

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع

تدريب المستخدمين التقنيين ودوره في تحسين
جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية
حالة مؤسسة -سونلغاز-

تحية إشراف

د. شويرفان عبد القادر .

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / حريق خديجة / الدرجة العلمية / رئيسا

الدكتور / شويرفان عبد القادر / الدرجة العلمية / مشرفا

الدكتور / مزيان عبد القادر / الدرجة العلمية / مناقشا

السنة الدراسية: 2022-2021

إعداد الطلبة:

بوحدينة يسرى .

بوعوج أسيا .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى اعظم خلق الله سيدنا وحبیبنا وقرۃ أعیننا

"سیدنا محمد رسول الله صلی الله علیه وسلم"

إلى الذین أخذوا بأيدينا ووفروا لنا سبیل التعلم وکانوا الوجه الطافح حبا وحنانا

والدانا الصرءاء

إلى من تتلمذنا علی أياديهم وإلى من أمدونا بنصائحهم وتوجيهاتهم

"أساتذتنا الصرءاء"

إلى كل أفراد العائلة والأقرباء

إلى طلابه دفعة 2021_2022 (آخر جيل التسعينات)

أهدى لهم هذا العمل المتواضع.

الشكر و التقدير

تقدم بالشكر الجزيل إلى الله عز وجل

الذي له الفضل والحمد على...

أذنه علمني ما لم تكن تعلم

ووفقني في كل نجاح

وبعد أتقدم بالشكر الجزيل إلى من أهدتني على هذا الانجاز

الأستاذ الفاضل هويرة فاضل محمد القادر

كما أتوجه بالشكر لكل الأتذة الذين تابعوني طيلة مشوارتي الدراسي

وابتداء من المستوى الابتدائي إلى الجامعي

كما لا أنسى الشكر إلى كل من فادني بعلم انتفع به فادني بعلم انتفع به

العالمين. ربنا الله والحمد

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على تدريب المستخدمين التقنيين ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة المؤسسة، باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من ارتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الافراد، لقد تم دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول بحيث فصلين نظريين وفصل تطبيقي ويتضمن كل فصل ثلاثة مباحث وكل مبحث يتضمن ثلاثة مطالب. تناولنا في الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان الإطار العام للتدريب وأهميته داخل المؤسسة تم التطرق الى مفاهيم أساسية حول التدريب ثم مفهوم الاحتياجات التدريبية ومن ثم تقييم فعالية التدريب. وتناولنا في الفصل الثاني أساسيات في جودة الخدمات بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى أبعادهما. أما في الفصل الثالث فيتعلق بالدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على مؤسسة سونالغاز والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان. وحاولنا في الدراسة الميدانية دراسة دور تدريب المستخدمين التقنيين في تحسين جودة الخدمة لدى مؤسسة سونالغاز سعيدة. لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، والتي خلصت إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، المستخدم التقني، جودة الخدمات.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à éclairer la formation des utilisateurs techniques et l'étendue de sa contribution à l'amélioration de la qualité de service dans l'établissement établi, car la formation est un sujet essentiel de la gestion à l'époque actuelle en raison de son lien direct avec le développement continu et amélioration des connaissances, des compétences et des capacités des individus, le sujet a été étudié à travers trois chapitres, avec deux chapitres théoriques et un chapitre appliqué, et chaque chapitre comprend trois sections, et chaque sujet comprend trois exigences. Dans le premier chapitre, qui s'intitule le cadre général de la formation et son importance au sein de l'institution, nous avons traité des notions de base sur la formation, puis de la notion de besoins de formation, puis de l'évaluation de l'efficacité de la formation. Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé les bases de la qualité de service, ainsi que leurs dimensions.

Quant au troisième chapitre, il est lié à l'étude de terrain, en faisant connaissance avec la Société Sonelgaz, qui s'appuie sur le questionnaire pour obtenir des informations et des données en rapport avec le sujet de la recherche. Dans l'étude de terrain, nous avons essayé d'étudier le rôle de la formation des utilisateurs techniques dans l'amélioration de la qualité de service à Sonelgaz Saida. Prouver l'existence d'une relation entre les variables de l'étude, qui a conclu que la formation est un élément efficace dans l'institution, si elle représente le principal pilier dans l'amélioration de la qualité des services dans l'institution.

Mots clés : formation, utilisateur technique, qualité des services.

الفهرس

الإهداء
الشكر و التقدير
الفهرس	I-II
ملخص
مقدمة
1	الفصل الأول: الاطار العام للتدريب وأهميته في المؤسسة
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
3	المطلب الأول: ماهية التدريب
6	المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب
9	المطلب الثالث: أنواع التدريب
13	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية للمستخدمين التقنيين
13	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية
16	المطلب الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
19	المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
22	المبحث الثالث: تقييم فعالية التدريب
22	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم العملية التدريبية
25	المطلب الثاني: مراحل تقييم ومتابعة التدريب
28	المطلب الثالث: خطوات وتقنيات تقييم عملية التدريب
34	خلاصة الفصل الأول:
35	الفصل الثاني: أساسيات في جودة الخدمة
37	المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة
37	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
39	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة
40	المطلب الثالث: أبعاد الجودة وأنواعها
41	المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمة
41	المطلب الأول: تعريف الخدمة وخصائصها
43	المطلب الثاني: تصنيف الخدمة
44	المطلب الثالث: طرق تقديم الخدمة
45	المبحث الثالث: جودة الخدمة
45	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها
46	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

47	المطلب الثالث: تقييم الجودة الخدمة,
49	خلاصة الفصل الثاني:
50	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
52	المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز".
52	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
58	المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز.
59	المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة.
59	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.
61	المطلب الثاني: الادوات والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة.
64	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الدراسة.
64	المطلب الاول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.
67	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاو الاستبيان.
70	المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة.
73	خلاصة الفصل الثالث
74	الخاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
80	قائمة الملاحق

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية على كفاءة العناصر البشرية في إدارتها فهو مفتاح النجاح لتحقيق فاعليه استخدام العناصر الأخر، كما ان التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار و التعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية و ذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة للعاملين، إذ يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر لنشاطاتها المختلفة وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارة ومعرفيه و قدرات وقابلية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة كما يعتبر التدريب احد الوسائل التي تستخدمها من اجل تحقيق الارتقاء والازدهار و نمو المؤسسة وتنمية القدرات العلمية للعاملين ومواجهة التغييرات الجديدة على صعيد البيئة الداخلية والخارجية.

ولقد أخذ موضوع التدريب يحتل موقعا متقدما على سلم أولويات المؤسسات، فالتدريب يعد الوسيلة المحكمة والسريعة التي تمكن الموارد البشرية من استيعاب كل جديد في العلوم التكنولوجية والمعلوماتية، وتعزز مهاراتهم وقدراتهم، وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين، ويظهر هذا الاهتمام بالتدريب من خلال حجم التمويل الذي تخصصه المؤسسة لنشاط التدريب و برامجه سنويا كمؤشر على مدى اهتمامها بموظفيها والارتقاء بأدائهم، خاصة مع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومة في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وهذا لا يتحقق إلا بالتخطيط المنظم الواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة، حيث أنه على الرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة، فان العنصر البشري يبقى العنصر المحوري الذي يستطيع أن يوظف ويستخدم جميع هذه العناصر لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والكفاءة والفعالية. فلا بد من السعي الدائم لجعل هذا العنصر البشري مؤهلا ، يتمتع بأعلى درجة من الكفاية ليتمكن من أداء مهامه وممارسة وظائفه على نحو فعال وذلك من أجل نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية وتحسين جودة خدماتها.

ونتيجة لأهمية التدريب أثناء المؤسسة والدور البارز الذي يلعبه في إنجاحها، فان الحاجة لاعتماد أساليب حديثة أصبحت من الضرورية الملحة في تدريب الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة، لكي تتسجم مع متطلبات المنظمة وتحسين جودة خدماتها وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

ومن خلال ما سبق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل الجوهري التالي:

ما أثر التدريب على تحسين جودة الخدمة لدى المستخدمين التقنيين في مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة ؟

الأسئلة الفرعية: وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى أسئلة فرعية التالية:

- كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة؟
- هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى جودة الخدمة لدى مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين التدريب و جودة الخدمة في المؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة؟
بناء على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

- يساهم تدريب المستخدمين التقنيين إسهاماً حقيقياً و فعلياً في تحسين جودة الخدمة لدى مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة.

2. الفرضيات الفرعية:

- يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة.
 - لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى جودة الخدمة لدى مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة.
 - تؤثر عملية التدريب بشكل كبير على جودة الخدمة في مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة.
- أهمية الدراسة:**

- محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري؛
 - اثبات مدى تأثير التدريب على المورد البشري في تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة؛
 - معرفة مدى مساهمة التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل بالمؤسسة ؛
 - مساعدة التدريب للعاملين في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- أهداف الدراسة:** ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها؛
 - لتحسين مستوى جودة خدمة لدى مؤسسة سونالغاز؛
 - تطوير النشاط التدريبي للمستخدمين التقنيين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداؤهم؛
 - بيان الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدريب في تحسين جودة خدمة المؤسسة.

حدود الدراسة : من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم لمختلف جوانبه حددنا دراستنا كمايلي:

- **الحدود الزمنية:** لقد شرعت الدراسة ابتداء من شهر جانفي سنة 2022.
- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مؤسسة سونا لغاز بسعيدة.
- ميررات اختيار الموضوع :** هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:
 - رغبة الطالبة في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين جودة خدماتها؛
 - ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة؛
 - محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بموضوعي التدريب وكيفية تحسين جودة خدماتها.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة بدا فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

أي دراسة تحتاج إلى نموذج ينطلق منه الباحث، حيث أن:

- **المتغير المستقل:** التدريب؛

- **المتغير التابع:** جودة الخدمة.

هيكل الدراسة:

لقد تم دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول بحيث فصلين نظريين وفصل تطبيقي ويتضمن كل فصل ثلاثة مباحث وكل مبحث يتضمن ثلاثة مطالب، تناولنا في الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان الإطار العام للتدريب و أهميته داخل المؤسسة تم التطرق الى مفاهيم أساسية حول التدريب ثم مفهوم الاحتياجات التدريبية و من ثم تقييم فعالية التدريب، وتناولنا في الفصل الثاني أساسيات في جودة الخدمات بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى أبعادهما، أما في الفصل الثالث فيتعلق بالدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على مؤسسة سوناغاز والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة

بموضوع البحث من اجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من اجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

الدراسات السابقة:

من اجل دراسة هذه الإشكالية واختبار الفرضيات سوف يتم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي تعتبر كطريق تمهيدي لهذه الدراسة، حيث سننظر إلى ما توصلت إليه الدراسات التي حامت حول هذا الموضوع ومن ثمة وضع الإضافة التي تصبوا إليها دراستنا، ومن أهم الدراسات التي نراها مناسبة في هذا المقام ما يلي:

الدراسة الاولى لفضيلة ناش، 2019: مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بإدرار).

الهدف:

1. إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتليلان ولاية أدرار.
 2. ما مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد باكتساب الخبرات.
 3. دراسة تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي لأداء العاملين، كونه يساهم في تنمية القدرات- لزيادة الرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسة.
- الإشكالية:** إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب إسهاما حقيقيا أو فعليا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار ؟
- ### النتائج:

1. ان عملية الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملون وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.
 2. برمجة الدورة بما يتناسب مع الأعمال وإقامة الدورة في الأماكن المناسبة حتى تتناسب مع المتدربين ويستفاد منهم.
1. **الدراسة الثانية لولد قادة عبد الغني وبن قدور جمال الدين 2017:** بعنوان أثر جودة الخدمات على رضا الزبون دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي سعيدة CNMA.

الهدف:

1. تحليل العلاقة الموج ودة بين جودة الخدمة المقدمة ورضا الزبائن.
2. تحديد العوامل المؤثرة في الجودة وترتيبها وأهميتها بالنسبة للزبون.

3. تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة.

الإشكالية: ما مدى تأثير جودة الخدمات لدى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي سعيدة في تحقيق الرضا لزيائته؟

الهدف:

1. الوقوف على مدى أهمية الجودة بالنسبة للزيائن (رضا الزبون).
2. تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المقدمة ورضا الزبائن.
3. تحديد العوامل المؤثرة في الجودة وترتيبها وأهميتها بالنسبة للزبون

النتائج:

1. يركز مفهوم جودة الخدمة على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم وتوافقها.
 2. الزبون هو محور الجودة، وهذا يعني ان على المؤسسة ان تحدد الخدمات من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظرها، وبناء على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الاداء والمواصفات التي تشبع احتياجات العملاء.
 3. تعتبر مؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان، الملموسية)
- الدراسة الثالثة بوغريس لامية، 2012: حيث درست موضوع التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

الهدف:

1. التعرف على تدريب الموارد البشرية ومتطلبات نجاحه بالمؤسسة العمومية، وكذا أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها من التدريب الفعّال للمورد البشري بالمؤسسة.
2. تحديد مختلف سياسات تدريب الموارد البشرية المطلوب تطبيقها على مستوى المؤسسة، للإستفادة القصوى من الموارد البشرية، وإستغلال طاقاتها إستغلالاً أمثل بما يتيح تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء.
3. معرفة المعلومات المرتدة حول أداء العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي وأثر ذلك على أدائهم ومردوديتهم.

الإشكالية: كيف يمكن توظيف مضامين التدريب في المؤسسة العمومية كألية لتفعيل وتحسين أداء هذه المؤسسة لمواجهة التغيرات والتحديات البيئية المعاصرة؟

النتائج:

1. تؤكد الدراسة أهمية التدريب من وجهة نظر المتدربين كوسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارت، أنّ عملية تقييم التدريب حاجة وليست غاية بحد ذاتها، إذ أنّ العملية التدريبية تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب.
 2. العمل على تصميم واعداد نماذج واستبيانات وفقاً لمعايير ومقاييس من صنع وزارة التهيئة العمرانية والبيئة أو متعارف عليها عالمياً لتقييم المدرب والمتدرب والمادة التدريبية والوسائل والمكان والوقت التدريبي.
 3. ركيزة اساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج الاداء الفعلي `servperf` .
- الدراسة الرابعة لجباري فادية، 2010: بعنوان تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa.

الهدف:

1. تسليط الضوء على جودة الخدمة وادارة توقعات العملاء واهم اساسيات رضا العميل ووفائه.
 2. التعرف على العلاقة التي تربط بين جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة الخدمية و رضا العميل.
- الإشكالية: ما مدى تأثير جودة الخدمة المؤسسة الخدمية الجزائرية على رضا العميل

النتائج:

1. الجودة ضرورية لاستمرار نشاط المؤسسة و تحقيق اهدافها.
2. يمكن تطبيق تقنيات التسويق على مختلف المنتجات بما فيها المنتجات الخدمية .
3. ان توفير الجودة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية يمكنها اكتساب رضا الزبون ووفائهم.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي	1
15	الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والأفراد في المؤسسة	2
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة	3
61	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	4
63	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	5
64	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي مع تقييمها	6
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	7
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	8
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	9
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب في مؤسسة سونلغاز	11
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز	12
70	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	13
71	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة	14

جدول الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أنواع التدريب	1
13	مراحل العملية التدريبية.	2
29	خطوات تقييم عملية التدريب	3
30	خطوات إعداد التقارير الختامية اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية	4



تمهيد:

يعد التدريب من العوامل المهمة التي تساعد في تنمية الموارد البشرية وفيما يتعلق بالأداء المتميز، وان المؤسسات في أنشطتها المختلفة تواجه تغيرات في عالم الأعمال والتطورات التي أحدثتها على مستوى التقنيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ولغرض انجاح الوظيفة التدريبية وتحقيق النتائج منها، من الضروري ان تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل ودراسة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وجميع المراحل بعناية، بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها.

هذا يعني بان نشاط وظيفة التدريب نظام متكامل الحلقات والخطوات، لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عملية التدريب في المؤسسة.

يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث كالآتي:

-المبحث الأول، يهدف إلى التعريف بمفهوم التدريب وذكر مختلف المبادئ والأساليب المتعلقة بالتدريب، وكذا أنواعه.

-المبحث الثاني، يتطرق إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى مختلف أساليب تحديد احتياجات التدريب.

-المبحث الثالث، يوضح عملية تقييم ، مراحل تقييم ومتابعة التدريب ثم خطوات و تقنيات تقييم البرنامج التدريبي.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التدريب

نظرا لوجود التطورات السريعة لعمليات الإنتاج والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فان المؤسسات بمختلف هيكلها قد بدأت تولي اهتمام كبير للتدريب بكونه يساهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل وكذا تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة وبين مصالح أرباب العمل من جهة أخرى لذا وجب توفير الإمكانيات اللازمة التي من شأنها أن تزيد من قيمته والحفاظ على تنظيم المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقصى تكاليف ممكنة.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب عنصر أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد إن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة التدريب وأهميته في تسيير مواردها البشرية ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، إذ يلعب التدريب أهم الوظائف التي تساهم في تأهيل وتطوير القوة العاملة بينما يتفق مع احتياجات المؤسسة.

