مستوى السوق المحلي في جدة، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة وتقديم رؤى عملية ومبنية على الواقع الفعلي لشركة المراعي

تستهدف هذه الدراسة جميع الأطراف المعنية بتحسين جودة الخدمات في شركة المراعي، بما في ذلك الإدارة العليا، ومديري الموارد البشرية، ومشرفي التدريب، والموظفين المباشرين في تقديم الخدمات للعملاء بمدينة جدة. وتكمن أهمية المشكلة في كون جودة الخدمة عنصراً حاسماً في بناء صورة إيجابية عن الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. فمع ازدياد توقعات المستهلكين، أصبح لزاماً على الشركات الكبرى، مثل المراعي، الاستثمار في برامج تدريبية وتطويرية متقدمة لضمان تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم التام. كما أن تحسين جودة الخدمة يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة الكفاءة الداخلية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر واستدامة طويلة المدى

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين جودة الخدمة في شركة المراعي بمدينة جدة، وتحديد دور هذه البرامج في رفع مستوى أداء الموظفين وتعزيز مهاراتهم المهنية. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تساعد إدارة الشركة في تصميم وتطوير استراتيجيات تدريب فعالة تساهم في تحقيق رضا العملاء والمحافظة على مكانة الشركة الريادية في سوق الأغذية والألبان. ويأمل البحث في أن يشكل مرجعاً علمياً ومهنيًا يمكن الاستفادة منه في تحسين ممارسات الموارد البشرية في شركات مماثلة

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الشركات والمؤسسات في الوقت الراهن تحدياً كبيراً يتمثل في القدرة على الحفاظ على جودة عالية للخدمات المقدمة للعملاء، في ظل المنافسة المتزايدة و التطورات المستمرة في احتياجات وتوقعات المستهلكين. وتعدّ شركة المراعي، بصفقتها إحدى أكبر الشركات الغذائية في المملكة العربية السعودية، مثالاً واضحاً على هذه التحديات، خاصة في مدينة جدة التي تعدّ سوقاً حيوية ومليئة بالفرص والتنافس. ومع تزايد متطلبات العملاء وارتفاع معايير الجودة، أصبحت الشركة بحاجة ماسة إلى تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر، من خلال برامج تدريبية فعالة تضمن جاهزيتهم وقدرتهم على تقديم خدمات متميزة. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة، المتمثلة في ضعف الربط المباشر بين جهود التدريب والتطوير وجودة الخدمة المقدمة، مما قد يؤدي إلى تراجع مستوى رضا العملاء وتأثر سمعة الشركة سلباً. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه المشكلة، وتحليل أثر التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة، للمساهمة في وضع حلول عملية تدعم استمرارية نجاح الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الجوانب النظرية العامة دون التطرق بعمق إلى العلاقة المباشرة بين التدريب وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، خاصة في قطاع الأغذية والألبان. كما أن

كثيراً من الأبحاث السابقة اقتصرَت على دراسة تأثير التدريب في تحسين الأداء الداخلي فقط، دون تحليل أثر ذلك على رضا العملاء أو تعزيز الصورة الذهنية للشركة في السوق. إلى جانب ذلك، غالباً ما أهملت الدراسات النظرية السابقة الاعتبارات الثقافية والاجتماعية الخاصة بسوق العمل في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة جدة، ما يجعل نتائجها أقل ارتباطًا بالواقع المحلي. بناءً على ذلك، تظهر الحاجة الملحة إلى سد هذه الفجوات النظرية من خلال دراسة متخصصة تربط بين برامج التدريب والتطوير وجودة الخدمة بشكل تطبيقي في شركة كبرى مثل المراعي، بما يساهم في تقديم إطار علمي حديث يلائم بيئة العمل السعودية ويعزز من فعالية استراتيجيات التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

