



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت
كلية العلوم المالية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم : السنة ثانية ماستر
تخصص : ادارة الموارد البشرية

دور تدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات
المقدمة - دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب -

إشراف الأستاذ :

بنيحي

من إعداد الطلبة :

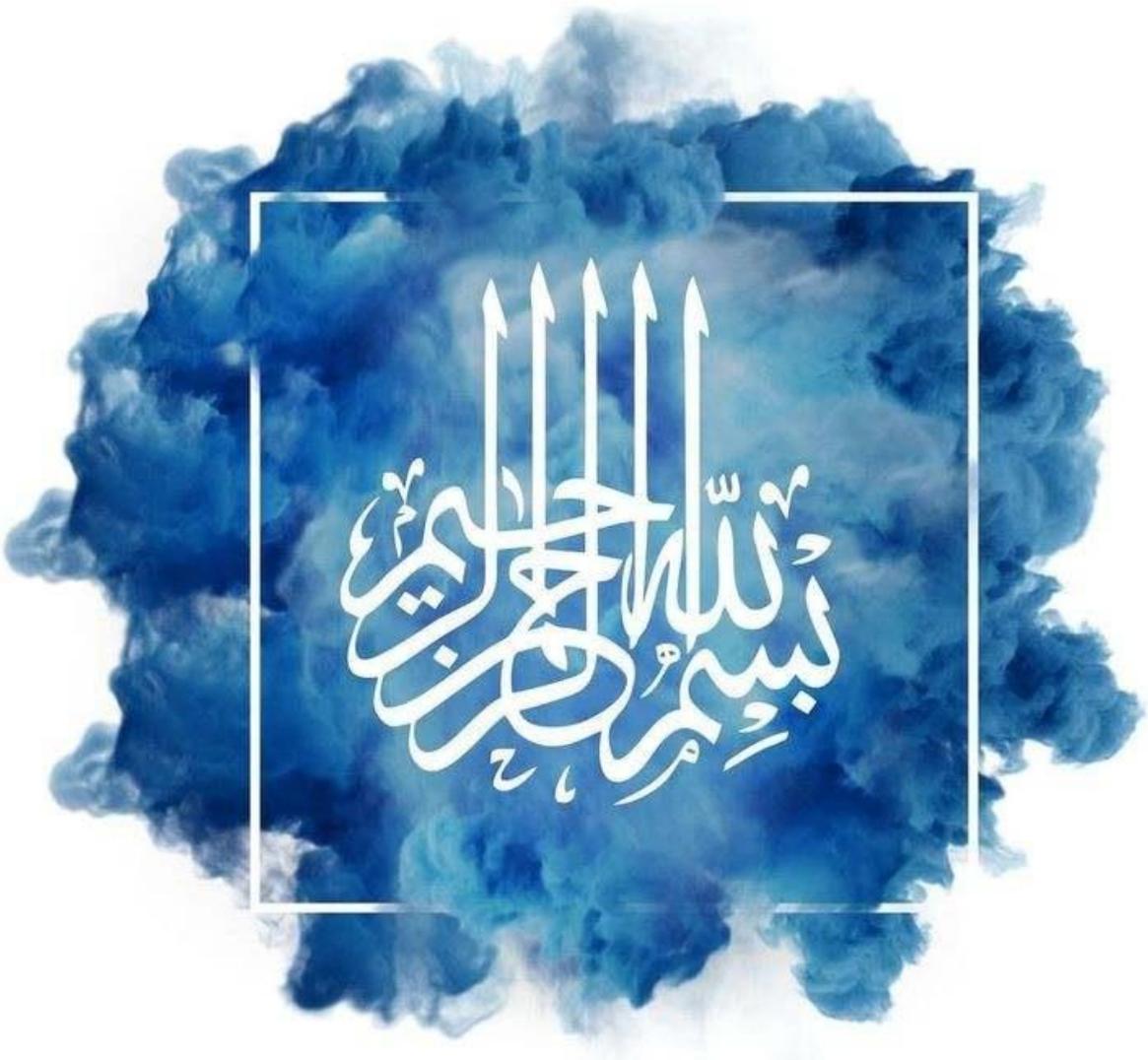
بلهاشمى سارة.

بولفضاوي سمرة

لجنة المناقشة:

الرئيس	د/أزمور رشيد	أستاذ مساعد أ	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت
المشرف	بن يحيى حسين	أستاذ محاضر ب	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت
مناقشا	د/هرباجي حمزة	أستاذة التعليم العالي	جامعة بلحاج بوشعيب ع-ت

السنة الجامعية : 2023 - 2024



حكمة

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور ادا نجحنا و لا
بالياس ادا اخفقنا و ذكرنا

ذكرنا ان الاخفاق و هو صورة التجربة
الاولى التي تسبق النجاح

اللهم :

اذا اعطينا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

اذا اعطينا تواضعا فلا تأخذ عزتنا

اذا اعطينا مالا فلا تأخذ سعادتنا

اذا اعطينا قوة فلا تأخذ عقولنا

شكر وتقدير

نشكر الله بداية و نحمده على توفيقه الذي أمدنا بعونه و من علينا بنعمته , كما لا يسعنا أن نخص بأسمى عبارات و الشكر و التقدير الاستاذ " بن يحي " لما قدمته لنا من جهد و توجيه و لم تبخل علينا بنصائحها القيمة طيلة إنجاز هذا البحث. و نحن هذه العبارات لا يفوتنا أن نتقدم جزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد فنسأل الله أن يعوضهم جزاء هذا الخير هم و من تمنى لنا التوفيق.

الإهداء

أولا أهدي ثمرة عملي هذا إلى نفسي التي لطالما واجهت صعوبات إلا أنني على حافة الوصول كما يقول "يولد النجاح من رحم المعاناة."
أردت أن اتوقف لحظة للتعبير عن عميق إمتناناتي لأمي تلك
الجوهرة الغالية التي إن وجدت أضاءت المكان ببريقها و إن إختفت عم
الظلام بفقدانها , عبارات الشكر تخجل منك يا مصدر الأمان يا من
علمتني كيف يكون البر و الإحسان متمنية لها الشفاء.
والذي الحبيب الغالي رحمه الله."
إلى اخواتي أتمنى لهم دوام الصلة و المحبة " حفظكم الله."
إلى زوجي.

و الي اولادي نور عيوني فارس وزكريا وكتكوتة الاء مريم التي هي في
طريق
إلي صديقاتي يقولون عن الصداقة أنها عائلة أنجبتهم مواقف الأيام فهم
أكثر من رفقاء أتمنى لهم سعادة بكبر قلبهم

الاهداء

إلهي لا يطيبالليل الا بشكرك ولا يطيبالنهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا

تطيب الاخرة الا بعفوك ..ولا تطيب الجنة الا برؤيتك الله ﷻ

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ..ونصح الامة ..الى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم.

و بكل حب أهدي ثمرة عملي إلى من أوصانا عليهم الله

إلى التي أنارت بنور حبها و حنانها و من جعل الله الجنة تحت أقدامها و أعانتي بالصلوات

و الدعوات و رضاها يخلق توفيقى أُمى الغالية حفظها الله و رعاها.

إلى من كلله بالهيبة و الوقار سندي , ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان

قطافها بعد طول انتظار أبي العزيز حفظه الله و رعاه.

إلى إخوتي "محمد" و"بن عودة" الذين دعموني في مساري هذا و كانوا سندي و الكتف الذي

أستند عليه حفظكم الله تعالى من كل سوء

الى بناتي نور عيوني "هديل" و"رهف" أتمنى لهم المزيد من النجاح في مسارهم

الدراسي .

والى عمتي التي هي امي الثانية واتمنى لها الشفاء العاجل

والى كل عائلة بلهاشمي وعائلة مناع

إلى صديقاتي يقولون عن الصداقة أنها عائلة أنجبتهم مواقف الأيام فهم أكثر من رفقاء

أتمنى لهم سعادة بكبر قلبهم

سارة

الفهرس

صفحة	تمهيد
	الشكر والإهداء
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
3	تمهيد
	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتدريب الموظفين
3	المطلب الأول : مفهوم التدريب
4	المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية تدريب الموظفين
8	المطلب الثالث خطوات إعداد إستراتيجية التدريب الموظفين ومعوقات تطبيقه
10	المطلب الرابع أهمية التدريب وفوائده
11	لمبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات
11	المطلب الأول: مفهوم الجودة
12	المطلب الثاني: مفهوم الخدمات وخصائصه
14	المطلب الثالث: أسس جودة الخدمات ودورها
20	المطلب الرابع : علاقة تدريب الموظفين بجودة الخدمات
21	خلاصة الفصل
23	المبحث الأول : الدراسات السابقة
23	المطلب الأول الدراسات العربية
25	المطلب الثاني الثاني: الدراسات الاجنبية
27	المطلب الثالث : الفرق بين دراستنا و دراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني :دراسة حالة في مؤسسة ديوان الشباب
29	تمهيد
30	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة
30	المطلب الأول تعريف بديوان مؤسسات الشباب
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

34	المبحث الثاني: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج
34	المطلب الأول: تحليل ومناقشة
43	المطلب الثاني عرض النتائج ومناقشتها
46	خاتمة الفصل
48	الخاتمة العامة
	ملاحق
	قائمة المصادر و المراجع
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الجنس	1
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
36	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	3
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	4
42	معلومات خاصة بالتدريب	5
45	معلومات خاصة بتحسين أداء العاملين.	6

قائمة الإشكال

الصفحة	العنوان	رقم
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الجنس	1
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
37	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	3
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	4

المخلص

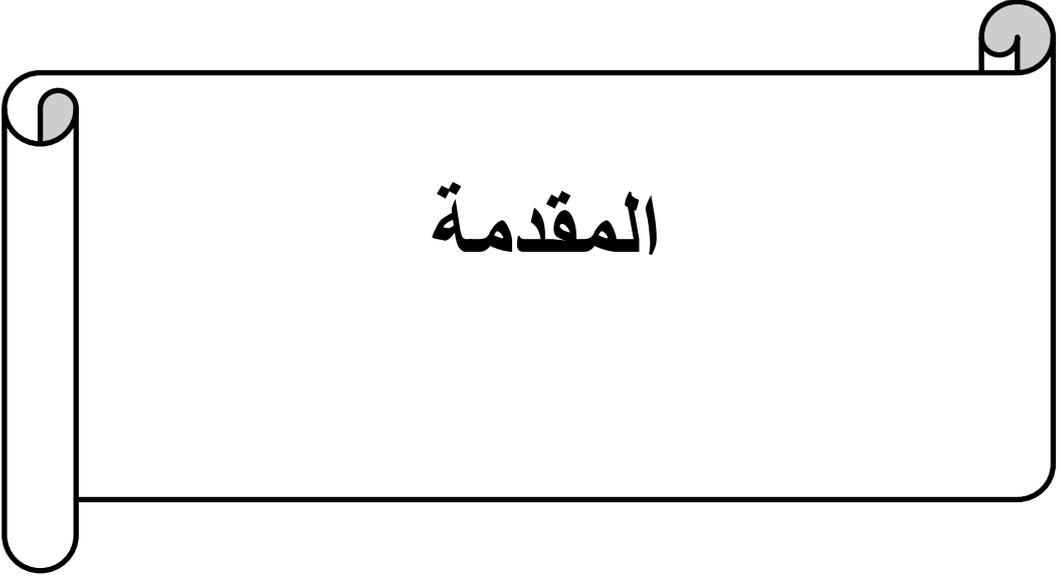
يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور تدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة -دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب ، ومدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات المقدمة، حيث اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتبويبها، وتم الاعتماد على عينة مكونة من 50 استمارة، وكانت موزعة على العمال .