- أولا: مفهوم التدريب:

لا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، إلا أنّ كلمة التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، ومصطلح التكوين يستخدم كترجمة لكلمة "Formation" بالفرنسية، أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الانجليزية "Training"

تتعدد مفاهيم التدريب وتتنوع، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، وكلها تصب في جوانب محددة للتدريب، من أهم التعاريف الواردة مايلي:

- **تعريف 1:** " التدريب عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية والمستقبلية للفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة"²

- **تعريف 2:** التدريب هو الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم من تطوير كفاية أدائه"³

¹ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 8 .

² مدحت محمد ابوالنصر، " إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2007 ، ص 24 .

³ حسن أحمد الطعاني، " التدريب"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 14

قدم هذا التعريف إضافة بوصفه التدريب على أنه مجموعة من الجهود التي تستهدف إجراءات تغيير إيجابي دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ومنه يمكن النظر للتدريب على انه أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، للتصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء.

- **تعريف 3:** التدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك¹ يشير هذا التعريف إلى الحقائق الآتية المتعلقة بمفهوم التدريب، وأهمها:

1. التدريب نشاط إنساني مخطط له ومقصود.
 2. التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
 3. التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمؤسسات.
 4. التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان وهو عملية مستقبلية.
- **تعريف 4:** "التدريب عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة، م ا رعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال"²
- هذا التعريف أخذ بعين الاعتبار مايلي:

- أوضح التعريف أنّ التدريب عملية مستمرة، تلازم الفرد من لحظة تعيينه إلى غاية نهاية حياته العملية.
- أوضح هذا التعريف أنّ التدريب عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم.
- أبرز التعريف أن محور التدريب الأساسي هو الفرد أو الجماعة.
- أبرز التعريف أنّ التدريب يساهم في خلق الفرص المناسبة للتغيير من خلال حث العمال ودفعهم. نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية لتحقيق طموحهم الشخصي ومصحة المؤسسة، وذلك من خلال استخدام الأساليب الحديثة.
- بين أنّ التدريب عبارة عن برنامج مخططات تراعي فيه الإدارة كل من حاجات العمال والمؤسسة على حد سواء، وذلك لتحقيق المصلحة المشتركة التي تسعى إليها هذه الأطراف، والاستفادة منها. لكل

¹ علي لطفی، "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، خلال الفترة 2- 4 يوليو، 2007، ص:2

² نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص: 14 .

الاعتبارات السابقة، يمكن القول أنّ هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً لجميع جوانب العملية التدريبية.

1. مزايا عملية التدريب:

يعتبر التدريب نشاط حيوي في تحديدي مستوى الكفاءة والفعالية في أية مؤسسة، ومن أبرز مزايا التدريب على مستوى الفرد والمؤسسة مايلي¹:

- ثانياً: على مستوى الفرد:

-تحسين أداء العامل الحالي، فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل العاملين القدامى، حيث يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة بالعمل.

-تكوين الاتجاهات، فمن الأهداف العامة لبرامج تدريب المؤسسة تكوين اتجاه معين لدى العامل عن المؤسسة لتحقيق تأييده لأنشطة المؤسسة، والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي اتجاهها.

-تحقيق مزايا للعاملين، فاكتساب الفرد للمعرفة الجديدة ومهارة وظيفية حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته، سواء داخل أو خارج المؤسسة، كما أن التدريب يؤهل العاملين للترقية للدرجة الأعلى وهو ما يحسن من الوضع المادي لهم.

- ثالثاً: على مستوى المؤسسة:

-المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل، فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج.

-يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، والحوادث والشكاوي.

-توفير الاحتياجات من العمل، فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك يمكن إيجاد حل لهذه المشكلة بالتدريب، خاصة في الأجل الطويل وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص.

-يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.

¹ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2003، ص334

يؤدي التدريب إلى تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المقبول، فباستخدام مدربين مؤهلين وأكفاء وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة، تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقارنة بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد.

فالتدريب أهمية خاصة في جهود تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد، وهو كما يعرف بأنه عملية تعلم وتعليم وإرشاد وتوجيه وتغيير في السلوك لأداء أفضل، حيث يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم، وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويضل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الإدارية والمهنية في المؤسسة باعتبار هؤلاء الموظفين هم رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام، وبالتالي فإن له إيرادات إيجابية تنعكس على الموظفين والمؤسسة على حد سواء¹.

المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب:

للتدريب مجموعة من المبادئ والأساليب التي يجب على المؤسسة إتباعها لتحقيق برنامج تدريبي فعال، والتي سيتم توضيحها بالتفصيل فيما يلي:

- **أولاً: مبادئ التدريب:** اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب، إلا أن الخبراء في الإدارة اتفقوا على الآتي:

1. **الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية:** يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين، مع مع المركز والمسؤولية والإنجاز، فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم، فالفرد الذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان².

2. **اختيار المدربين:** تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفاءتهم، إذ أن عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستناداً إلى معايير اختيار تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية³، ويمكن تقسيم المدربين حسب المعايير الآتية⁴:

● التخصص؛

● سنوات الخبرة؛

¹ إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، "أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، المملكة المغربية، 09-13 ديسمبر 2007.

² علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997ص: 314.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 218.

⁴ 3-4 فريد النجار، "التنمية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 87-88.

- التعليم السابق؛
 - التدريب المسبق؛
 - القدرات العلمية؛
 - التدريب المسبق؛
 - الدرجات العامة المختلفة.
3. **ميزانية التدريب**: هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم تطبيقه، وتشمل التكاليف تكاليف الإيجار، تكاليف المدرب وتكاليف نفقاته والإقامة، وانخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية.
4. **اختيار المتدربين**: لا يوجد برامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل¹.
5. **المواد التدريبية**: يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطي أشارات تدريبية تتناسب التطبيقات بعد التدريب، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة تدريبية في البرنامج التدريبي الواحد².
6. **الهدف**: باعتبار التدريب عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديد دقيق من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة³.
7. **الشرعية**: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة وللوائح المعمول بها في المؤسسة⁴.
8. **واقعية التدريب**: هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، فعدم واقعية التدريب يمكن أن تؤدي إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التدريب⁵.

³6- نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره ص19 .

⁵ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ص29.

- ثانياً: أساليب التدريب.

هناك العديد من أساليب التدريب المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتا وعيوبها وظروف استخدامها، وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، وذلك في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها¹ :

- نوعية المتدربين؛
- المستوى الإداري للمتدربين؛
- عدد المتدربين؛
- موضوع التدريب؛
- فترة التدريب؛
- الإمكانيات المتاحة مثل: (الوسائل التدريبية، ميز نية البرنامج التدريبي)؛
- ميز نية البرنامج التدريبي.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب:

1. **المحاضرات** : من خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بالوسائل التوضيحية، الأفلام، وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية. ومن مزايا التدريب عن طريق المحاضرات، إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب، كما يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها البعض².
2. **تدريب الحساسية**: يقصد بتدريب الحساسية توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله مع الآخرين، ويتمثل في اختيار مجموعة من الأفراد من مؤسسات متعددة، لا يعرفون بعضهم بعضاً، ويتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوظيفية، ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوم، وتنتضح لكل فرد عيوبه عندما ينقد، ومزاياه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه، وهكذا لكل من أفراد المجموعة التدريبية، وتتسق هذه الطريقة مع الأفراد الذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن دواتهم، ويتفاعلوا مع غيرهم دون خوف، ويتيح هذا التدريب الفرصة للفرد ليرى نفسه في عيوب الآخرين³.
3. **التدريب على اتخاذ القرارات (البريد الوارد)** يهدف إلى الأسلوب إلى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوصفه موقف يماثل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل، ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من التدريب بعزل المتدربين

¹ فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ص89.

² جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص356

³ محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، 2005 ، ص338 .

في مكان منعزل، ويعطى عدد من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية، تحتوي على قضايا مختلفة، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع، حيث يعرض كل متدرب الحلول التي أتخذها نحو كل قضية لتتم مناقشتها، ومن خلال تلك المناقشة، يصل الجميع إلى اتفاق، أو قد لا يتم الاتفاق على الحلول المناسبة، وتكمن أهمية هذا الأسلوب من التدريب في أن يدفع المتدرب إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة، وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم عادة.¹

4. **المناقشة الجماعية:** عندما يريد المدرب عليه ان يثير روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم، على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعة، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (من 4 إلى 6 أشخاص)، ويلعب المدرب دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها البعض.²

المطلب الثالث : أنواع التدريب.

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع التي نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية مايلي:³

- **أولاً: التدريب حسب الوظائف:** يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع الآتية:
 1. **التدريب التخصصي (الفني):** يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.
 2. **التدريب الإداري:** يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات والمشتريات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانب هام من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات. ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب.⁴

¹ مهدي حسين زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 114 .
² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996، ص 344 .
³ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 8
⁴ رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010، ص 03.

- ثانياً: التدريب من حيث المكان والموقع: يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى¹
1. تدريب داخلي (داخل المؤسسة): يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.
 2. تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه): يتميز بكونه يتيح آفاق لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية. ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي.
- ويوضح الشكل التالي الفرق بين التدريب الخارجي والتدريب الداخلي:

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص19.

الجدول رقم (1): الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي.

التدريب الداخلي.	التدريب الخارجي.
- يتم في مواعيد العمل الرسمية.	- يتم في مواعيد العمل غير الرسمية.
- يتم في بيئة العمل الفعلية.	- يتم في بيئة خارجية.
- يتم باستخدام أدوات ومعدات ونماذج العمل الفعلية .	- يتم باستخدام معينات وتسهيلات العمل تدريبية.
- يقوم به المشرف أو قدامى العاملين.	- يقوم به مدربون محترفون.
- انخفاض التكلفة .	- لايسبب اضطراب في العمل.
- الممارسة العملية.	- لايسبب حوادث أو إصابات.
- تقدم المتدرب بسرعة.	- ارتفاع التكلفة.
- اضطراب لخطة العمل-	- التركيز على الجوانب النظرية.
- إصابات وحوادث-	- لايتيح للمتدرب سرعة مدى تقدمه في التدريب.
-عدم مراعاة المبادئ التربوية النظرية والسلوكية.	

المصدر : حسن أحمد الطعاني، " التدريب"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص19

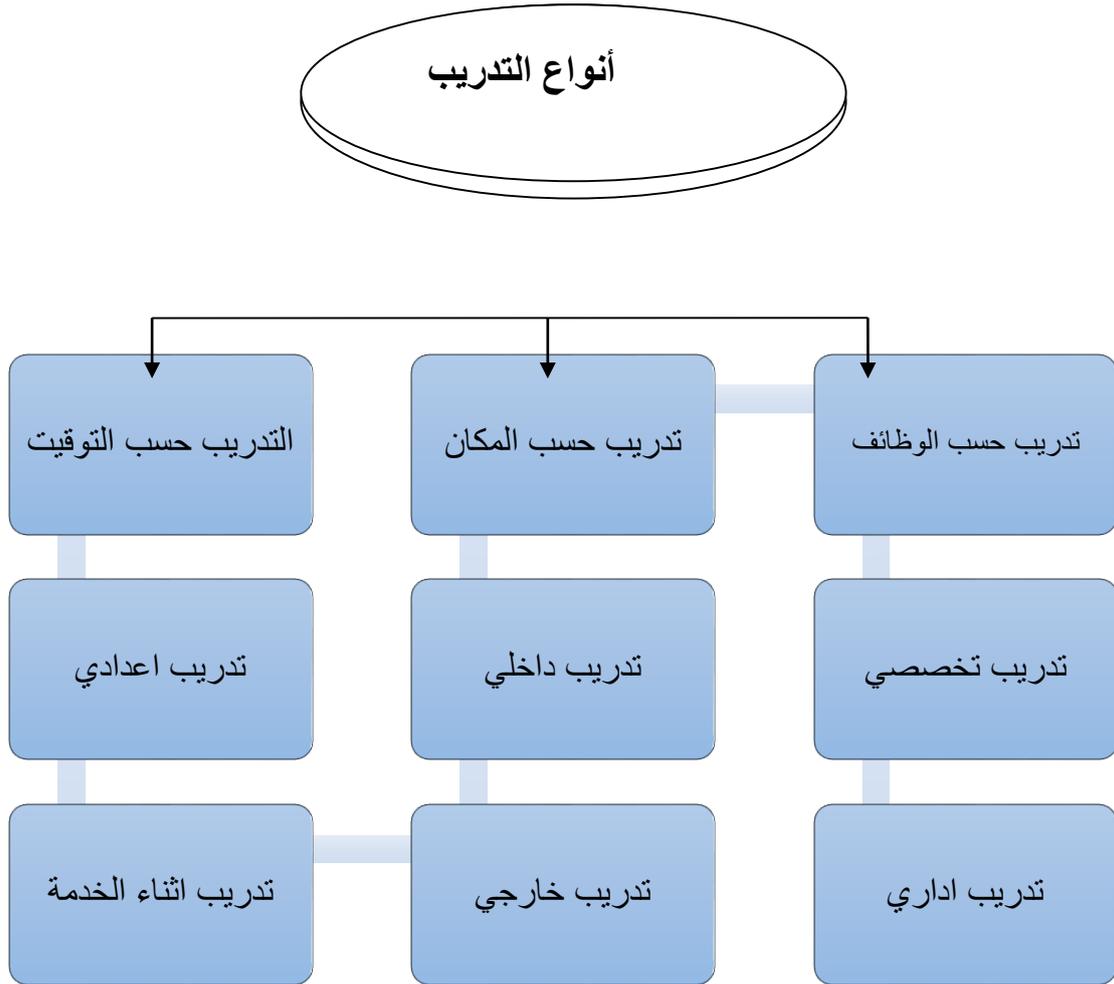
ثالثاً: التدريب من حيث التوقيت :ينقسم التدريب من حيث التوقيت إلى النوعين الآتي:

1. التدريب الإعدادي (قبل الخدمة) :ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات، ووفقاً لهذه الخاصية فإن المتدرب إما يكون جديداً على العمل بصفة عامة، كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل، أو أن يكون منتقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضاً مسمى التدريب التمهيدي.
2. التدريب أثناء الخدمة :هو التدريب الذي يتم للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، وتقوم بعض المؤسسات بتنفيذ هذا التدريب في مكان العمل، وهذا يعرض التدريب لمؤثرات أو سلبيات مثل

انشغال المدربين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء وقت كافي للتدريب، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى تنفيذ التدريب بعيدا عن بيئة العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وابعاد المتدربين عن ضغط العمل.

والشكل الآتي يلخص مختلف أنواع التدريب المذكورة آنفا:

شكل رقم(1): أنواع التدريب.

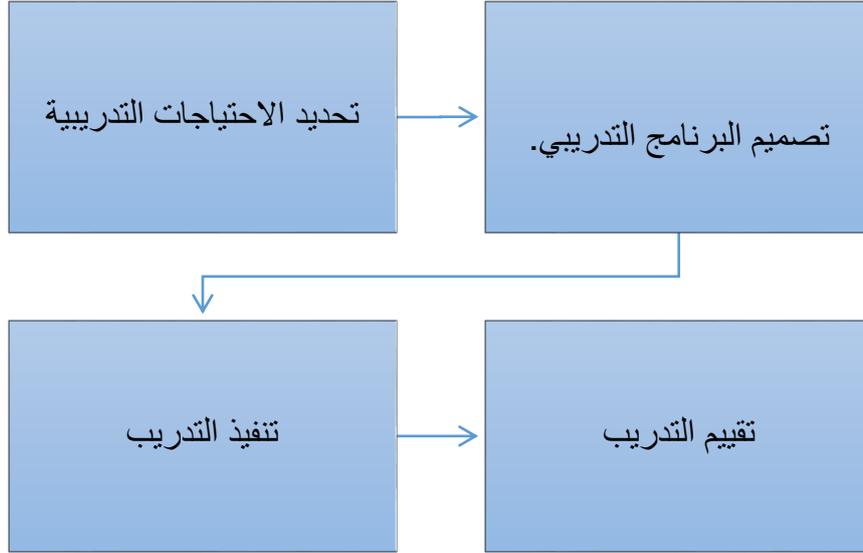


المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002ص210.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية للمستخدمين التقنيين.

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، حتى يتم وضع خطة تدريبية سليمة تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، إذ أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة والمتدربين، والشكل الأتي يوضح موقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة أساسية من مراحل التدريب.

شكل رقم (2): مراحل العملية التدريبية.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002ص219. بتصرف

المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملا أساسيا من عوامل نجاح التدريب الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، فهي التي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح، وهي تمثل القدر المطلوب تزويد المتدربين به كما ونوعا من المعلومات والمهارات والاتجاهات.

هناك من يعرف الاحتياجات التدريبية أنها: "ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات، يتم تحديدها بناء على أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف، وماهية التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المؤسسة"¹.

بناء على هذا التعريف يمكن التمييز بين جانبيين للاحتياجات التدريبية، وهما:

¹ مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004.

- جانب قوة، يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية، أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.
 - جانب قصور أو ضعف، يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الأفراد، يراد تغييرها أو استبدالها بخصائص وصفات مرغوبة مرتبطة بالأداء، وذلك عن طريق التدريب.
- كما يعرفها البعض على أنها: "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في مؤسسة ما، لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء"¹

من خلال هذا التعريف يمكن اعتبار أن الاحتياجات التدريبية تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها، وأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية مهمة لنجاح البرامج التدريبية للمؤسسة.