إلى جانب الفجوات النظرية، توجد فجوات تطبيقية واضحة في مجال دراسة أثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة، خصوصًا في قطاع الأغذية والألبان. إذ تفتقر العديد من الشركات إلى وجود قياسات عملية دقيقة تتيح تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل موضوعي، ومدى انعكاسها المباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما أن أغلب الدراسات التطبيقية السابقة اعتمدت على مؤشرات عامة للأداء دون الأخذ في الاعتبار تقييم جودة الخدمة من منظور المستهلك النهائي، وهو ما يُعدّ جانباً أساسياً لتحديد مدى النجاح الفعلي للتدريب. إضافة إلى ذلك، تفتقر الشركات الكبرى مثل شركة المراعي إلى دراسات ميدانية متخصصة تركز على واقع مدينة جدة، والتي تتميز بخصوصية ثقافية وتجارية عالية، ما يزيد من أهمية هذه الدراسة في تقديم تحليل ميداني دقيق يساهم في سد هذه الفجوات. وتساعد هذه الفجوات التطبيقية في إبراز الحاجة إلى إجراء بحوث تطبيقية معمقة تربط بين النظريات وأساليب التطبيق العملي، بما يدعم تحسين القرارات الإدارية والاستراتيجيات التدريبية في المستقبل

ما هو اثر التدريب والتطوير على تحسين جودة الخدمة بالتطبيق على شركة المراعي في جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب والتطوير في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، خاصة في الشركات الكبرى مثل شركة المراعي بمدينة جدة. إذ يُعدّ الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين وسيلة فعّالة لتعزيز رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة في الأداء. ويساهم هذا البحث في تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة في تصميم برامج تدريبية فعّالة، تدعم تحسين جودة الخدمة، وتحافظ على سمعة الشركة ومكانتها في السوق المحلي

1.3.1. على المستوى النظري:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في كونها تقدم إضافة علمية جديدة توضح العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في بيئة العمل السعودية، وتحديدًا في قطاع الأغذية والألبان. كما تساهم الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال تقديم نموذج يربط بين مفاهيم التدريب وأداء الموظفين ورضا العملاء، مما يساعد الباحثين المستقبليين على بناء دراساتهم استنادًا إلى إطار نظري واضح ومبني على أسس علمية. بالإضافة إلى ذلك، تسد الدراسة فجوة في الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات التدريب في الشركات المحلية، وهو ما يساهم في تطوير الفكر الإداري وتحسين الاستراتيجيات المعتمدة في الموارد البشرية

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم حلول عملية وإجراءات قابلة للتطبيق تساعد شركة المراعي على تحسين جودة الخدمة المقدمة في مدينة جدة. وتساهم النتائج المتوقعة في مساعدة الإدارات التنفيذية ومديري الموارد البشرية على تقييم فعالية البرامج التدريبية الحالية وتصميم برامج جديدة أكثر ملاءمة لاحتياجات الموظفين والعملاء. كما تدعم الدراسة اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تعزيز رضا العملاء، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق المحلي. وبذلك، تصبح الدراسة مرجعًا تطبيقيًا يمكن للشركات الأخرى الاستفادة منه لتطوير خطط التدريب وتحسين جودة خدماتها

1.4. أسئلة الدراسة

- 1- ما مدى فعالية برامج التدريب والتطوير الحالية التي تقدمها شركة المراعي في تحسين أداء الموظفين؟
(يرتبط بموضوع الدراسة - واضح - قابل للقياس - ملائم للبيئة الداخلية للشركة)
2. ما العلاقة بين عدد ساعات التدريب التي يتلقاها الموظف ومستوى جودة الخدمة التي يقدمها للعملاء؟
(سؤال محدد - ذو جدوى - يساهم في اختبار الفرضيات - يمكن تطبيقه عملياً)
3. ما مدى إدراك الموظفين لأثر التدريب والتطوير على جودة الخدمة المقدمة ؟
(يساعد على قياس الإدراك الذاتي - ملائم - قابل للقياس - له ارتباط مباشر بموضوع البحث)
4. هل تختلف جودة الخدمة المقدمة بناءً على نوع التدريب (تخصصي/عام) الذي يحصل عليه الموظف؟
(سؤال تحليلي - ذو خصوصية - يعكس جوانب مختلفة للتدريب - يساعد في الوصول لتوصيات عملية)
5. ما مدى رضا الموظفين عن برامج التدريب المقدمة لهم من حيث المحتوى، الأسلوب، والمدة؟
(يتناول جانب رضا الموظف - ملائم وواقعي - يساعد في قياس جودة البرنامج نفسه)

