



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

برامج التدريب و دورها في تحقيق الجودة الشاملة
"دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - عين تموشنت"

تحت اشراف:

د. حولية يحيى

من اعداد الطالبين:

✓ مختاري هند

✓ قادة بن شيحة سعدية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. علي دحمان محمد
مشرفا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. حولية يحيى
ممتحنا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. بوزيان الرحماني هاجر

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا يوافي ما تزيد من نعم الشكر على ما أولانا من الفضل والكرم. والصلاة والسلام على النبي محمد سيد الخلق أجمعين، نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

أتقدم بجزيل والتقدير وعظيم العرفان للأستاذ المشرف الدكتور حولية يحيى الذي أزاح عن طريقي كل العراقيل والصعوبات، وكان سخيا بوقته وجهده لانجاز هذا البحث، كما كان حريصا على توجيهي في أدق مراحلهِ وتفصيله، كما أتقدم بأسمى معاني التقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين تحملوا عبئ قراءة هذه الدراسة، والذين سأنال شرف مناقشتهم لي، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام "مراد إسماعيل ، درويش عمار، دربال "بتحكيم الاستبيان. فخالص شكري وتقديري لكل من مد يد العون من قريب أو من بعيد لانجاز هذه الدراسة.



إهداء.

بسم الله الرحمن الرحيم "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَ الْمُؤْمِنُونَ"

صدق الله العظيم

نحمد الله عز و جل على انجاز هذا العمل المتواضع ونهديه إلى من تعجز
الكلمات عن الوفاء بحقهن والإشارة بفضلهن إلى التي كان دعاءهن سر نجاحنا
و السراج المنير في حياتنا إلى أمهاتنا " لعبوري العالية" و "دربال ليلى"
وإلى من أنار الدرب و أجهت في تربيتهنا و توجهنا إلى آباءنا " قادة بن شيحة عبد
القادر رحمه الله و أسكنه فسيح جناته" و "مختاري بلقاسم أطال الله في عمره"
وإلى من شاركونا حلو الزمان ومره، فجمعنا بيت واحد جدران التعاون و الوفاء
وسقف المحبة إخوتي و أخواتي الأعزاء " حبيب و عبد المالك و ياسين و أبو بكر"
جيهان وسمية " وإلى ابن أختي العزيز "أنس" وإلى كل العائلة الكريمة
وإلى من تربطني بهم صلة الأخوة و الصداقة " إكرام و سهام براج، ألعابدي
نفيسة، مهادي إكرام و أمال"

"زاوي شروق، بلماحي سهام، سعد الله سلطنة، حدو عبير"

وإلى أعز ما نملك "عبد الرحيم*هند" "سعدية*هشام".





قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام لبرامج التدريب و الجودة الشاملة
	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبرامج التدريب و الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لبرامج التدريب
20	المطلب الثاني: مدخل للجودة الشاملة
26	المطلب الثالث: علاقة برامج التدريب بالجودة الشاملة
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لبرامج التدريب و الجودة الشاملة
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
	الفصل الثاني: دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب-عين تموشنت
47	تمهيد

قائمة المحتويات

48	المبحث الأول:تقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب- عين تموشنت
48	المطلب الأول:تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب-عين تموشنت
49	المطلب الثاني:التنظيم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب- عين تموشنت
55	المطلب الثالث:مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب-عين تموشنت
56	المبحث الثاني:دراسة تطبيقية لبرامج التدريب و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة سونلغاز
56	المطلب الأول:الإجراءات المنهجية للدراسة
57	المطلب الثاني:دراسة بيانات الاستبيان وتبائه
61	المطلب الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الرابع:اختبار الفرضيات الإحصائية
80	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	أنواع البرامج التدريبية	07
02-01	تصميم البرامج التدريبية (هرم التحليل)	17
01-02	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز عين تموشنت	50
02-02	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة و المالية	53
03-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
04-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	63
05-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	65
06-02	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	66
07-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	68
08-02	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	69

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	أنواع البرامج التدريبية(من حيث التخصص)	01
58	درجات سلم ليكارت الخماسي	01-02
59	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول(برامج التدريب)	02-02
60	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني(الجودة الشاملة)	03-02
61	ثبات الاستبيان	04-02
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05-02
63	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06-02
64	توزيع أفراد العينة المستوى العلمي	07-02
66	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	08-02
67	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09-02
69	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	10-02
70	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت	11-02
71	تحليل عبارات المحور الأول(برامج التدريب)	12-02
73	تحليل عبارات المحور الثاني (الجودة الشاملة)	13-02
76	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	14-02
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبرامج التدريب و الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز	15-02



هناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى المنظمات الأعمال باعتبار أن التدريب هو احد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات و خبرات ومعارف العاملين في المنظمة.

ولقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا ببرامجه وجزءا هاما من تكاليف العمالة.

فالمهمة الأساسية لبرامج التدريب وجود إستراتيجية متكاملة للتدريب لأنه يتطلب عمل إبداعي أكثر لتحقيق الجودة الشاملة لأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدرتهم الفكرية.

والبرامج التدريبية تتماشى مع نظام الجودة الشاملة لأنه هو الذي يحقق أفضل دعم للمؤسسة الاقتصادية في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية.

ونظرا لأهمية التدريب أصبحت المنظمات تسعى لوجود برامج تدريبية لدعم الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق الجودة الشاملة التي أصبحت مهمة و أساسية في أغلب المنظمات سواء العامة أو الخاصة . وموضوع التدريب يعد محورا أساسيا وله مكانة خاصة في أدبيات الإدارة المعاصرة.

(1) الإشكالية:

نظرا للتطور وظهور المنظمات المعاصرة بتقنيات حديثة، فبدا اللجوء إلى إعداد برامج تدريبية تتناسب مع هيكل المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة و الخروج بنتائج مرضية وأهداف محققة.

من هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة من خلال إدارة البرامج التدريبية؟_ دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز _ عين تموشنت.

(2) التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم البرامج التدريبية في إطار الجودة الشاملة؟



- في ماذا تتمثل العملية التدريبية من أجل تحقيق الجودة الشاملة.
 - كيف يكون التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة؟
 - ما هي العلاقة بين برامج التدريب والجودة الشاملة؟
- (3) فرضية الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الجودة الشاملة لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

(4) أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

- تبرز أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات المبحوثة و المتمثلة في البرامج التدريبية و الجودة الشاملة.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الأكثر أهمية في سيرورة المنظمات وبقاء استمراريته للجوء إلى العمل ببرامج التدريب وكيفية استخدامها و تطبيقها من أجل تحقيق الجودة الشاملة.
- يطرح مسألة مهمة بالنسبة للمنظمات و المؤسسات الوطنية، وهي استخدام برامج التدريب لتنمية مهارات وقدرات المورد البشري لدعم المؤسسة الاقتصادية في مجال تطوير الكفاءة وتحقيق جودة شاملة.
- إمكانية توسيع ورفع شأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واكتساب مهارات العامل والفوز بثقة إرضاء العميل.
- علاقة التدريب بالجودة الشاملة، حيث يمكن الخضوع إلى برامج تدريبية عالية يحسن من جودة المنتج و بالتالي تحقيق جودة شاملة.

(5) أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتحقيق الجودة الشاملة.

- التركيز على العلاقة بين برامج التدريب والجودة الشاملة من أجل العمل بها.
 - محاولة تسلط الضوء على موضوع البرامج التدريبية ودورها لتحقيق الجودة الشاملة الذي له معنى كبير و أثر مبرر للمؤسسات من أجل تنمية مهارات المورد البشري وإعطائه أهمية كبيرة.
 - إثراء الرصيد المعرفي في المكتبة الجامعية بما يحمله هذا الموضوع من قيمة علمية .
- (6) أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار أو دراسة هذا الموضوع هي:

✓ الأسباب الشخصية:

- اهتمامنا بموضوع البرامج التدريبية وربطه بتحقيق الجودة الشاملة وفهم لب هذا الربط والعلاقة بينهما والنتائج المستخرجة من دراسته.
- وجود قيمة وأهمية كبيرة لهذا الموضوع (البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة).

✓ الأسباب الموضوعية:

- مدى حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى البرامج التدريبية لاستمرارية بقاءها و الحفاظ على تحقيقها للجودة الشاملة.
- حداثة الموضوع وحاجة المكتبات الجزائرية و العربية لمثل هذه المواضيع لفهم أهميتها .

(7) منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا و الإجابة على الأسئلة المطروحة واثبات اونفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وتحقيق أهداف البحث ثم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، من أجل استعراض مفاهيم متعلقة بالبرامج التدريبية والجودة الشاملة.
- منهج دراسة حالة: في هذا المنهج تطرقنا إلى دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت.

(8) صعوبات البحث:

في الحقيقة واجهنا عدة صعوبات عند دراستنا هذا الموضوع والتي تمثلت في:

- قلة المراجع المتعلقة بالبرامج التدريبية و الجودة الشاملة.
- صعوبة ترتيب معطيات الموضوع.
- صعوبة طبيعة التعامل مع أصحاب المؤسسات مع الدراسات الميدانية.
- صعوبة الحصول على المعلومات بسبب ظهور وباء الكورونا المستجد.





الفصل الأول:

الإطار العام لبرامج

التدريب والجودة

تمهيد:

يعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمعات ويعتبر عملية إدارية فهو يحتاج في بدايته إلى تخطيطا ناجحا للوصول إلى الأهداف التي وضعتها المنظمة، من خلال التحديد الواقعي للاحتياجات التدريبية للوظائف والموظفين، ودراسة الإمكانيات المادية المتوفرة التي تؤثر في تصميم البرامج التدريبية وكيفية تنفيذها.

من أجل تحقيق الجودة الشاملة التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها لتحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح.

فالأهتمام بتدريب العنصر البشري (العاملين) وتنمية مهاراتهم سوف ينعكس على الجودة الشاملة للمنظمة. ومن خلال هذا التمهيد المبسط نتطرق إلى تفاصيل الفصل الأول المكون من الإطار النظري لموضوع الدراسة:

المبحث الأول: الإطار النظري لبرامج التدريب والجودة الشاملة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول برامج التدريب

المطلب الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالجودة الشاملة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

المبحث الأول: الإطار النظري لبرامج التدريب والجودة الشاملة

أحتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة و النّامية على السواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلاءم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنوا من إنجاز تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، فأصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد.

ويعمل التدريب على تحقيق الجودة الشاملة في المجال الصناعي والخدمي وإدارة المنظمات لأنّ الجودة معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أدينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد والهدف المسطر. ومن هنا نتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول برامج التدريب

الفرع الأول: مفهوم وأهمية برامج التدريب

أولاً: مفهوم البرامج التدريبية

هناك عدّة تعريف للبرامج التدريبية وفيما يلي البعض منها:

- يُعرّف أحمد الخطيب و عبد الله زامل العنزي " البرامج التدريبية بأنها مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم، وتحسين أداءهم وهم في عملهم. (عيشي، 2017م، صفحة 66)
- ويرى عمر وصفي عقيلي البرامج التدريبية " بأنها عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعليم. لرفع مستوى كفاءته من ثم كفاءة المؤسسة. (عيشي، 2017م، صفحة 66)
- كما تُعرّف البرامج التدريبية "بأنها مجموعة من النشاطات المنظمة المخططة لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء". (عيشي، 2017م، صفحة 66)

- وتعرف البرامج التدريبية " بأنها عملية ديناميكية تستهدف أحداث و تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق و أداء وسلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية ". (عيشي، 2017م، صفحة 67)
 - ويرى محمد ربايعه البرامج التدريبية" بأنها خطط معدة من قبل الإدارة لاكتساب الموظف المهارات المختلفة، والتي يمكن أن تؤثر ايجابيا على اتجاهاته أو تصحح فهمه لعمله. (عيشي، 2017م، صفحة 67)
 - تعرف البرامج التدريبية " بأنها الأنشطة المخططة في إطار منظم و التي تركز على اكتساب المهارات وتعميق معرفة المتدربين لها، وتشمل البرامج التدريبية على جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، و الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم و تقويم انجازهم. " (عيشي، 2017م، صفحة 67)
 - كما تعرف البرامج التدريبية " بأنها مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة. والتي يتم تصحيحها استنادا إلى نظريات التعلم والتعليم التي يتعرض لها المتدرب ويمارسها لتمكنه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للوظيفة للأفراد وتحقيق الأهداف للمنظمات. (عيشي، 2017م، صفحة 67).
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط التالية:
- أن البرامج التدريب عبارة عن مجموعة الأنشطة المنظمة أو المخططة.
 - أن البرامج التدريبية مستمرة.
 - أن البرامج التدريبية معدة من قبل الإدارة.
 - أن البرامج التدريبية تقوم باستخدام الأساليب والأدوات.
 - أن البرامج التدريبية تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم.
 - أن البرامج التدريبية تشمل جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، والأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم. (عيشي، 2017م، صفحة 68)
- من خلال النقاط السابقة يمكن للباحث أن يعرف البرامج التدريبية:

أنَّ البرامج التدريبية عبارة عن مجموعة الأنشطة المنظمة، المخططة، المستمرة والمعدة من قبل الإدارة، والتي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وتساعدهم في تحديث معلوماتهم. (عيشي، 2017م، صفحة 68)
ومن خلال تعريف آخر نقول أنَّ:

- التدريب هو شكل شديد التخصص والعملية من أشكال التعليم وفي الأساس فإنَّ التدريب يساعد الناس على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل على النحو التالي:
 1. بتعلم المهارات الضرورية لعادات العمل الفعال ولدرجة عالية من الحرفية.
 2. بناء المعرفة التي تؤدي إلى التصرفات والقرارات الذكية والمنطقية.
 3. تكوين توجهات تقوي التعاون والتنسيق مع الموظفين الآخرين ومع الإدارة.
- "إنَّ التدريب يهدف إلى تحقيق مهارات وتقنيات محددة لها علاقة بالعمل ويمكن تعلمها بطريقة يمكن قياسها واستخدامها في العمل وقد يكون من الأفضل وصف هذه المهارات بالمهارات الملاحظة". (المنطاوي، 2008م، صفحة 126)
ثانياً: أهمية البرامج التدريبية

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة، والأنشطة التي تساعد على النمو. فمن الواجبات الملحة لأئمة إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرة واستخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل، وهذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يتم تنفيذ برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل.

لأنَّ هذه الخبرة تكون ذات فعالية في تنمية مهارات وكفاءات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم حيث اتضح أنَّ هناك علاقة ايجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين. ولغرض زيادة فعالية وكفاءة العاملين لابد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس هذا بدوره ليس على العاملين معهم فحسب بل سيزيد من إنتاجية مؤسساتهم، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلية التدريب التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها ووضع أسس لبنائها. وأساليب متنوعة ومتخصصة للإبقاء بأغراضها. (عيشي، 2017م، صفحة 68)

الفرع الثاني: أنواع وأهداف البرامج التدريبية

أولاً: أنواع البرامج التدريبية

✓ من حيث التطبيق:

نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.

عملي: يعتمد على المهارات و التطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

✓ من حيث المكان:

داخل المؤسسة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان العمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

خارج المؤسسة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة. (صلاح، 2010م، صفحة 23)

✓ من حيث الوقت (الزمن):

قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، وهذا الإعداد ممكن أن يكون عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

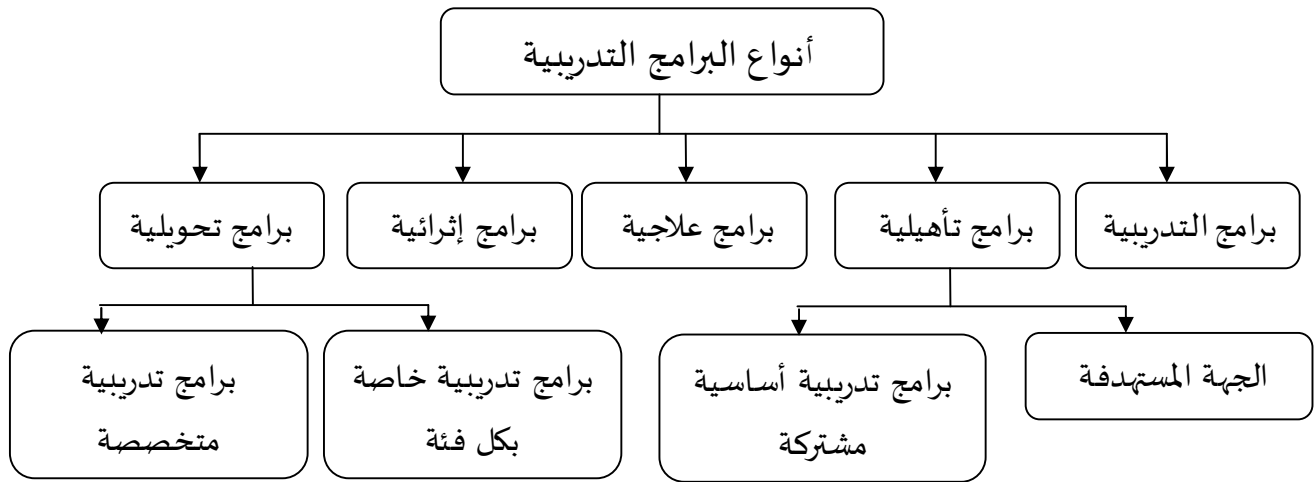
التدريب المستمر لكل العاملين: يطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه ومراجعة معلوماته.