وتعرف حاجة التدريب أيضا على أنها: " فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها، سواء في المهارات أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية"²

في ضوء ذلك يمكن القول بأن حاجات التدريب من حيث بعدها الزمني، ذات ثلاث أبعاد هي:

-الحاجة من منظار تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلا أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن.

-الفجوة من منظار حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمنوي تبنيها من قبل المؤسسة.

وأخيراً، هناك من يعتبر الاحتياجات التدريبية على أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم، وفق لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات"³

¹ كمال يونس، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 27 - 29 جوان 2006، عمان.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 458.

³ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص

يتبين مما سبق أن تحديد الاحتياجات التدريبية عبارة عن:

- الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات، وما هو موجود فعلا منها.
 - مجموعة التطورات المطلوب تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين.
 - يهدف إلى التغلب على مشاكل العمل والإنتاج بالمؤسسة.
- من كل التعارف السابقة، يمكن اعتبار أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عبارة عن خطوة تركز بصفة عامة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة، وقد تشمل هذه الخطوة زيادة مهارات العاملين في المستويات التنفيذية أو تطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات، أو تطوير أداء القيادات الإدارية وزيادة قدراتهم على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، أو زيادة مهارات الاتصال¹ ويعتقد آخرون أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار¹
- احتياجات المؤسسة.
 - احتياجات الأفراد.

الجدول (2): الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والأفراد في المؤسسة.

احتياجات المؤسسة.	احتياجات الأفراد.
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناء على تقويم قدرات العاملين.	- تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين.
- مواءمة احتياجات المؤسسة و احتياجات الأفراد.	- تحدد وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية.
- إعداد والإشراف على المسار الوظيفي للعاملين.	- وفق بدائل متاحة داخل المؤسسة وخارجها.
	- وفق الاهتمامات والاتجاهات المتغيرة لمراحل العمل.

المصدر: حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان، 2002 ص218

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة من الخصائص هي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، 2005 ، ص458.

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المؤسسة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمثل احتياجات المؤسسة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول، كما قد تأخذ السمة الجزئية فنقتصر على بعض وحدات المؤسسة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما أتمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المؤسسة التدريبية والتطويرية.
 - اختلاف الاحتياجات التدريبية في مؤسسة ما عن الاحتياجات التطويرية في المؤسسة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها (المتعلقة بدور الأفراد في أداء المؤسسة)، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.
 - صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المؤسسة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة، وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.
 - صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها¹.
- المطلب الثاني : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.**

يجمع الكثير من الباحثين على وجود ثلاثة أساليب رئيسية يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لأي مؤسسة إدارية بشكل عام وهي: تحليل المؤسسة، تحليل الوظيفة (العمل)، وتحليل الفرد. وتتم هذه الأساليب الثلاث في إطار التحليل الشامل للنظام التدريبي بهدف التعرف على الأوضاع التنظيمية الإدارية للمؤسسة، ومحاولة اكتشاف أوجه النقص أو القصور فيها تمهيدا لتحديد المجالات التي يمكن علاجها أو تطويرها من خلال النشاط التدريبي² ، وسوف يتم تناول هذه الأساليب بشيء من التفصيل كمايلي:

- **أولاً: تحليل المؤسسة:** يقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وأهداف المؤسسة بقصد التعرف على الأهداف المنوطة بها والموارد المتاحة لها وتحديد المشكلات والمعوقات بهدف تحديد الحاجات التدريبية³.
- ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة كما يلي:

1. **دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمؤسسة:** تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود و استمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع

¹⁻² السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية"، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001 ، ص24 .

³ مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، مرجع سبق ذكره، ص192

- هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهماها من قبل العاملين يساعد كثيراً في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية.¹
2. **تحليل الهيكل التنظيمي**: يتم تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال بينها، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف.²
3. **تحليل المناخ التنظيمي**: يتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر عن العمل، إصابات العمل وشكاوي وتظلمات العاملين.³
4. **دراسة تطور المؤسسة**: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والتسويق، في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة والمشابهة لعمل المؤسسة، والغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية، وبالتالي تحديد الاتجاهات التدريبية وطبيعتها وموقعها.⁴
5. **تحليل القوى العاملة للمؤسسة**: يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المؤسسة، كذلك التعرف على حاجاتها الحالية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل، ووفاء) إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية.⁵
6. **تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها**: يهدف هذا التحليل إلى دراسة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة و الجهود التي يبذلها الفرد بهدف الوقوف على درجة وضوح وشمول، ومعرفة أفراد المؤسسة بهذه السياسات والتزامهم.⁶
7. **تحليل مؤشرات الكفاءة**: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة من مؤشرات الأداء للأفراد ومعرفة مواطن القوة والضعف، وذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها وإن كانت بشرية أو إدارية، و اقتراح السبل لمعالجتها وإعداد البرنامج التدريبي الملائم لها.⁷

1 السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص24

2-2 نادر احمد أبو شيخة، عمان، الأردن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009 ، ص272

4 السيد عليوة، مرجع سبق ذكره ، ص25

5 نادر احمد ابو شيخة، مرجع سبق ذكره ، ص273

6 ياغي، محمد عبد الفتاح، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1996 ، ص84

7 حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص19

8. **تحليل الوظيفة**: يقصد بتحليل الوظيفة لأغراض التدريب، الدراسة التفصيلية لمحتواها ومعايير الأداء المطلوبة، من حيث الجودة والمخرجات والمعارف والمهارات، والمؤهلات المطلوبة لتأديتها بطريقة مرضية، وبما يعنى بمعايير الأداء.¹
- **ثانياً: تحليل الفرد (السلوك)**: يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته ومؤهلاته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء الوظائف الأخرى المستقبلية، أي تحديد نوع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج الفرد إلى زيادتها أو تحسينها. ويتم تحليل الأفراد وفقاً للآتي:²
1. **تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي**: من خلال تقسيم الأفراد على مستويات تتناسب مع الدرجات الوظيفية التي يشغلونها، لأن هذه التقسيمات تؤثر في عناصر الخطة التدريبية بحسب المستوى الوظيفي للمتدربين، ولأن الهدف من تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي هو تقسيمهم إلى فئات متجانسة بغرض تحقيق أعلى درجة من الفعالية التدريبية.
 2. **تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي العام**: ويعني ذلك تقسيم الأفراد بحسب الاختصاص الوظيفي العام، ويخدم هذا التحليل في إختيار الموضوعات العامة للتدريب، خاصة إذا كان هدف التدريب زيادة المعرفة، كما يساعد هذا التحليل على اختيار طرق التدريب المناسبة لكل تخصص.
 3. **تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الدقيق**: حيث يتم ذلك من خلال وصف الوظائف ودراسات العمل، ويساعد ذلك في اختيار المادة التدريبية التي ستستخدم فعلاً، ودرجة العمق، ولهذا فإن الموضوعات الدقيقة للتدريب سوف تحدد بدقة ووضوح من خلال تحليل بيانات التخصص الوظيفي الدقيق.
 4. **تحليل الأفراد حسب المؤهل الأساسي**: ويعني ذلك تصنيف المتدربين حسب المؤهلات سواء من حيث نوع المؤهل أو مستواه، ويهدف هذا التحليل إلى إيجاد تجانس بين فئات المتدربين من ناحية، واعداد الجرعة التدريبية المناسبة، وبالتالي جعل العمل التدريبي أكثر كفاءة.
 5. **تحليل الأفراد حسب المؤهلات الإضافية**: يعني ذلك، المؤهلات غير الأساسية التي يحصل عليها العاملين كمؤهل إضافي، بعضها تتناسب مع متطلبات العمل والبعض لا يتناسب، مع تحليل هذه المؤهلات الإضافية يسهم في تحديد الأفراد الذين يصلحون للعمل كمدرّبين.
 6. **تحليل الأفراد حسب الموقع التنظيمي بالمؤسسة**: يتم ذلك من خلال معرفة الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد، ومعرفة مؤهلاتهم، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من التجانس، بالإضافة إلى إمكانية تشكيل عناصر العمل التدريبي لتكون أكثر فاعلية.

¹ سمير محمّد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 134

² عبد المجيد بن سليمان الجربوع، " دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 43

7. تحليل الأفراد حسب مدة الخدمة: يعني إعطاء معيار للتصنيف والتمييز بين المتدربين، لأن مدة الخدمة تعكس درجات مختلفة من المعرفة الوظيفية والقدرة على الاستيعاب ومتابعة التدريب والقدرة على التكيف وقبول التغيير.
8. تحليل الأفراد حسب التدريب السابق: يتم تصنيف المتدربين حسب التدريب الذي سبق أن حصل و عليه كما ونوعا، والهدف أن يؤخذ التاريخ السابق للمتدرب في الاعتبار عند تصميم العمل التدريبي الجديد حتى لا يتكرر التدريب السابق مع التدريب الحالي أو يكون أقل مستوى منه.
9. تحليل الأفراد حسب تقديرات الكفاءة: يهدف هذا التحليل إلى تحقيق التجانس بين المتدربين حسب تقارير الكفاءة، ويؤخذ ذلك من آخر تقرير كفاءة أو متوسط عدد من التقارير.

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

هناك عدة طرق تستخدم في جمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم في المؤسسة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة والوظيفة والعامل، ومن أهم طرق تحديد الاحتياجات التدريبية مايلي:

- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

1. المقابلات الشخصية: تتم مع شاغل الوظيفة نفسه ومع رئيسه المباشر، وتتم أيضا بصورة مزدوجة مع الرئيس والمرؤوس للحصول على معلومات واقعية عن حجم العمل والأجزاء التي يتكون منها ودرجة صعوبة الوظيفة أو سهولتها، وشعور الموظف إزاء عمله وإزاء الآخرين وعلاقته برئيسه المباشر وزملائه في العمل. وإذا تم استخدام المقابلة بأحسن طريقة تصبح وسيلة.
2. الاستبيان: يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عليها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبى الغرض الذي جاءت من أجله... الخ، ومن مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، أما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.
3. الاختبارات: يمكن عقد اختبارات تحريرية للعاملين لقياس مستوى المعارف والمهارات الوظيفية. التي يمتلكها الفرد، وتتميز هذه الطريقة بانخفاض التكاليف وسرعة النتائج التي يمكن الحصول عليها، وسهولة المقارنة بين تلك النتائج، ومن ثم سهولة تحويلها إلى برامج تدريب.
4. المقارنة بين الأفراد الممتازين وذوي الأداء الضعيف: تستخدم هذه الطريقة تحديد الفروق بين الأداء الناجح والأداء غير الناجح، وتقدير ما إذا كان الفرق في ضعف الأداء ناتج عن الحاجة إلى التدريب أم إلى ظروف أخرى مرتبطة بالإدارة، أو تنظيم العمل، أو ضعف في قدرات الفرد واستعداداته.

5. **دراسة التقارير والسجلات** تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تنتم بالموضوعية، مم يصعب الإعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 6. **الاستشارات**: وهي طريقة لمعرفة آراء المتخصصين أو الممارسين وذوي الخبرة في مجالات عمل معينة أو في مؤسسة ما لتحديد احتياجاتها التدريبية، ومن أهم هذه الاستشارات الخارجية، اللجان، المؤتمرات، اختصاصي التدريب... الخ.
 7. **نتائج تقييم الأداء**: يمكن الإعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد العديد من مجالات تنمية الأداء، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعكس احتياجات تدريبية حقيقية تكشف عنها ظروف الممارسة الحقيقية.
 8. **شكاوي العملاء**: تعكس هذه الطريقة مستوى جودة الخدمة المقدمة من الموظف إلى متلقي الخدمة بشكل مباشر، وإذا ما تميزت تلك الشكاوي بدرجة عالية من الموضوعية فإنها تصبح مصدر أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 9. **مسح الأحداث الحرجة**: الحدث الحرج عبارة عن واقعة أو موقف من المحتمل أن يكون له آثار مهمة على عملية أو مهمة أو نتيجة أعمال، وتتطلب هذه الطريقة من المشاركين أن يصفوا حادثة أو تصرف تم بشكل خاطئ وتحديد سبب أو أسباب ذلك، وتحديد ما إذا كان من الممكن التنبؤ لهذا الموقف وكيفية تجنبه إذا كان ممكناً.
 10. **دراسة الحالة**: تستخدم هذه الدراسة في حالات كثيرة من أجل تحفيز العمال، وذلك بطرح سؤال عام في موضوع متخصص على مجموعة متجانسة من العمال، حيث يتم تسجيل إجاباتهم مباشرة ودون تعديلات، وبعد انتهاء الوقت المحدد للإجابات تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لتحديد جوانب النقص في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد، ومدى حاجتهم للتدريب.
- **المشاكل التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:**
- على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفائدتها التي تعود على الفرد والمؤسسة، إلا ان هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أو تحول دون دقتها، وبالتالي تؤثر سلباً على فعالية البرنامج التدريبي وكفاءته.
- ومن أهم المشاكل التي تواجه مخطط العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ما يلي:
- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق العاملين معه في برنامج معين، لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لهؤلاء الأشخاص، لكن ليحقق رغبات شخص ما أو رغبات رئيسته في الالتحاق بمثل هذا البرنامج، ويكون لهذا آثار سلبية، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المؤسسة.
 - عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن

احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.

- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات للوحدات التنظيمية الأخرى، الاعتقاد الخطأ بأن مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أنّ هناك مشاكل لا تعود أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية ما.

- الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمؤسسات أخرى بدلا من إجراء الدراسة العلمية.

- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات المستقبلية، مما يجعل التحديد غير دقيق¹.

وهناك أيضا بعض الصعوبات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة و إمكاناتها التدريبية، وربما يؤدي ذلك إلى عجز إدارة التدريب عن توفير بيانات محددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة لشغلها.

- قلة الدراسات العلمية التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خاصة بالأجهزة الحكومية، مما يترك المجال مفتوح أمام م ا ركز ومؤسسات التدريب للاستعانة بمؤشرات للحاجات التدريبية عن طريق الاعتماد على اقتراحات المتدربين.

- غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح المعد بأسلوب علمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المؤسسات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة تحديد مستوى التأهيل اللازم لتشغيل كل وظيفة، وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة بشكل موضوعي.

- عدم وجود مقررات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح، والاعتماد على التقدير الشخصي للمقررات الوظيفية التي يتعذر معها إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة.

- قلة الخبرات والكفاءات لدى بعض العاملين في مجال التدريب، التي أدت إلى تخلفهم عن استخدام أحدث الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام أساليب تقليدية في ذلك، والذي يؤدي بالتالي إلى تأثير سلبي في تصميم وتنفيذ الخطوات التدريبية.

¹أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص274

- عدم تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطرق تنفيذها، بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين¹.
- مما سبق يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أساس نجاح العملية التدريبية، ومنه فإن أي خلل في هذه المرحلة سيؤدي إلى تقديم برامج تدريبية متكررة ونمطية بعيدة عن الاحتياج الفعلي للمتدربين وللمؤسسة، وبالتالي هدر الوقت والجهد والمال دون فائدة، مما يترتب عليه الإخفاق.

المبحث الثالث: تقييم فعالية التدريب

يعد التزام المؤسسة بمبدأ التقييم والمتابعة بصفة مستمرة لعملية التدريب لدراسة المعوقات وابتكار الحلول أمر ضروري لا بد من الاهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال، ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة، إذ يتم تخصيص مبالغ كبيرة لعملية تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات التي تهتم بعملية التدريب، لذلك تحتاج للقيام بالتقييم للتأكد من تحقيق الأغراض المستهدفة والوقوف عند نواقص الخطة التدريبية. لذا سيتم التركيز في هذا المبحث على مفهوم وأهمية تقييم العملية التدريبية، مجالات التقييم والمتابعة، وكذا خطوات ومعايير تقييم فعالية التدريب.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم العملية التدريبية:

- أولاً: مفهوم تقييم العملية التدريبية:

يعتبر تقييم التدريب من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزء متمم لعملية التدريب، ويمكن القول أن كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعاريف في مجال التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة عاملها.

ورغم كثرة التعاريف، يمكن اعتبار عملية التقييم على أنها: الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي²

ويفهم من التعريف أن المؤسسة في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم، وهذا لعدة أسباب لعل أبرزها مايلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له؛
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل؛
- معرفة مدى ملائمة الموارد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الأدوار، حالة

¹سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص146

²مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002، ص14

دراسية وغيرها من الأساليب الأخرى).

كما يمكن تعريف عملية تقييم التدريب على أنها "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها، أو هي عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرّبين والمتدربين"¹

كما يمكن تعريف عملية تقييم التدريب على أنها "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها، أو هي عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرّبين ومما سبق يمكن القول بأنّ عملية تقييم العملية التدريبية تهدف إلى " معرفة الدرجة التي تم بها تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف الموجودة في البرامج التدريبية"² ومن مختلف التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن هناك العديد من المبررات التي تدفع المؤسسات إلى تقييم مدى نشاط التدريب، من أبرز هذه المبررات ما يلي:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التدريب للأهداف المخططة؛
- تحديد مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلى الواقع العملي؛
- تحديد التكلفة والعائد من نشاط التدريب؛
- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الاستمرار في تقديمها أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.