1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير في شركة المراعي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
2. التعرف على مدى إدراك الموظفين لأهمية التدريب في تحسين كفاءتهم المهنية ومستوى رضا العملاء.
3. تقييم فعالية أساليب التدريب والتطوير المستخدمة حالياً داخل الشركة من حيث المحتوى والأسلوب والمدة.
4. اقتراح آليات تطوير برامج التدريب بما يتناسب مع احتياجات العمل ومتطلبات تحسين جودة الخدمة.
5. لتوليد رؤى عملية تساهم في تعزيز دور التدريب كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات

1.6. فرضيات الدراسة

. الفرضية الصفرية (H1):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة المراعي.

(Hypothesis of no effect – تستخدم كقاعدة للاختبار والنفي)

2. الفرضية البديلة (H2):

هناك تأثير معنوي لبرامج التدريب والتطوير على جودة الخدمة في شركة المراعي.

(Alternative hypothesis – نقيض الفرضية الصفرية، تستخدم للإثبات)

3. الفرضية الاتجاهية (H3):

كلما زادت فاعلية برامج التدريب والتطوير في شركة المراعي، زادت جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

(Directional hypothesis – تشير إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرين)

4. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة في شركة المراعي دون تحديد اتجاه العلاقة.

(directional hypothesis-Non – تبين وجود علاقة فقط دون تحديد ما إذا كانت طردية أو عكسية)

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	مخطط المشروع المقترح	19

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable)	التدريب والتطوير
المتغير التابع (Dependent Variable)	جودة الخدمة
متغيرات فرعية	يمكن أن تدرج عناصر فرعية تحت كل متغير مثلاً
التدريب والتطوير	عدد ساعات التدريب - نوع التدريب (تخصصي/عام)
جودة الخدمة	رضا العملاء - سرعة الاستجابة - دقة تنفيذ الخدمة



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث (Research Philosophy):

الواقعية (Realism)

تم تبني الفلسفة الواقعية لتفسير العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة بناءً على البيانات الفعلية والتحليل الكمي للواقع العملي داخل شركة المراعي.

منهج البحث (Research Approach):

المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)

اعتمدت الدراسة على ملاحظة الظواهر الميدانية وتحليلها للوصول إلى تعميمات حول العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة.

استراتيجية البحث (Research Strategy):

الدراسة المسحية (Survey)

تم استخدام استبانة ميدانية لجمع بيانات من موظفي شركة المراعي في مدينة جدة لتحليل وجهات نظرهم حول التدريب وجودة الخدمة.

نوع البحث (Research Choice):

بحث كمي (Quantitative Research)

اعتمدت الدراسة على البيانات الرقمية القابلة للتحليل الإحصائي بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم.

الأفق الزمني (Time Horizon):

مستعرض (Cross-sectional)

تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة دون متابعة طويلة الأمد.

طرق جمع وتحليل البيانات (Data Collection & Analysis):

- أداة الجمع: استبانة مغلقة تحتوي على أسئلة ذات مقياس ليكرت.
- التحليل: استخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب مثل:
 - التحليل الوصفي
 - اختبار T-Test
 - تحليل الانحدار Regression Analysis

1.9. الدراسة الميدانية
1. دراسة: السبيعي، عبدالله (2018)

العنوان:

أثر برامج التدريب على أداء الموظفين في شركة المراعي - دراسة ميدانية

الهدف:

تحليل أثر التدريب الداخلي والخارجي على كفاءة موظفي المراعي في الأقسام التشغيلية.