حيث تناول البحث مفهوم التدريب ومكوناته ومبادئه الأساسية من جهة، ومفهوم الجودة في الخدمات من جهة أخرى. وصولاً إلى الدراسة الميدانية لواقع التدريب ديوان مؤسسات الشباب ، ومستوى جودة الخدمات المقدمة، والتأثير الذي يحدثه التدريب في جودة الخدمات المقدمة.

وقد توصل البحث إلى أن القائمين على العملية التدريبية لا يراعون بعض المبادئ العلمية لعملية التدريب، فيما يتعلق بالاستمرارية في التدريب، والتجديد والتطوير في أنشطة التدريب وأساليبه، كما أن جودة التدريب تنعكس إيجابياً على جودة الخدمات وعدم توافر البرامج التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة والجودة الشاملة ، كما أن عملية التقييم للمتدربين عملية غير كاملة حيث تقتصر على التقييم البعدي. كما توصل البحث إلى أن هناك اختلافاً في آراء العمال بشكل عام حول فقرات التدريب،

الكلمات المفتاحية: التدريب -جودة الخدمات -إدارة الجودة الشاملة.

Abstract



المقدمة

المقدمة

مقدمة عامة :

تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المنظمات ، وهذا ما يفسر الموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية ، والنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ومسؤول التدريب ، لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، واتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة وتنمي معارفهم ومهاراتهم، وكذا اعتماد محتوى تدريب بما يحول العمل في المؤسسة إلى نظام جودة الذي من شأنه أن يرفع من مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

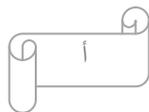
لقد برهنت الدراسات الأكاديمية السابقة في هذا المجال أن عدم التدريب له نتائج سلبية كبيرة كإخفاض مستوى الخدمة المقدمة، وانخفاض مردودية التكنولوجيا، إضافة إلى ما تتحمله المنظمات من نفقات وتكاليف إضافية هي يغنى عنها ، ومن خلال دراسة استطلاعية لواقع العملية التدريبية التي تتم في المؤسسة محل الدراسة يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي :ما هو دور التدريب في تحسين جودة الخدمات في ديوان الشباب ؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية

1. ماذا نقصد بالتدريب ؟

2. ما الهدف من التدريب في المؤسسة ؟ وفيما تكمن أهميته؟

3. ماذا تعني جودة الخدمات ؟



المقدمة

4. ما هي أهداف وأبعاد جودة الخدمات الصحية ؟

5. ما العلاقة بين التدريب وجودة الخدمات

الفرضيات

الفرضية الرئيسية :

قد يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي للخدمات

الفرضيات الفرعية

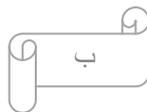
التدريب المستمر يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري في حيوية الموضوع، الذي تتناوله إذ أننا نتطرق إلى موضوع التدريب الذي يعتبر من أهم المواضيع التي كانت ولا زالت معظم الدراسات تركز عليها لما لهذه العملية من دور فعال في تنمية الموارد البشرية ، وكذا تزايد الحاجة التدريبية في المؤسسات لرفع مستوى الأداء، وكفاءة العاملين، وتمييزهم، حاولنا أن نربطه بجودة الخدمات بغرض معرفة دوره في تحسين جودة الخدمات

كما تبرز الأهمية التطبيقية لموضوعنا في قلة الدراسات التي تربط بين متغيري الدراسة حيث على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت عنصر التدريب و جودة الخدمات إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين.



المقدمة

تقدم هذه الدراسة إطار عملي يربط بين أبعاد التدريب بتحسين جودة الخدمات ، إذ أن تناول دور التدريب بكل أبعاده في تحسن جودة الخدمات بحد ذاته يضفي أهمية أكبر لموضوعنا بربطه بين هذين المتغيرين؛ بحيث تساهم بدراستنا في زيادة الوعي لدى مدراء إدارة الموارد البشرية والقيادات والموظفين الأهمية العملية التدريبية، خاصة بالمؤسسة محل الدراسة

متغيرات البحث:

المتغير الثابت : تدريب الموارد البشرية

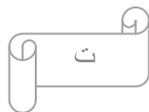
المتغير المستقل: تحسين جودة الخدمات

أهداف البحث:

1. نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العملية إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
2. عرض وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب وتحسين الخدمات وفقا لما يخدم معطيات البحث.
3. على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتدريب موظفيها.
4. تحديد طبيعة الدور الموجود بين التدريب وتحسين جودة الخدمات
5. إبراز أهمية موضوعي التدريب و جودة الخدمات في المنظمات لضمان تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة.
6. توضيح الدور الهام للمحتوى التدريبي وكذا الأساليب التدريبية في تحسين جودة

أسباب اختيار الموضوع :

1. نقص مثل هذه الدراسات على مستوى أطروحات الدكتوراه والماجستير



المقدمة

2. الميول الشخصي لهذا النوع من الدراسات حداثة الموضوع من ناحية البحث

3. محدودية الدراسات التي تناولت الربط بين متغيري الدراسة التدريب وتحسين جودة الخدمات

حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

الحدود البشرية وتتمثل في موظفي ديوان مؤسسات الشباب

الحدود الموضوعية اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين جودة الخدمات

الحدود المكانية أجريت هذه الدراسة في ديوان مؤسسات الشباب

الحدود الزمنية تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023*2024

منهجية الدراسة:

الإشكالية المطروحة وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي و تقنية دراسة

على التعريف بواقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه

الظواهر في ظل معايير محددة، حيث تم في هذه الدراسة تقديم بعض المفاهيم النظرية حول كل من

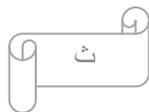
التدريب و جودة

منهجية الدراسة

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى فصل نظري وفصل تطبيقي يتناول الفصل الأول

المفهوم الأساسي الذي تتعلق به دراستنا والذي هو التدريب و جودة الخدمات حيث قسمنا هذا الفصل إلى

ثلاث مباحث لتناول في كل منها التدريب و جودة لتنتهي بعلاقة بين التدريب وجودة الخدمات



المقدمة

الذي يعتبر جوهر الموضوع محل الدراسة وقمنا من خلال الفصل التطبيقي بمحاولة للكشف عن طبيعة هذا الدور ومدى أهميته بدراستنا في المؤسسة الشباب .تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث عرضنا في الأول تعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي وكذا تسييرها وواقع التدريب وتحسين جودة أما المبحث الثاني عرضنا منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية وعينة الدراسة أما الثالث فقمنا من خلاله بعرض نتائج البحث وتحليلها و تفسيرها.

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل⁽¹⁾.

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحمور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. ويتناول هذا الفصل توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق استراتيجية التدريب وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية التدريب وفوائده وأهدافه وطرقه وأساليبه، كما يتناول مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب ومشكلاته، كما يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم الأداء وأهميتها وخطواتها.

(1) عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2000، ص35.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتدريب الموظفين

المطلب الاول : مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"⁽¹⁾.

أما صلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"⁽²⁾.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"⁽³⁾.

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اختلفوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

(1) خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.

(2) صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص 69.

(3) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص 233.

- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصل المهارات الموجودة لدى الفرد.

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية تدريب الموظفين

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين⁽¹⁾.

(1) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين⁽¹⁾.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

(1) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

- هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
- و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها.
- ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي⁽¹⁾:
- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
 - 2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
 - 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
 - 4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

(1) مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق، 2002، ص 13-15.

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة⁽¹⁾.

ويرى الباحث بضرورة اهتمام الشركات الأردنية وخصوصاً الصناعية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

(1) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص 1975.

المطلب الثالث خطوات إعداد استراتيجية التدريب بالموظفين ومعوقات تطبيقه

1- خطوات إعداد استراتيجية التدريب بالموظفين

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية⁽¹⁾:

- 1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
 - 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
 - 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
 - 4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
 - 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة⁽²⁾، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

4. معوقات تطبيق التدريب في المنظمات

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

(1) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص40

(2) Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

- 1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- 3- جمود القوانين والتشريعات.
- 4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- 5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- 7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- 8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

ويرى الباحث بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الشركات الصناعية الأردنية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

المطلب الرابع أهمية التدريب وفوائده

تکمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي⁽¹⁾:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات⁽²⁾.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على⁽³⁾:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة

(1) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109.

(2) مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص12.

(3) بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص12.

والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغييرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات

المطلب الأول: مفهوم الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الريادية في العلوم الإدارية، لذلك لقد اختلف الباحثون حول المقصود بمفهوم الجودة ، وذلك حسب تعدد المداخل ووجهات النظر لكل باحث، على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج ، لكن لا بد من الاتفاق أولاً على تعريف واضح لها (ماكليني، 1999) ، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز، وفي هذا السياق اعتبرها قاموس Oxford بأنها "درجة التميز أو الأفضلية (العلاق والطائي، 2010) ، ويراها البعض متحققة في المنتجات مرتفعة الأسعار، لكن اهتمامنا بالجودة هنا لا ينصرف إلى استعمال الأفراد لها، بل إلى معناها ومدلولها في حقل الخدمات، وقد تعرف الجودة على أنها " درجة سيادة المنتج أو الخدمة على المنتجات أو الخدمات المماثلة للمستهلك ، ودرجة مساهمة المنتج أو الخدمة في تحسين نمط الحياة لدى الفرد" (يونس، 2005)، فقد رأت الفلسفة اليابانية أن المقصود بالجودة هو "انتاج منتج خالي من العيوب" ZeroDefect ، أو انتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة تبعاً لدومنيك وآخرون¹

كما عرفت الجودة على أنها "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له (زين الدين، 1996)، كما أنها قد تحدد بدرجة

¹ إيباد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفا للنشر، عمان 201، ص 74

التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة تبعاً بايسر مان وآخرون (Parasuraman et al, 1990)، وعرفت المنظمة العالمية للمعايير ISO بأنها قدرة مجموعة من المميزات الجوهرية على إشباع الحاجات، وعرفت بأنها المطابقة للمتطلبات والمواصفات تبعاً لكروسبي (Crosby, 1991)، كما يعرف ديناهر الجودة بأنها "تأسيس ثقافة مميزة في الأداء والعمل المستمر لتحقيق توقعات المستهلك وتأدية العمل بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ممكن" (عبدالرزاق، 2006)، كما أن الجودة قد يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظم وجودة الناس (المديرين والمهندسين والموظفين والعمال والزبائن) وجودة المؤسسة وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة¹

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات وخصائصه

1- مفهوم الخدمات

الخدمات هي أي نشاط أو عمل خير يمكن لجهة معينة أن تقدمه لجهة أخرى، وهي منحيت الجوهر غير ملموسة ولا تؤدي إلى نقل ملكية ما، حيث أن استئجار أو حجز غرفة في الفندق، ووضع الأموال في البنك، والسفر على متن الطائرة، وزيارة الطبيب واستشارة المحاميوغيرها، كل هذه العمليات يومية مرتبطة بالحصول على الخدمات، إضافة إلى إنتاج السلع فلا بد من الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات الصناعية تقدم كذلك مجموعة من الخدمات كتسليم البضائع، وتقديم خدمة التقنية والإصلاح وبرامج التأهيل والاستشارات التقنية، كذلك فإن العديد من مقدمي الخدمات إضافة إلى مجال عملهم الأساسي يبيعون السلع الطبيعية، على سبيل المثال تقدم شركات الطبي ارن تشكيلة واسعة من الطعام والش ارب والصحف التي تعد جزءاً أساسياً من الخدمات الأساسية، وهي النقل الجوي، ونادراً ما تجد مؤسسة تقدم السلعة أو الخدمة بشكل خاص

¹ سعيد محمد المصري إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011ص43

2- خصائص جودة الخدمات :

للخدمات خصائص وميزات أساسية تجعل تسويقها يختلف لحد بعيد عن تسويق السلع الملموسة، ومن أهم هذه الخصائص:

أ (غير قابلة لللمس :نظراً لأن الخدمات غير ملموسة فإنه من المستحيل على مشتري الخدمة الإحساس المادي، كالتذوق أو التجريب أو الإحساس بالخدمة قبل استخدامها أو شرائها.

ب (الملازمة :لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها أو المنتج للخدمة كونها ملازمة له، ويعتبر مقدم الخدمة جزءاً لا يتجزأ من الخدمة، وهذا يعني أن البيع الشخصي هو الأسلوب الأكثر إن لم يكن الأسلوب الوحيد لتسويق وتوزيع الخدمات في كثير من الحالات.

ج (التباين :يصعب إن لم يكن مستحيلاً أن يتم وضع واتباع معايير محددة وثابتة للخدمات التي يتم تقديمها كما هو الحال في السلع المادية، حيث نجد أن كل وحدة منتجة من الخدمات تختلف عن باقي الوحدات بشكل نسبي

كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة، فالطبيب قد يعالج مرضاه بطرق مختلفة، كما أن موظف المصرف يختلف أسلوب تعامله مع المستفيدين وفقاً لظروفه النسبية والاجتماعية وأوقات العمل (بداية الدوام ونهاية الدوام)، كذلك يحدث التباين في الخدمة وفقاً لاختلاف شخصية ومزاج وخبرة ومعرفة ... إلخ مقدم الخدمة، وهذا التباين يجعل من الصعب جداً تحديد مستوى معين لجودة الخدمة المطلوبة بشكل دقيق، حيث تلجأ المنظمات إلى استخدام عدد من الاستراتيجيات بهدف الوصول إلى المستوى المقبول للخدمة المقدمة والحصول على رضا المستفيد.

د) لا يمكن تخزين الخدمة، حيث يتطلب أن يكون مقدم الخدمة موجوداً بالقرب من الزبون، إذ أن الخدمة تنتج وتستهلك عند الطلب، ولا يمكن تخزينها في معظم الحالات حيث أن الطائرة التي على متنها (200 مقعد ووصل عدد الركاب إلى (190) ركيباً عند الاقلاع لا يمكن تخزين (10) مقاعد إلى الرحلة القادمة.

هـ (غياب التملك :عندما يشتري المستهلكون السلع يحصلون على إمكانية استخدام المنتج لفترة زمنية غير محدودة أي يمتلكون السلعة، وعند الرغبة بالبيع يبيعونها، وبخلاف ذلك فإن الخدمات لا تعد ملكاً، ومستهلكو الخدمات غالباً يستهلكون الخدمة عند طلبها، وبسبب غياب التملك للخدمة فإن الشركات التي تعرض الخدمات يجب أن تبذل جهوداً إضافية لتعزيز صورة وجاذبية علامتها التجارية

و (تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها: إن ما يميز الخدمات هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها، وذلك لكونها فعل أو نشاط يقوم من طرف لطرف آخر في لحظة التقاء الطرفين¹.

ز (تقلب الجودة: إن هذه الخاصية تعود إلى أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها

والمستفيد منها، ونوع الأجهزة والمعدات التي تساهم في تقديمها.

ح (صعوبة تنميط الخدمة: يعد من المستحيل تنميط ما يقدم من خدمات من قبل المقدمين للخدمة نفسها، أو حتى تنميط مقدمها نفسه، مثال ذلك الخدمات المصرفية والخدمات

الصحية وخدمات النقل ... إلخ.

ط (اشتراك المستهلك (الزبون): يقوم المستهلك بدور رئيس في تسويق وإنتاج الخدمات، كالتعامل مع المصارف وطرحه للأسئلة حول العمليات التي تجرى في المصرف والتوقع ضمن ما يخصه (المستهلك).

المطلب الثالث: أسس جودة الخدمات ودورها

1- أسس جودة الخدمات

نظراً لما تتمتع به الخدمات من خصائص تميزها عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف بالصعوبات أكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية، وهذا المزيج يتكون من:

1- المنتج (الخدمة): (في القطاع الخدمي فإن تخطيط المنتج الخدمي يعتبر ضرورياً لغرض تقديمها بالشكل المطلوب والمناسب والوقت الملائم بالجودة المطلوبة.

2- التسعير: إن ما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة التفاوض بين مقدم الخدمة والمستهلك منها حول السعر، وخاصة فيما يتعلق ببعض الخدمات كالصيانة والتصليح.

3- المكان (التوزيع): يعد التوزيع من الأنشطة المهمة في مجال الخدمات، وأن تحديد

المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات (مباشر، غير مباشر) يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة ومكان ووقت تقديمها¹

¹ فيليب كوتلر وآخرون، 2007 (ترجمة مازن نافع، التسويق السلع والأسعار، دار علاء الدين للنشر، دمشق 60..

4-الترويج :يتم استخدام البيع الشخصي والإعلان والعلاقات العامة بشكل مكثف فيترويج الخدمات، حيث يكون لبرنامج ترويج الخدمات ثلاثة أهداف رئيسة في الغالب،

هي عرض الخدمات بشكل جَذاب، وتميز الخدمات التي تقدمها مؤسسة معينة عنغيرها من خدمات المنافسين، وبناء سمعة طيبة لمؤسسة الخدمات على المدى البعيد.

5-الأفراد :يعتبر الأف ارد الذين يقدمون الخدمات جزءاً لا يتجزأ من الخدمة نفسها، ولهم تأثير

على طبيعة الخدمة ومدى رضا الزبائن واقتناعهم بها، كذلك فإن العلاقات بين العملاءأنفسهم واد اركهم لجودة الخدمة يمكن أن يكون لها تأثير خاص، وهو ما يطلق عليهاالكلمة المسموعة أو المنقولة-word). (of-mouth

6-الدليل المادي :يشتمل هذا العنصر على البيئة المادية كالأثاث والسلع التسهيلية التي تساعد في إمكانية تقديم الخدمة، وكذلك الشواهد الملموسة، مثل: استخدام الإشاراتوالملصقات من قبل خطوط الطيران

7-عملية تقديم الخدمة :وتتضمن السياسات والإجراءات والصلاحيات ومشاركة المستفيدين

في عملية تقديم الخدمة، والتركيز على الزبون، والبحث والتطوير والعمليات المستندة إلتكنولوجيا وغيرها .

2- دورة حياة جودة الخدمات

تتكون دورة حياة الخدمة من المراحل نفسها لدورة حياة السلعة، وهي: التقديم، النمو،النضوج، الانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة؛ ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة حيثأن دورة حياة المنتج ينظر إليها على أنها صورة مشابهة إلى دورة الحياة الطبيعية للإنسان، التيبدأ بالولادة وتنتهي بالموت، كما أنها تعبر عن وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبرمنتجاته المتحققة خلال دورة الحياة والمرتبطة معها وصف للفرص والتحديات التي تواجهها

المنظمة الخدمية في تنفيذ استراتيجياتها التسويقية والأرباح المختلفة في كل مرحلة (9والشكل رقم) 1(يوضح دورة حياة المنتج الخدمي والذي يتضح منه بأن دورة حياة الخدمة تمر عبر أربعة مراحل هي:

¹ سيد سالم عرفة، التسويق المباشر، دار الراية للنشر، عمان، 2002 ص 63

1-مرحلة التقديم: تبدأ هذه الرحلة عندما تقدم الخدمة للمرة الأولى، أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، حيث تشهد هذه المرحلة انخفاضاً كمي آر في معدل نمو المبيعات، وقد ينعدم فيها الربح أيضاً، وذلك بسبب المصاريف الكبيرة في هذه المرحلة، وتتركز استراتيجية المنظمات في هذه المرحلة على كسب قبول السوق لها، وهنا تظهر ميزة الخدمة، حيث أن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق، ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهلكين، وتتصف هذه المرحلة بالآتي¹

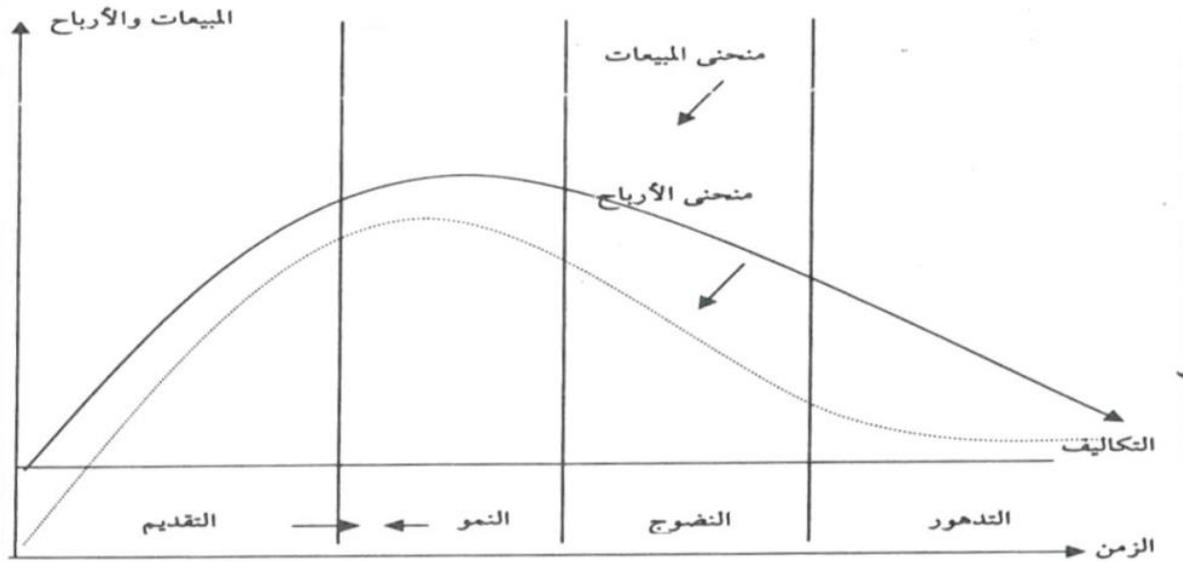
أ. قلة المنافسين في السوق للخدمة في هذه المرحلة.