ومن ثم فإن عملية تقييم التدريب تصبح بالنسبة للمؤسسة ضرورة لا غنى عنها حتى تحصل على معلومات تمكنها من إجراء تقدير سليم لمدى العائد الذي حققه الاستثمار في التدريب من مال ووقت، وبعبارة أخرى فإن التقييم يوضح ما إذا كان التدريب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بمزيد من السهولة واليسر و إلى أبعد حد، باعتباره يهدف إلى قياس نتائج وفعالية برنامج التدريب وإبراز الإيجابيات والسلبيات والانحرافات التي لم تعالج من خلال التدريب.

-ثانيا: أهمية تقييم العملية التدريبية:

تعمل المؤسسة في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغيير المستمر، كما أن التخطيط السليم لبرامج التدريب يقتضي دراسة النتائج السابقة، وهذا من أجل تفادي نواحي الضعف والاستفادة من نقاط القوة والتعرف

¹حنا نصر لله، مرجع سابق ، ص237

²Serge BARZUCCHETT, *Evaluation de la formation et performance de l'entreprise* , Edition liaisons, Paris, 1995, P154.

على فرص النجاح ومعوقاته، فانطلاقاً من المعلومات التي يتيحها التقييم يتم التخطيط للبرامج التدريبية اللاحقة والقيام بالتغيير أو التعديل أو التطوير، وكثيراً ما يرجع سبب فشل البرنامج التدريبي أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه، وهذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم والفعال للتدريب.

تعتبر عملية التقييم عملية متكاملة، تبدأ قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتستمر أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج، رغم أنّ العديد يعتبر أنّ هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية، إلا أن الحقيقة أنها تكون طوال العملية التدريبية لتجنب أيّ خطأ يمكن الوقوع فيه، وهي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل، وفي ضوء ذلك فعلمية تقييم البرنامج التدريبي تأخذ الأبعاد الآتية:¹

-البعد الأول : تقييم المدخلات من خلال التأكد من وجود حاجة حقيقية للبرامج، وأيضاً مدى فعالية التسهيلات المادية والفنية والبشرية في تحقيق الهدف من التدريب.

-البعد الثاني: تقييم مستوى عملية تنفيذ البرامج من خلال إختيار المدرب المناسب واستخدام أساليب التدريب التي تتوافق وطبيعة البرنامج.

-البعد الثالث: تقييم المخرجات النهائية للبرنامج وذلك من خلال التعرف على المعلومات والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها من البرنامج وأيضاً مدى القدرة على ترجمة ذلك إلى سلوك فعلي في الواقع العملي. فعلمية تقييم البرامج التدريبية تعد من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأنّ مسؤولي خبراء التدريب في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي الوقت نفسه، هم مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام .

فبالنسبة للأفراد فإنّ التقييم يقوم بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة ضمن أهداف التدريب، كما أنه إمكانية للتحقق من أنّ الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها من خلال التدريب، كذلك يساعد التقييم على إعانة المتدرب من تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من معارف ومهارات من خلال التدريب، ولا سيما أنّ التقييم يعتبر شرط ضروري وأساسي لضمان فعالية التدريب وتحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم².

كما يعتبر تقييم فعالية التدريب جزء هام من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء في أنه يوضح ما إذا كانت أنظمة مخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، و بالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنتج في المستقبل أم لا، و اذا كان هذا هو الحل فإنّ التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل ، فالتقييم يعد جد مهم

¹محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004 ، ص151 .

²بخوش الصديق، " الإدارة الإستراتيجية للتكوين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثالث، 2006 ، ص12 .

بالنسبة للأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة هامة، يدل على نجاح المؤسسة والأفراد معا، ويوضح مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، لهذا تعتبر عملية التقييم مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مساهمهم العملي¹.

المطلب الثاني: مراحل تقييم ومتابعة التدريب:

التدريب الناجح هو الذي يساهم بصورة واضحة ومباشرة في زيادة حساسية الفرد للتغيير والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم يصبح التدريب تدعيما فيما يتعلق بتفكير وسلوك الأفراد، وتحقيقا لإشاعاتهم وحاجاتهم النفسية من ناحية ومؤسساتهم من ناحية أخرى، وعلى هذا يكون التدريب عاملا مرشدا في الوصول إلى نتائج ملموسة للأفراد والمؤسسة ومحققا لمطالب التكيف وحاجات الأفراد والمؤسسة، وتعتبر عملية التقييم من العمليات المعقدة في عملية التدريب، لأنها تتطلب إصدار حكم، لذا تتضمن العديد من العناصر والاختبارات، ومن الأمور التي تأخذ بعين الاعتبار عن تقييم البرنامج التدريبي، مدى تحقيق البرنامج للأهداف المطلوب تحقيقها.

وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف يجب أن تمر مرحلة التقييم بالمراحل الآتية:

أولا: مرحلة التقييم قبل التنفيذ :

تهتم هذه المرحلة بتقييم الخطوة الأولى والثانية في العملية التدريبية تخطيط الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وفي هذه المرحلة يقوم أخصائي تدريب المدرب أو مدير التدريب بالتأكد من² :
-ارتباط احتياجات التدريب بأهداف وسياسات المؤسسة.

- التنبؤ بعوائد التدريب ومنافعه على المؤسسة والوظيفة والعاملين، وإعلام العاملين بذلك لتنمية الاستعداد والدافعية للتدريب لديهم.

- اختيار البرنامج التدريبي المناسب، أو تصميم برنامج تدريبي يتفق مع احتياجات المؤسسة والعاملين. فتقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ يعني ضرورة التأكد من احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع، واحتواء المادة التدريبية لتحقيق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها ولأجلها البرنامج. و انطلاقا من أن التدريب يساهم في تغيير السلوك

¹أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص355 .

²عبد المحسن فالح اللحيد، "ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، (2-4) مارس، 1994 ، ص248،

المهني والوظيفي إلى الأفضل، فإن المتدرب هو المحور الأساسي لنظام تقييم التدريب، حيث أنّ هذا النظام سيتضمن متابعة وتقييم المتدرب قبل وأثناء وبعد انتهاء تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مدى التقدم الذي يحرزه المتدرب أولاً بأول في معلوماته ومهاراته، وسلوكياته، لذا يتم تقييم المتدرب قبل تنفيذ التدريب للتعرف على نواحي القصور لديه في المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب تطويرها أو تعديلها، حيث يتم تقييم ثلاث جوانب هي¹:

السلوك المهني للمتدرب :من حيث معدلات أدائه في عمله ومدى جودة هذا الأداء .

السلوك التنظيمي :من حيث ولائه لعمله وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، وتعامله مع زملائه ورؤسائه.

المعلومات والخبرات الموجودة لديه قبل التدريب :من حيث إلمامه بلوائح ونظم وقوانين المؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً: مرحلة التقييم أثناء التدريب :تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما² :

-**تقييم خطوة تنفيذ البرنامج التدريبي** :وتشمل تقييم منهج وأسلوب التدريب، الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب.

-**تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي** :يشمل هذا المقياس على مدى ارتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويأتي دور التقييم في هذه المرحلة لتصحيح مسار البرنامج بما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين، إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهذه المرحلة تشمل³ :

- التأكد من أنّ نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب % 100

-ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤوليته في البرنامج، ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي والإجابة على الأسئلة.

-ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

وباعتبار المدرب أحد أضلاع المثلث التدريبي الهامة التي تشكل ركيزة لنجاح العملية التدريبية، حتى أنه يمكن القول أن المدرب هو الركيزة الأهم، فإنه يوجد الكثير من المعايير التقييمية للمدرب والتي منها:

¹مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، " الرقابة الإدارية مدخل كمي"، عمان الأردن، دار حنين، 1995 ، ص343

²عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سبق ذكره، 249

³مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، مرجع سبق ذكره، ص34

المؤهلات العملية والخبرة التدريبية، شخصية المدرب، والتحضير والاستعداد للتدريب، حيث ينعكس ذلك كله على مستوى الأداء التدريبي، وتعتبر طريقة تدريب المدرب من أهم مؤشرات تقييم حسن أداء المدرب، والذي يترك أثر واضح في المتدربين من خلال ما يلي:¹

-**تقديم الجلسة:** يمثل التقديم أو العرض من خلال الجلسة التدريبية أول المراحل للعملية التدريبية، حيث يتم فيها تهيئة المتدربين نفسي لتلقي التدريب من خلال عدد من الإجراءات، منها جلب الانتباه وتوضيح المخرجات التدريبية.

-**تسهيل التعليم الجماعي:** حيث أنّ المدرب ليس هو المصدر الوحيد للتعلم وأنّ منح المتدربين الفرصة ليتعلم بعضهم من بعض تمثل أحد أهم جوانب الأداء التدريبي المتميز، ويأتي ذلك من خلال الانفتاح على المتدربين وكسر الحاجز بينهم، وتشجيع مشاركة المتدربين زملائهم بخبراتهم وتجاربهم واقتراحاتهم، وتحفيزهم على طرح الأسئلة.

-**المراجعة:** على المدرب أن يتأكد من استيعاب المتدربين لموضوع التدريب، من حيث المهارات والخبرات والمعارف، وذلك من خلال المراجعة التي تتم بالربط والتلخيص.

-**إدارة الوقت بفعالية:** إذا لم يتمكن المدرب من إدارة وقت الجلسة التدريبية بفعالية فإنه سيضطر إلى اختصار بعض الوقت المخصص لمواضيع لاحقة، وهذا قد يؤثر على فعالية التدريب وتحقيقه لأهدافه بتوازن.

- **صحة الإلقاء:** تعتبر سلامة اللغة وبلاغتها من أهم مؤثرات العملية التدريبية.

-**ربط الموضوع بالواقع العملي:** يمثل التدريب الذي لا يربط بالواقع العملي مجرد محاضرة نظرية قد يصعب على المتدربين استيعابها وربطها بواقعهم وتجاربهم ودورهم ومهامهم الوظيفية.

-**تحقيق أهداف الدورة التدريبية:** يتوجب على المدرب أن يتأكد من حين لآخر من انه يسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهداف الدورة التدريبية (البرنامج التدريبي)، لهذا لا بد من الربط بين مواضيع الجلسات والأهداف التدريبية في بداية ونهاية الجلسة التدريبية وتذكير المدربين بها.

ثالثا: مرحلة التقييم بعد التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس ما حققه البرنامج التدريبي ككل من تلبية للاحتياجات التدريبية المصمم من أجلها، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب. حيث يتم تقييم العناصر السابق ذكرها في متابعة

¹مبادرة استقلال القضاء والكرامة الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص06

وتقييم البرنامج أثناء التنفيذ مرة أخرى لجميع مكونات البرنامج التدريبي للتعرف على ثغرات الأداء ونقاط الضعف والخلل الذي حدث أثناء التنفيذ والعمل على تطوير البرنامج للمرات القادمة¹.

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

1. **تقييم رد فعل المتدربين**: عادة تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي، إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب، وهنا يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التدريبي، ويشمل هذا أهداف البرنامج، وموضوعات التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج ومدته، قاعات التدريب والمدرّب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي، ويعتمد على هذا النوع من التقييم في تطوير عملية التدريب بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير.

2. **تقييم أثر التدريب**: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التدريب من منطلق أن هدف التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة، وإذا كان الأمر كذلك فإن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التدريبي، والتأكد من ذلك هو أحد وأهم أولويات مدير التدريب في المؤسسة وهدفه الأخير².

ويتم من خلال هذا التقييم قياس أثر التدريب على سلوك أداء الموظفين والتي يجب أن يكون مرتبط

بالعوامل الآتية:

- سياسة وأهداف المؤسسة والمشكلات الحالية التي تواجه المؤسسة .
- توقعات وخطط المؤسسة المستقبلية .
- الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والعمل والفرد .

المطلب الثالث: خطوات وتقنيات تقييم عملية التدريب:

أولاً: خطوات تقييم عملية التدريب :

تمر عملية التقييم بالعديد من الخطوات العملية التي يجب القيام بها قبل تنفيذ أي برنامج تدريبي وأثناءه وبعده، بحيث توضح هذه الخطوات الأسس أو الكيفية التي يتم بموجبها تقييم البرامج التدريبية، وبالرغم من الاختلاف الذي قد يبدو في الأسلوب الذي يتم وفقه تحديد خطوات التقييم من باحث إلى آخر فإنهم جميعاً يتفقون على الإطار العام الذي يحكم عملية التقييم التي تتلخص في الخطوات الخمس الأساسية الآتية:

¹حنا نصر لله، مرجع سبق ذكره، ص238 .

²عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سبق ذكره، ص25 .

شكل رقم (3) خطوات تقييم عملية التدريب.

تقويم النشاط التدريبي و قياس الفعالية و العائد

متى يتم ؟

بعد التدريب	اثناء التدريب	قبل التدريب
<ul style="list-style-type: none"> • قياس مدى التعلم. • قياس فاعلية التدريب. • اكتساب مهارات جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستيعاب • المشاركة • الوسائل التدريبية المساعدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • قياس الاسس المناسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية. • دقة اختيار المدربين. • معدلات الاداء.

المصدر : عبد الرحمن توفيق، "تقييم التدريب"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، بنك القاهرة، مركز الخبرات المهمة للأداء ، 1998 ، ص5.

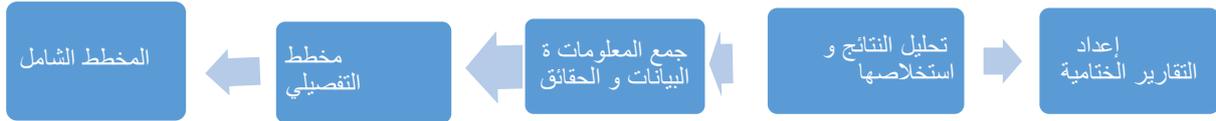
1. وضع مخطط شامل لتقييم العناصر المكونة للبرنامج التدريبي برمته :بحيث يبدأ تخطيط تقييم التدريب بوضع الأسس التي يتم وفقها دراسة الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التدريبية للمؤسسة وتقييمها، بالإضافة إلى وضع الضوابط والأسس التقويمية للتأكد من مدى تمثيل الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها للاحتياجات الفعلية للمؤسسة، ومدى كفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية وقدرتها من حيث المادة التدريبية والمدرّب والمتدرب والأسلوب، والوسائل والمكان والوقت التدريبي على مواجهة الاحتياجات التدريبية التي تم تقريرها عند تصميم البرامج من مرحلة تخطيط التدريب، كما يجب وضع خطط التقييم الكفيلة بدراسة التكلفة الكلية لكل برنامج ومقارنته بالعائد المتوقع منه، وبعد اطمئنان المقيم والتأكد من كفاءة التخطيط للبرامج التدريبية وفعاليتها تبدأ الخطوة الثانية من المرحلة التخطيطية.
2. المخطط التفصيلي :يشمل تحديد أهم العناصر الأساسية والفعالة التي يجب تقييمها، ثم تحديد الوسائل والأسس والأساليب والنماذج والأدوات التي يجب استخدامها في جميع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بتقييم البرامج التدريبية وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد الجداول الزمنية المفصلة لكل مرحلة من مراحل التقييم، وتأتي عملية اختيار الأساليب الرياضية والإحصائية المناسبة، واعداد النماذج الخاصة بالاستبيانات و الاختبارات والمقابلات وغيرها من الأساليب الأخرى المستخدمة في تحليل البرامج التدريبية قبل مرحلة جمع المعلومات والبيانات الضرورية، وذلك حتى يتمكن المقيمون من تحديد الوسائل والأسلوب الأمثل لجمع هذه المعلومات والبيانات حول كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي.
3. القيام بالجمع الفعلي للمعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بالبرنامج التدريبي :ذلك حسب ما تقرره متطلبات عملية تحليل التدريب، وتعد هذه الخطوة من الخطوات الإجرائية التي يتم بموجبها التطبيق الفعلي لخطوات التخطيط التي يتم فيها تصميم النماذج الخاصة بجمع المعلومات والبيانات والحقائق

المتعلقة بسير البرنامج التدريبي و إعدادها .كما تعد عملية جمع المعلومات والبيانات بهدف التقييم عملية مستمرة في جميع المراحل التدريبية، سواء تم ذلك أثناء الدراسة المبدئية للعناصر الأساسية للنظام التدريبي برمته، أم الدراسة الاستكشافية للبرنامج، أم أثناء التنفيذ الفعلي له، أم من خلال مشاهدة تطبيق المتدرب لما تم التدرب السلبية أي أ كانت و استخلاصها.

4. تحليل النتائج واستخلاصها: بعد الانتهاء من الحصول على البيانات والمعلومات الهامة والضرورية لعملية التقييم، تبدأ الخطوة الرابعة وهي عملية التحليل واستنباط النتائج المدعمة بالحقائق والبيانات والإحصائيات والجداول والأرقام التي تم جمعها وتصنيفها في الخطوة السابقة، وفي هذه الخطوة تتضح المعالم الأساسية لمدى كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وتبرز العديد من الإجابات للعديد من الأسئلة التي سبق وأن تم طرحها من قبل المقيمين حول الجوانب المختلفة للبرنامج التدريبي.