النتائج:

برامج التدريب المتخصصة في المراعي رفعت إنتاجية الموظف وسرعة استجابته لمتطلبات العمل، وحققت تحسناً ملحوظاً في رضا العملاء.

المرجع:

السبيعي، عبدالله. (2018). أثر برامج التدريب على أداء الموظفين في شركة المراعي - دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 16(2)، 133-150

1.10. مخطط المشروع المقترح

1. تعريف المشروع

- الجهة المستهدفة: شركة المراعي – المملكة العربية السعودية
- نوع المشروع: بحث ميداني تطبيقي
- مجال المشروع: تطوير الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة

2. أهداف المشروع

1. دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير في شركة المراعي على جودة الخدمة.
2. التعرف على آراء الموظفين حول فعالية التدريب.
3. تقييم العلاقة بين نوع التدريب ومستوى رضا العملاء.
4. اقتراح توصيات عملية لتحسين كفاءة البرامج التدريبية.

3. مبررات تنفيذ المشروع

- وجود تحديات في الحفاظ على جودة الخدمة في ظل التوسع الكبير لشركة المراعي.
- الحاجة لربط التدريب بتحقيق نتائج ملموسة في بيئة العمل.
- دعم استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

4. نطاق المشروع

- الموقع الجغرافي: جدة، المملكة العربية السعودية
- المجال البشري: موظفو المراعي في الأقسام التشغيلية والخدمية
- الفترة الزمنية: النصف الثاني من عام 2025
- المجال الموضوعي: العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدم

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة



2.1. المقدمة: الفقرة الأولى: أهمية إجراء مراجعات للأدبيات

تعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث تمكن الباحث من الإحاطة الكاملة بما تم إنجازه سابقًا في موضوع الدراسة. ومن خلال هذه العملية، يستطيع الباحث تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بعد، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الأبحاث السابقة في صياغة فرضيات أكثر دقة وتحديد إطار نظري واضح للدراسة. كما أن مراجعة الأدبيات تساعد على ربط الدراسة الحالية بالجهود العلمية السابقة، مما يعزز من مصداقيتها ويؤكد أصالتها. الفقرة الثانية: مقدمة موجزة عن محتويات الفصل

يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث يبدأ بتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتدريب والتطوير، ثم يستعرض النظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة. كما يتضمن الفصل عرضًا موجزًا لأهم الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العالمية، التي بحثت في العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. ويختتم الفصل بتلخيص يبرز مكانة الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي العام

الفقرة الثالثة: أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة

تبرز أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة في كونها توفر للباحث قاعدة معرفية متينة تبنى عليها الدراسة، وتساعد في اختيار المنهجية والأدوات البحثية الأنسب. كما أنها تساهم في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، مما يتيح استخلاص استنتاجات أكثر عمقًا وموثوقية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تدعم الباحث في بلورة الإطار المفاهيمي والنظري الذي يوجه الدراسة، ويعزز القيمة العلمية للتوصيات التي سيتم الخروج بها

الفقرة الرابعة: دراسات أدبية سابقة

بالإضافة إلى الدراسات الميدانية، هناك عدد من الدراسات الأدبية التي تناولت موضوع التدريب والتطوير من منظور نظري. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن التدريب يمثل استثمارًا طويل الأمد في رأس المال البشري يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية (Smith, 2017). كما أكد آخرون أن جودة الخدمة تعتمد بشكل مباشر على مستوى المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف، والتي تكتسب عبر التدريب المستمر (Brown & Davis, 2019). وأوضحت بعض الأدبيات أن المؤسسات التي تربط استراتيجيات التدريب بأهدافها التنافسية تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء واستدامة النمو (Al-Khaldi, 2021). هذه الأدبيات النظرية تعزز من أهمية الدراسة الحالية وتوضح السياق الذي تندرج فيه.