✓ من حيث التفرع:

أثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يمكن هناك أي خلل في العمل أو تصور في الأداء.

خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المدرب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المدرب أثناء الدوام الرسمي. (صالح، 2010م، صفحة 23)

الشكل (01 - 01) أنواع البرامج التدريبية (من حيث المدة والفئة المستهدفة)



المصدر: التدريب الأسس و المبادئ للدكتور صلاح صالح معمار الطبعة الأولى 2010م
الصفحة 24

يُمكن تنظيم البرامج التدريبية لخدمة أهداف عديدة تتراوح بين تنمية المهارات والارتقاء الروحي، وتؤثر الأهداف الضمنية للتدريب في اختيار المضمون والأسلوب. وناقش فيما يلي بعض الأوضاع والمواقف:

(1) تنمية المهارات:

ترتكز برامج التدريب لتنمية المهارات على اكتساب الكفاءة في مهارات محددة يفتقر إليها المتدربون، وتعتمد مدة هذه البرامج على مدى تعقيد وصعوبة المهارات المطلوبة تنميتها ومقدرة المتدربين على التعلم.

ويشكل منهج التعاطي العملي المباشر الجزء الأكبر من برنامج التدريب.

(2) الارتقاء الروحي: يمكن أن تهتم البرامج التدريبية المتخصصة بتعزيز الارتقاء الروحي بين المشاركين عن طريق الدراسة المكتفة للدين والشريعة الإسلامية.

(3) الإثراء المعرفي: تركز أنشطة التدريب على اكتساب المعرفة والتعليم وتتألف تلك البرامج التدريبية من المحاضرات و الحلقات الدراسية ومناقشة الخبراء للموضوعات المطروحة. (الطالب، 1416 هـ 1995م، صفحة 299)

الجدول: (01-01) من حيث التخصص

نوع التدريب	المزايا والآثار المترتبة على التدريب
<p>1. فني: تدريبات تتم في محددات وظيفية يعينها . عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين .</p> <p>2. نوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير ، يحتاج مثل هذا التدريب إلى مديرين على درجة عالية من التخصص.</p> <p>3. مهاري: المحاسبات المالية ، والتفكير الخلاق ، ومهارات التخاطب ، وتكنولوجيا المعلومات ، والمكاتب ومهارات العرض العامة ، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات والبيع وغيرها، سواء كان خارجيا أو داخليا.</p> <p>4. متخصص: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا والحقوق ، البنوك والهندسة ، خارجيا سواء</p>	<p>1. فني:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة . ● يتحكم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة. ● يفضل دمجها بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل. <p>2. نوعي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يوفر إصلاحا سريعا للمشكلات الفردية و المشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة . ● يؤهل فلسفة التحسين العملي المستمر. ● يتحتم الحفاظ على مالا نهائية. <p>3. مهاري:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب. ● معالجة العصبية عند استخدام

<p>المهارات أمام الجمهور.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفعالية والحفاظ عليها. <p>4. متخصص:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يساعد على توفير المهارات الفردية، ويكون قيمة للفرد وللمؤسسة . ● يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعينات المستقبلية في المؤسسة ويحتاج إلى مجهود على مدى طويل. <p>5. وظيفي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يؤدي التدريب الوظيفي في اغلب الأحيان إلى أداء أحسن وإلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة. ● يتحتم ربطه بتعيينات العاملين. ● عادة ما يتجاهل المؤسسات مثل هذا النوع من التدريب عن خطأ "يتمنون الأفضل". <p>6. متعلق بالأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● توفر وسائل فعالة لترابط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل. ● التنسيق مع التدريبات الإدارية. <p>7. إدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يعرف المديرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقية ويعملون على حلها و تأسيس قيم جديدة. 	<p>كان مع الوقت أم بعض الوقت.</p> <p>5. وظيفي: التعليم في مجالات التسويق، والتخطيط وإدارة المبيعات والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها خارجيا وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.</p> <p>6. متعلق بالأنشطة: مناهج من نوعية المهارات الخاصة متعلم الأفراد من خلال القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية مثل: تسلق الصخور والجبال.</p> <p>7. إدارة: توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل: الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة، سواء كان خارجيا أو داخليا.</p>
--	--

<p>• تكون الاستفادة للطرفين في حالة الامتنان الإداريين بالتزامهم.</p>	
---	--

المصدر: التدريب الأسس و المبادئ (صلاح، 2010م، صفحة 26/25/24)

ويمكن أيضا تقسيم التدريب إلى صنفين:

✓ التدريب الإستجابي: هو يتم التخطيط له بعد بروز الحاجة إليه، بعد شغور مناصب الشغل أو تغيير آلات أو ظهور صعوبات في الإنتاج، بحيث يكون التدريب حاجة حتمية، تجرى بطريقة متسرة لتلبية حاجات حقيقية ملحة.

✓ التدريب التنبؤي: فيدخل في إطار إستراتيجية عامة وطويلة الأمد بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، فيخططون لها ويعملون على الاستعداد المسبق لها من خلال برنامج التدريب المستمر، وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية تنبؤية في إعداد التدريب وتخطيطه أكثر نجاعة وفعالية، والقدرة على مواجهة التغير. (غيات، الطبعة 3، صفحة 58/57)

ثانيا: أهداف البرامج التدريبية

إنّ الاعتبار الذي يفوق كل الاعتبارات في اختيار الإستراتيجية هو هدف التدريب، فإذا كان هدف وحدة معينة من الوحدات التدريبية هو تنمية معارف المتدرب الوظيفية، فإنّ الإستراتيجية المختارة تختلف عن الإستراتيجية المختارة لو كان الهدف تنمية المهارات الوظيفية.....

وعلى هذا فإنّ التحديد الجيد الواضح التفصيلي للهدف من العملية التدريبية هو المحور الأساسي في اختيار الإستراتيجية.

وهذه مجموعة من الأهداف التي يمكن أن يقام التدريب من أجلها:

- (1) عرض وتقديم موضوعات .
- (2) رفع الكفاءة في مجال معين.
- (3) التدريب على تشغيل الأجهزة.
- (4) إعداد في فني المجال.

(5) بناء المفاهيم.

(6) إثارة الاهتمام. (رضا، الطبعة الأولى 1424 هـ 2003 م، صفحة 178)

والتدريب بصفة عامة يتجه نحو أهداف تتعلق بالمهارات والمعارف والسلوكيات، ولكن لكل برنامج تدريبي أهداف محددة يتم صياغتها وفقا للخطوات التالية:

- كتابة العمل المراد انجازه أو أداءه مثلا "النسخ"

- تحديد المعيار المطلوب للإنجاز.

- تحديد المهارات المطلوبة.

بعد تحديد هذه الأهداف العملية يتم تحديد المعارف المطلوبة توفرها لدى المتدرب كي يتمكن بواسطتها من أداء العمل المطلوب وفقا للمعايير المحددة. (القبلان، الطبعة الأولى 1412 هـ 1991 م ، صفحة 40)

وأهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، لهذا فإن تحديد الهدف من التدريب في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية التعلم التي يمر بها الفرد في مواقع التدريب.

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

1. تنمية المعارف: وهذا بتنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها

لخدمة أهداف المنظمة، أي للارتقاء بعرف العاملين ومعلوماتهم وفقا

للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل ، وما يتبع ذلك من معرفة

لنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات

والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

2. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: بمعنى الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات

والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بفعالية وكفاءة عالية.

3. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية: تكون نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة

وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية

التي تتعامل مع بعضها البعض لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة،

ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتَّخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل.

4. تذكير العاملين بأساليب الأداء: يتم تعريفهم أول بأول بالتغيرات و التعديلات التي تدخل عليها وبطريقة استخدام ما سيحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات....

5. الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى ليسدَّ بهم العجز فيها.

6. تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية: تحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي.

7. يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد: لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المرجو تحقيقه.

8. يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة: تمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات.

يرى الباحث أنَّ الأهداف الرئيسية هي تنمية وتغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ورفع مستوى أداء الفرد وتنمية مهاراته ومعرفة واتجاهاته فيما يتعلق بميدان عمله وصولاً إلى علاقة إيجابية مرهونة بتحقيق أهداف المنظمة والأهداف التي يتطلع إليها العاملين. (عيشي، 2017م، صفحة 27 28)

الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية

تنقسم مراحل العملية التدريبية إلى ثلاث مراحل وهي:

أولاً: تصميم البرامج التدريبية

من المبادئ الأساسية في عملية تصميم البرامج التدريبية ما يأتي:

✓ أنَّ التدريب يعتمد على التحفيز أو الدافعية ، فنجاح التدريب وفعالته يعتمد

إلى حد كبير على اندفاع المتدرب ورغبته في التعلم.

✓ أنَّ التدريب يعتمد على فاعلية (فعالية) المتدرب وإيجابيته في التعلم. (الصيرفي،

1429 هـ 2009 م ، صفحة 86)

✓ أنَّ التدريب يعتمد على القدرة والقابلية على التعلم ويتحد ذلك بعوامل مثل:
العمل والذكاء.

✓ أنَّ التدريب يعتمد على الخبرات السابقة والحالية للمتدرب.

✓ أنَّ التدريب يعتمد على تعلم أشياء جديدة، قد يتعارض مع تذكر أشياء سبق تعلمها.

✓ أنَّ كفاية التدريب تعتمد على التغذية الراجعة إذ أنَّ معرفة النتائج تُؤدي إلى زيادة التعلم، أما الفعاليات الفرعية التي تتضمنها عملية تصميم البرامج التنفيذية فهي:

(1) صياغة أهداف البرامج التدريبية: يُحدد مسؤول التدريب الهدف من البرنامج الذي يريد أن يقيمه، وذلك لبيان حجم ونوع المعارف، والمهارات والاتجاهات التي سيعترض لها المشاركون في البرنامج، ومن الضروري لوضع الأهداف أن يراعي ما يأتي:

✓ أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا.

✓ أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.

✓ أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

✓ أن تكون منسجمة وغير متناقضة فيما بينها.

✓ أن تكون ذات قيمة أي تعالج مشكلات حقيقية .

✓ أن تكون قابلة للقياس.

(2) تحديد مفردات البرنامج التدريبي: بعد عملية صياغة أهداف البرنامج يتم تحديد مفرداته، ولكي تتم عملية التحديد هذه بشكل سليم ينبغي لمصمم البرنامج أن يطلع على الحاجات التدريبية، ويراعي ضرورة أن تكون مفردات البرنامج ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة المستهدفة للتدريب، ثم يقوم المصمم بتحديد التتابع المنطقي لهذه الموضوعات، والترابط فيما بينها، وتحديد مدى العمق والإفاضة في تناول كل موضوع.

إنَّ موضوعات البرنامج تصنف بشكل عام حسب أهميتها إلى ثلاث مجموعات هي:

✓ موضوعات بتعيين تعريفها.

✓ موضوعات ينبغي معرفتها.

✓ موضوعات يستحسن معرفتها.

ولكي يقرر مصمم البرنامج نوع الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج حسب التصنيف المذكور لا بد أن يأخذ الاعتبار مستوى المشاركين وطبيعة وظائفهم، والبرامج التدريبية السابقة التي شاركوا فيها. (الصيرفي، 1429هـ 2009م، صفحة 87 88)

3) تهيئة مواد البرنامج التدريبي: وهي التعيينات الدراسية وأوراق العمل و التمارين التدريبية و الحالات الدراسية و البحوث، والمستخلصات التي يمكن أن تعرض أوتوزع على المشاركين في البرنامج وعلى المصمم البرنامج التدريب أن يختار المواد التدريبية التي تناسب وأهداف برنامجه. لذا يجب التأكيد على ضرورة توفر مواد خاصة لكل برنامج تدريبي أو على الأقل تكييف المواد المعدة سابقا كي تتلاءم، وأهداف البرنامج المقرر تنفيذها.

4) الأساليب التدريبية: تتعدد الأساليب التدريبية التي يتبعها المدرب لتقديم الموقف التدريبي ومن الأجدى أن يلم المدرب بجميع هذه الأساليب، وتطبيقاتها، حتى تسهل عليه اختيار الأسلوب المناسب للموقف التدريبي ويعتمد اختيار الأسلوب المستخدم على عوامل عديدة منها:

✓ موضوع التدريب.

✓ الهدف من التدريب.

✓ خصائص المتدربين.

✓ الكلفة.

✓ حجم مجموعة المتدربين.

✓ المبادئ النفسية في التدريب.

✓ المدة الزمنية المتوافرة في التدريب.

✓ مقدار المشاركة المطلوبة.

✓ التسهيلات المتوافرة.

✓ مهارات المدرب.

✓ مؤهلات المتدربين و خبراتهم.

تتعدد الأساليب التدريبية المتبعة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي:

✓ أساليب تعتمد الإخبار مثل: المحاضرة ، المناقشة ، دراسة حالة ، الاستثمارات.....
 ✓ أساليب تعتمد العرض مثل: الأفلام، الفيديو...
 ✓ أساليب تعتمد العمل مثل: لعب الأدوار التطبيقية، البيان و الممارسة.....
 على المصمم البرنامج اختيار الأساليب الملائمة لتحقيق أهداف برنامجه. (الصيرفي، 1429هـ
 2009م ، صفحة 88 89)

5) مكان البرنامج و توقيته: من المقومات الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي، تحديد
 المدة الزمنية المناسبة، التي يمكن فيها تغطية مفرداته وكذلك اختيار التوقيت
 المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته خلال البيئة.

