



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

## واقع التدريب في تحسين جودة الخدمة

دراسة على مستوى مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز عين تموشنت

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبين :

بوجراف فتحي

أحمد عيسى هشام

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

بلحريري زينب

اوكدان سناء

توازن فاطمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2024-2025





# شكر وتقدير

سبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم

فالشكر و الحمد لله تعالى الذي وفقني في انجاز هذا العمل وأسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقني لما يحبه ويرضاه في الدنيا و الآخرة

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم التقدير للأستاذة المشرفة أوكبدان سناء التي لم تتخل عن دعمها لنا بالتوجيهات والنصائح طيلة إنجاز هذا البحث وأسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتها





## الإهداء

الى من اضاءت شمعة حياتي و علمتني الصبر و تكبدت العناء لأجلنا

امي الحبيبة و الغالية حفظك الله و اطال في عمرك

الى روح والدي رحمه الله تعالى

الى استاذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية الذين نهلنا العلم

على ايديهم و كانوا السراج المنير الى طريق العلم بارك الله لهم و وفقهم الى ما يرضاه.

الى كل من ساهم في اخراج هذا البحث من قريب او بعيد اهدي ثمرة جهدي اليهم.

## فتحي

## الإهداء

إلى من غرست في حب التعلم، وبذلت من أجل راحتي كل غالٍ ونفيس...

إلى من كانت الدعوات سلاحها الصامت في كل خطوة خطوتها...

إلى من تعجز الكلمات عن وصف عطائها...

إلى والدي العزيز ووالدتي الحنون،

أهدي لكما ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفاناً وتقديرًا لما قدمتماه لي من دعمٍ ومساندةٍ لا

تنضب.

إلى من وقفوا بجاني وساندوني في مسيرتي العلمية،

إلى أخي العزيز

## فشام

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر برامج التدريب على جودة الخدمة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – وكالة عين تموشنت)، من خلال تشخيص واقع التدريب وتحديد مدى مساهمته في تحسين الأداء العام ورضا الزبائن. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان موجّه إلى عينة مكونة من 44 موظفًا من مختلف مصالح المؤسسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب وجودة الخدمة، مما يدل على فعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء المهني. كما تم التوصل إلى فروق في مستوى تأثير التدريب تعود لاختلاف سنوات الخبرة. توصي الدراسة بتعزيز سياسات التدريب المستمر وربطها باحتياجات المؤسسة والزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، جودة الخدمة، الموارد البشرية، سونلغاز، عين تموشنت.

### **Abstract :**

This study aims to analyze the impact of training programs on service quality at the Electricity and Gas Distribution Company (Sonelgaz – Ain Témouchent Agency) by diagnosing the current state of training and assessing its contribution to performance improvement and customer satisfaction. The researchers adopted a descriptive-analytical methodology, using a questionnaire distributed to a sample of 44 employees from various departments within the company. The findings revealed a statistically significant positive relationship between the level of training and service quality, confirming the effectiveness of training programs in enhancing professional performance. The study also noted differences in training impact based on employees' years of experience. It recommends strengthening continuous training policies and aligning them with institutional and customer needs.

**Keywords:** training, service quality, human resources, Sonelgaz, Ain Témouchent.

قائمة

المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
IV.....	ملخص الدراسة
V.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول والاشكال
أ.....	مقدمة

## الفصل الأول مدخل نظري حول التدريب وجودة الخدمة

2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
3.....	المطلب الأول: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم المشابهة
7.....	المطلب الثاني: أنواع التدريب ومحدداته وأهدافه
12.....	المطلب الثالث: خطوات التدريب
20.....	المبحث الثاني: جودة الخدمة
20.....	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وخصائصها
24.....	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات
26.....	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمات
30.....	خلاصة الفصل الأول:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت-

33.....	تمهيد:
---------	--------

34	المبحث الأول: مقدمة عامة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت
34	المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
38	المطلب الثالث: مصالح المؤسسة ومهامها
41	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
41	المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات
43	المطلب الثاني: الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة
43	المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة
45	المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها
45	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
49	المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
71	خلاصة الفصل الثاني:
73	خاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
81	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات	1
15	الاحتياجات التدريبية للمؤسسة	2
23	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	3
42	سلم ليكارت الحماسي	4
44	عينة الدراسة	5
45	يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	6
46	يمثل توزيع افراد العينة حسب السن	7
47	يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
48	يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة	9
49	يوضح معامل الفا كرومباخ	10
51	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (التدريب )	11
52	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (جودة الخدمة )	12
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (التدريب)	13
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول	14
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني	15
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث	16
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع	17
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الخامس	18
63	اختبار اعتدالية التوزيع :	19
64	نتائج تحليل T-Test للفرضية الأولى	20

## قائمة الجداول والاشكال

65	نتائج تحليل التباين للفرضية الثانية	21
66	نتائج تحليل التباين للفرضية الثالثة	22
68	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	23

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت	1

المقدمة

تسعى المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والفعالية في تقديم خدماتها، وهو ما يستلزم تبني سياسات تنموية متقدمة تركز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي تطور. وفي هذا الإطار، يبرز "التدريب" كأداة استراتيجية تهدف إلى تطوير المهارات والمعارف وتحسين الأداء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

يعد التدريب من أهم أساليب تنمية المورد البشري وإعداد الإطارات البشرية مؤهلة وكفؤة، يمكن الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، والتي ينبغي أن تعزز قدرة الموظفين في استخدام الأساليب أو لاستراتيجيات المعرفة والسلوكية المفيدة لتطبيق نتائج تدريبهم على وظيفتهم، مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة، فالتدريب مصدر هام لتقديم الأنشطة والخدمات بجودة، وهو المسؤول عن نجاح أو فشل أي مؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.

وتعد جودة الخدمة مفهوماً متعدد الأبعاد، يجمع بين الجوانب الفنية والتنظيمية والسلوكية، من حيث السرعة والدقة في الأداء، والاحترافية في التواصل، والقدرة على الاستجابة لاحتياجات الزبون بشكل فعال. وتحقيق هذا المستوى من الجودة يتطلب توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة على أحدث التقنيات والأساليب، مما يجعل من "التدريب" أداة مركزية لتحقيق الجودة وتحسين الأداء.

وفي هذا الإطار، برزت المؤسسات الجزائرية - وعلى رأسها مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز "سونلغاز" - أمام تحديات تحسين جودة خدماتها المقدمة للمواطن، في ظل التزاماتها الاجتماعية والاقتصادية، وحثمية التطور في تقديم خدمة عمومية ذات جودة. وهذا يستدعي الاهتمام أكثر بتأهيل المورد البشري وتطوير كفاءاته من خلال برامج تدريب فعالة وموجهة.

تعد مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز "سونلغاز" من أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، وتحتل مكانة محورية في تلبية احتياجات المواطنين والمؤسسات من الطاقة. غير أن التحديات المرتبطة بجودة الخدمة، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية وتزايد الطلب، تفرض ضرورة تطوير قدرات المورد البشري بشكل مستمر. ومن هنا تنبع أهمية دراسة العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة، باعتبارها من المؤشرات الحاسمة لنجاح المؤسسة ورضا الزبون.

انطلاقاً من هذه المعطيات، ومحاولة للوقوف على مدى واقع برامج التدريب المنتهجة داخل المؤسسة وأثرها الفعلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، سنطرح الإشكالية التالية:

ما أهمية وظيفة التدريب في تحسين جودة الخدمة على مستوى شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين

تموشنت؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما واقع التدريب في شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت محل الدراسة؟
- هل يعمل ويساهم التدريب في تحسين جودة الخدمة شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت؟

✓ الفرضيات

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نقتح الفرضيات التالية:

- توجد وظيفة التدريب على مستوى شركة التوزيع للكهرباء والغاز -وكالة عين تموشنت -
- يعمل ويساهم التدريب في تحسين جودة الخدمة شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت
- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التدريب داخل الشركة حسب سنوات الخبرة لدى العمال."
- يساهم مستوى التدريب في جودة الخدمة لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت."

✓ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تشخيص واقع التدريب داخل شركة التوزيع للكهرباء والغاز وكالة عين تموشنت.
- إبراز مدى تأثير التدريب على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تحليل العلاقة بين تدريب العاملين ورضا الزبائن.

- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لتحسين برامج التدريب داخل الشركة.

### ✓ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تلامس جانباً حيوياً في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة خدمية كبرى، وتمثل فيما يلي:

- أهمية عملية: كونها تسعى لتقديم مقترحات عملية من شأنها تعزيز فعالية التدريب وتحسين الأداء العام.
- أهمية علمية: إثراء الأدبيات المتعلقة بالتدريب وجودة الخدمة من خلال دراسة ميدانية واقعية.
- أهمية تطبيقية: المساهمة في مساعدة متخذي القرار داخل شركة سونلغاز على تحسين برامج التدريب بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات.

### ✓ صعوبات الدراسة:

- لم يبدِ بعض الموظفين رغبة كبيرة في ملء الاستبيانات أو تقديم إجابات دقيقة
- صعوبة تجاوب بعض الموظفين وذلك راجع لظروف خاصة أحيانا و ضعف ثقافة الاستبيانات في أحيانا أخرى
- تأخر الحصول على موافقة إدارة المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية

### ✓ الدراسات السابقة

#### ❖ الدراسات السابقة باللغة العربية

في مايلي مجموعة من الدراسات التي تعالج نفس موضوع دراستنا باللغة العربية:

- 1 - دراسة (أديب برهوم وآخرون، 2007)، مقال بعنوان 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، العدد 02 ، أبريل 2007، وهدفت الدراسة إلى تقويم المبادئ العلمية التي تقوم عليها العملية التدريبية التي تتم في مستشفيات وزارة التعليم العالي، حيث يتم تدريب الإطارات الطبية

والتمريضية وتأهيلها، بالإضافة إلى مدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات الطبية المقدمة فيها، حيث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً لمعرفة واقع التدريب في المستشفى، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن جودة التدريب تنعكس إيجابياً على جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى، فقد أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في المستشفى. كما أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل العلمية المساعدة في تحديد هذه الاحتياجات التي تشكل أساس التخطيط للعملية التدريبية، وأوصت أيضاً بإعداد البرامج التدريبية والتثقيفية حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة.

**2- دراسة (منصور عبد القادر مُجَّد منصور 2014)، مقال، بعنوان: دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - المجلد 2014 العدد 15 ،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة مكونات العملية التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية بالإضافة إلى تحقيق العلاقة بينهما ، وقام الباحث بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لأغراض هذا البحث، وإجراء العديد من المقابلات الشخصية للتعرف على واقع العملية التدريبية واتجاهات العاملين فيها ، والإدارة لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب وفقاً لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت إلى وجود تقصير في تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى غياب مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

**3 - دراسة عمار بن عيشي الهاشمي بن واضح 2018)، مقال بعنوان: دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية دراسة ميدانية،** المجلة العربية للإدارة - المجلد 38 العدد 2 ، هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية من خلال إجراء دراسة ميدانية للفنادق التالية ( فندق الزيان، فندق نسب، فندق الصالحين ولاية بسكرة ، فندق القلعة ولاية المسيلة ) ، ومن أجل معرفة ذلك قام الباحثين باختيار عينة عشوائية مكونة من مدير الفندق رئيس قسم، رئيس فرع بلغ عددهم 70 شخصا من الأفراد العاملين في الفنادق، حيث استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، قد توصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها، أن الفنادق المبحوثة تهتم بتدريب الموارد البشرية حيث تضع الإدارة أهداف للبرامج التدريبية ووضع محتوى بما يتفق مع أهداف هذه البرامج، وكنتيجة أخرى تم إيجاد علاقة ارتباط بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة الفندقية الجزائرية، وقد أوصى الباحثين في هذه الدراسة بالاستمرار بعملية

التدريب للموارد البشرية لإيجاد تأثير واضح في تحسين جودة الخدمات الفندقية وأيضاً ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية الأمر الذي سيؤدي إلى الاهتمام بالتدريب وإعطاء أفضل النتائج.

**4- دراسة ( عبد الرحيم عباس موسى 2019)، مقال بعنوان أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية** دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلد 3 العدد 5، هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية مستشفى الملك عبد الله، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من الأطباء ومدراء الإدارات والإطارات الطبية المساعدة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانته لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها، وقد تم توزيع 70 استبانة تم استرجاع 65 استبانة صالحة للتحليل، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل ألفا كورنباخ، معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها عدم مراعاة تطبيق التجديد والتطوير في أنشطة التدريب وأساليبه، عدم توفر الاختصاصات الطبية اللازمة، إضافة إلى أن جودة التدريب تنعكس إيجابياً على جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى ، وأكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في المستشفى، كما بينت الدراسة أن أساليب التدريب السائدة في المستشفى متنوعة وحديثة، وجاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، وإعداد البرامج التدريبية والتثقيفية حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة وإجراء المزيد من البحوث العلمية المتعلقة بالتدريب في قطاعات خدمية أخرى بما لها من أهمية في فاعلية وجودة الخدمات المقدمة في المستشفيات وربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية.

**5- دراسة ( محمد إسماعيل محمود إسماعيل 2019) مقال بعنوان: أثر التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية** المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - المجلد 10 العدد 4، هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم استبانته وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك البنوك ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي للتدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب لما له من أثر إيجابي على تحسين جودة الخدمة المصرفية.

## 6- دراسة نوفل عبد الرحمان أنور، (2020) مقال بعنوان

دور التدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية دراسة تطبيقية على مستشفى الجمهورية التعليمي بمحافظة عدن، مجلة جامعة البيضاء - المجلد 2 العدد 3 ، هدفت الدراسة على التعرف على دور التدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى الجمهورية التعليمي، ومدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات المقدمة، حيث اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتبويبها، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من 80 استمارة، تم استرجاع 70 منها وقد تم التركيز في هذه الدراسة على فئة الممرضين والإطار الإداري، من نتائج هذه الدراسة تبين أن جودة التدريب تنعكس إيجابيا على جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى، وأكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في المستشفى حيث تم التوصل إلى أن المدربون يمتلكون الخبرات اللازمة في التدريب إلا أن المستشفى تعاني من مشكلة التفريغ التام للمدربين، وأوصى الباحثون القائمون على هذه الدراسة مراعاة المبادئ العلمية لعملية التدريب والتجديد والتطوير في أنشطة التدريب والأساليب وتوفير الشروط العملية في أماكن التدريب تجهيزاتها وقواعد السلامة المهنية، وأيضا توصى بتفعيل أنظمة الرقابة للحد من مشكلة التفريغ التام للمدربين.

## ❖ الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

في مايلي مجموعة من الدراسات التي تعالج نفس موضوع دراستنا باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Abdul Rahim Zumrah, 2015) بعنوان: كيفية تعزيز أثر التدريب على جودة) "How to enhance the impact of training on service quality" مقال منشور بمجلة Journal of Workplace Learning, Vol27, No7 هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية دور النقل التدريب كوسيط في العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة، حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة من موظفو مؤسسات القطاع العام في ماليزيا، الذين شاركوا في المالية الأساسية برنامج الإداري ومشرفهم وزملائهم من خلال تصميم استبيان لجمع بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، قد كشفت النتائج أن نقل التدريب توسط في العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة، وأوضحت النتائج أن الإدارة في القطاع العام بحاجة للتأكد من أن موظفيهم يطبقون المعارف والمهارات المكتسبة الجديدة في مكان العمل وذلك لتحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار في التدريب وأوصت الدراسة بجمع بيانات نوعية أعمق باستخدام

أساليب كمية تتيح فرصة لمزيد من التعمق وتفسير في البيانات خاصة حول جودة الخدمات التي يؤديها الموظفون، كما أوصت بتحسين هذا المجال من خلال البحث عن ردود الفعل من مصادر متعددة مثل الموظفين والمشرفين عليهم في جمع البيانات المتعلقة بالتدريب وجودة الخدمة للحصول على نتائج أكثر دقة.

**2- دراسة Jie Shen Chunyong Tang, 2018 - بعنوان "How does training and " improve customer service quality?the roles of Transfer of training**

job satisfaction (كيف يحسن التدريب جودة خدمة العملاء ؟ أدوار نقل التدريب والرضا الوظيفي) مقال منشور بمجلة European Management Journal, volume 36 Issue 6 مهذفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التدريب جودة خدمة العملاء ، أدوار نقل التدريب والرضا الوظيفي في العلاقة بين التدريب وجودة خدمة العملاء إذ تم جمع البيانات من عينة تقدر ب 230 موظف ومشرفيهم وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، أظهرت النتائج أن التدريب يؤثر بشكل غير مباشر على جودة خدمة العملاء من خلال وساطة نقل التدريب والرضا الوظيفي، إضافة إلى ذلك انه أثر التدريب بشكل مباشر وغير مباشر على نقل التدريب من خلال وساطة الرضا الوظيفي، والتي بدورها تتوسط جزئيا في العلاقة بين نقل التدريب وجودة خدمة العملاء، علاوة على ذلك فإن الدعم التنظيمي المتصور يضبط العلاقة بين التدريب ونقل التدريب، توسع هذه الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل ونظرية تحديد الهدف.