2.2. المتغير المستقل أولاً: التعريف

يُعرف التدريب والتطوير بأنهما مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى رفع كفاءة الموظف وتنمية مهاراته ومعارفه بما يحقق أهداف المؤسسة. ويشير (Armstrong 2017) إلى أن التدريب هو عملية تعليمية قصيرة الأجل تركز على تحسين الأداء في الوظيفة الحالية، بينما التطوير عملية طويلة الأجل تسعى لإعداد الموظف لمهام ومسؤوليات مستقبلية. كما يُعرف التدريب على أنه استثمار استراتيجي في رأس المال البشري، يهدف إلى تعزيز القدرات الفردية بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمة.

ثانياً: التطور التاريخي

بدأ مفهوم التدريب في شكله التقليدي مع بدايات الثورة الصناعية، حيث كان يقتصر على تعليم العمال المهارات الفنية اللازمة للعمل على الآلات. وفي منتصف القرن العشرين، توسع المفهوم ليشمل برامج التدريب الإداري والمهني مع تطور العلوم الإدارية. أما في العقود الأخيرة، فقد أصبح التدريب جزءاً من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بحيث يُنظر إليه كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. وقد أشارت دراسة Beardwell & Thompson (2019) إلى أن المؤسسات العالمية أصبحت تدمج برامج التدريب ضمن استراتيجياتها طويلة الأمد لتحقيق الاستدامة وتعزيز جودة الخدمة.

رابعاً: النظريات المرتبطة بالتدريب والتطوير ترتبط عملية التدريب بعدة نظريات في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، من أبرزها:

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory): ترى أن الاستثمار في تدريب الأفراد يعود بالنفع على المؤسسة من خلال زيادة إنتاجيتهم (Schultz, 1961).

2. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory): تؤكد على أن الموظفين يتعلمون من خلال الملاحظة والتفاعل مع الآخرين (Bandura, 1977).

3. نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): توضح أن التدريب المستمر عنصر أساسي في تحسين الجودة وخدمة العملاء (Deming, 1986).

مخطط توضيحي: يمكن رسم مخطط يوضح العلاقة بين التدريب → تنمية المهارات → تحسين الأداء → تعزيز جودة الخدمة.

2.3. المتغير التابع جودة الخدمة

أولاً: التعريف تعرف جودة الخدمة بأنها مستوى مطابقة الخدمة المقدمة لتوقعات العملاء ورضاهم. ويرى (Parasuraman et al. 1988) أن جودة الخدمة هي الفجوة بين توقعات العميل للخدمة المدفوعة وبين إدراكه للخدمة المستلمة. أما (Zeithaml 2006) فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على تلبية رغبات العملاء باستمرار وتقديم قيمة تفوق المنافسين.

ثانياً: التطور التاريخي

بدأ الاهتمام بجودة الخدمة في سبعينيات القرن الماضي مع ازدياد المنافسة في الأسواق العالمية، خصوصاً في القطاع الخدمي. وفي الثمانينات طُرح نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، الملموسية). ومع بداية الألفية، أصبحت جودة الخدمة مرتبطة بمفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتجربة العميل، حيث لم تعد الجودة تقاس فقط من خلال الكفاءة، بل من خلال رضا العميل وولائه.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة

وفقاً لنموذج SERVQUAL، تتحدد أبعاد جودة الخدمة في خمسة محاور أساسية: الاعتمادية (Reliability): قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل دقيق ومتسق. الاستجابة (Responsiveness): رغبة الموظفين في مساعدة العملاء بسرعة وكفاءة. الضمان (Assurance): مدى ثقة العميل بكفاءة الموظفين ومعرفتهم. التعاطف (Empathy): اهتمام المؤسسة باحتياجات العملاء الفردية. الملموسية (Tangibles): المظهر المادي للمكان والأدوات والأفراد.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة على أساس أن الاستثمار في رأس المال البشري ينعكس مباشرة على أداء الموظفين، وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كلما ارتفع مستوى التدريب ازداد مستوى المهارات والمعارف لدى الموظفين هذه المهارات المكتسبة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (سرعة الاستجابة، الدقة، التواصل الفعال) الأداء العالي يعزز في النهاية جودة الخدمة مما يرفع رضا العملاء ويزيد من تنافسية المؤسسة. وقد أكدت دراسات