5. إعداد التقارير الختامية اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية: الهدف من هذه الخطوة هو تمكين متخذ القرار من الإطلاع على الإيجابيات أو السلبيات الناجمة عن البرامج التدريبية المختلف واتخاذ القرار الصائب حيال هذه البرامج المطروحة أو التي تم طرحها وما حققته من نتائج، ويتم ذلك من خلال عرض المقيم للمشاكل التي تواجه التدريب وتحديد الاقتراحات والتوصيات التي يرى تطبيقها لتقليل نتائجها السلبية في المدى القريب أو البعيد، بالإضافة إلى إيضاح الجوانب الإيجابية التي حققها التدريب بهدف تشجيع متخذ القرار على دعم الوحدات التدريبية بالمؤسسة ومساندتها وتطويرها، ويكون ذلك حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): خطوات إعداد التقارير الختامية اللازمة لاتخاذ القرارات الضرورية.



المصدر : عبد الرحمن توفيق، "تقييم التدريب"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، بنك القاهرة، مركز الخبرات المهمة

للأداء ، 1998 ، ص:49.

ثانياً: تقنيات تقييم عملية التدريب :

تعد الأساليب المتعددة والمتنوعة في مجال التقنيات المستخدمة لتقييم العملية التدريبية وقياس نتائجها، من العناصر الأساسية التي ينجم عنها الكم الهائل من المعلومات والبيانات و الحقائق التي تبرز ويتم فرزها وتفتيتها وتحليلها وترجمتها إلى مجموعة من العناصر التي بفضلها يتم تمكين المقيم من بناء أري حول مدى كفاءة البرنامج التدريبي وفاعليته، ومن أهم التقنيات المستخدمة في مجال تقييم وقياس التدريب ما يلي:

1. الاختبارات:

تعد الاختبارات إحدى تقنيات التقييم الشائعة الاستخدام في المجال التدريبي، وتتنوع وتتباين هذه الاختبارات حسب الهدف من العملية التقييمية. فهناك اختبارات عامة شفوية وتحريرية ترتبط إجاباتها بالأهداف التدريبية ولا تعكس أي مهارات سلوكية، وهناك أنواع أخرى من الاختبارات التي تحدد مستوى أداء الأفراد وتعمل على قياس سلوكهم تجاه أعمالهم، كما توجد أنواع أخرى من الاختبارات التي تعمل على تقييم الاتجاهات ومسحها لدى المشاركين بالبرنامج التدريبي، بالإضافة إلى أنّ هناك أنواع أخرى من الاختبارات التي تقوم على تقييم الأفراد أو الجماعات وفقاً لمعايير نمطية محددة من قبل المؤسسة، أو القطاع الذي تعمل به هذه المؤسسة أو المقاييس ومعايير متعارف عليها دولياً، وبالتالي تتباين وتختلف الاختبارات من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة نشاطها والهدف أو الأهداف المنشودة من وراء هذه الاختبارات¹

2. استمارات التقييم:

تمثل استمارة التقييم السابقة الإعداد طريقة منظمة لجمع معلومات مكتوبة من كل المشاركين بعد انتهاء عملية التدريب، ويتم ترتيب الاستنتاجات وتلخيصها في تقرير تقييمي، وقد تجهز استمارات التقييم في صور كثيرة قصيرة أو طويلة، نوعية أو كمية، شخصية أو مجهولة المصدر، موجهة نحو العملية أو موجهة نحو النتائج، وهناك ثلاثة أنواع أساسية من استبيانات ردود الأفعال هي:

-وضع علامة في المربع، وهو ما يشير إلى ما يشعر به كل مشارك تجاه مختلف جوانب التدريب، وتتميز هذه الاستبيانات بالسرعة والبساطة، ولكن ما يعيبها هو أنه يتعذر معرفة المعنى الكامن وراء العلامة المعنية.

- سلسلة من الأسئلة المفتوحة التي تشجع المشاركين على كتابة ردود أفعالهم إزاء مختلف جوانب التدريب، وميزة هذه الطريقة أنها توفر مزيداً من التفاصيل، أما عيبها فهي أنها تستغرق وقتاً أطول لجمع النتائج.

-الجمع بين الشكلين السابقين، مما يحقق أكبر قدر من المزايا، ولكنه قد ينطوي أيضاً على أكبر قدر من العيوب. والغرض من هذه الإستمارات هو استعمالها في نهاية التدريب، وينبغي استيفائها قبل مغادرة المشاركين

¹www.iugaza.edu.ps/ara/research consulté le 11/02/2022

مراكز التدريب، ومن المهم أن يوفر مسئولو التدريب وقت كافي في نهاية التدريب للانتهاء من هذه الاستثمارات¹.

و الغرض من هذه الاستثمارات هو استعمالها في نهاية التدريب، وينبغي استيفائها قبل مغادرة المشاركين مراكز التدريب، ومن المهم أن يوفر مسئولو التدريب وقت كافي في نهاية التدريب للانتهاء من هذه الاستثمارات.

3. الدراسة المقارنة: يتم التقييم عن طريق المقارنة بين مجموعتين مع تحليل العوامل التي جعلت أحد

المجموعتين أكثر استفادة من المجموعة الأخرى، وبذلك يتم التوصل إلى أمرين مهمين هما، نوع البرنامج

التدريب المناسب لكل مجموعة، وأثر البرنامج في تحسين العمل في كل حالة من الحالات²

4. نسبة الحضور كمقياس لنجاح برنامج التدريب: من مبادئ التدريب الناجح أن يعتمد على ميول

المتدربين، فإذا لم يتم رؤية اهتمام المتدربين إلى الدرجة التي يشاركون فيها إيجابيا في عملية تدريبهم،

فإن المجهود المبذول في مثل هذه الحالة يكون فاشلا، ولذلك قد تأخذ نسبة الحضور وتزايدها أو تناقصها

أثناء سير العمل في التدريب دليلا على زيادة الاهتمام بالتدريب من ناحية المتدربين، وبالتالي شعورهم

بالحاجة إليه.³

5. المعلومات المرتدة من المشاركين بالعملية التدريبية:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب التقييمية إستخداما بين الوحدات التدريبية المختلفة، وهو يعتمد على

جمع المعلومات من المتدربين ومعرفة ردود أفعالهم أو قياسها تجاه جميع العناصر المستخدمة في البرنامج

التدريب، وأسلوب المدرب وطريقة التدريب، والتسهيلات الأخرى المصاحبة للبرنامج التدريبي... الخ⁴ ومما

تجدر ملاحظته أنّ هذا الأسلوب يلقي العديد من الانتقادات الشديدة من قبل المهتمين بالتدريب بسبب اتخاذ

الكثير من مسؤولي التدريب بالمؤسسات المختلفة هذا الأسلوب باعتباره الأسلوب الأوحده في الحكم النهائي

على مدى نجاح البرنامج التدريبي من عدمه، وكثيرا ما يوضع هذا النوع من التقييم في شكل استبيانات

توضع بعناية فائقة حتى تتجنب المؤسسة السلبيات والانتقادات التي توجه إلى هذا النوع من الأساليب في

جمع المعلومات بهدف التقييم.

ثالثا: المتابعة الدورية:

يطلق عليها العديد من الباحثين الآخرين (المشاهدة)، حيث تعد المشاهدة والمتابعة الدورية المنتظمة للمتدرب

بعد انتهاء فترة التدريب من الأساليب المعروفة في مجال تقييم سلوك المتدرب من حيث المهارات التي تم

¹محمد ابراهيم المدهون، منصور محمد على سعديّة، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 16 العدد الأول، 2008، ص 12 .

²⁻³بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص 203/202

⁴بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص.202

اكتسابها من العملية التدريبية، أي تركز على قياس النتائج الفعلية التي حققها المتدرب من التدريب، وكذلك تحاول معرفة الآثار الايجابية التي طرأت على مستوى أداء المتدرب الناجمة عن هذه العملية التدريبية، كما تعمل على إبراز العوائق السلبية أو الأسباب الحقيقية الأخرى وراء عدم فاعلية التدريب في التأثير على اتجاهات الأفراد المتدربين أو معارفهم أو سلوكهم.¹

¹ مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية بالرياض، "تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب"، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثالث للتوظيف، 2003، ص:8.

ملحة الفصل الأول:

لقد تغيرت النظرة الى موضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام في حد ذاته ينقسم عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة التغيرات الإنسانية، التقنية المتعلقة بطرق التنفيذ والآداء، و التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالفرد كإنسان من ناحية والمحرك الأساسي لجميع عناصر الإنتاج من ناحية أخرى.

فينبغي إدراك أن جودة التدريب لا تقتصر على استخدام طريقة معينة دون أخرى، وإنما يتوقف الأمر على كفاءة العناصر البشرية القائمة بهذه العملية و اختيار الأداة الصحيحة والطريقة المثلى التي تتماشى مع نوع وطبيعة وأهداف العملية التدريبية ، بالإضافة إلى القدرة على التحليل والاستنباط الصحيح لمجريات الأمور التدريبية، وفي ظل توافر برامج نظم المعلومات الجيدة، يستطيع المسؤول عن التدريب أن يضع الكم الهائل من المهارات المفيدة عن كل فرد بالمؤسسة أو كل إدارة أو قسم أو مكتب أو عن المؤسسة برمتها، حيث يستطيع بعد ذلك استخلاص ما يرغب من نتائج قيمة في الوقت المناسب وبالكمية التي يرغبها، وبالتالي التمكن من تحسين أداء المستخدم التقني في المؤسسة وبالتالي جودة الخدمة في المؤسسة، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي



تمهيد:

يشهد العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي وما ترتب عليه من انتعاش في الحركة الاقتصادية وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال و نمو المنافسة العالمية في مجال السلع و الخدمات و الأفكار، و انتقال الاقتصاد من الاهتمام بالتصنيع إلى الاهتمام بالخدمات و المعرفة كما تعاظم دور بعض القطاعات الخدمية، مما أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المختلفة .

كانت مفاهيم الكفاءة والإنتاجية أسبق بالاهتمام من الجودة تاريخيا، وإن التقدم الذي حصل في الماضي كان أكبر على مستوى حجم الإنتاج بالمقارنة مع التقدم الذي حصل في مجال الجودة.

أصبحت الجودة تحقق للمؤسسة سلاح استراتيجي وذلك بتحقيق الميزة التنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة سوف نعالج هذا المدخل من خلال هذا الفصل الذي يشتمل على ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول، يهدف إلى التعريف بمفهوم الجودة وتطورها التاريخي وبيان أهميتها وأهدافها وذكر مختلف أبعاد الجودة وأنواعها.
- المبحث الثاني، يتطرق الى مفاهيم حول الخدمة، يهدف الى التعريف بمفهوم الخدمة وخصائصه، يتضمن تصنيف الخدمة. وذكر طرق تقديمها،
- المبحث الثالث، يوضح مفهوم جودة الخدمة وأهميته ، وذكر أبعادها ثم كيفية تقييم جودة الخدمة.

المبحث الأول: مفاهيم حول الجودة.

ينصب اهتمامنا في هذا المبحث على ثلاث مطالب والمتمثل في المطلب الأول يتضمن مفهوم الجودة وتطورها التاريخي، تطرقنا الى أهمية وأهداف الجودة في المطلب الثاني ، اما في المطلب الثالث تطرقنا الى أبعاد الجودة وأنواعها،

المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.

أولاً : مفهوم الجودة : للجودة العديد من التعارف ومن أهمها:

مفهوم الجودة من الناحية الاصطلاحية" : يرجع مفهوم الجودة الى الكلمة اللاتينية Qualita التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة¹، وهي مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة².

تعرف الجودة:"على أنها القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له،³ أي تكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات الزبائن.⁴

وتعرف الجودة أيضا:"على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة،⁵ ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات⁶ .

كما تعرف أيضا " بأن الجودة قد يتسع مداها لتشتمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظم وجودة الناس (المديرين والمهندسين والموظفين والعمال والزبائن) وجودة المؤسسة وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشورة⁷.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ، ص 15 .
² علي السلمي، إدارة الشاملة ومتطلبات الاليزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص 18 .
³ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996 ، ص 10 .
⁴ عبد الله الطائي ، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 29 .
⁵ كيومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، العدد الخامس، 2007 ، ص 28 .
⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ، ص 15 .
⁷ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997، ص 44 .

و تعرف كذلك بـ:

"الجودة هي درجة أو مستوى من التميز، أو هي المزايا و الخصائص الكلية للخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات، وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات ومتطلبات الزبون¹."

ثانياً: التطور التاريخي للجودة.

مرت الجودة بمراحل تاريخية وقد تبلورت عبرها وقد كانت الفكرة يابانية الأصل وذلك بداية القرن العشرين وبعدها انتشرت الفكرة في شمال أمريكا وكذلك الدول الغربية أخذه الفكر أيضاً، وقد شمل تطبيقها على كامل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية إلى أن أصبح موضوع العصر²، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي:³

1. المرحلة الأولى (ضبط الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1920-1980) وتميزت بأن مسؤولية تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

2. المرحلة الثانية (الضبط الإحصائي للجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1920-1940) واتسمت باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة للجودة.

3. المرحلة الثالثة (ظهور منظمات متخصصة بالجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1940-1960) (وتميزت بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادية الرأسمالية والتي دامت من (1929-1933) مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة، وظهر حلقات الجودة في اليابان عام 1956 .

¹ محمد عبد العال النعيمي، جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 16 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 197 .

³ تقاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 - 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 197 .

4. المرحلة الرابعة (تحسين الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1960-1980) وتميزت بتطوير مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

5. المرحلة الخامسة (إدارة الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-2000) وتميزت بعدد من المفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، وظهور برنامج الحاسوب في تصميم المنتج... الخ..

6. المرحلة السادسة (مرحلة القرن 21):

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به الزبون من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الجودة

أولاً : أهمية الجودة : للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعبير الجودة أحد العوامل التي تحديد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة، وتكون الأهمية كما يلي¹:

1. **سمعة المؤسسة :** وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.
2. **المسؤولية القانونية للجودة :** تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها .
3. **المنافسة العالمية :** إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات والمجتمعات على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

¹عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سناد كاظم الموسوي، ادارة الجودة الشاملة ISO او الايزو، TQM الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع،الأردن، 2003 ، ص 8 .

4. **حماية الزبون** : إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

5. **التكاليف وحصة السوقية** : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

ثانياً : أهداف الجودة : هناك نوعان من الأهداف جودة وهما :

1- **أهداف تخدم ضبط الجودة** : وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

2- **أهداف تحسين الجودة** : وهي غالباً تتحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع ؛
- هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
- هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين¹.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة و أنواعها

أولاً : أبعاد الجودة : للجودة أبعاد عديدة من بينها نذكر ما يلي:

1. **الأداء** : وتتمثل في خصائص المنتج (سلع/خدمة) الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للماكينة... الخ؛
2. **المظهر** : يتمثل في المنتج الثانوي أوهي الصفات المضافة إلى الخدمة الأساسية؛
3. **المطابقة** : الإنتاج الخدمة حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الإنتاج الخدمة؛
4. **السمعة** : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي تعطل فيه المنتج عن العمل؛
5. **الخدمات المقدمة** : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح؛
6. **الاستجابة** : أي مدى تجاوب مقدم الخدمة مع الزبون مثل لطف واللباقة في التعامل مع الزبون؛

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21-22.

7. السمعة : أي الجودة: لمعلومات السابقة عن الخدمة¹.

ثانيا: الانواع: يمكن تصنيف الجودة إلى نوعان هما :

1. جودة التطابق: تعني أن المؤسسة من خلال إدراك وعمليات تحقيق توقعات الأسواق المستهدفة.
 2. جودة الأداء :تعني أن المؤسسة من خلال إدراك وعمليات تحقق رضا الزبون من خلال معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة.
- المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمة.

إن الخدمة أصبحت ذات الاهتمام المتزايد في الوقت الحالي، وذلك لكثرة استعمال الخدمات مثل الخدمات المقدمة مع السلعة، خدمات الهاتف، الصحة، التأمين وغيرها، وللخدمة تمتاز بخصائص وتصنيفات وبعض التحسينات، لذا في هذا المبحث سوف نتطرق إليهم وإلى التعرف حول الخدمة.

المطلب الأول : تعريف الخدمة وخصائصها

أولا : تعريف الخدمة: للخدمة عدة تعاريف ومن بينها:

- تعريف الجمعية الأمريكية للخدمة: " هي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"².

تعريف kotler,Armstrong:

" الخدمة هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف الأخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل الملكية الأشياء"³.

وتعرف الخدمة:" على أنها تلك النشاطات المعرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتحقيق رضا الزبائن، أي هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقيق المنافع له، وهذا ما يسمى بالخدمة الجوهرية.⁴

¹ بو بكر عباسي ، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2009 ، ص19

² ربيحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2009 ، ص2 .

³P.Kotler et Armstrong, principalaes of marketing servisices , edition,prentichall,1996,p66.

⁴عبد العزيز أبو نبعة ، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر ، عمان ، 2005 ، ص28 .