**3- دراسة (Sao Joao, and others 2019) Employee training contributes to service quality and therefore sustainability** بعنوان تدريب الموظفين يساهم في جودة

الخدمة وبالتالي الاستدامة مقال منشور بمجلة African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 8k and هدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الموارد البشرية إنتاجية الموظفين و الاستدامة في نادي الجولف في صناعة الضيافة، وعملت على إزالة فكرة أن التدريب ليس ضروريا لكل من الموظف والمؤسسة ، حيث استخدمت الدراسة نهج مختلطا مع البيانات الكمية والنوعية لتأسيس كفاءة الموارد داخل نوادي الجولف لضمان الاستدامة، وزع الاستبيان على مديري النادي لجمع البيانات حول الموارد البشرية العامة ومعلومات الموظفين، حيث تم إجراء مقابلات من أجل معرفة الموارد اللازمة للأعضاء والتي تساعد النادي على البقاء والاستدامة، توصلت الدراسة إلى أن يظل التدريب جزءا ضروريا من الاحتفاظ بالموظفين وتطوير الموظفين ولكنه يساهم أيضا في تحسين جودة الخدمة، إن الاحتفاظ بالأعضاء والموظفين يخدم جوانب الاستدامة

الاقتصادية والاجتماعية، حيث يوجد تحسن في تمويل الأعمال، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على المجتمع، كما تؤكد الدراسة على ضرورة تطوير مهارات الموظفين، وعليه يعتبر التدريب على أنه حافز للموظف ولكنه يساهم في استدامة الأندية نظراً لتحسين الإنتاجية وجودة الخدمة.

### التعليق على الدراسات السابقة

#### • أوجه التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا:

- **الهدف المشترك:** جميع الدراسات سواء العربية أو الأجنبية تهدف إلى استكشاف أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات، سواء في قطاع الصحة، البنوك، الفنادق، أو الخدمات العامة. وهذا يتقاطع مباشرة مع هدف دراستنا التي تستهدف قطاع الخدمات العمومية (الكهرباء والغاز).

- **المنهجية:** أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المعتمد في دراستك، مع الاعتماد على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برامج مثل SPSS، أو نمذجة المعادلات الهيكلية في الدراسات الأجنبية.

- **النتائج الأساسية:** كل الدراسات تقريباً توصلت إلى أن التدريب له أثر إيجابي ومباشر في تحسين جودة الخدمة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين كفاءة البرامج التدريبية وبين فعالية الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

- **أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:** العديد من الدراسات (مثل دراسة عبد القادر منصور، ودراسة عبد الرحيم موسى) شددت على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومدروسة، وهو ما يتطابق غالباً مع ما نسعى لإبرازه في المؤسسة محل الدراسة.

- **التركيز على العنصر البشري:** معظم الدراسات أظهرت أن تأهيل الموارد البشرية وتطويرها المستمر هو المحرك الأساسي لأي تحسن في جودة الخدمات، وهو نفس الطرح الذي تعتمده دراستنا.

#### • أوجه الاختلاف بين الدراسات ودراستنا:

- **اختلاف القطاع:** الدراسات السابقة تناولت قطاعات الصحة، البنوك، الضيافة، والتعليم، بينما دراستنا تركز على قطاع الطاقة (الكهرباء والغاز)، وهو قطاع حيوي واستراتيجي يختلف في طبيعة خدماته، ومخاطره، ومتطلباته. زيائنه.

-البيئة الجغرافية والسياق المحلي: دراستنا ترتبط بالسياق الجزائري المحلي، وتحديدًا ب وكالة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، بينما تنوعت الدراسات الأخرى بين سوريا، اليمن، السعودية، السودان، فلسطين، ماليزيا، الصين، جنوب إفريقيا.

-التركيز على الرضا الوظيفي ونقل التدريب: بعض الدراسات الأجنبية مثل (Shen & Tang، 2018) و(Zumrah، 2015) ركزت على نقل التدريب والرضا الوظيفي كعوامل وسيطة بين التدريب وجودة الخدمة، بينما لم تتطرق دراستنا بشكل مفصل لهذه العناصر، وقد يمثل هذا مجالاً لتوسيع دراستك أو اقتراحات بحثية لاحقة.

-أدوات التحليل: استخدمت بعض الدراسات الأجنبية أدوات تحليل متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، في حين أن دراستنا - كبقية الدراسات العربية - اقتصرت بتحليل وصفي باستخدام برنامج SPSS، وهو مناسب لكنه يظل أبسط من حيث العمق التحليلي.

-ربط التدريب بالاستدامة: دراسة (Sao Joao وآخرون، 2019) ربطت بين التدريب والاستدامة المؤسسية (الاقتصادية والاجتماعية)، وهو منظور حديث غير مطروح في دراستنا، لكنه مهم إذا ما أريد تطوير التدريب كأداة استراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز.

الفصل الأول:

مدخل نظري حول

التدريب وجودة الخدمة

تمهيد:

تمثل جودة الخدمة أحد العناصر الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها لتحقيق رضا الزبائن وتعزيز موقعها التنافسي في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر وارتفاع سقف توقعات المستفيدين. ولبلوغ هذا الهدف، يُعد تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التدريب المستمر وسيلة فعالة تمكّن المؤسسات من الارتقاء بمستوى الأداء وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. فالتدريب لا يقتصر على نقل المعارف والمهارات فحسب، بل يُعد أداة استراتيجية لبناء قدرات بشرية قادرة على مواكبة التغيرات وتلبية متطلبات الجودة. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

● المبحث الأول: عموميات حول التدريب

● المبحث الثاني: جودة الخدمة

## المبحث الأول: عموميات حول التدريب

يعد التدريب أحد الركائز الأساسية في تنمية الكفاءات البشرية، لما له من دور محوري في تعزيز الأداء المهني والارتقاء بمستوى الخدمات داخل مختلف المؤسسات، وعليه تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم المشابهة في المطلب الأول، و أنواع التدريب ومحدداته وأهدافه في المطلب الثاني، وخطوات التدريب في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم المشابهة

#### 1 - مفهوم التدريب

تناول الباحثون تعريفات متعددة للتدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العلمية وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض مجموعة من التعريفات المختلفة فيما يخص التدريب وترفقها بتفسير يبين ما ذهب إليه كل تعريف لهذا المصطلح ومن بينها :

عرف التدريب على أنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما، يلاحظ من خلال هذا التعريف انه ذهب الى الجانب الفردي للعملية التدريبية فقط وانعكاساتها على اندماجه وجاهزته للقيام بالأنشطة المحددة له، وما نراه في هذا التعريف انه أهمل الحديث عن انعكاس ذلك على المنظمة التي تعتبر الوحدة الظاهرة في البنية الاجتماعية<sup>1</sup>.

ويرى معظم المختصين " أن التدريب والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة<sup>2</sup>. ويلاحظ في هذا التعريف أن التدريب هو عملية للتعلم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها. فالتدريب إذا ينطوي على عملية تعلم السلوكيات الملائمة.

ويعرفه حسن احمد الطعاني في كتابه التدريب مفهومه وفعالياته بأنه الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف احداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتال إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي ، عمان، 2011، ص 232.

<sup>2</sup> وليام تريسيتي، تصميم نظم التدريب والتطوير تر سعد احمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 15.

وسلوكتهم من اجل تطوير كفاية أدائهم ، يبرز من خلال هذا التعريف انه قد شمل جميع مكونات العملية التدريبية وذلك من خلال تطرقه الى الحديث عن الفرد والمنظمة بشكل واضح وانعكاسات العملية التدريبية عليهما<sup>1</sup>.

وجاء عند مُجّد عبد الفتاح مُجّد ان وظيفة التدريب تتجسد في تغيير سلوك المتدرب لسد ثغرة ما بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب<sup>2</sup>، بين مُجّد عبد الفتاح ان التدريب هو الية يلجأ اليها من طرف المنظمة لأجل استكمال النقائص الموجودة في سلوك الافراد وتحسين فعاليتهم داخل المنظمة. ويعرف التدريب أيضا بأنه " يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم ، ابرز هذا التعريف ان العملية التدريبية لا ترتبط بالعاملين الممارسين للأنشطة في الوقت الحالي فقط وانما تكون كذلك كتجهيز للأفراد للقيام بأعمال وانشطة مستقبلية<sup>3</sup>.

وجاء في تعريف آخر للتدريب بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب<sup>4</sup>.

وهنا نرى بأن المؤلف يشرح السلوك على أنه استخدام الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل، وبالتالي كيفية أداء المهام والأنشطة، ولذلك فالمعارف والمهارات لا معنى لها إلا إذا كانت تتعلق بطرق العمل والأساليب وكذلك الأدوات المستخدمة في النشاط، وبالنظر إلى مصطلح التغيير المستخدم في هذا التعريف، يمكن القول إن التدريب بذلك هو عملية لتعلم الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل والتي تتغير من وقت إلى آخر.

ويعرف التدريب أيضا أنه: اجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف

محمد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسن احمد الطعاني التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقومها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2009، ص200.

<sup>2</sup> مُجّد عبد الفتاح مُجّد التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دب، 2003، ص218.

<sup>3</sup> أحمد صفر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، دب، 1997، ص 239.

<sup>4</sup> على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، د سن، ص 346.

<sup>5</sup> عبد الرحمن بن عنتر إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية، دب، 2010، ص 8.

ويعرف كذلك على أنه: تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطط مما يساعد الافراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية<sup>1</sup>.

كما يرى البعض الآخر أن التدريب هو: عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة وزيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

## 2- مفاهيم مشابهة لمصطلح التدريب

### 2.1. العلاقة بين التدريب والتعلم

لا بد من التمييز بين المصطلحين فغالبا ما يحدث مزج بينهما، فمصطلح تعليم يدل على التعليم النظامي بالمدارس والجامعات، ويشير مصطلح تدريب إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية.

ويعرف التعلم كذلك في المعجم المتخصص بأنه " اكتساب تصرف جديد، وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد واتجاهات جديدة"<sup>3</sup>.

بينما التدريب يركز في مفهومه على إمداد الإنسان بالكيفية التي تؤدي بمقتضاها عملا ما أو يحل مشكلة من مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعميمية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشاكل العامة<sup>4</sup>.

### 2.2. العلاقة بين التدريب والتكوين المهني

<sup>1</sup> مهدي حسن زويل، إدارة الأفراد دار المجدلاوي للطباعة والنشر، ط3، عمان، 1998، ص15.

<sup>2</sup> طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوة لإنتاج المواد الانشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 36، 2013 ص160.

<sup>3</sup> Philippe Champy et Christiane Etévé. Dictionnaire encyclopédique de education et de la formation. Ed Nathan université. Paris. 1998. p 82.

<sup>4</sup> محمد عبد الله البقمي الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، 2008، ص 26.

التكوين هو تلك العملية التي تهدف الى تحسين مهارة الفرد والى اعداده للعمل في مهنة معينة، بحيث تتضمن تكويننا نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته أحد المصانع<sup>1</sup>.

ويختلف التكوين عن التدريب في الجهة المسؤولة عنهما، فبينما تكون المنظمة هي المسؤولة عن تدريب الافراد فان التكوين الهني يكون خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية كما انه سابق لعملية التوظيف.

### 2.3. العلاقة بين التدريب والمعرفة

المعرفة هي:<sup>2</sup>

تمثيل فكري لجزء أو جانب من الحقيقة الواقعية.

- هي مجموع هذه التمثيلات.
- هي الوظيفة المسؤولة عن خلق هذه التمثيلات عن طريق التعلم أو الاكتشاف.

أي أن المعرفة هي الإلمام بكل خصائص المادة موضوع الدراسة ووضع تمثيلات لها على شكل كلمات أو مصطلحات، أشكال نظريات قواعد وقوانين ... إلخ . بالإضافة إلى القدرة على الوصول إلى تلك التمثيلات عن طريق استخدام الطريقة العلمية أو بالاكتشاف، وتعرف المعرفة على أنها " ما يكتسبه الفرد أو الجماعة، بينيه، يؤسسه عن طريق الدراسة أو التجربة ". إلا أن التساؤل الذي يطرح هل يوجد شكل وحيد للمعرفة؟ ببساطة يرى العلماء المختصون أن المعرفة تنقسم إلى قسمين، معرفة علنية ومعرفة ضمنية خفية، هذه الأخيرة والتي تمثل جزء كبيرا من المعرفة الإنسانية، لا يمكن في غالب الأحيان التعبير عنها بشكل أو بآخر.

### 2.4. العلاقة بين التدريب والتنمية

يعرف التدريب بمجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الافراد أو التعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف مرجع سابق ذكره، ص: 173.

<sup>2</sup> مهدي حسن زوليف مرجع سابق ذكره، ص: 209.

<sup>3</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 22.

وتعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الافراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية<sup>1</sup>.

فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين إلا أنه هناك فرق بين البعد الزمني للتدريب وتنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء أعمالهم الحالية، أما التنمية فهي تنصب نحو ما سيتضمنه مستقبلهم الوظيفي من مهام وواجبات وأعمال<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك من ينظر للتدريب بكونه يرتبط بالمستويات التشغيلية والتنفيذية، في حين ينصرف مفهوم التنمية نحو المستويات الإدارية.

### 2.4. العلاقة بين التدريب والتطوير

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات العمل، اما التطوير فهي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو.

### المطلب الثاني : أنواع التدريب ومحدداته وأهدافه

سنتطرق في هذا المطلب الى أنواع التدريب في الفرع الأول، ومحدداته في الفرع لثاني، وأهدافه في الفرع الثالث.

#### 1. أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

##### 1.1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

##### 1.1.1. توجيه الموظف الجديد:

<sup>1</sup> إبراهيم حسن بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت لبنان، 2002، ص: 236.  
<sup>2</sup> عبد القادر بابا، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيديا يومي 11-10 نوفمبر 2009، ص 362.

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق<sup>1</sup>.

### 1.1.2. التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن تقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به<sup>2</sup>.

### 1.1.3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

### 1.1.4. التدريب بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 323.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 323.

### 1.1.5. التدريب للتهيئة على التقاعد:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد<sup>1</sup>.

### 2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

#### 1.2. التدريب المهني أو الفني:

ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة. وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة<sup>2</sup>.

#### 1.3. التدريب التخصصي

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل<sup>3</sup>.

#### 1.4. التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطي أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 324.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 147.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001 ص 275.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 327.

ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطيها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط<sup>1</sup>.

### 1.5. أنواع التدريب حسب مكانها

#### أ. التدريب داخل المنظمة:

يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة<sup>2</sup>.

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذه الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه<sup>3</sup>.

#### ب. التدريب خارج المنظمة:

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج منظمة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للمكفايات الإدارية، على الموقع: <http://www.uqu.edu.saud/humanities/voll4/f6.htm> تاريخ الولوج 2025/04/19 على الساعة: 10:15.

<sup>2</sup> راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 285.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 328.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص 328

## 2. محددات التدريب :

-المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس، والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئية الخارجية للمنظمة، لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة.

-المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا المدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.

-العوامل والظروف داخل المنظمة: تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي<sup>1</sup>.

## 2. أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

- أ. تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل
- ب. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية .

<sup>1</sup> رواية حسن، المرجع السابق، ص 276

ت. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل"، بالإضافة إلى أهداف أخرى<sup>1</sup>.

ث. تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

ج. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة فيتخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

ح. تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي<sup>2</sup>.

ويلخص د. علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي<sup>3</sup>:

-الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي .

-الأهداف التقنية : تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

-الأهداف السلوكية : وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

### المطلب الثالث: خطوات التدريب

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 18

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، 2000 ص 268

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب، مصر، 2011، ص 25

## 1. جمع وتحليل المعلومات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها يضيف قاري ديسلي مرحلة خامسة تسمى بمرحلة اختيار البرنامج التدريبي تكون قبل مرحلة التنفيذ الهدف منها اختيار البرنامج على عدد محدد من الأفراد قبل تعميمه حتى يمكن معالجة الأخطاء إذ وجدت على أنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية<sup>2</sup>:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.

- معلومات عن الأهداف والسياسات.

- معلومات عن تطور النشاط.

- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية

- معلومات عن الإمكانيات المادية.

- معلومات عن النظم ولإجراءات .

- معلومات عن الأفراد العاملين<sup>3</sup>.

- معلومات عن الظروف المحيطة .

بالإضافة إلى المعلومات السابقة هناك معلومات أخرى هي :

- معلومات على حقيقة المشاعر السائدة ود / تعاطف / خوف تجاهل)

- معلومات على موضوعية ملاء نماذج التقييم السنوي

<sup>1</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 163.

<sup>2</sup> على سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 361.

<sup>3</sup> رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 101.

- معلومات على شكل و نوع السلطة داخل المنظمة

❖ المعلومات كمؤشرات للتدريب

إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى إستخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية<sup>1</sup>.