ب. انخفاض هامش الربح.

ج. تدفق نقدي سلبي

د. عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

هـ. انخفاض المبيعات.



¹ فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك ، دار أسامة للنشر، عمان، 2005 ص 41

2-مرحلة النمو: وتمثل هذه المرحلة فترة القبول السريع للمنتج "الخدمة" في السوق وتحسني معدلات الأرباح، حيث يتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بعدة عوامل أهمها: زيادة عدة المنافسين، واتجاه سعر المنتج نحو الانخفاض .

وخلال هذه الفترة التي تمثل المرحلة الأجدى اقتصادياً ترغب منظمات الخدمة في إطالة عمر المرحلة لكونها في نمو مستمر وتحقق عوائد متزايدة، وهذا يتم من خلال:

أ. السعي لتطوير الخدمة المقدمة.

ب. البحث عن آج ازة جديدة من السوق يمكن الدخول إليها.

ج. خلق قناعة وتأثير ترويجي أوسع باتجاه الإقدام على شراء هذه الخدمة

3-مرحلة النضج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، وفي هذه المرحلة لا يرى الزبائن أية فروقات بينما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة، حيث تمتاز هذه المرحلة بالآتي:

أ. استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

ب. امتداد المنافسة.

ج. خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

ويجب على المنظمات في هذه المرحلة تعزيز جودة الخدمة فنياً ووظيفياً وإضافة خدمات مجانية وكذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

4-مرحلة الانحدار: وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج وفيها ينخفض مستوى

الخدمات المقدمة من قبل منظمات الخدمات نتيجة لظهور جديد يشبع حاجات الزبائن

بصورة أفضل بسبب التطور التكنولوجي، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة

بحيث يتم إعادة دور الحياة وتنصف هذه المرحلة بالآتي

أ. انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.

ب. انخفاض حدة المنافسة.

ج. تناقص الأرباح.

د. انخفاض رأس المال.

6. النوعية ورضا المستهلك

تختلف عملية تحقيق رضا المستهلك في تسويق الخدمات كئي أر عَمَّا هو عليه في تسويق السلع، باعتبار أن النوعية المدركة في الخدمة هي غير النوعية المدركة في السلع الملموسة، وذلك من خلال اختلاف الخصائص التسويقية فيما بينهما، حيث أن درجة الرضا المتحققة عن الخدمة المقدمة تمثل الفرق بين ما يمكن أن يدركه أو يحصل عليه المستفيد من الخدمة وما كان يتوقع أن يحصل عليه قبل شراء الخدمة، وهنا لا بد من الإشارة بأن الرضا لدى المستهلك هو حالة نسبية وتختلف من فرد لآخر، وعلى ضوء المضامين التي تحتويها الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها، أما من وجهة نظر مقدم الخدمة فإن جوهر النوعية في الخدمة لا ينحصر في حدود المطابقة مع المواصفات القياسية المحددة مسبقاً أو تقديمها بأقل تكلفة، بل تمتد إلى ما يحتاجه المستفيد وما يتوقع أن يحصل عليه، وبالتالي أصبحت نوعية الخدمة المقدمة هي بمثابة ميزة نسبية، وعدم إدراك هذه الميزة يعني وجود فجوات يمكن أن تكون سبباً في عدم نجاح الخدمة المقدمة وهذه الفجوات هي :

1- الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة: فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن.

2- الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة: قد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياساً لأداء معين، فقد تطلب إدارة المستشفى مثلاً من الممرضات تقديم خدمات سريعة دون التركيز على نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها¹.

3- الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها: حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً

أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو ارغبين في تحقيق ما هو

مطلوب منهم، أو قد يعترضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوى، 2006 إدارة الجودة في الخدمات، دار الشرق للنشر، عمان، ص 31

4- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية: حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلوا الشركات واعلانها.

5- الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: وتظهر هذه الفجوة عندما يقيس الزبون

الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور وهناك نموذج آخر لا يختلف جوهرياً عن النموذج السابق، وهو نموذج العبوات المطور=وينقسم هذا النموذج إلى:

1- فجوة المعرفة: تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزو الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.

2- فجوة المعايير القياسية: تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير

الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

3- فجوة التسليم: تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة، ضمن هذه المعايير.

4- فجوة الاتصالات الداخلية: تمثل الاختلاف بين ما تعلنه منظمة الخدمة عن جدارة خدمتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلاً أن تقدمه.

5- فجوة الإدراك: الاختلاف بين ما يسلم فعلاً وما يدرك الزبائن بأنهم استلموه؛ لأن الزبائن غير قادرين على تحديد نوعية الخدمة بدقة.

6- فجوة التفسير: الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة قبل تسليم الخدمة والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه.

7- فجوة الخدمة: الاختلاف بين ما يتوقع الزبائن أن يحصلوا عليه وادراكهم للخدمة¹

المطلب الرابع : علاقة تدريب الموظفين بجودة الخدمات

¹محمد إبراهيم عبيدات 2010التسويق المباشر والعلاقات العامة، دار وائل للنشر، عمان، ص 12

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية التدريب وتعليم الموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا ، كنتيجة لاقتناعهم بأن الموارد البشرية والكفاءات العالية تعد أصولا إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

إن ثمة إتجاه متزايد نحو التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، بإعتباره أحد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات العالية، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء . إن التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية إبتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتميز مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه وإتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية، كما يتمثل في التعديل الإيجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا، هبداكتساب المعرفة ومهارات لأداء العمل فهو محاولة لتغيير سلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا نحو إستخدام طرق وأساليب أفضل لأداء العمل . وتتجلى أهمية التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة ، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الإستقرار والمرونة في عمل المؤسسة ، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على إستمرار وتحسين الأداء ، ومن ثمة الإستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الإستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية بالمؤسسة .كما أكد انتومي عل أن "بناء التقنية العالية أو الإداء المتميز تتطلب تدريباً للموظفين . "كما أشار OLF بأن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط بعجلة التدريب سبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة، فالتدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضا فت تحقيق النتائج، ولعل المشكل القائم في التدريب

يتمثل في معرفة مجالاته، حيث لم يصبح مفهوما يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز 1 العمليات وإنما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة .إن تحقيق تحسين الأداء للمورد البشري يتطلب من الإدارة تنمية الكفاءة، الإبداع الإداري، المهارات، ترسيخ الجودة

الشاملة، وذلك بتنميتها بالتدريب وذلك بتدريب جميع العاملين في المؤسسة بمختلف أشكالهم فالجميع بحاجة إلى التدريب من الرئيس إلى المرؤوسي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة العربية

الدراسة الأولى

. دراسة شذى عبيدات، (2003) بعنوان: واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- أن البنوك الأردنية لديها مقدر متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

ب- أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.

ج- أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمة التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

الدراسة الثانية

محمد لمين مراكشي، بعنوان: " فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية " دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد حلب البلدية. 2005. مقدمة عامة من المناهج التي تساهم بشكل كبير في دراسة الواقع لدى المؤسسات تحد منهج دراسة حالة الذي

(1) شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.ص14

يعرف على انه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة ، سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما. وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة ويعود السبب الأساسي من اختيار هذا المنهج هو محاولة الوصول إلى هدفين أساسيين : تحليل العملية التدريبية في المؤسسة . تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة

أما النتائج المتواصل إليها في هذه الدراسة فهي كالتالي:

إن تنمية الموارد البشرية هي المدخل الحقيقي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية أما فيما يتعلق بالمداخل التي تسمح بتحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تجدها محصورة في القدرات أي مدخل القدرات (المعرفة، المهارة، والاستعدادات ...)، كذلك في العمل وذلك من خلال تصميمه أي مدخل تصميم العمل .. إن التدريب ما هو إلا نظام فرعي ينطوي تحت نظام أوسع منه وهو تنمية الموارد البشرية .تقوم عملية تصميم البرنامج التدريبي أساسا على وجود الاحتياجات التدريبية و توفر الإمكانيات المادية لها.

الدراسة الثالثة

دراسة سيد أحمد حاج عيسى ، بعنوان: " أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية" ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر = 2012 مقدمة عامة حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الوصف في جمع المعلومات المكتبية المتوفرة في الدراسة النظرية، أما التحليل لأغراض تحديد النتائج من الدراسة الميدانية بواسطة استبيان الجمع المعلومات والوقوف على أبرز المؤشرات، وهدفت الدراسة إلى : تحديد دور المورد البشري الصحي في تحقيق النحسن المستمر للجودة في المستشفيات الجزائرية.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها :

وجود قناعة عليا بأن الوصول لتحسين الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية يتطلب تطبيق عناصر التدريب وفق الأهمية النسبية التي بينتها المتوسطات الحسابية.