ثانيا: خصائص الخدمة:

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ومن بعد هذه الخاصية فهناك عدة خصائص تميز الخدمة ومن أهمها مايلي :

1. **اللاملموسية** : نظرا للخدمة غير ملموسة فانه من المستحيل على المستخدم خدمة الإدراك بها بالحواس والإحساس بها من خلال لمسها أو تذوقها، أو شمها أو رويتها قبل شرائه لها؛
2. **التلازمية (عدم الانفصال)** : تعني تلازمية عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة يتم في نفس الوقت، وهي تعني أيضا لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها لان وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالزبون هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة.
3. **عدم التجانس** : من الصعب افتراض أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية إلى الزبون تتم بنفس المستوى و النوعية، لان جودة الأداء الخدمة يعتمد بدرجة كبيرة على مقدمها، فالخدمة المقدمة من نفس الشخص تختلف أيضا من شخص لأخر أي من مقدم إلى آخر؛
4. **عدم القابلية للتخزين** : تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، أي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبتالي عدم إمكانية تخزينها؛
5. **عدم انتقال الملكية** : صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك كون الزبون يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها على عكس السلعة التي يكون فيها الزبون حق امتلاكها كما في السلعة المادية.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمة

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي :

أولاً: الخدمة الخالصة : وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبط بمنتج ماديا أو خدمات أخرى مرفقة مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة. الخ، كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للزبون.

ثانيا: الخدمة المرفقة بمنتج مادي : يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية، خدمات الجرائد، الآلات، المشروبات... الخ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.

ثالثاً: المنتج المرافق بعدة خدمات : في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرافقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون والآلات الغسيل مرافقة بالضمان لمدة معينة أو النقل، فكلما كان المنتج متطوراً تكنولوجياً مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كلما كان بيعه يتطلب خدمات مرافقة مثل الصيانة، الضمان... الخ¹

المطلب الثالث : طرق تقديم الخدمة.

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيداً أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة :

أولاً: طريقة الخدمة الباردة : وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع الزبون مما يؤدي إلى مقابلتها بموافق وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبون لذلك فهي تتميز²:

1 : الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

a. خدمة بطيئة؛

b. خدمة غير منظمة وفوضوية؛

c. خدمة غير مريحة.

2 : الجانب الشخصي للخدمة:

a. غير شفافة، فالإجراءات المحددة غير مفهومه وغير واضحة؛

b. الخدمة تكون فاترة؛

c. منخفضة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح؛

d. غير مرغوبة من طرف الزبون.

ثانياً: طريقة المصنع للخدمة : وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة و انخفاض أهمية الجانب الشخص تأخذ الصورة التالية:

1. من الناحية الإجرائية:

a. تأتي في الوقت المناسب؛

b. ومتناسقة؛

¹ تيسير العجارمة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 ، ص21 .
² فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، ص4 .

c. وبعيد عن الفرض.

2. الجانب الشخصي:

a. غير شفافة؛

b. منخفضة؛

c. وغير مرغوبة من طرف الزبون.

والرسالة الموجهة للزبون هنا "أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم"

ثالثا: طريقة الحديقة الوردية للخدمة : وتتميز هذه الطريق باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصورة التالية:

1- الجانب الإجرائي:

a. الخدمة بطيئة؛

b. الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع؛

c. الخدمة غير منتظمة.

2- الجانب الشخصي:

a. خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم؛

b. خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة؛

c. طريقة تقديم الخدمة بارعة ومرغوب من طرف الزبون.

رابعا: طريقة جودة خدمة الزبون : وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطريقة التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبون، لذا فهي تأخذ الصورة التالية:

1- الجانب الإجرائي:

a. تقديم الخدمة في الوقت المناسب؛

b. الخدمة تكون متناسقة و منتظمة؛

c. الخدمة المقدمة موحدة لجميع الزبائن.

2- الجانب الشخصي:

a. المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم؛

b. طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر؛

c. طريقة تقديم الخدمة بارعة؛

d. الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف الزبون.

المبحث الثالث : جودة الخدمة

لجودة الخدمة دورا أساسيا في تصميم و 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

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة وأهميتها.

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة تختلف من زبون إلى آخر هناك زبائن قد تكون هي جودة المتوقعة أو المدركة وهناك زبائن قد تكون بأن جودة الخدمة ليس هي المطلوبة.

أولا : مفهوم جودة الخدمة

لجودة الخدمة العديد من التعارف ومن بينها مايلي:

جودة الخدمة :هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم و الإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم و سلوكياتهم و ممارساتهم اللفظية) مع العملاء¹.

كما تعرف جودة الخدمة كذلك " : هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحددة الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.²

وتعرف جودة الخدمة أيضا " : على أنها ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحسها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له³ ."

¹ مأمون الدراكية ، طارق شبلي ، جودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ، ص22..

² مأمون الدراكية وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 ، ص143 .

³ الطالب بوعمان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007 ، ص79 .

ثانيا : أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي¹ :

1. نمو مجال الخدمة : لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر .
2. ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
3. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.
4. فهم الزبون : إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة

لجودة الخدمة أبعاد تتمثل فيما يلي :

1. الفهم و الإدراك : ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في الوقت الكافي للزبون للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل منه، أي معرفة الزبون وبذل الجهود لفهم حاجاته.
2. الثقة في الأداء : وهذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
3. الاستمرارية : وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
4. المضمون الذاتي للخدمة : ويتمثل في المهارات التي أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها .
5. المطابقة : وبمعنى تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة.
6. الأدوات : وقد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع الزبون بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة.وهنا لتعميق الشعور المادي للزبون في حصول على الخدمة.

¹ هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ، ص 437 .

7. التوقيت : ويمثل في محاولة تحقيق رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده. أي كم ينتظر الزبون من وقت لتقديم الخدمة.

8. الاتصالات: وتعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخصهم والاستماع لهم، أي على المؤسسة أن تعدل لغتها وفق لمختلف الزبائن.

المطلب الثالث : تقييم الجودة الخدمة,

- تقييم الجودة الخدمة:

وينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتين، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون.

ويقصد بالجودة المدركة:"بأنها حكم الزبون بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهره وخاصية الشيء¹."

أي الجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والنتائج عن المقارنة بين التوقعات و الإدراكات المتعلقة بالأداء لذا فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير و المؤشرات التي يحددها الزبون لا اختيار الخدمة، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة؛
- قد تخطيء إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدركها الزبون الأداء الفعلي للخدمة؛
- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً؛
- قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها ، تحديد حاجات زبائنها ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماته.

ويرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبون للخدمة المقدمة لهم، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية(الملموسة) وغير الملموسة المتصلة بتقديم الخدمة، فإن عملية تقييم جودة الخدمة يعتمد بشكل كبير على حاجات ورغبات وتوقعات الزبون قبل شراء الخدمة.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية² :

1. احمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص2

2. ماجي معلا، مرجع سابق، ص36

1. في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييم لجودتها؛
2. بنا على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المؤسسة؛
3. إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات ادر كية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فان تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فان رضا الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل ادراكات الزبون للجودة.

وعليه نخلص إلى أن الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

- أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية؛
- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة لأجل نسبية؛
- تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، والملموسي) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الجودة خلال تطورات الزمنية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات، وهذه التطورات فقد شغلت فكر الإنسان خاصة عندما بدأ الاهتمام بقطاع الخدمات لهذا تعتبر سلاحا استراتيجيا يتحدى الأمم، وذلك من أجل ثقافة تنظيمية الجديدة التي تهدف إلى تحسين المستمر في الخدمات وتخفيض من التكاليف وذلك من خلال اشتراك جميع الموظفين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل موظف حتى يتمكن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة.

إن المتتبع لواقع المؤسسات الخدمية الجزائرية وفي ظل اقتصاد السوق والانفتاح على العالم، لا تزال تطمح إلى التقدم والتطور في طرق تقديم الخدمات وتويعها وتسويقها وتحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العملاء وقياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة.

إن تقييم مستوى الجودة في الخدمات ومن ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الخدمية، وهذا تزامنا مع تطورات الأوضاع الاقتصادية وترتيبات التحول الاقتصادي، لذلك المؤسسات الخدمية الجزائرية مضطرة إلى انتهاج استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها وتطبيق أساليب إدارية حديثة.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

حالة مؤسسة سونا لغاز.

تمهيد :

يعتبر الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي الذي بواسطته يتمكن الباحث من جمع كافة المعلومات حول موضوع الدراسة و التأكد من اختبار الفرضيات أو نفيها و سنعمل من خلال هذا الفصل إلى تحديد مكان الدراسة و عرض المنهج المستخدم و التطرق إلى أهم الأدوات المستعملة في الدراسة. بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور تدريب المستخدمين التقنيين في تحسين جودة الخدمة لدى مؤسسة سونا لغاز بسعيدة ، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة، لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمادنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تدريب المستخدمين التقنيين ودوره في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم. ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين على التوالي:

- المبحث الأول: "الإطار التقديمي لمؤسسة سونلغاز".
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة

المبحث الأول: الإطار التقديمي لمؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهياكلها القاعدية، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط الاجتماعي ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "البون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاز التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بإنجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA¹ غداة الاستقلال، قررت الدولة الجزائرية استرجاع مؤسساتها التي كانت تحت السيطرة الفرنسي وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها والاستعداد الكامل لتلبية حاجات المجتمع الجزائري، وفي 31 ديسمبر 1962 بناء على القانون 175/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية. وفي جويلية من سنة 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ

¹ رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص125.

في 28 جويلية 1969 والمنشور في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز- وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية. وفي سنة 1983 تم إنشاء ستة مؤسسات لانجاز الاستثمارات التي برمجت في المخطط الوطني (سنة 1978) الخاص بتوفير الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني وهي:

1. Entreprise National de Réalisation des Canalisations du Gaz (مختصة في إنجاز) (قنوات نقل وتوزيع الغاز)
2. Montage des Infrastructures et Installation électrique (مختصة في أشغال توليد) (الكهرباء)
3. Entreprise National de Fabrication d'Appareils de Mesures et de Contrôle (مختصة في إنتاج العدادات ومعدات لقياس والمراقبة)
4. Entreprise Nationale des Travaux d'Electrification Rurale (مختصة في تركيب) (أسس الكهرباء)
5. Entreprise Nationale des Travaux de génie civil (مختصة في أشغال الهندسة) (المدنية)
6. Montage industrielle (مختصة في التركيب الصناعي)

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ينص على: "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"

وفي سنة 1995 جاء التأكيد على طبيعة سونلغاز في المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة.*

* - للعلم فقط أن عملية استخراج الغاز ليس على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سونطراك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك.

وفي سنة 2002: جاء المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم.

يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن أن يحول إلى مكان آخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأسمالها يبلغ: 150 مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ج) تحررها وتكتبها الدولة الجزائرية دون سواها. كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداء من سنة 2005 لتكون من خمس مؤسسات الأوائل في بلدان البحر الأبيض المتوسط، وهي مؤسسة يحكمها القانون التجاري في علاقتها بالزبائن والقانون الإداري في علاقتها بالدولة.

في سنة 2006: إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز في إطار إستراتيجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلي حديث، حيث نظمت هذه الأخيرة عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي: الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى، الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط، إضافة إلى الوحدة الجهوية بالغرب الذي مقرها بولاية وهران (والتي تضم: بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، معسكر، بشار، أدرار،... سعيدة) هذه الأخيرة تمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية.²

- أهمية سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال.

²: رابع يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 126.

لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%، ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%. وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر و بصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

الجدول رقم (03): بطاقة تعريف المؤسسة

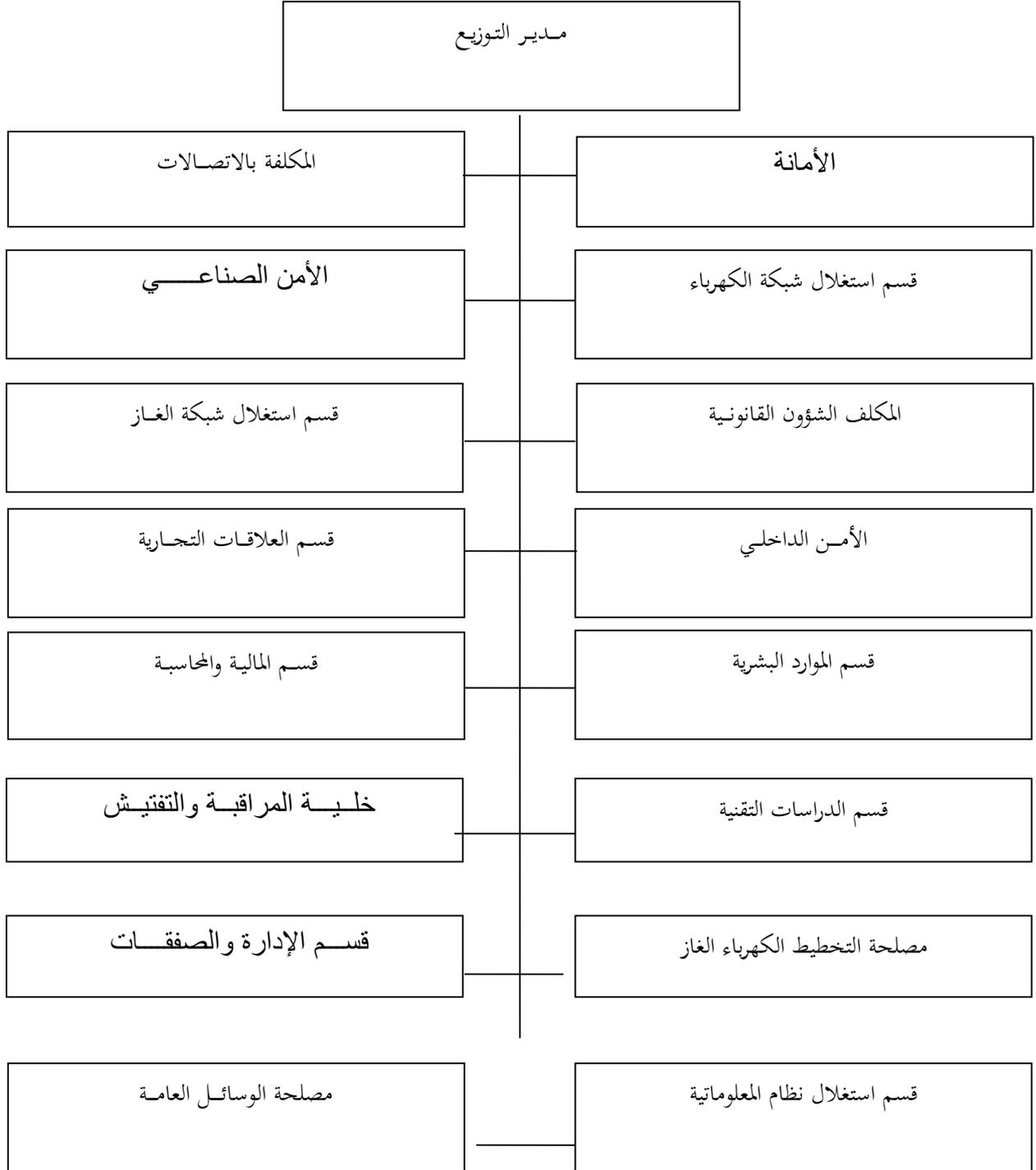
SONALGAZ	المؤسسة
05 أحمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
DA25000000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة.

1. **مدير التوزيع:** يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.
2. **أمانة المدير (السكرتارية):**³
كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
3. **المكلف بالأمن الداخلي:** وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.
 4. **مكلف بالشؤون القانونية:** وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.
 5. **المكلف بالأمن الصناعي:** بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسينه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن والعمل بجلب والوسائل الأمنية الحديثة، وخصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.
 6. **قسم المالية والمحاسبة:** ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.
 7. **قسم المكلف بالاتصالات:** ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
 8. **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
 9. **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

³: وثائق المؤسسة.

10. **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.

11. **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، القاعد،...

12. **خلية المراقبة والتفتيش:** حيث يقوم هذا القسم بمراقبة و السهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.

13. **قسم الدراسات التقنية للأشغال:** تتكاف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

14. **قسم استغلال نظام المعلوماتية:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.

15. **مصلحة الوسائل العامة:** وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

16. **قسم العلاقات التجارية:** هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:
 - إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
 - إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
 - وصل المشتركين الجدد.

17. **مصلحة التخطيط الكهرباء و الغاز:** يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء و الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.⁴

المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز.⁵

- إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج.
- نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.
- توزيع وبيع الغاز في الجزائر وخارجها.

⁴: وثائق المؤسسة.

⁵: وثائق المؤسسة.

- دراسة تنمية وتطوير كل أنواع الطاقة (الشمسية مثلا).
 - يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها كمرفق عام ما يأتي:
 - تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية ذات الجودة ثم نقلها وتوزيعها.
 - تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النقل وبأقل تكلفة.
 - تخطيط البرامج السنوية وتنفيذها.
 - تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
 - تحدد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
 - تضع تصورات لكل المنشأة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
 - تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
 - تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
 - كما يمكن أن تقوم سونلغاز بزيادة على ذلك بما يلي:
 - تتجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.
 - تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع أو طريقة صنع مرتبطة بموضوعها.
 - تطور كل شكل من أشكال تطوير الزبون وتقديم الإرشادات إليه.
 - تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.
 - تنشأ فروعا لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة**
- سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى نقطتين أساسيين وهما التعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة، ثم تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة.
- المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة**
- تتضمن الطريقة المستخدمة في الدراسة التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.
- أولا: مجتمع وعينة الدراسة**
- تستلزم هذه الدراسة كغيرها من الدراسات وجود مجتمع وعينة محددين لتطبيق الدراسة عليها، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية في :

1- مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تدريب المستخدمين في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية وبغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في مجموع موظفي مؤسسة سونلغاز والبالغ 115 عاملاً.