الجدول رقم (1): يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات

مجموعات المعلومات	المؤشرات التدريبية
معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)	- إستحداث وظائف جديدة.
	- إلغاء وظائف قائمة .
	- تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف تغير وصف الوظيفة ومواصفات شغلها
	- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف
	- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة
	- إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة
	- تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة
	- إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض
	- تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى وظائف ادني
	- تركيز بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها
	- استحداث أنشطة جديدة
	- توقف بعض الأنشطة القائمة
	- اختلال الهيكل الوظيفي لزيادة الأفراد عن الوظائف
	- اختلال الهيكل الوظيفي ببعض الأفراد عن الوظائف
	- استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية.
	- عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات
	- عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغل الوظائف
- إصدار قرارات دون وجود أساسا من السلطة المفوضة في بعض الحالات	

<sup>1</sup> علي سلمى، المرجع السابق، ص 361.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية</li> <li>- تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض</li> <li>- بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة</li> <li>- طول خطوط الاتصال وتعقدها بين قطاعات التنظيم المختلفة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف .</li> <li>- عدم توافق لاختصاصات المؤداة فعلا من التقسيمات التنظيمية مع اختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي</li> <li>- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف</li> <li>- الاحتياج إلى أفراد ذوي المهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين</li> <li>- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترضيها الإدارة</li> <li>- اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين</li> <li>- تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل</li> </ul>	معلومات عن الأفراد

المصدر : السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 362.

## 2. تحديد الاحتياجات التدريبية.

ويعتقد أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار : احتياجات المنظمة، احتياجات الأفراد. وبالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالآتي:

### الجدول رقم 02: الاحتياجات التدريبية للمؤسسة

إحتياجات المنظمة	إحتياجات الأفراد
تحديد إحتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناء على تقويم قدرات العاملين	تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها وفق اهتمامات واتجاهات المتغيرة مراحل العمل
مواومة إحتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	

المصدر : حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية ، دار زهران، عمان، 2002، ص 218.

### خصائص الاحتياجات التدريبية

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي<sup>1</sup>:

1. اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى احتياجات المنظمة الحقيقة ، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها ، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.

2. اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة

3. صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

4. صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى :

أ. أهداف عادية وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج تنشيطية

ب. أهداف حل المشاكل وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 269-270.

ج. أهداف إبتكارية وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات و آفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في:

1. التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.
2. إن إنشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بما يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.
3. المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.<sup>1</sup>

### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن تلخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية:

1. تحليل التنظيم أو المنظمة.

2. تحليل العمل.

3. تحليل الفرد.

### طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي<sup>2</sup>:

- **المقابلة:** تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف معرفة احتياجاتهم التدريبية.
- **الاستبيان:** يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 117.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 270-271.

- الاختبارات: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب.
- تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها.
- تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها .
- دراسة التقارير والسجلات: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.

#### 4. تصميم البرامج التدريبية

يلبي تحديد الحاجة للتدريب لتصميم برنامج التدريب الذي يفني هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريب يثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب<sup>1</sup>.

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي
- محتوى التدريب
- أساليب التدريب .
- المساعدات التدريبية :
- اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين
- ميزانية التدريب.

#### 4. تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة ، فقيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو التدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 339.

<sup>2</sup> اولاد هدار ساعد عبد العزيز و بولعتيقة وفيق، دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية دراسة حالة مؤسسة "فندق الجنوب" سياحية بولاية غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019/2018، ص20.

## 5. تقييم برامج التدريب

يعتبر التقييم جزءاً مهماً لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.<sup>1</sup>

### طرق ومتابعة تقييم البرامج التدريبية

وتنقسم هذه الطريقة إلى :

- الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب
- الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب.

<sup>1</sup> اولاد هدار ساعد عبد العزيز و بولعتيقة وفيق، المرجع السابق، ص20.

## المبحث الثاني: جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة عاملا أساسيا في نجاح المؤسسات، إذ تعكس مدى قدرتها على تلبية توقعات الزبائن، وتعزيز رضاهم، مما يسهم في تحقيق التميز والتنافسية المستدامة. ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة وخصائصها في المطلب الأول ثم ابعادها في المطلب الثاني و في المطلب الثالث قياس جودة الخدمات.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وخصائصها

سنتطرق في هذا المطلب، إلى عرض مفهوم الخدمة ومختلف الخصائص المميزة لها.

#### 1. تعريف الخدمة (Service Concept)

من خلال اطلاعنا على كثير من الكتب والبحوث في مجال الخدمة، تبين لنا أن هناك عدد كبير من التعاريف، نحاول فيما يلي التطرق لبعض منها:

##### 1.1. من الناحية العلمية

عرف كل من (Kotler et Armstrong) الخدمة على أنها : " نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"<sup>1</sup>.

يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على توضيح ليس فقط طبيعة الخدمة، وإنما خصائصها كذلك إذ يتضمن أهم خاصيتين تميزان الخدمة عن السلعة المادية، وهما : عدم اللمس وعدم ملكية الخدمة

##### 1.2. من الناحية العملية

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق، الخدمة على أنها : النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض للبيع سواء ارتبطت بسلعة معينة أو لم ترتبط"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 18.

<sup>2</sup> رقاد صليحة، المرجع السابق، ص 18.

وفقا للمواصفات ISO، تعرف الخدمة على أنها نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون<sup>1</sup>.

حسب ما جاء في التعريف، نلاحظ أنه يمكن أن تكون نشاطات المورد في التعامل مع الزبون، أساسية لتأدية الخدمة.

من خلال التعاريف السابقة للخدمة، يمكننا القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة من التداخل بين المؤسسة والزبائن، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساسا لإشباع حاجات الزبائن وإرضائهم.

### 2. مفهوم جودة الخدمة

3. يعرفها "Crosby": بأنها توافق الخدمة مع المواصفات، وبالتالي يكون العميل راضياً عندما تتوافق

خصائص الخدمة مع المواصفات هي مجموعة من العوامل أو الميزات أو الخصائص التي يجب أن تكون موجودة في منتج أو خدمة معينة من أجل تلبية حاجة السوق.<sup>2</sup>

4. يعرفها "المكتب القومي للتنمية الاقتصادية" ببريطانيا «NEDO»: هي مجموعة من العوامل أو

الميزات أو الخصائص التي يجب أن تكون موجودة في منتج أو خدمة معينة من أجل تلبية حاجة السوق.<sup>3</sup>

5. جودة الخدمة: هي الجودة التي تشمل كلا من أبعاد البرنامج والشخصية، كأبعاد لتقديم خدمة عالية

الجودة. تتجاوز قدرات المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رقاد صليحة، المرجع السابق، ص19.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن الوزن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي و دار النهضة العربية، مصر، 2006.

<sup>3</sup> Bruncher.JC, SAV du service qpres vente au service client, collection fonction de lentreprise, edition DUNOD, paris, 2011.

<sup>4</sup> مليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ريادة ماجستير، كلية العلوم التجارية و التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص28.

6. تعرف جودة الخدمة: بأنها النظام الذي تتبناه إحدى المنظمات لتقديم الخدمات المناسبة، ويحتوي على

عناصر أساسية مثل المتطلبات البشرية والتقنية والمادية ، ويتوافق مع احتياجات ورغبات الدافع ويساعد على مواجهة المشكلات والعقبات المفروضة على تقديم الخدمة. في الوقت والمكان المناسبين.<sup>1</sup>

7. تشير جودة الخدمة أيضًا إلى "جودة الخدمة المقدمة ، سواء كانت متوقعة أو متصورة ، أي الجودة

المتوقعة أو التي حققها العملاء في الممارسة العملية ، والتي تعد المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم

رضاه ، وتعتبر مقياسًا ل الرغبة في تحسين الخدمة هي الأولوية الرئيسية للمنظمة على مستوى النوعية

الخدمة ومن خلال هذا التعريف ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مستويات :

-جودة الخدمة المتوقعة: وتعرف بأنها "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة وتعتمد على احتياجات

العميل وخبراته و خبراته السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

-جودة الخدمة الفعلية: تنعكس في المستوى الفعلي لأداء الخدمة ، إنها الجودة التي يشعر بها العملاء في عملية

الحصول على الخدمة فعليًا.

-جودة الخدمة المدركة: هي الجودة التي يدركها العملاء عندما يقارنون الجودة المتوقعة بجودة المتمرس.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن جودة الخدمة هي التقييم العام للخدمة من خلال مقارنة توقعات العملاء مع الأداء الفعال

والشكل الموالي يوضح مفهوم جودة خدمة.

## 8. خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص تميزها عن السلع المادية، وفيما يلي استعراض لأهمها:<sup>3</sup>

• اللاملموسية: تعد الخدمة غير ملموسة، لا يمكن رؤيتها، تذوقها، لمسها، سماعها، وذلك قبل شرائها

كالسلع المادية، ولهذا يجب البحث عن علامات ملموسة تقاس بها الجودة،

<sup>1</sup> ساجت كاظم الحسين، عليوي، عبد الناصر، عبد الرضا، عباس ليلي جميل، أثر جودة الخدمات المصرفية في تعزيز رضى الزبون، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في مصرف الرافدين، فرع قرطبة الكويت، جامعة تكريت كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 16، ص49.

<sup>2</sup> عبد القادر بريس، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2005، ص 258.

<sup>3</sup> الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2005، ص12.

- التلازمية: نعني بها " تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك، وتشير هذه الخاصية إلى أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت،
- عدم التجانس: تعني عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون مكان وزمان تقديمها .... الخ
- عدم انتقال الملكية: هي صفة تميز السلعة عن الخدمة، كون العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها عكس السلعة التي يحق للزبون امتلاكها ؛
- عدم القدرة على التخزين: نظرا لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئا ماديا ملموسا فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية
- صعوبة تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون: يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة أكثر من بالسلع المادية، وبالتالي فالحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت لآخر بالنسبة للزبون نفسه.

الجدول رقم (2) بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها .

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
اللاملموسية	صعوبة توفير العينات، وجود قيود كثيرة على عذر الترويج والمزيج التسويقي صعوبة تحديد السعر والنوعية المقدمة استخدام السعر كمؤشر للجودة صعوبة تقييم خدمات المنافسين.	التركيز على الفوائد؛ زيادة اضعاء الملموسية للخدمة استخدام الأسماء التجارية استخدام الأسماء التجارية استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة، تطوير الشهرة، تخفيض تعقيدات الخدمة
التلازمية	تتطلب تواجد مقدم الخدمة البيع المباشر؛ محدودية نطاق العمليات.	تعم العمل في مجموعات كبيرة العمل بسرعة تحسين أنظمة تسيير الخدمات
عدم التجانس	وضع معايير حسب مقدم الخدمة؟ ومتى تقدم؟ صعوبة التأكد من النوعية.	تدريب أكبر عدد من الموظفين الأكفاء الحرص على اختيار وتدريب الموظفين توفير مراقبة مستمرة.

عدم القدرة على التخزين	لا يمكن تخزينها؛ مشاكل تذبذب في الطلب.	أتمتة العمليات قدر المستطاع ومحاولة إيجاد التوافق بين العرض والطلب
عدم انتقال الملكية	يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة دون امتلاكها	التركيز على مميزات عدم الملكية (الدفع مثلاً).

المصدر: الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص31

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد.

فعلى سبيل المثال حدد Gronroos ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة و هي:<sup>1</sup>

أولها الجودة الفنية للخدمة وهي مرتبطة بالنتيجة التي يحصل عليها العميل من الخدمة، وهي تجيب عن سؤال ماذا تم تقديمه للزبون؟ والبعد الثاني يتعلق بالجودة النوعية أو المدركة وهي متعلقة بالوسيلة التي تم بها تقديم الخدمة وهذا العنصر يجيب عن سؤال كيف تم تقديم الخدمة للزبون؟

أما البعد الثالث لجودة الخدمة فيطلق عليه الصورة الذهنية للمنظمة والذي يعكس انطباعات الزبائن عن المنظمة والتي تتوقف إلى حد كبير على تقييم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.

ومن أوجه القصور في هذا المدخل عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي يمكن استخدامه في قياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة والتركيز على الجانب النظري وافتقار التطبيق الواقعي والعملي لهذا المدخل.

و هنالك من يرى أن أبعاد جودة الخدمات تكمن في الأبعاد التالية:

<sup>1</sup> احمد احمد محمود، تسويق الخدمات الإسكندرية فية مدخل نظري - تطبيقي . 1. عمان دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 105-

- الإعتمادية **Reliability** : تشير إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعد بها بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت و الإنجاز، تماما مثلما تم وعده بذلك و أن يعتمد على مزود الخدمة في هذا بذاته <sup>1</sup>.
- الأداء : **Performance** ويشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل : السرعة، التنافسية.
- المظاهر : **Features** وهي الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل : سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا.<sup>2</sup>
- الخبرة في مجال سرعة التغيير **Quick - change - expertis** إمكانية تغيير الخط الإنتاجي لينتج منتج آخر.
- المتانة القدرة على التحمل : **Durability** وتشير إلى قوة تحمل المنتج أو مثانته في أثناء العمر الاقتصادي وهي مقياس الحياة المنتج.
- الجودة المدركة **Perceived quality** الجودة ليست حقيقية مطلقة ولكن يمكن أن تكون بناء على طلب الزبون فالجودة من وجه نظر الزبون تعتمد على معايير قياس غير مباشرة.
- القيمة: **Value** وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كم من الأعداد الموجودة يشعر أنه قد حصل عليها مقابل ما دفعه.
- المطابقة: **Conformance** مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.
- الجماليات: **Aesthetics** وهي العوامل التي ينشدها المنظور البشري وتمثل الأفضلية الذاتية لدى الفرد عن المنتج والطرق التي يستجيب الفرد لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، الحساس، المذاق الرائحة ، الصوت ... الخ.

<sup>1</sup> محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزي، الإسكندرية مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، 2000، ص 60.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات الطبيعة العربية. عمان ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 38.

- الخدمات المقدمة : Service حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ( ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة كفاءة التصحيح.<sup>1</sup>
- التعاطف **Embathy** وتعني أن يكون لدى العاملين المقدرة على مخاطبة الزبائن بأسلوب ودي يجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة أثناء الحوار وأثناء تقديم الخدمة للزبائن.
- وعليه يمكن تبيان أهم المعايير التي يعتمد عليها الزبون في تحديد إدراكاته وتوقعاته و بالتالي تحديد حكمه على جودة الخدمة يعتمد على الأبعاد الرئيسية التالية والتي سوف نعتد عليها في دراستنا، و هي:<sup>2</sup>
- الإعتدائية: وتعبر عن قدرة المنظمة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل و بدقة ترضي طموحه وكذلك تعبر عن مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها إتجاه الزبون.
- الإستجابة: هي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والإستجابة لشكاويهم و العمل على حلها بسرعة وكفاءة، بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير و إحترام من قبل المنظمة.
- التعاطف : و هي القدرة على سهولة الوصول للعملاء وتفهم ومعرفة إحتياجاتهم لتلبيتها و إبداء روح الصداقة و الحرص على الزبون و إشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.
- الملموسية : و تشمل التسهيلات المادية والمعدات و مظهر الموظفين و مواد الإتصال...
- الأمان : يُعد "الأمان (Security)" أحد الأبعاد الخمسة الأساسية في نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)، ويشير إلى قدرة مقدم الخدمة على ضمان خلو الخدمة من المخاطر، وتوفير الشعور بالثقة والأمان لدى الزبائن، سواء تعلق الأمر بسلامة التعاملات المالية، أو حماية المعلومات الشخصية، أو الطمأنينة النفسية أثناء تلقي الخدمة. ويتضمن هذا البعد عناصر مثل النزاهة، والسرية، وكفاءة الموظفين، وسلوكهم المهني.<sup>3</sup>

ومن الملاحظ أن هذه الإبعاد الخمسة هي من وجهة نظر الباحثين أبعادا عامة يعتمد عليها العميل في قياس جودة الخدمة بغض النظر عن نوعية الخدمة وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A, and Berry, Leonard L, A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol64, N°.1, P. 23.

<sup>3</sup> زهير حسنين الهبتي، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 211.

أو مقياس SERVQUAL وهذه الفجوات تحدث إذا حدث اختلاف بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، وعليه سيتم التطرق لهذه الأساليب في المبحث الموالي من هذه الدراسة.

### المطلب الثالث: قياس جودة الخدمات

قياس جودة الخدمات أصعب بكثير من المنتجات نظراً للطبيعة غير الملموسة للخدمة وفورية انتاجها واستهلاكها. هناك أسلوبين لقياس جودة الخدمة الأول يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم المستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التوافق) بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الممثلة لمظاهر جودة الخدمة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهمية جودة الخدمات وصعوبتها، وأهم الطرق والأساليب التي تقيس لنا جودة الخدمة<sup>1</sup>.