الدراسة الرابعة:

نجاة صغيرو، بعنوان " تقييم جودة الخدمات الصحية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2012). حيث هدفت الدراسة إلى : معرفة أساليب قياس جودة الخدمات الصحية، ومعايير تقييم المرضى المستوى تلك الخدمات، بالإضافة إلى معرفة مداخل تحسين جودة الخدمة الصحية، حيث تم توزيع 100 استبانة على 4 مصحات طبية (مؤسسات استشفائية خاصة بولاية باتنة، وتم توزيعها على المرضى باعتبارهم الأكثر تأثراً بمستوى جودة الخدمة الصحية .وتوصلت الباحثة إلى أن : أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة عالية عن الخدمات الصحية المقدمة من طرف المصحات، ولكن العنصر الوحيد الذي اعتبروه نقطة ضعف هو ثمن الخدمة الصحية.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

الدراسة الاولى :

دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، بعنوان: "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement"⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملي تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين.

الدراسة الثانية

دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002)، بعنوان: "Service Management Practice- Performance Model: A Focus on Training Practices"⁽²⁾.

⁽¹⁾Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.

⁽²⁾ Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

الدراسة الثالثة

دراسة (Daniels, 2003)، بعنوان: **“Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”**⁽¹⁾.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

الدراسة الرابعة

دراسة (Gascó, et.al, 2004)، بعنوان: **“The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”**⁽²⁾.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمدربين، وتحسين أنظمة

(1) Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.

(2) Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.

تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

المطلب الثالث : الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة. بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا وهو دور التدريب في تحسين جودة الخدمات ، والبالغ عددها تسعة دراسات (09)، أجريت بين الأعوام (من 2005 إلى (2017)، والتي تم تقسيمها إلى قسمين،

تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتدريب، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بجودة ، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية :تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدريب من الجانب النظري. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الموضوع التدريب - .تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث. استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التدريب وجودة الخدمات ، وكذا من النتائج والتوصيات الهامة التي توصلت إليها. في الدراسات السابقة التركيز كان منصبا على دور التدريب في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة

، في حين تهدف الدراسة الحالية التي تعتبر أعمل حيث تهدف إلى توضيح دور التدريب في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة الشباب بولاية عين تموشنت ، وذلك من وجهة نظر كل من الأطباء، والمهم رضين، والإداريين. في الدراسات السابقة كان التركيز منصبا على جودة الخدمات في المؤسسات لتحقيق أهداف المؤسسة، أما الدراسة الحالية والتي تعد جزءا منها فهي تركز على دور التدريب في تحسين الخدمة في المؤسسة. مغل الدراسة

خاتمة الفصل

إذا كان الهدف من التدريب هو تطوير المهارات أو زيادة المعرفة، يجب تقييم مدى تحقيق ذلك. يمكن القيام بذلك من خلال مراجعات ما بعد التدريب، واستطلاعات الرضا، وتقييم الأداء، وقياس التحسينات في الأداء بعد انتهاء البرنامج.

من المهم أيضاً تقديم فرص للمشاركين لتقديم ملاحظاتهم وتعبيرهم عن آرائهم حول جودة التدريب والمحتوى المقدم. يمكن استخدام هذه الملاحظات لتحسين البرامج المستقبلية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

في النهاية، تكون خاتمة التدريب و الخدمة ناجحة عندما يكون لديك مشاركون راضين ومستعدين لتطبيق ما تعلموه في مجال عملهم، وعندما يتم تحقيق الأهداف التي تم تحديدها للتدريب بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني

المبحث الاول تقديم المؤسسة ونشاتها

المطلب الاول تعريف بديوان مؤسسات الشباب

يعتبر ديوان مؤسسات الشباب، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بال شخصية المعنوية والاستقلال المالي، الذي يختص بمهام تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتبوي والإدماج في أوساط الشباب ، وكذا تسيير مؤسسات الشباب. يحدد مقر كل ديوان ،بقرار من وزير الشباب والرياضة، بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية ،وتوضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة.

2.نشأة ديوان مؤسسات الشباب

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07 / 01 المؤرخ في 06 جانفي ،2007والمتمضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب.

3. طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة

يتولى ديوان مؤسسات الشباب مهام متعددة لضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء

والتنشيط الاجتماعي والتبوي والإدماج في أوساط الشباب ، وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها وصيانتها وحفظها.

وبهذا يكلف ديوان مؤسسات بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية لاسيما في

:

_تنظيم النشاطات الاجتماعية التبوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها

_تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التبوية للشباب وتشجيعها.

_تنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية.

_المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.

_تنظيم أعمال الوقاية العامة والتبئية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.

_القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.

_تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.

_تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال اتجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات

الأخرى والمؤسسات.

_ضمان تسيير كل منشآت الشباب المرتبطة بنشاطات القطاع التابعة للسلطة الوصية صراحة.

_احتضان تربصات التكوين والتجمعات، وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها.

ويقدم الديوان في إطار مساهمته في ترقية وتطوير التنشيط الاجتماعي التبوي، اتجاه الشبا بمساعدته التقنية والبيداغوجية للمنشآت الاجتماعية التبوية التابعة للجماعات المحلية، و لاسيما التأطير الضروري لنشاطاتها

4. أهداف المؤسسة

_تقديم المساعدة التقنية للشباب لانجاز مشاريعهم.

_تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.

_وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ، ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.

ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.

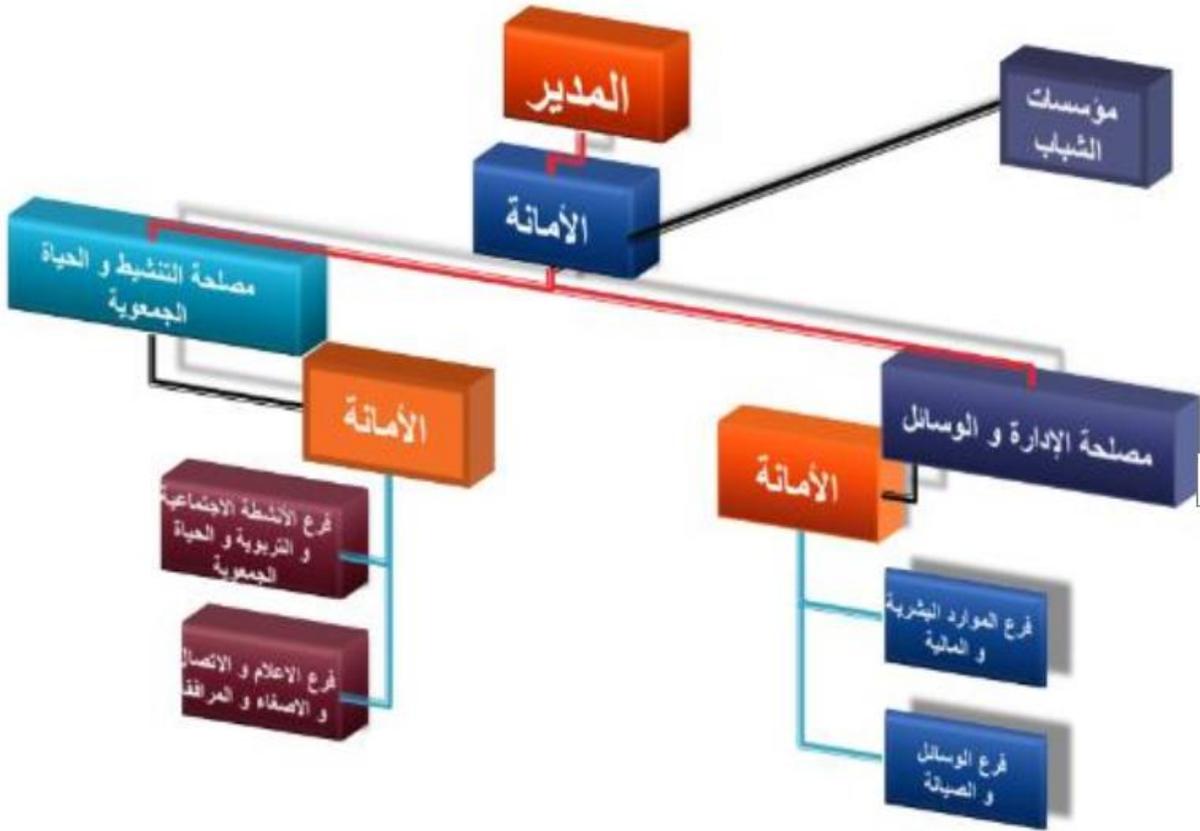
تطوير المبادلات الشباب مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى

5. المكونات المادية و البشرية للمؤسسة

- تقرب 443 عامل

-49مؤسسة شباب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



يتكون ديوان مؤسسات الشباب ،من هيكل تنظيمي يحمل مختلف المصالح والمؤسسات، تسييرالمهام المناطة على عاتقه ،حيث يضم ديوان مؤسسات الشباب لولاية عين تموشنت ، تحت سلطة المدير :

- 1/مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية التي تتكون من فرعين:
أ/ فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة.
ب/ فرع الأنشطة الاجتماعية والتبوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية.
2/مصلحة الإدارة والوسائل والتي تتكون من فرعين:
أ/ فرع الموارد البشرية والمالية ب/ فرع الوسائل والصيانة.
3/مؤسسات الشباب : تحدد شروط إنشائها ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم تطبيقا للمرسوم 07 / 01 والتي تتمثل في:
أ/ دور الشباب.
ب/ بيوت الشباب 1.
ج/ القاعات المتعددة الرياضات للشباب.
د/ مخيمات الشباب.
هـ/ المركبات الرياضية الجوارية.
وتكلف كل دار شباب في إطار المهام المنصوص عليها في المادة 21 من المرسوم.