ويستطيع مصمم البرنامج تحصين الوقت اللازم إلى حد ما عن طريق:

✓ التشاور مع الأشخاص المسؤولين وذوي الخبرة.
 ✓ المقارنة مع مدة البرنامج المماثلة.
 ✓ الأخذ بعين الاعتبار العمر، والخبرة ، ومدة التحضير اللازمة بالنسبة للمتدربين.
 (الصيرفي، 1429هـ 2009م ، صفحة 94)

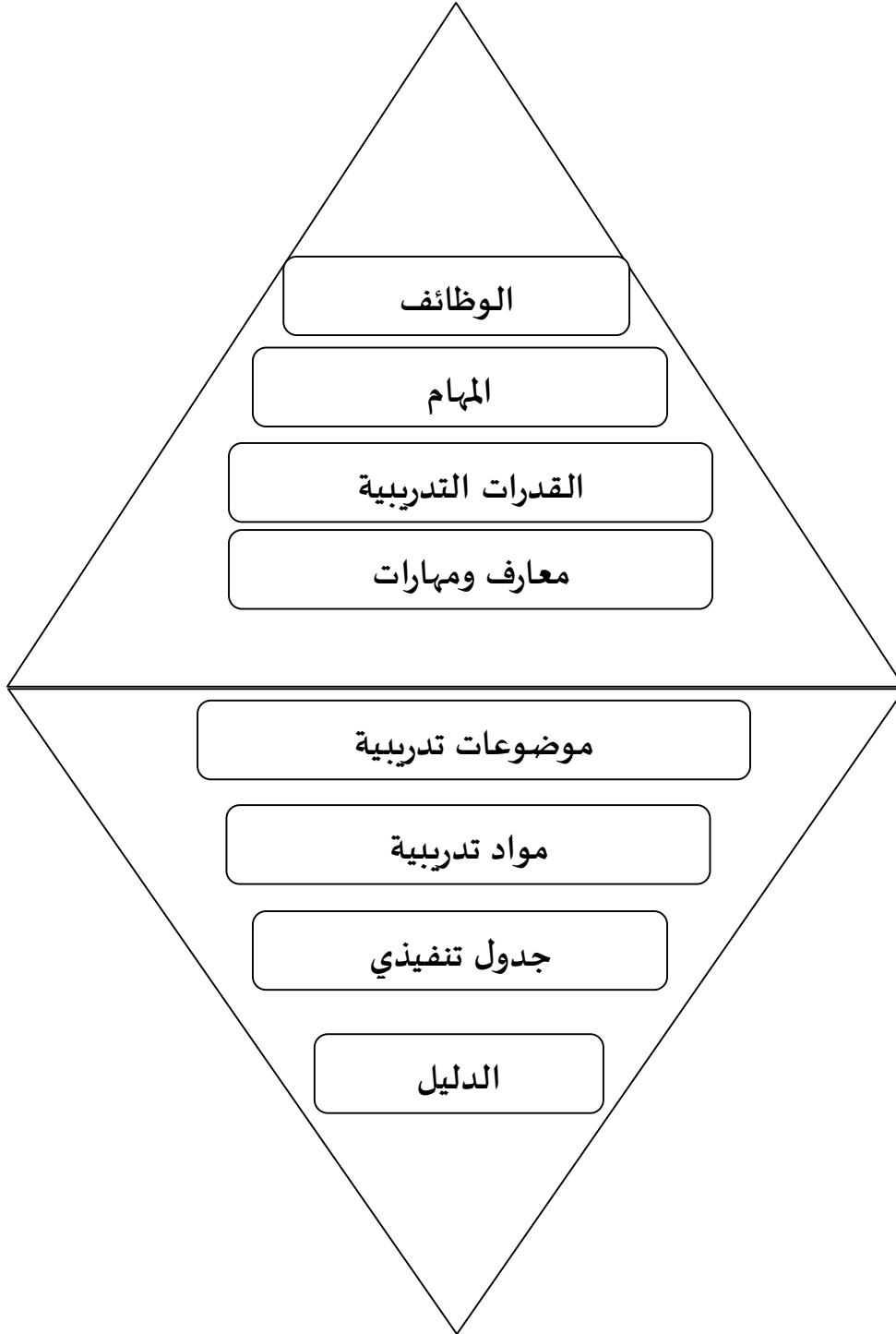
كذلك فإن اختيار المكان المناسب من جهة قربة الأعمال أو سكن المتدربين ، أو توافر
 المواصلات إليه، ومدى توافر الأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب فيه، وتوافر شروط الصحة
 والراحة والخدمات الإدارية الأخرى، هي أمور مهمة ينبغي أن يأخذها مصمم البرنامج بنظر
 الاعتبار.

6) اختبار المتدربين: يُعدُّ المدربون من العناصر الأساسية، والمهمة في نجاح البرنامج
 التدريبي، إذ أنَّهم سينقلون ما خطط له إلى واقع التنفيذ، ولكي يؤدوا مهامهم
 بالشكل المطلوب والمهارة والخبرة لتحقيق أهداف التدريب.

إنَّ أي قصور في قدرات و إمكانيات أداء المتدربين، يمثل هدرًا كبيرًا ، وتضييعًا للمال
 والجهد، بل قد نذهب إلى أبعد من ذلك، فنقول بأنه يمثل خطرًا ينعكس آثاره على
 التدريب ، وعلى فعاليته، فلا جدوى من برنامج تدريبي تبذل في تصميمه الجهد الكبير ثم
 يلحق بأشخاص، أو مدرِّبين لو تفتح لهم فرص الحصول على المعارف و الكفاءات الخاصة
 بالكيفية التي يجب أن يُدرَّب عليها المتدربون، على اختلاف مستوياتهم العلمية والثقافية
 والاجتماعية.

وباعتبار المدرب قائد المجموعة التدريبية، و باعتباره المرشد أو الموجه لتلك المجموعة فإنَّ قيادته لتلك المجموعة لا بد أن تكون محفزاً لها، ومن خلال وظيفته القيادية، فإنه يقوم بدفع وتشجيع واستشارة، ودوافع المتدربين ، للتوصل إلى تحقيق الأهداف المرسومة في البرنامج التدريبي، وحيث أن لكل متدرب دوافعه، وميوله، واستعداداته، والكم المعرفي الحاصل عليه والقدرات والمهارات الخاصة به فإنه يتعين على المدرب استخدام طرق وأساليب متنوعة من التحفيز، ومن الوسائل الاتصال الاجتماعي بالمتدربين، وبكل من له صلة بالبرنامج التدريبي. (الصيرفي، 1429هـ 2009م ، الصفحات 95-96).

الشكل (02-01): تصميم البرامج التدريبية (هرم التحليل).



المصدر: التدريب الأسس والمبادئ (صلاح، 2010م، صفحة 71)

ثانياً: تنفيذ البرامج التدريبية

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة. وخطيرة، إن على الإدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج التي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

- (1) توقيت البرنامج: يتضمن هذا الجانب ما يأتي:
 - ✓ موعد بدأ و انتهاء البرنامج.
 - ✓ توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
 - ✓ تنسيق التتابع الزمني للمواضيع التدريبية المختلفة.
- (2) الموافق و التسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
 - ✓ اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
 - ✓ تصميم طريقة جلوس المتدربين.
 - ✓ تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- (3) تجهيز المطبوعات: ويتضمن ما يلي:
 - ✓ استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.
 - ✓ إجراءات الطباعة والتجليد.
 - ✓ إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.
- (4) بالنسبة للمتدربين: وتتضمن:
 - ✓ التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
 - ✓ إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم ، ووظائفهم وعناوينهم.
 - ✓ تهيئة أماكن الإقامة لهم.
 - ✓ تأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي.
- (5) بالنسبة للمدرسين: ويتضمن:
 - ✓ الاتصال بهم في الوقت المناسب.
 - ✓ توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب.
 - ✓ دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

✓ الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.

(6) افتتاح البرنامج: ويتضمن :

✓ افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

✓ شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

✓ التعرف على توقعات المشاركين . (خديجة ، 2010/2011، صفحة 32 33)

ثالثا: تقييم البرامج التدريبية

نظرا لما تتحمله المنظمات من أعباء مالية وإدارية نتيجة لتدريب لأفراد العاملين لديها، تسعى المنظمات وإدارة التدريب إلى معرفة نتيجة هذه العملية والتأكد من أنّ الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل ايجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها وبالتالي على الأداء المؤسسي ككل.

1. مفهوم تقييم التدريب وأهدافه:

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا تعريف تقييم البرامج التدريبية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

"الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه لتحقيق الأهداف وقياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم".
وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

وتهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى:

✓ الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه و معرفة أسبابه، للعمل على تلاقيها مستقبلا.

✓ قياس كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين.

✓ إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

هذا وقد أضاف السالم والصالح أنّ عملية تقييم البرنامج التدريبي تهدف إلى:

✓ معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات السلوكية للمشاركين.

✓ معرفة مدى تلبية البرنامج التدريبي للاحتياجات والتسهيلات المادية لبنية العمل.
(النجار، 2011، صفحة 41/42)

2. أنواع تقييم التدريب:

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم التدريب تتم على أربعة مراحل وهي:

- ✓ التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي.
- ✓ التقييم أثناء التدريب.
- ✓ التقييم بعد الانتهاء من التدريب مباشرة.
- ✓ وأخيراً متابعة النتائج بعد التدريب بفترة فرضية معينة. (النجار، 2011، صفحة 42/43)

المطلب الثاني: مدخل إلى الجودة الشاملة

الفرع الأول: مراحل تطور وتعريف الجودة الشاملة

أولاً: مراحل تطور الجودة الشاملة

يمكن تقسيم مراحل تطور الجودة الشاملة إلى ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة الفحص والتفتيش وكانت الجودة في هذه الحالة تعني الرقابة على جودة المنتج أو الخدمة، وتشمل الفحص والتفتيش وفرز العيوب واتجهت إجراءات الرقابة في هذه المرحلة إلى وضع إجراءً للتفتيش على جودة المنتج أو الخدمة، يقوم بها مهندس الجودة وليس المراجع الداخلي.
- المرحلة الثانية: ظهرت مفاهيم الجودة نتيجة لإنشاء اللجنة الفنية لإدارة وتوكيد الجودة (tc, technical committee) المنبثقة من الاتحاد العالمي للمعايير (Iso) في نهاية عام 1979م، ثم انتشرت وتعددت مفاهيم الجودة وأصبحت قوة رائدة في مجال الأعمال وتضمنت أدوات الرقابة في هذه المرحلة خريطة الرقابة، دورة التشغيل وبعض الأساليب الإحصائية مثل: المدرج التكراري.
- المرحلة الثالثة: تطورت مفاهيم الجودة وظهرت الحاجة إلى تطبيقها بأسلوب شامل وتميز هذا الاتجاه بمشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية لتحقيق أهداف المنشأة، مما دفع كثير من المنشآت لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

وفي بداية عام 1990م ظهرت الحاجة إلى بحث إعادة توجيه الجودة الشاملة أو ما يسمى (Reengineering) من خلال ظهور اتجاهات جديدة لتطبيق نظم جودة الأداء مثل تأكيد الجودة والعمل على تحقيقها من خلال الرقابة على كيفية الأداء وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين. (أحمد، الطبعة الأولى 1429هـ/2009م، صفحة 61/60)

ثانياً: تعريف الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة الشاملة يحمل معاني كثيرة بالنسبة لعدد من الباحثين حيث أن لكل باحث في هذا المجال مفهوم خاص وحسب موقعه من حيث العمل المناط به، إلا انه يمكن تقديم التعاريف التالية للجودة الشاملة:

- يعرف ايشكاوا (Ichikawa) الجودة الشاملة بأنها تتضمن جودة المنتج والخدمة وجودة طريقة الأداء وجودة المعلومات وجودة العملية الإنتاجية وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد (بمفاهيم العاملين والمهندسين ومديرين بكل مستوياتهم الإشرافية) أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية وجودة المنظمة ككل وجودة الأهداف الموضوعية. (عيشي، 2017م، صفحة 114)

كما تُعرّف الجودة الشاملة بفقرات (Iso 9000) "هي مدخل إداري يعمل على تحفي استمرار نجاح المنشأة في المدى الطويل عن طريق تشجيع ومشاركة جميع العاملين واستخدام نتائج التغذية العكسية لإشباع حاجات العميل وتوقعاته وتحقيق عائد اجتماعي في ظل المجموعة من التشريعات والقوانين الحكومية. (أحمد، الطبعة الأولى 1429هـ/2009م، صفحة 64)

- يعرف عبد الرحمان توفيق الجودة الشاملة بأنها "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أوخدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار مستمر وأن الجودة الشاملة لا تركز على جانب الإنتاج فقط وإنما تركز على جميع الأنشطة وعلى العمل كفريق واحد داخل المنظمة لتحسين الجودة. (عمار، 2012م/2013م، صفحة 87)

- كما عرفها davis B west burmhan " هي أسلوب و نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء و الإنتاج من خلال تطوير وتحسين العمليات والنظام القائم والمكون من مداخلات وسلسلة خطوات ومخرجات مستخدما أسلوبا علميا مميذا بحيث يتم

- ذلك بمشاركة جميع العاملين في المنظمة بهدف تحقيق رغبات ومتطلبات المتفاعين سواء الداخليين أو الخارجيين. (عديشي، 2017م، صفحة 114)
- وتعرف الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس للمنظمة التي تنتهج التحسين المستمر، وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية في إطار المنظمة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء وما يزيد عنها حالياً وفي المستقبل. (السامرائي، 2011م / 2012م، صفحة 44)
 - عرفها (tunks) بأنها " التزام وتعهد كل من الإدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلي بسورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقه". (حمود، 2016م / 2017م ، صفحة 51)
 - أما وفق Royalmail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. (حمود خ.، 2000م، صفحة 75)
- من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- الجودة الشاملة هي إطار للمشاركة والتعاون بين قيادات العمل وتابعهم من العاملين للاستفادة بكامل الطاقات والإمكانات في تحسين وتجويد أداء العمل لاستمرارية التطوير معدلات الإنتاج أي أن مفهوم الجودة الشاملة هي مسؤولية مشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف الوصول إلى التحسين المستمر.
- ✓ مفهوم الجودة الشاملة يتركز على ثلاث عناصر:
- (1) وجود ثقافة تنظيمية للمنشأة تسمح بتطبيق نظم الجودة الشاملة.
 - (2) توجيه جميع أنشطة العمل لتحقيق رضا الزبون.
 - (3) تحقيق التعاون والاتصال بين جميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية.
- ✓ الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز على منع حدوث مشاكل الجودة قبل حدوثها وأثناء عملية التنفيذ وليس الانتظار حتى تتم تقييم الجودة فيما بعد.
- ✓ إن الجودة الشاملة لا تركز على الإنتاج فقط وإنما تركز على جميع الأنشطة من أجل تحسين الجودة.

- ✓ تركز الجودة على تطوير المنتجات والخدمات و تحسين الأداء في العمل ويتطلب تطبيقا التزاما كاملا من جميع الأفراد في المنظمة والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار.
- ✓ إن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين على كافة مستويات الإدارية.
- ✓ إن الجودة الشاملة لا بد أن تكون مبتغى جميع العاملين.
- ✓ إن الجودة الشاملة تتحقق من خلال التحسن المستمر التدريجي و المتواصل في أداء العاملين.

مما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للجودة الشاملة " هي فلسفة إدارية تهدف إلى تلبية رغبات المستهلكين بشكل مستمر و ذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة وأنَّ الجودة الشاملة لا تركز على الإنتاج فقط وإنما تركز على جميع الأنشطة و بمشاركة كل العاملين في المنظمة من أجل تحسين الجودة.

ثالثا: أهمية تطبيق الجودة الشاملة:

- أوضح النبوي 1990م، أن أهم الأسباب لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات أن:
- الجودة الشاملة تؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الربحية، يساهم مدخل الجودة الشاملة في ظل الظروف التي تعيشها مؤسسات الأعمال بتحقيق الميزة التنافسية في السوق والحصول على بعض شهادات (الايزو9000)
- المساهمة في اتخاذ قرارات وحل المشاكل بسهولة ويسر.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات والمنشأة ككل و التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف.
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وأهدافها أي تنمية الشعور بالانتماء.
- توفير المعلومات للعاملين بالمنظمة.

فالجودة الشاملة كونها منهجا شاملا للتغيير، بعد كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصنة النهائية لجهود العاملين وتساهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر.

وخلاصة القول فإن الجودة الشاملة، أسلوب يهتم بمتطلبات المستفيد من الخدمة وإظهار مواهب وقدرات جميع العاملين في كافة المستويات وتنمية مهاراتهم مع زيادة فرص العاملين للمشاركة في صنع القرار مما يكون حافزا لهم على الإبداع والابتكار. (محمد، الطبعة الأولى 1434هـ/2013م، صفحة 70)

الفرع الثاني: مرتكزات وأسس الجودة الشاملة

أولاً: مرتكزات الجودة الشاملة

تشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة ، وتتمثل المرتكزات فيما يلي:

✓ إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم المنتج أو خدمة خالية من العيوب وتقديم أكبر منفعة لهم.

✓ الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعات للعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن.

✓ تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.

✓ تحقيق شعار العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ التحسين المستمر للجودة والتحسين الشامل لكل شيء داخل المنظمة. (عمار، 2012م/2013م، صفحة 90)

ثانياً: أسس الجودة الشاملة

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والأسس تتلخص فيما يلي:

✓ توسيع مجالات تحسين النشاط.

✓ أولوية الرقابة.

✓ تحديد الأسباب وتحليلها.

✓ الزبون هو المستعمل.

✓ أن يتفهم العاملون في المنظمة بان نجاح المنظمة هو نجاح لها.

✓ اعتماد العمل الجماعي وروح المشاركة.