#### 1. أهمية قياس جودة الخدمات و صعوبتها :

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية قياس جودة الخدمات و أهم الصعوبات التي تواجهها :

#### 1- أهمية قياس جودة الخدمة :

إن المعايير التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم تختلف عن تلك المستعملة في السلع المادية و ذلك بسبب الخصائص المميزة للخدمة، لذلك فقد اهتم الكثير من الباحثين في مجال الخدمات بتحديد أهم هذه الأبعاد و إبراز أهميتها النسبية من وجهة نظر الزبون، كما قاموا بوضع نماذج لقياس جودة الخدمة، وذلك حتى تتمكن المنظمة الخدمية من التعرف على درجة رضا زبائننا على ما تقدمه إليهم من خدمات، والوقوف على جوانب الضعف فيها والعمل على معالجتها وتحسينها وإتخاذ قرارات التغيير و التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة و تحقيق أقصى عائد للخدمات و بأقل تكلفة، هذا إلى جانب التعرف على الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع والمنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز و دفع الآخرين لتحسين أدائهم، هذا و العمل على الوصول إلى تحقيق مصالح كل من الطرفين ( المنظمة و العاملين و تحقيق التحسين المستمر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أوسليمان سمية، استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق و تنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل م د"، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص42

<sup>2</sup> أوسليمان سمية، المرجع السابق، ص43

يترتب على عدم قياس جودة الخدمة و عدم التعرف على رغبات و متطلبات الزبائن جملة من المشاكل التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يؤدي عدم تحسين الخدمة إلى فقدان العملاء و ذهابهم إلى المنافس الآخر.
  - لا يتم تحسين الخدمة لأننا لم نعرف بوجود مشاكل.
  - اتجاه المنظمات إلى تحقيق الأرباح دون مراعاة معايير و أبعاد التي تقوم عليها جودة الخدمة كسرعة الاستجابة و التعاطف .... إلخ.
- يمكن القول إنّ قياس جودة الخدمة يُعدّ عملية معقدة تواجه المنظمات، إذ يستوجب القيام بها بهدف تحديد أوجه القصور والثغرات في الخدمة المقدّمة، والعمل على تصحيحها وتحسينها. وترجع صعوبة هذه العملية إلى عدة أسباب.

### 2- صعوبة قياس جودة الخدمات:

إن عملية القياس في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة قياسا بما هو سائد في مؤسسات الإنتاج و هذا راجع إلى جملة من الأسباب نذكر منها:<sup>2</sup>

- هناك بعض الخدمات يكون الطلب عليها لفترة محدودة الخدمات القانونية على سبيل المثال بينما نجد بعض الخدمات الأخرى خدمات التعليم والصحة والخدمات المصرفية يكون الطلب عليها مدى الحياة. و هنا تظهر أهمية الحاجة للقياس في أوقات مختلفة طبقا لتتابع المراحل الخاصة بكل خدمة على حده. و مما يجعل الاعتماد على مقياس ثابت لقياس جودة الخدمة خلال هذه المراحل أمرا صعبا في الوقت نفسه.
- هذا إلى جانب أن الخدمات في مضمونها غير ملموسة فعند اتخاذ قرار شراء منتج بسيط من أحد المحلات يستطيع المشتري بسهولة من خلال النظر إليه، تقييمه وتحديد جودته وتكلفته و عقد المقارنة التي تمكنه من اتخاذ قرار الشراء، و حتى في الحالات التي يصعب عليه إصدار حكم بشأنها فإنه يستطيع الاستعانة بأهل الخبرة في هذا الصدد. أما في الخدمات لا يستطيع الشخص طالب الخدمة أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص43

<sup>2</sup> إلهام عطاوي ، جودة الخدمات وأثرها على أداء البنوك : دراسة ميدانية، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، تخصص مالية قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس 2014-2015، ص ص 47-48

<sup>3</sup> أوسليمان سمية، المرجع السابق، ص44

## 2. طرق قياس جودة الخدمات

تواجه الخدمة صعوبات عديدة لقياسها مقارنة بقياس جودة السلع وبالرغم من هذه الصعوبات، فإن هناك عديد من الدراسات التي ساهمت في وضع أطر ومعايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة ومن أهم المساهمات:

### 2.1. قياس جودة الخدمة من منظور الزبون : و هذا الإتجاه يتضمن عدة مقاييس منها :

أ- قياس عدد الشكاوى **Counting Complaints** : تمثل عدد الشكاوي التي يقدمها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا مهما لقياس جودة الخدمة المقدمة، حيث يمكن المنظمات من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل و تحسين مستوى ما تقدمه من خدمات لزبائنها .

ب - قياس رضا الزبون **Satisfaction measures** : وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، كما يمكن هذه المنظمات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدمه لهم من خدمات.<sup>1</sup>

ت- مقياس الفجوة : والذي يعتمد على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكه لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، و من ثم تحديد ما بين التوقعات والإدراكات باستخدام الفجوات.

2.2. مقياس القيمة **Value Measure** : يركز هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يحدد القيمة ، فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة ، انخفض سعر الحصول عليها ، وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات والعكس صحيح فتوفر هذا المقياس في المنظمة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها بأقل تكلفة ممكنة.<sup>2</sup>

2.3. قياس الجودة المهنية : يرى الكثير من الباحثين أن تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة وعلى ذلك مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

<sup>1</sup> Claude Vilcot, Hervet Leelet, Indication Qualité en Santé, Certification et Evaluation des Pratiques Professionnelles. 2eme édition. France: Afnor, 2006, P48

<sup>2</sup> عائشة عتيق ، جودة الخدمات الصحية في المنظمات العمومية الجزائرية دراسة حالة المنظمة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة ( مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق دولي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2012، ص83

2.4. قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي : أي من وجهة نظر الزبون ومقدمي الخدمة لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها وإجراء برامج تحسين مستمر لجودة الخدمة<sup>1</sup>.

2.5. قياس الجودة بدلالة العملاء: يرى أصحاب هذا المدخل أن توفر المنظمة على البيئة المادية الملائمة من تجهيزات ومعدات وعاملين أكفاء ، وقوانين ولوائح ومعدات وأدوات ، ونظم مساعدة ، وأهداف محددة وأساليب عمل وإجراءات مسطرة يؤدي حتما إلى تحقيق خدمة مميزة.

2.6. قياس الجودة بدلالة العمليات: يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة ، كما يحتوي على المؤشرات ومعايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة.

2.7. قياس الخدمة بدلالة المخرجات : يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق الآتية:<sup>2</sup>

- القياس المقارن أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا
- استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة
- استقصاء العاملين في المنظمة لتحديد مشاكل ومعوقات تحقيق أداء الخدمة .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات مرجع سبق ذكره، ص ص 105-107

<sup>2</sup> عائشة عتيق ، مرجع سابق، ص 85

### خلاصة الفصل الأول:

يهدف هذا الفصل إلى بناء أرضية نظرية لفهم العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة، من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية والمقاربات المعتمدة في هذا المجال. فقد تم التركيز أولاً على التدريب باعتباره وسيلة استراتيجية تهدف إلى تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءتها، من خلال تزويدها بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفعالية. وقد بينا أن فعالية التدريب لا تتوقف عند تنفيذ البرامج، بل تشمل مراحل التخطيط والتقييم ومدى ملاءمتها لاحتياجات المؤسسة وأهدافها.

أما في الشق الثاني من الفصل، فقد تم التطرق إلى جودة الخدمة بوصفها أحد المؤشرات الأساسية لمدى فاعلية أداء المؤسسة في تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن. وتم توضيح أهم الأبعاد والمعايير التي تُستخدم في قياس جودة الخدمة، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها مثل المهارات البشرية، التنظيم الداخلي، والتكنولوجيا المستخدمة.

من خلال هذا الإطار النظري، يتضح أن هناك ترابطاً وثيقاً بين جودة الخدمة ومستوى التأهيل الذي يحظى به المورد البشري داخل المؤسسة، ما يجعل من التدريب أحد الأدوات الفعالة في تحسين الأداء العام وتعزيز رضا الزبائن.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء  
والغاز سونلغاز – عين تموشنت-

تمهيد:

بعد أن رسمنا في الفصل الأول ملامح الإطار النظري لموضوعي التدريب وجودة الخدمة، ننتقل في هذا الفصل إلى أرض الواقع، حيث تختبر الأفكار وتقاس الفرضيات بلغة الأرقام والمعطيات. فلا يكفي أن نعرف أهمية التدريب في تحسين الأداء، بل ينبغي أن نلامس ذلك من خلال تجربة حقيقية داخل مؤسسة جزائرية فاعلة.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت كميدان للدراسة، لما لها من دور حيوي في حياة المواطن اليومية، وما تواجهه من تحديات مستمرة في سبيل تقديم خدمة ذات جودة ترقى لتطلعات الزبائن. وللولوج إلى أعماق هذا الواقع، قمنا بإعداد استبيان دقيق شمل مجموعة من الموظفين، بهدف رصد آرائهم وتصوراتهم حول فعالية التدريب وانعكاسه على جودة الخدمات المقدمة.

وقد أخضعت المعطيات المتحصّل عليها لتحليل إحصائي عبر برنامج SPSS ، سعياً لفهم العلاقة بين ما هو مخطّط نظرياً وما هو مجسّد ميدانياً. هذا الفصل، إذن، ليس مجرد عرض لنتائج، واستنباط مدى قدرة التدريب على إحداث فرق حقيقي في تجربة الزبون وجودة الخدمة.

المبحث الأول: مقدمة عامة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت -

في إطار دراسة واقع التدريب داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، يكتسي التعرف على الهيكل التنظيمي والنشاط الأساسي للمؤسسة المعنية أهمية بالغة. ومن هذا المنطلق، سنخصص هذا المطلب لتقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز - عين تموشنت" كميدان تطبيقي للدراسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز تم إنشاؤها طبقا للمرسوم الوزاري 6959 الصادر. بتاريخ 20 جويلية 1900 لتحل محل المؤسسة العمومية للكهرباء وغاز الجزائر الموروثة من عهد الاستعمار الصباح بعد الفترة 1909 إلى غاية 1999 مؤسسة ذات طابع EPIC صناعي تجاري.

حيث بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 بمجموع 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط والعالي والمخلص و شمل مهامها في الإنتاج والتوزيع والنقل عبر القنوات وقوانينها الجديدة أيضا لها إمكانية توسيع. نشاطها نحو مجالات الأخرى متعلقة بقطاع الطاقة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ومرت سونلغاز بعدة مراحل أهمها:

سنة 1983 : تم إعداد صياغة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حيث أصبحت ذات خدمات عمومية وتسيير المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

- KAHARIF (كهريف): الأشغال الكهربائية
- KAHRAKIB (كهركيب) تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية
- KANAGAZ (كنا غاز) لإنجاز شبكات الغاز 1
- INERGA (اينرغا): للهندسة المدنية
- AMC صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت -

- سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2006 2004 أين أصبحت مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

• سونلغاز انتاج الكهرباء (SPE)

• مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC)

• مسير شبكة نقل الغاز (GRTG) ؛

- سنة 2006 تم هيكلة لوظيفة التوزيع وقسمت إلى أربع فروع هم

• سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA)

• سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى (SDC)

• سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية (SDE)

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO)

حيث تم تقسيم فروع مؤسسة سونلغاز كما هو موضح في الشكل التالي:



تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز:

### 1- التعريف بشركة سونلغاز:

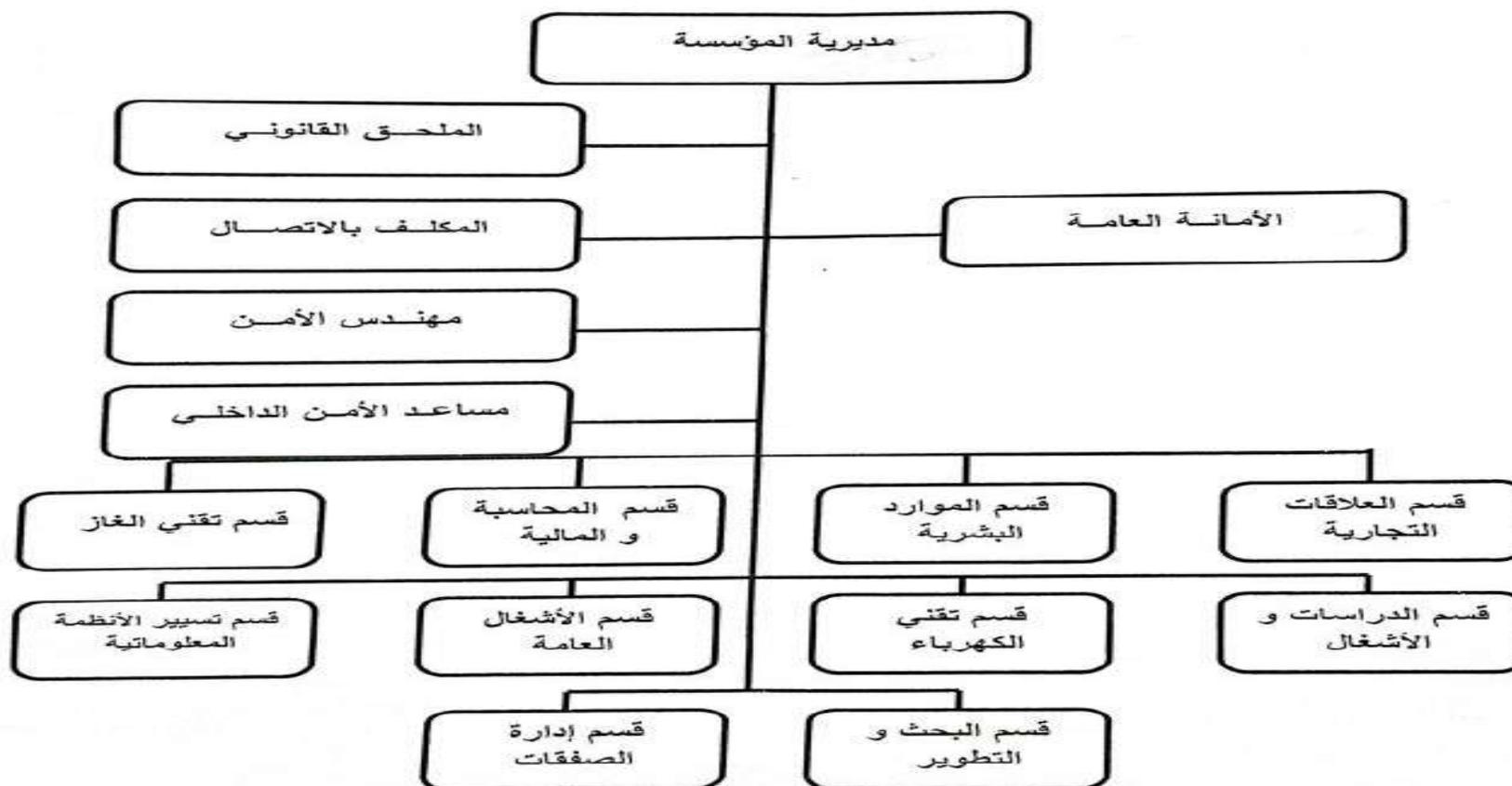
سونلغاز هو المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ومهامها الرئيسية في انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الانشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها كي تتكيف مع السباق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 6000 عامل، كما لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجعا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في الجسيد السياسة الطاقوية ترقى الى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإدارة الريفية والتوزيع العمومي الغاز التي سمحت برفع نسبة التحقيق التغطية من حيث اوصول الكهرباء إلى أكثر من 97 بالمئة ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43 بالمئة.

سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل افضل قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير تعزيز المنشأة الكهربائية والغازية بالنسبة الى الفترة 2005 - 2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء الغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك طموح سونلغاز هو ان تقدم مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهه المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الابيض المتوسط.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت



المصدر: اعتمادا على الوثائق الممنوحة من المديرية

المطلب الثالث: مصالح المؤسسة ومهامها .

1- مدير التوزيع هو المسؤول الأول عن كل المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي.

2- الأمانة العامة مسؤولياتها كالتالي

- استقبال البريد سواء كان مادرا أو واردا.
- تحضير محاضر التنصيب الكافة موظفي المؤسسة.
- الاتصال بالأطراف العامة في المؤسسة.
- تتبع الرزنامة الإدارية وتذكير رئيس بها.

3- الملحق القانوني من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية

4- المكلف بالاتصال بهتم بيه

- المشاريع والإنجازات
- تحسيس وتوعية الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء والغاز وضرورة الإقتصاد في إستهلاك الطاقة.
- إصدار مجلات خاصة بالمؤسسة لتحسين صورتها على المستوى الإعلامي.

5- مهندس الأمن من مسؤولياته

- تأكد من تطبيق قواعد السلامة
- متابعة حوادث العمل المهنية.
- المشاركة في شراء ومنح المعدات الخاصة بالعمل وكذا المشاركة في مجال حماية البيئة..
- نشر ملصقات حول الحوادث النموذجية.

6- مساعد الأمن الداخلي من مسؤولياته

- الاهتمام بالأمن الداخلي للبنى التحتية للمؤسسة.
- تنسيق في القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي

- التحقق من وجود الوسائل والأعوان للحماية بالأمن الداخلي.