المبحث الثاني: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المطلب الأول: تحليل فقرات الاستبيان

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع آرائهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بالتدريب، الفقرات المتعلقة ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج، بتحسين أداء العمال. spss البرنامج الإحصائي أولاً: تحليل البيانات الشخصية. المؤهل العلمي والأقدمية في العمل حيث سوف ، لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي :

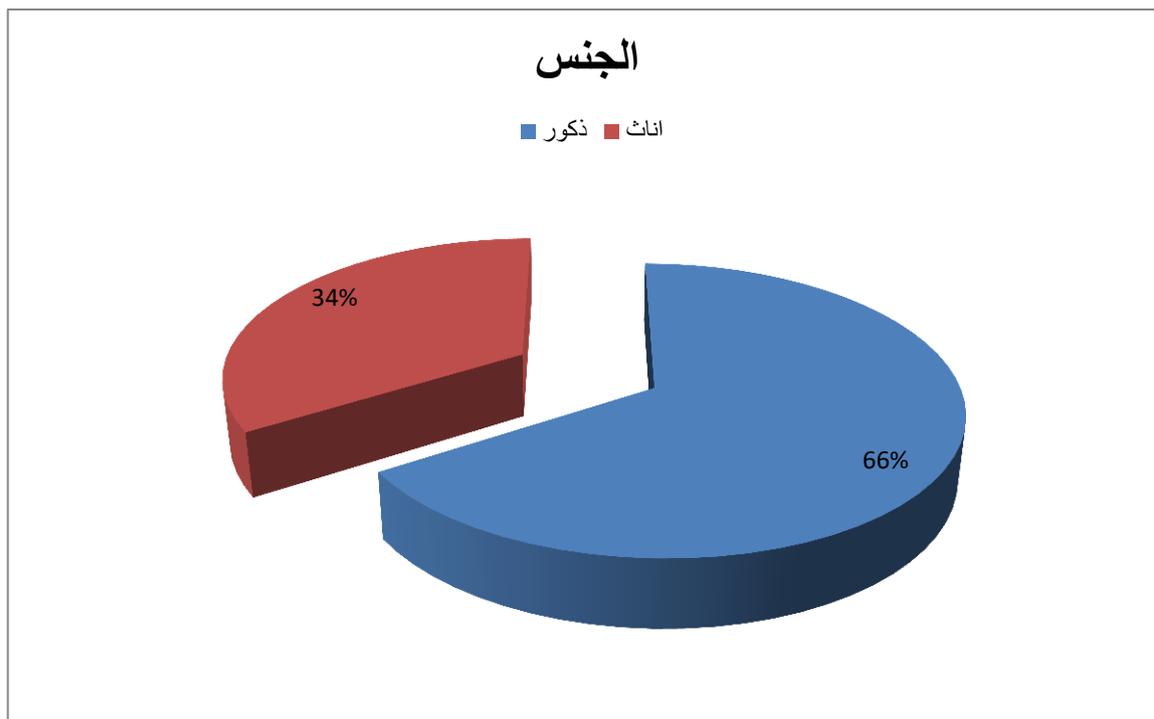
أولاً: تحليل البيانات الشخصية

المؤهل العلمي والأقدمية في العمل حيث سوف ، لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي:

. إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

. جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	33	%66
أنثى	17	%34
المجموع	50	%100



الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر بـ 66% من أفراد العينة بتكرار قيمته 33 أما بالنسبة للإناث فقد قدرت النسبة المئوية بـ:

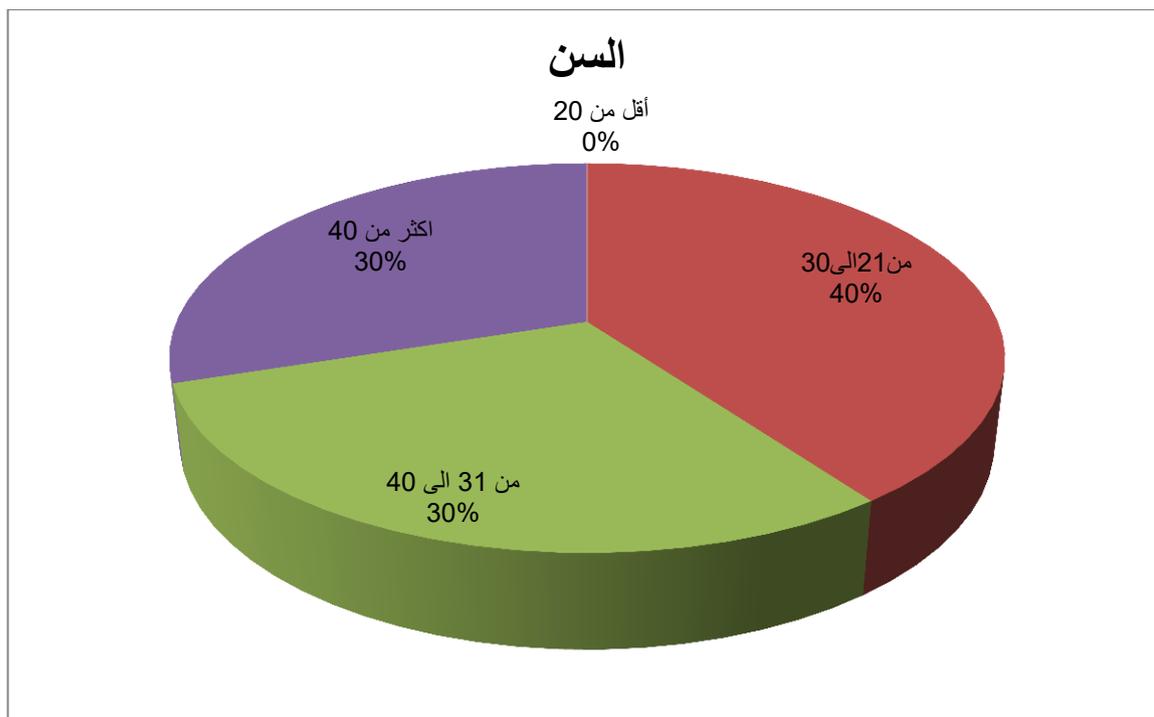
ت، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى 17% وبـ 34% فقد قدرت النسبة المئوية بـ:

- السن: من مجموع 22 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية 50

جدول رقم 2 (توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من سنة 20	0	00%
من 21 سنة 30	20	40%
من 31 إلى 40 سنة	15	30%
من أكثر 40 سنة	15	30%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



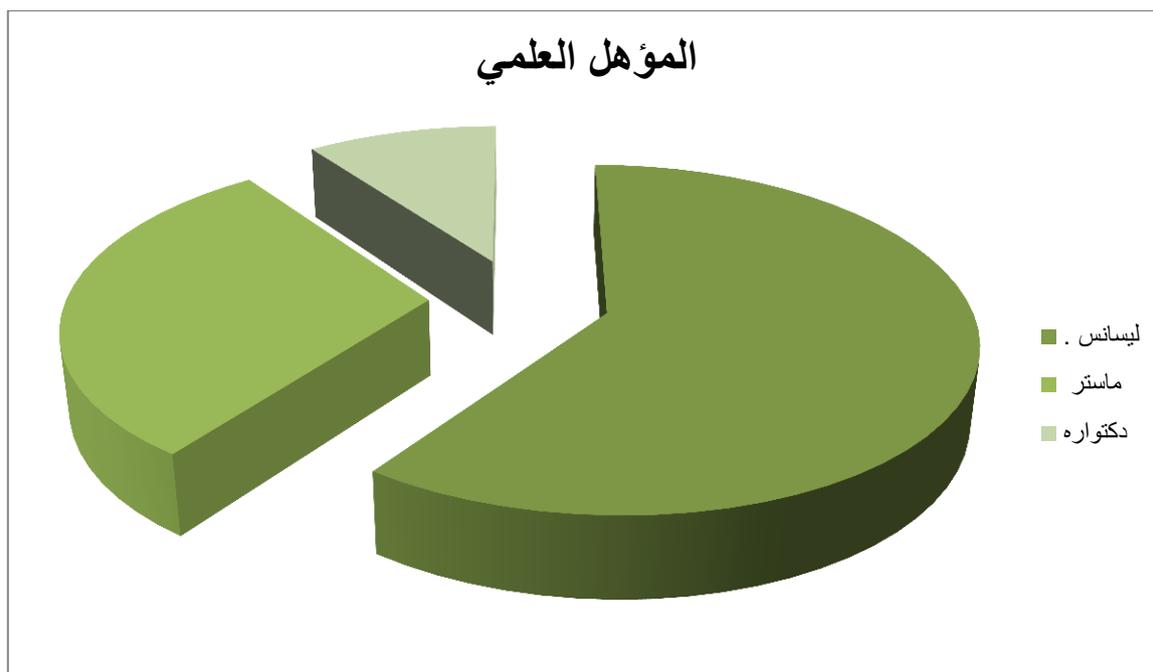
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملء الاستبيان بتراوح سنهم ما بين 3 سنة و 1 سنة 0 و ب 2 % و بتكرار قيمته 40 : هم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت - 0 . مقارنة بالفئات العمرية الأخرى من مجموع 3: استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية 50 - المؤهل العلمي

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ليسانس	30	60%
ماستر	15	30%
دكتوراه	5	10%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي



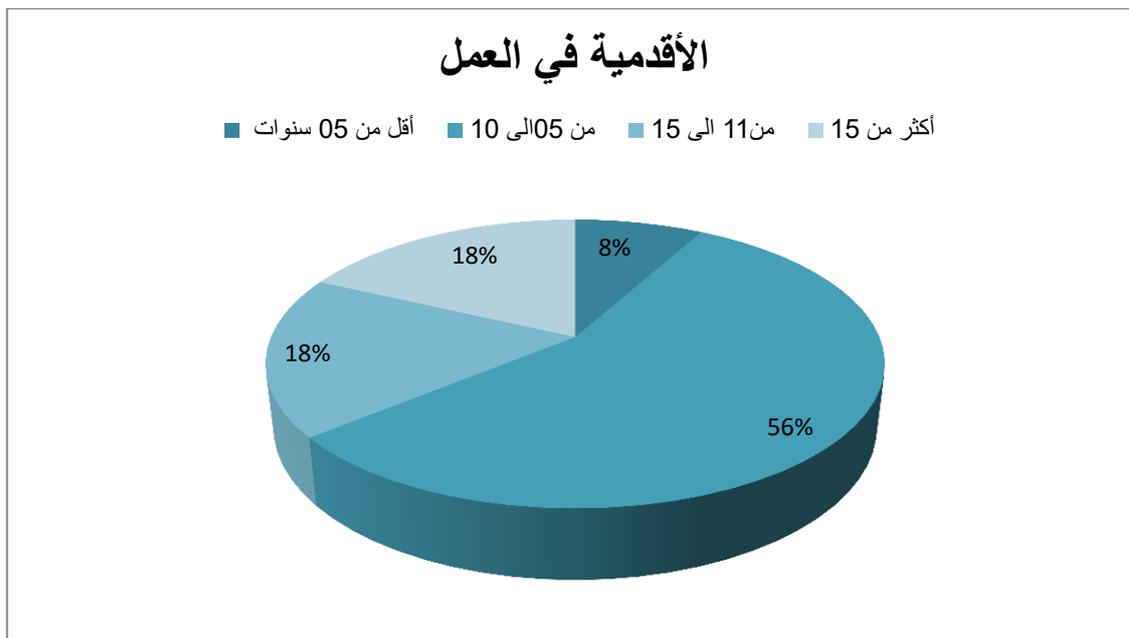
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى ليسانس "ار المستويات التعليمية الأخرى والتي . 60% : 30 وب تكرار الأقدمية في العمل : من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	04	08%
من 5 الى 10	28	56%
من 11 الى 15	09	18%
أكثر من 15	09	18%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر. من إعداد الطالبين: spss

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من سنوات على غرار السنوات ب 10 إلى 05 : الأخرى والتي قدرت .- تكرار 28 % وب 56

المطلب الثاني عرض النتائج

أولاً: تقييم عينة الدراسة

لعبارات التدريب. سنحاول دراسة آراء العمال حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين في ديوان الشباب . الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول عبارات التدريب

جدول رقم (5) معلومات خاصة بالتدريب

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبرة
			1	2	3	4	5	
الاتجاه	الوسط	الانحراف	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
			%	%	%	%	%	
			المعياري	الحسابي	الاجابة			

موافق بشدة	4.28	0.834	46	42	6	6	-	1- يعتبر التدريب من ضمن أولويات الإدارة.
موافق	4.14	0.729	30	58	8	4	-	- تقوم الإدارة بنشر الوعي 2 بأهمية التدريب.
موافق	4.22	0.737	38	48	12	2	-	- تخصص الإدارة ميازية معتبرة للتدريب
موافق	3.92	0.853	24	50	22	2	2	- تقوم الإدارة باختيار مدربين ذوي كفاءة للتدريب.
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	- تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية.
موافق	3.86	0.808	18	58	18	8	-	- تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.
موافق	3.66	0.772	10	54	28	8	-	طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة.
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	- أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة مناسبة.