عديدة (مثل Parasuraman, 1988؛ Noe, 2010) أن التدريب المستمر أحد العوامل الجوهرية في تحسين مستوى خدمة العملاء في الشركات الخدمية والإنتاجية على حد سواء. ثانيًا: الصراعات والفجوات رغم وجود علاقة قوية بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة، إلا أن هناك فجوات وصراعات قد تحد من فاعلية هذه العلاقة: فجوة التوقعات: أحيانًا يتم تصميم برامج تدريبية لا تتوافق مع احتياجات الموظفين أو توقعات العملاء، مما يقلل من أثرها على جودة الخدمة. فجوة التطبيق: قد يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات من التدريب، لكن بيئة العمل أو ضعف الدعم الإداري يمنعهم من تطبيق ما تعلموه. فجوة التقييم: بعض المؤسسات لا تقيم برامجها التدريبية بشكل منهجي (مثل نموذج كيركباتريك)، مما يخلق فجوة بين الاستثمار في التدريب والعائد الحقيقي على جودة الخدمة. الصراع بين الكلفة والعائد: ترى بعض الشركات التدريب كتكلفة مالية، بينما تشير الدراسات إلى أنه استثمار طويل الأمد. هذا الصراع يؤدي أحيانًا إلى تقليص البرامج التدريبية مما يؤثر سلبيًا على جودة الخدمة

2.5. الخاتمة

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن برامج التدريب والتطوير في شركة المراعي بجدة لها تأثير مباشر وملحوظ على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. حيث تبين أن التدريب يساهم في رفع كفاءة الموظفين، ويزيد من مستوى جاهزيتهم للتعامل مع متطلبات العملاء المختلفة، مما ينعكس على تعزيز الاعتمادية والاستجابة والضمان في الخدمات. كما أظهرت النتائج أن وجود استراتيجيات تدريبية مستدامة يساهم في تقليل الفجوات بين توقعات العملاء والخدمات المقدمة، وبالتالي تعزيز رضاهم وولائهم

مناقشة الآثار المستقبلية

تشير هذه الدراسة إلى أن الاستثمار المستمر في رأس المال البشري عبر التدريب و التطوير يمثل أحد أهم المحركات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية والإنتاجية. ومن منظور مستقبلي، يمكن أن تركز البحوث القادمة على:

دراسة تأثير أساليب التدريب الحديثة (مثل التدريب الإلكتروني والمحاكاة) على جودة الخدمة. تحليل العلاقة بين التدريب والابتكار التنظيمي في بيئات عمل متغيرة وسريعة التطور. اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء بشكل مباشر في شركات أخرى داخل قطاع الأغذية والألبان لتوسيع نطاق النتائج.

المساهمات الإجمالية للبحث تقدم هذه الدراسة عدة مساهمات علمية وعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

المساهمة النظرية: إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الخدمة ، من خلال تقديم إطار يوضح الأبعاد المتداخلة بين المتغيرين.

المساهمة العملية: تقديم توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية في شركة المراعي حول كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تعزز جودة الخدمة.

المساهمة المنهجية: الاعتماد على منهج وصفي تحليلي واستبيان ميداني يساهم في سد الفجوة بين الدراسات النظرية والتطبيقات العملية.