### 7.1 قسم العلاقات التجارية مصلحة تطوير المبيعات ومن مسؤولياتها

- دراسة ملفات توصيل الكهرباء وقناة غاز المدينة بصفة فردية وجماعية)
- دراسة توصيل المنشآت ذات الطابع الصناعي (منطقة النشاطات التي تساهم في اقتصاد البلاد
- دراسة توصيل الكهرباء الفلاحية).

### 1.7 مصلحة الحسابات الكبرى

- إدارة مشتركى الضغط العالي والمتوسط والتوتر العالي والمتوسط.
- استقبال وفوترة الزبائن وتحليل الفاتورة.
- حساب الكمية الطاقة المستهلكة من طرف ولاية عين تموشنت
- حساب كمية الطاقة المستهلكة من طرف وكالات سونلغاز.
- أعمال الصيانة إعدادات .... القراءة عن بعد
- رفع مؤشرات العداد في حالة عدم قراءة عن بعد.

### 3.7 مصلحة التحصيل من مهامها

- إعداد مخططات الشهرية والسنوية.
- إعداد الأهداف المستقبلية للوكالات التجارية ومؤسسة التوزيع والحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تتبع اختلافات التطبيقات المستعملة.
- الرد على مختلف الإرسالات.
- إعداد التقارير الشهرية.

### 4.7 مصلحة الإحصاء: في مصلحة مستقلة عن المصالح الأخرى القسم العلاقات التجارية وتقوم بنفس

الوظائف مصلحة التحصيل، إلا أنها أكثر شمولية أي مهمتها تتمثل في:

- إعداد الأهداف شاملة المستقبلية للوكالات التجارية ومؤسسة التوزيع والحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- إعداد مخططات الشهرية والسنوية بصفة شاملة
- تبع اختلالات الشاملة التطبيقات المستعملة.
- اثره شامل على مختلف الارسلات
- اعداد التقارير الشهرية شاملة

#### 8. مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- ضمان الأمن والوقاية النوعية وتصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- القيام بالتمويلات الضرورية للقيام بالمشاريع.
- تحديد المقاييس التي تنطبق على العداد والتجهيزات.
- المساهمة في تجسيد سياسة الطاقة في مجال الإدارة الريفية.
- القيام بالبرامج الاستثمارية للرفع من قدراتها وتعزيز الإنتاجية خاصة بالكهرباء وتكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء والغاز.

## المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

ستقوم من خلال هذا المبحث بتحديث الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية، والمتعلق بواقع التدريب في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت .

### المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات

سنتركز ضمن هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة وادوات الدراسة المستعملة في جمع البيانات .

#### أولاً: منهج الدراسة .

يُعد المنهج مجموعة من العمليات والخطوات التي يعتمدها الباحث بهدف إنجاز بحثه العلمي. ويُختار المنهج وفقاً لطبيعة الموضوع المدروس، والإشكالية المطروحة، والفرضيات الموضوعية لمعالجة الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة. وفي هذا البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع. ويُعرف هذا المنهج بأنه يجمع بين الوصف والتحليل والتفسير العلمي، عبر جمع البيانات النظرية والميدانية، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة النقدية. وقد سعى الباحث من خلال هذا المنهج إلى وصف وتقييم دور التدريب في تحسين جودة الخدمة ، بالاستناد إلى دراسة ميدانية أجريت على مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات .

من بين الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة هي: الاستبيان .

أ- الاستبيان: يعتبر الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف هذه الدراسة فهو مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، ويهدف إلى التعرف على اتجاه افراد العينة الدراسة حول دور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة .

ب - تصميم الاستبيان: بناء على الدراسات التي تطرقت الموضوع والمتعلق واقع التدريب في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت فتم تصميم الاستبيان الذي يتكون من :

- القسم الأول: المعلومات الشخصية للأفراد عينة الدراسة الذي يشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت-

- القسم الثاني: يشمل المتغيرات الأساسية للدراسة وهي أسئلة موجهة للعينة للإجابة عنها وفق سلم ليكارت الخماسي لاختبار الفرضيات والاجابة على اشكالية الدراسة كالتالي :

الجدول رقم 1: سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبين

فتم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي كالتالي :

$$- \text{حساب المدى } 5-1=4$$

$$- \text{طول الخلية : } 0.8=5/4=5/(1-5)$$

- الحد الأعلى للخلية : طول الخلية + اقل قيمة في المقياس و بالتالي يصبح طول الخلايا كما الجدول التالي:

المستوى الحسابي	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المطلب الثاني: الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

التحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج (SPSS) وتم الاعتماد على الاساليب الاحصائيات التالية :

- معامل الفاكرونباخ ( alpha cronbach ) لقياس ثبات أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي ( Mean ) المعرفة درجة موافقة على الاسئلة .
- الانحراف المعياري للتعرف على درجة تشتت اجابات افراد عينة الدراسة .
- معامل سوبرمان المعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين .
- معامل الارتباط بيرسون المعرفة صدق الاتساق الداخلي العبارات الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة .
- الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم المعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد .

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة .

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى مجتمع الدراسة الميدانية والعينة المستهدفة للدراسة .

أولاً: مجتمع الدراسة .

يعرف مجتمع الدراسة بانه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث الأول أو التقصي . وفيما يخص دراستنا فقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز عين تموشنت .

ثانياً : عينة الدراسة

يعرّف "موريس إنجرس" العينة بأنها مجموعة فرعية تمثل عناصر مجتمع بحث معين. وفيما يتعلق بعينة الدراسة، يوضح الجدول التالي جميع التفاصيل المتعلقة بالاستبيانات المسترجعة، والمستبعدة، وتلك القابلة للتحليل.

الجدول رقم 2: عينة الدراسة

عدد الموظفين	الاستبيانات
30	الموزعة
30	المسترجعة
0	المستبعدة
30	المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثالث : تحليل النتائج ومناقشتها

يهدف المبحث الثالث من هذه الدراسة إلى تحليل النتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت . من خلال هذا المبحث، سيتم فحص العلاقة بين التدريب و الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية). كما سيتم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الذي تم تطبيقه على العينة المستهدفة، مع التركيز على تحليل النتائج الدالة إحصائيًا وتفسير دور التدريب في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة . يهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤى شاملة تساهم في فهم مدى تأثير التقنيات الحديثة على تحسين كفاءة الموظفين في المؤسسات الحكومية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية :

1-توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم 3: يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50	15	ذكر
50	15	انثى
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يعكس الجدول رقم 3 توزيع أفراد العينة المشاركة في الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن العينة تضم 30 مشاركًا موزعين بشكل متساوٍ بين الذكور والإناث، بحيث يشكل كل من الجنسين نسبة 50% من إجمالي العينة. يعكس هذا التوزيع التوازني توازنًا في اختيار العينة من حيث الجنس، مما يساهم في تقليل التحيزات المحتملة التي قد تنجم عن هيمنة جنس معين على العينة.

2-توزيع افراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
10	3	اقل من 25 سنة
6.7	2	بين 25 الى 35 سنة
63.3	19	بين 36 الى 45 سنة
20	6	اكبر من 45 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يمثل الجدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية المختلفة، حيث تبين النتائج أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 63.3%، وهو ما يشير إلى أن هذه الشريحة العمرية تشكل الجزء الأكبر من المجتمع المستهدف في الدراسة. هذا التركيز في هذه الفئة يمكن تفسيره بأن الأشخاص في هذا العمر غالبًا ما يكونون في ذروة نشاطهم المهني، مما يجعل تقييمهم للمتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة، مثل التدريب وجودة الخدمة، ذا أهمية خاصة وموثوقة عالية.

أما الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة، فتشكل نسبة 20% من العينة، وهو ما يدل على وجود تمثيل جيد للفئة الأكبر سنًا، مما يعزز شمولية الدراسة من حيث تغطية الفئات العمرية المختلفة، ويسمح بفهم مدى اختلاف الآراء والتجارب بين الفئات الأكبر والأصغر سنًا.

في المقابل، تمثل الفئات الأصغر سنًا نسبتًا أقل، حيث شكلت الفئة الأقل من 25 سنة نسبة 10%، بينما شكلت الفئة بين 25 و35 سنة نسبة 6.7%. هذا النقص في التمثيل للفئات الشابة قد يكون ناجمًا عن طبيعة العمل أو خصوصية المؤسسة موضوع الدراسة، حيث من الممكن أن تكون هذه الفئات أقل حضورًا أو مشاركة في الوظائف التي تم استهدافها.

3- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 5: يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.3	4	اقل او ثانوي
36.7	11	ليسانس
43.3	13	ماستر
6.7	2	ماجستير او دكتوراه
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة

يعكس الجدول رقم 5 توزيع أفراد العينة وفقاً لمستوياتهم التعليمية، حيث يتضح أن العينة تضم تنوعاً نسبياً في المؤهلات العلمية، مما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً لشرائح مختلفة من المتعلمين في مجتمع الدراسة.

فمن حيث التكرار والنسب المئوية، يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد العينة حازوا على مستوى الماستر، حيث يشكل هؤلاء 43.3% من العينة، وهو ما يعكس تمتع الغالبية من المشاركين بدرجة تعليمية متقدمة، مما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الوعي والمعرفة لديهم حول موضوع الدراسة، وبالتالي يضيف مصداقية وعمقاً للبيانات المجموعة.

تأتي بعد ذلك فئة الحاصلين على ليسانس بنسبة 36.7%، وهي نسبة مهمة تشير إلى وجود شريحة واسعة ذات مؤهلات جامعية، مما يعزز من تنوع العينة ويزيد من احتمالية شمول الدراسة لآراء وتجارب مختلفة متعلقة بموضوع التدريب وجودة الخدمة.

أما المشاركون الذين يحملون مستوى تعليمي أقل أو ثانوي فيمثلون نسبة 13.3% فقط، وهذا يشير إلى أن نسبة صغيرة من العينة ذات خلفية تعليمية أقل، مما قد يؤثر على مدى فهم بعض المفاهيم أو استيعابها بشكل

متعمق، ولكنه في الوقت ذاته يعكس تمثيلاً لواقع العاملين أو المستفيدين من خدمات شركة التوزيع بمختلف مستوياتهم التعليمية.

أخيراً، توجد نسبة ضئيلة للغاية تمثل الحاصلين على درجات عليا مثل الماجستير أو الدكتوراه (6.7%)، مما يدل على أن فئة النخبة العلمية محدودة ضمن العينة، وهذا طبيعي في الكثير من الدراسات الميدانية التي تستهدف العاملين أو المستفيدين من الخدمات.

#### 4- توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الجدول رقم 6: يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20	6	اقل من 5 سنوات
3.3	1	من 05 الى 10 سنة
33.3	10	من 10 الى 15 سنة
43.3	13	اكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول رقم 6 توزيع افراد العينة وفقاً للخبرة المهنية، حيث يتضح من خلال البيانات أن أكبر نسبة من افراد العينة (43.3%) يمتلكون خبرة مهنية تزيد عن 15 سنة، مما يعكس وجود عدد كبير من العاملين ذوي الخبرة الطويلة في شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت. وبلي هذه الفئة من حيث الحجم شريحة من ذوي الخبرة المتوسطة بين 10 إلى 15 سنة، الذين يمثلون 33.3% من العينة، مما يدل على وجود قوة عاملة ذات مستوى جيد من الخبرة المكتسبة على مدى سنوات متعددة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت-

أما بالنسبة للفئات الأخرى، فتمثل الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات نسبة 20% من العينة، وهي نسبة ليست قليلة، مما يشير إلى وجود تجديد نسبي في الموارد البشرية أو دمج موظفين جدد ضمن طاقم العمل. أما الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات فتمثل أقل نسبة (3.3%)، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة أو انخفاض في التوظيف خلال تلك الفترة الزمنية أو انتقال بعض الموظفين خلال هذه المرحلة.

### المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات

تقصد بصدق اداة الدراسة ما ادى كانت تعكس محتوى متغيرات الدراسة وقياس ذلك بفعالية اما الثبات تقصد به اختبار الدقة التي تقيس بها الأداة وهذه المتغيرات ، أي درجة استقرار النتائج و ثباتها.

#### أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

لقياس درجة ثبات الاستبيان، تم اعتماد طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يشترط أن يبلغ معامل ألفا القيمة المقبولة وهي (0.7) أو أعلى لضمان تمتع الأداة بالثبات الكافي. وكلما اقترب معامل الثبات من القيمة (1)، دلّ ذلك على مستوى أعلى من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. وفي إطار هذه الدراسة، وللتحقق من مدى ثبات أداة البحث، تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، وقد تم عرض النتائج المحصلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: يوضح معامل ألفا كرونباخ

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التدريب	/	10	0.929
جودة الخدمة	البعد الأول	3	0.788
	البعد الثاني	3	0.872
	البعد الثالث	3	0.836
	البعد الرابع	3	0.917

0.867	3	البعد الخامس	
0.951		الاستبيان ككل	

يعكس جدول رقم 7 نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لمختلف محاور وأبعاد الاستبيان المستخدم في الدراسة، حيث تمثل هذه القيم مؤشراً هاماً على مدى اتساق وثبات الأدوات القياسية المستخدمة لقياس المتغيرات البحثية. نلاحظ أن المحور الخاص بالتدريب، الذي يتكون من 10 عبارات، قد حصل على معامل ألفا كرونباخ مرتفع جداً بلغت قيمته 0.929، مما يدل على موثوقية عالية جداً لهذا المحور. هذه القيمة تعني أن العبارات العشر المرتبطة بمحور التدريب مترابطة بشكل وثيق وتعكس نفس البعد المفهومي، وهو ما يعزز ثقة الباحث في دقة النتائج المستخلصة من هذا الجزء من الاستبيان.

أما بالنسبة لمحور جودة الخدمة، فقد تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد رئيسية، حيث تتراوح معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بهذه الأبعاد بين 0.788 و0.917. وتعتبر هذه القيم كلها ضمن النطاق المقبول والمرغوب فيه لمعاملات ألفا كرونباخ، حيث تشير إلى اتساق داخلي جيد إلى ممتاز لكل بعد على حدة. على سبيل المثال، البعد الأول الذي يضم 3 عبارات حصل على قيمة 0.788، وهو مستوى جيد يدل على موثوقية مناسبة رغم أنه أقل نسبياً من بقية الأبعاد. أما البعد الرابع فقد سجل قيمة 0.917، وهي قيمة ممتازة تعكس مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد. هذا التفاوت الطفيف بين الأبعاد أمر طبيعي في دراسات القياس، ويشير إلى أن كل بعد من أبعاد جودة الخدمة يعكس جانباً متميّزاً لكنه متنسق داخلياً من حيث صياغة العبارات ومدى ارتباطها بالبعد المفهوم.

وعند النظر إلى معامل ألفا كرونباخ للائحة الاستبيان ككل، نجد أنه وصل إلى قيمة 0.951، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتدلل على ثبات واستقرار عالٍ في البيانات التي تم جمعها باستخدام هذا الاستبيان. وهذا يعزز الثقة في أن الاستبيان ككل يعد أداة قياس موثوقة وجاهزة للاستخدام في تحليل العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة.

بالإجمال، تؤكد هذه القيم العالية لمعامل ألفا كرونباخ على جودة تصميم الاستبيان ودقة صياغة العبارات، مما يضمن الحصول على نتائج ذات مصداقية وقابلة للتكرار في السياق البحثي. كما تدعم هذه النتائج صلاحية استخدام هذا الاستبيان لقياس تأثير التدريب وجودة الخدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت، وتدعم الاستنتاجات التي سيتم بناءها لاحقاً حول الفرضيات المتعلقة بهذه المتغيرات.

ثانيا : اختبار صدق أداة الدراسة :

• **الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء):** تم التحقق من صدق الاستبيان عبر تقييم محتواه، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. وقد تركزت ملاحظاتهم بشكل أساسي على تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء اللغوي والدقة العلمية. بناءً على هذه الملاحظات والاقتراحات، أُجريت التعديلات اللازمة بما يتوافق مع آراء الغالبية العظمى من المحكمين، ليعتمد الاستبيان في صورته النهائية.

• **صدق الاتساق الداخلي :** للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وهو معامل يستخدم لتحليل البيانات الكمية ويتراوح بين (-1) و(1). وتشير إشارة المعامل إلى طبيعة العلاقة، سواء كانت طردية (موجبة) أو عكسية (سالبة)، كما هو موضح في الجدولين التاليين.

الجدول رقم 8 : صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التدريب)

SIG	معامل الارتباط بيرسون	عدد العبارات	المحور الاول
0.01	0.690**	1	التدريب
	0.888**	2	
	0.698**	3	
	0.816**	4	
	0.842**	5	
	0.527**	6	
	0.891**	7	
	0.798**	8	

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت-

	0.913**	9	
	0.811**	10	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 8 نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول المتعلق بالتدريب، مما يعكس قوة واتجاه العلاقة بين كل عبارة من عبارات التدريب والمتغير العام لدراسة التدريب في شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت. يظهر من خلال الجدول أن جميع العبارات العشرة للمحور الأول سجلت معاملات ارتباط إيجابية قوية مع المتغير الكلي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.527 و0.913، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية (SIG = 0.01) أو أقل.