2- عينة الدراسة

يعتبر متوسط حجم العينة المناسب من وجهة نظر إحصائية في حالة البحوث التي تعتمد على المنهج الوصفي تعتبر النسبة المثالية هي 20% من مجتمع البحث؛ أما بالنسبة لدراستنا الحالية فقد تم اختيار عينة مكونة من 40 فرداً من موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة والتي تمثل ما نسبته 35 % من مجتمع الدراسة.

ثانياً: متغيرات الدراسة ومصادر البيانات: سيتم في هذا الفرع التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

1- التعريف بمتغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية متغيرين اثنين والذان تم اختيارهما انطلاقاً من عنوان المذكرة، وأشكالها الدراسة المطروحة، وتتمثل هذه المتغيرات في:

1/ المتغير المستقل: ويتمثل في التدريب.

2/ المتغير التابع: ويتمثل في جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية (حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة).

2- مصادر البيانات: بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء إلى استعمال عدة مصادر مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

أ- المصادر الأولية: وتتعلق هذه المصادر بالجانب العملي أو الميداني للدراسة باعتبارها معلومات غير جاهزة بعد، بل على الباحث التقيب عنها وتحليلها وتبويبها واستخلاص منها النتائج، وتعتبر هي المساهمة الحقيقية للباحث، وللحصول على البيانات تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان؛ فمن أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS V26) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

ب- المصادر الثانوية: تتعلق بالمصادر الثانوية المعتمدة في الجانب النظري، وتتمثل في:

كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بالدراسة، حيث شملت: المقالات العلمية العربية وأيضاً الأجنبية، المؤتمرات العلمية، الكتب المطبوعة والإلكترونية، بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت

نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

المطلب الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة والمتمثلة في الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جميع البيانات اللازمة للدراسة، وكذلك البرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائياً.

أولاً: الأدوات المستعملة في الدراسة: سيتم ضمن هذا الفرع التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة والمراحل التي مرت بها، بالإضافة إلى التعرف بكيفية إعدادها وما تحتويه من محاور كما سيتم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. ومن الأدوات المستعملة في الدراسة:

1- **الاستبيان:** تماشياً مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميمه وإخراجه في صورته النهائية عبر ثلاث مراحل نذكرها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة الإعداد، حيث تم تصميمه اعتماداً على استبيانات الدراسات السابقة وأيضاً على المفاهيم النظرية للدراسة الحالية.

- المرحلة الثانية: لقد تم تعديل الاستبيان من خلال نمودجه والمقاييس المستخدمة فيه، بناء على ملاحظات الأستاذ المشرف، وذلك من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لتتنسج مع فرضياتها وأهدافها.

- المرحلة الثالثة: وفيه تم توزيع الاستبيان يدوياً على شكل أوراق مطبوعة أو استمارات تسلّم باليد إلى عينة الدراسة، المتمثلة في موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة.

وقد تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المدروسة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد قمنا بإعطاء قيمة لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04) : ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

تم توزيع 40 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة عشوائياً، وتم استرجاعها بالكامل، مملوءة بشكل صحيح، وبالتالي قابليتها للدراسة والتحليل.

2- محاور الاستبيان:

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة محاور كما يأتي:

المحور الأول: ويشمل البيانات الشخصية (المعلومات الخاصة) لأفراد العينة المبحوثة.
المحور الثاني: خصص للمتغير المستقل وهو تدريب المستخدمين التقنيين والذي يحتوي على خمسة (10) أسئلة.

المحور الثالث: خصص للمتغير التابع وهو جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية والذي يحتوي على خمسة (09) أسئلة.

3- صدق وثبات الاستبيان

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد في جمع بيانات الدراسة كمقياس لمتغيراتها، تم القيام بإجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ (α) (Alpha Cronbach)، والذي يشترط فيه قيمة المعامل ألفا كرونباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60، ذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبيان.

فبالنسبة للدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (02) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (α) بالنسبة للمحور الثاني، تساوي 0.852، أما بالنسبة للمحور الثالث، فهي تساوي 0.860، وهي تدل على أنه يوجد ثبات في فقرات هذا المحور، أما بالنسبة للاستبيان ككل فقد كانت قيمة المعامل مساوية لـ 0.913، وهي قيم مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا دليل على ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فبالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم (05) إلى أن نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته للمحور الثاني، تساوي 0.853، وللمحور الثالث هي 0.871، فيما وجد أنه يساوي 0.955 بالنسبة للاستبيان ككل، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معايير الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
.853	.852	10	المحور الثاني: التدريب
.871	.860	9	المحور الثالث: جودة الخدمة
.955	.913	19	الاستبيان كاملا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثانياً: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة في:

1- البرامج المستخدمة في الدراسة: بهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS V26" في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: تم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

- معامل الارتباط بيرسون (Le Coefficient de Corrélation Pearson): وذلك بهدف التحقق من

وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression model): استعمل من أجل معرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

3-- اتجاه إجابات عينة الدراسة: بهدف معرفة اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أسئلة محاور الاستبيان فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة وحصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على جدا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06) : مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي مع تقييمها

المستوى الرمز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.7 9	من 1.80 إلى 2	من 2.60 إلى 3 .39	من 3.40 إلى 4 .19	من 4.20 إلى 5
تقييم المتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة

تم التطرق في هذه النقطة إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ثم إلى تحديد اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بينما سيتم في الاخير التحليل الوصفي لمحاور الدراسة مع تفسير نتائجها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

تمثلت الخصائص الشخصية لأفراد العينة المدروسة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي المهنة، الخبرة المهنية. وفيما يلي عرض النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل تلك الخصائص التي تم التوصل إليها من خلال إجاباتهم على استبيان الدراسة.

أولاً: الجنس: حسب هذه الخاصية تم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين هما الذكور والإناث، والجدول

الموالي يظهر ذلك :

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة التراكمية %	النسبة %	التكرار	الجنس
80	80	32	ذكر
100	20	08	أنثى
	100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن أكبر نسبة الأفراد المبحوثين كانت ممثلة بفئة الذكور حيث بلغ عددهم 32 فرد أي نسبة 80%، في حين بلغ عدد الإناث 08 أفراد ما نسبته 20%، وهذا ما يدل على الفئة الغالبة العاملة في مؤسسة سونلغاز سعيدة هي من فئة الذكور وذلك لخصوصية عمل المؤسسة.

ثانيا: العمر : حسب هذه الخاصية قسمت أفراد العينة المبحوثة إلى ثلاثة مجموعات ممثلة بفئات عمرية مختلفة هي : الفئة الأولى أعمارهم (أقل من 30 سنة)، والثانية أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة)، أما الفئة الثالثة والأخيرة أعمارهم (أكبر من 40 سنة)، والجدول الموالي يظهر ذلك التوزيع بحسب إجابات المبحوثين.

الجدول رقم(08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة التراكمية %	النسبة %	التكرار	العمر
22.5	22.5	09	أقل من 30 سنة
55	32.5	13	من 31 إلى 40 سنة
95	40.0	16	من 41 الى 50 سنة
100	05.0	02	أكثر من 50 سنة
	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر الجدول رقم (08) أن أكبر عدد من المستجيبين صنفوا ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) إذ قدر عددهم ب 16 فرد ما يعادل 40% وهي نسبة أعلى، وتليها الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة) تشمل 13 فردا بنسبة 32.5% ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) شملت 09 أفراد بنسبة 22.5%، مما يدل على أن الغالبة في المؤسسة هي فئة الكهول .

ثالثا: المؤهل العلمي: حسب هذه الخاصية فقد تم تقسيم مفردات عينة الدراسة وفقا لمستوياتهم أو

مؤهلاتهم العلمية إلى ثلاث مستويات تمثلت في: جامعي، ثانوي، أقل من الثانوي والجدول الموالي يظهر ذلك حسب إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

العمر	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية%
جامعي	28	70	70
ثانوي	11	27.5	97.5
أقل من ثانوي	1	2.5	100
المجموع	40	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول رقم(09)، يتضح أن أفراد العينة يتصدرها من لهم شهادة جامعية بنسبة 70% في حين يمثل ذوو مستوى الثانوية ما نسبته 27.5% أما النسبة الباقية فهم دون مستوى الثانوية. رابعاً: الخبرة المهنية: حسب هذه الخاصية تم تصنيف أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مجموعات ممثلة بفئات تعبر عن سنوات الخبرة المهنية لكل عامل وهي تتمثل في ما يلي :خبرة (أقل من 5 سنوات)، خبرة (من 05 إلى 10 سنوات)، خبرة (أكثر من 10 سنوات)، والجدول الموالي يبين ذلك التوزيع بحسب إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

العمر	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية%
أقل من 05 سنوات	12	30	30
من 05 إلى 10 سنوات	08	20	50
أكثر من 10 سنوات	20	50	100
المجموع	40	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أعلاه أن ما نسبته 30% من أفراد العينة يملكون خبرة مهنية تقدر بـ(أقل من سنوات) وهم 12 فرد، وما نسبته 50% يملكون خبرة (أكثر من 10 سنوات) وعددهم 20 فرد، 08 أفراد لديهم خبرة مهنية (من 05 إلى 10 سنوات) ونسبتهم 20%، وهذا يدل على تنوع الخبرات في مؤسسة سونلغاز، إلا أن النسبة الغالبة كانت لفئة (أكثر من 10 سنوات) وبالتالي نستنتج بأن خبرة كبيرة لدى عمال مؤسسة سونلغاز سعيدة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان : سيتم في هذه الفرع التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة حول أسئلة محاور الاستبيان الدراسة, حيث يشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا لكل محور كما سنورد أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا), ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

أولا : تحليل أسئلة (فقرات) محور الثاني:التدريب في مؤسسة سونلغاز: يحتوي هذا المحور على خمسة (10) أسئلة, وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي :

الجدول رقم (11) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب في مؤسسة سونلغاز

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	.716	04.00	1- يعتبر التدريب من ضمن أولويات إدارة المؤسسة
مرتفع جدا	.716	4.28	2- الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري
مرتفع	1.114	3.80	3- تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة
متوسط	1.159	3.13	4- تحلل الادارة الوظائف من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية
متوسط	1.207	2.93	5-طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة فعالة
منخفض	1.086	2.50	6-محتوى التدريب وتوقيت اجرائه يتناسب مع متطلبات الوظيفة
مرتفع	.971	3.93	7-التدريب على الخدمة يمكنك من زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ
متوسط	1.202	3.13	8-تقوم المؤسسة بتقييم المتدربين لمعرفة مدى نجاح العملية
مرتفع	.758	3.80	9-تحقق البرامج التدريبية الاهداف الموضوعه لأجلها
مرتفع	.781	3.83	10-ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال وتحسين آدائهم
مرتفع	0.649	3.63	المجموع الكلي

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني التدريب في مؤسسة سونلغاز سعيدة بلغت 3.63 في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.649، ومن أبرز ما عزز هذه النسبة الفقرة الثانية (الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري) حيث جاءت في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري 0.716، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة السابعة والعاشر، حيث بلغت قيمة متوسطهما الحسابي 3.93 و 3.83 وانحراف معياري 0.971 و 0.781، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 1.086، وبالتالي فقد كان المتوسط الحسابي لاتجاه أفراد العينة ضمن المجال المرتفع، مما يعني أن أغلب الأفراد أجابوا بالموافقة على هذا المحور، ومنه نستخلص أن مؤسسة سونلغاز سعيدة تقوم بعملية تدريب لأفرادها من أجل جودة خدماتها.

ثانياً : تحليل أسئلة (فقرات) المحور الثالث تحسين جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز سعيدة

يحتوي هذا المحور على تسعة أسئلة ويتمثل في المتغير التابع للدراسة (جودة الخدمة)، لذلك سيتم في ما يلي تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل سؤال علا حداً، بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي :

جدول رقم (12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1.210	3.65	1-تهدف المؤسسة الى توفير بيئة تدريبية مهمتها التطوير و التحسين المستمرفي الخدمة.
مرتفع	1.174	3.43	2- تضع المؤسسة برامج تدريبية خاصة تتطابق مع تحقيق معايير الجودة.
مرتفع	0.844	3.83	3- يساعد التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية وتقديم الخدمة باسلوب مميز.
مرتفع	0.934	4.00	4- تحسين اداء العمال يؤدي الى تحسين جودة الخدمة في المؤسسة
مرتفع	0.841	3.90	5- يتطلب تحقيق جودة الخدمة تطبيق عدد من الممارسات و الانشطة الفعالة.
مرتفع	0.966	4.13	6- زيادة الفعالية واتقان العمل مرتبط بحسن أداء الافراد وحسن تدريبهم
مرتفع	0.949	4.15	7- جودة الخدمة سببه الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الاداء لجميع العاملين
مرتفع	0.607	3.88	8- جودة الخدمة تتطلب الالتزام بالمعايير التقنية والانجاز في الوقت المناسب
مرتفع	0.639	4.05	9- جودة الخدمة تتطلب استخدام كل الوسائل المتاحة والتي من شأنها ان تساهم في دقة العمل.
مرتفع	0.637	3.88	المجموع الكلي

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر من خلال الجدول رقم (12) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب 3.88, وبانحراف معياري بلغ 0.637, مما يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المحور, كما تشير هذه النتائج إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة, وبالتالي فإن مؤسسة سونلغاز تزداد جودة خدمتها وذلك بوضع أدوات

تقوم بتحسينها, إذ حصلت الفقرة السابعة (جودة الخدمة سببه الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الاداء لجميع العاملين) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.15 و بانحراف معياري 0.949, وبتقييم مرتفع, ثم تليها بقية الفقرات بمتوسط حسابي يفوق 3.43 وكلها بتقييم مرتفع مع الإشارة الى صغر قيمة الانحرافات المعيارية، والتي تفسر بعدم تشتت آراء المبحوثين وتوافقهم وهو ما يعزز حصول الوسط الحسابي ككل على تقييم مرتفع.

وتدل هذه النتائج على أن مؤسسة سونلغاز سعيدة من المؤسسات التي تسعى إلى الرفع من خدماتها من خلال تدريب وتكوين مواردها البشرية.

المطلب الثالث : اختبار نموذج الدراسة

أولاً : دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في جودة الخدمة كمتغير تابع والتدريب كمتغير مستقل (مؤسسة سونلغاز سعيدة), وذلك من خلال إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون. يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما :

H0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل التدريب وجودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز سعيدة).

H1 : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين كل من التدريب وجودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز سعيدة).

الجدول رقم (13) : علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الموازنات التقديرية		المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز سعيدة
الاحصائية		
0.000	0.656	

ارتباط عند مستوى معنوي 1%

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أعلاه أن هناك ارتباط موجب ومعنوي بين كل

من : التدريب وجودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز سعيدة) , وقيمة هذا الارتباط 0.550 وبمستوى دلالة احصائية Sig = 0.000 , وتفسر هذه النتيجة على أنه ارتباط موجب وضعيف.
ومنه نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) والذي ينص على أنه :
"توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين كل من التدريب وجودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز سعيدة".

ثانيا: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

ونلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(14) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة

الدالة	تحليل التباين ANOVA		معامل الارتباط	المتغيرات
	مستوى المعنوية	قيمة F		
دالة احصائيا	0.072	3.314	0.656	التدريب
				جودة الخدمة (المتغير التابع)
Y=11.203 + 0.656X				معادلة الانحدار البسيط

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Spss25

من الجدول رقم: 14 أعلاه نلاحظ ما يلي:

$$Y = 11.203 + 0.656 X$$

- معادلة الانحدار الخطي البسيط هي:

أي أن التدريب (X) يفسر جودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز بنسبة 65.6 %، بحيث كلما زادت التدريب بوحدة واحدة تزداد جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة بقيمة: 0.656 وحدة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

- معنوية النموذج: النموذج معنوي عند 10 % لأن $0.072 > 0.1$.

خلاصة الفصل

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الجانب النظري، واخذ آراء العينة المدروسة حول اثر التدريب على جودة الخدمة بمؤسسة سونلغاز سعيدة، وبعد استخدام استبيان لاثبات او نفي فرضيات الدراسة خلصت الدراسة الى ان هناك اثر موجب ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمة في هذه المؤسسة ، حيث ظهر النموذج معنويا عند اقل من 10% ، بينما اظهرت النتائج مقدرة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (التدريب) للمتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة 65.5%.

خاتمة:

من خلال دراستنا هذه و التي اردنا من خلالها البحث عن اثر تدريب المستخدمين التقنيين داخل مؤسسة، انطلاقا من الاشكالية و الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة، ولإثبات صحة الفرضيات الموضوعية درسنا في الجانب النظري فعالية التدريب داخل المؤسسة بالتطرق الى مجموعة الافكار و الآراء و الدراسات التي تناولت موضوع التدريب، كما تناولنا في الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان الإطار العام للتدريب و أهميته داخل المؤسسة كما تطرقنا الى مفاهيم أساسية حول التدريب ثم مفهوم الاحتياجات التدريبية و من ثم تقييم فعالية التدريب، وتناولنا في الفصل الثاني أساسيات في جودة الخدمات بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى أبعادهما.

وفي الاخير قدمنا تعريف عام للمؤسسة سونالغاز بولاية سعيدة محل الدراسة بذكر مهامها و دراسة الهيكل التنظيمي لها، وخلصنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان المقدم لعينة البحث على مستوى المؤسسة الى نتائج مهمة نذكرها فيما يلي:

نتائج و اختبار الفرضيات:

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأساسية

- يساهم تدريب المستخدمين التقنيين إسهاما حقيقيا و فعليا في تحسين جودة الخدمة لدى مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة. وقد أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية من خلال الوصول الى القدرة التفسيرية لمتغير التدريب بنسبة 65% للمتغير التابع جودة الخدمة.

بالنسبة للفرضيات الفرعية:

- يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة.
 - لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى جودة الخدمة لدى مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة.
 - تؤثر عملية التدريب بشكل كبير على جودة الخدمة في مؤسسة سونالغاز ولاية سعيدة.
- أثبتت الدراسة كذلك صحة الفرضيات الفرعية وذلك من خلال المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان والتي كان اتجاهها العام بالموافقة إضافة الى صغر قيمة الانحرافات المعيارية مما يثبت توحيد آراء المبحوثين وعدم تشتتها.

النتائج:

- أثبتت الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع أثر التدريب على جودة الخدمة نتائج عديدة لعل من أهمها:
- الدور المهم الذي يلعبه عنصر التدريب في تحسين أداء المورد البشري بصفة عامة.

- كفاءة المورد البشري المدرب في القيام بالأعمال الموكلة إليه
- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التدريب وجعلها ضمن أولويات المؤسسة، وذلك بالقيام بعدة أنواع من التدريب على مختلف المستويات والفترات.
- العلاقة الطرية المعتبرة بين عنصري التدريب وجودة الخدمة والتي من شأنها تحسين علاقة المؤسسة بزيائنها ومحيطها.

التوصيات: بعد الفراغ من عملية الدراسة التحليلية واستخلاص نتائجها يمكننا تقديم مجموعة من

التوصيات لصالح المؤسسة وبقية المؤسسات الأخرى كما يلي:

- تعميم فرص التدريب على أن يشمل جميع العاملين وتعميم العملية على كافة المستويات في المؤسسة محل الدراسة.
- تسطير برامج تدريبية دورية وأخرى مستحدثة كلما دعت الضرورة ومتطلبات التغيير العلمي والصناعي.
- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية وتوفير مدرين أكفاء.
- توفير التسهيلات المادية للتدريب مثل الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- العمل على دراسة المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء إستقصاء للموظفين من حين لآخر والحصول على تغذية رجعية فيما يتعلق بأهداف التدريب ومن ثم تنفيذه وكيفية تنفيذه، والنظر الى رأي الموظف و مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية.
- العمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين من خلال التركيز أكثر على التدريب، وذلك لكي تتكون لديهم القدرة على تحسين وتطوير مستوى آدائهم، وذلك لكي يتمكن الموظفون من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة .

قائمة المصادر والمراجع

أ-الكتب:

أولا: باللغة العربية:

1. احمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
2. احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996 .
3. تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005 .
4. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، عمان،الدار الجامعية، 2003 .
5. حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005
6. حسن أحمد الطعاني، " التدريب"، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002
7. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية 1997 .
8. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، " إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
9. ربيحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009
10. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، " إدارة الموارد البشرية"، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006
11. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية"، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001 .
12. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 .
13. الطالب بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007 .
14. عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2005 .
15. عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .

16. عبد المحسن فالح اللحيد، "ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، (2-4) مارس، 1994
17. عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال علي، سناد كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة **ISO** والايزو **TQM**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
18. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو **9000** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، السودان.
19. علي السلمي، " إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997.
20. عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الأولى، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
21. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996
22. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو **9001 - 2000** ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
23. كمال يونس، " تحديد الاحتياجات التدريبية"، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 27 - 29 جوان 2006 ، عمان.
24. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ، ص 15.
25. مأمون الدرادكة ، طارق شبلي ، جودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 ..
26. مأمون الدرادكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 .
27. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
28. محمد إسماعيل بلال، " إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004 .
29. محمد عبد العال النعيمي، جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى ،دار إثراء للنشر والتوزيع ،عمان.

30. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
31. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
32. مدحت محمد ابوالنصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2007
33. مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، "الرقابة الإدارية مدخل كمي"، عمان الأردن، دار حنين، 1995
34. مهدي حسين زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .
35. مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002
36. نادر احمد أبو شيخة، عمان، الأردن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009 .
37. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 .
38. ياغي، محمد عبد الفتاح، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الرياض، دار الخرجي للنشر والتوزيع، 1996 .

ب- المذكرات:

1. بوبكر عباسي ، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2009
2. بخوش الصديق، "الإدارة الإستراتيجية للتكوين"، متحصل على شهادة الماجستير ادارة الافراد و العلاقات الانسانية،، قالمه، 2007.
3. عبد المجيد بن سليمان الجربوع، "دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010 .
4. رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.

ج- الدوريات والملتقيات:

1. إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، "أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط، المملكة المغربية، 09-13 ديسمبر 2007.

2. علي لطفي، "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، الأردن، خلال الفترة 2- 4 يوليو، 2007 .
 3. مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية 09-10 مارس 2004 .
- د- المجالات العلمية:

1. محمد ابراهيم المدهون، منصور محمد على سعدية، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 16 العدد الأول فلسطين، 2008 .
 2. بومدين يوسف، ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الخامس، 2007 .
 3. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية المجلد 25، الاردن، العدد 02 ، جوان 19.
 4. رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 46 ، السنة الثامنة، 2010 .
- ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

ا-الكتب:

- 1 P.Kotler et Armstrong, principalaes of marketing servisices , edition,prentichall,1996,p66.
- 2Serge BARZUCCHETT, **Evaluation de la formation et performance de l'entreprise** , Edition liaisons, Paris, 1995

ثالثا-مواقع شبكة الانترنت:

1. www.iugaza.edu.ps/ara/research_consulté

الملاحق



جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السيد المدير /أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة بعنوان:

دور التدريب المستخدمين التقنيين و دوره في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية

- حالة سونالغاز لولاية سعيدة.-

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير ، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبوا عليها، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية، وذلك بتعاونكم من خلال أبداء آرائكم حول جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة. كما نؤكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة ، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

المحور الأول :معلومات عامة:-الجنس : ذكر أنثى -العمر : اقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة 50 سنة -المستوى التعليمي : اقل من ثانوي ثانوي جامعي - الخبرة المهنية: اقل من سنوات 5 5-10 سنوات أكثر من سنوات 10 المحور الثاني التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1. التدريب					
1	يعتبر التدريب من ضمن أولويات إدارة المؤسسة.					
2	الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري.					
3	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة					
4	تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية					
5	طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة فعالة					
6	محتوى التدريب وتوقيت إجرائه يتناسب مع متطلبات الوظيفة					
7	التدرب على الخدمة يمكنك من زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ.					
8	تقوم المؤسسة بتقييم المتدربين لمعرفة مدى نجاح العملية					
9	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعه لأجلها.					

					ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال وتحسين أدائهم	10
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: جودة الخدمة:

					تهدف المؤسسة إلى توفير بيئة تدريبية مهمتها التطوير و التحسين المستمر في الخدمة	1
					تضع المؤسسة برامج تدريبية خاصة تتطابق مع تحقيق معايير الجودة.	2
					يساعد التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية وتقديم الخدمة بأسلوب مميز.	3
					تحسين أداء العمال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.	4
					يتطلب تحقيق جودة الخدمة تطبيق عدد من الممارسات و الأنشطة الفعالة	5
					زيادة الفاعلية واثقان العمل مرتبط بحسن أداء الأفراد وحسن تدريبهم.	6
					جودة الخدمة سببه الكفاءة التدريبية و رفع مستوى الأداء لجميع العاملين .	7
					جودة الخدمة تتطلب الالتزام بالمعايير التقنية والانجاز في الوقت المناسب.	8
					جودة الخدمة تتطلب استخدام كل الوسائل المتاحة والتي من شأنها أن تساهم في دقة العمل.	9

مخرجات برنامج ال SPSS

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.20	2.28	2.68	2.20
Std. Deviation		.405	.877	.526	.883

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	80.0	80.0	80.0
	انثى	8	20.0	20.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	9	22.5	22.5	22.5
	من 31 إلى 40 سنة	13	32.5	32.5	55.0
	من 41 إلى 50 سنة	16	40.0	40.0	95.0
	أكثر من 50 سنة	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوي	1	2.5	2.5	2.5
	ثانوي	11	27.5	27.5	30.0
	جامعي	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	30.0	30.0	30.0
	من 5 إلى 10 سنوات	8	20.0	20.0	50.0
	فوق 10 سنوات	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Statistics

		يعتبر التدريب من ضمن أولويات إدارة المؤسسة.	الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري.	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة	تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية	طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة فعالة
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.00	4.28	3.80	3.13	2.93
Std. Deviation		.716	.716	1.114	1.159	1.207

Statistics

		محتوى التدريب وتوقيت إجرائه يتناسب مع متطلبات الوظيفة	التدريب على الخدمة يمكنك من زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ.	تقوم المؤسسة بتقييم المتدربين لمعرفة مدى نجاح العملية	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها	ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال وتحسين أدائهم
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.50	3.93	3.13	3.80	3.83
Std. Deviation		1.086	.971	1.202	.758	.781

Frequency Table

يعتبر التدريب من ضمن أولويات إدارة المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	1	2.5	2.5	5.0
	3	1	2.5	2.5	7.5
	4	31	77.5	77.5	85.0
	5	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	3	7.5	7.5	10.0
	4	20	50.0	50.0	60.0
	5	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7.5	7.5	7.5
	2	3	7.5	7.5	15.0
	3	2	5.0	5.0	20.0
	4	23	57.5	57.5	77.5
	5	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	12.5	12.5	12.5
	2	8	20.0	20.0	32.5
	3	5	12.5	12.5	45.0
	4	21	52.5	52.5	97.5
	5	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة فعالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	17.5	17.5	17.5
	2	7	17.5	17.5	35.0
	3	10	25.0	25.0	60.0
	4	14	35.0	35.0	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

محتوى التدريب وتوقيت إجرائه يتناسب مع متطلبات الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	7	17.5	17.5	22.5
	3	5	12.5	12.5	35.0
	4	21	52.5	52.5	87.5
	5	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

التدريب على الخدمة يمكنك من زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	2	5.0	5.0	10.0
	3	2	5.0	5.0	15.0
	4	25	62.5	62.5	77.5
	5	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتقييم المتدربين لمعرفة مدى نجاح العملية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	12.5	12.5	12.5
	2	9	22.5	22.5	35.0
	3	4	10.0	10.0	45.0
	4	20	50.0	50.0	95.0
	5	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	2	5.0	5.0	7.5
	3	4	10.0	10.0	17.5
	4	30	75.0	75.0	92.5
	5	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال وتحسين أدائهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	2	5.0	5.0	7.5
	3	4	10.0	10.0	17.5
	4	29	72.5	72.5	90.0
	5	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	19

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People		267.600	39	6.862		
Within People	Between Items	100.645	18	5.591	9.407	.000
	Residual	417.250	702	.594		
	Total	517.895	720	.719		
Total		785.495	759	1.035		

Grand Mean = 3.75

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.871	9

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	3.889	3.425	4.150	.725	1.212	.055

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	9

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35.00	32.923	5.738	9

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig	
Between People	142.667	39	3.658			
Within People	Between Items	17.556	8	2.194	4.297	.000
	Residual	159.333	312	.511		
	Total	176.889	320	.553		
Total	319.556	359	.890			

Grand Mean = 3.89

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.852	.853	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	3.630	2.925	4.275	1.350	1.462	.196

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	10

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36.30	42.164	6.493	10

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		164.440	39	4.216		
Within People	Between Items	70.390	9	7.821	12.569	.000
	Residual	218.410	351	.622		
	Total	288.800	360	.802		
Total		453.240	399	1.136		

Grand Mean = 3.63

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.848	.852	2

Inter-Item Correlation Matrix

	مجموع_المجور_الثاني	مجموع_المجور_الاول
مجموع_المجور_الاول	.742	1.000
مجموع_المجور_الثاني	1.000	.742

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance
Item Means	35.650	35.000	36.300	1.300	1.037	.845

Summary Item Statistics

	N of Items
Item Means	2

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
71.30	130.369	11.418	2

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People		2542.200	39	65.185		
Within People	Between Items	33.800	1	33.800	3.413	.072
	Residual	386.200	39	9.903		
	Total	420.000	40	10.500		
Total		2962.200	79	37.496		

Grand Mean = 35.65

FREQUENCIES VARIABLES=المجموع_المجور_الثاني_مجموع_المجور_الاول

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		مجموع_المجور_الاول	مجموع_المجور_الثاني
N	Valid	40	40
	Missing	0	0
Mean		36.30	35.00
Std. Deviation		6.493	5.738

/RESIDUALS DURBIN.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مجموع_المجور_الاول b	.	Enter

a. Dependent Variable: مجموع_المجور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Change Statistics						
Model	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.550 ^a	46.516	1	38	.000	1.711

a. Predictors: (Constant), مجموع_المجور_الاول

b. Dependent Variable: مجموع_المجور_الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	11.203	3.543		3.162	.003
	مجموع_المجور_الاول	.656	.096	.742	6.820	.000

a. Dependent Variable: مجموع_المجور_الثاني

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	22.35	40.70	35.00	4.257	40
Residual	-10.870-	8.508	.000	3.847	40
Std. Predicted Value	-2.972-	1.340	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.789-	2.183	.000	.987	40

a. Dependent Variable: مجموع_المجور_الثاني

Statistics

	تهدف المؤسسة إلى توفير بيئة تدريبية مهمتها التطوير و التحسين المستمر في الخدمة	تضع المؤسسة برامج تدريبية خاصة تتطابق مع تحقيق معايير الجودة.	يساعد التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية وتقديم الخدمة بأسلوب مميز.	تحسين أداء العمال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.	يتطلب تحقيق جودة الخدمة تطبيق عدد من الممارسات و الأنشطة الفعالة
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.65	3.43	3.83	4.00
Std. Deviation		1.210	1.174	.844	.934

Statistics

		زيادة الفعالية واتقان العمل مرتبب بحسن أداء الأفراد .وحسن تدريبهم	جودة الخدمة سببه الكفاءة التدريبية و رفع مستوى الأداء لجميع العاملين	جودة الخدمة تتطلب الالتزام بالمعايير التقنية والانجاز في الوقت المناسب	جودة الخدمة تتطلب استخدام كل الوسائل المتاحة والتي من شأنها أن تساهم في دقة العمل.
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.13	4.15	3.88	4.05
Std. Deviation		.966	.949	.607	.639

Frequency Table

تهدف المؤسسة إلى توفير بيئة تدريبية مهمتها التطوير و التحسين المستمر في الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	10.0	10.0	10.0
	2	3	7.5	7.5	17.5
	3	5	12.5	12.5	30.0
	4	19	47.5	47.5	77.5
	5	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تضع المؤسسة برامج تدريبية خاصة تتطابق مع تحقيق معايير الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	12.5	12.5	12.5
	2	3	7.5	7.5	20.0
	3	6	15.0	15.0	35.0
	4	22	55.0	55.0	90.0

5	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يساعد التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية وتقديم الخدمة بأسلوب مميز.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	3	7.5	7.5	10.0
	3	3	7.5	7.5	17.5
	4	28	70.0	70.0	87.5
	5	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تحسين أداء العمال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	3	7.5	7.5	10.0
	3	2	5.0	5.0	15.0
	4	23	57.5	57.5	72.5
	5	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

يتطلب تحقيق جودة الخدمة تطبيق عدد من الممارسات و الأنشطة الفعالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	3	7.5	7.5	10.0
	3	1	2.5	2.5	12.5
	4	29	72.5	72.5	85.0
	5	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

زيادة الفعالية واتقان العمل مرتبط بحسن أداء الأفراد وحسن تدريبهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	3	7.5	7.5	10.0
	3	1	2.5	2.5	12.5
	4	20	50.0	50.0	62.5
	5	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

. جودة الخدمة سببه الكفاءة التدريبية و رفع مستوى الأداء لجميع العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	2	3	7.5	7.5	10.0
	4	21	52.5	52.5	62.5
	5	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

.جودة الخدمة تتطلب الالتزام بالمعايير التقنية والانجاز في الوقت المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.0	5.0	5.0
	3	4	10.0	10.0	15.0
	4	31	77.5	77.5	92.5
	5	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

.جودة الخدمة تتطلب استخدام كل الوسائل المتاحة والتي من شأنها أن تساهم في دقة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	4	10.0	10.0	12.5
	4	27	67.5	67.5	80.0
	5	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	