موافق	3.86	0.808	18		16	8	-	تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.
موافق	4.14	0.729	30		8	4	-	يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم.
								التدريب

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن

- بالنسبة للسؤال الأول تمثلت أعلى نسبة بـ 41.3% وبتكرار 23 الموافق "بشدة على غرار الاختبارات

المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ 4.28 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في

[4.20 _ 5] وهذا يدل على أن التدريب من ضمن أولويات الإدارة. السؤال رقم (02) وفي هذا السؤال أجاب

معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره

29 وبوسط حسابي 4.14 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20]، أي أن تقوم

الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب. السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" "بشدة"

بنسبة قدرها 48% وبتكرار 24 وبوسط حسابي بأن أغلب العمال يرو أن الإدارة تخصص ميزانية معتبرة

للتدريب.

4.22 هذا يوحي السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل

النسبة الأعلى بـ: 50% وبتكرار قيمته 25 ووسط حسابي قدره 3.92 ، لأن الإدارة تقوم باختيار مدربين ذوي

كفاءة للتدريب. السؤال رقم (05) نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل

النسبة الأعلى بـ: 48% وبتكرار قيمته 24 ووسط حسابي قدره 4.04، هذا بأن أغلب العمال يرو أن الإدارة

تقوم بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية. السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول

ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 58% وبتكرار قيمته 26 ووسط حسابي قدره

3.86، وهذا يدل على أن الإدارة تحلل الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التي تحتاجها للتدريبية. السؤال رقم

(07): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 54% وبتكرار

قيمته 27 ووسط حسابي قدره 3.66 ، لأن طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة. - بالنسبة للسؤال

رقم (08) تمثلت أعلى نسبة بـ 56% وبتكرار 28 " موافق " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.04 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في

[3.40 – 4.20] وبانحراف معياري قدره 0.903، وهذا يدل على مناسبة أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة. السؤال رقم (09) نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ 58% وبتكرار قيمته 29 ووسط حسابي قدره 3.86 ، لأن البنك يقوم بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه. السؤال رقم (10) معظم الإجابات كانت الإجابة بـ "موافق" بنسبة قدرها 58% وبتكرار 29 وبوسط حسابي 4.14 وبانحراف معياري قدره 0.729 ، وهذا يدل على أن الديوان يقوم بتدريب العمال على التقنيات الجديدة.

. أما المجال الكلي للتدريب متوسطه الحسابي يساوي 4.016 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبانحراف معياري إجمالي 0.807 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جودة هذا المؤشر.

ثانياً تقييم عينة الدراسة لعبارات تحسين أداء العاملين.

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (6) معلومات خاصة بتحسين أداء العاملين.

العبارة	المقياس					المؤشر الاحصائي		
	1	2	3	4	5	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
	النسبة %	الاتجاه	الاجابة					
1- تهتم الادارة برفع أداء العمال وقياس الأداء	-	6	6	42	46	0.834	4.28	موافق بشدة
-يقوم المسؤول بقياس	-	4	8	58	30	0.729	4.14	موافق

								الأداء و تقييمه أفراد دو كفاءة
موافق	4.22	0.737	38	48	12	2	-	- معايير تقديم الاداء و ارضحة داخل المؤسسة
موافق	392	0.853	24	50	22	2	2	- أدى التدريب الى تحسن أدائي و انتاجي
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	- أدى التدريب الى زيادة تقتي بإمكانيتي
موافق	3.86	0.808	18	58	18	8	-	- تحصلت على معلومات جيدة من خلال التدريب .
موافق	3.66	0.772	10	54	28	8	-	أدى التدريب الى زيادة حبي للمؤسسة .
موافق	4.04	0.903	32	48	14	4	2	التدريب رفع من مهاراتي المهنية
موافق	3.86	0.808	18		16	8	-	تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.
موافق	4.14	0.729	30		8	4	-	- تقوم المؤسسة بتدريب العاملين

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 48 % وبتكرار 24 " موافق بشدة على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.26 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 – 5] وبتكرار 0.899 ، وهذا لأن الإدارة تهتم برفع أداء العمال وقياس الأداء. السؤال رقم (02) وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 وبتكرار 0.700، ومنه فإن المسؤول يقوم بقياس الأداء وتقييمه أفراد ذوي كفاءة.

السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق " بنسبة قدرها 60% وبتكرار 30 وبوسط حسابي 3.94 وبتكرار 0.793، وهذا يوحي بأن معايير تقييم الأداء واضحة داخل المؤسسة. السؤال رقم (04) نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 56 % وبتكرار قيمته 28 ووسط حسابي قدره 3.76 وبتكرار 0.797 ، وهذا يدل على أن هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة. السؤال رقم (05) نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 52 % وبتكرار قيمته 26 ووسط حسابي قدره 4.12 وبتكرار 0.773 ، لأن التدريب أدى إلى تحسن أداء وإنتاجية العمل.

السؤال رقم (06) نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 62 % وبتكرار قيمته 31 ووسط حسابي قدره 3.90 وبتكرار 0.814، وهذا يوحي إلى أن التدريب أدى إلى زيادة ثقة العمال بإمكانياتهم. السؤال رقم (07): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 52 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 26 وبوسط حسابي 3.84 وبتكرار 0.886، وهذا معناه أنالعمال تحصلوا على معلومات جديدة من خلال التدريب تتماشى والتطورات العلمية.

السؤال رقم (08) معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بشدة بنسبة قدرها 48% وبتكرار 24 وبوسط حسابي 4.22 وبتكرار 0.932.

المحور الثاني : دراسة ميدانية لدور التدريب في التأثير على تحسين أداء العاملين بديوان لشباب . السؤال رقم (09) نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 50 % وبتكرار قيمته 25 ووسط حسابي قدره 3.24 وبتكرار 1.318، لأن التدريب يساعد على تنفيذ الأعمال بسهولة.

السؤال رقم (10) نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "محايد" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ 36 % وبتكرار قيمته 18 و وسط حسابي قدره 3.28 و بانحراف معياري قدره 1.196، لأن التدريب يرفع من المهارات العملية للعمال.

السؤال رقم (11): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 68 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 34 وبوسط حسابي 4.00 و بانحراف معياري قدره 0.700، ومنه فإن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة. • أما المجال الكلي لتحسين أداء العاملين متوسطة الحسابي يساوي 3.81 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] و بانحراف معياري إجمالي 0.951 وهي نسبة مقبولة ، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

نموذج انحدار التدريب وتحسين أداء العاملين هو: $Y = a + bx$

* معامل الارتباط بين التدريب وتحسين أداء العاملين 0.825 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما

(Sig. = 0.000 < a = 0.05)

* معامل التحديد $R^2=0.489$ ، والذي يعني ان 48.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (التدريب) والنسبة المتبقية 51.1% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تحسين أداء العاملين.

* $F, sig 0.000 = 7.356$

وهذه القيمة أكثر من مستوى دلالة الإسمي 0.05 معناه دالة إحصائية وبالتالي مقبولة وهذا يدل على وجود تأثير وعلاقة معنوية بين التدريب وتحسين أداء العاملين في ديوان الشباب بولاية عين تموشنت

* $a=13.586$ ، واختبار ستودنت $t = 6.889$

بإحتمال Sig.=0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على الثابت (معامل التوجيه) مقبول إحصائياً.

* $b=0.177$ ، اختبار ستودنت $t=1.983$

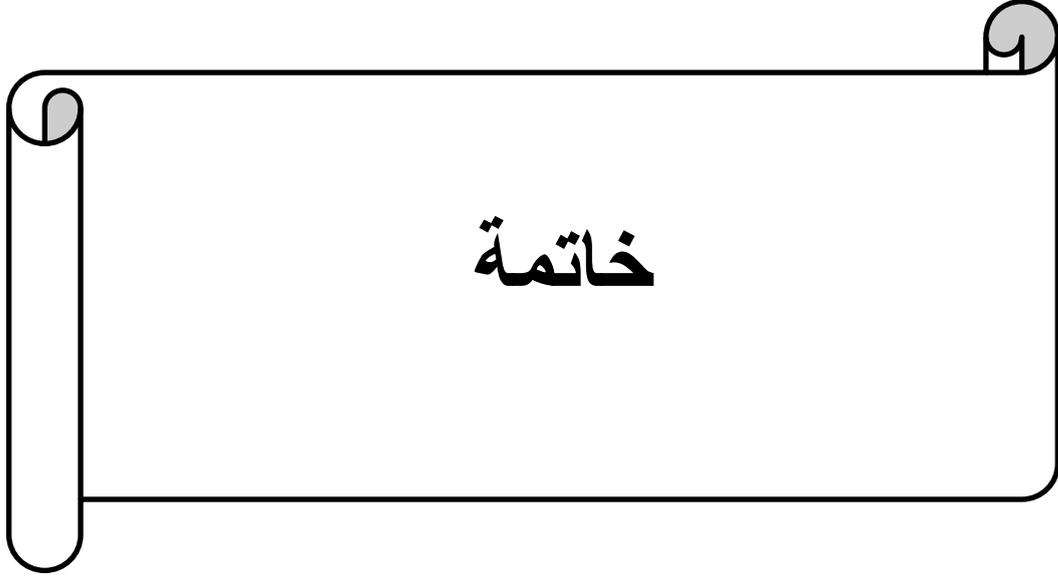
باحتمال Sig.=0.000

وهذا يدل على أن التدريب يؤثر في تقدير قيمة تحسين أداء العاملين وبالتالي مقبول إحصائياً. وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

خلاصة الفصل

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، بالإضافة إلى ديوان الشباب التي يعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر

البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عنها إجمالاً في نهاية المطاف (50) استبانة صالحة للتحليل والمناقشة تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS) ، تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.