يشير ذلك إلى أن كل عبارة من عبارات التدريب ترتبط ارتباطاً إيجابياً وذي دلالة قوية، مما يدل على اتساق ومصداقية الاستبيان في قياس مفهوم التدريب في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، العبارات 2 و7 و9 حققت أعلى قيم للارتباط، مما يعكس أن هذه العبارات تمثل جوانب تدريبية هامة ومتينة تتعلق مباشرة بتجربة المستجيبين مع التدريب داخل المؤسسة.

إن هذه النتائج تعزز صحة الفرضية القائلة بوجود تدريب فعال على مستوى شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت، حيث تظهر علاقة مترابطة قوية بين العبارات المختلفة التي تقيس التدريب، مما يعكس تماسك البنية المفهومية للمحور الأول.

بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود معاملات ارتباط عالية ودالة إحصائية يدعم مصداقية الاستنتاجات التي تستند إلى بيانات هذا المحور، ويؤكد أن التدريب يلعب دوراً مهماً وأساسياً في الأداء المؤسسة.

الجدول رقم 9: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (جودة الخدمة)

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	SIG
	البعد الأول	1	0.690**	0.01

جودة الخدمة	0.802**	2	(الاعتمادية)
	0.403*	3	
	0.814**	6	البعد الثاني
	0.763**	7	(الاستجابة)
	0.758**	8	
	0.815**	12	البعد الثالث
	0.834**	13	(التعاطف)
	0.763**	14	
	0.767**	15	البعد الرابع
	0.853**	16	(الأمان)
	0.762**	17	
	0.720**	18	البعد الخامس
	0.747**	19	(الملموسية)
0.766**	20		

#### من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح جدول رقم 9 نتائج تحليل معامل الارتباط لبيرسون بين عبارات المحور الثاني المتعلقة بجودة الخدمة، حيث تم قياس جودة الخدمة عبر خمسة أبعاد رئيسية، هي: الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، والملموسية، ويتضح من القيم المسجلة أن جميع العبارات المرتبطة بهذه الأبعاد أظهرت ارتباطات موجبة ذات دلالة إحصائية قوية.

بدايةً مع البعد الأول (الاعتمادية)، نجد أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.403 و0.802، وجميعها مع مستويات دلالة تصل إلى 0.01 أو أقل، ما يشير إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين عناصر الاعتمادية وجودة الخدمة المقدمة. على وجه الخصوص، العبارة رقم 2 سجلت أعلى معامل ارتباط (0.802)، مما يدل على أن هذه العبارة تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة.

أما بالنسبة ل البعد الثاني (الاستجابة)، فالمعاملات تراوحت بين 0.758 و0.814، وهي معاملات مرتفعة تدل على قوة ارتباط العبارات التي تتناول سرعة وفعالية الاستجابة مع جودة الخدمة. هذا يدل على أن قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء تؤثر إيجابياً على التصور العام لجودة الخدمة.

في البعد الثالث (التعاطف)، حققت العبارات معاملات ارتباط تتراوح بين 0.763 و0.834، مع دلالة إحصائية قوية، ما يؤكد أن التعاطف والاهتمام الشخصي من قبل مزودي الخدمة يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمة. هذا يعكس أهمية الجانب الإنساني والعاطفي في العلاقات بين المؤسسة والعملاء.

وبالنسبة ل البعد الرابع (الأمان)، فقد سجلت معاملات الارتباط قيمًا بين 0.762 و0.853، وهي من أعلى القيم في الجدول، مما يشير إلى أن شعور العملاء بالأمان والثقة في الخدمات المقدمة يعد من العوامل الحاسمة لتحسين جودة الخدمة.

وأخيراً، يظهر البعد الخامس (الملموسية) معاملات ارتباط بين 0.720 و0.766، مما يدل على أن الجوانب المادية للمنشأة والمعدات والموارد لها دور بارز في تعزيز تصور العملاء لجودة الخدمة.

انطلاقاً مما سبق تؤكد النتائج أن جميع أبعاد جودة الخدمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً وقوياً مع العبارات المكونة لكل بعد، مع دلالة إحصائية عالية ( $p < 0.01$ ) ، مما يدل على ثبات وقوة هذه الأبعاد في قياس وتحسين جودة الخدمة في شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت. وهذه المعطيات تدعم الفرضية القائلة بأن التدريب وتحسين قدرات العاملين يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة.

### ثالثاً : عرض وتحليل البيانات الموضوعية

#### أ- عرض و تحليل نتائج المحور الأول

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الاول (التدريب)

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	3.833	0.791	موافق	2
02	3.633	0.764	موافق	5
03	3.133	1.041	موافق	10
04	3.533	0.860	موافق	6
05	3.500	1.008	موافق	7
06	3.633	0.668	موافق	4
07	3.566	0.897	موافق	3
08	3.533	1.008	موافق	8
09	3.666	0.884	موافق	1
10	3.800	0.610	موافق	9
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور الاول	3.573	0.82	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (10) نتائج تحليل آراء عينة الدراسة بخصوص المحور الأول المتعلق بالتدريب، من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعشرة مؤشرات أساسية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.133) و(3.833)، وهو ما يدل إجمالاً على وجود درجة موافقة من طرف أفراد العينة على مدى تحقق مؤشرات التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة. ويلاحظ أن أعلى متوسط سجله المؤشر رقم (1) بمتوسط (3.833)، يليه المؤشر رقم (10) ب (3.800)، ما يعكس قوة إدراك المبحوثين لبعض أبعاد التدريب، بينما سجل المؤشر رقم (3) أدنى متوسط (3.133)، رغم بقائه ضمن مستوى "موافق". أما الانحرافات المعيارية، فقد جاءت عموماً في مستويات مقبولة (بين 0.610 و 1.041)، مما يدل على درجة تباين متوسطة في آراء أفراد العينة. وقد بلغ المتوسط العام لمحور التدريب (3.573) بانحراف معياري قدره (0.82)، وهو ما يؤكد وجود

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت -

تقييم إيجابي نسبي من طرف المبحوثين نحو واقع التدريب في المؤسسة، مع تسجيل بعض التفاوتات الجزئية التي تستدعي التعمق في تحليل المؤشرات الأضعف لفهم أبعاد القصور المحتملة.

### ب- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني

#### 1 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "الاعتمادية".

#### الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	3.900	0.547	موافق	1
موافق 02	3.833	0.647	موافق	2
03	3.600	0.855	موافق	3
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الأول	3.778	0.695	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم (11) نتائج استجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الأول "الاعتمادية"، وهو أحد الأبعاد الأساسية المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة من قبل شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت. وقد تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث عبارات رئيسية، تم تقييمها من قبل المفردات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

نلاحظ من خلال النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد بلغ (3.778) بانحراف معياري قدره (0.695)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه استجابات العينة كان في مجمله "موافق"، ما يعكس رضا عام عن مستوى

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت-

الاعتمادية التي تتصف بها الخدمة من وجهة نظر المستفيدين. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على أن الشركة تحظى بدرجة معقولة من الثقة في قدرتها على أداء الخدمة في الوقت المناسب وبنفس الكفاءة المتوقعة.

كما يوضح الجدول أن العبارة الأولى سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.900) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.547)، محتملة بذلك الرتبة الأولى من حيث الأهمية لدى أفراد العينة، مما يدل على اتفاق نسبي قوي بين المفردات حول مضمون هذه العبارة، ويُعزى ذلك غالباً إلى التجانس في تجاربهم مع الخدمة في هذا الجانب. أما العبارة الثانية فجاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.833)، تليها العبارة الثالثة بمتوسط (3.600)، ما يدل على وجود تباين نسبي أكبر في تقييم مضمون هذه الأخيرة.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج تصورات إيجابية لدى الزبائن حول بُعد الاعتمادية، وهو ما يمثل أحد المؤشرات الجوهرية على جودة الأداء المؤسسي. ويُستنتج من ذلك أن الشركة استطاعت إلى حد كبير أن تُكسب زبائنها درجة من الثقة في التزامها وموثوقيتها، وهو ما يعزز صورة المؤسسة ويزيد من رضا المتعاملين.

### 2 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ"الاستجابة"

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	3.666	0.802	موافق	2
02	3.733	0.827	موافق	1
03	3.733	0.827	موافق	1
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثاني	3.711	0.819	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالاعتماد على الجدول رقم 12، الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني من أبعاد جودة الخدمة، يمكن ملاحظة أن تقديرات أفراد العينة جاءت ضمن مستوى "موافق"، مما يدل على إيجابية اتجاهاتهم نحو هذا البعد. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.666 و3.733، وهي جميعها أعلى من القيمة المحايدة في مقياس ليكرت الخماسي (3)، مما يعكس رضى نسبياً جيداً لدى أفراد العينة تجاه المؤشرات المرتبطة بهذا البعد.

جاء المؤشر الثاني والثالث بنفس المتوسط الحسابي (3.733) والانحراف المعياري (0.827)، واحتل كلاهما الرتبة الأولى، مما يدل على أن هذين المؤشرين يحظيان بأعلى درجة اتفاق من طرف المبحوثين. أما المؤشر الأول فقد سجل متوسطاً قدره 3.666 بانحراف معياري 0.802، محتلاً بذلك الرتبة الثانية، ما يعني أن درجة الاتفاق حوله كانت أقل نسبياً من المؤشرين السابقين، لكنها لا تزال ضمن المجال الإيجابي.

أما بالنسبة للمتوسط العام لهذا البعد الفرعي، فقد بلغ 3.711 بانحراف معياري 0.819، مما يؤكد وجود اتفاق عام من طرف العينة على توفر خصائص هذا البعد بدرجة مقبولة. كما أن قيمة الانحراف المعياري توحى بوجود تجانس نسبي في آراء المبحوثين، حيث أن تشتت البيانات حول المتوسط كان معتدلاً، ما يعزز موثوقية هذا التقدير.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن البعد الفرعي الثاني يحظى بتقييم إيجابي من طرف العاملين في المؤسسة، وهو ما يمكن اعتباره مؤشراً على وجود ممارسات ملموسة تعزز جودة الخدمة في هذا الجانب تحديداً.

### 3 - عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ"التعاطف"

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال

3	موافق	0.817	3.766	01
2	موافق	0.592	3.833	02
1	موافق بشدة	0.556	4.033	03
	موافق	0.665	3.877	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثالث

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال تحليل بيانات هذا البعد أن أفراد العينة أبدوا مستوى عالٍ من الموافقة على جميع العبارات التي يتضمنها، وهو ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي البالغة (3.877)، وهي تقع ضمن فئة "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، ما يدل على وجود اتفاق عام بين المبحوثين حول إيجابية المؤشرات المرتبطة بهذا البعد. كما أن قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.665) تشير إلى درجة تجانس نسبية في آراء المبحوثين وعدم تباين كبير في إجاباتهم، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

وبالعودة إلى تفاصيل المؤشرات، نلاحظ أن العبارة الثالثة قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.033) مع انحراف معياري منخفض (0.556)، مما يعكس درجة موافقة شديدة من طرف المبحوثين، وهو ما يجعلها في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير أو الأهمية حسب رأي العينة. أما العبارة الثانية فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.833) وانحراف معياري (0.592)، تليها العبارة الأولى التي حققت متوسطاً (3.766) وانحرافاً معيارياً أعلى نسبياً (0.817) مقارنة بالعبارات الأخرى، مما يدل على بعض التفاوت في الآراء حول هذه العبارة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج قناعة المشاركين بأهمية المؤشرات المرتبطة بالبعد الفرعي الثالث، مع تباين طفيف في درجة الموافقة بين العبارات، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف الخبرات أو مدى احتكاك الأفراد المباشر بالعناصر الموصوفة في كل عبارة. وتدعم هذه المؤشرات الاستنتاج بأن هذا البعد يُعد من الأبعاد المدعومة إيجاباً من طرف العينة المستجوبة، وهو ما يمكن أن يشكل مرتكزاً عملياً لتحسين أو تعزيز عناصر هذا البعد في واقع المؤسسة محل الدراسة.

4- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الرابع:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارة المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بـ"الامان"

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الرابع.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	0.866	0.973	غير موافق	3
02	4.033	0.718	موافق	1
03	3.933	0.827	موافق	2
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الرابع	2.944	0.846	موافق	

. المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يعرض الجدول رقم 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الثلاثة المكونة للبعد الفرعي الرابع والمتعلق بـ"الامان". من خلال النظر إلى هذه القيم يمكن استخلاص العديد من الملاحظات المهمة حول تصورات أفراد العينة تجاه هذا البعد.

أولاً، يلاحظ أن العبارة رقم 02 حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو 4.033 مع انحراف معياري منخفض نسبياً قدره 0.718، مما يدل على اتفاق واضح ومترابط بين أفراد العينة حول هذه العبارة. هذا يشير إلى أن هذه العبارة تعبر عن جانب إيجابي من الأمان يشعر به أغلب المستجيبين. بالمقابل، العبارة رقم 03 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.933 مع انحراف معياري 0.827، مما يؤكد أيضاً وجود رضا أو موافقة عالية نسبياً على مضمونها، رغم وجود تباين طفيف أكبر مقارنة بالعبارة السابقة.

أما العبارة رقم 01، فقد حصلت على متوسط منخفض جداً قدره 0.866 مع انحراف معياري 0.973، وهو ما يشير إلى رفض أو عدم موافقة غالبية أفراد العينة على محتوى هذه العبارة. هذا التباين الكبير في التقييم بين هذه العبارة والعبارة الأخرى قد يعكس جوانب مختلفة أو نقاط ضعف في موضوع الأمان الذي تعبر عنه هذه العبارة تحديداً.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت-

بالنسبة للمجمل العام للبعد الفرعي الرابع، فقد كان المتوسط الحسابي 2.944 مع انحراف معياري 0.846، مما يشير إلى توجه عام موافق من قبل أفراد العينة تجاه مستوى الأمان في سياق الدراسة. هذا يعني أن أغلب المستجيبين يميلون إلى الاعتقاد بوجود مستوى جيد من الأمان، رغم وجود فروق في تقييم بعض الجوانب الفرعية كما هو واضح في العبارة الأولى.

بشكل عام، يمكن القول أن نتائج هذا البعد تعكس تفاوتاً في مستويات الرضا أو القناعة بين أفراد العينة حيال جوانب الأمان المختلفة، حيث أن هناك توافقاً إيجابياً واضحاً على بعض الجوانب، بينما توجد ملاحظات أو تحفظات على جوانب أخرى. هذا يدعو إلى أهمية التركيز على تحسين الجوانب التي تعبر عنها العبارة الأولى لتعزيز الشعور العام بالأمان في المؤسسة موضوع الدراسة.

### 5- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الخامس:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارة المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بـ"الأمان".

#### الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الخامس.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	4.000	0.643	موافق	2
02	4.000	0.643	موافق	2
03	4.100	0.480	موافق	1
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الخامس	4.033	0.593	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (16) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الفرعي الخامس "الأمان"، يمكننا استخلاص جملة من المؤشرات التحليلية التي تبرز تصورات واتجاهات أفراد العينة نحو هذا البعد.

يتبين من الجدول أن جميع العبارات الثلاث قد سجلت متوسطات حسابية مرتفعة نسبيًا، تتراوح بين (4.000) و(4.100)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة مع مضمون العبارات المتعلقة بمفهوم الأمان، حيث جاء الاتجاه العام للعينة نحو درجة "موافق" في جميع المؤشرات. ويظهر ذلك بوضوح في العبارة الثالثة التي حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.100) وانحراف معياري منخفض (0.480)، مما يعكس اتفاقًا قويًا بين المبحوثين ودرجة تشتت ضعيفة في الإجابات، أي أن معظمهم عبّروا عن إحساس متقارب من حيث إدراكهم للأمان.

أما العبارتان الأولى والثانية، فقد حصلتا على نفس المتوسط الحسابي (4.000) مع انحراف معياري متساوٍ (0.643)، ما يشير إلى مستوى جيد من الاتفاق، وإن كان التشتت النسبي في الإجابات أكبر من العبارة الثالثة. هذا الاستقرار في الاستجابات يعكس بشكل عام تقييمًا إيجابيًا من طرف أفراد العينة لمستوى الأمان الذي توفره المؤسسة.