✓ وجود قيادة فعالة تهتم بالانجازات أكثر من اهتمامها بالثغرات وأن تكون قدوة يتحدى بها من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة. (خديجة، 2011/2010، صفحة 59)

الفرع الثالث: أهمية الجودة الشاملة ومبادئها

أولاً: أهمية الجودة الشاملة

تكمن أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في القطاع الخدمي أو في القطاع الصناعي أو في البيئة التي تتواجد فيها، فالجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتج أو الخدمة التي يتميز بخصائص متميزة عن باقي المنتجات للمنظمات الأخرى وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات وبالتالي ازدياد الأرباح. (رشدى، 2016م، صفحة 198)

كما تسعى إلى تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضاه وقبوله للمنتج أو الخدمة. (عمار، 2012م/2013م، صفحة 59)

ويترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة كلما زاد عدد الزبائن نتيجة الإقبال على المنتج أو الخدمة الذي يتميز بخصائص متميزة عن باقي منتجات المنظمات الأخرى وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات. (عيشي، 2017م، صفحة 119)

من هنا نستنتج أهم نقاط أهمية الجودة الشاملة:

- ✓ تحسين الإنتاجية وزيادتها وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية كأهداف متكاملة.
- ✓ دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ✓ التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف في تقديم المنتجات ذات جودة عالية.
- ✓ زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها وأهدافها.
- ✓ المساهمة في تطوير المنتج والخدمة المقدمة للعميل أو المستفيد.

ثانياً: مبادئ الجودة الشاملة

تلخص المبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة في مجموعة من النقاط:

- ✓ التعرف على احتياجات المستفيدين والسعي لتحقيقها.
- ✓ التأكد على أن التحسين والتطوير عملية مستقرة .
- ✓ التركيز على الوقاية بدلا من العلاج.
- ✓ التركيز على العمل الجماعي.
- ✓ اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.

- كما يقدم michel wail مبادئ أخرى للجودة الشاملة تتمثل في:

- ✓ الاندماج الكلي للإدارة: الإدارة هي المسؤولة على إنشاء سياسة الجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج والإدارة هي المسؤولة كذلك على نظام الجودة بالمنظمة.
- ✓ تماسك أفراد المنظمة: وذلك من خلال تدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمنظمة.
- ✓ الاحتياط من الأخطاء الوظيفية: وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها (كما قال كروس بي " ليس هناك أي سبب يدعو إلى وجود أخطاء أو عيوب في المنتج أو الخدمة"). (معمار، 1429هـ/1430هـ، صفحة 67 (68)
- ✓ قياس الجودة : وتتمثل في القياس مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة في الإنتاج وتحديد الأهداف ومقارنتها بما هو منجز واستخراج الانحرافات في الأداء.
- ✓ التحسن المستمر للجودة: أي تأتي المنظمة بالجديد والأفضل وهما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار فالتحسين يضمن للمنظمة البقاء.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم وأهداف التدريب في إطار الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم التدريب في إطار الجودة الشاملة

إنَّ الحديث عن التدريب هنا يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة بينما كان هناك الوعي بالتدريب في إدارة الموارد البشرية.

- التدريب هو نشاط يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة.

ويرى الغالية العظمى من المتخصصين في أدبيات الجودة الشاملة أنّ النجاح في تطبيق هذه الإدارة يتوقف إلى حد بعيد على إخضاع جميع العاملين بالمنظمة للتدريب المستمر باعتبار أنّ العنصر البشري هو محور النشاط في المنظمة وأنه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة وأن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولوياتهم، وبشكل عام فإنّ البرامج التدريبية تركز على مواضيع مثل: فرق العمل، أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات وقيادة الاجتماعيات وأدوات وأساليب الرقابة الإحصائية على العمليات، وخدمة العميل وإعادة النظر في علاقة المورد بالعميل الداخلي.

وجعل " ديمنج" التدريب والتطوير نقطتين أساسيتين من نقاطه الأربعة عشر التي هي مفتاح البقاء الاقتصادي في عملية إدارة الجودة الشاملة، وهذا التأكيد على التدريب والتعليم للموظفين في العمل هو بمثابة إعادة التدريب على مهارات جديدة تتغير بتغير عملية تحسين الجودة. فالتدريب لتطوير المهارات الإدارية لمجموعات العمل وتطوير مهارات التكيف مع عمليات تحسين الجودة والتغير في العمل يعتبر أمراً حيوياً في عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة. (السوري، 1434هـ 2013م، صفحة 29)

ثانياً: أهداف التدريب على الجودة الشاملة

- ✓ تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.
- ✓ تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
- ✓ تدريب العاملين على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.
- ✓ تحسين الأداء وبناء القدرات.
- ✓ تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.
- ✓ توفير الوقت.
- ✓ تعزيز الثقة بالنفس والاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية.

- ✓ تحسين مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات لدى العاملين.
 - ✓ زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة.
 - ✓ تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل.
 - ✓ زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين و أعضاء الهيئة التدريبية.
 - ✓ تطبيق نظام الجودة يمنح المنظمة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
 - ✓ خلق بيئة تدريبية رسالتهم التطوير المستمر.
 - ✓ جعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس.
 - ✓ جعل المنظمة أكثر نجاحا وازدهارا.
- ويهدف البرنامج التدريبي إلى اكتساب العاملين ما يلي:

- ✓ التعريف بنظام إدارة الجودة الشاملة والمبادئ والمرتكزات التي يقوم عليها.
- ✓ إكساب العاملين معلومات تتعلق بالأطر النظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ إكساب العاملين معلومات تتعلق بمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومضامينها وفوائدها والأخطاء والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل فعال في المنظمات.
- ✓ إكساب العاملين المهارات تتعلق بآلية استخدام وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التي يعملون بها.

ويصنف محمود احمد جودة الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل: اندماج العاملين وتمكينهم والتحسين المستمر.
- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.
- تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر ايجابية إزاء الجودة في العمل. (عيشي، 2017م، الصفحات 225-226)

الفرع الثاني: التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة

أولاً: الجودة الشاملة كنظام في التدريب

الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

- ✓ إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- ✓ الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة، والتعرف على السبب الحقيقية له.
- ✓ الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
- ✓ التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.

ويعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات:

(1) المدخلات: مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

(2) العملية: تستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:

- ✓ الأفراد العاملين في مجال التدريب.
- ✓ المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج التدريبية.
- ✓ الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات.
- ✓ مكان التدريب.

(3) المخرجات: مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضاً المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

ثانياً: المفاهيم الأساسية للتدريب في ظل الجودة الشاملة

- من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث إن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه. من خلال إشباع احتياجاته

النوعية، حيث إن الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء المستهلك أو العميل أي إشباع حاجاته ورغباته، وهكذا بالنسبة لإدارة التدريب حيث الهدف هو أيضا إرضاء المتدرب أو العميل بمعنى العمل على إشباع احتياجاته التدريبية.

- من حيث نقطة البدء: نقطة البدء في إدارة التدريب وإدارة الجودة الشاملة هو العميل، لأن إدارة الجودة الشاملة نقطة انطلاقها وبدايتها هي تحديد ذلك العميل المطلوب كسب رضاه والوقوف على حاجاته ورغباته حتى يمكن ترجمتها إلى سلع وخدمات تشبع هذه الحاجات والرغبات، وهكذا بالنسبة لإدارة التدريب حيث جميع الأنشطة التدريبية موجهة أساسا لاحتياجات المتدرب وبالتالي نقطة الانطلاق والبداية هي تحديد العميل أو المتدرب ومن ثم تحديد احتياجاته التدريبية لذلك نقول أن التدريب يبدأ بالمتدرب وينتهي بالمتدرب.
- من حيث تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي القيمة المضافة التي يحققها كلا الناشرين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء للمتدرب أو المستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة
- من حيث الوظيفة الأساسية: تهدف كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة التدريب إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة حيث تتمثل الوظيفة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في أنها تستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق التميز على منافسيها لتدعيم مركزها التنافسي من خلال إرضاء العميل، وهكذا بالنسبة للتدريب تستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإبداع والابتكار والتحسين والتطوير الذي هو ناتج متميز للمتدربين الأكفاء.
- من حيث العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة على استثمار علاقة (المورد، العميل) على كل المستويات وفي جميع المجالات داخل المنظمة وخارجها: كما يقوم التدريب على إدراك واحترام استثمار علاقة (المورد، العميل).
- من مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالي إدارة الجودة الشاملة والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (المخرجات) لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات). ومن ثم يتضح أن مفهوم

العملية يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة والتدريب باعتبار كل منهما نظام مفتوح. (عيشي، 2017م، الصفحات 239-240)

ثالثاً: ميزة التدريب في إطار الجودة الشاملة

يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعاته ومتنوع في محتوياته وتطبيقاته. ويشمل كل العاملين في المنظمة، والتدريب الشامل يختلف على التدريب العادي التقليدي في:

- هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.
- هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.
- هناك مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل: اجتماعات الفريق، وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.
- التدريب يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأن مستوى وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون اشمل من التدريب العادي، وهذا يحتاج إلى التخطيط المستمر الجيد لأن كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه. (لخضر، الصفحات 11-12)

الفرع الثالث: المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة

- التكامل بين التدريب وباقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.
- يحتاج التدريب إلى دعم مستمر من قبل الإدارة، لأن التدريب يحتاج إلى إمكانيات يجب توفيرها.
- يجب أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
- التفاعل بشكل أكبر مع ثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات المستخدمة في التدريب.

- اعتبار التدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة، ويتمثل هذا العائد برفع مهارة وكفاءة العاملين على الأداء الجيد، وخدمة العميل، وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.
- شمولية عملية التدريب لكافة المجالات، ولجميع الفئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية. من الأهمية أن يبدأ التدريب على الجودة من قمة الهرم الإداري للمنظمة.
- ينبغي مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين بعين الاعتبار، لأن طريقة التدريب الأكثر فعالية هي تلك التي تتناسب مع إمكانيات وقدرات المتدربين.
- يجب أن يشمل التدريب على جانبين: الأول نظري ويركز على إعطاء المتدربين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأسسها ومبادئها....الخ. أما الثاني فيشمل على تدريب العاملين على كيفية تطبيق المنهجية الجديدة، وعرض بعض النماذج التطبيقية في بعض المنظمات التي نجحت في تطبيقها للاستفادة منها.

ثانياً: أسباب فشل التدريب في مجال الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الأسباب التي تحول دون نجاح العملية التدريبية في مجال الجودة الشاملة أهمها ما يلي:

✓ توقعات الغير حقيقية من التدريب: أي انه في مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون هناك توقعات بان تنفيذ البرامج التدريبية سيؤدي إلى تحسين الجودة فورا فهذه التوقعات زائفة لأن التدريب على مفهوم الجودة يهدف إلى تحويل وتغيير سلوك واتجاهات العاملين للتفكير في إيجاد أساليب وطرائق جديدة لتحقيق الجودة، وتحتاج المنظمة أيضا إلى تغيير في النواحي الأخرى لكي يحقق التدريب أهدافه في الواقع العملي.

✓ تصميم التدريب بطريقة لا تفي باحتياجات التدريب للمشاركين فقد جرت العادة إن يكون هناك مجموعة من البرامج التدريبية مصممة وفقا لمقياس واحد توجه إلى العاملين في كافة المستويات التنظيمية دون مراعاة لاهتماماتهم واحتياجاتهم ومستوياتهم المختلفة.

✓ أن يكون محتوى البرامج التدريبية بعيد عن اهتمامات المشاركين المتنوعة حيث يوجه نفس محتوى البرامج التدريبية بجميع العاملين في إدارة التصميم وضبط الإنتاج والعاملين في الوظائف المساعدة أو العاملين في مجال الخدمات، وهذا يجعله بعيد عن متطلبات الأعمال الخاصة بهم. (أمينة، 2015م، صفحة 248/247)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية لبرامج التدريب

1) دراسة المحاسنة (2004) بعنوان "تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب في الرياض" (مذكرة)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام 2000، 2001، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج وصمم الباحث استبانة بهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

2) دراسة (أبو سلطان، 2004م) بعنوان "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج دراسة تطبيقية على المؤسسات غير حكومية في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج وتنفيذها في قطاع غزة من قبل المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر المتدربين، حيث تستخدم الباحثة الأساليب الوصفية والتحليلية، وتم اختيار عينة طبقية. بلغ حجم عينة برنامج التدريب الإداري لمنظمات غير حكومية ممولة (300) متدرب ومنتدرب ، وجمع الباحثان (247) استبانة واستبعدها لعدم الجدية (11)، بحيث تكون عينة البحث (236) متدربا، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب الإداري المدروس قوي وفعال. أهداف التدريب واضحة وفاعلية المدربين، ووجدت الدراسة أيضا أن الإدارة المشرفة على التدريب غير مهتمة بعملية التقييم ولم تتابع، إضافة إلى أن موقع التدريب غير مناسب للدورة التدريبية. كما تم تنفيذ المستوى المطلوب من التدريب، وأظهرت نتائج البحث أن المنظمات غير الحكومية لديها أوجه قصور واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ووجدت الدراسة

أيضاً أن المحاضرات هي أكثر طرق التدريب شيوعاً ، مما يجعل المتدربين يشعرون بالملل.

3) دراسة فطيس (2007) بعنوان "تحليل و تقييم فعالة البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين و سلوكهم بشركة راس لانوف لتصنيع الغاز في ليبيا".
(مذكرة)

الغرض من هذا البحث هو تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية خلال فترة العمل برأس لانوف، وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء الموظف وسلوكه، وتحديد أساليب ومستويات التقييم. ثم حدد من خلال خطة التدريب السلبية والإيجابية. جميع الأفراد والأرقام العاملين في الشركة هم (3533) موظف وموظفة. استخدم الباحثون استبانة تحتوي على 47 فقرة وأجروا مقابلات لتأكيد الاستقصاء، وبلغت العينة (228) موظف وموظف في الشركة) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن فعالية البرنامج التدريبي كانت ضمن النطاق المقبول. كما أظهرت النتائج أن لدى الشركة عيوب خطيرة في عملية تقييم البرنامج التدريبي المنفذ، مما يقلل من إمكانية تحديد درجة الدرجة. بالإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه للتدريب، تظهر النتائج أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي في عناصر خطة التدريب لم تجد الدراسة أي فرق بين المتغيرات التابعة (العمر، الوظيفة، التعليم، الخبرة، عدد الدورات التدريبية التي حضرها المتدربون) ولم يكن هناك فرق معنوي في تقييم تأثيرات التدريب.

4) دراسة (ألشمري، 2015م) بعنوان "دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملات في المؤسسات الإصلاحية - دراسة مسحية على العاملات في المؤسسات الإصلاحية بسجون مدينة الرياض" (مذكرة)

هدفت الدراسة للتعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملات في المؤسسات الإصلاحية في مدينة الرياض، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واختارت عينة عشوائية مكونة من (145) من العاملات في سجون الرياض من أصل (174) وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن البرامج التدريبية تساعد العاملات في فهم إجراءات العمل وتحقيق الهدف من العمل الإصلاحي و تعمل البرامج التدريبية على تطوير الذات وتنميتها لدى المتدربات، وأن التنوع في أساليب التدريب يؤدي لتحسين المخرجات ، وكذلك فإن البرامج

التدريبية تساعد في تبادل الخبرات بين العاملات في سجون مناطق أخرى، وتوصلت الدراسة لوجود فروق دالة إحصائية في محور طبيعة البرامج التدريبية بين العسكريين والمدنيين والفروق في اتجاه العسكريين، وأشارت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور طبيعة البرامج التدريبية وفق متغير عدد الدورات، وأوصت الدراسة للاستمرارية في تدريب العاملات وان تتضمن البرامج التدريبية الرؤية المهنية والأكاديمية، وأوصت الدراسة أيضا بالاعتماد على أساليب القياس الحديثة للتعرف على فعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي.

5) دراسة (عين سوية، 2015م) بعنوان "التدريب وعلاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية" (مذكرة)

يهدف بهذه العلاقة بين مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتطبيق البحث على مؤسسة Biocar البحث إلى تحديد درجة العلاقة بين التدريب وعملية التجديد، وكذلك درجة الاهتمام التابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استخدم الباحثون الأساليب الوصفية والتحليلية لإجراء البحوث في مجال الإنتاج الصيدلاني في الجزائر، وطبقوا أساليب العد شامل على (94) مجموعة بحثية موزعة على مختلف أقسام المؤسسة ووحداتها الإنتاجية. يستخدم الباحثون الملاحظات والمقابلات والاستبيانات كأدوات بحث، وقد تم إجراء تحديثات العمل، وتعتقد نسبة معينة (90.42%) من العمال أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال مقارنة قدرات العاملين الحاليين بقدرات الموظفين الجدد. متطلبات الوظيفة، ويعتقد واحد بالمائة (100%) من العمال أن التدريب لن يؤدي إلى زيادة كفاءة العمال.

الفرع الثاني: الدراسات العربية للجودة الشاملة

1) دراسة الطراونة والبلبيسي (2002) بعنوان "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي (مقاسا من خلال نسب معدل الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل في هذه المصارف)، وأثر

الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وتشتمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأبعاد وقد تم اختيار بعض هذه الأبعاد لملاءمتها لطبيعة الدراسة وهذه الأبعاد هي:

التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين وتشمل (مشاركة العاملين، التدريب وتأهيل العاملين، تحفيز العاملين)، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على احتياجات الإدارة للمنافسين وتشمل (التخطيط الاستراتيجي استمرارية التحسين، القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة).

وقد نتج عن هذه الدراسة إن المصارف التجارية في الأردن تبني بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة الوعي متخذي القرار في هذه المصارف لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغيير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، وأنه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلى أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي في المصارف.

2) دراسة فهد الغزي (2005) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المرور بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة، وتحديد متطلبات ومجالات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة حيث كشفت هذه الأخيرة عن وجود إلمام قوي لدى ضباط إدارة المرور بمفهوم الجودة الشاملة، كما أن إدارة المرور تشتمل على مجالات مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخصوصاً في أقسام المخالفات والحاسب الآلي وغيرها، وكشفت كذلك عن ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة المرور، بما

فبذلك التخلص من الأساليب القديمة في العمل، والتحسين المستمر للعمليات، والمشاركة في صناعة القرارات.

3) دراسة ألنعيمي محمد (2007) بعنوان " نحو مفهوم مشترك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي "

أجريت هذه الدراسة في الجزائر(مجلة اتحاد الجامعات العربية). وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم مشترك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتوصلت الدراسة في الاقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والإقليمي منها تشكيل لجان على مستوى الأقسام العلمية بغرض متابعة إدارة الجودة الشاملة في القسم العلمي وتشكيل لجان من القيادة على مستوى الكليات لمتابعة إدارة الجودة الشاملة والوقوف على تطبيق شروطها، وتكليف دائرة متخصصة في إدارة الجودة على مستوى الجامعة مثل مكتب لتنسيق إدارة الجودة ويشرف على تطبيق المعايير على مستوى الجامعة ووضع تقارير توضح حالات الخلل والايجابيات لغرض المعاملة وسد الثغرات والاستمرار بالحالات الجيدة وتطويرها.

4) دراسة كرادشة (2012) بعنوان " تحقيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبد الله للأطفال في الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق معايير الاعتماد الصحي في مستشفى الملكة رانيا، حيث شملت الدراسة آراء (500) شخص مرافقين ملتقى الخدمة و (400)، من العاملين في تقديم الخدمة حسب وجهة نظرهم. ثم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود فروقات لصالح عينة مقدمي الخدمة التي ترى أن معيار حقوق المرضى وعائلاتهم مطبق أكثر من وجهة نظر مقدمي الخدمة. وتوصلت كذلك أن مقدمي الخدمة لديهم إدراك وبمستوى عالي لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوصلت كذلك إلى أن تطبيق معايير الاعتماد تحقق وصول المستشفى إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة. أوصت الدراسة بضرورة استمرارية الدعم المحقق

والمقدم من الإدارة العليا ومتابعتها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى مقدمي الخدمة وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

(5) دراسة هي خليل فالح عبد القادر (2019) بعنوان "اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية في الأردن. تمثلت متغيرات الدراسة بالمتغير المستقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على المستفيدين، تطبيق السياسات والإستراتيجيات، التحسين والتطوير المستمر) والمتغير التابع أداء الجمعيات الخيرية في عمان والبالغ عددها (814). تم الاعتماد على أسلوب العينة غير العشوائية لتحديد الجمعيات التي تم جمع البيانات منها، حيث بلغ عدد الاستبانة الموزعة (682) إستبانة، تم استرداد (571) إستبانة صالحة للتحليل. تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أداء الجمعيات الخيرية في الأردن، وكان الأثر الأكبر لدعم الإدارة العليا، بينما الأثر الأقل لتطبيق السياسات والاستراتيجيات. وبناء عليه توصي الباحثة بالتنسيق فيما بين الجمعيات الخيرية والمتشابهة بالأهداف والغايات وتعميم التجارب وقصص النجاح لتنمية قدراتها

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات الأجنبية لبرامج التدريب

(1) دراسة بلاك (2003م) بعنوان « Employee training and wage control in

"britain, Analysis of staff training »

تناولت هذه الدراسة تدريب الموظف وضغط الأجور في بريطانيا ، وقامت الدراسة بتحليل فترات تدريب الموظفين ومدى رضاهم، وقد وجدت أن التدريب لكي يكون ايجابياً لا بد أن يكون مرتبطاً بمؤهل مهني، بينما أن تكون مدة الخدمة قصيرة وأن تعمل على عقد سنوي كلها مرتبطة بأقل تدريب، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك بعض التمييز بين النساء

العاملات في السوق البريطاني وبين غير البيض المتواجدين في أماكن عمل أقل تدريب، وقد وجد أن ضغط الأجور مرتبط بالتدريب الأكثر، ولعل هذه النتائج قد تبدو تحقيق تجريبي لمحددات التدريب من وجهة نظر كلاً من الشركة والموظف والعائد المحتمل من هذه البرامج التي تساعد في جسر الهوة في المنطقة العالقة من البحث وكذلك فإن النتائج بشكل عام مساندة لنماذج التدريب الغير تنافسية وخاصة البديهيات السلوكية للتدريب حيث العلاقة غير ضرورية في مستويات الثقة القياسية.

(2) دراسة (Rahman and Rahman, 2013) بعنوان "Employee Perception towards effective Training program: A study on some selective private commercial banks"

"وعي الموظفين تجاه برامج التدريب الفعال: دراسة على بعض مصارف تجارية مختارة"

وهدفت الدراسة للتعرف على مدى تقدير الموظفين لبرامج التدريب والتطوير المنفذة حالياً، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال توزيع (100) استبانة على عينة الدراسة والمكونة من موظفي (5) مصارف من أصل (47) مصرف مسجلة في بنجلاديش، وتوصلت الدراسة إلى أن أهداف التدريب لا يتم تصميمها بما يتناسب مع احتياجات العمل، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن أساليب التدريب المستخدمة ليست فعالة بالدرجة الكافية، وأشارت الدراسة إلى أن أماكن التدريب ومعدات التدريب غير مرضية للمتدربين، وكذلك توصلت الدراسة أن مستوى التطور في معارف ومهارات المتدربين. أيضاً غير مرضي من وجهة نظر المتدربين، وأوصت الدراسة أن يتم تخطيط التدريب وتحدي الاحتياجات التدريبية بالاشتراك مع المتدربين لتجنب تعارضها مع احتياجات المتدربين ولتشجيعهم على المشاركة فيها، كما وأوصت الدراسة أن باختيار أماكن تساعد الموظفين على الخروج من ضغط العمل، وأوصت الدراسة أيضاً بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم عند اختيار المتدربين، بالإضافة لذلك أوصت الدراسة لاعتماد سياسة دعم وتعزيز لتشجيع المتدربين على لتطبيق خبراتهم ومعرفهم التي تعلموها في مجال عملهم، وأوصت الدراسة لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي لتشجيع الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.

(3) دراسة (Reed,2014) بعنوان "The Training Practices of Large Organizations in New Zealand"

"ممارسات التدريب في المنظمات الكبرى في نيوزلندا"

وهدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسات التدريب في المنظمات الكبرى في نيوزلندا وعلاقته في تنمية مجالاتها في الاقتصاد العالمي لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة استبانته من 12 سؤال ووجهت للأشخاص المسؤولين عن تطوير برامج التدريب في هذه المنظمات التي يعمل بها أكثر من (1) موظف ووزعت (01) استبانته وتم جمع (1) منها (بنسبة 8%) وخلصت الدراسة إلى وجود اهتمام عالي داخل هذه المنظمات بتحليل الاحتياجات التدريبية، وفيما يتعلق بتقييم التدريب فإن اهتمام المنظمات كان من خلال مقياس كيريك باتريك بشكل كبير في المستويين الأول (رد فعل المتدربين) والثاني (تقييم التعلم) وبشكل أقل للمستويين الثالث (تقييم السلوك) والرابع (تقييم النتائج التنظيمية)، وأشارت الدراسة لوجود فرص لتطوير مخرجات التدريب من خلال تطوير أساليب التدريب، وأوصت الدراسة لتطوير العملية التدريبية ومخرجاتها بتطوير منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية لتواكب احتياجات سوق العمل المتقلبة.

4) دراسة (Jayakumar and Sulthan 2014) بعنوان

"Modelling: Employee Perception on Training and Development »

"نمذجة: مفهوم الموظف للتدريب والتطوير"

حيث هدفت الدراسة لدراسة وعي ومفهوم الموظفين حول التدريب وأهميته أثناء العمل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحثان استبانته كأداة للدراسة، حيث وزع الباحثان (427) استبانته، وقام الباحثان بتحليل نتائجها، حيث توصل الباحثان لوجود تفاوت بين مستويات وعي العاملين بالتدريب أثناء العمل، وكذلك توصل الباحثين لوجود عالقة قوية بين دعم المدراء للتدريب وبين وعي الموظفين بأهمية التدريب، وكذلك توصلت الدراسة لوجود عالقة بين قيمة التدريب وبين مستوى وعي الموظفين بأهميته، وأشارت الدراسة أنه وبدون تغذية راجعة من المنظمات حول جودة البرامج التدريبية ومدى تحقيقه للاحتياجات التدريبية فإنه لا يمكن تقييم درجة وعي حقيقية لدى الموظفين حول التدريب والتطوير، وأوصت الدراسة بربط احتياجات المنظمة التدريبية باحتياجات العاملين، وكذلك أوصت الدراسة بتنفيذ تدريب يشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمات بما فيها المستويات الإدارية العليا بما يحقق الجو الإيجابي في بيئة العمل، وأوصت الدراسة الاعتماد التكنولوجي الحديثة في التدريب.

5) دراسة (Devi and Shaik, 2013) بعنوان "Measurement of training & development effectiveness- an empirical study"

قياس فعالية التدريب والتطوير- دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب والتطوير على المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وطبقها على عينة من (51) (موظف من أصل (211) موظف في شركة تكنولوجيا معلومات في مدينة حيدر أباد في باكستان، وتم جمع الاستبيانات وتحليلها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (81)% من المتدربين يرون أن تحديد الاحتياجات التدريبية وافق احتياجاتهم التدريبية، وأن (72)% من المتدربين يرون أن تصميم التدريب كان بشكل فعال، وأن (74)% من المتدربين أشاروا بأن أداء المدربين كان فعال ، وأن (58)% من المتدربين يوافقون على أن تقييم التدريب يتم بطريقة فعالة، وكذلك توصلت إليه الدراسة أنه توجد عالقة إيجابية بين الأبعاد الأربعة لبرامج التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية والتصميم الجيد للتدريب والمدربين الكفؤين وأداء المتدربين في مقابل فعالية التدريب، وبالتالي فإن زياد فعالية العناصر الأربعة السابقة ستؤدي بالتأكيد إلى فعالية التدريب في تحقيق أهدافه، وأوصت الدراسة بالاهتمام بكل مرحلة من مراحل التدريب وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على الأثر الإيجابي لها على أداء الموظفين.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية للجودة الشاملة

1) دراسة (Yusof , Aspinwall (2000) بعنوان "TQM implementation issues " review and case study " .

قضايا متعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة "مراجعة ودراسة حالة"

وهذه الدراسة موجهة إلى المصانع المتوسطة والصغيرة وذلك لدراسة مجموعة من القضايا المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة لا تهتم بإدارة الجودة الشاملة بالدرجة التي تهتم بها الشركات كبيرة الحجم وذلك لانخفاض التحفيز في تطبيق TQM من المؤسسات صغيرة الحجم وعدم إدراك أهميتها واعتقادهم بأنها غير ملائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بسبب عدم وجود كادر كفءٍ مقارنة مع الشركات الكبرى، ويوصي الباحث بضرورة العمل على تطبيق ال TQM ومعرفة المشاكل التي يمكن

أن تواجه المؤسسات الصغيرة والتكيف مع هذه العوائق، وأن هذه العوائق تواجه كافة المؤسسات، أيضاً لا بد من تطوير البنية التحتية لتطبيق الجودة الشاملة.

(2) دراسة (2002) The study of Shams-ur Rahman , Bullock بعنوان Soft TQM , hard TQM , and organizational performance relationships : an empirical investigation An analysis of 260 Australian manufacturing companies

علاقة "إدارة الجودة الشاملة للجهد البشري وإدارة الجودة الشاملة للجهد المادي" مع الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الجودة الشاملة وأداء المنظمات، من خلال تصميم نموذجين لاختبار هذه العلاقة بين الأداء وكل (من العوامل البشرية، والعوامل المادية) فالنموذج الأول وهو العلاقة بين TQM soft بين الأداء وقام بتحديد ستة عوامل لتوضيح soft TQM

والمقصود ب TQM soft : هي عوامل الجودة الشاملة التي تخص الجهد البشري وتشمل: التزام الكادر البشري، مشاركة في الرؤيا، التركيز على العملاء، استخدام فرق العمل تدريب الأيدي العاملة، التعاون مع الموردين وتحسين العلاقة معهم.

أما النموذج الثاني: هو العلاقة بين TQM hard وبين الأداء وقام بتحديد أربعة عوامل لتوضيح hard TQM

والمقصود ب : TQM hard وهي عوامل الجودة الشاملة التي تخص العوامل المادية في المنشأة مثل استخدام الحاسوب، واستخدام JIT " Time In Just " ، استخدام الوسائل التكنولوجية المساعدة في العمل، التحسين المستمر في العمل.

توصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل ال TQM soft وبين الأداء، كما وتوصل إلى أنه تم إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر من أربعة في ال hard TQM وبين الأداء وهم: (استخدام نظام ال JIT ، واستخدام التكنولوجيا، والتحسين المستمر في العمل).

(3) دراسة (2004) The study of Prajogo , Brown بعنوان The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs : an Australian empirical study .

العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية "دراسة ميدانية مطبقة في استراليا".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة، من خلال دراسة: هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة وفي المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة؟

وتوصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجع للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

4) دراسة (Khuong & Tien (2013) بعنوان "Factors Influencing Employee Loyalty Direct and Indirectly Through Job Satisfaction-A study of Banking Sector in Ho Chi Minh City

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على ولاء العاملين الذي يعملون في بنك (هو تشي مين) في فيتنام. واستكشاف المبادئ المختلفة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على جودة عمل العاملين داخل البنك.

تكونت العينة من (201) عامل في بنك (هو تشي مين) في الفيتنام وتم توزيع الاستبانات عليهم، وتم تحليل الاستبانات باستخدام التحليل العاملي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك أدى إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، والدعم الرقابي، وزادت مؤشرات الأرباح وزاد مستوى الولاء التنظيمي بشكل واضح. وكانت المبادئ والعناصر التي اعتمدت عليها إدارة الجودة الشاملة هي: العمل الجماعي، توفير البيئة الوظيفية المناسبة والمريحة، تعدد الأدوار الذي اثر بشكل ايجابي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في البنك. أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين

للحصول على مستويات أعلى من الولاء الذي بالتالي ينعكس ايجابيا على جودة الأداء، ويجب على الإداريين تعزيز روح التعاون بين العاملين وتقديم أفضل الشروط بيئة الوظيفية المناسبة.

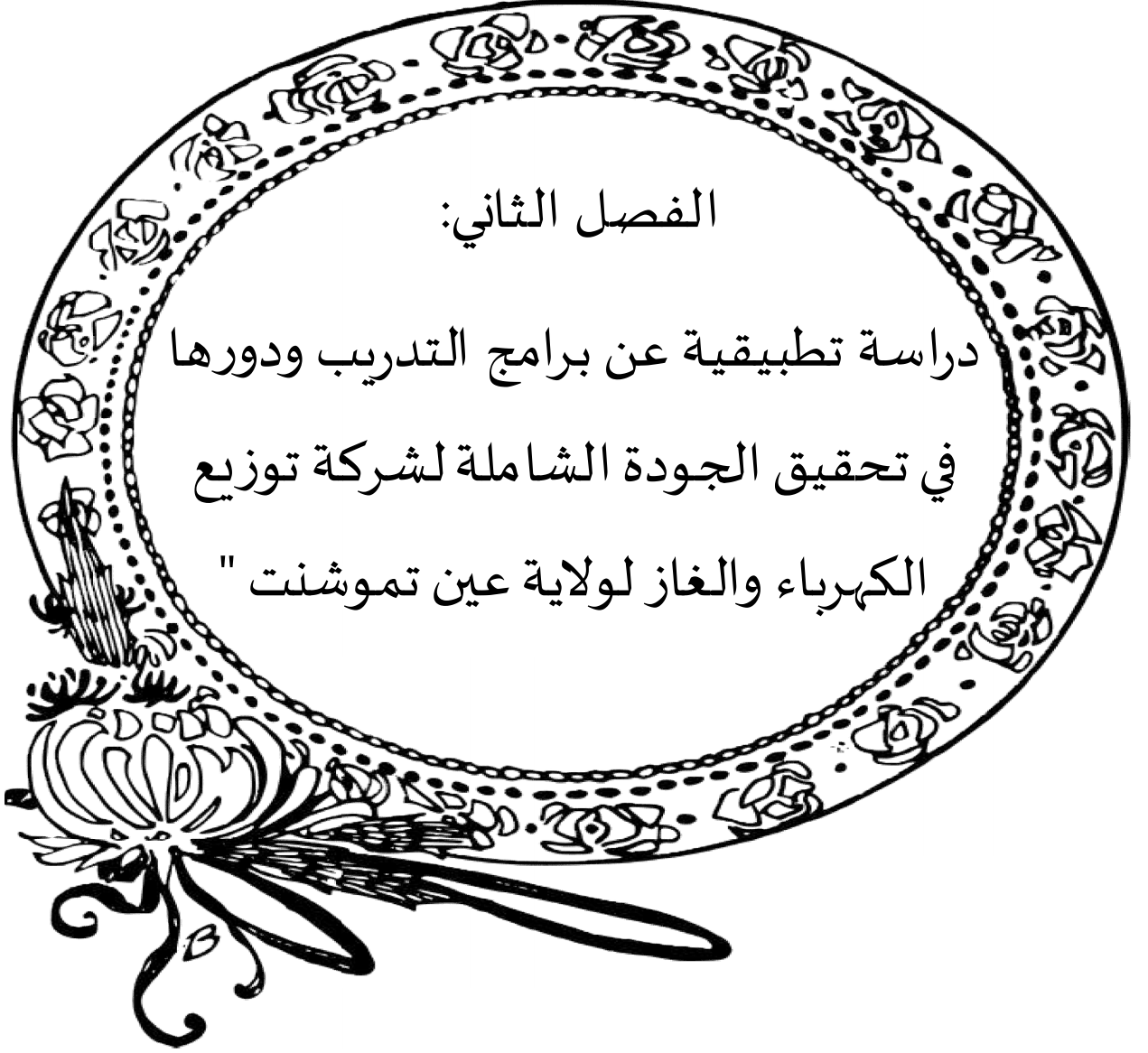
5) دراسة (2014) Shamsuddin بعنوان "The Impact of Critical Total Quality Management Practices on Hospital Performance in the Ministry of Health Hospitals in Saudi Arabia"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفيات في وزارة الصحة في السعودية. وتكونت عينة الدراسة من أربع مستشفيات وتم توزيع (400) استبانة على العاملين والإداريين فيها. حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومعامل الارتباط لتحليل البيانات.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات تساهم بشكل ايجابي على تحقيق رضا المرضى ورضا العاملين فيها وبالتالي يؤثر ايجابيا بزيادة التنافس فيها بالمقارنة مع المستشفيات التي لا تطبق فيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتبين أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير الممارسات الإدارية في المستشفيات، والتنظيم الوظيفي، ودقة تحليل المعلومات والبيانات وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تدريب العاملين وتمكينهم وظيفيا وتطوير مهاراتهم، وبالتالي ينعكس ايجابيا على أداء المستشفى بشكل عام، مما يساعد على ارتفاع تنافسها، أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية عن برامج التدريب ودورها
في تحقيق الجودة الشاملة لشركة توزيع
الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت "



تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لبرامج التدريب و الجودة الشاملة والعلاقة بينهما إلى جانب الدراسات السابقة سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع التطبيقي. تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز للغرب – عين تموشنت، وللقيام بهذه الدراسة قمنا بإعداد استمارة استبيان حيث تكونت عينة الدراسة من 60 عامل و عاملة ثم اختيارهم بطريقة عشوائية.

نظمن الاستبيان 20 عبارة و لتحليل بيانات الدراسة استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS version 22

المبحث الأول: تقديم بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب لولاية عين تموشنت

يعتبر توزيع الكهرباء و الغاز خدمة عامة بهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام القواعد التقنية والبيئية. وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة سونلغاز للغرب ومديرية التوزيع لعين تموشنت والتنظيم العام لشركة SDO بعين تموشنت والتنظيم لمصلحة المحاسبة و المالية، ومهام وأهداف مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت.

المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب لولاية عين تموشنت

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري و هي تشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال و غرب البلاد و يمتد على مساحة 933362 كيلوا متر مربع مع عدد من السكان 10044311.

وتتشكل من 113 وكالة تجارية:

- 63 مقاطعة كهرباء.
- 46 مقاطعة غاز.
- 19 مقاطعة لاستغلال الغاز.

وكرس القانون رقم 01-02 المؤرخ في 2002/02/25 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عن طريق الأنابيب، فصل الجانب القانوني الوظيفي والمحاسبي للأنشطة التابعة لمجمع سونلغاز مكرسة من طرف الشركات المنبثقة عنها.

مديرية التوزيع لعين تموشنت تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب SDO هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية ومن عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وبزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء و الغاز على مستوى ولاية عين

تموشنت أن تقترب من زبائنها بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لانشغالاتهم وتلبيتها لضمان ولائهم.

تقع مديرية التوزيع لعين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم، وبها 315 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية، تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية.

كما تغطي 80 دوائر وهي عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكحيل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية، بني صاف.

ولديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و03 مصالح تقنية في الكهرباء و03 مصالح تقنية في الغاز، وتزود 98836 مشترك بالكهرباء و46335 مشترك بالغاز.

وللقيام بالمهام التي يحددها القانون 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجية الإعلام الآلي والمواصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع فعالية وامن المستغلين والعتاد.

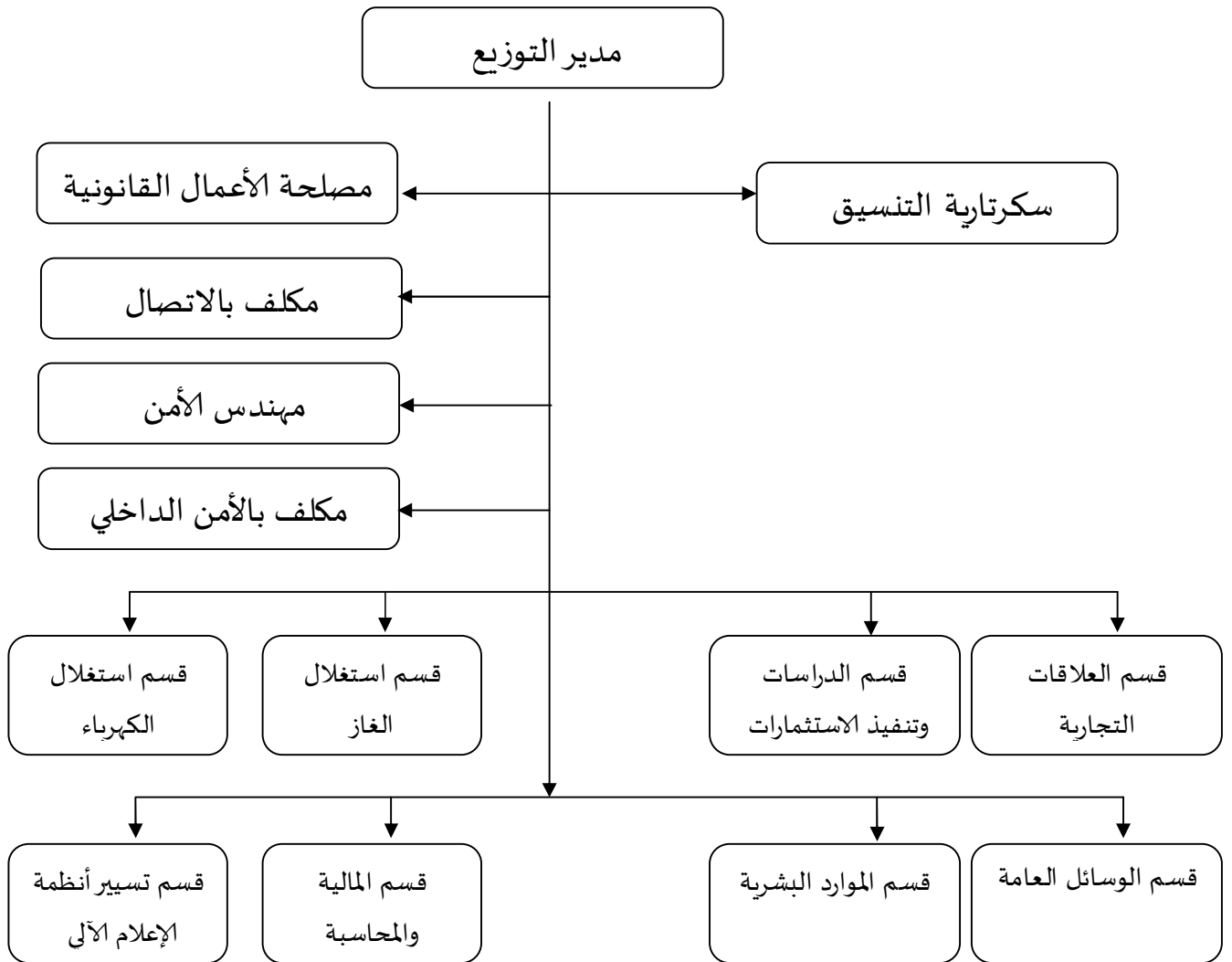
كما أنها تضمن الاستمرارية وجودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: التنظيم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

سنقوم في هذا المطلب بدراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لعين تموشنت ودراسة الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية.

أولاً: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

1. تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت.

إن مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت متفرعة من شجرة مكونة من:

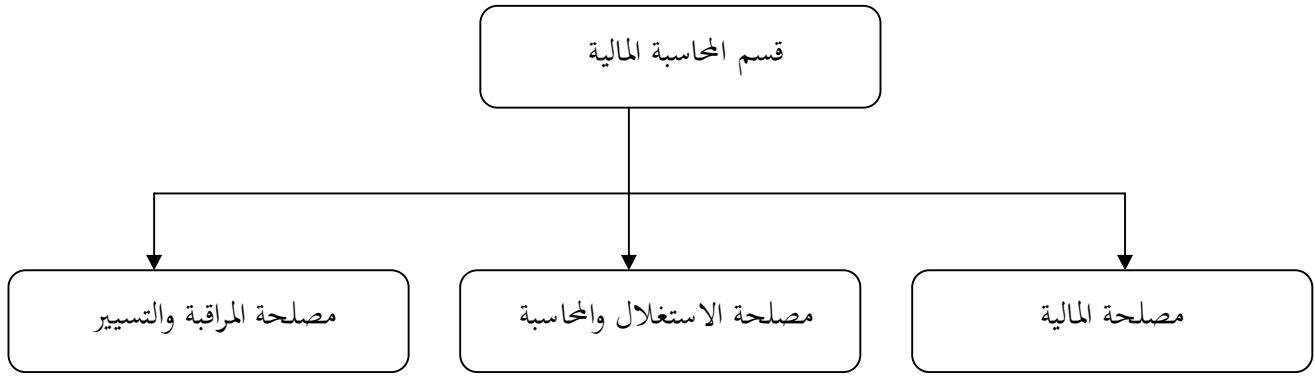
- 1 المدير العام: و هو الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة وإتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.
- 2 سكرتارية التنسيق (أمانة): وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين المدير وكل أقسام المؤسسة و كذا المستثمرين، فهي بمثابة العلية السوداء للشركة.
- 3 قسم العلاقات التجارية: و هو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن و المؤسسات الأخرى كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي حمام بوحجر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت شمال، وكالة عين تموشنت جنوب.
- 4 قسم استغلال الغاز: و هو القسم المخصص للقيام بكل الأشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل على صيانة صمامات الغاز و قياس التوترات للقنوات الفولاذية.
- 5 قسم استغلال الكهرباء: وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية و توصيلها إلى أبعد الحلول، وقسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز و هو القسم المخصص لدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز و القيام بعروض استثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصالها إلى كل الزبائن.
- 6 قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح و تتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهرة على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في

- شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية و الميزانية.
- 7 قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة و معالجة الشكاوي، القيام بمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق و مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.
- 8 مهندس الأمن: يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة وقاية ولأمن الوحدة ومتابعة التوجيهات.
- 9 مصلحة الأمن الداخلي: مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخل.
- 10 مصلحة الاتصالات: تقوم هذه المصلحة بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، و تحسين الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.
- تحسين صورة المؤسسة على مستوى الإعلام(الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار آلة الخاصة بالمؤسسة.
- 11 مصلحة الأعمال القانونية: تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.
- 12 فرع الوسائل العامة: هو فرع يتكفل ببراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية.
- توفير النقل للعمال .
 - التعامل مع موردي الشركة

- يتكفل بشراء الأجهزة و المعدات
- 13 قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو:
- يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام .
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي .
- طباعة القوائم المالية.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية

الشكل (02-02): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة و المالية



المصدر: قسم المحاسبة والمالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

1. تحليل الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة و المالية

رئيس قسم المحاسبة و المالية: وهو المسؤول عن المصالح الثلاث وتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ المشاركة في وضع خطة عمل للمديرية.
- ✓ إدارة الأنشطة المالية والإدارة للمديرية.
- ✓ إجراءات عملية التسوية للأصول والخصوم والعوائد المتوقعة.
- ✓ ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.
- ✓ إجراء عملية الفحص و الموافقة على جميع الوثائق (التقارير، الميزانية....) للمديرية وفقا للإجراءات القائمة.

(1) مصلحة المالية: حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات ووضع برامج التمويل والموازنات والمخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناءا عليها وتمثل كذلك في تسديد الفواتير و التي بدور ها تنقسم إلى فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال بالإضافة إلى تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي كما تقوم أيضا بمتابعة المدخلات البنكية وتقوم أيضا بما يسمى بعملية المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الأموال الخاصة بالشركة وتقوم أيضا بمراقبة القواعد المالية زيادة على ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة والمراقبة المستمرة لصندوق المؤسسة.

(2) مصلحة الاستغلال و المحاسبة: وتتكون من:

- 1-2 رئيس مصلحة الاستغلال: ويعمل فيها شخص واحد.
- 2-2 مكلف بالدراسات: ويعمل فيها شخص واحد.
- 3-2 محاسب: ويعمل فيها ثلاث محاسبين وهم تابعون لرئيس قسم المحاسبة و تركز مهامهم على ما يلي:

- ضمان استعمال المعلوماتية في كل ما يتعلق بالمحاسبة بالإضافة إلى إعداد الوثائق المحاسبية (اليومية، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة).
- مسك المحاسبة العامة على أساس خطة محاسبية رسمية وضعت وفقا لقواعد قانونية وتنظيمية.
- معالجة الفواتير.

• إعداد توقعات التدفق النقدي على المدى القصير.

• معالجة الضرائب على الدخل IRG و الضرائب IMPOT.

(3) مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

ويتلخص دور هذه المصلحة في إعداد الميزانية لكل سنة وتقوم بمتابعة برنامج الاستثمار كل شهر تنفيذ العمليات المحاسبية للمخطط العام و تحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة (المديرية أو العملية المتعلقة بها).

المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.

أولاً: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.

- ✓ ضمان الأمن والوقاية النوعية.
- ✓ صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ توزيع أشغال الكهرباء والغاز
- ✓ تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- ✓ استغلال الكهرباء و الغاز.
- ✓ مواكبة التكنولوجيا الجديدة واستغلال الشبكة.
- ✓ تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع .
- ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفق الشروط العامة.
- ✓ تصنع تطورات لكل منشأ والتجهيزات والهيكل القاعدية والضرورية لأداء مهامها.

ثانياً: أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.

- ✓ التحسين و الرفع من جودة خدماتها.
- ✓ تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال.
- ✓ العمل على تقليص التكاليف.
- ✓ التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- ✓ المساهمة في تجسيد السياسة الطاقية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد به.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز – وكالة عين تموشنت

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 22 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 19 جوان، 2021 واستمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال بالمؤسسة ثم وزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

• البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى مؤسسة سونلغاز بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر برامج التدريب في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز لعين

تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت والمقرب 63 إطاراً عاملاً لسنة 2021.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستمارات على كافة إطارات مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت و بلغ عددها 63 و كان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 60 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: شركة عين تموشنت.

• الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 19 ماي 2021 إلى 02 جوان 2021.

4. متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: برامج التدريب .

• المتغير التابع: الجودة الشاملة

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 20 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

• المحور الأول: برامج التدريب .

• المحور الثاني: الجودة الشاملة .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير

موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) وأخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (01-02): درجات سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دارالصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إدارات مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "التشخيص المالي"
الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول
"برامج التدريب"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.779**	0.000
02	0.756**	0.000
03	0.697**	0.000
04	0.675**	0.000
05	.0.826**	0.000
06	0.756**	0.000
07	0.630**	0.000
08	0.720**	0.000
09	0.621**	0.000
10	0.640**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "برامج التدريب" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "برامج التدريب" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الجودة الشاملة"
الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني
"الجودة الشاملة"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
11	0.647**	0.000
12	0.594**	0.000
13	0.621**	0.000
14	0.773**	0.000
15	0.807**	0.000
16	0.736**	0.000
17	0.646**	0.000
18	0.706**	0.000
19	0.750**	0.000
20	0.755**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. **:مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "الجودة الشاملة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني "الجودة الشاملة" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	20	%92.3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو برامج التدريب والمتغير التابع هو الجودة الشاملة في المؤسسة ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

الجودة الشاملة (y) : متغير تابع

برامج التدريب (x) : متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي تستفيد منها مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

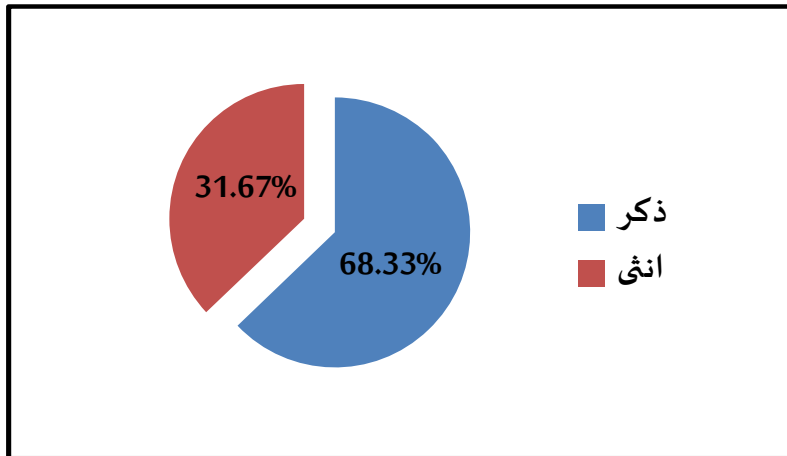
الجدول (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
68.33%	41	ذكر
31.67%	19	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 68.33% في حين أن نسبة الإناث تمثل 31.67% و بالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 36.66%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

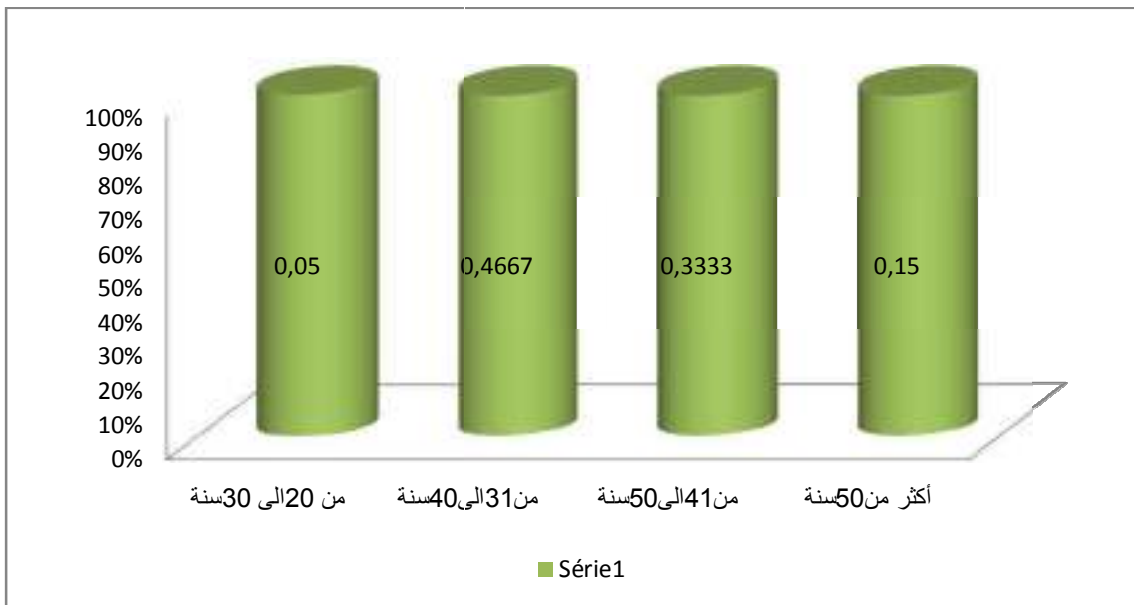
الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	3	05%
40-31 سنة	28	46.67%
50-41 سنة	20	33.33%
أكثر من 50 سنة	9	15%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 40-31 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 46.67% تليها فئة الأعمار من 51-41 سنة و التي تمثل نسبة 33.33% ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 15% ثم فئة من 20-30 سنة بنسبة 5%

نلاحظ من خلال المعطيات أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية المتوسطة وهذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب الحذر والسلاسة في الأداء.
ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

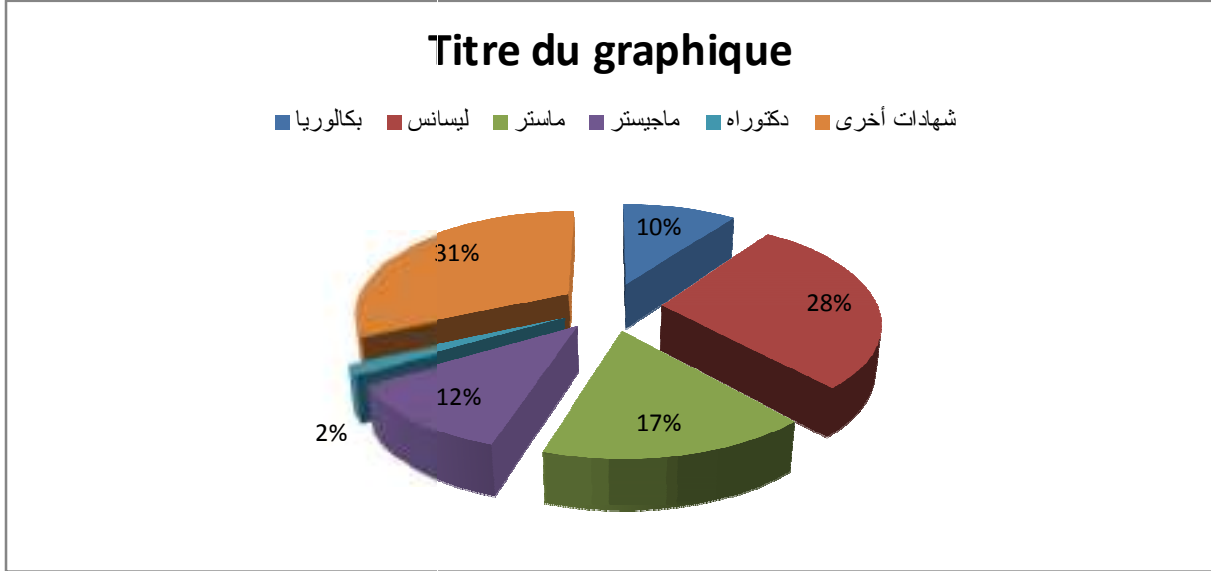
الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
10%	6	بكالوريا
28.33%	17	ليسانس
11.7%	10	ماستر
1.7%	7	ماجستير
31.7%	1	دكتوراه
31.7 %	19	شهادة أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (05-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادات أخرى يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ 31.7% تليها نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس و المقدرة بـ 28.33% ثم تليها كل من شهادتي البكالوريا الماجستير والدكتوراه بالنسب التالية على التوالي 10% و 16.7% و 11.7% و 1.7% وهذا يدل على اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على خريجي الجامعات بدرجة كبيرة .

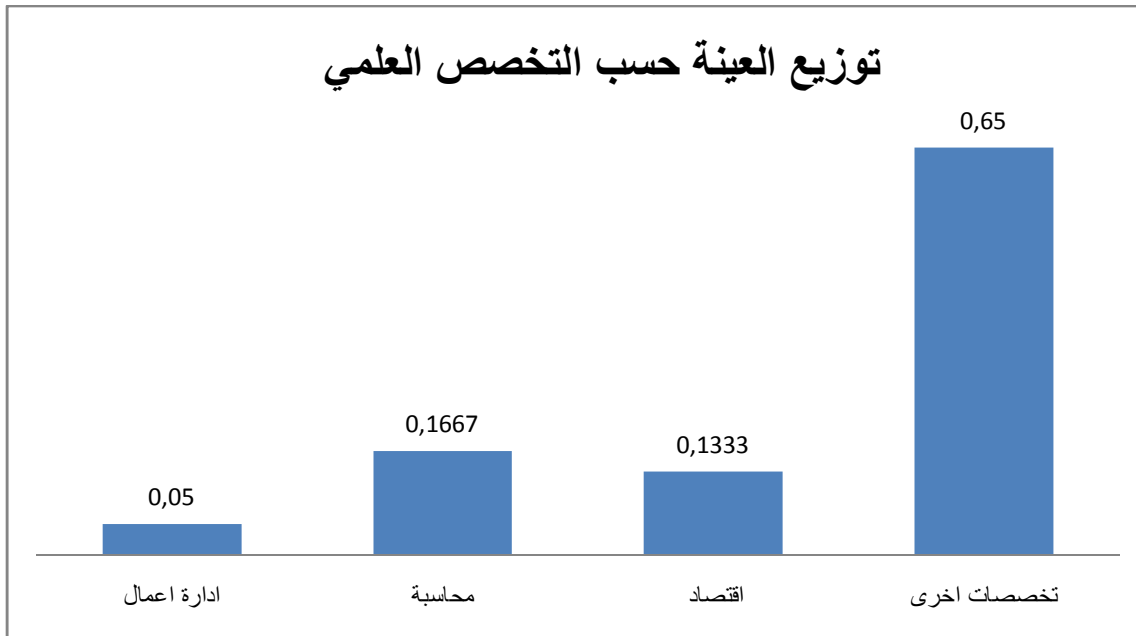
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.
الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
05%	3	إدارة أعمال
16.7%	10	محاسبة
13.3%	8	اقتصاد
65%	39	تخصصات أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:
الشكل (06-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصصات أخرى يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 65% يليها تخصص محاسبة و الذي يمثل

نسبة 16.7% ثم تخصص اقتصاد المقدر بنسبة 13.3% و أخيراً تخصص إدارة أعمال المقدر بنسبة

5%. نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الذين لهم تخصصات أخرى وتخصص الاقتصاد وهذا لغرض الاستفادة من خبرتهم خاصة وأن عمل المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء.

خامساً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة":

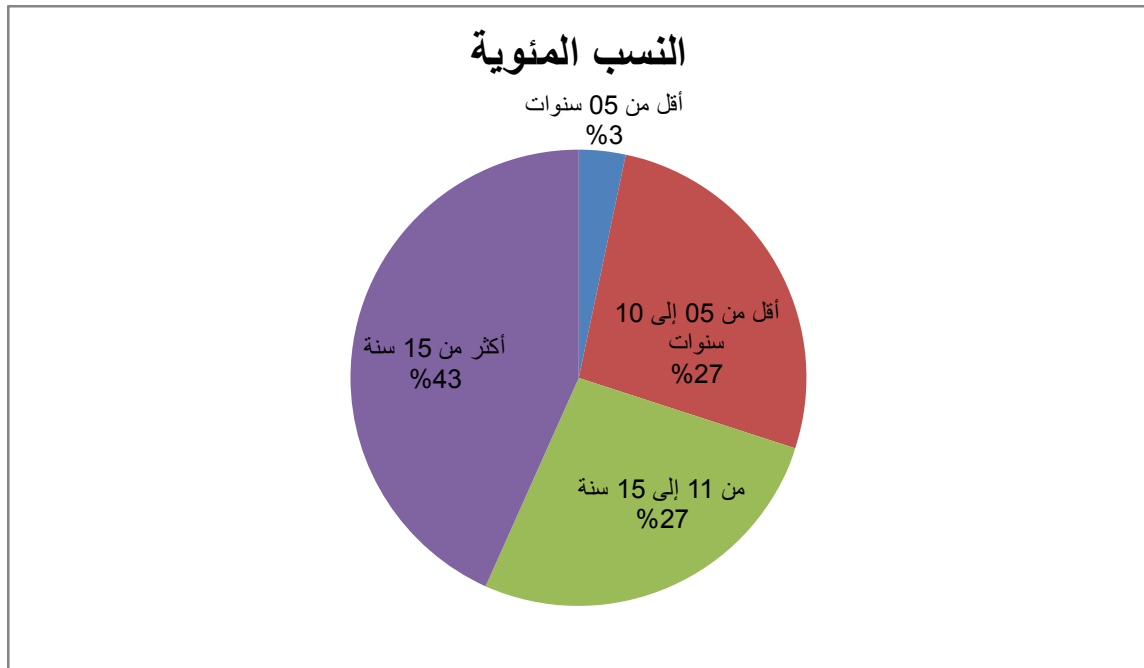
الجدول (09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي
3.33%	2	أقل من 05 سنوات
26.67%	16	من 05 إلى 10 سنوات
26.67%	16	من 11 إلى 15 سنة
43.33%	26	أكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (07-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة والتي تمثل 43.33% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة وفئة ذات 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.67% وأخير تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 3.33%.

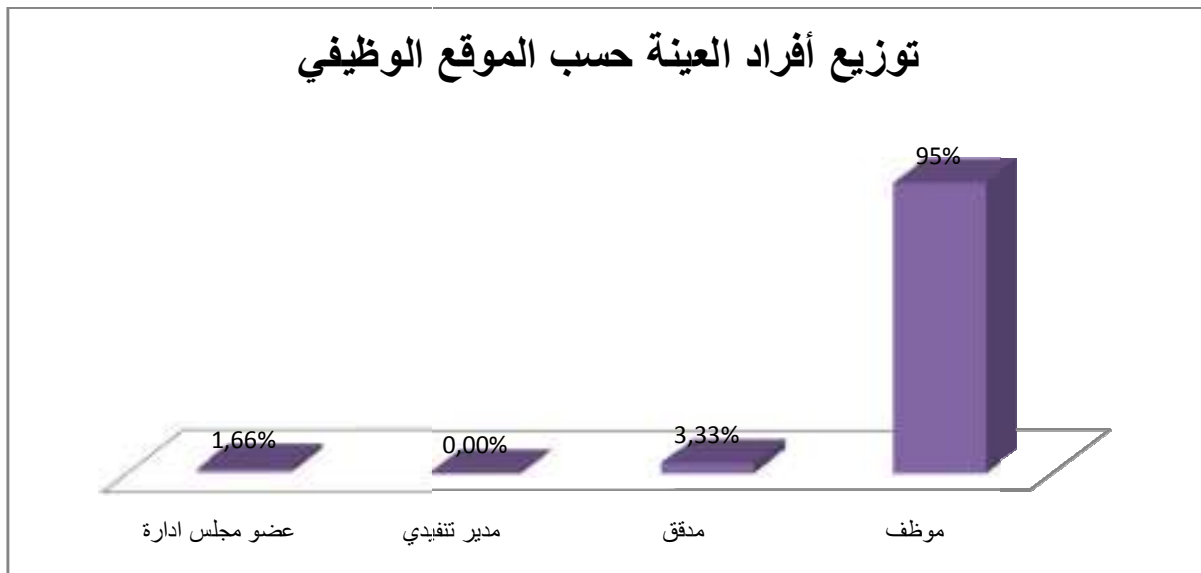
سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي
الجدول رقم (10-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
1.66%	1	عضو مجلس إدارة
0.0%	0	مدير تنفيذي
1.66%	1	مدقق
96.68%	58	موظف
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (08-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للموظف بنسبة 96.68% و بعدها المدقق وعضو مجلس ادارة بنسبة 1.66% وأخيرا المدير التنفيذي بنسبة 0.0%

◆ عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (4=1-5) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي .

الجدول (11-02): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "برامج التدريب"

الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "برامج التدريب"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة	
				بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
متوسطة	8	1.235	2.97	5	21	9	17	8	1	
				%8.3	%35	%15	%28.3	%13.3		
متوسطة	9	1.247	2.93	4	23	7	17	9	2	
				%6.7	%38.3	%11.7	%28.3	%15		
متوسطة	4	1.132	3.35	6	28	13	7	6	3	
				%10	%46.7	%21.7	%11.7	10%		
متوسطة	5	1.282	3.13	10	16	13	14	7	4	
				%16.7	%26.7	%21.7	%23.3	%11.7		
متوسطة	10	1.224	2.83	3	17	15	13	11	5	
				%5	%28.3	%25.3	%21.7	%18.3		
متوسطة	6	1.205	3.15	5	25	12	10	8	6	
				%8.3	%41.7	%20	%16.7	%13.3		
متوسطة	7	1.262	3.03	7	20	8	18	7	7	
				%13.3	%33.3	%13.3	%30	%11.7		

مرتفعة	2	1.267	3.57	15	24	6	10	5	8
				%25	%40.7	%10	%16.7	%8.3	
مرتفعة	1	1.263	3.62	16	23	9	6	6	9
				%26.7	%38.3	%15.3	%10	%10	
مرتفعة	2	0.963	3.57	7	31	13	7	2	10
				%11.7	%51.7	%21.7	%11.7	%3.3	
متوسطة		0.88064	3.2150	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.2150 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري قدر ب 0.88064.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها متوسطة ما عدا العبارة الثامنة والتاسعة والعاشره كانت فيها نتيجة الاستجابة مرتفعة فهي تمثل برامج التدريب وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 2.83 و 3.62 بأهمية نسبية مرتفعة ومتوسطة، وبانحراف معياري ما بين 0.963 و 1.282، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور برامج التدريب فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في إطار عمل المؤسسة.

المحور الثاني: الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز

الجدول (13-02): تحليل عبارات المحور الثاني "الجودة الشاملة"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة
				بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
مرتفعة	2	0.982	3.53	2	37	13	2	6	11
				%3.3	%61.7	%21.7	%3.3	%10	
مرتفعة	3	1.017	3.50	7	30	13	6	4	12
				%11.7	%50	%21.7	%10	%16.7	
متوسطة	6	1.073	3.37	5	29	15	7	4	13
				%8.3	%48.3	%25	%11.7	%6.7	
مرتفعة	4	1.032	3.45	5	33	9	10	3	14
				%8.3	%55	%15	%16.7	%5	
مرتفعة	5	1.013	3.42	7	28	12	11	2	15
				%11.7	%46.7	%20	%18.3	%3.3	
مرتفعة	1	1.064	3.55	9	31	8	10	2	16
				%15	%51.7	%13.3	%16.7	%3.3	
متوسطة	8	1.100	3.33	5	29	10	13	3	17

				8.3%	48.3%	16.7%	21.7%	5%	
متوسطة	9	1.030	3.30	4	27	13	13	3	18
				6.7%	45%	21.7%	21.7%	5%	
متوسطة	9	1.030	3.30	5	26	12	14	3	19
				8.3%	43.3%	20%	23.3%	5%	
متوسطة	7	1.233	3.35	10	22	14	7	7	20
				16.7%	36.7%	23.3%	11.7%	11.7%	
مرتفعة		0.738	3.41	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.41 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.738. وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة للعبارات التالية 11.12.14.15.16.17.18.19.20. فكل من عبارات 13.17.18.19.20. فكانت نتائج الاستجابة متوسطة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 3.30 و 3.55 على الترتيب، وبانحراف معياري 0.982، 1.233، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور الجودة الشاملة في المؤسسة يميل إلى قبول محتوى العبارات الأخيرة، أما العبارات من 11.12.14.15.16. فكانت مرتفعة، والتي قدر متوسطها الحسابي ما بين 3.42 و 3.55 و الانحراف المعياري بين 0.982 و 1.064 .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($N \leq 60$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

● اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر برامج التدريب على الجودة الشاملة لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الجودة الشاملة لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الجودة الشاملة).

X1: المتغير المستقل (برامج التدريب).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول (14-02): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط
0.000 ^b	32.472	1	11.552	11.562	بين المجموعات	0.359	^a 0.599
		58	0.356	20.652	داخل المجموعات		
		59		32.214	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الجودة الشاملة و المتغير المستقل برامج التدريب، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 59.9% و هي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل برامج التدريب يفسر 35.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.000^b أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (02-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبرامج التدريب والجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مؤشري العائد و المخاطرة في البنك	الجزء الثابت	1.794		6.104	0.000
	برامج التدريب	0.503	0.599	5.698	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الجودة الشاملة في المؤسسة وبرامج التدريب حيث بلغ معامل الانحدار لبرامج التدريب 0.503 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل برامج التدريب بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.503 من المتغير التابع الجودة الشاملة في المؤسسة

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 5.698 وهي اصغر من t الجدولة 6.104 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الجودة الشاملة في المؤسسة هو متغير مفسر لبرامج التدريب و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الجودة الشاملة لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الجودة الشاملة في المؤسسة و برامج

التدريب:

$$Y = 1.794 + 0.503X_1$$



خاتمة

بعد استعراضنا لمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية في الفصلين حيث تطرقنا للمفاهيم الأساسية لكل من برامج التدريب والجودة الشاملة في الفصل الأول. أما في الفصل الثاني تناولنا مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.

وفي الأخير جاءت الخاتمة لهذه الدراسة التي قمنا بها في هذا المجال قصد محاولة الإجابة على الإشكالية وموافقة أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها، فقسمت الخاتمة إلى:

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل البحث : كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية؟

(1) النتائج:

- تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة للبحث.
- محاولة إيضاح واقع برامج التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.
- محاولة طرح اقتراحات وحلول.
- يجب على المؤسسة أن تحقق الجودة الشاملة من خلال اختيار برامج تدريبية مثلى.
- تخضع المؤسسة محل الدراسة موظفيها إلى دورات تدريبية لها علاقة بالجودة الشاملة، وأغلب هذه الدورات تعقد داخل المؤسسة.
- نقول أن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة والتي تعتبر من بين أهدافها الأساسية، وهذا ما يمكن استخلاصه من إجاباتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي على المحور الأول المتمثل في برامج التدريب 3.2150 وهي قيمة عالية مقارنة بالمتوسطة المتوقعة الذي يساوي 3 وبالنسبة للمحور الثاني الجودة الشاملة 3.42 وهي قيمة عالية مقارنة بالمتوسطة الحسابي الذي يساوي 3.

(2) الفرضيات:

- الجودة الشاملة في المؤسسة هو متغير مفسر لبرامج التدريب وبالتالي نقول أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الجودة الشاملة لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ، مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والمتمثلة في:
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

(3) التوصيات:

- العمل على إعداد البرامج التدريبية لتوضيح مفهوم الجودة الشاملة و الفوائد المتوقعة منها بحيث تشمل هذه البرامج التدريبية ما يلي:
- تدريب جميع العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في جميع مستويات الإدارة.
- ربط التدريب بالجودة الشاملة.
- العمل على توفير إطارات لتحقيق جودة شاملة.
- تعزيز دور برامج التدريب من أجل تحسين مهارات العامل التي تقوم على تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

(4) أفاق الدراسة:

في ضوء الدراسة التي قمنا بها و النتائج المتوصل إليها فقد تجلى لنا أفاق جديدة للبحث والمتمثلة في:

- التركيز على هذا الموضوع والبحث فيه من حيث:
- واقع البرامج التدريبية على الجودة الشاملة.
- تطبيق مفاهيم البرامج التدريبية في إطار الجودة الشاملة.
- تأثير البرامج التدريبية على تحقيق الجودة الشاملة.
- العلاقة المتينة بين التدريب و الجودة الشاملة.



ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت-

استمارة استبيان:

السادة موظفي المؤسسة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...
تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " برامج التدريب ودورها
في تحقيق الجودة الشاملة " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص
مالية المؤسسة

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من
خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان هو موجه لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظ
بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذ:

حولية يحيى

الطالبتين:

قادة بن شيحة سعدية

مختاري هند

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

أنثى

ذكر

(2) العمر

40-31 سنة

30-20 سنة

أكثر من 50 سنة

50-41 سنة

(3) الدرجة العلمية

ليسانس

بكالوريا

دكتوراه

ماجستير

شهادة أخرى

ماستر

(4) التخصص العلمي

محاسبة

إدارة أعمال

تخصصات أخرى

اقتصاد

(5) عدد سنوات الخبرة في العمل

من 10-5 سنة

أقل من خمس سنوات

أكثر من 15 سنة

من 15-11 سنة

(6) الموقع الوظيفي

مدير تنفيذي

عضو مجلس إدارة

موظف

مدقق

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: برامج التدريب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توجد خطة تدريبية سنوية لتحقيق الجودة الشاملة					
02	يتم إشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية					
03	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في عملية التدريب					
04	لا يوجد قصور في البرامج التدريبية					
05	يتم التدريب وفقا لتقييم أداء العاملين وقدراتهم					
06	البرامج التدريبية توافق الحجم الساعي المخصص لها					
07	يوجد تنوع وشمول في البرامج التدريبية					
08	البرامج التدريبية لها أثر كبير على المهارات والكفاءة والجودة الشاملة					
09	البرامج التدريبية تتيح تبادل المعلومات والافكار والخبرات بين المتدربين					
10	تهدف البرامج التدريبية في المؤسسة على منع الوقوع في الاخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة الشاملة					

المحور الثاني: الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تساهم الجودة الشاملة في تحسين العملية التدريبية					
12	تسعى الجودة الشاملة في تطبيقها الى تحقيق أهداف التدريب					
13	تركز الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئها على المستفيدين					
14	الجودة الشاملة في مبادئها وقاية بدلا من العلاج					
15	الجودة الشاملة تساهم في تعزيز الثقة بين العاملين والمستفيدين					
16	تساهم الجودة الشاملة في أداء العمل الجماعي بروح الفريق الواحد					
17	تساعد الجودة الشاملة في تطبيقها على التغيير والمرونة					
18	تؤدي الجودة الشاملة الى تطوير نظام الحوافز و تشجيع المستمر و تكافؤ صاحب الجهد المخلص					
19	تهتم الجودة الشاملة ببيئة العمل و البنية التحتية و العناية بالممتلكات					
20	تعتبر المؤسسة الجودة الشاملة شعارا لها					

جدول التحكيم

الجامعة	الدرجة العلمية	إسم الأستاذ
عين تموشنت	أستاذ محاضر -صنف أ-	درويش
عين تموشنت	أستاذ محاضر -صنف أ-	مراد إسماعيل
عين تموشنت	أستاذة مساعدة -صنف ب-	دربال



قائمة والمراجع

● لكتب:

1. صلاح صالح معمار، التدريب. الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع عمّان_الأردن، الطبعة الأولى 2010م.
2. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران_الجزائر، الطبعة الثالثة.
3. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي المعهد العالمي للفكر الإسلامي الإتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية فرجينيا_الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية 1416هـ_1995م.
4. أكرم رضا، برنامج تدريب المتدربين دار التوزيع و النشر الإسلامية مصر_ القاهرة، الطبعة الأولى 1424هـ_2003م.
5. يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري (مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية تجربة معهد الإدارة العامة) دار عالم الكتب للطباعة والنشر الرياض_السعودية، الطبعة الأولى 1412هـ_1991م.
6. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان_الأردن
7. محمد وحيد المنطاوي (الترجمة)، جيمس-ف- أفراد وجي أريك أفراد (التأليف)، الإدارة ببساطة، مؤسسة رؤية للطباعة و الشر و التوزيع_مدرسة ابن النفيس_المعمورة، الطبعة الأولى 2008م.
8. محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان_الأردن، الطبعة الأولى 2009م.
9. عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان_الأردن، الطبعة الأولى 2016م.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان_الأردن، الطبعة الأولى 2000م.
11. سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع القاهرة_مصر، الطبعة الأولى 2013م.

12. هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة_أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2009م.

● رسائل ومذكرات:

1. حريق خديجة، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة_رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية 2010م_2011م.

2. عفاف احمد النجار، "البرامج التدريبية وأثرها على أداء الموظفين في إدارة التربية و التعليم الفلسطينية"، بحث استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الخليل.

3. عبد الله بن سعد بن عبد الله السويدي، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمن في الشرطة العسكرية الخاصة" مذكرة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية_كلية الدراسات العليا قسم العلوم الشرطية 1434هـ-2003م.

● مداخلات، والمجلات:

- بن سعيد لخضر مداخلة "إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالتسيير الاستراتيجي و التدريب" سيدي بلعباس.
- مجلة، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب(أوراق وقائع ندوة أفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية)، عمان الأردن 1997م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات و ثم اختيار مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز-عين تموشنت.

وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة من خلال إدارة البرامج التدريبية؟

استخدمت الباحثين المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب الميداني، و تم الاعتماد على العينة العشوائية التي تكونت من 60 موظف يمثلون مختلف المستويات و تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، والذي تكون في صورته النهائية من محورين تضمن 20 عبارة استوفت معايير الصدق و الثبات، أما في التحليل الإحصائي فقد اعتمدت الباحثين على البرنامج الإحصائي « SPSS ».

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن نظام الجودة الشاملة في التدريب يسعى إلى إنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة.
- ✓ إن البرامج التدريبية الفعالة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة.
- ✓ إن إستراتيجية التدريب المتكاملة تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.
- ✓ إن الجودة الشاملة في المؤسسة يعتبر متغير مفسر لبرامج التدريب.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية و تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، برامج التدريب، إدارة الجودة الشاملة، نظام الجودة الشاملة.

ABSTARCT:

This study aimed to identify the role of training programs in achieving total quality in organizations, and then choose the Sonelgaz Corporation for Electricity and Gas Distribution - Ain Temouchent. The problem of the study was determined in answering the following main question: How can total quality be achieved through the management of training programs? The two researchers used the descriptive approach in the theoretical aspect and a case study in the field aspect, and then relied on a random sample that consisted of 60 employees representing different levels. Standards of validity and reliability. In the statistical analysis, the two researchers relied on the statistical program "SPSS". The study reached the following results: The total quality system in training seeks to complete the training work efficiently. Effective training programs seek to achieve total quality. The integrated training strategy contributes to achieving total quality. Total quality in the organization is considered an explanatory variable for training programs. There is a statistically significant relationship between the training programs and the achievement of total quality in the institution under study. Keywords: total quality, training programs, total quality management, total quality system.