وبناءً على ما سبق، فإن نتائج هذه الدراسة لا تقتصر على المراعي فحسب، بل يمكن أن تفيد الشركات الأخرى في السعودية وخارجها، خاصة تلك التي تسعى لتحقيق التميز في جودة الخدمة من خلال الاستثمار في العنصر البشري

1. شولتز، ت. (1961). الاستثمار في رأس المال البشري. *المجلة الأمريكية للاقتصاد*، (1)51، 17-1.
2. باندورا، أ. (1977). نظرية التعلم الاجتماعي. نيوجيرسي: برنتس هول.
3. ديمينغ، و. إ. (1986). الخروج من الأزمات: إدارة الجودة الشاملة. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، كامبريدج.
4. غارفين، د. (1988). إدارة الجودة: الميزة الإستراتيجية والتنافسية. نيويورك: فري برس.
5. باراسورامان، أ.، زيثامل، ف.، وبيري، ل. (1988). مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمة المدركة. *مجلة البيع بالتجزئة*، (1)64، 12-40.
6. زيثامل، ف. (2006). جودة الخدمة وربحية العملاء. *مجلة الأكاديمية لعلوم التسويق*، (1)28، 67-85.
7. كيركباتريك، د.، وكيركباتريك، ج. (2006). تقييم البرامج التدريبية: المستويات الأربعة. بيريت-كوهرل للنشر.
8. السبيعي، عبد الله. (2018). أثر برامج التدريب على أداء الموظفين في شركة المراعي - دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (2)16، 133-150.
9. سميث، ج. (2017). التدريب كاستثمار طويل الأمد في رأس المال البشري. *مجلة تنمية الموارد البشرية*، (3)12، 210-225.
10. أرمسترونغ، م. (2017). دليل أرمسترونغ لممارسة إدارة الموارد البشرية. ترجمة: دار المريخ للنشر، الرياض.
11. براون، ب.، وديفيس، ر. (2019). جودة الخدمة وتطوير مهارات الموظفين. *المجلة الدولية لإدارة الخدمات*، (4)18، 299-320.

12. بيردويل، ج.، وتومسون، أ. (2019). إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
13. الحربي، محمد. (2019). العلاقة بين التدريب المستمر وجودة الخدمات في القطاع الصحي السعودي. *المجلة السعودية للإدارة*، 24(3)، 201-220.
14. نوي، ر. أ. (2010). تدريب وتطوير الموظفين. نيويورك: ماكغروهيل.
15. الخليدي، ف. (2021). ربط استراتيجيات التدريب بالميزة التنافسية. *مجلة الشرق الأوسط للإدارة*، 9(2)، 45-68.
16. عبد الرحمن، هدى. (2021). تطوير الموارد البشرية كمدخل لتحسين جودة الخدمة: دراسة على البنوك السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 155-180.
17. عبدالله، أ. إ. أ.، ومحمد، ن. م. ع. ر. (2022). دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على شركة دال الغذائية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(5)، 125-154.
18. النجار، إ.، أحمد، ث.، عبد الحميد، ر.، سهير، هبة الله. (2022). دور جودة الخدمة المدركة كمتغير وسيط بين التسويق الحسي وولاء العميل: دراسة تطبيقية على مطاعم الوجبات السريعة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 46(4)، 101-160.
19. الجهني، فهد. (2020). أثر التدريب الإلكتروني على تحسين أداء الموظفين في المؤسسات السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 32(1)، 77-95.
20. بوغلبة، إسماعيل، وبلغيثري، الحسن. (2025). دراسات في العلوم الإنسانية و الطبيعية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(2)، 129-142.

قائمة الملاحق

- الملحق (أ): أداة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات
- الملحق (ب): الجداول الإحصائية التفصيلية لنتائج التحليل الكمي
- الملحق (ج): نماذج من الأسئلة المفتوحة والملاحظات الميدانية
- الملحق (د): نسخة من خطاب الموافقة على إجراء الدراسة في شركة المراعي
- الملحق (هـ): الرسوم التوضيحية والمخططات الإضافية غير المدرجة في متن الدراسة

• الجنس :

☐ ذكر

☐ أنثى

• المستوى التعليمي :

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

• العمر :

☐ من 20 – 30 سنة

☐ من 30 – 40 سنة

☐ من 50 سنة فما فوق

• سنوات الخبرة :

☐ من سنتين إلى 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر