الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص :إدارة أعمال

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (LMD)

دور إستراتيجية التدريب في الرفع من جودة الخدمات

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –المدية–

إعداد الطالبتين :

بوخاري خيرة

ساكت رفقة

تحت إشراف الأستاذة

حبيبة العيداني

أعضاء اللجنة المناقشة	
بولصنام محمد	رئيسا
ولد شرشالي سمية	عضوا ممتحنا
العيداني حبيبة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر

نحمد الله ونشكره الذي هدانا وعلمنا ما لم نكن نعلم،

ويسر لنا هذا العمل ونصلي ونسلم على أشرف خلق الله

وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديهم إلى يوم الدين .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة حبيبة العيداني .

كافة الأساتذة الذين سهروا على تعليمنا من الإبتدائي إلى الجامعة.

كل عمال مؤسسة سونلغاز –فرع المدية-

ونقدم تحية شكر وعرفان لكافة فرد وضع لمسة من بصمته في عملنا المتواضع هذا .

إهـــــــــــــــــــــــــــــــــداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير (والدي العزيز) إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز النقاء و بلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض

(والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)

إلى كل الأقارب ، الأصدقاء و زملاء الدراسة أقول لهم أنتم الوطن

و أنا من دونكم غربة .

مستخلص :

أصبح موضوع تنمية الأفراد ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة التطورات الحاصلة في الوقت الراهن، وهذا المطلب يتحقق من خلال تدريب هذا العنصر باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطوير أدائها وتحسين خدماتها . و هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب كأحد المواضيع التي تحقق تنمية الأفراد وتساهم في ضمان التحسين المستمر للخدمات ، حيث تكون مجتمع الدراسة من بعض أفراد مؤسسة سونلغاز بالمدية ، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على البرنامج الإحصائيSPSS .

الكلمات المفتاحية: التدريب ، جودة الخدمة ، تحسين جودة الخدمة

كلمة شكر .....-
إهداء.....-
مستخلص.....V
قائمة الأشكال VII
قائمة الجداول IX
مقدمة .....أ-هـ

❖ **الفصل الأول: الإطار الفكري لإستراتيجية التدريب**

تمهيد 2
المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التدريب 3
المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التدريب.....3
المطلب الثاني: أهداف وخصائص إستراتيجية التدريب. 6
المطلب الثالث: أنواع التدريب 9
المبحث الثاني: جوهر إستراتيجية التدريب. 12
المطلب الأول: ركائز إستراتيجية التدريب 12
المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجية التدريب 15
المطلب الثالث: متطلبات نجاح إستراتيجية التدريب 17
المبحث الثالث: تصميم إستراتيجية التدريب 19
المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات.....19
المطلب الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية 21
المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية 23
المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرناج التدريبي 25
خلاصة الفصل.....29

❖ **الفصل الثاني: جودة الخدمات**

تمهيد.....31
المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات.....32
المطلب الأول:مفهوم الجودة.....32
المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات.....35

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات.....38

المبحث الثاني: أسس جودة الخدمات.....40

المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمة.....40

المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمات.....43

المطلب الثالث: : أساليب تحقيق جودة الخدمات.....45

المبحث الثالث: نظام جودة التدريب ودوره في تفعيل جودة الخدمة.....49

المطلب الأول: تقييم جودة الخدمات.....49

المطلب الثاني: نظام جودة التدريب(ISO10015)لتحسين جودة الخدمات.....54

خلاصة الفصل.....59

❖ **الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –فرع المدية–**

تمهيد.....61

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز.....62

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.....62

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.....64

المطلب الثالث: تعريف بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.....67

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....71

المطلب الأول: منهجية الدراسة.....71

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة.....73

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.....80

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.....83

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة.....83

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين إستراتيجية التدريب وجودة الخدمات.....86

خلاصة الفصل.....91

الخاتمة.....93

قائمة المراجع.....98

قائمة الملاحق.....105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-2	دعائم الجودة	34
2-2	نموذج الفجوة	50
3-2	نموذج الفجوات المطور	52
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية	68
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	81
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	82
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	82

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	متطلبات نظام جودة التدريب (ISO10015)	56
1-3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	72
2-3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	73
3-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تخطيط للعملية التدريبية والدرجة الكلية لهذا البُعد	74
4-3	معامل(Spearman) بين كل عبارة من عبارات بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية	75
5-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الأساليب المستخدمة في التدريب والدرجة الكلية لهذا البُعد	75
6-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تقييم العملية التدريبية والدرجة الكلية لهذا البُعد	76
7-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الملموسية والدرجة الكلية لهذا البُعد	76
8-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الاعتمادية	77
9-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الاستجابة	77
10-3	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الامان	78
11-3	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا المجال	78
12-3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	79
13-3	اختبار التوزيع الطبيعي	80
14-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
15-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	81
16-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	82
17-3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	82
18-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول	83

19-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني	85
20-3	معامل الارتباط (Spearman) بين إستراتجية التدريبية وأبعاد جودة الخدمات	87
21-3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	88
22-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	89
23-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي	89
24-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية	90



مقدمة

تشهد المنظمات تغيرات وتحولات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن العولمة، الأمر الذي جعل هذه المنظمات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات، بل يستلزم منها العمل على تحسين أدائها والارتقاء به إلى مستويات عالية تمكنها من مواجهة منافسيه ولضمان الاستمرارية والبقاء تطلب عليها توفير الإمكانيات والدعم للتعلم المستمر لإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من مواجهة كل التحديات المستقبلية.

من هنا تبرز أهمية التدريب الذي أصبح يعد ضرورة من الضروريات التي لا يمكن أن يتخلى عنها الأفراد والمؤسسات على حد سواء ، فهو يعد شرطا لأي عملية إصلاح أو تطوير وظيفي في أي مكان وفي كل عمل، وركيزة أساسية للبناء المؤسسي، ووسيلة لا يمكن الإستغناء عنها لتحقيق الأهداف المستقبلية لأي مؤسسة طموحة،

كما يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المؤسسات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي على السواء، بعد أن انتبهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها؛ خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بالقضايا البيئية، والتغير الحاصل في سلوك العميل، والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساس للتقييم واختبار ما يشبع حاجاته ورغباته ، لذلك فإن أهمية جودة الخدمات تعطي طابع التميز الخدمي الذي يعمل على التنافس بين المؤسسات الخدماتية، حيث أصبح كل عامل في أي مؤسسة يهتم بجودة الخدمة، نظرا للدور الذي تلعبه في خدمة العملاء .

إشكالية البحث:

تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها تلبية لرغباتهم وتوقعاتهم، هذا ما أدى إلى اتخاذ قرارات قادرة على تطوير وتحسين الأداء البشري من خلال البرامج التدريبية.

وبناءا على ما تقدم ، فإن مشكلة البحث تكمن في السعي للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

مامدى مساهمة إستراتيجية التدريب في الرفع من مستوى جودة الخدمات بمؤسسة سونلغاز

–فرع المدية–؟

من خلال التساؤل الرئيسي المطروح سابقا يمكن الاعتماد على التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما المقصود بإستراتيجية التدريب؟

2- ما مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز – فرع المدية- على أبعاد إستراتيجية التدريب من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3- ما مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز – فرع المدية- على أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة المشغولة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.01$ ؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ بين إستراتيجية التدريب وأبعاد جودة الخدمات.

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات ؟

فرضيات البحث: كإجابات قبلية على الأسئلة الفرعية، نقترح الفرضيات الآتية:

1- إستراتيجية التدريب هي مجموعة من الأنشطة التي تستهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية لبناء رأس مال بشري؛

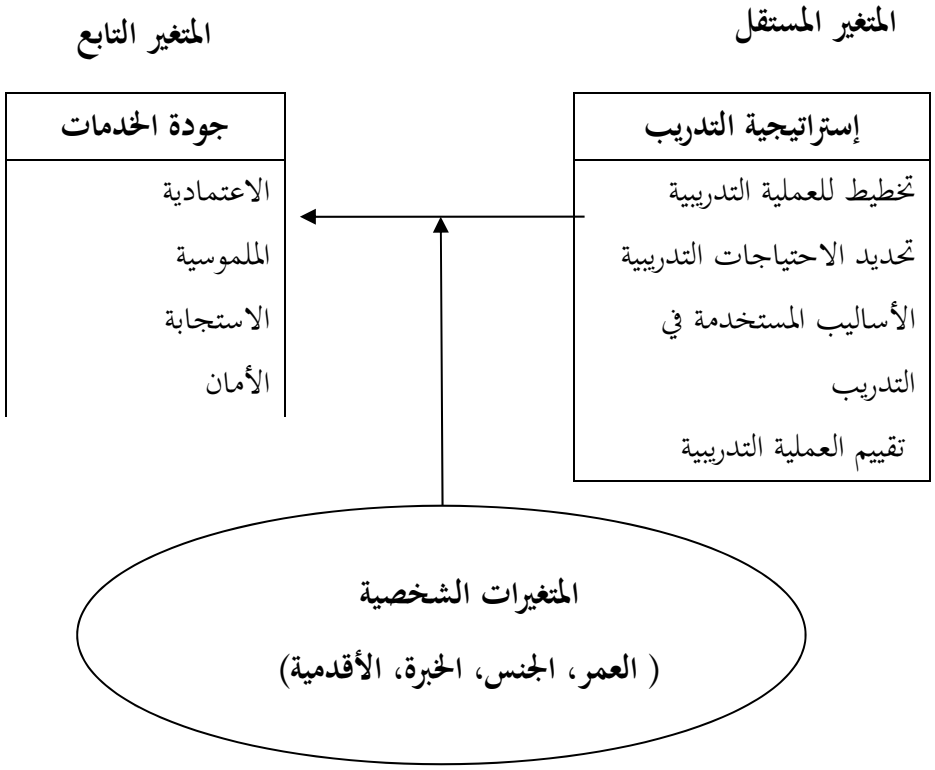
2- هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز- فرع المدية- تعتمد على إستراتيجية التدريب بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية؛

3- هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز- فرع المدية- تعتمد على جودة الخدمة بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية؛

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.01$ بين إستراتيجية التدريب وأبعاد جودة الخدمات ؛

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.01$.

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو استراتيجية التدريب بأبعادها (تخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية)، أما المتغير التابع فهو جودة الخدمات بأبعادها (الاعتمادية، الملموسية، الأستجابة، الأمان).



دوافع البحث: ما دفعنا لاختيار موضوع هذا البحث هو:

- نوع التخصص الذي ندرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال؛
- أهمية إستراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمة بالنسبة للمنظمات؛
- الميول والرغبة في الدراسة واكتساب بعض المعلومات؛
- الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي للموضوع.

أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من خلال معرفة الدور الذي تمارسه إستراتيجية التدريب لتنمية الأفراد، وتحقيق التميز ،الجودة والتحسين المستمر للخدمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز – فرع المدية-. وتستمد كذلك أهميتها ميدانيا من خلال توضيح حاجة المنظمات المستمرة والمتزايدة للتدريب خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة الحاصلة في ظل المنافسة الشديدة نظرا لمساهمته الكبيرة في تنمية الأفراد، الأمر الذي يستدعي إجراء مجموعة من البحوث في هذا المجال.

المنهج وأدوات البحث: قصد الإحاطة بجوانب إشكالية بحثنا ، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص أدوات البحث فتتمثل في المسح المكتبي؛ والغرض منه الوقوف على مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة ببحثنا، إضافة إلى تصميم استبيان وتحليله باستخدام اختبارات برنامج spss.

صعوبات البحث: تتمثل في النقاط الآتية:

- التعاون المحدود للإدارة والموظفين في مؤسسة سونلغاز – فرع المدية–؛
- عدم الإفصاح عن العدد الفعلي للموظفين من قبل مسؤولي المؤسسة؛
- تخوف وإحجام العديد من الموظفين عن الإجابة عن أسئلة الاستبيانة.

الدراسات السابقة :

1- حريق خديجة، **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب –سعيدة –** ،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، ، حيث **هدفت هذه الدراسة** إلى لفت الإنتباه إلى أهمية التدريب في تحسين جودة الموارد البشرية، وبالتالي امتلاك رأس مال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة ويحقق لها مكانة في المحيط الإقتصادي الذي تعيش فيه. في **حين توصلت** هذه الدراسة إلى أن مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير، وإنما أيضا العامل المتدرب نفسه وعلى المؤسسة اختيار الأشخاص القابلين للتدريب من أجل ضمان نتائج ايجابية.

2- نابتي سامي، **دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، **هدفت هذه الدراسة** إلى توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها، حيث تم توزيع 45 استبانة على موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، وقد **توصلت الدراسة** إلى أن للبرامج التدريبية دور في تحسين الخدمات الصحية، بالإضافة إلى وجود بعض النقائص في إدارة النشاط التدريبي كتحديد الاحتياجات التدريبية مثلا.

3- بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العمال، دراسة ميدانية في مؤسسة مينائية بسكيكدة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،2007. حيث وجه الباحث اهتمامه بصورة مباشرة على جودة الخدمات ونماذج قياسها، بالإضافة إلى معرفة حاجات وتطلعات الزبائن كمعرفة السلوك الشرائي لهم في الخدمات التي تقدمها لهم . ومن النتائج المتوصل إليها: عدم توفر العاملين على المعلومات التي يطلبها الزبائن مما يجعلهم يبحثون على المعلومات في مكاتب أخرى، وهناك جانب ايجابي لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وهي توفير تجهيزات ومعدات متطورة بغية تحسين جودة الخدمات.

4– مولود حواس ورابح حمودي، دراسة بعنوان : أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، **دراسة حالة** خدمات الهاتف النقال للوطنية للاتصالات بالجزائر وتحديدا بمدينة البويرة، لقد استندت الدراسة إلى قياس

الأداء الفعلي لمستوى الجودة المدركة وتوصلت الدراسة إلى مستوى مقبول لولاء المستهلك لهذه المؤسسة بمدينة البويرة محل الدراسة.

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار الفكري لاستراتجية التدريب**"، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم استراتجية التدريب مع الإشارة إلى طبيعة العلاقة بين استراتجية التدريب وبعض المفاهيم المتشابهة، وتبيان أهدافها وخصائصها بالنسبة للمؤسسات، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى اسس استراتجية التدريب والتعرف على ركائزها وكذا مبادئها متطلبات نجاحها، أما المبحث الثالث فستناول تصميم استراتجية التدريب ومراحلها الأساسية.

أما الفصل الثاني بعنوان " **الإطار المفاهيمي جودة الخدمات** " فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى ماهية جودة الخدمات ومداخل تحقيقها، أهميتها المعتمد عليها في بحثنا، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى أسس جودة الخدمات، حيث نركز على خطوات تحقيقها و اساليبها ومتطلبات نجاحها، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى مقاييس جودة الخدمات في تقييم و معرفة دور استراتجية التدريب في الرفع من جودة الخدمات.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الناشطة في مجال الخدمات، وهي مؤسسة سونلغاز – فرع المدية- واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول :

الإطار الفكري لإستراتيجية التدريب

تمهيد

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمعقدة في سياق بيئتها سواء الداخلية منها أم الخارجية، هذه التحديات قد تقف عائقا أمام تحقيق ثلاثية البقاء، الاستمرار والنمو. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتمادا على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات.

مما لا شك فيه أن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري أصبح يتبوأ مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، وتأتي استراتيجية التدريب في مقدمة القضايا التي اهتمت بها المدارس الفكرية لكونها الأساس في تزويد العاملين المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بأكمل وجه.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية التدريب؛

المبحث الثاني: جوهر إستراتيجية التدريب؛

المبحث الثالث: تصميم إستراتيجية التدريب.

المبحث الأول:ماهية الإستراتجية التدريب

في ظل اشتداد المنافسة وجب على المنظمات العمل على الرفع من تنافسيتها، وذلك من خلال إتباع مجموعة من السياسات التي تمكنها من الرفع من أدائها. تعدّ إستراتيجية التدريب أحد المداخل التي تمكّن هذه المظمات من ضمان استمرارها؛ فهي تساعد على تطوير الخبرات وإكساب الأفراد المعارف التي يحتاجون إليها.

المطلب الأول: ماهية إستراتجية التدريب

يعتبر مفهوم إستراتيجية التدريب من المفاهيم والممارسات الحديثة في سياق الفلسفة الجديدة للإدارة. ووفقا لنظرية النظم يتطلب هذا المفهوم الترابط والتكامل بين بقية استراتيجيات المنظمة.

أولا– تعريف إستراتجية التدريب: قبل إعطاء بعض التعاريف المقدمة لإستراتيجية التدريب، نستعرض أولا مفهوم التدريب.

ركزت المداخل التقليدية في تعريفها للتدريب على أنه" تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل"[1]؛ بمعنى " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه"[2]. ويمكن التفريق بين التدريب والتعليم في النقاط الآتية[3]:

- ✓ التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم، بينما يهدف التعليم لإمداد الأفراد بالأسس العريضة التي ينطلقون منها في مجالات للعمل المختلفة؛
- ✓ يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وما تريده من تغيير في المهارات والسلوكيات، أما التعليم يرتبط عموما بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة؛
- ✓ التدريب إلا يحدث إلا بالتعليم، إذن التعلم هو عملية سابقة للتدريب؛
- ✓ التدريب لا يكتمل أبدا إلا بالتطبيق، بينما التعليم يمكن أن يتم نظريا أم عمليا؛

---

[1] . حريق خديجة ،**إستراتجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء فرع الغرب**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 2.

[2] . مدحت محمد أبو النصر، **مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 16.

[3] . ضياف زين الدين، **رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية**،[على الخط]، متاح على :http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/5438/1/3.pdf، تاريخ الاطلاع:06- 03-2019.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن التعليم والتدريب متلازمان ومتكاملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن إختلالات في محتوى التعليم أو ضعف مستواه مع حقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

أما المداخل الإستراتيجية للتدريب فقط رأت أنّه:

* " عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة، ومدى امتلاكها للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات. والمدخل الرئيسي لإستراتجية التدريب هو الإستراتجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها"[1].

* " نشاط منظم ومخطط له مسبقا من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني إستراتيجيات تحقق أهداف المنظمة، وذلك في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف كمكونات بيئية داخلية والفرص والتحديات كمرتكزات بيئية خارجية"[2].

* "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات"[3].

مما سبق، يتضح أن التدريب من منظور استراتيجي يشير إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري كفء وذوي مهارات وكفاءات عالية يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة،حيث يستند هذا المدخل على تحديد الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، ثم محاولة القائمين على تطبيق إستراتيجية التدريب باستخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص البيئية المتوفرة ومواجهة التحديات.

ثانيا– أهمية إستراتيجية التدريب: يلقى التدريب من منظور إستراتيجي اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتبارها الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق الاهتمام المتزايد بإستراتيجية التدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات،

---

[1] . عطا الله محمد تيسير طافش الشرعة، **إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية**، [على الخط]، متاح على: https://fr.slideshare.net/AbdullahAlAssaf/ss-10659176، تاريخ الاطلاع: 06-06-2019.

[2] . عبد الله بن عطية الزهراني، **إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، جامعة الأردن، الأردن، 2012، ص 711.

[3] . عبد المنعم موسى القرالة، **أثر تطبيق إستراتجية التدريب على أداء الموارد البشرية – دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية–** ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 1، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة حسين بن طلال، الأردن، 2018، ص 205.

وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات، لهذا يعدّ التدريب استثمارا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلا عن كونه وسيلة مهمة للحاق بركب التقدم التكنولوجي. وهناك أساب رئيسية تجعل من التدريب مهما وضروريا نذكر أهمها[1]:

- ✓ إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلا لممارسة المهنة، وإن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم تتطلب إحداث تغييرات على بنية الموارد البشرية لتتفاعل مع بعضها البعض بغية تحقيق الأهداف المرسومة؛
- ✓ ضعف قدرة العامل على أداء عمله وإتقانه، وقد يكون السبب عدم اكتسابه لهذه الخبرة مسبقا، كما أنه قد يتعلم بعض المهام بشكل خاطئ مما يشكل مزيدا من الخسائر، لذلك لا بدّ من إعداد مختلف البرامج التدريبية. كما أن حدوث تغييرات في تكنولوجيا العمل وأساليبه استدعى توافر مهارات جديدة لم تكن متوافرة لدى العاملين من قبل. ويمكن توضيح أهمية إستراتيجية التدريب من خلال العناصر الآتية[2]:

أ. **أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:** تتجلى أهميتها في النّقاط الآتية:

- ❖ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛ إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة للأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت والموارد المادية المستخدمة في الإنتاجية؛
- ❖ تساهم إستراتيجية التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛
- ❖ تؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير الأساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ❖ تساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- ❖ تساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة.

ب. أهمية التدريب العاملين: يمكن توضيحها من خلال العناصر الآتية:

- ❖ تساعد إستراتيجية التدريب في فهم العاملين للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- ❖ تساعدهم في حل مشاكل العمل؛
- ❖ تطوير وتنمية دافعية العاملين نحو الأداء و خلق فرص النمو والتطور لديهم؛
- ❖ تساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛

---

[1] . زرقان ليلى، **محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية**، السنة الثالثة إدارة تربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013-2014، [على الخط]، متاح على: http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/.pdf ، تاريخ الاطلاع: 07-03-2019.

[2] . سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 187-188.

❖ تساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين؛

ضف إلى ذلك[1]:

❖ تزويد الفرد العامل القديم أو الجديد بالكفاءة المطلوبة؛

❖ مواكبة التطورات في حقل المهارات والمعارف الجديدة؛

❖ تحسين وتطوير سلوكيات العاملين تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤيدونها.

وتتجلى أهمية وظيفة التدريب من مدخل استراتيجي في ثلاثة جوانب رئيسية هي[2]:

- تشخيص وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد، وذلك في ضوء الأهداف والتطلعات الإستراتيجية للمنظمة. ويمكن في هذه السياق أن توفر إستراتيجية التدريب مخزون من المورد البشري عند الحاجة ومواجهة الظروف الطارئة؛
- تحسين وتطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين، بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأمد للمنظمة والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية؛
- تعزيز انتماء وولاء العاملين للمنظمة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحوها؛
- تحسين مجالات الأداء الوظيفية للأفراد العاملين ومنها: الإبداع، وتنظيم العمل، وكذا عملية صنع القرار.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص إستراتيجية التدريب

تعتبر وظيفة التدريب من بين أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء, حيث أن معظم المنظمات تخصص لهذا المجال ميزانية خاصة بغية صقل مهارات العاملين وذلك من أجل مواجهة انعكاسات التغيرات العالمية وتعزيز قدراتنا التنافسية.

أولا– خصائص إستراتيجية التدريب: حتى تكون إستراتيجية التدريب عملة أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية لابد من وجود مجموعة من الخصائص، وهي كالآتي[3]:

✓ **إستراتيجية التدريب نشاط رئيسي مستمر:** يقصد هنا أن إستراتيجية التدريب ليست أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنها باختيارها. ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات

[1] . هاشم حمدي رضا، **التدريب الإداري– المفاهيم والأساليب–**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص25.

[2] . عبد الله بن عطية الزهراني، **مرجع سبق ذكره**، ص 712.

[3] . باسمة علي حسن أبو سلمية، **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 17.

الوظيفة وتعيين متطلبات شاغلها وهو نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازم للتطور الوظيفي للفرد؛

- ✓ **إستراتيجية التدريب نظام متكامل**: ذلك لكونها ليست نشاطا عشوائيا ولا تأتي من فراغ ولا تتجه إلى فراغ، والتكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التدريب وتكامل في الأنشطة التدريبية، أيضا تكامل في نتائج التدريب، وعادة يهدف التدريب إلى تحقيق النتائج الآتية:
  - نتائج اقتصادية: مثل خفض الوقت وتحسين الجودة؛
  - نتائج سلوكية تتعلق بدرجة عالية من الفهم؛
  - نتائج بشرية أي كوادر مؤهلة وذات قدرات عالية.
- ✓ **إستراتيجية التدريب نشاط متغير ومتجدد**: تتعامل مع متغيرات ولا يجوز أن تتجمد في قوالب؛
- ✓ **إستراتيجية التدريب عملية إدارية وفنية**: يجب أن تتوفر لديها مقومات العمل الإداري.

ثانيا– أهداف إستراتيجية التدريب: يتمثل الهدف الأساسي من إستراتيجية التدريب في إحداث تغييرات في سلوك، ومعارف، واتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات، والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء. ويشير الباحثون أن رسالة إستراتيجية التدريب تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية[1]:

- ✓ ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
- ✓ ترغيب العامل في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل؛ باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل؛
- ✓ توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا، من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف. فهناك ضرورة ملحة لتقبل العامل أهداف المنظمة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادفا وذا قيمة وفعالية؛

ضف إلى ذلك[2]:

- ✓ تحسن مستوى الجودة نتيجة التدريب المستمر والحثيث ليتحقق أداء أفضل في طريقة العمل، وكذلك تحقق المعدلات المطلوبة، فهي تؤثر على تكلفة الإنتاج؛
- ✓ القضاء على شكاوى العملاء، ما دامت الجودة هي عنوان برنامج إستراتيجية التدريب؛

---

[1] . عائدة عبد العزيز علي نعمان، **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز– الجمهورية اليمنية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 23.

[2] . جمال باشا، **التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 42-43.

- ✓ زيادة فرص الانتقاء الوظيفي، فالتدريب يمنح العامل فرصة لتقنص مسؤوليات جديدة وإمكانية شغل وظائف جديدة نتيجة للتدريب الذي استفاد منه؛
- ✓ تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة والمجتمع، حيث تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين أراء المتدربين اتجاه قضايا معينة
- ✓ غرس أخلاقيات وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم، الأمر الذي يخلق مناخا جيدا من العمل؛
- ✓ رفع الإنتاجية بعد زيادة صقل المهارات وقدرات العاملين وتحسين الأداء؛
- ✓ يعمل التدريب على إعداد العامل للأعمال الفنية الصعبة والدقيقة، كما ينمي لدى القادة والمشرفين مهارات لتنفيذ سياسة المنظمة ومواجهة التحديات والضغوط الخارجية والتنافسية[1].

كما يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية كما يأتي[2]:

أ. المستوى الأول: أهداف تدريبية عادية (روتينية): ويعد أبسط المستويات، وتخاطب فيه هذه الأهداف حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تتصل بالأداء المعتاد، ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسئولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتحتاجها المنظمة لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة وفي حدود أنماط الأداء المقررة، ولا نحتاج في هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب مصمم البرنامج التدريبي.

ب. المستوى الثاني: أهداف تدريبية لحل المشكلات: تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المنظمة، والناتجة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء ويساعد تحقيق هذه الأهداف في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

ج.المستوى الثالث: أهداف تدريبية ابتكاريه (إبداعية): يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهداف، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المنظمة وبالتالي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المؤسسة أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير، ويتضمن هذا المستوى أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء والإنتاجية، وتحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكاريه) ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وآفاق لم يسبق التوصل إليها.

---

[1] . ضياف زين الدين، **مرجع سبق ذكره.**

[2] . أسامة محمود موسى، **واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ،دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 20.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

مع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغير، ولا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة وتنمية مواهبه وقدرته على إتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية ، والتدريب يتخذ صورا وأنواعا مختلفة حسب قاعدة التصنيف الآتية:

أولا – من حيث زمن التدريب : التدريب من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسين هما[1]:

- التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل : يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد سليما من الناحية العلمية والعملية بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.
- التدريب أثناء الخدمة: يقصد به تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العلمية.أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه وتحسن مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

وهذا النوع من التدريب ينقسم إلى[2]:

- توجيه الموظف الجديد: ويهدف هذا النوع لتزويد الموظف الجديد بالمعلومات الكاملة عن المنظمة وسياساتها، وتدريبه على كيفية أداء الوظيفة؛
- التدريب أثناء العمل: من خلال تقديم المعلومات والتدريب للموظف الجديد على مستوى فردي بشكل مباشر في أداء أعمال وظيفته؛
- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويكون عندما تتقادم مهارات ومعارف الأفراد، ويظهر هذا النوع عند استخدام برامج تكنولوجية وأنظمة جديدة؛
- التدريب بغرض الترقية والنقل: ويهدف هذا النوع إلى تدريب الموظف على الوظيفة الجديدة، والتي لها مهارات ومعارف جديدة خاصة بها ومطلوبة من أجل عملها؛
- التدريب للتهيئة للمعاش: ويتم هذا النوع في المنظمات الراقية لتهيئة كبار السن إلى الخروج على المعاش، ويتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو الاستمتاع بالحياة، أو السيطرة على الضغوط والتوترات التي سوف تواجهه. والتدريب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الخدمة حيث أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعليم، بينما يهدف التدريب قبل الخدمة إلى إعداد الفرد إعداد كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية.

[1] . فايز الخاطر، **إستراتيجية التدريب الفعال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 16.

[2] .أ سامة محمود موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 26.

ثانيا – من حيث مكان التدريب: من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسين هما [1]:

- التدريب داخل المنظمة: ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينسبون إليها. وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب احد المسؤولين في المنظمة، مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة .
- التدريب خارج المنظمة: يعني أن ينقطع العامل عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.

ثالثا – من حيث أهداف التدريب: أنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه. وقد أقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي[2]:

- التدريب لتجديد المعلومات: هو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم
- تدريب المهارات: يقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم[3].
- التدريب السلوكي أو (تدريب الإتجاهات): يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم. والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتها، بينما نجد تدريب المهارات يهتم بتقديم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أو لا.
- التدريب للترقية: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى ،مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل .

رابعا: تصنيف التدريب حسب المحتوى (أو المستوى الوظيفي): وفقا لهذا التصنيف هناك خمسة أشكال نحددها في الآتي[4]:

---

[1] . فايز الخاطر، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

[2] . **نفس المرجع السابق**، ص 17.

[3] . خضر كاظم حمود ود ،ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 140.

[4] . عمراوي نور الهدى، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة"**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2016، ص 26.

- التدريب التعريفي: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف المنظمة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي؛
- التدريب التخصصي: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المعارف والمهارات، وزيادة القدرة عن طريق التزويد بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين (فني؛مالي،....)
- التدريب الإشرافي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقة الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين، وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل، وبناء فرق عمل فعالة؛
- التدريب الإداري: ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وزيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف وكيفية تنفيذ السياسات، وزيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات؛
- التدريب القيادي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات، مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.

خامسا– التدريب من حيث عدد المتدربين: هناك شكلان[1]:

- التدريب الفردي: ويتم عندما يراد شغل الفرد وظيفة جديدة ذات مسئوليات ومهام تختلف عن وظيفته الأولى؛
- التدريب الجماعي: وهو عبارة عن مجموعة موظفين يتم تدريبيهم في مركز تدريب في المنظمة أو في مركز تدريب خارج المنظمة، وعادة ما يعفي الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا النوع على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.

سادسا: التدريب من حيث مدته: ويشمل الآتي[2]:

- تدريب قصير الأجل: أي أن المتدرب يتفرغ كلياً أو جزئياً للتدريب ويمكن أن يكرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي، أو يكون كل الوقت للتدريب، وتتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع؛
- تدريب طويل الأجل: وينظر إليه كاستثمار للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات والمهارات والتي لا يمكن توفيرها من خلال التدريب قصير الأجل، وتتراوح مدته بين 6شهور إلى سنة أو أكثر من ذلك وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية.

[1] . أسامة محمود موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

[2] . **نفس المرجع السابق**، ص 24.

المبحث الثاني: جوهر إستراتيجية التدريب

تعمل المنظمات على تنمية مواردها البشرية والارتقاء بها، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة من أجل مواجهة مختلف التغيرات البيئية، ومن أجل تحقيق ذلك لا بدّ من وجود أرضية مناسبة لإستراتيجية التدريب وهذا ما سوف نتناوله في هذا البحث.

المطلب الأول: ركائز إستراتيجية التدريب

تنشط المنظمات في بيئة سريعة التغير، وهذا الأمر يفرض عليها تبني إستراتيجية واضحة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية، لذلك لا بدّ عليها الاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتكون قادرة على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات في ظل العولمة. وتحقيق ذاك يجب أن يتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي[1] :

- ✓ الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص واقتناصها وتقويتها والتقليل من التهديدات والحد منها.
- ✓ الاعتراف بالمنافسة ودورها والمكانة التي تحققها للمنظمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الأكفاء، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- ✓ التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً والتصور التي رسمته في بداية الطريق والتي تطمح إليه وترغب في تحقيقه. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى
- ✓ التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل واضحة محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة صريحة بشأنها ، منها مثلاً :

---

[1]. ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، يسن ابراهيم الطاهر، **أثر إستراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي – أبها–**، [على الخط]، متاح على:
https://www.researchgate.net/profile/Dirar_Alotaibi/publication/283461342_altdryb/links/5638e56b08ae7f7eb185e25e/altdryb، تاريخ الاطلاع: 08-03-2019.

* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف المنظمة والأفراد معا ؟
* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية ؟
* من المسؤول عن التدريب في المنظمة ؟
*ما هي مستوى تقييم المتدرب للمدرب والبرامج التدريبية ؟

✓ تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيدا من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة. ووفقا لذلك وجب على المنظمة تحديد بدقة مكونات العملية التدريبية، والمتمثلة في النقاط الآتية:

***محتوى البرامج التدريبية:** مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء متخصصين بطريقة منهجية ومنسقة، وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي، وكذلك تحتوي على المعلومات والخبرات التي تساعد المتدرب على فهم الموضوع والقدرة على القيام بتطبيقاته الأساسية.

تختلف موضوعات التدريب والفترة الزمنية المحددة للبرنامج باختلاف المتدربين ووظائفهم. فإذا كان المتدربون من الإدارة العليا تكون موضوعات التدريبية أكثر تركيزا وأكثر ارتباطا بالمشكلات العملية التي يشترك المتدربون في مواجهتها مما لو كانت لأفراد الإدارة الوسطى، والسبب يعود إلى أن أفراد الإدارة العليا لا يجدون متسعا من الوقت للانقطاع عن أعمالهم لفترة طويلة لانشغالهم بالأمور المهمة كالتخطيط والإشراف على الموظفين، وغيرها من الأعمال التي تستنفذ معظم أوقاتهم[1].

* **المدرب:** هو الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة، تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع المعرفة مدار البحث وبطريقة مميزة ومتواصلة[2]. وعليه، يتمتع المدرب الفعال بالخصائص الآتية[3]:

---

[1] . ضياء هشام محمد أبو جبل، **أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين، "دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال – قطاع غزة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 18.

[2] . سعد قرمش زهرة، **الالتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية –دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول سكيكدة –**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 41، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2017، ص 175.

[3] . ضياء هشام محمد أبو جبل، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

- ❖ المدرب الفعال لا يهيمن أو يفرض، بل يسمح للمتدربين في تولي القيادة؛ إنه يرشد ويسهل العمل بدلا من التوجيه أو القيادة؛
- ❖ المدرب الفعال لديه معرفة (وهو يعرف متى يستعمل) مجموعة متنوعة من أساليب التدريب وطرقه الفنية؛
- ❖ المدير الفعال يستعمل لغة ملائمة؛ فتوضيحاته سهلة الفهم وبليغة، ويقوم بتوضيح الأمور بأكثر من طريقة واحدة؛
- ❖ المدرب الفعال يحس بمزاج وروح واحتياجات المجموعة؛
- ❖ المدرب الفعال يعلن أهدافا لكل جلسة سلفا.

ووفقا للتعريف المقدم للمدرب يمكن مجموعة من الكفايات المعرفية والمهارية والتي يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية[1]:

- ❖ يعرف الدور الأساسي للمدرب؛
- ❖ يعرف الأسس المادية لعملية الاتصال؛
- ❖ يعرف خصائص المتدربين الثقافية؛
- ❖ ينوع مصادر معلوماته؛
- ❖ يفهم دوافع المتدربين؛
- ❖ يفهم اللغة غير اللفظية؛
- ❖ يستمع إلى المتدربين ويحسن الإصغاء إليهم؛
- ❖ ينظم الفريق في مجموعات عمل؛
- ❖ ينظم الوقت؛
- ❖ يعرض الأسس النظرية للموضوع.

* **المتدربون:** هم العناصر المستفيدة من التدريب والذين يجرى عليهم التدريب[2]. فالمتدرب هو جوهر العملية التدريبية وأساس نجاحها، لهذا فإن تحقيق الاستفادة من البرامج التدريبية يعتمد في الدرجة الأولى على توفير العديد من الأمور، كملاءمة البرامج التدريبية للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

* **طرق التدريب:** إن التركيز على مداخل وأساليب التدريب ذات الطابع التطبيقي يضمن المشاركة والتفاعل من قبل المتدربين، وصقل مهاراتهم، ورفع قدراتهم المهنية ولتحقيق أكبر قدر من الفائدة المرجوة من البرنامج هناك العديد من الأساليب نذكر أهمها:

[1] . ضياء هشام محمد أبو جبل، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

[2] . سعد قرمش زهرة، **مرجع سبق ذكره، ص 175**.

- الحالات الدراسية؛
- تمثيل الأدوار؛
- تطبيقات على الحاسب الآلي؛
- مجموعات العمل؛
- التمارين العملية؛
- المؤتمرات؛
- العصف الذهني؛
- التعلم بالممارسة.

المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجية التدريب

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعيار إرشادية لنقل المهارة، والمعرفة، وتغيير الاتجاه ما يتماشى ومصلحة المنظمة. ومن أهم المبادئ ما يأتي[1]:

- ✓ **خلق الدافع لدى المتدرب:** كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب،كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة؛ ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل.....) ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد الذي يؤدي العمل حاليا و يعاد تدريبه.
- ✓ **متابعة تقدم المتدرب:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات الشخصية التي تعطي للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم، لكن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها.
- ✓ **ربط التدريب ببرنامج التدعيم:** بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لابد منهم ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب، ومن المدعمات الايجابية وجود فرص للترقية، توجيه الشكر لما قام به الفرد من انجاز.
- ✓ **الممارسة العملية للمتدرب:** لكي تكتسب المهارة والمعرفة بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعلم، لا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

[1]. حريق خديجة، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

- ✓ **الانتقال من الكليات إلى أخرى:** كلما تعقد العمل وكان مركبا ،كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فان خلق الحافز لدى المتدرب المتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب.
- ✓ **التفاوت بين الأفراد:** على رغم من أن التدريب الجماعي اقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.
- ✓ **اختيار المتدربين:** على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، إن الحقيقة أن أفراد معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لهم للتدريب.
- ✓ **اختيار المدربين:** إن فعالية البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام و كفاءة المدربين، على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة.
- ✓ **تدريب المدربين:** من الضروري القيام بتدريب أولائك الذين سيصبحون مدرين، فكثير من البرامج التدريبية فشلت بسبب الاعتقاد أن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه.

هناك من يرى أن عملية التدريب من منظور إستراتيجي تخضع إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحله، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي[1]:

- **الشرعية:** يجب أن تتم عملية التدريب وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة؛
- **المنطقية:** يجب لأن تتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للإحتياجات التدريبية؛
- **الهادفية:** كون أهداف إستراتيجية التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف وحتى التكلفة؛
- **الشمولية:** يجب أن تشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف، كما يجب أن توجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة لتشتمل جميع فئات العاملين فيها؛
- **التدريجية:** يجب أن تبدأ إستراتيجية التدريب بمراجعة الموضوعات البسيطة، ثم تتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا؛
- **الإستمرارية:** تبدأ عملية التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية والمستقبلية؛

[1] . بوعريوة الربيع، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2007، ص 8-9.

- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية؛
- **توفر القيادة:** لا بد من توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العالمون على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل؛
- **ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب:** كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كامن ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، ولا تقتصر ذلك أثناء التدريب، وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه؛
- **توافق محتوى برنامج التدريب:** يجب لأن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، بالإضافة إلى ذلك، فإن كل جزء يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل. وترجع أهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى برنامج التدريب، والذي يؤدي إلى عدم انخفاض فعالية عملية التعلم.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح إستراتيجية التدريب

توجد العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات عند تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية. فغالبا ما يتم النظر للتدريب باعتباره الحل المناسب لكثير من مشكلات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة. ولكن قبل المضي قدما في تنفيذ برامج التدريب والتنمية يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة تساؤلات:

- هل التدريب يعتبر الحل المناسب للمشكلة؟
- هل أهداف التدريب واضحة وموضوعية جيدا؟
- هل يعتبر التدريب استثمارا؟
- هل سوف ينجح التدريب في تحقيق الأهداف؟

من منطلق اعتبار التدريب استثمارا بشريا فإنه يواجه عدة تحديات وأمورا صعبة القائمون على شؤونه للتغلب عليها، ومن أهمها[1]:

- سرعة واستمرار خطوات التقدم التكنولوجي داخليا، وزيادة المنافسة الخارجية؛

[1] . Arab British Academy for Higher Education، **التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات وعوامل نجاح التدريب**، [على الخط]، متاح على: https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-56.pdf، تاريخ الاطلاع: 08-03-2019.

- انخفاض مستوى مهارات الأفراد، وعدم تفهم الغرض من التركيز المتزايد على الفرد؛
- ضرورة ربط التدريب بالاحتياجات المستقبلية الفعلية فقط للمنظمة؛
- ضرورة تغيير الاتجاهات الفردية والجماعية؛
- الإجابة عن السؤال: كيف يمكن خفض تكلفة التدريب وتعظيم عائده؛
- ضرورة ربط التدريب بإستراتيجية المنظمة والتركيز على التدريب طويل الأجل؛
- تطبيق الفلسفة الجديدة للتدريب التي تجعل منه أداة للتغير التنظيمي وتحقيق الفعالية الكلية للمنظمة؛
- قيام التدريب بدور وقائي فلا يتعامل فقط مع احتياجات المنظمة في الوقت الحالي ولكن يتعامل مع التخطيط للمستقبل.

إن واجب الإدارة أن تهيئ الجو المناسب لممارسة أنواع مختلفة من أوجه النشاط الفكري، والاجتماعي، والثقافي، لأن التدريب ليس مجرد طرق وبرامج وتعليمات رسمية تنحصر في العمل ... بل إنه محاولة تكوين اتجاهات وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا، ونفسيا ويتمتعون بشخصية متكاملة ومتوازنة .وعليه فإن من أهم عوامل نجاح التدريب[1]:

- ✓ على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري؛
- ✓ أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا؛
- ✓ أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المنظمة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعالمين . أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية؛
- ✓ كما يجب التنويع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق؛
- ✓ كما عليها أن تعتمد معايير محددة في خطة التدريب، يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة؛
- ✓ إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها إلا عن طريق التعيين من الخارج؛
- ✓ كما يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية، وتعطى الأولويات طبقا للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة؛
- ✓ تحفيز المتدربين؛
- ✓ الإفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب.

[1] . باسمة علي حسن أبو سلمية، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

ضف إلى ذلك[1]:

- ✓ شعور الأفراد بالحاجة إلى التدريب إيمانا بإمكانية وضرورة التغيير؛
- ✓ أن يتناسب مضمون برنامج التدريب مع الحاجات العملية للأفراد، وأن يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها بالفعل. ولهذا فإنه لا بد من تشجيعهم على إبداء الآراء والمشاركة في الحوار، بدلا من فرض حلول جاهزة يطلب منهم التسليم بصحتها لاسيما وأن أي مشكلة من الممكن النظر إليها من زوايا متعددة، وبالتالي لا بد من أن تختلف الرؤيا والحلول المناسبة؛
- ✓ أن يتصف برنامج التدريب بالمرونة، فمحاولة تغيير ما اعتاده الأفراد فجأة يلقى مقاومة عنيفة ويثير الاستياء، ولهذا يحسن إتاحة فرص تجربة الطرق والوسائل الجديدة تمهيدا للاقتناع بفائدتها وجدواه.

المبحث الثالث: تصميم إستراتيجية التدريب

تبرز إستراتيجية التدريب في أساسها من رسالة المنظمة وأهدافها، فكلما ارتبط النشاط التدريبي بإستراتيجية العمل على مستوى المنظمة كلما ساهم في تحقيق الفعالية الإستراتيجية؛ ويعني هذا ضرورة انبثاق وتصميم البرامج التدريبية من الحاجة الفعلية للأفراد للحصول على التدريب. لذا تتكون إستراتيجية التدريب من سلسة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها في ضوء منهجية علمية تتصف بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية، وهذا ما سوف نستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة جمع وتوفير المعلومات عن النظام التدريبي وتحديد العوامل المؤثرة في النظام التدريبي سواء أكانت داخلية تخص المنظمة أو خارجية. فعملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج، بغية استخلاص مؤشرات والتي يعتمد عليها في رسم السياسات والتخطيط تكون هي الأساس في تخطيط وتوجيه للنظام التدريبي واتخاذ القرارات. ومن أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات[2]:

أ.معلومات عن التنظيم الإداري :وأهم المؤشرات التدريبية هي:

- ✓ استحداث وظائف جديدة؛
- ✓ إلغاء وظائف قائمة؛

---

[1] . Arab British Academy for Higher Education، **التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات وعوامل نجاح التدريب، مرجع سبق ذكره**.

[2] . جمال باشا، **مرجع سبق ذكره**، ص 55.

- ✓ تعديل واجبات ومسؤوليات الوظائف؛
- ✓ استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة؛
- ✓ إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة؛
- ✓ تعديل اختصاصات تنظيمية في بعضها البعض؛
- ✓ تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها؛
- ✓ تركيز بعض الوظائف بدلا لا مركزية.؛
- ✓ استحداث أنشطة جديدة؛
- ✓ توقف بعض الأنشطة القائمة؛
- ✓ اختلال الهيكل الوظيفي بزيادة الأفراد والوظائف؛
- ✓ اختلال الهيكل الوظيفي بنقص بعض الأفراد عن الوظائف؛
- ✓ عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات؛
- ✓ عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغلي الوظائف؛
- ✓ استمرار شغور الوظائف المخصصة؛
- ✓ إصدار قرارات دون أساس من السلطة المفوضة في بعض الحالات؛
- ✓ قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية؛
- ✓ تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض؛
- ✓ بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة؛
- ✓ طول خطوط الاتصال وتعقيدها بين قطاعات التنظيم المختلفة؛
- ✓ عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة.

ت. **معلومات عن الأفراد**: تشمل المعلومات الآتية[1]:

- ✓ اختلاف مهارات وقدرات العاملين في متطلبات الوظائف؛
- ✓ الاحتياج إلى أفراد ذوي مهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين؛
- ✓ اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي تربطها الإدارة؛
- ✓ اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ✓ تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل؛
- ✓ ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم؛
- ✓ عدم تناسب التأهل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد من متطلبات وظائفهم؛

[1] . جمال باشا، **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

- ✓ جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسيا وأفقيا (أي بقاء الموظف لفترة طويلة في نفس الوظيفة)؛
- ✓ انحراف متوسط الأداء الفعلي للأفراد عن المعدلات المستهدفة مع الإدارة؛

ث. **معلومات عن المستوى العام للمنظمة:** حيث يتم جمع المعلومات عن وضع المنظمة ككل من خلال تحديد وحصر وكم ونوع المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وما هي البرامج التدريبية المطلوبة لمعالجة هذه المشكلة؟، ويكون ذلك بالاعتماد على المؤشرات الآتية: مؤشر النجاح؛ الربحية؛ الفاعلية؛ النمو؛ تحديث المعرف....إلى غير ذلك من مؤشرات تعكس حالة المنظمة[1].

ج. **إجراء تحليل للمتطلبات البيئية الخارجية الواجبة لوجود البرنامج التدريبي:** تتمثل بالمتغيرات الحاصلة في مستوى طلبات الجمهور والضغوطات الحاصلة جراء التطور التقني والتكنولوجي.

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة. فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعني " الحاجة إلى اكتساب معلومات ومعارف إضافية تمكن العاملين من أداء مهام عمل جديدة أو معدلة في القريب العاجل"[2]؛ أي " جملة من التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج" [3]. لهذا يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر المهم في نجاح التدريب، فأي خلل بهذا العنصر ستفشل بلا شك كل الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الإرتقاء بمستوى أداء ومهارات العاملين بها ، ولذلك تكمن أهمية الاحتياجات التدريبية فيما يلي[4]:

- ✓ كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم؛
- ✓ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي؛
- ✓ تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة؛
- ✓ تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح؛

---

[1] . أحمد عيدان جاسم، **تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها – إطار نظري–**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد8، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص 248.

[2] . توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، **التدريب الفعال وأثره على التكلفة** ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص25.

[3] . فايز الخاطر، **مرجع سبق ذكره**، ص96.

[4]. أمل حمودي عبي، **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة الفتح، كلية التربية، العدد 48، سوريا، 2012، ص104.

- ✓ تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر؛
- ✓ عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا سيؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب؛
- ✓ معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها؛
- ✓ فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد؛
- ✓ تساعد المسئولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الإحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.

ولتوفير الدقة عند تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن نلم بالأبعاد الآتية[1]:

* **تحليل المنظمة:** يعنى دراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها الحاجة إلى التدريب، وهل يمكن إجراؤه، ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة من مختلف الجوانب.كذلك يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، كما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة على المدى الطويل، وتلك الوظائف التي قد تستغني عنها.

* **تحليل المهام:** عند تحليل المهام تحاول المنظمة الإجابة عن السؤال التالي: "ما نوع التدريب المطلوب؟ "أو "ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟"، فالمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات لأدائها على وجه التحديد، وذلك بمساعدة مختص في التدريب على تحديد محتويات البرامج التدريبية المناسبة.

* **تحليل الفرد:** هذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن السؤال الآتي: "من الذي يحتاج إلى التدريب، وما نوع ذلك التدريب؟" والخطوة الأولى في هذا التحليل تعنى بتحديد كيفية أداء كل موظف لعمله، من خلال دراسة تقارير تقويم الأداء الوظيفي، أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات وسجلات وتقارير الإنتاج للمنظمة. فإذا أظهرت نتائج تقويم الأداء للموظفين بعض نواحي القصور في الأداء، يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب على نواحي القصور.

[1] . Arab British Academy for Higher Education، **المرحلتين الأولى والثانية من مراحل عملية التدريب**، [على الخط]، متاح على: https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-60.pdf، تاريخ الاطلاع: 11-03-2019.

تتم معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال[1]:

- الخطط التوسعية للمنظمة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها؛
- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام الوظيفة ومتطلبات شغلها، ومقارنتها مع الإمكانات المتوفرة حالياً لدى الموظف لمعرفة مدى حاجة الفرد للتدريب؛
- نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نقاط الضعف في أداء مرءوسيهم ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نقاط الضعف هذه؛
- أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنظمة إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب؛
- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعى إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها؛
- آراء العاملين أنفسهم وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم؛
- إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى آرائهم وما إذا كان بعضهم بحاجة للتدريب.

المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية

يعتبر البرنامج التدريبي عنصرا حيويا وضروريا لنجاح إستراتيجية التدريب إن لم نقل جوهرها، لأنه يمثل المحتوى التعليمي الذي يشمل المبادئ والمفاهيم العلمية، والمهارات التطبيقية التي تُحدث التعديل المرغوب فيه في أداء وسلوك الأفراد، فالمباشرة في تصميم البرنامج تعني دخول مرحلة وضع خطة التدريب موضع التطبيق. وتتم عملية التصميم عبر فعاليات فرعية الآتية:

1. **تحديد أهداف البرنامج التدريبي**: يتم تحديد هذه الأهداف من خلال الإطلاع على والإلمام بما يلي[2]:
   - خطط المنظمة المستقبلية؛
   - نتائج عملية تحليل العمل (التوصيف الوظيفي)؛
   - طرق وأساليب العمل التي ترغب المنظمة استخدامها مستقبلا؛
   - نتائج عملية تقييم الأداء.

[1] . وفيق حلمي الاغا، **البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين**، جامعة الأزهر بغزة، 2005، [على الخط]، متاح على: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan024140.pdf، تاريخ الإطلاع: 11-03-2019.

[2] . وائل محمد ثابت، **مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة – فلسطين–**، مجلة جامعة الأزهر، (سلسلة العلوم الإنسانية)، ،المجلد 12 ،العدد1، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص 139.

2.تحديد موضوعات البرامج التدريبية، ومدى عمقها وشمولها، وتحديد أسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها[1]. وأهم القواعد المتبعة في هذه الموضوعات الآتي[2]:

- أن يبدأ موضوع التدريب بمدخل عام في طرح الفكرة من التدريب وذلك لإثارة اهتمام المتدربين؛
- البدء بالجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع التدريبي، حيث تنطبق هذه القاعدة في حالة التدريب لرفع المهارات حيث يبدأ العاملون أولا على نطاق عام ثم يسير التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيدا وصعوبة؛
- أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج، وعمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدربين انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

3.تصميم المنهج التدريبي: حيث يتم تصميم المنهج التدريبي بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية، ويراعى هنا أن يكون تصميم المنهج مراعيا لطبيعة الأهداف التدريبية. وهنا لا بد من طرح سؤال أساسي هو: ما الذي يحتاج المتدربون أن يعرفوه؟، أو ما الذي يحتاج المتدربون أن يكونوا قادرون على عمله أو القيام به؟.

4.اختيار الأسلوب التدريبي: عند اختيار وتحديد الأسلوب التدريبي الواجب إتباعه، فإنه يجب مراعاة العوامل الآتية[3]:

- أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي؛
- المؤهلات العلمية للمشاركين؛
- إمكانيات المنظمة؛
- المواصفات الفنية للتدريب.

5. اختيار المدربين: تتوافر لديهم المؤهلات العلمية والتخصص والخبرة المناسبة في موضوع التدريب، بالإضافة إلى قدرتهم في نقل المعلومات والمعارف والمهارات إلى الآخرين. ويعتمد اختيار المدرب على مجموعة من العوامل منها[4]:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه؛
- المادة التدريبية المستخدمة؛

---

[1] . Arab British Academy for Higher Education، **المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية**، **[على الخط]**، **متاح على**: https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-58.pdf، تاريخ الإطلاع: 11-03-2019.

[2] . وفيق حلمي الاغا، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.

[3] . وائل محمد ثابت، **مرجع سبق ذكره**، ص 139.

[4] . **نفس المرجع السابق**، ص 139.

- طبيعة ونوعية المتدربين؛
- المهارة المطلوب تعلمها.

7. **مجالات التدريب** : يعمل التدريب في عدة مجالات أساسية، وهي كالآتي[1]:

- المعرفة: وتتمثل في حصول المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ؛
- المهارات: وتتضمن التصرفات أو الأعمال التي يقوم بها المتدرب؛
- الأساليب: ويقصد بها تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف فعلي؛
- الاتجاهات: ويقصد بها السلوك الممكن تعديله؛
- الخبرة: وهى نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في مواقف مختلفة وخلال فترات زمنية طويلة.

8. **وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي** والتأكد من توافرها، مع تأمين تجهيزات والمستلزمات التدريبية التي يحتاجها العمل التدريبي، مثل: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، والدوائر التلفزيونية المغلقة، وكذلك توفير أماكن التدريب، والتجهيزات المكتبية المناسبة لموضوعات التدريب والأساليب التي تم اختيارها[2].

المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي

يعالج هذا المطلب مرحلتين مهمتين من مراحل إستراتيجية التدريب، ألا وهما: تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييمه. وذلك من خلال تحديد أسس التنفيذ وتقييم نتائج البرامج التدريبية، ومدى تحقيقها للأهداف التدريبية المسطرة.

أولا– تنفيذ البرنامج التدريبي: تتمثل هذه المرحلة في" وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ"[3]؛ فهي تمثل مرحلة مهمة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس إيجابا وسلبا على مرحلة التقييم. لذا على إدارة البرنامج أن تراعي الجوانب الآتية في مرحلة التنفيذ[4]:

- ✓ **توقيت البرنامج:** يتضمن هذا الجانب ما يأتي: موعد بدء وانتهاء البرنامج؛ توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج؛ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- ✓ **المرافق والتسهيلات التدريبية:** يتضمن هذا الجانب ما يأتي: اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج؛ تصميم طريقة جلوس المتدربين؛ تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

---

[1] . وائل محمد ثابت، **مرجع سبق ذكره** ، ص 140.

[2] . Arab British Academy for Higher Education، **المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره.**

[3] . أسامة محمود عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 57.

[4] . باسمة علي حسن أبو سلمية، **مرجع سبق ذكره**، ص 27- 28.

- ✓ **تجهيز المطبوعات**: يتضمن هذا الجانب ما يأتي: استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا؛ إجراءات الطباعة والتجليد؛ إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.
- ✓ **ما يتعلق بالمتدربين**: يتضمن هذا الجانب ما يأتي: التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛ إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- ✓ **ما يتعلق بالمدربين**: يشمل هذا الجانب ما يأتي: الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم؛ تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة؛ دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.
- ✓ **افتتاح البرنامج**: يتضمن هذا الجانب ما يأتي: افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين؛ التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها؛ عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

إن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعدّ من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على لإدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الأهداف، أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيقلل من الفائدة المرجوة من التدريب.

لذا يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، نظرا لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة لعملية الأنشطة، لاسيما أن هذه الأساليب قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا، بالإضافة لتنوع أهدافها وتباينها بغية خدمة أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتويات البرامج التدريبية، ولكن أيضا في مجال تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد.

على العموم، يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين:

* **أساليب التدريب في مكان العمل**: تقوم أساليب التدريب في مكان العمل على تدريب الموارد البشرية في مكان العمل نفسه وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي؛ وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا إلى جانب أنه لا يتطلب مساحات مخصصة ليتم فيها

التدريب. ويطبق التدريب في مكان العمل على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام ويستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية[1].

* **أساليب التدريب خارج مكان العمل**: تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. وتختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها، حيث يمكننا أن نميز بين البرامج المقيمة والتي يبقى خلالها المتدرب بعيدا عن عمله، وغير المقيمة حيث يلتحق المتدرب بمقر التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن العمل[2].

ثانيا– تقييم البرنامج التدريبي: يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث تدريب الموارد البشرية، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي؛ وعليه فبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ يجب أن تخضع للتقييم. ورغم أهميتها، إلا أن القلة الناذرة من المنظمات من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي. وبعبارة أخرى نقول بأن التدريب كغيره من الوظائف الأخرى يحتاج إلى عملية تقييم ومتابعة دقيقة لتحديد مدى جودته وفعاليته؛ وعليه فمفهوم تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية لتطلعات المنظمة من خلال محورين رئيسيين هما[3]:

- ✓ **تقييم كفاءة العملية التدريبية**: حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعة لذلك؛ بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة، وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي.
- ✓ **تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية**: حيث يتم خلال التقييم التأكد من نقل أوثر التدريب إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء العاملين، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه علم أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء للتدريب.

ويمكن تصنيف أسس التقييم في أربع مجموعات هامة، وهي كالآتي :[4]

---

[1] . قريشي محمد الصالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، 2005، ص 75.

[2] . **نفس المرجع السابق**، ص 77.

[3] . أسامة محمود عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 60.

[4] . جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**– ،الدار الجامعية، مصر 2003 ، ص 361-362.

- ✓ **ردة الفعل**: يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب،المحتوى، التوقيت .....الخ، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج، ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم؛
- ✓ **التعلم**: تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى إكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي، وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم؛ **السلوك**: يستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي، ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين، أو المشرفين، أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب، أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها؛
- ✓ **النتائج** : ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وتشمل: النتائج، انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل، أو الفاقد في الوقت والمواد، كما قد تشمل زيادة الإنتاجية والتحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

مهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم في النهاية يجب التأكد من أن أية تغييرات تمت ملاحظتها كانت نتيجة عملية التدريب لا لسبب آخر، وبالتالي يجب أن يتم عملية التقييم وفقا للمعايير الآتية[1]:

- الصدق: يجب التأكد من أن موضوع التقييم محدد بوضوح ويحتوي على معايير واضحة، ويجب التأكد أيضا من أن المعلومات المطلوبة هي المعلومات الملائمة والصحيحة؛
- احترام أخلاقيات المهنة: يجب الإنتباه إلى أن القيام بالتقييم سيكون عرضة للعديد من المسائل كالتحيز، العدالة، تضارب المصالح، المصداقية...إلخ. ويجب تصميم كل عملية للتقييم بالأخذ بعنين الاعتبار أخلاق المهنة، ومراجعة هذه المسائل مع أحد الأشخاص الذين يثق بهم المقيم قبل بدء التقييم إن أمكن؛
- قابلية التنفيذ: يستحسن برمجة التقييم في أوقات مناسبة، وذلك حتى يتمكن المقيم من القيام بمهامه الوظيفية المعتادة. بالإضافة إلى ذلك، يجب التأكد من أن نتائج التقييم تسمح بتحديد الفرق الإيجابي بالنسبة لموضوع التقييم؛
- الإستخدام :التأكد من أن نتائج التقييم تصل إلى الأفراد محل التقييم في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، وأن تجمع وتوثق وتقدم بالطريقة التي تخدم المؤسسة...إلخ.

[1] . نابتي سامي، **دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة –دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008، ص 128.

خاتمة الفصل

تعتبر إستراتيجية التدريب أحد أبرز وأهم الممارسات والتي تعتمدها المنظمات الحديثة، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء وإعداد الأفراد العاملين للقيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية. وتتضمن ممارسة وظيفة التدريب من منظور إستراتيجي تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري كفء، وذي مهارات وكفاءات عالية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- إستراتيجية التدريب هي نشاط إداري مخطط متكامل مستمر هادف تسعى إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات، واتجاهات الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب؛
- إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية؛
- تهدف إستراتيجية التدريب إلى تغيير في اتجاهات وميول الفرد والجماعة، بما يؤدي إلى اكتساب قيم واتجاهات إيجابية تساهم في تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة؛
- حتى تكون إستراتيجية التدريب ذات فاعلية جيدة لا بدّ أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- تتكون إستراتيجية التدريب من المراحل الآتية:

✓ جمع المعلومات وتحليلها بغية استخلاص مؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة في رسم سياسات التدريب؛
✓ تحديد الاحتياجات التدريبية بقصد تطوير أداء العاملين؛
✓ تصميم البرامج التدريبية لوضع خطة التدريب موضع التطبيق؛
✓ تنفيذ البرنامج التدريبي بالاعتماد على مجموعة من الأساليب سواء أكانت داخل مكان العمل أو خارجه،

✓ تقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مختلف النتائج المتحققة من أنشطة التدريب.



الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات

تمهيد

إن المؤسسات في مجال تقديم الخدمات تواجه أشكال متعددة من المنافسة خصوصا من قبل المنافسين المباشرين، لذا وضعت إدارة التسويق برامج متعددة للاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق رضا الزبون، هذا الأخير يعتبر الحجر الأساس لاستمرارية المنظمة وبقائها في بيئة شديدة التنافس.

لذا فإنّ استمرارية المؤسسات في أداء نشاطها بشكل جيّد، وضمان نموها وتطورها في السّوق مرهون بمدى قدرتها على تقديم خدمات تتوافق وتطلعات الزبائن؛ من خلال تبني مفهوم الجودة في الخدمات المقدمة خصوصا في ظل عصر التوجه نحو المستهلك. وبالتالي وجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى رفع مستوى عمليات تقديم الخدمة والاهتمام بتطوير جودة الخدمات.

مما سبق، ستقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات؛

المبحث الثاني: أسس جودة الخدمات؛

المبحث الثالث: نظام جودة التدريب ودوره في تفعيل جودة الخدمات.

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات

يحظى موضوع الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات بعد أن انتبهت إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية؛ خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة،والتغيير الحاصل في سلوك الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الهامة، فهي مفتاح لكسب مزايا تنافسية وتحقيق التفوق في البيئة التنافسية التي تتميز بالتغير السريع في متغيراتها.

أولا– تعريف الجودة: تطور مفهوم الجودة وأخذ أبعادا جديدة مع تطور علم الإدارة، حيث أصبح مفهومها يتحدد حسب الجهة المستفيدة منها، وهو ما تؤكده التعاريف الآتية:

* تعني الجودة: " ملائمة الغرض؛ والتي يمكن أن تعني إما تلبية شروط أو مواصفات الزبون، أو أهداف العمل أو الوظيفة ومهامها".[1]

* كما تشير إلى " أداء العمل حتى يتطابق المنتج مع المعايير التي يتوقعها العملاء "[2] .

*والبعض الآخر يرى أن الجودة : " الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج ما أو لخدمة معينة حتى تكون قادرة على إشباع الرغبات و الحاجات الظاهرة و الضمنية ".[3]

*كما يمكن تصنيف مفهوم الجودة إلى خمسة اتجاهات هي: [4]

أ. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى؛

ب. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال؛

ت. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؛

ث. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق؛

ج. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر، وكذلك عرفت أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات، والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن.

---

[1] . قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو2001:2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص24-25.

[2] .حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، **إدارة الجودة في المنظمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 20.

[3] . خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقا على القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ص 48 .

[4] . قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو2001:2000، مرجع سبق ذكره**، ص 25

- أما رواد الجودة، فيعرفون الجودة كما يلي: [1]
  - جوران: الجودة هي " ملاءمة الاستخدام"؛
  - ديمينج: الجودة هي "ملاءمة الغرض"؛
  - كروسبي: الجودة هي " المطابقة للمواصفات"؛
  - افيجنباوم: الجودة هي " رضا الزبون عند أقل تكلفة".

مما سبق، يمكن القول أن الجودة هي: مجموعة من المعايير والمواصفات التي يجب أن تتوفر في سلعة أو خدمة، والهدف الرئيسي هو إشباع وتلبية حاجات ورغبات العملاء الظاهرة والضمنية. ويختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون، فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم، وجودة الأداء، أما الزبون، فانه ينظر إلى الجودة على أنها قيمة؛ بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب دفعه.

ثانيا– أهمية الجودة: أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فمفهوم الجودة تخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات؛ حيث أصبحت الجودة تمثل إستراتجية تنافسية وأحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة. ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:[2]

أ. **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة، فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في القطاع الذي تنتمي إليه؛

ب. **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة. لذا فان كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولية قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من إجراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج.المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة؛ إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع

على تحقيقها بهدف التمكّن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

---

[1] . مأمون الدرادكة، طارق شيلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص33.

[2] . طلال بن عابد الأحمدي، **إدارة الرعاية الصحية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،2004، ص126

د. حماية الزبون: إن وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون، ويعزز الثقة في منتجات المنظمة. فعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة؛ إذ أن عدم رضا الزبون هو تعبير عن فشل المنتج. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا؛[1]

هـ. التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها؛ لتجنب كلفة إضافية عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج.

ثالثا– دعائم الجودة: إن مفهوم الجودة يرتكز على مجموعة من الدعائم التي بدونها لا يمكن أن تتحقق الجودة، وهي كما يأتي:[2]

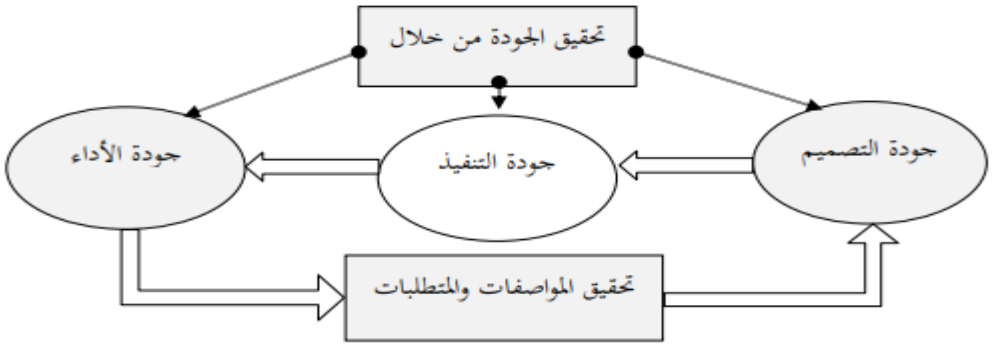
أ. جودة التصميم: تسير إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بتكلفة معينة ولقطاع سوقي معيّن، وهي مقياس لحسن ملاءمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وتعود مسؤولية تحقيقها إلى كل العاملين في المنظمة.

ب. جودة التنفيذ: يقصد بها تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم، وتعبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة مسبقا؛

ت. جودة الأداء: ترتبط بشكل مباشر بقدرة المنتج أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها.

كما يمكن ترتيب هذه الدعائم وفق الشكل أدناه حتى تتحقق الجودة:

الشكل رقم (2–1): دعائم الجودة



المصدر: مولود حواس، رابح حمودي، **أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية لاتصالات الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013، ص 147.

[1] . طلال بن عابد الأحمدي، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص126.

[2] . مولود حواس، رابح حمودي، **أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية لاتصالات الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013، ص 147.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات

لجودة الخدمات دور أساسي في تصميم إنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها . بحيث زاد إدراك مؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة، وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

أولا– تعريف جودة الخدمات: ليس من السهل إعطاء تعريف واحد ودقيق لجودة الخدمة، وذلك راجع إلى الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا بالسلع المادية. وقبل تقديم مجموعة هذه التعاريف، سنتطرق أولا إلى مفهوم الخدمة.

1.تعريف الخدمة: تُعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " [1]؛ بمعنى" تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معا من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة معينة، أو مجموعة من الأفراد بالإعتماد على سلوكيات منظمة ".[2] ويمكن تحديد خصائص رئيسية للخدمة في النقاط الآتية :

***اللاملموسية** : لا يمكن رؤيتها، أو لمسها،أو سماعها، وحتى يستطيع العملاء التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة، فهم يبحثون عن علامات ملموسة يستطيعون من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمة .[3]

***عدم التجانس:** من الصعب إفتراض أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية إلى العميل تتم بنفس المستوى والنوعية، لأن الجودة أثناء الخدمة تعتمد بدرجة كبيرة على مقدمها .

***التلازمية:** لا يمكن فصل الخدمة عن مقدميها ، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها أيضا ، فالعميل هنا يكون على اتصال مباشر مع مقدم الخدمة .[4]

***عدم إنتقال الملكية:** وهي صفة تميز السلعة عن الخدمة ، وذلك لكون العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها على عكس التي يكون فيها للزبون [5]حق إمتلاكها كما في السلع المادية؛

***عدم القابلية للتخزين:** ليمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون؛

***صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزبون:** إن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون إلى آخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه .

---

[1] . بشير العلاق حميد عبد الطائي، **تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص 32.

[2] . نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2010، ص 229.

[3] . محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 217

[4] . محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، مصر، 2002، ص 352

2. تعريف جودة الخدمات: يمكن حصر مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في النقاط الآتية:

* **تُعرف جودة الخدمة** على أنها: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء ."[1]

* **كما تشير إلى:** "مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة، وأنشطة تتم عند الأداء، وأنشطة تتم بعد الأداء ".[2]

* **فيما يرى البعض الآخر** أن جودة الخدمة هي: "قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التي تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته، كما أن توصيل خدمة جيدة يعني تحقيق التطابق مع التوقعات التي يضعها العميل."[3]

كما يمكن تعريفها على أنها: " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بموافقهم وسلوكاتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن".[4]

* **وتعرف أيضا** على أنها :" جودة الخدمات المقدمة سواء المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقع العملاء أو يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها."[5]

مما سبق، يمكن القول أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة، كما يمكننا استخلاص النقاط الآتية:

- تعتمد جودة الخدمة على تقييم العميل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلا مع ما توقعه من تلك الخدمة؛
- إن مفهوم جودة الخدمة يرتكز على وجهة نظر العميل، وهو ما يجعلها مقياسا نسبيا يختلف من عميل إلى آخر؛
- جودة الخدمة هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.
- ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:[6]

---

[1] . قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو2001:2000، مرجع سابق ذكره**، ص 90.

. احمد محمد سمير، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في المصاريف التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، [2]2009 ، ص67.

. علي عبد الستار، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، ص33.[3]

[4] . محمد خثير، أسماء مرايمي، **العلاقة التفاعلية بين أبعاد الجودة ورضا الزبون بالمؤسسة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد4، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر،2017، ص 32.

[5] . مأمون دراركة ، **مرجع سبق ذكره**، ص143.

[6] . مولود حواس، رابح حمودي، **مرجع سبق ذكره**، ص 146.

- ✓ جودة الخدمة المتوقعة، وتعرف على أنها " توقعات المستهلك لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات المستهلك وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين "؛
- ✓ جودة الخدمة الفعلية، وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة الّتي يشعر بها المستهلك أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة؛
- ✓ جودة الخدمة المدركة، وهي الجودة الّتي يدركها المستهلك عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا المستهلك؛
- تُعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

3- **أسباب اهتمام بجودة الخدمات**: هناك أسباب عديدة تدعونا إلى الاهتمام بجودة الخدمات، نذكر أهمها في النقاط الآتية[1]:

- ✓ الحفاظ على استمرار العملاء الحاليين؛
- ✓ كسب عملاء جدد،
- ✓ الحصول على ولاء العملاء؛
- ✓ تحسين الأداء؛
- ✓ تخفيض تكاليف تقديم الخدمات؛
- ✓ تحسين سمعة المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات؛
- ✓ ضف إلى ذلك[2]:

- تشابه الخدمات والحاجة إلى التفريق بينها: العملاء اليوم لا ينظرون إلى المنتج أي الخدمة بصورة منفردة ولكن يتم تقييمه في إطار نظام أوسع لما تقدمه المؤسسة إلى العميل؛
- السرعة في تقديم الخدمة والعمل بشكل سليم من المرة الأولى: إن حدة المنافسة في المجال الخدمي، فرضت على المؤسسات الخدمية أن تتخذ أو تطبق عدة مبادئ ومعايير، مثل مبادئ الجودة والتي تقوم أساسا على السرعة؛ أي عدم ترك العميل ينتظر دون مبرر مفهوم أو معروف أو مقنع له، بالإضافة إلى العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وذلك من خلال معرفة سبب الخطأ والتخلص منه،كذلك التدقيق لا يعني التأخر والسرعة لا تعني الخطأ.

[1] . مدحت أبو نصر، **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 135.

[2] . هدى أوغيدني، **اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية S.P.E بسكيكدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2008-2009، ص 104-105.

- توفير المعلومات وحسن إطلاع العملاء على ما هو متوفر في الأسواق مع ثورة المعلومات والدعاية والإعلان، أصبح العملاء أكثر علما بالمتوفر من الخدمات التي تقدم للبيع ويعود ذلك إلى عامل المنافسة السابق ذكره أنفا، وإلى الدراسات التي يقوم بها مجموعات من المؤسسات التي تعمل على حماية المستهلكين، كما تقوم و سائل الإعلام المختلفة بخلق الطلب على الخدمات بأساليب الدعاية المشوقة، أضف إلى ذلك الكثير من المعلومات المتوفرة في شبكة الإنترنيت.

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمات

قبل الحديث عن أهمية جودة الخدمات، سنتطرق أولا إلى تحديد أسباب تطبيق مفهوم الجودة على الخدمات، والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية[1]:

- ✓ إن الجودة نظام متكامل يؤدي إلى فاعلية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية الخامة بالخدمات، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبين العملاء المستفدين من الخدمات، إلى جانب تطوير قنوات الاتصال بينهم والاهتمام بالتدريب والإبداع في العمل؛ بما يؤدي إلى توفر ظروف عمل أكثر راحة وطمأنينة تنعكس على أداء أفضل وتحسين الخدمات وجودتها؛
- ✓ أن الجودة أصبحت مطلبا من مطالب العملاء بعد أن زاد وعيهم بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يحصلون عليها لتلبي أي تغيرات تطرأ على احتياجاتهم، وتواجه مشكلاتهم المتجددة والمعقدة؛ بما يقلل من شكواهم ويزيد من ثقتهم في المؤسسات الإجتماعية المسؤولة عن تلك الخدمات؛
- ✓ أن الجودة تحقق إنتاجية اعلي مع ضمان جودتها ومطابقتها لاحتياجات العملاء في الحصول على أفضل خدمة؛ بما ينعكس على زيادة مصداقية تلك الخدمات ومصداقية المؤسسات المسؤولة عنها، بل ويحقق زيادة مشاركة العاملين في جميع مراحل العمل تخطيطا وتنفيذا ومتابعة وتقويما ودعمهم لأنشطتها؛
- ✓ الجودة أساس استثمار الموارد المالية والمادية والمعلومات، والعاملين المسؤولين عن الخدمات والإجراءات المرتبطة بمراحل العمل المختلفة؛ بما يسهم في حسن استثمار المدخلات والجودة في العمليات التحويلية؛ بما يضمن أداء أفضل وتحقيق أدق الأهداف التي وضعت الخدمات لتحقيقها؛
- ✓ أن الجودة تؤكد مبادئ التعامل المهني مع العملاء المستفدين من الخدمات في حقهم في الحصول على أفضل خدمة في أقصر وقت، وبأقل تكلفة مع ضمان العدالة في توزيع تلك الخدمات على أساس أولوية واحتياجات كل منهم لهذه الخدمات، كما تقلل من شكوى العملاء وتضمن زيادة إقبالهم على الخدمات المقدمة؛

[1] . مدحت أبو نصر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 136-138.

- ✓ ان الجودة تحقق التعاون بين العاملين المسؤولين عن الخدمات من كافة التخصصات على أساس من التكامل بين جهود فريق العمل، وهو أساس من الأسس التي يجب أن تقوم عليها الخدمات ضمانا لنجاحها في تحقيق أهدافها؛
- ✓ تزايد الطلب بضرورة تحديد مواصفات قياسية لمستوى جودة الخدمات؛ بما يسهم في تقويمها وتطويرها لتحقيق أهدافها بصورة أفضل.

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار، وعلى الزبون والموظفين أن يتعاملوا معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المنظمات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا. لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:[1]

أ. **نمو مجال الخدمة:** إزداد عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات؛ فمثلا نصف المنظمات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك، فالمنظمات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر؛

ب. **إزدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المنظمات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها، لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المنظمات مزايا تنافسية عديدة؛

ث. **المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب زبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة؛

ج. **فهم الزبون:** إن الزبائن يودون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات الخدمية التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

إن جودة الخدمة تحقق العديد من المزايا للمنظمة وتسهم في تعزيز قدرتها ومركزها التنافسي في السوق إذا تمت على النحو الآتي:[2]

- إذا كانت الجودة الخدمة منتجا ملحوظا في حدّ ذاته، وكانت في متناول جميع العملاء وقدمت بسرعة معقولة وبسهولة ملموسة؛ إذا كانت جودة الخدمة تهدف إلى بناء منظمة منخفضة التكاليف، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية على أساس السعر؛
- إذا كانت الخدمة تهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة،

[1] . مأمون الدراركة، **مرجع سبق ذكره**، ص15.

[2] . فواز حموي، محمد اسماعيل، **قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي السوري، دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 6، جامعة تشرين، سوريا، 2001، ص 110.

- إذا كانت الخدمة تستجيب لاحتياجات العملاء، وتضيف قيمة من خلال تقديم خدمات مبتكرة وتعمل على تعزيز الثقة مع العميل؛
- إذا كانت الخدمة تستجيب لمتطلبات العملاء، وتطلق الطاقات الكامنة في المنظمة لإنشاء منظمة فعالة.

المبحث الثاني: أسس جودة الخدمات

في ظل المستجدات التي تشهدها المؤسسات الخدماتية تسعى جميعها إلى إدامة بقائها، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم تتبنى هذه المؤسسات مفهوم الجودة أثناء تقديم خدماتها للعملاء، حيث تشير الأبحاث والدراسات على أهمية هذا المدخل في ظل التغيرات التي تطرأ على أذواق ومتطلبات الزبائن.

المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمة

تعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد. على سبيل المثال يرى كل من الباحثان (swan and comb) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما:[1] الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حال حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية؛ وهي تمثل أداء عملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستفيدين. في حين يرى (Gronroos) أن لجودة الخدمة بعدين اثنين هما:[2] الجودة الفنية والجودة الوظيفية، وكلاهما مهمان بالنسبة للمستفيد من الخدمة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية؛ بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية) فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة، ويقول الباحث (Lehitnen) أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي:[3]

1- الجودة المادية : والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة .
2- وجود المنظمة : والتي تتعلق بصورة المنظمة الخدمة والإنطباع الذهني عنها.
3- الجودة التفاعلية : والتي تمثل نتاج عمليات الخدمة .

من ناحية أخرى، يميز البعض الآخر بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة؛ الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال ما الذي يتم تقديمه ؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟

[1] . قاسم نايف المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 92.
[2] . **نفس المرجع السابق**، ص 92.
[3] . **نفس المرجع السابق**، ص 92.

أما الجانب الثالث من أبعاد الجودة، فيطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة والذي يعكس انطباعات الزبائن عن منظمة الخدمة، والتي تتوقف بدورها على تقسيم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.

وفي مجال تحديد مكونات الخدمة، فقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة لتشمل عشرة أبعاد هي:[1]

1. **الإعتمادية** : وتعني الاتساق في الأداء ، وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، ولتفهم الاعتمادية فإن الذي يجب التركيز عليه هو مجموعة من خصائص الخدمة تعدل بكيفية أداء موظفيه خلال الإستعمال؛
2. **الاستجابة** :هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة؛ فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبون، أو حل مشاكله المحددة، وهل الإدارة مثلا قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخلها لتذليل هذه المشكلة.[2]
3. **الجدارة** : تعكس مستوى الجدارة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل امثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فان المستفيد غالبا ما يلجا إلى معايير الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة مقدم الخدمة وجودة خدماته؛
4. **الوصول للخدمة**:لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب و لكن كل مأمن شانه أن ييسر من الحصول على خدمة مثل ملائمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة وملاءمة موقع المنظمة؛
5. **المصداقية**: تعني مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها مما يترتب عليه ثقة متبادلة؛
6. **الأمان والثقة**:تسعى جميع المنظمات لكسب قناعة الزبون وذلك بقدرة المنظمة على كسب ثقة الزبائن بالمعلومات، ولطف القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهام الثقة، ويميل هذا البعد إلى أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون كالمخاطر أو الشعور بعدم التأكد بخصوص قدراته على تقييم منافعها

[1] . قاسم نايف المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، مرجع سبق ذكره**، ص 94.

[2] . مفتاح صالح، معارفي فريد، **جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: التميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 08 ماي 2007، ص5.

ومخرجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التأمين. وكسب الثقة يتجسد بالشكل الذي يربط الزبون بالمنظمة[1]؛

7. **الاتصال**:أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ عن أساليب الإخفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد؛
8. **درجة الفهم الخدمة للمستفيد**: تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة،كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه. مثلا كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟
9. **الأشياء الملموسة**:غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية(مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة)؛ فبعد الملموسية يشير إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفدين وعودتهم لنفس مقدم الخدمة، وتشمل كذلك الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه؛
10. **اللياقة**: تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والآداب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فان هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون.

أن هذه المعايير العشرة التي يعتمدها الزبون لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل إن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض و قد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض. وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللياقة.[2] ومن ناحية أخرى، فقد أثبتت الدراسات في هذا المجال انه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمس على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون لأخر ومن منظمة خدمة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الخدمة. فقد ارتأت هذه الدراسات بأن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها الزبون على الجودة الخدمة كالأتي : الاعتمادية (32%)، الاستجابة(22%)، الأمان(19%)، اللياقة (16%) والمادية (11%) [3].

---

[1]. عبد المير عبد الحسين شياع، رجيم عبد محمد الموسوي، **أثر عناصر جودة الخدمة المصرفية على سوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية**، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 10، ص 95، [على الخط]، متاح على:
file:///C:/Users/2018/Downloads/1da428f44371e272ff8d27fd081ef5c1%20(1).pdf، تاريخ الاطلاع: 23-04-2019.

[2]. ميدي السامراني، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر، الأردن،2007، ص 30

. **نفس المرجع السابق**، ص31.

المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمات

إن تحسين جودة الخدمات يُعدّ من اهم المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدماتية، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق الذي تنشط فيه. وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه، لذا فلا بدّ من وجود خطوات متسلسلة تعتمد عليها المؤسسات الخدماتية لتحقيق جودة الخدمة من وجهة نظر العميل، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:[1]

1. جدب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالعملاء: إن جدب انتباه العملاء وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة؛ فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والإبتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس ...إلخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها، إلى جانب ذلك ؛ فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها بإستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية الآتية:[2]

- الإستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء، والإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم؛
- حسن المظهر؛
- الإبتسامة والرقة والدفء في التعامل مع العملاء، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم؛
- الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر؛
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل؛
- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها؛
- عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل؛
- التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة وتحديد إحتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يأتي[3]:

---

[1] . بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء،دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، ص ص 66-68.

[2] . مايا بالك، **أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصيMBA ، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2016، ص 22.

[3] . **نفس المرجع السابق**، ص 23.

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها؛
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل، مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع، واللمس، والنظر، والشم والتذوق ...إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع؛
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها، وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة، مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3.إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه: إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل، وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات، وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبدلها العميل عند الشراء، أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل، لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر، لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يأتي:[1]

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق)، بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل، ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة. ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال، وهي:

*الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه؛

*طريقة التعويض: تقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها؛

* طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة؛

* طريقة الاستجواب: تقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.

- يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل، وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياء ؛

[1] . مايا بالك، **مرجع سبق ذكره**، ص 24.

- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة، لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك، وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق؛
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانهزامه في المناقشة وأنه قد أنتصر عليه، لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

4. **التأكد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:** إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة، وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة، ومنها:[1]

- الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء، وإتخاد الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

*الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم؛

*تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك؛

*إستبدال السلع المستخدمة في الخدمات؛

*تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد، فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا بإستمرار تقديم قطع الغيار. فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على إستمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة، وبالتالي إستمرار وجودها وإستقرارها.

المطلب الثالث: أساليب تحقيق جودة الخدمات

تطرق الباحثون في مجال جودة الخدمات إلى مجموعة من الأساليب التي من خلالها تستطيع المنظمات تحقيق الجودة في خدماتها، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

1. **الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:** إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المنظمات إلى اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات، وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء

[1] . مايا بالك، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها. ومن هذا المنظور فإن المنظمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية الآتية:[1]

- ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة،
- ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح؛
- كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي.

2. **متابعة شكاوى العملاء:** تعتبر إحدى السبل الكفيلة بتحديد القصور في تقديم الخدمة، فعلى المؤسسات الخدماتية أن تقوم فحص هذه الشكاوى وتحليل ملاحظاتهم وانتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة المقدمة، وتتيح هذه الشكاوى فرصة التعرف على مجالات عدم الرضا عن الخدمة المقدمة. ومن الأساليب المعتمدة في هذا النوع من الاتصالات نجد المكالمات الهاتفية المجانية وكروت الخدمة التي يستطيع الفرد أن يكتب عليها تعليقه على ما تلقاه من الخدمة، وصناديق المقترحات والشكاوي، وحتى في حالة غياب هذه الأساليب يمكن للعميل أن يقدم بعض المعلومات بطريقة أخرى.[2]

3. **العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:** إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي، والمقدرة على تحقيق تلك المعايير. وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل. ولذا فان المنظمة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمنظمة.

4. **الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:** إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوافر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الايجابي نحو تحسين جودة الخدمة. والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية[3].

---

[1] . فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2012، ص 51.

[2] . نجاح بولودان، **دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 1، 2011، ص 174، [على الخط]، متاح على:http://www.univ-constantine2.dz/laboratoires/labgmes/index_htm_files/Revue_num7_article6_ar.pdf ، تاريخ الاطلاع: 23-04-2019.

[3] . استعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي، **التسويق السياحي والفندقي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص16.

إن المنظمة يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين؛ يعني ذلك أن العاملين يجب النّظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر المنظمة، وأن الهدف النهائي للتسوق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به[1].

بصفة عامة، فإنه إذا ما استطاعت المنظمة أن تحقق العناية للعملاء، فان الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين، ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضائهم وولائهم للمنظمة.

5. **سرعة التصدي لمشكلات العملاء:** في دراسة اجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، وجاءت النتائج كمايلي:[2]

- ✓ تختلف نسبة رضاء العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة،فقد بلغت هذه النسبة 76%بالنسبة لاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التامين،35 %بالنسبة للبنوك.
- ✓ يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء.و بصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء و العكس صحيح.

6. **تعليم العميل عن الخدمة:** يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة. ولا شك أن زيادة إلمام العميل بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات. وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:[3]

- ✓ تعريف العميل بكيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه؛
- ✓ تعريف العميل متى يستخدم الخدمة؛
- ✓ تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل معدلات التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة؛
- ✓ شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضائه.

---

[1] . زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 17.

[2] . ثابت عبد الرحمن إدريس،**كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص291.

[3] . تيسر العجارمة، **التسويق السياحي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص15.

7. **تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:** يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين، ويسعون إلى التطبيق العملي له أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا، بل والحفز لدى العاملين. ولإيجاد هذه الثقافة فإن الأمر يتطلب:[1]
   - ✓ وجود معايير متفق عليها للجودة؛
   - ✓ استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير؛
   - ✓ تشجيع إداري للمقترحات ولأراء بشان تحسين الجودة؛
8. **تأكيد دور فرق الجودة:** يتمثل احد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة، ويقصد بفرق الجودة: "مجتمع العاملين الذين يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء.[2]

تعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز، كما تستمد أهميتها من كون أن انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع. فهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق احد محددات نجاحه في أداء الخدمة. وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن العاملين في الوحدات التي تنجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص الآتية:[3]

- ✓ الشعور بان كل فرد هو جزء من فريق يسعه إلى تحقيق هدف مشترك.
- ✓ الشعور بالمسؤولية تجاه مساعدة الزملاء من اجل القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
- ✓ سيطرة روح التعاون بدلا من التنافس في العلاقة بالزملاء.
- ✓ الشعور بالولاء والانتماء لمؤسسة خدمية.

9. **وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة:** يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة، أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها :[4]
   - ✓ رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
   - ✓ المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
   - ✓ القدرة في التصرفات والعمل.

---

[1] . خالد مقابلة، **التسويق الفندقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص18.

[2] . علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص11.

[3] . فليسي ليندة، **مرجع سبق ذكره**، ص 54.

[4] . على السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل اللايزو9000**، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون تاريخ النشر، ص111.

- ✓ الإيمان بالتمييز والقدرة على تحقيقه.
- ✓ الحماس والولاء.

المبحث الثالث: نظام جودة التدريب ودوره في تفعيل جودة الخدمات

سنتناول في هذا المبحث مختلف الآليات التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في تقييم خدماتها؛ حيث لا يوجد نموذج معتمد من قبل المؤسسات، وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم تقييم الخدمة من قبل الباحثين في هذا المجال، إضافة إلى ذلك سنوضح أهمية تبني المؤسسات لنظام جودة التدريب لتعزيز خدماتها في ظل اشتداد المنافسة في مجال تقديم الخدمات.

المطلب الأول: تقييم جودة الخدمات

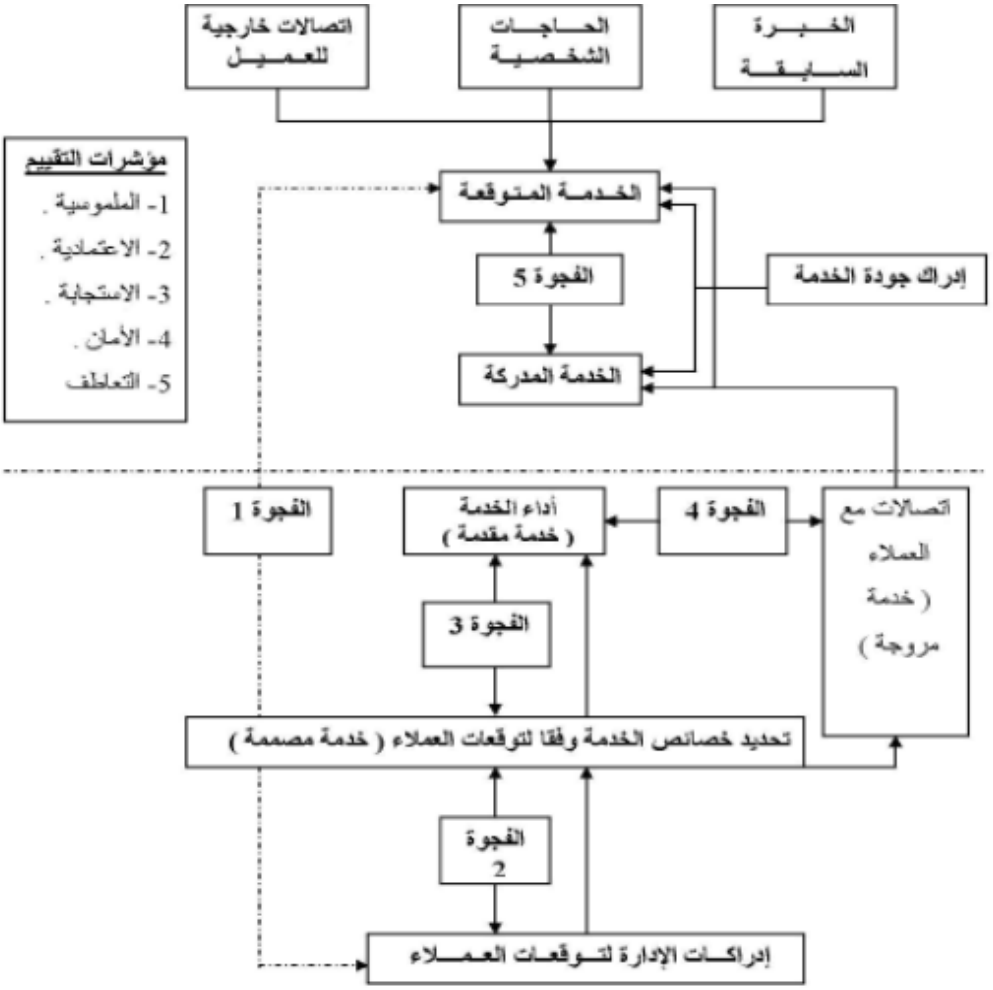
إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدل كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة. وفيما يلي استعراض مداخل قياس جودة الخدمات:

1.نموذج الفجوات: إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة. ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية[1]: جودة الخدمة =الإدراك- التوقع.

إن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها، وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها. ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

[1] . محبوبي ريمة، **قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن دراسة حالة مؤسسة أوريدو وكالة –سعيدة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2015-2016، ص 27.

الشكل رقم (2-2): نموذج الفجوة



المصدر: محبوبي ريمة، **قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن دراسة حالة مؤسسة أوريدو وكالة –سعيدة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2015-2016، ص 27.

من الشكل أعلاه، تتضح لدينا الفجوات الآتية[1]:

- الفجوة الأولى: تنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل و إدراك إدارة المؤسسة الخدمية.
- الفجوة الثانية: تشير إلى عدم وجود تطابق في المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقعات العميل؛
- الفجوة الثالثة: هي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعة والأداء الفعلي لها.
- الفجوة الرابعة: تتمثل في فجوة من الخدمة المرجوة و الخدمة المقدمة؛

[1] . محبوبي ريمة، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

- الفجوة الخامسة: تتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة، وتكون محصلة لجميع الفجوات، بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة.

2.مقاييس الرضا : تعتبر من أكثر الطرق استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة وذلك باستخدام مقياس ليكارت المكون من سبعة نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر الزبائن، وغالبا ما يتم توجيه الأسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول الزبائن على الخدمة وذلك من خلال قائمة الاستبيان، بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.

تتميز هذه الطريقة في كونها تمدّ المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة، وجوانب القوة والضعف بها وبشكل يمكّن المؤسسة الخدمية من تبني الإستراتيجية التسويقية التي تتلائم مع احتياجات السوق، وعلى الرغم من هذه المزايا فإن هذه الطريقة لم تسلم من بعض الإنتقادات أهمها[1]:

- ✓ إن الزبائن الذين يتم استقصاؤهم ربما قد لا تعكس أرائهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث؛
- ✓ إن هذا المقياس لا يمدّ المؤسسة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها في نفس الصناعة؛
- ✓ الافتقار إلى صياغة جيدة وتسلسل منطقي لأسئلة الإستقصاء فضلا عن قلة الردود أو الاستجابة.

3. **مقياس القيمة** : تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون، والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة ،كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح. وبالتالي فإنه من واجب المؤسسة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقدم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة [2].

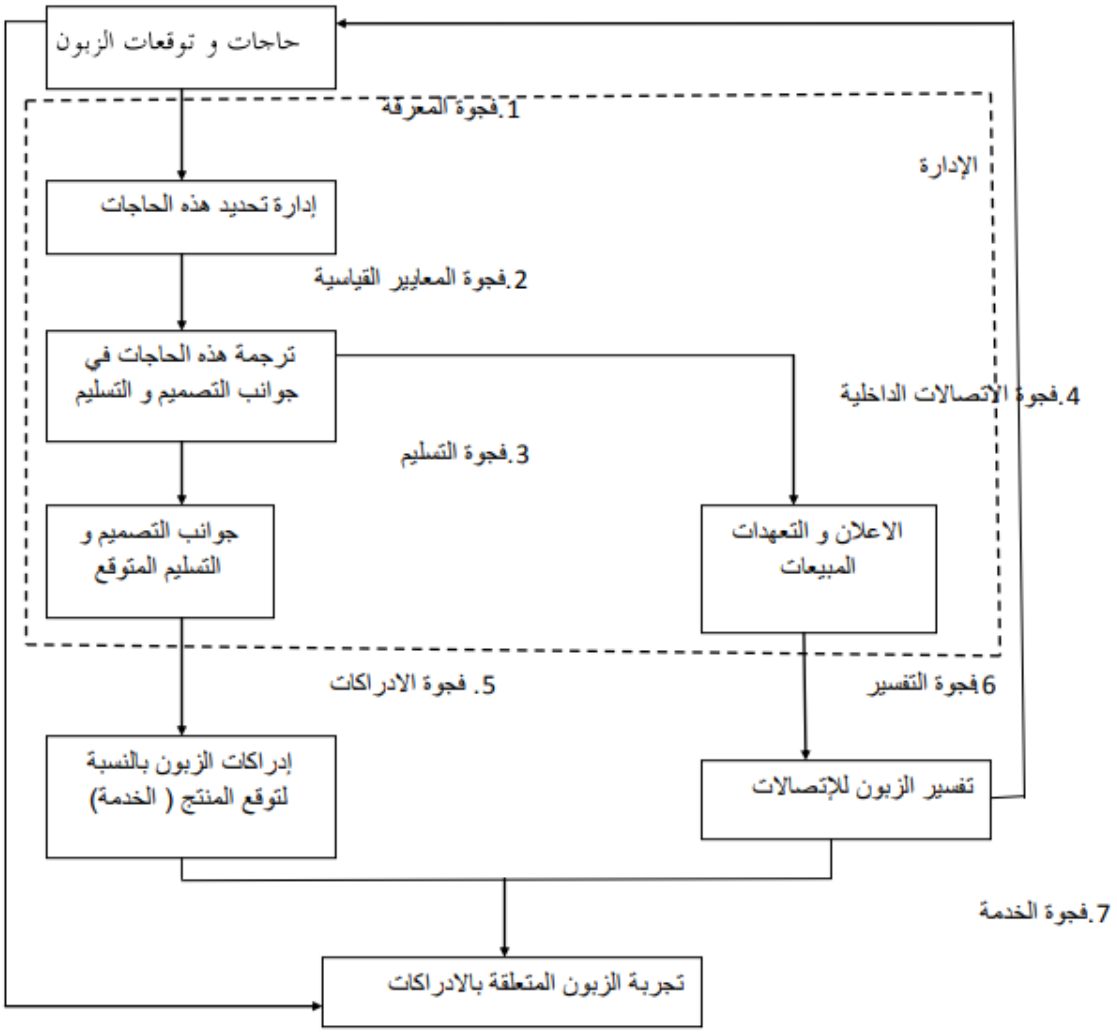
4. نموذج الفجوات المطور : يعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلا من النموذج السابق (نموذج الفجوات) وذلك لإحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا، والشكل الآتي يوضح ذلك:

---

[1] . مأمون نوال، حفيان صفاء، **دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2003، ص40.

[2] . مزيان عبد القادر، **أثر محددات جودة الخدمة على رضا العملاء، دراسة حالة: صندوق التعاون الفلاحي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2012، ص48.

الشكل رقم (3-2) : نموذج الفجوات المطور



المصدر: رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع مستغانم–**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2014-2015 ، ص 35.

من الشكل يتضح لنا مختلف الفجوات على المؤسسات معرفتها من منظور هذا النموذج[1]:

✓ **فجوة المعرفة** : تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزو الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية؛

[1] . رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع مستغانم–** ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2014-2015 ، ص 35.

- ✓ **فجوة المعايير القياسية** : تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة؛
- ✓ **فجوة التسليم** : تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمقدم الخدمة ضمن هذه المعايير؛
- ✓ **فجوة الاتصالات الداخلية** : تمثل الاختلاف بين ما تعلن عنه المؤسسة عن جدارة خدماتها وتميزها، وبين ما يعتقده المجهزون حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المؤسسة فعلا أن تقدمه؛
- ✓ **فجوة الإدراك** : الاختلاف بين ما يُسلّم فعلا إدراك الزبائن بأنهم استلموا؛
- ✓ **فجوة التفسير** : الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزين الخدمة والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه؛
- ✓ **فجوة الخدمة** : الاختلاف بين ما يتوقعون الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكاتهم للخدمة المستلمة.

خامسا– نموذج أداء الخدمة : ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى كل من الباحثين (Taylor et Corin)، وقد جاء هذا النموذج نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي : التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويُعدّ هذا المقياس من الناحية العملية أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها.

لم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية، والاستجابة، الضمان، التعاطف والملموسية) إلا أنه يتميز بالبساطة من حيث القياس والتحليل.

ما يزال الجدل مستمرا حول فاعلية كل من هذين النموذجين في قياس وتقييم جودة الخدمة، وفي هذا الإطار انقسم الباحثون إلى فريقين مابين مؤيد ومعارض لكل نموذج منهما، الأمر الذي يستوجب ضرورة القيام بمزيد من الدراسات التطبيقية للإسهام في حسم هذا الجدل[1].

على ضوء ما سبق، يمكننا القول بأن نماذج قياس جودة الخدمة توفر للمؤسسة تغذية عكسية للمعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة المقدمة لمطالب وتوقعات زبائنها. كما تكشف جوانب النقص التي يجب تلافيها ومجالات إدخال التحسينات المستمرة لزيادة درجة رضا الزبائن، فلا يمكن تخطيط التحسينات المستمرة إلا على ضوء نتائج استطلاع وتقييم رضا الزبائن لجودة ما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات.

المطلب الثالث : نظام جودة التدريب (ISO 10015)لتحسين جودة الخدمات

[1] . ثابت عبد الرحمان، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية (مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم)** ، مرجع سابق ذكره، ص 304-305.

تعتبر إستراتيجية التدريب وسيلة لزيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد من أجل إعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة وكافة التغيرات البيئية؛ فهذه الإستراتيجية تقوم على التركيز على العنصر البشري الذي يتميز بتطوير دائم في عاداته، تقاليده، ثقافته، مفاهيمه، وتأثره بالتطور في تقنيات العمل. وبما أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في العمل، فيجب الإهتمام بجودة التدريب لكي يكون متلائما مع الإحتياجات المتغيرة للعاملين، وأيضا متلائما مع ظروف وبيئة العمل وطرق وأساليب وأداء الأنشطة المختلفة.

تُعدّ جودة التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات، فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي، مما يؤدي إلى التكامل بين ما يتعلّمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعليا في تطوير أدائه، وتحسين قدراته ممّا يزيد من فاعلية التدريب، وعمليا إستراتيجية التدريب تؤدي إلى تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، وأداء العمل على نحو صحيح من المرة الأولى[1].

يعتمد نجاح مجهودات تحسين الخدمة أساسا على الأفراد العاملين، ومن هنا تأتي أهمية التدريب في تبني أي تغيير من شانه الإسهام في تطوير الخدمات، على اعتبار أن التدريب ينصّب أساسا في إطار تحسين، تنمية، تطوير قدرات واتجاهات الأفراد العاملين. ففي منتصف التسعينات من القرن العشرين تم إدراك الحاجة لوجود دليل لضمان الجودة في التدريب، فبادرت المنظمة العالمية للتقييس بتشكيل جماعات عمل لوضع مسودة دليل لمواصفات جودة مختصة بالتدريب، وبعد عدة سنوات ومناقشات مستمرة لمسودات مقترحة بجودة التدريب تم في شهر ديسمبر من عام 1999 تبني المواصفات الدولية للتدريب (ISO 10015) والتصديق عليها من قبل المنظمة العالمية للتقييس وإعلان المعيار الرسمي النهائي. وتم تبني هذه المواصفات من قبل الشركة السويسرية لتوحيد المواصفات في الأول من أيلول 2001 . وكانت (CSEND) أول شركة عالمية مانحة تم مصادقتها كجهة مانحة لمواصفات (الآيزو 10015) من قبل وكالة الاعتماد السويسرية(SAS) لأنظمة وبرامج التدريب في القطاعين العام والخاص في فيفري2003[2].

أولا: المواصفات الدولية (ISO 10015) وعلاقتها بالتدريب: هي مواصفات تأكيد الجودة للتعليم والتدريب وتعتبر مواصفات فنية منفصلة لمساعدة الشركات على التحكم وإدارة برامج أنظمة التدريب وأداة للإدارة

[1] . بحار مريم، **دور التدريب في تنمية الأفراد وضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف بأم البواقي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص 78.

[2] . أنس أديب فخري سلطان، **أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 25.

الاستراتيجيةلتطوير الموارد البشرية، بحيث تغطي جميع الأمور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين إستراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات / الخدمات التي تزودها المؤسسة للعملاء[1]. وللمواصفة الدولية (**ISO 10015**) ميزتين أساسيتين هما[2]:

- ✓ الربط بين الإستثمار التدريبي وأداء الشركة. وإن السؤال الذي يطرح نفسه هو :هل أداء موظفي المؤسسة مناسب؟ وإذا كان الجواب بالنفي، فمن الضروري معرفة الأسباب من خلال تحليل أداء العاملين في المؤسسة ومعرفة نقاط الضعف في الأداء وأسبابها، وهل أن كفاءة الموظفين لا تتناسب مع متطلبات العمل؟ وافتقار الموظفين إلى مهارات مناسبة للعمل؟

فعندما يكون التدريب هو الحل الأنسب فإن مواصفات(ISO10015) توفر خارطة واضحة تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الإستثمار ببرامج تدريب محدودة، عن طريق إختيار البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة، وتعمل على رفع وتحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة.

- ✓ تنظيم وإعداد البرامج التدريبية على أسس ومبادئ علمية : بعد أن تقرر المؤسسة أن تدريب الموظفين هو الحل الأنسب والمنهج الملائم لتطوير أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة، وهكذا يأتي القرار بإعداد وتطوير وتصميم منهج ملائم وفعال من خلال مواصفات(ISO10015) التي تنطلق من تنظيم، وإعداد برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية للعاملين بالمؤسسة بجهود بشرية وموارد مالية ووقت محدد، من أجل تحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة الذي هو تحسين الأداء للعاملين والمؤسسة.

ثانيا– متطلبات نظام إدارة جودة التدريب (ISO10015):

يشمل نظام إدارة جودة التدريب (ISO10015):عدد من الإرشادات التَّي تلتزم بها المؤسسات الراغبة في التوافق مع متطلبات المواصفة. والجدول الآتي يوضح أبرز هذه المتطلبات.

[1] . أنس أديب فخري سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص 26.

[2] . **نفس المرجع السابق**، ص 27.

جدول رقم (2–1): متطلبات نظام جودة التدريب (ISO10015)

البند الفرعي	متطلبات البند
4.0.0.إرشادات التدريب	
4.1.1 التدريب عملية بأربعة مراحل	يمكن لعمليّة التدريب المنهجي والمخطط لها تحسين قدرة المؤسسة وتحقّيق أهداف الجودة لاختبار وتنفيذ التدريب وسدّ الفجوات، وينبغي للمؤسسة رصد المراحل الآتية: ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية؛ ✓ تصميم وتخطيط التدريب؛ ✓ توفير التدريب؛ ✓ تقييم نتائج التدريب.
4.2.1. تحديد الاحتياجات التدريبية	ينبغي على المؤسسة تحليل الاحتياجات التدريبية عن طريق: ✓ تحديد احتياجات المؤسسة: لضمان توجيه التدريب وتلبية الاحتياج؛ ✓ تحديد وتحليل متطلبات الكفاءة: تقييم كفاءة الموظفين لأداء المهام ووضع الخطط لإغلاق الثغرات؛ ✓ مراجعة الاختصاصات: ينبغي إجراء مراجعة منظمة للوثائق التي تدل على الكفاءات المطلوبة لكل عملية؛ ✓ تحديد فروقات الكفاءة: مقارنة بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة؛ ✓ تحديد الحلول لسدّ ثغرات الكفاءة: مثل إعادة تصميم العمليات وتحسين الموارد؛ ✓ تحديد المواصفات الخاصة للاحتياجات التدريبية: ينبغي عند اختيار التدريب كحلّ لإغلاق ثغرات الكفاءة أن تحدد المؤسسة الاحتياجات وتوثقها.
4.3.1. تصميم وتخطيط التدريب	يجب أن توفر مرحلة التصميم والتخطيط أساسا لمواصفات خطة التدريب عن طريق: ✓ تحديد المعوقات ووضعها بقوائم؛ ✓ توفير وجدولة المتطلبات؛ ✓ سرد أساليب التدريب المحتملة لتلبية الاحتياجات؛ ✓ وضع خطة التدريب؛ ✓ اختيار مزوّد التدريب سواء داخلي أو خارجي.
4.4.1 توفير التدريب	دعم وتسهيل العملية التدريبية مع مراقبة الجودة عم طريق: ✓ الدعم قبل التدريب: بتوفير المعلومات الضرورية للمدرب والمتدرب؛ ✓ الدعم أثناء التدريب: بتوفير كافة الاحتياجات للمدرب والمتدرب؛

	✓ الدعم بعد التدريب: التغذية العكسية
4.5.1. تقييم نتائج التدريب	الغرض من التدريب هو التأكد من أن الأهداف التنظيمية والتدريبية قد تحققت، وذلك عن طريق جمع البيانات وإعداد تقارير التقييم.
5.1.1 مراقبة وتحسين عملية التدريب	الغرض من هذه المراقبة هو ضمان أن تكون العملية التدريبية جزء من نظام الجودة في المؤسسة ببناء سجلات يمكن مراجعتها وتقييمها.

المصدر: زياد عمر الحيدري، **ايزو التدريب (ISO 10015)**، الملتقى العربي الأول حول معايير الجودة والتميز في المؤسسات العربية، [على الخط]، متاح على: https://www.arabtrainers.org/New/images/files/ISO10015.pdf، تاريخ الاطلاع: 22-05-2019.

ثالثا– أهداف المواصفة: تهدف مواصفة (**ISO 10015**) إلى تحقيق الأهداف الآتية[1]:

1. مساعدة الشركات في متابعة وإ دارة برامج وتعميم التدريب وخاصة
   - ✓ برامج التدريب التي لا ترتكز على تطوير إدارة المؤسسة؛
   - ✓ المديرون غير المشمولين في وضع خطط التدريب؛
   - ✓ المعايير الضعيفة في تطوير المدربين؛
   - ✓ طرق انتقاء البرامج التدريبية؛
   - ✓ المعايير الضعيفة في تقييم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعة.
2. التأكد من أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في الشركات المرجوة من الإستثمار في التدريب.
3. مساعدة الإدارة على التدريب وتطبيق ما يتم معرفته للموظفين من خلال برامج تدريبية.

تحقيق الأهداف السالفة الذكر، يستوجب وجود معايير يسعى الجميع لتحقيقها مع ملاحظة أن المعيار المثالي ليس بالضرورة هو الأنسب، والاهم أن نسعى لمناسبة المعيار للهدف، ولضبط جودة التدريب في المؤسسات التدريبية ستة معايير أساسية وهي[2]:

– جودة الإدارة وإيجاد قيادات تدريبية قادرة وملتزمة بعملية التحسين المستمر للتدريب من خلال التركيز على السلوكيات؛

– تطوير الموارد البشرية من خلال (وضع إستراتيجية تتكامل فيها عمليات التدريب وتربط بين الأهداف

[1] . أنس أديب فخري سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

[2] . محمد احمد اسماعيل، **مفهوم جودة التدريب**، [على الخط]، متاح على: https://hrdiscussion.com/hr18454.html، تاريخ الاطلاع: 22-05-2019.

والفعاليات وبين إستراتيجيات المؤسسة وأهدافها)؛

– التخلص من مشكلات ومعوقات التدريب الحالية (الإدارية والفنية والمالية مثل المباني والتجهيزات،التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات)؛

– برامج الإرشاد والتوجيه والعمل ما أمكن على ترشيد الإنفاق على التدريب في إطار تحقيق الأهداف المرسومة له؛

– البرامج التدريبية والمناهج؛

– الاختبارات والتقييم وتقدير الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى التدريب.

خلاصة الفصل

أجمعت مختلف البحوث والدراسات أن جوهر النجاح بالنسبة للمؤسسات هو تقديم خدمات تحقق توقعات ورغبات الزبون، لا سيما والمؤسسات تعيش في عصر التوجه بالزبون، إلا أنّ تحقيق هذه الرغبات لا يتحقق إلا من خلال تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة؛ لذلك اعتمدت المؤسسات الحديثة على مفهوم الجودة في الخدمات لمواجهة تحديات بيئة الأعمال التي تنشط فيها، والبحث عن مختلف المعايير للحكم عليها، وخاصة وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مكنت الزبائن من المفاضلة بين الخدمات المقدمة من قبل مختلف المؤسسات.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى النتائج الآتية:

- ✓ تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمنظمات وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها؛
- ✓ جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات الزبائن، وأن متلقي الخدمة يحكم على مستوى الجودة من خلال المقارنة بين ما حصل عليه مع ما توقعه من تلك الخدمة المقدمة؛
- ✓ لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار، وعلى الزبون والأفراد العاملين أن يتعاملوا معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى؛
- ✓ تتضمن جودة الخدمات مجموعة من الأبعاد أهمها: الموثوقية، الاعتمادية، المصداقية،.....؛
- ✓ تتعدّد نماذج قياس جودة الخدمات باختلاف توجهات المنظمة بأهمية تقييم الخدمات؛
- ✓ لتحقيق مستوى عال من الجودة في الخدمات لا بدّ على المؤسسات تبني نظام جودة التدريب (ISO 10015).

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد

نظرا لأهمية موضوع هذا لبحث واتساعه، وبعد الانتهاء من الجانب النظري له، كان لابدّ من ربط هذا الجانب (الجانب النظري) بالجانب التطبيقي، وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير إلى أن إستراتيجية التدريب تساهم في الرفع من جودة الخدمات، ومن أجل التعمق أكثر في البحث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز– فرع المدية– وكمحاولة لأن يكون منهج الدراسة الميدانية قائما على أسلوب علمي، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز؛

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء والغاز في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969.

المطلب الثاني :مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A)كان ذلك في 1947/06/05 ، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69_59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I C E P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك[1].

إن هذه المؤسسة لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الأنا لا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيمايأتي[2]:

1.مرحلة ما بعد الاستقلال 1962_1969: في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- ✓ سهولة الاتصال وقرب المسافة؛
- ✓ طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يأتي:

[1] . وثائق مقدمة ومذكرات مقدمة من طرف المؤسسة.

[2] . http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article1 ، تاريخ الاطلاع 2019/03/24

- ✓ إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية؛
- ✓ السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد؛
- ✓ عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

2.مرحلة التسيير الاشتراكي 1969_1990:بعد افتتاح مؤسسة كهرباء والغاز تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرته البلاد ، ومجمل مهامها يكمن فيما يأتي:

- ✓ احتكار لصالح الدولة 100 %؛
- ✓ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني؛
- ✓ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك،كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي[1]:

- كهريف (KAHRIF) أشغال الكهرباء الريفية؛
- كهركيب (KAHRAKIB) تختص بالأشغال الكهربائية؛
- كاناغاز (KANAGAZ) إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- إينارغا (INERGA) بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز؛
- أتركيب (ETRKIB) تركيب المعدات في مختلف المحطات؛
- أ م س (AMC) مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبق بالعملة).

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى تحقيق الآتي:

- ✓ التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا؛
- ✓ العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز(توسيع شبكة الغاز)؛
- ✓ العمل على توسيع دائرة التغطية .

3.مرحلة التسعينات: في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91_475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.وبعد ظهور

[1] . – عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

المرسوم الرئاسي 02_195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في مؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر التراب الوطني[1].

- ✓ إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء؛
- ✓ نقل وتوزيع الكهرباء: تقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
- ✓ نقل وتوزيع الغاز: تتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

مؤسسة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج . لذا سنحاول في هذا المطلب تحديد مهام مؤسسة سونلغاز مع إبراز أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا– مهام مؤسسة سونلغاز: هناك مهام تسيرية وأخرى تقنية[2]:

1. **المهام التقنية:**تتمثل في الآتي:

– إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجيا والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .

– الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية، وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل :البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الانتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

* **المهام التسييرية:** تشمل الآتي:

– الإنتاج، النقل، التوزيع، وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛

– نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛

– المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛

– خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

[1] . http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article1، تاريخ الاطلاع:2019/03/24.

[2] http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article2. تاريخ الاطلاع 2019/03/24 على الساعة 14.10

ثانيا– الأهداف: يمكن توضيحها في النقاط الآتية[1]:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر؛
- ضمان إنتاج و توزيعا لكهرباء ذات الجودة؛
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي؛
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

تقوم مؤسسة سونلغاز على الدوام بدور هام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، فمنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات ،قامت مؤسسة سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد؛ إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عامل. ومن جهة أخرى قامت بتجنيد تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشأت الكهربائية والغازية، فبالنسبة إلى الفترة 2005-2010 مثلا ،فقد وضعت برنامجا استثماريا استثنائيا بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى العمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا كذلك. فطموح مؤسسة سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلفي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط[2].

ثالثا–مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

"إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل"، هذا هو مسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، ومن أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت مؤسسة سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية[3]:

1.**مهام الشركة الأم** : المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

[1] http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article2 تاريخ الاطلاع 2019/03/25 على الساعة 10.30

[2] http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article2.تاريخ الاطلاع 2019/03/25 على الساعة 11.00

[3] http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article2. تاريخ الاطلاع 2019/03/25 على الساعة 11.35

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع؛
- ممارسة الرقابة على الفروع؛
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها؛
- تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للمجمع.

2. **فروع المهن القاعدية**: خلال السنوات الخمس الأخيرة،ت مت ترقية المهن القاعدية لمؤسسة سونلغاز إلى فروع تنشيط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية في الميادين الآتية:

- إنتاج الكهرباء؛
- تسيير شبكة نقل الكهرباء؛
- تسيير نظام إنتاج ونقل الكهرباء؛
- تسيير شبكة نقل الغاز؛
- توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات).

3. **فروع الأشغال**: من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد،كان على مؤسسة سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشأت والشبكات المستهدفة، وهكذا فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة مندمجة داخل المؤسسة. حيث عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل مؤسسة سونلغاز الأخرى، وتحولت في الأخيرة إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984. وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وانجاز برنامج هام لتطوير المجمع عادت مؤسسات لإنجاز هذه منذ جانفي 2006 إلى أحضان سونلغاز.

4. **الفروع المحيطة**: من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت مؤسسة سونلغاز بإحراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعا تتحكم في رأسمالها كليا، وتنشط هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14) بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل، التفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر وبخدمات صيانة العربات،بالإضافة إلى نشاطات متعددة أخرى.

5. **شركة في تساهم**: تتشكل مساهمة مؤسسة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في استراتيجياتها المتعلقة بالتنويع والشراكة، وهكذا استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية،وتتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية؛
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير؛

- تحقيق استثمارات بفضل ماتقدمه رؤوس الأموال؛
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.
- **المطلب الرابع: تعريف بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية**

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدة **SDC**،وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان، والهياكل العامة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء وبالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 464 عامل موزعين على النحو الآتي[1]:

- 81 إطارات؛
- 189 أعوان التحكم؛
- 27 أعوان التنفيذ.
- **أولا– أهداف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – فرع المدية–):**

يمكن تحديد أهداف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – فرع المدية–) في النقاط الآتية[2]:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو الخارج، ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة؛
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا؛
- الحفاظ على مناصب الشغل؛
- تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين.
- **ثانيا– مهامها:** تقوم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – فرع المدية–) بالمهام الآتية[3]:
- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشأت توزيع الطاقة الكهربائية.

[1] . مقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين.

[2] http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article2. تاريخ الاطلاع 2019/03/26 على الساعة 9.30

[3] http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article2 تاريخ الاطلاع 2019/03/26 على الساعة 10.00

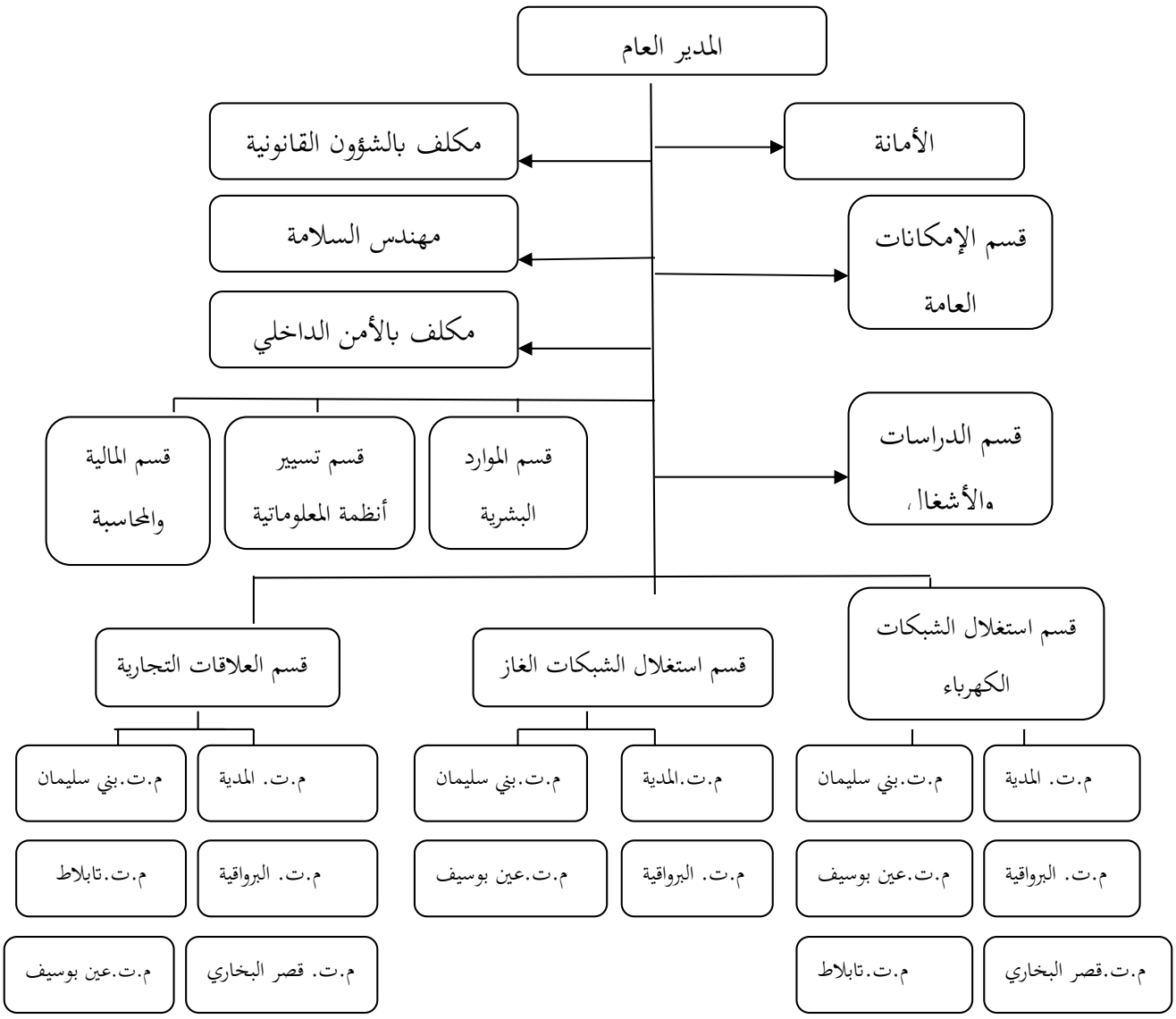
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية .

ثالثا– الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – فرع المدية–)

إن سر نجاح مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – فرع المدية–) يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الخامس: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز–فرع المدية

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية



المصدر:بختى حمود، يونس أمين، التكوين وإشكالية تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر. تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المدية

1. **مدير المركز**: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز، حيث يقوم بالسهر على متابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز بما يقدم ن توجيهات ومن مهامه نذكر: [1]
   - يتعهد أمام مدير المنطقة بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناءا على الموازنة التقديرية.
   - له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
   - الأمر بالصرف في حدود 4000.00 دج ولا يستطيع أن يأمر بالصرف على عمليات مقاولة تفوق تكاليفها 4000.00 دج إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة.
   - الإمضاء على الوثائق المحاسبية.
   - إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية...).
   - يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الإختتامية للمركز.
   - يشرف على الموازنات التقديرية.
   - يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية.
2. **مهندس الدراسات**: يقوم مقام مستشار حيث يتابع كل القرارات المتعلقة بجميع العمليات داخل المركز ويقوم بإعطاء الاقتراحات للمدير.
3. **الأمانة**: تهتم بمتابعة جميع البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس...)
4. **مكلف بالشؤون القانونية**: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمنظمة.
5. **مصلحة استغلال الشبكات**: وهي مسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:
   - اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
   - مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
   - إصلاح عطب في العدادات (الكهرباء/ الغاز).

[1] بطاش أمين، مسؤوول مصلحة المستخدمين، مقابلة يوم 2019/04/08 على الساعة 11.00.

6. **شعبة التسيير والموازنة:** وتعتبر المحور الأساسي للمركز لما تقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وهي مكلفة بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في أطار الأشغال الموكلة إليهم.

7. **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية...إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على مايخص العامل إلى غاية خروجه من المنظمة. [1]

تضم شعبة المستخدمين 05 عمال موزعين حسب الوظائف التالية:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- عون مسير رئيسي للمستخدمين.
- عون تسيير المستخدمين.
- موظف إداري.

8. **مصلحة العلاقات التجارية:**

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز تلبيتها.
- حساب فواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة،
- متابعة مختلف ديون الزبائن.
- المحاسبة.

9.مصلحة الدراسات والأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة plan d'étude، والذي يشمل كل مايتعلق بالدراسة التي قامت بها.

10.فرع الانجازات: وهي بمثابة منظمة انجازات مصغرة تعمل لفائدة المركز، وهي تقوم بإنجاز بعض المشاريع على أرض الميدان من كهرباء وغاز على حساب المركز، وله مؤهلات بشرية ومادية معتبرة حيث يخضع هذا الفرد إلى سلطة المدير مباشرة على مستوى المركز.

11.فرع الإمكانيات: ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب، أجهزة الإعلام، معدات عمل، تجهيزات البناء والترميمات.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.

[1] بطاش أمين، مسؤوول مصلحة المستخدمين، مقابلة يوم 2019/04/08 على الساعة 11.00

12. مركز الحاسوب: تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ01 جانفي 1997، وهو يحتوي على معدات حديثة، مهتمة هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية.

13. الوكالات: يتكون كل مركز من عدد معين من الوكالات(agences)، ويتغير عددها حسب عدد الزبائن، تتمثل مهامها في متابعة الفواتير، تحصيل، قطع، كما يقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وإنجاز عمليات الربط البسيط للزبائن الجدد...إلخ، يشرف عن هذه المهام رئيس الوكالة وتتكون الوكالة من فرعين: –فرع توزيع الكهرباء–فرع توزيع الغاز، يتكون كل فرع من فوج تقني كهربائي وفوج تقني غاز والوكالات التابعة لمركز التوزيع سونلغاز SDC بالمدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمات.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – فرع المدية–)؛
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز – فرع المدية–) ؛
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات إستراتيجية التدريب بأبعادها (تخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية)، وفيما يتعلق بمتغيرات جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الإستجابة، الأمان).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة موظفي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز – فرع المدية–) الإداريين، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 50 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة ميسرة، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 36 إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وإعداد الإستبانة تمّ على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على أستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (أنظر ملحق رقم 1)

- ✓ **الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.
- ✓ **الجزء الثاني:** الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 19 عبارة تتعلق بأبعاد إستراتجية التدريب والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد إستراتجية التدريب	تخطيط للعملية التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	الأساليب المستخدمة قي التدريب	تقييم العملية التدريبية
عدد العبارات	5	5	5	4

- ✓ **الجزء الثالث:** الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس مدى توافر أبعادجودة الخدمات ، هذا البعد يضم (16 عبارة) والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد جودة الخدمات	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الامان
عدد العبارات	4	4	4	4

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

الدرجة	1	2	3	4	5

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3–2): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبتين	

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة؛
- ✓ حساب معامل الارتباط Spearman لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}؛
- ✓ اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t–test**) لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة

سنتناول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات.

أولا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، ولتحقق من الاتساق الداخلي نجري الخطوات الآتية:

*** صدق الإستبانة:**

أ. الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذة المشرفة لإبداء رأيها حول بناء العبارات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: لإجراء هذا الاختبار تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: إستراتيجية التدريب**

توضح الجداول رقم (3-3)، (4-3)، (5-3) ، (6-3)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور

الجدول رقم (3-3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تخطيط للعملية التدريبية والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد تخطيط للعملية التدريبية		
1	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في مؤسستكم	**0.801****	**0.000**
2	تقوم مؤسستكم بدراسة احتياجات التدريب بشكل مستمر	**0.840****	**0.000**
3	يتم التعريف بأهداف التدريب قبل القيام به	**0.812****	**0.000**
4	يتم إشراك المتدربين في رسم خطط البرامج التدريبية	**0.794****	**0.000**
5	يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب	**0.834****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) **الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية** $\alpha = 0.01$

يبيّن الجدول رقم (3-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**التخطيط للعملية التدريبية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha<=0.01$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–4): معامل(Spearman) بين كل عبارة من عبارات بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد تحديد الإحتياجات التدريبية		
1	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسستكم	**0.817****	**0.000**
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	**0.899** **	**0.000**
3	يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط الضعف لدى العاملين	**0.697** **	**0.000**
4	تُصمّم العملية التدريبية وفقا لاحتياجات التدريبية	**0.798** **	**0.000**
5	يتم اختيار المدربين وفقا لاحتياجات المتدربين في مؤسستكم	**0.739****	**0.000**
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) **الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية** $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (3–4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**تحديد الاحتياجات التدريبية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (**α<=0.01**) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–5): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الأساليب المستخدمة في التدريب والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد الأساليب المستخدمة في التدريب		
1	تتوفر في مؤسستكم الوسائل التدريبية اللازمة للممارسة التدريب	**0.799****	**0.000**
2	هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في مؤسستكم	**0.828****	**0.000**
3	تراعي الأساليب المستخدمة في التدريب الفروق الفردية بين المتدربين	**0.757****	**0.000**
4	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية	**0.816****	**0.000**
5	المدربون في مؤسستكم قادرون على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة وفعالية	**0.707****	**0.000**
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (**) **الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية** $\alpha = 0.01$			

يبين الجدول رقم (**3–5**) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**الاساليب المستخدمة في التدريب**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى

دلالة ($\alpha<=0.01$) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–6): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تقييم العملية التدريبية والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد تقييم العملية التدريبية		
1	تقييم البرنامج التدريبي في مؤسستكم يتم في ضوء معايير محددة مسبقا	0.778**	0.000
2	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده	0.781**	0.000
3	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية	0.730**	0.000
4	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع	0.656**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		**(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$**	

يبين الجدول رقم (**3–6**) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**تقييم العملية التدريبية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha<=0.01$) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: جودة الخدمات**

توضح الجداول رقم (3–7)، (3–8)، (3–9) الاتساق الداخلي لكل بُعد والدرجة الكلية لهذا البُعد.

الجدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الملموسية والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد الملموسية		
1	تتمتع مؤسستكم بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة	0.436**	0.008
2	مؤسستكم مصممة بشكل جذاب من الداخل	0 .765**	0.000
3	تملك مؤسستكم تجهيزات حديثة	0.752**	0.000
4	يتلاءم مظهر مؤسستكم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة	0.675**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		**(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$**	

يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**الملموسية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (**α<=0.01**)وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الاعتمادية

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد الاعتمادية		
1	تهتم مؤسستكم بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها لتقديم الخدمات	**0.722****	**0.000**
2	تحرص مؤسستكم على متابعة عملياتكم في كل وقت	**0.763****	**0.000**
3	تهتم مؤسستكم بمشاكل زبائنها وتجيب على كافة استفساراتهم	**0.802****	**0.000**
4	تتوافر لدى مؤسستكم أنظمة التوثيق والسجلات	**0.671****	**0.000**
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) **الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$**			

يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**الاعتمادية**) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (**α<=0.01**) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الاستجابة

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد الاستجابة		
1	تردّ مؤسستكم بالرد الفوري على شكاوى زبائنها	**0.813****	**0.000**
2	تستجيب مؤسستكم لاحتياجات زبائنها مهما كانت درجة انشغالها	**0 .892****	**0.000**
3	تقوم مؤسستكم بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة	**0.763****	**0.000**
4	تسهل مؤسستكم اجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة في تقديم الخدمات	**0.764****	**0.000**
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) **الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$**			

يبين الجدول رقم (3-9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**الاستجابة**) والدرجة الكلية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (**α<=0.01**)،

وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–10): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الامان

الرقم	محتوى العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
	بعد الامان		
1	توفر مؤسستكم الحماية التامة بالداخل والخارج من طرف أعوان الأمن	**0.780****	**0.000**
2	تتم معاملات مؤسستكم بدرجة كبيرة من الأمان والسرية	**0.795****	**0.000**
3	تتوافر لدى مؤسستكم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن	**0.823****	**0.000**
4	يتمتع العاملون بمؤسستكم بالأدب وحسن المعاملة واللباقة	**0.668****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) **الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية** $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3–10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**الامان**) والدرجة الكلية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (**α<=0.01**)، وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3–10) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3–11):معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا المجال

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
استراتيجية التدريب	**البعد الأول**	التخطيط للعملية التدريبية	0.736**	0.000
	البعد الثاني	تحديد الاحتياجات تدريبية	0.915**	0.000
	البعد الثالث	الاساليب المستخدمة في التدريب	0.714**	0.000
	البعد الرابع	تقييم العملية التدريبية	0.767**	0.000
جودة الخدمات	**البعدالاول**	الملموسية	0.719**	0.000
	البعد الثاني	الاعتمادية	0.821**	0.000
	البعد الثالث	الاستجابة	0.867**	0.000

	البعد الرابع	الامان	0.904**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) **الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية** $\alpha = 0.01$				

يبين الجدول رقم (3–11) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (**α<=0.01**) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

*** ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الإستبانة ككل.

الجدول رقم (3–12): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.941
المحور الثاني	0.908
الإستبانة	0.956
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3–12) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور.

*** اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف– 1–Sample K–S):**

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig–P.value) أكبر من مستوى المعنوية 1%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig–P.value) أقل من مستوى

المعنوية 1% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3–13): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة z	Sig
إستراتيجية التدريب	1.440	0.032
أبعاد جودة الخدمات	0.741	0.641
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss		

يوضح الجدول رقم (3–13) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمحور إستراتيجية التدريب أقل من مستوى الدلالة ($\alpha<=0.01$)، أما المحور الثاني كانت قيمتها أكبر من القيمة الاحتمالية، وعليه يمكن اعتبار أن بيانات الدراسة أنها تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

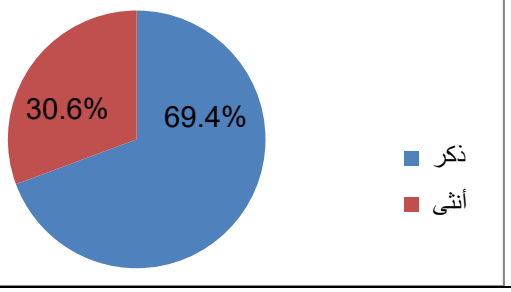
تتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (3–14) والشكل رقم (3–1) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(3–14) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة%
ذكر	25	69,4%
أنثى	11	30,6%
المجموع	36	100%
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (3–2)توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



يتبين من الجدول رقم (3-14) أنّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور **25** فرد بنسبة تمثيل(69.4%) بينما بلغ عدد الإناث **11** فرد بنسبة تمثيل (30.6%)، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة الوظائف الحساسة في مؤسسة سونلغاز– فرع المدية–.

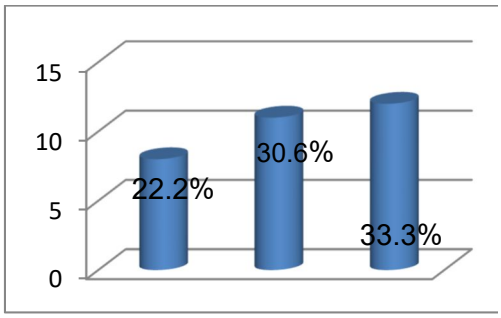
ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3–15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	22.2%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	30.6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	33.3 %
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



يتضح من الجدول رقم (3-15) أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 40 إلى أقل 50 سنة**) بنسبة بلغت (33.3%)، تليها الفئة العمرية (**من 30 إلى اقل من 40 سنة**) بنسبة بلغت (30.6%)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت(22.2%)، تليها الفئة العمرية من (**من 50 فاكثر**) **بنسبة** (13.9%) وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا شبابيا ومؤسسة سونلغاز– فرع المدية– تسعى إلى استقطاب هذه الفئة العمرية لتحقيق أهدافها.

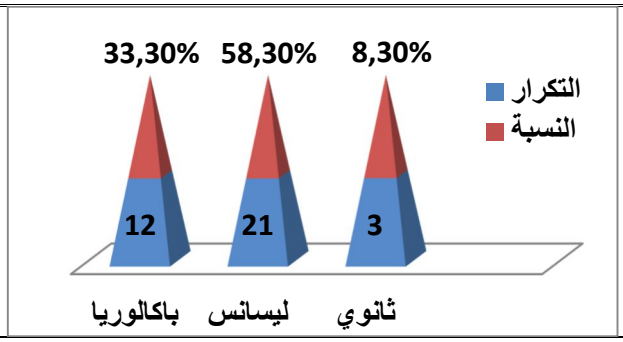
ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي: يمثل الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3–16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
بكالوريا	12	3.3 %
ليسانس	21	58.3%
ثانوي	3	8.3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتبين من الجدول رقم (3–16) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي (ليسانس) شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (58.3%)، وهذا يشير إلى أن مديرية الغاز والكهرباء (سونلغاز –فرع المدية–) تحاول استقطاب الأفراد ذو المؤهلات الجامعية.

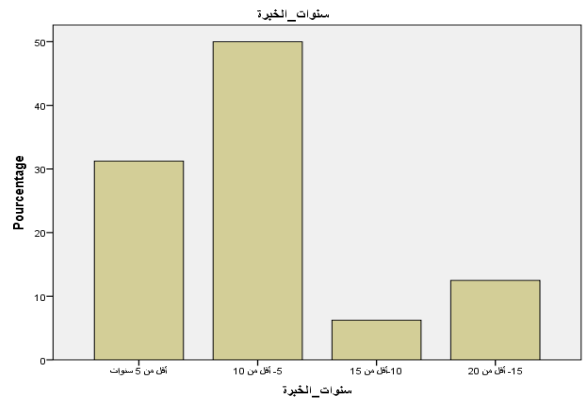
رابعاً: توزيع الدراسة حسب متغير الأقدمية: يمثل الجدول رقم (3–17) والشكل رقم (3–4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (3–17): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	3.31
من 5 إلى أقل من 10 سنة	8	0.50
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	3.6
من 15 سنة إلى أقل من 20	2	5.12
المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–5): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



يوضح الجدول رقم (3–17) ، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية **(من 5إلى أقل من 10 سنوات)** شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها (50%)، يليها الذين يمتلكون أقدمية **(أقل**

من 5 سنوات) بنسبة بلغت (31.3%)، يليها الذين يمتلكون أقدمية **(من 15 سنة إلى أقل من 20)** بنسبة (12.5%).

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة **(one sample t–test)** لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية العدمية: متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد.

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.01$) وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3 ، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.01$) وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة تختلف عن درجة الحياد .

أولا– الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن مؤسسة سونلغاز(فرع المدية) تعتمد على إستراتيجية التدريب بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار **(one sample t–test)** تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3–18): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد 1: تخطيط للعملية التدريبية	3.022	5.007	60%	18.107	0.000	4
البعد 2: تحديد الاحتياجات تدريبية	3.2	4.355	64%	22.040	0.000	1
البعد 3: الأساليب المستخدمة	3.111	4.462	%62.2	20.917	0.000	2
البعد 4:تقييم العملية التدريبية	3.055	3.295	61.1%	22.249	0.000	3
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t–test**) لأبعاد تخطيط للعملية التدريبية والتي تدل جميعها على أنها دالة احصائيا؛ لأن القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية(**α=0.01**) ،وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.2**)، وانحراف معياري بمقدار (**4.355**) والوزن النسبي يساوي (**64%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**22.040**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية–) لديهم إدراك كامل بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كونها العنصر الأساسي في صناعة التدريب؛ إذ أن أي خلل في هذه المرحلة سيؤدي إلى ضياع المال والجهد والوقت المبذول في التدريب.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.111**)، وانحراف معياري بمقدار (**4.462**) والوزن النسبي يساوي (**62.2%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**20.917**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية– تدرك أهمية الاختيار الجيّد للأساليب المستخدمة في التدريب للرفع من مستوى أداء العاملين.

* جاء **البعد الرابع** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.055**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.295**) والوزن النسبي يساوي (**61.1%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**22.249**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية– تقوم بمتابعة مقدار ما تمّ إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها لمقارنة مقدار الفوائد المترتبة على العملية التدريبية ومقدار الاستثمارات التي بذلت من أجله.

*جاء **البعد الأول** في المرتبة **الرابعة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.022**)، وانحراف معياري بمقدار (**5.007**) والوزن النسبي يساوي (**60%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**18.107**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية–) يسعون إلى معرفة الاحتياجات المستقبلية من العاملين بغية رسم مجموعة من الخطط لتلبية تلك الاحتياجات بطرق علمية.

ثانيا– الفرضية الثانية: درجة الموافقة على أن (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية–) تعتمد على جودة الخدمات بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t–test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3–19): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة Sig	الترتيب
البعد الأول: الملموسية	3.118	3.056	%62.3	24.484	0.000	4
البعد الثاني: الاعتمادية	3.270	3.272	%65.4	23.990	0.000	2
البعد الثالث: الاستجابة	3.173	3.747	%63.46	20.322	0.000	3
البعد الرابع: الأمان	3.354	3.834	%67.08	20.991	0.000	1
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t–test**) لأبعاد جودة الخدمة والتي تدل جميعها على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.01**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الرابع** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.354**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.834**) والوزن النسبي يساوي (**67.08%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**20.991**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي(مؤسسة سونلغاز–فرع المدية–) يدركون أهمية أن يشعر الزبون بالاطمئنان النفسي والمادي تجاه الخدمات المقدمة.

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.270**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.272**) والوزن النسبي يساوي (**56.4%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**23.990**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية–) يدركون أهمية وفاء مؤسستهم بوعودها تجاه زبائنها بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدماتها.

*جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.173**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.747**) والوزن النسبي يساوي (**63.46%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**20.322**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية– تسعى جاهدة لتحسين إجراءات العمل بغية تحقيق التفاعل الإيجابي والسريع مع الشكاوى، والعمل على إيجاد مجموعة من الحلول أو البدائل.

*جاء **البعد الأول** في المرتبة **الرابعة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.118**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.056**) والوزن النسبي يساوي (**62.3%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**24.484**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.697**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (مؤسسة سونلغاز–فرع المدية– تحاول استخدام الدلائل المادية أو العناصر الملموسة لتقوية روابطها مع زبائنها لتحقيق أهدافها المستقبلية.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التدريب وجودة الخدمة

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين إستراتيجية التدريب وجودة الخدمات باستخدام معامل الارتباط(**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام اختبار التجانس وتحليل التباين الأحادي لمعرفة إن كانت هناك فروق حول أثر استراتيجية التدريب على تحقيق جودة الخدمات

أولا– اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.01$ بين إستراتيجية التدريب وأبعاد جودة الخدمات.

سيتم اختبار العلاقة بين إستراتيجية التدريب وجودة الخدمات باستخدام معامل الارتباط (**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها

جدول رقم (3–20): معامل الارتباط (Spearman) بين إستراتجية التدريبية وأبعاد جودة الخدمات

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية

إستراتجية التدريبية	0.702**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01=α.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية**α<=0.01** ، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية جيدة تقدّر بـ (**70.2%**) بين استراتيجية التدريب وأبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر عينة الدراسة ، أما ما نسبته (**29.8%**) فيعود لعوامل أخرى لم تُأخذ في دراستنا.

ثانيا– اختبار الفرضية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمة عند مستوى المعنوية الإحصائية α<=0.01

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس (**Levene's test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_O: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم (H_O) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم (H_O)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

* **الفرضية الفرعية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى لمتغير الجنس.

* **الفرضية الفرعية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى لنتغير العمر.

* **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى للمستوى التعليمي.

* **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى للأقدمية.

أ. أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الإختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–21): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	25	56.680	15.41839	0.854	-1.365	0.362
	أنثى	11	63.909	12.56546		-1.480	
المحور الثاني	ذكر	25	50.000	11.35415	0.076	-1.305	0.784
	أنثى	11	55.454	12.01136		-1.276	
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss							

بناء على نتائج الجدول رقم (3–21)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.01) لمحوري الأول (إستراتيجية التدريب) والثاني (أبعاد جودة الخدمة)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى لمتغير الجنس.

ب. أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق المرونة الإستراتيجية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–22): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية

المحور الأول	بين المجموعات	799.178	3	266.393	1.238	0.312
	داخل المجموعات	6884.378	32	215.137		
	المجموع	7683.556	35	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	511.289	3	170.430	1.282	0.297
	داخل المجموعات	4252.711	32	132.897		
	المجموع	4764.000	35	-		
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-22)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.01) لمحوري الأول (إستراتيجية التدريب) والثاني (أبعاد جودة الخدمة)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى لمتغير العمر.

ج. أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق المرونة الإستراتيجية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-23):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	281.413	2	140.706	0.627	0.540
	داخل المجموعات	7402.143	33	224.307		
	المجموع	7683.556	35			
المحور الثاني	بين المجموعات	9.274	2	4.637	0.032	0.968
	داخل المجموعات	4754.726	33	144.083		
	المجموع	4764.000	35			
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-23)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.01) لمحوري الأول (إستراتيجية التدريب) والثاني (أبعاد جودة الخدمة)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

د. أثر متغير الأقدمية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق المرونة الإستراتيجية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-24):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	61.650	3	20.550	0.086	0.967
	داخل المجموعات	7621.906	32	238.185		
	المجموع	7683.556	35			
المحور الثاني	بين المجموعات	343.066	3	114.355	0.828	0.488
	داخل المجموعات	4420.934	32	138.154		
	المجموع	4764.000	35			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-24)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية(0.01) لمحوري الأول (إستراتيجية التدريب) والثاني (أبعاد جودة الخدمة)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمات تعزى لمتغير الأقدمية.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز – فرع المدية– على أبعاد إستراتيجية التدريب وجودة الخدمات، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز – فرع المدية– تعتمد على أبعاد إستراتيجية التدريب؛

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز – فرع المدية– تعتمد على أبعاد جودة الخدمات.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وجودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة، وبالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.



الخاتمة

الخاتمة

تعد إستراتيجية التدريب ركيزة أساسية في تطوير مهارات وقدرات الافراد العاملين ومساعدتهم على مواجهة المشاكل التي تعترض طريقهم العملي، وبالتالي تحسين أدائهم الذي يساهم في تحسين نوعية الخدمة التي يقدمونها، فجميع مقدمي الخدمات يسعون للتركيز على جودتها، وذلك تلبية لاحتياجات طالبيها ولتحقيق التميز فيها .

من خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على الإطار النظري، يتضح أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على تحسين مستوى خدماتها، ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجية التدريب وتوفير كافة المتطلبات لإنجاحها.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالأتي:

1.نصت الفرضية الأولى على أن " **إستراتيجية التدريب هي مجموعة من الأنشطة التي تستهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية لبناء رأس مال بشري**"،"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث أن إستراتيجية التدريب تهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

2.أما الفرضية الثانية فقد نصت على " **هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على إستراتيجية التدريب بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية**"، فقد تم إثبات صحتها في الجانب التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:

- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على التخطيط للعملية التدريبية وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على الأساليب المستخدمة في التدريب وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على تقييم العملية التدريبية وهذا بصورة فردية وكلية.

3. فيما يخص الفرضية الثالثة " **هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على جودة الخدمة بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية**"؛ فقد تم إثبات صحتها في الجانب التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:

- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على بعد الملموسية وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على بعد الاعتمادية وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على بعد الاستجابة في التدريب وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة على أن مؤسسة سونلغاز– فرع المدية- تعتمد على بعد الأمان وهذا بصورة فردية وكلية.

4. نصت الفرضية الرابعة على " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.01$ بين إستراتيجية التدريب وأبعاد جودة الخدمات** "، فقد تم نفي هذه الفرضية؛ حيث توصلنا أن هناك علاقة طردية جيدة تقدّر بـ (**70.2%**) بين استراتيجية التدريب وأبعاد جودة الخدمات.

5. فيما يخص الفرضية الخامسة " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.01$**"، فقد تم نفيها في الجانب التطبيقي؛ حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.01$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمة تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.01$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمة تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.01$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على تحقيق أبعاد جودة الخدمة لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.01$.

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج أهمها:

- يتوقف نجاح المؤسسة في نشاطاتها على ترقية معارف أفرادها وتنمية قدراتهم، ويتم هذا من خلال تبنيها لسياسة التدريب المستمر؛
- تعتبر إستراتيجية التدريب من العوامل الهامة في ترقية أداء العاملين ومساعدتهم في التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات التي تواجههم في أداء أعمالهم؛

- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار الصحيح للمتدربين من أهم عوامل نجاح العملية التدريبية؛ بحيث يجب أخذ كل العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات التدريبية بعين الاعتبار؛
- إن لعملية التقييم والمتابعة لبرامج التدريب دورا أساسيا في اكتشاف الانحرافات والأخطاء في برامج العملية التدريبية؛
- الزبون هو جوهر وأساس الجودة، وهذا يعني على المؤسسة تصميم الجودة وفقا لتطلعات الزبائن؛
- جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن، وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للزبائن، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية؛
- لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار، وعلى الزبون والموظفين أن يتعاملوا معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى.

الاقتراحات: تشمل العناصر الآتية:

- على مؤسسة سونلغاز – فرع المدية– الرفع من مستوى أداء عامليها من خلال إقامة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم وقدراتهم؛
- ضرورة الإهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، وذلك لكونها أساس لنجاح التخطيط للعملية التدريبية؛
- شرح أهداف البرنامج التدريبي بدقة للمتدربين لاستيعاب محتواه والاستفادة منه في الواقع العملي؛
- ضرورة التعرف على حاجات الزبائن كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة، والترحيب بشكاويهم واعتبارها فرصة لاكتشاف نقاط الضعف، ومباشرة الإجراءات التصحيحية؛
- إعتبار التحسين المستمر للخدمة مسؤولية تقع على عاتق جميع العاملين في المؤسسة؛
- العمل على إزالة كل المعوقات التي تعترض العاملين أثناء تأدية عملهم بمؤسسة سونلغاز –فرع المدية– حتى يكون ذلك دافعاً للإرتقاء بالعمل وتطويره؛
- ضرورة الإهتمام بالبيئة المادية والإجراءات الإدارية للبرامج التدريبية لما لذلك من تأثير ملموس على فعالية البرنامج في تحسين أداء المتدربين؛
- لابد من وجود نظام لتدريب المدربين بهدف تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة البرامج التدريبية؛
- ضرورة تبين إدارة مؤسسة سونلغاز – فرع المدية– جودة الخدمة كإستراتيجية للتميز وللعمل على تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وضرورة وضع سياسات جديدة تنسجم مع التوجه الجديد نحو جودة الخدمة؛

آفاق البحث:

حاولنا من خلال هذا البحث معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذا البحث قد أحاط بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد نقترح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

- ✓ واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات الجزائرية – دراسة مقارنة–؛
- ✓ دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التفوق التنافسي في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية من وجهة نظر المرضى؛
- ✓ العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون – دراسة مقارنة–؛
- ✓ جودة الخدمات الالكترونية وأثرها على رضا المستخدمين بالمؤسسة العمومية.



قائمة المراجع

أ.الكتب:

1- احمد مُحَّد سمير، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في المصاريف التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .

2- استعاد حامد أورمان، أبي سعد الديونجي، **التسويق السياحي والفندقي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

3- توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، **التدريب الفعال وأثره على التكلفة** ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.

4- تيسر العجارمة، **التسويق السياحي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

5- ثابت عبد الرحمن إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

6- عبد الناصر جندلي، **تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

7- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، **إدارة الجودة في المنظمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .

8- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية،

9- خالد مقابلة، **التسويق الفندقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

10- خضر كاظم حمود وياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

11- زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن،

12- سهيلة مُحَّد عباس، **إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

13- طلال بن عابد الأحمدي، **إدارة الرعاية الصحية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،2004.

14- العلاق حميد عبد الطائي، **تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2007،

15- على السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل اللايزو9000**، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،

16- علي السلمي، **إدارة الأداء المتميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

17- علي عبد الستار، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر.

18- فايز الخاطر، **إستراتيجية التدريب الفعال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

19- قاسم نايف المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

20- قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

21- مأمون الدرادكة، طارق شيلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن؛

22- مُحَمَّد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

23- مُحَمَّد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، مصر، 2002.

24- مدحت أبو نصر، **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.

25- مدحت مُحَمَّد أبو النصر، **مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،2010.

26- ميدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر، الأردن،2007.

27- نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

28- هاشم حمدي رضا، **التدريب الإداري- المفاهيم والأساليب-** دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2003.

ب.رسائل الماجستير:

29- أسامة محمود موسى، **واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ،دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

30- أنس أديب فخري سلطان، **أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

31- باسمة علي حسن أبو سلمية، **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007

32- بوعريوة الربيع، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2007.

33- بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء،دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007،

34- جمال باشا، **التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2012.

35- رمضان باي حسيبة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع مستغانم–** كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2014-2015

36- ضياء هشام محمد أبو جبل، **أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين، "دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال – قطاع غزة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016

37- عائدة عبد العزيز علي نعمان، **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز– الجمهورية اليمنية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

38- فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2012

39- قريشي محمد الصالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، 2005

40- مايا بالك، **أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصيMBA ، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2016.

41- مزيان عبد القادر، **أثر محددات جودة الخدمة على رضا العملاء، دراسة حالة: صندوق التعاون الفلاحي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2012.

42- نابتي سامي، **دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة –دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008.

43- هدى أوغيدنى، **اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية S.P.E بسكيكدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2008-2009.

ج.مذكرات الماستر:

44- بحار مريم، **دور التدريب في تنمية الأفراد وضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "مُحَمَّد بوضياف بأم البواقي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.

45- حبوبي ريمة، **قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن دراسة حالة مؤسسة أوريدو وكالة –سعيدة–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2015-2016

46- عمراوي نور الهدى، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة"**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2016.

47- مأمون نوال، حفيان صفاء، **دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2003.

د.المجلات:

48- أحمد عيدان جاسم، **تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها – إطار نظري–**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد8، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2012.

49- أمل حمودي عبي، **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة الفتح، كلية التربية، العدد 48، سوريا، 2012.

50- سعد قرمش زهرة، **الالتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية –دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول سكيكدة –**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 41، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2017.

51- عبد الله بن عطية الزهراني، **إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، جامعة الأردن، الأردن، 2012.

52- عبد المنعم موسى القرالة، **أثر تطبيق إستراتجية التدريب على أداء الموارد البشرية – دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية–** ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 1، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة حسين بن طلال، الأردن، 2018.

53- فواز حموي، مُحَّد اسماعيل، **قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي السوري، دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 6، جامعة تشرين، سوريا،2001.

54- مُحَّد خثير، أسماء مرايمي، **العلاقة التفاعلية بين أبعاد الجودة ورضا الزبون بالمؤسسة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد4، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر،2017.

55- مولود حواس، رابح حمودي، **أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية لاتصالات الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013.

56- وائل مُحَمَّد ثابت، **مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة – فلسطين–**، مجلة جامعة الأزهر، (سلسلة العلوم الإنسانية)، ،المجلد 12 ،العدد1، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.

هـ.المواقع الإلكترونية:

1- Arab British Academy for Higher Education، **التحديات التي تواجه التدريب في المنظمات وعوامل نجاح التدريب**، [على الخط]، متاح على: https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-56.pdf، تاريخ الاطلاع: 08-03-2019.

57- Arab British Academy for Higher Education، **المرحلة الثالثة من مراحل العملية التدريبية، [على الخط]، متاح على:** https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-58.pdf، تاريخ الإطلاع: 11-03-2019.

58- Arab British Academy for Higher Education، **المرحلتين الأولى والثانية من مراحل عملية التدريب**، [على الخط]، متاح على: https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-60.pdf،تاريخ الاطلاع: 11-03-2019.

59- http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article1 تاريخ الاطلاع 2019/03/24.

60- http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article1 ، تاريخ الاطلاع:2019/03/24

61- http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article2، تاريخ الاطلاع:2019/03/24

62- http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article449، تاريخ الاطلاع:2019/03/24.

63- زرقان ليلى، **محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية**، السنة الثالثة إدارة تربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013-2014، [على الخط]، متاح على: http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/.pdf، تاريخ الاطلاع: 07-03-2019.

64- ضياف زين الدين، **رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية**،[على الخط]، متاح على: http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/5438/1/3.pdf، تاريخ الاطلاع:06- 03-2019

65- عبدد المير عبد الحسين شياع، رجيم عبد مُحَّد الموسوي، **أثر عناصر جودة الخدمة المصرفية على سوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية**، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 10، [على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/1da428f44371e272ff8d27fd081ef5c1%20(1).pdf، تاريخ الاطلاع: 23-04-2019

66- عطا الله مُحَّد تيسير طافش الشرعة، **إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية**، [على الخط]، متاح على: https://fr.slideshare.net/AbdullahAlAssaf/ss-10659176، تاريخ الاطلاع: 06-06-2019.

67- نجاح بولودان، **دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 1، 2011، [على الخط]، متاح على :http://www.univ-constantine2.dz/laboratoires/labgmes/index_htm_files/Revue_num7_article6_ar.pdf

68- وفيق حلمي الاغا، **البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين**، جامعة الأزهر بغزة، 2005، [على الخط]، متاح على: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan024140.pdf، تاريخ الإطلاع: 11-03-2019.

الملاحق

ملحق رقم :1

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الإستبيان

الأخ الفاضل ....، الاخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة أعمال"، بعنوان "**دور إستراتيجية التدريب في الرفع من جودة الخدمات** "

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إستراتيجية التدريب في الرفع من جودة الخدمات ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ،حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

القسم الأول : البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة سونلغاز، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك :

1- **الجنس** : ☐ ذكر ☐ انثى

2- **العمر** : ☐ اقل من30 سنة ☐ من 30 إلى اقل من 40 سنة

☐ من 40 الى اقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فاكثر

المؤهل العلمي : ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐

سنوات الخبرة : ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى اقل من 10 سنوات

☐ من 10 الى اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فاكثر

القسم الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول : استراتيجية التدريب

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ- التخطيط للعملية التدريبية					
1	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في مؤسستكم					
2	تقوم مؤسستكم بدراسة احتياجات التدريب بشكل مستمر					
3	يتم التعريف بأهداف التدريب قبل القيام به					
4	يتم إشراك المتدربين في رسم خطط البرامج التدريبية					
5	يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب					
	ب- تحديد الاحتياجات التدريبية					
6	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسستكم					
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة					
8	يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط الضعف لدى العاملين بمؤسستكم					
9	تُصمّم العملية التدريبية وفقا لاحتياجات التدريبية					
10	يتم اختيار المدربين وفقا لاحتياجات المتدربين في مؤسستكم					
	ج- الأساليب المستخدمة في التدريب					
11	تتوفر في مؤسستكم الوسائل التدريبية اللازمة للممارسة التدريب					
12	هناك تنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في مؤسستكم					
13	تراعي الأساليب المستخدمة في التدريب الفروق الفردية بين المتدربين					

14	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية					
15	المدربون في مؤسستكم قادرون على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة وفعالية					
	د-تقييم العملية التدريبية					
16	تقييم البرنامج التدريبي في مؤسستكم يتم في ضوء معايير محددة مسبقا					
17	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغييرات في سلوك المتدرب					
18	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية					
19	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع					

المحور الثاني : أبعاد جودة الخدمات

هي المعايير أو المقاييس التي يتم من خلالها تحديد الفجوة أو التطابق بين توقعات الزبون لمستوى الخدمة المقدمة بالفعل .

الرقم	أبعاد جودة الخدمات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1-الملموسية					
01	تتمتع مؤسستكم بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة					
02	مؤسستكم مصممة بشكل جذاب من الداخل					
03	تملك مؤسستكم تجهيزات حديثة					
04	يتلاءم مظهر مؤسستكم لطبيعة ونوعية الخدمات المقدمة					
	2-الاعتمادية					
05	تهتم مؤسستكم بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات					
06	تحرص مؤسستكم على متابعة عملياتكم في كل وقت					
07	تهتم مؤسستكم بمشاكل زبائنها وتجيب على كافة استفساراتهم					
08	تتوافر لدى مؤسستكم أنظمة التوثيق والسجلات					

3- الاستجابة						
09	تردّ مؤسستكم بالرد الفوري على شكاوى زبائنها					
10	تستجيب مؤسستكم لاحتياجات زبائنها مهما كانت درجة انشغالها					
12	تقوم مؤسستكم بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة					
13	تسهل مؤسستكم اجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة في تقديم الخدمات					
4-الأمان						
14	توفر مؤسستكم الحماية التامة بالداخل والخارج من طرف أعوان الأمن					
15	تتم معاملات مؤسستكم بدرجة كبيرة من الأمان والسرية					
16	تتوافر لدى مؤسستكم المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن					
17	يتمتع العاملون بمؤسستكم بالأدب وحسن المعاملة واللباقة					

الملحق رقم 1 نتائج spss

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A	ذكر	25	56,6800	15,41839	3,08368
	أنثى	11	63,9091	12,56546	3,78863
B	ذكر	25	50,0000	11,35415	2,27083
	أنثى	11	55,4545	12,01136	3,62156

	Test de Levene						Intervalle de confiance de la différ	
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	,854	,362	-1,365	34	,181	5,29591	-17,99168	3,53350
Hypothèse de variances inégales			-1,480	23,366	,152	4,88496	-17,32565	2,86747

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Inter-groupes	799,178	3	266,393	1,238	,312
	Intragroupes	6884,378	32	215,137		
	Total	7683,556	35			
B	Inter-groupes	511,289	3	170,430	1,282	,297
	Intragroupes	4252,711	32	132,897		
	Total	4764,000	35			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Inter-groupes	281,413	2	140,706	,627	,540

	Intragroupes	7402,143	33	224,307		
	Total	7683,556	35			
B	Inter-groupes	9,274	2	4,637	,032	,968
	Intragroupes	4754,726	33	144,083		
	Total	4764,000	35			

```
ONEWAY A B BY EXP
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Inter-groupes	61,650	3	20,550	,086	,967
	Intragroupes	7621,906	32	238,185		
	Total	7683,556	35			
B	Inter-groupes	343,066	3	114,355	,828	,488
	Intragroupes	4420,934	32	138,154		
	Total	4764,000	35			

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AA	36	15,1111	5,00730	,83455
AB	36	16,0000	4,35562	,72594
AC	36	15,5556	4,46219	,74370
AD	36	12,2222	3,29598	,54933

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
AA	18,107	35	,000	15,11111	13,4169	16,8053
AB	22,040	35	,000	16,00000	14,5263	17,4737
AC	20,917	35	,000	15,55556	14,0458	17,0653
AD	22,249	35	,000	12,22222	11,1070	13,3374

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BA	36	12,4722	3,05648	,50941
BB	36	13,0833	3,27218	,54536
BC	36	12,6944	3,74791	,62465
BD	36	13,4167	3,83499	,63916

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
BA	24,484	35	,000	12,47222	11,4381	13,5064
BB	23,990	35	,000	13,08333	11,9762	14,1905
BC	20,322	35	,000	12,69444	11,4263	13,9626
BD	20,991	35	,000	13,41667	12,1191	14,7142

الملحق رقم (02):

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
حيولة ايمان	استاذ المحاضرة صنف ا	
قبطان	استاذ المحاضرة صنف ا	
عمران محمد	استاذ المحاضرة صنف ا	