خاتمة عامة

يمثل التدريب دورًا بارزًا وحيويًا في تحسين جودة الخدمات المقدمة. من خلال تطوير مهارات ومعرفة العاملين، وتحسين أدائهم الفردي والجماعي، وتعزيز رضاهم الوظيفي، يتمكن المؤسسات من بناء ثقافة دائمة للجودة والتميز في تقديم الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب في تقليل الأخطاء والمشاكل، وزيادة تفاعل العملاء بشكل إيجابي، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من تنافسيتها في السوق. لذا، يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج التدريب المستمرة كجزء أساسي من استراتيجيتها لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق.

يمكن للتدريب أن يلهم العاملين لتطوير أساليب جديدة وإبداعية في تقديم الخدمات، مما يزيد من قيمة العروض التي يقدمونها للعملاء.

يساهم كذلك في تعزيز فهم العاملين لاحتياجات وتوقعات العملاء، مما يمكنهم من تقديم خدمات ملائمة ومتجاوبة مع متطلباتهم.

كما انه يمكن يؤدي إلى بناء روح الفريق وزيادة الانتماء للمؤسسة، حيث يشعر العاملون بالاعتزاز بمهاراتهم وبالدور الذي يلعبونه في تقديم خدمات مميزة.

باختصار، يمثل التدريب أداة فعّالة لتحسين الخدمات المقدمة عبر عدة جوانب، ويعتبر جزءًا أساسيًا من استراتيجيات نجاح المؤسسات في السوق اليوم.

نتائج الدراسة.

وعن نتائج الدراسة يتضح هناك اعتقاد كبير لدى موظفي مؤسسة بأن البرامج التدريبية التي يستفيدون منها أثرعلى تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها ورغم عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة إلا أن إدارة الموارد البشرية توجه اهتمام كبير الاستراتيجية التدريب مع احترام

خطوات ومراحل العملية التدريبية على العموم والتوصيات. عليها الأساس أهم توصية يمكن تقديمها للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة أن تولي اهتمام كبير للتدريب .

أفاق الدراسة

تتنوع أفاق الدراسة في مجال تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل واسع، ويمكن تقسيمها إلى عدة مجالات رئيسية:

1. إدارة الجودة الشاملة (TQM): دراسة تطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، والتي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية التحسين المستمر.
2. تطوير العمليات: يشمل هذا المجال دراسة كيفية تحليل وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسات لتحقيق أفضل كفاءة وفعالية في تقديم الخدمات.
3. تطبيق التقنيات والأدوات الإدارية: تشمل هذه الدراسات استخدام التقنيات مثل Six Sigma و Lean Management و Kaizen لتحسين الخدمات وتحديد المشاكل ومعالجتها بكفاءة.
4. إدارة علاقات العملاء: تركز هذه الدراسات على كيفية بناء وتعزيز علاقات العملاء وتحليل متطلباتهم وتوقعاتهم لتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.
5. تطوير المهارات البشرية: يدرس هذا المجال كيفية تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات من خلال برامج التدريب والتطوير، وكيفية تأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة.

6. تطوير استراتيجيات الخدمة: يركز هذا المجال على تطوير استراتيجيات تقديم الخدمات التي تلبي توقعات العملاء وتتناسب مع احتياجات السوق بشكل عام.

7. قياس وتقييم الأداء: يتعلق هذا المجال بتطوير أدوات ومؤشرات لقياس وتقييم جودة الخدمات المقدمة، واستخلاص البيانات والملاحظات لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

8. دراسات حالة وأبحاث تطبيقية: يشمل هذا المجال تحليل حالات ودراسات عملية لمؤسسات وقطاعات مختلفة لفهم كيفية تحسين جودة الخدمات وتطبيق أفضل الممارسات. تتيح هذه الأفاق للباحثين والدارسين فرصًا واسعة للتفاعل مع مجال تحسين جودة الخدمات والمساهمة في تطويره وتطبيق أفضل الممارسات لتحقيق النجاح والتميز في الأعمال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

ابن سعيد، خالد. (1997). ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

آل زاهر، علي. (2004). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتهما ومقومات نجاحها. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. (2015)، تقييم مراكز الرعاية الصحية الأولية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المراجعين والكادر الطبي.

بالعيد، عادل مفتاح محمد. (2016)، تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية بشركة الخليج العربي للنفط بليبيا دراسة وصفية تحليلية. كلية القيادة والإدارة. (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي. ماليزيا.

برهوم، أديب ، بسام زاهر، وائل السليمان (2007) أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (29) العدد (2).

برهوم، أديب ، بسام زاهر، وائل السليمان (2007) أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (29) العدد (2).

ثوابته، مأمون محمد حسن (2016) أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. عمان. الاردن.

حريستاني، حسان. (1990) إدارة المستشفيات. معهد الإدارة العامة. الرياض. 39.

خليل، عبدالرزاق. (2006). تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. 17- 111.

زين الدين، فريد. (1996). المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. مصر: دار الكتب للنشر.

سبرينة، مانع. (2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

عبد الوهاب، علي محمد (2003) إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة. اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة. بيروت 1-3 تموز/يوليو. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. الأمم المتحدة.

العلاق، بشير، حميد الطائي. (2010). تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي تطبيقي. عمان. الأردن: دار النشر اليازوري.

عيدة، فضل، رائد أحمد أبوعيد، عبدالقادر دراويش. (2015) الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية. جامعة القدس المفتوحة. الخليل. فلسطين.

الغويزي، عثمان بلقاسم عمر. (2017) نظم المعلومات الإدارية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية في تطوير مستوى الأداء الوظيفي بجهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق لليبيا. (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الاسلامية الماليزية. نيلاي. ماليزيا.

فتيحة، بهاء الدين. (2005) الجودة في مؤسسة حمد الطبية.. عن موقع مجلة الصحة. الكساسة، يوسف صالح. (2013) أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. عمان. الاردن.

محمد، وفاء احمد. (2009) اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الادارة العامة). كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد التاسع عشر.

مرعي، محمد مرعي. (2001) دليل التدريب في المؤسسات والإدارات. سلسلة رضا للمعلومات. دار الرضا. دمشق . 9 .

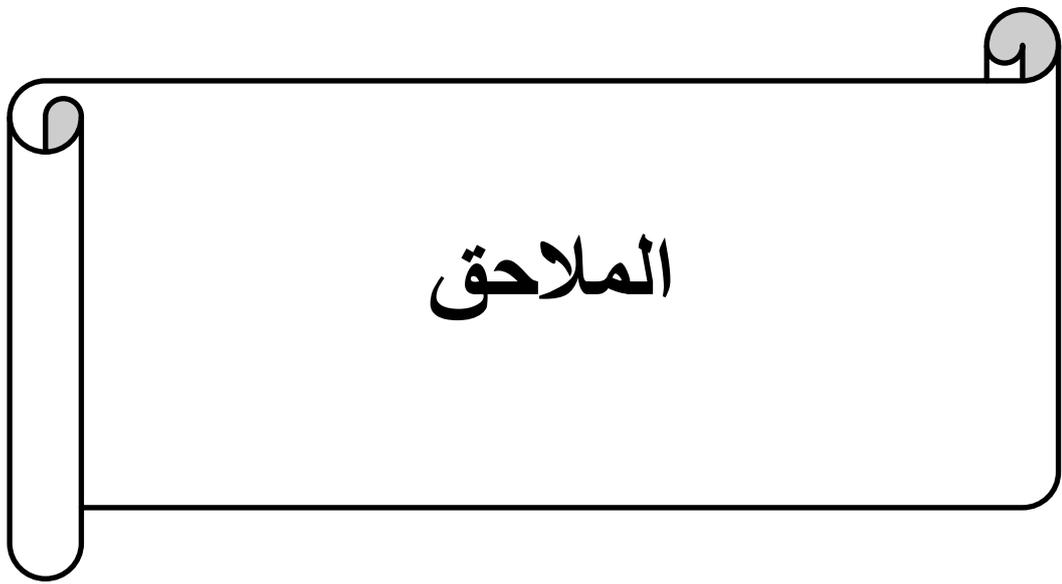
مصطفى، أحمد سيد (2000). إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. المؤلف . القاهرة. مصر.

يونس، طارق. (2005). معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت. دار وائل للنشر.
عمان. الأردن.

المراجع باللغة الاجنبية

Parasuraman A., Zeithaml V. and Berry L. (1990) SERVQUAL: a
multiple item scale measuring perceptions of service quality by consumers.
Marketing Research and Applications,. V: 5, No. 1.

Sekaran, U. (2003) Research Methods for Business A Skill-Building
Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.



ملحق 1: استمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

سيدي الفاضل ,سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص مالية المؤسسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان, نرجو من سيادتكم الموافقة المشاركة في إنجاز هذه الدراسة حيث تعاونكم معنا سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.

ويدور موضوع البحث حول « دور تدريب الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة -دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب -»

- ✓ يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة لمقترحة للبحث بوضع علامة (X) في لإجابة التي تختارونها
- ✓ إن معلومات البحث سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط ولا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبتين:

بلهاشمى سارة.

بولفضاوي سمرة اختر الإجابة المناسبة

1- البيانات الوظيفية والشخصية :

الجنس:

- ذكر

- انثى

السن:

- أقل من سنة 20

- من 21 سنة 30

- من 31 الى 40 سنة

- من أكثر 40 سنة

المؤهل العلمي:

- ليسانس

- ماستر

- دكتوراه

عدد سنوات الخبرة:

- اقل من 05 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 الى 15

- أكثر من 15

=

محور خاص بالتدريب :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	1- يعتبر التدريب من ضمن أولويات الإدارة.					
2	- تقوم الإدارة بنشر الوعي 2 بأهمية التدريب.					
3	تخصص الإدارة ميازنية معتبرة للتدريب					
4	- تقوم الإدارة باختيار مدربين ذوي كفاءة للتدريب.					
5	- تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية.					
6	- تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.					
7	طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة.					
8	- أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة مناسبة					
9	تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.					
1	يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم.					

محور خاص بتحسين أداء العاملين.:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم الادارة برفع أداء العمال و قياس الأداء					
2	يقوم المسؤول بقياس الأداء و تقييمه أفراد دو كفاءة					
3	- معايير تقديم الاداء و اوضحة داخل المؤسسة					
4	- أدى التدريب الى تحسن أدائي و انتاجي					

					5 - أدى التدريب الى زيادة تقني بامكانياتي
					6 - تحصلت على معلومات جيدة من خلال التدريب .
					7 أدى التدريب الى زيادة حبي للمؤسسة .
					8 التدريب رفع من مهاراتي المهنية
					9 تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.
					1 - تقوم المؤسسة بتدريب العاملين