وإذا انتقلنا إلى قراءة المتوسط الإجمالي للبعد الفرعي الخامس، فقد بلغ (4.033) مع انحراف معياري قدره (0.593)، وهو ما يدل على أن تقييم الأمان كمكون من مكونات جودة الخدمة يتسم بدرجة عالية من الإيجابية، إذ إن القيمة تفوق المتوسط المحايد (3) بهامش واضح. كما أن الانحراف المعياري يبقى في حدود ضعيفة إلى متوسطة، مما يدل على درجة من التجانس في الآراء.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن البعد الفرعي المتعلق بالأمان قد حظي بتقدير إيجابي من طرف أفراد العينة، مما يعكس إدراكهم لمدى التزام المؤسسة بتوفير بيئة آمنة وخدمة يُؤمن جانبها، وهو ما يُعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز رضا الزبائن وثقتهم في خدمات الشركة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالحوار الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم 17: اختبار اعتدالية التوزيع :

المتغير	إحصائية-K S	قيمة الدلالة Sig.	إحصائية-Shapiro- Wilk	قيمة الدلالة Sig.	التفسير
التدريب	0.218	0.001	0.883	0.003	لا يتبع التوزيع الطبيعي
جودة الخدمة	0.182	0.012	0.949	0.163	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي المعروضة في الجدول أعلاه أن متغير "التدريب" لا يتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهرت كل من قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) في اختبار Kolmogorov-Smirnov (0.001) وفي اختبار Shapiro-Wilk (0.003) أنها أقل من المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي المفترض، ما يدل على وجود انحراف عن الاعتدال في توزيع بيانات هذا المتغير.

أما بالنسبة لمتغير "جودة الخدمة"، فقد أظهرت نتائج اختبار Shapiro-Wilk قيمة دلالة بلغت (0.163)، وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن هذا المتغير يتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، على الرغم من أن قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov كانت (0.012) وهي أقل من 0.05، إلا أن هذا الاختلاف يُفسّر بأن اختبار Shapiro-Wilk أكثر دقة وملاءمة للعينات الصغيرة (أقل من 50 مفردة)، وعليه يُفضل الاعتماد عليه في هذه الحالة.

وبناءً على ما سبق، فإنه ورغم أن أحد المتغيرين أظهر انحرافاً عن التوزيع الطبيعي، إلا أنه بالنظر إلى أن حجم العينة في الدراسة بلغ 30 مفردة، وهو الحد الأدنى المقبول إحصائياً لتقريب البيانات من التوزيع الطبيعي استناداً إلى نظرية الحد المركزي (Central Limit Theorem)، فقد تم اعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

توجد تدريب على مستوى شركة التوزيع للكهرباء والغاز -وكالة عين تموشنت

1-اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد تدريب على مستوى شركة التوزيع للكهرباء والغاز -وكالة عين تموشنت
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد تدريب على مستوى شركة التوزيع للكهرباء والغاز -وكالة عين تموشنت

الجدول رقم 18: نتائج تحليل T-Test للفرضية الأولى

القيمة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	ت المحسوبة	درجة حرية	الدلالة الإحصائية
التدريب	30	3.583	0.676	4.725	29	0.00

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تهدف هذه الفرضية إلى التحقق من وجود برامج تدريبية فعلية على مستوى شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت، وذلك من خلال تقييم آراء المشاركين في الدراسة حول مدى توفر التدريب في الشركة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test) لمقارنة متوسط تقييم المشاركين بوجود التدريب مع القيمة المحايدة لمقياس ليكرت (وهي 3 على مقياس من 1 إلى 5).

تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم 15 إلى أن المتوسط الحسابي لتقييم التدريب بلغ 3.583، وهو أعلى من المتوسط المحايد، مما يعكس توجهًا إيجابيًا لدى المشاركين بوجود برامج تدريبية فعالة. كما أن قيمة T المحسوبة بلغت 4.725 مع درجة حرية 29 (تمثل حجم العينة ناقص واحد) تعكس فرقًا إحصائيًا واضحًا بين المتوسط المحسوب والمتوسط النظري.

الأهم من ذلك، تظهر قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) التي بلغت 0.00، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يدل على أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية قوية وغير ناتج عن الصدفة. بناءً على

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت -

ذلك، يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود برامج تدريب، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تدريب على مستوى الشركة.

تدل هذه النتائج على أن برامج التدريب تشكل جزءاً فعالاً من استراتيجية تطوير الموارد البشرية في شركة التوزيع للكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت، حيث يُدرك العاملون وجود هذه البرامج التي من شأنها تحسين مهاراتهم وتعزيز جودة أدائهم الوظيفي. هذا الوعي بوجود التدريب يعزز من فرص تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويؤكد اهتمام الشركة بتطوير كوادرها البشرية لمواكبة متطلبات العمل وتحدياته.

### 2- اختبار الفرضية الثانية:

التدريب يحسن من جودة الخدمة على مستوى في شركة التوزيع للكهرباء والغاز -وكالة عين تموشنت -

• الفرضية الصفرية  $H_0$  : التدريب لا يحسن من جودة الخدمة على مستوى في شركة التوزيع للكهرباء والغاز -وكالة عين تموشنت -

• الفرضية البديلة  $H_1$ : التدريب يحسن من جودة الخدمة على مستوى في شركة التوزيع للكهرباء والغاز -وكالة عين تموشنت -

### الجدول رقم 19: نتائج تحليل التباين للفرضية الثانية

المصدر	F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
التدريب	0.619**	0.000
جودة الخدمة		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تهدف الفرضية الثانية إلى التحقق من وجود تأثير إيجابي للتدريب على جودة الخدمة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت. وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لقياس ما إذا كان للتدريب تأثير معنوي على تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر الموظفين.

كما هو موضح في الجدول رقم 19، فقد بلغت قيمة F المحسوبة (0.619)، وهي قيمة موجبة تدل مبدئيًا على وجود اتجاه للعلاقة بين التدريب وجودة الخدمة. والأهم من ذلك، أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد عادة في البحوث الاجتماعية والإنسانية وهو 0.05. إن هذه النتيجة الإحصائية تعني أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جودة الخدمة بحسب مستويات التدريب، أي أن التدريب الذي يتلقاه العاملون في الشركة له تأثير معنوي وفعلي على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن. وبذلك يمكن رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير للتدريب على جودة الخدمة"، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أن "التدريب يحسن من جودة الخدمة" داخل الشركة. هذا يشير إلى أن الاستثمار في التدريب لا يعود فقط بالفائدة على الموظفين أنفسهم، بل ينعكس أيضًا على رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا الزبائن وتحسين الصورة العامة للمؤسسة، وهو ما يؤكد أهمية تضمين البرامج التدريبية المستمرة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، خصوصًا في القطاعات الخدمية الحساسة مثل توزيع الكهرباء والغاز.

### 3- اختبار الفرضية الثالثة :

توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التدريب داخل الشركة حسب سنوات الخبرة لدى العمال."

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التدريب داخل الشركة حسب سنوات الخبرة لدى العمال."
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التدريب داخل الشركة حسب سنوات الخبرة لدى العمال."

الجدول رقم 20: نتائج تحليل التباين للفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مربع المتوسط	F	الدلالة الإحصائية (Sig.)

0.790	0.349	0.171	3	0.514	بين المجموعات (Intergroupes)
		0.490	26	12.748	داخل المجموعات (Intragroupes)
			29	13.262	الإجمالي (Total)

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

أسفرت نتائج تحليل الفرضية القائلة بـ"وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التدريب داخل الشركة حسب سنوات الخبرة لدى العمال" عن عدم وجود فروق معنوية بين فئات الخبرة المهنية المختلفة. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) الذي يُستخدم للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين ثلاث مجموعات أو أكثر من متغير مستقل فئوي، وهو في هذه الحالة "سنوات الخبرة".

أظهرت نتائج الجدول أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغت 0.790، وهي قيمة أكبر بكثير من القيمة الحدية المقبولة وهي 0.05. كما أن قيمة F المحسوبة كانت 0.349، وهي قيمة منخفضة تُشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المجموعات الثلاث (أي الفئات المختلفة لسنوات الخبرة). ووفقاً لهذه النتائج، فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ ، التي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التدريب داخل الشركة حسب سنوات الخبرة، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

هذا الاستنتاج يعني أن تقييم العمال لفعالية أو مستوى التدريب لا يختلف باختلاف سنوات خبرتهم في الشركة. أي أن العمال الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ومن تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، وأولئك الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، جميعهم يرون التدريب بنفس المستوى تقريباً.

هذا قد يشير من جهة إلى وجود نمط موحد من التدريب داخل الشركة، حيث يتم تطبيق نفس البرامج والأساليب على جميع الموظفين بغض النظر عن خبرتهم. ورغم أن هذا يعكس نوعاً من العدالة والمساواة، إلا أنه

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت -

قد لا يكون بالضرورة فعالاً، خاصة إذا كانت احتياجات الموظفين من التدريب تختلف باختلاف مستوى خبرتهم ومهاراتهم.

بالتالي، قد تكون هذه النتيجة مؤشراً للإدارة لإعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية داخل الشركة، بحيث يتم تفصيل وتكييف محتوى التدريب بما يتلاءم مع مستوى خبرة العمال واحتياجاتهم الخاصة، مما يساهم بشكل أكبر في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 4-اختبار الفرضية الرابعة:

يساهم مستوى التدريب في جودة الخدمة لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت."

• الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يساهم مستوى التدريب في جودة الخدمة لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت."

• الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم مستوى التدريب في جودة الخدمة لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت."

الجدول رقم 21: نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

النموذج	R	R- deux	القيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	القيمة t	مستوى الدلالة Sig.
(الثابت)	0.61	0.383	17.39	0.429	—	4.922	0.000
	9		8				
التدريب				0.118	0.619	4.171	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

بهدف التحقق من صحة الفرضية القائلة بأن "مستوى التدريب يساهم في جودة الخدمة لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت"، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS، حيث

استُخدم التدريب كمتغير مستقل (X) وجودة الخدمة كمتغير تابع (Y) وتلخص النتائج الأساسية للتحليل في الجدول رقم (X) كما يلي:

أظهرت نتائج معامل الارتباط ( $R = 0.619$ ) وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التدريب وجودة الخدمة. ويُشير معامل التحديد  $R^2 = 0.383$  إلى أن التدريب يُفسر ما نسبته 38.3% من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الخدمة، وهي نسبة دالة إحصائيًا وتُعد مقبولة في الدراسات الاجتماعية والتطبيقية.

كما بيّن اختبار ANOVA أن قيمة F المحسوبة = 17.398 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، ويعني أن إدراج التدريب كمتغير مستقل في النموذج يُعتبر ملائمًا لتفسير التغير في جودة الخدمة.

وفيما يخص معامل الانحدار غير المعياري (B)، فقد بلغت قيمة الثابت = 2.110، بينما بلغت قيمة معامل التدريب 0.491، ما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى التدريب تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.491 وحدة في جودة الخدمة، بشرط ثبات العوامل الأخرى.

أما من حيث الدلالة الإحصائية لمعامل التدريب، فقد أظهرت النتائج أن قيمة  $t = 4.171$  بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو دال إحصائيًا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعزز قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

وبناءً على ما سبق، نستنتج أن الفرضية البديلة قد تم قبولها، أي أن مستوى التدريب يساهم بشكل دال إحصائيًا في جودة الخدمة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز - وكالة عين تموشنت. ويدل ذلك على أهمية تطوير برامج التدريب وتحسين محتواها بما يعزز من مخرجات الخدمة وكفاءتها.

### النتائج:

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجداول رقم (15) و(16)، يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيتين كما يلي:

- أجريت دراسة بحثية لتحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وتم اختبار عدة فرضيات من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت-

- الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة إيجابية وتأثير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم قبولها بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت دلالة إحصائية قوية ( $p < 0.05$ ).
- الفرضية الثانية التي تفترض عدم وجود تأثير أو علاقة بين المتغيرات تم رفضها، حيث أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً يثبت وجود علاقة بين المتغيرات.

### خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل، تم تطبيق الجانب العملي للدراسة عبر إجراء بحث ميداني على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، بهدف تقييم واقع التدريب ومدى تأثيره على جودة الخدمة. اعتمد البحث على استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين، وجمعت البيانات التي خضعت لتحليل إحصائي باستخدام برنامج .

SPSS

أظهرت النتائج أن الموظفين يقيمون إيجابياً وجود برامج تدريبية داخل المؤسسة، حيث تجاوز المتوسط الحسابي المتوقع، وأثبت اختبار T-Test وجود فرق دال إحصائياً بين التقييم الفعلي والمتوسط النظري. كما أكدت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الخدمة، مما يدل على أن التدريب يسهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير الكفاءات البشرية عبر برامج تدريبية منتظمة، وأن لهذا الاستثمار أثراً إيجابياً وواضحاً على أداء الموظفين وجودة الخدمة، مما ينسجم مع الإطار النظري الذي تناولنا فيه دور التدريب في تحسين الأداء المؤسسي. يشكل هذا الفصل أساساً قوياً لفهم واقع التدريب داخل المؤسسة ومدى تأثيره، ويؤكد أهمية استمرار تطوير البرامج التدريبية لضمان جودة مستدامة للخدمات.

خاتمة

## خاتمة

تعد مسألة تطوير أداء المؤسسات الخدمية من التحديات الكبرى التي تواجه مختلف القطاعات، وبأبي التدريب المهني كأحد أبرز الأدوات الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتحسين جودة خدماتها والرفع من كفاءة مواردها البشرية. وقد تناولت هذه المذكرة موضوع "واقع التدريب في تحسين جودة الخدمة"، محاولين من خلالها الوقوف على مدى تأثير التدريب على مستوى الأداء وجودة الخدمات داخل المؤسسات العمومية، خاصة تلك التي تمس الحياة اليومية للمواطنين كقطاع الكهرباء والغاز. وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج المهمة، نوردتها كما يلي:

- التدريب يشكل عنصراً محورياً في تنمية مهارات الموظفين وتحسين مردودهم المهني، كما يُعتبر أداة فعالة لمعالجة بعض الاختلالات في الأداء.
- هناك وعي عام لدى العاملين بأهمية التكوين المستمر، وقد أبدى العديد منهم نظرة إيجابية تجاه البرامج التدريبية المتوفرة.
- تظهر العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة كعلاقة مباشرة وتكاملية، حيث كلما تم تعزيز برامج التدريب، انعكس ذلك بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة.
- أظهرت الدراسة الميدانية أن متوسط تقييم الموظفين لوجود برامج تدريبية بلغ 3.583 على مقياس ليكرت، وهو أعلى من المتوسط النظري، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية هذه البرامج.
- أثبت اختبار T لعينة واحدة وجود فرق دال إحصائياً، ما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود برامج تدريبية فعالة في المؤسسة.
- أما فيما يخص العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة، فقد أظهر تحليل ANOVA دلالة إحصائية قوية تؤكد أن التدريب يسهم فعلياً في تحسين جودة الخدمة، وهو ما يدعم الفرضية الثانية التي تم قبولها.
- الإجابة على الفرضيات:

- الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة إيجابية وتأثير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم قبولها بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت دلالة إحصائية قوية ( $p < 0.05$ ).

- الفرضية الثانية التي تفترض عدم وجود تأثير أو علاقة بين المتغيرات تم رفضها، حيث أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً يثبت وجود علاقة بين المتغيرات
- الفرضية الثالثة التي تفترض عدم وجود تأثير لمستوى التدريب على جودة الخدمة تم رفضها، حيث أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً يدعم وجود علاقة إيجابية بين مستوى التدريب وجودة الخدمة.
- الفرضية الرابعة التي تفترض عدم مساهمة مستوى التدريب في جودة الخدمة تم رفضها، إذ أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية تؤكد أن مستوى التدريب يساهم بشكل فعال في جودة الخدمة.

#### توصيات الدراسة:

1. ضرورة تكريس ثقافة التكوين المستمر داخل المؤسسة كجزء من استراتيجيتها الإدارية.
  2. تصميم برامج تدريبية تتماشى مع الاحتياجات الحقيقية للموظفين ومناصبهم.
  3. تقييم أثر التكوين بصفة دورية وربطه بمؤشرات أداء واقعية.
  4. إشراك الموظفين في بناء وتصميم محتوى الدورات التدريبية لضمان انخراطهم الفعلي.
  5. ربط التدريب بمكافآت أو تحفيزات مهنية لرفع دافعية الموظف وتحقيق أقصى استفادة.
- إن نجاح أي مؤسسة خدمية في تحقيق الجودة المرجوة لا ينفصل عن الاستثمار الفعلي في رأس مالها البشري، ويظل التدريب أحد أنجع الآليات لتحقيق هذا الهدف وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- إبراهيم حسن بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت لبنان، 2002، ص: 236.
- احمد احمد محمود، تسويق الخدمات الاليسكندرية فية مدخل نظري - تطبيقي . 1. عمان دار البركة للنشر والتوزيع، 2001.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب ، 2000 .
- أحمد صفر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، د.ب، 1997.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004.
- توفيق مُجّد عبد المحسن الوزن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي و دار النهضة العربية، مصر، 2006.
- حسن احمد الطعاني التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2009.
- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- زهير حسنين الهيتي، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات الخدمية والإنتاجية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001 .
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2005.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عبد الرحمن بن عنتر إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية، د ب، 2010.
- عقلة مُجّد المبيضين وأسامة مُجّد جرادات التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة ، د سن.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب، مصر، 2011.

- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- مُجَّد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات الطبيعة العربية. عمان ، عمان ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- مُجَّد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزي، الإسكندرية مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، 2000.
- مُجَّد عبد الفتاح مُجَّد التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دب، 2003.
- منير نوري، فريد كورتل إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي ، عمان، 2011.
- مهدي حسن زويل، إدارة الأفراد دار مجدلاوي للطباعة والنشر، ط3، عمان، 1998.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- نادر أحمد أبو شيخة ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- وليام تريستي، تصميم نظم التدريب والتطوير تر سعد احمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

#### ثانيا: الأطروحات والمذكرات الجامعية:

##### أ-رسائل الدكتوراه

- إلهام عطاوي ، جودة الخدمات وأثرها على أداء البنوك : دراسة ميدانية، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، تخصص مالية قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجيلالي اليباس سيدي بلعباس 2014-2015.
- أو سليمان سمية، استراتيجية جودة الخدمات وأثرها على تحقيق و تنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث " ل م د"، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية قسم التنظيم السياسي و الإداري، كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2021/2022.

##### ب-الماجستير:

- رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
- عائشة عتيق ، جودة الخدمات الصحية في المنظمات العمومية الجزائرية دراسة حالة المنظمة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة ( مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق دولي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2012.
- مُجدد عبد الله البقمي الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، 2008.
- مليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية و التسيير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر، 2008/2007.

#### ج-الماستر:

- اولاد هدار ساعد عبد العزيز و بولعتيقة و فيق، دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية دراسة حالة مؤسسة "فندق الجنوب" سياحية بولاية غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019/2018.

#### ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية:

- ساجت كاظم الحسين، عليوي، عبد الناصر، عبد الرضا، عباس ليلي جميل، أثر جودة الخدمات المصرفية في تعزيز رضى الزبون، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في مصرف الرافدين، فرع قرطبة الكويت، جامعة تكريت كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 16.
- طه علي نايل، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوة لإنتاج المواد الانشائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 36، 2013.
- عبد القادر بابا، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- عبد القادر بريش، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2005.

#### رابعا: المواقع الالكترونية :

- مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للمكفايات الإدارية، على الموقع: <http://www.uqu.edu.saudi/humanities/voll4/f6.htm> تاريخ الولوج 2025/04/19 على الساعة: 10:15.

خامسا: المراجع الأجنبية:

- Bruncher.JC, SAV du service qpres vente au service client, collection fonction de lentreprise, edition DUNOD, paris, 2011 .
- Claude Vilcot, Hervet Leelet, Indication Qualité en Santé, Certification et Evaluation des Pratiques Professionnelles. 2eme édition. France: Afnor, 2006.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A, and Berry, Leonard L, A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol64, N°.1.
- Philippe Champy et Christiane Etévé. Dictionnaire encyclopédique de education et de la formation. Ed Nathan université. Paris. 1998.

قائمة

الملاحق



قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و العلوم التسيير.

قسم : علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ؛ أما بعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " واقع

التدريب في تحسين جودة الخدمة". نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات التي

نرجو من سيادتكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية, علما ان المعلومات المدونة كافة ستتم بالسرية والأمانة

العلمية والتي تستخدم لغرض البحث العلمي فقط . ولكم منا جزيل الشكر .

تحت إشراف الأستاذة:

أ. أوكبدان سناء

من اعداد:

بوجراف فتحي

أحمد عيسى هشام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

انثى

ذكر

السن :

بين 25 سنة و 35 سنة

بين 36 سنة و 45 سنة

أقل من 25 سنة

أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي :

## فهرس المحتويات

ثانوي أو أقل  ليسانس  ماستر  ماجيستر أو دكتوراه   
الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة  15 سنة وأكثر

الجزء الثاني:

المحور الأول: التدريب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر لك المؤسسة فرصة للتدريب					
02	محتوى التدريب المعتمد في المؤسسة يتوافق مع احتياجاتك					
03	توجد مساواة في منح وتوزيع الفرص التدريبية بمؤسستك					
04	تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة في التدريب					
05	محتوى التدريب المعتمد في المؤسسة يتوافق مع احتياجاتك					
06	يتم استخدام الوسائل والتكنولوجيات اللازمة في العملية التدريبية					
07	يمنحك التدريب الكفاءة اللازمة لتقديم الخدمة					
08	يساهم التدريب في دعم تفكيرك الإبداعي					

## فهرس المحتويات

					استفدت من البرامج التدريبية التي خضعت لها	09
					يساهم التدريب في تحسين معاملتك مع المستفيدين من الخدمة	10

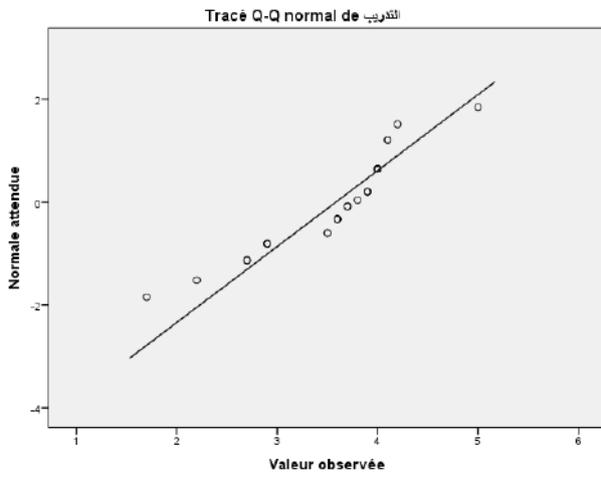
### المحور الثاني: جودة الخدمة

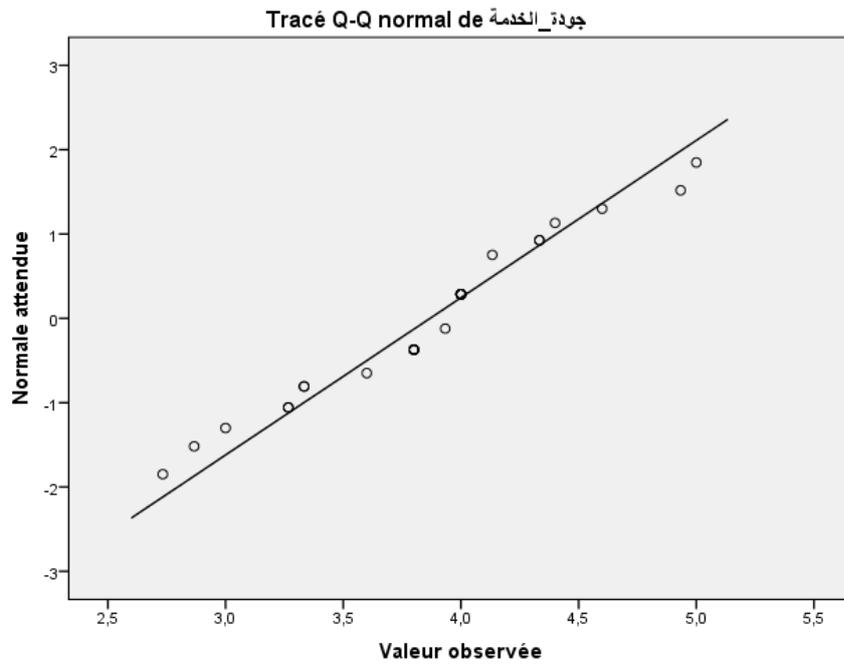
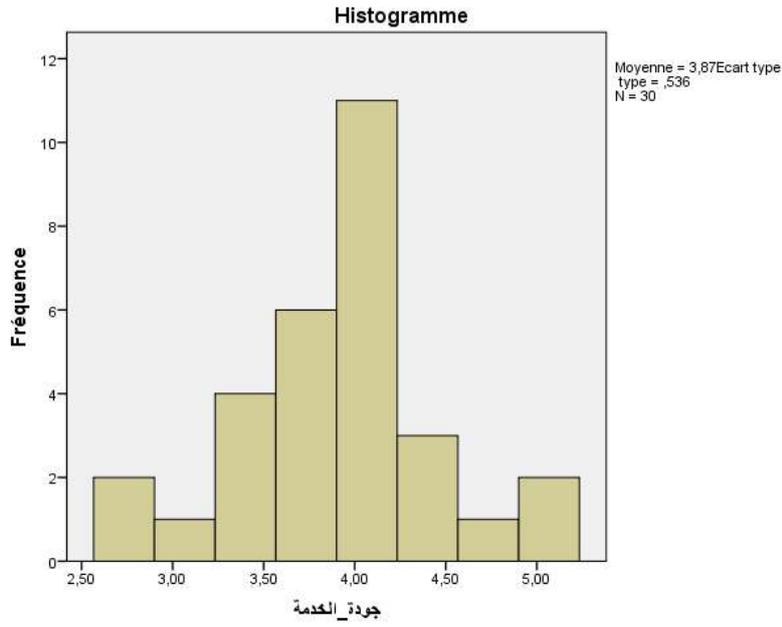
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: الاعتمادية					
01	تولي مؤسسة سونلغاز اهتمامًا كبيرًا لمشاكل الزبائن وتضعها ضمن أولوياتها					
02	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تقديم خدماتها بأعلى مستوى من الجودة والدقة.					
03	تلتزم مؤسسة سونلغاز بالوفاء بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها للزبائن.					
	البعد الثاني: الاستجابة					
04	يحرص موظفو مؤسسة سونلغاز على تلبية طلبات الزبائن على الفور					
05	يحصل الزبائن على خدماتهم في مدة زمنية قصيرة					
06	تستجيب مؤسسة سونلغاز بسرعة وفعالية لشكاوى الزبائن					
	البعد الثالث: التعاطف					

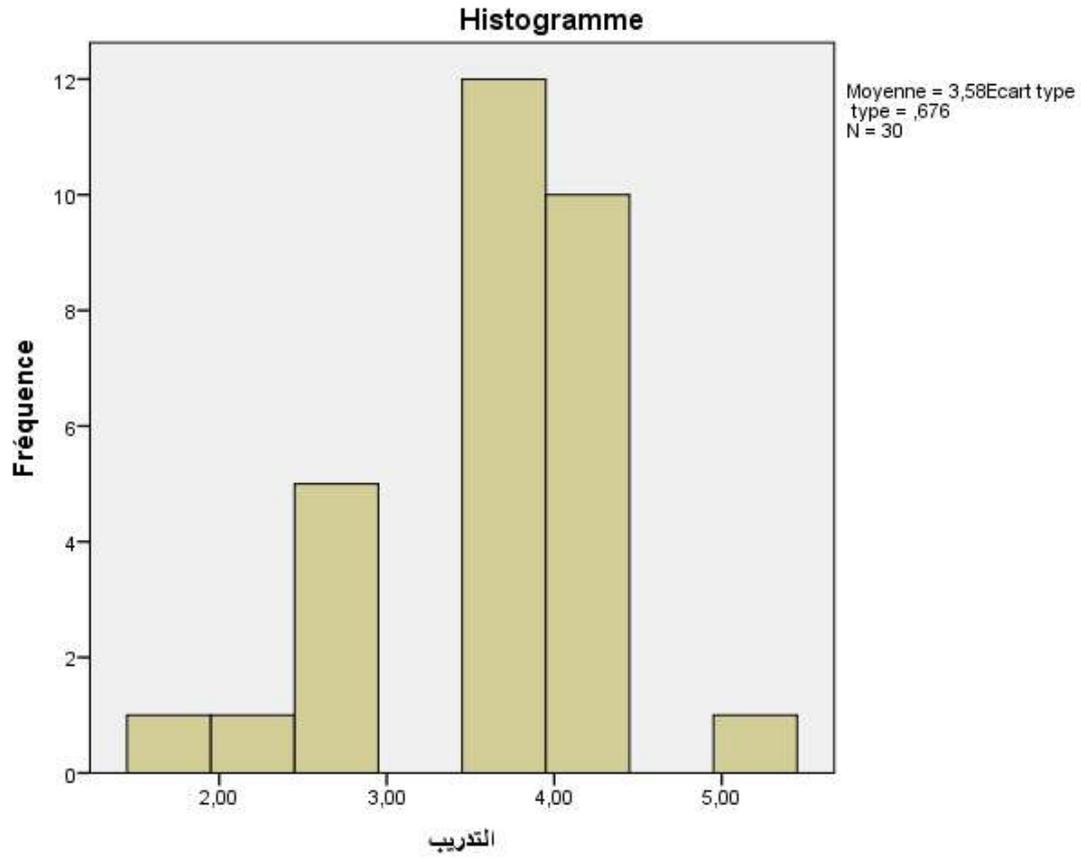
## فهرس المحتويات

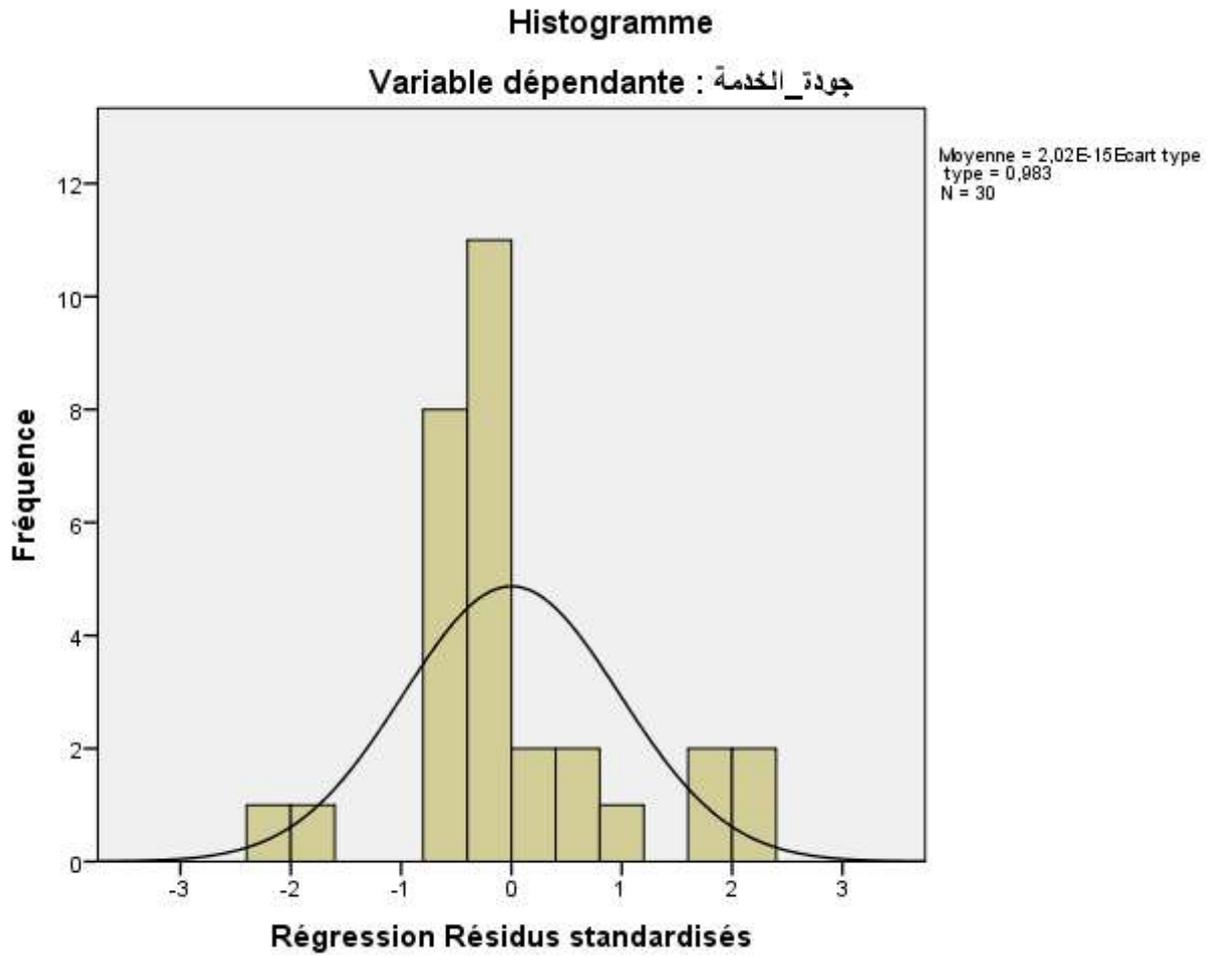
					تحرص مؤسسة سونلغاز على توفير العناية اللازمة لكل زبون	07
					تضع مؤسسة سونلغاز رضا الزبون في مقدمة أولوياتها	08
					يحرص موظفو مؤسسة سونلغاز على التعامل بلباقة واحترام مع الزبائن	09
					<b>البعد الرابع: الأمان</b>	
					يشعر الزبائن بالثقة والاطمئنان عند التعامل مع موظفي مؤسسة سونلغاز	10
					يتمتع موظفو مؤسسة سونلغاز بالمعرفة الكافية للرد على أسئلة الزبائن واستفساراتهم بدقة	11
					يسهم سلوك الموظفين في تعزيز ثقة الزبائن بالمؤسسة من خلال تعاملهم المهني والودود	12
					<b>البعد الخامس: الملموسية</b>	
					تمتلك مؤسسة سونلغاز معدات وأجهزة تقنية حديثة ومتطورة	13
					تحرص مؤسسة سونلغاز على تقديم التسهيلات المناسبة لضمان راحة الزبائن.	14
					تتميز مواقع وفروع مؤسسة سونلغاز بسهولة الوصول إليها	15

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS









Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : جودة\_الخدمة

