

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

دور التدريب في تحسين جودة الخدمة:

رواسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي معروف فوع الميلية -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات

إعداد الطالبتين:

- إيناس خنيفر
- أمينة بكيري

تم تقييمها من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	بولحية الطيب
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذة محاضرة (ب)	حفاظ زحل
ممتحنا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	ليثيم خالد

السنة الجامعية 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

دور التدريب في تحسين جودة الخدمة:

رواسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي معروف فوع الميلية -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات

إعداد الطالبتين:

- إيناس خنيفر
- أمينة بكيري

تم تقييمها من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	بولحية الطيب
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذة محاضرة (ب)	حفاظ زحل
ممتحنا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	ليثيم خالد

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَجْمَعُ

١٤٣٨ هـ

## كلمة شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا وسدد خطانا وأعطانا القدرة والعزيمة على إنجاز هذا العمل وإتمامه بخير فالحمد لله حمدا كثيرا...

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "حفاظ زحل" على كل ما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات التي ساهمت في إطرء موضوع دراستنا فلها منا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الجامعي ونخص بالذكر أساتذة قسم العلوم التجارية.

ونتقدم بشكر كبير للأستاذة الموقرة "درويش صفية" على ما قدمته لنا من مساعدة.

وندين بالشكر أيضا إلى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية على تعاونهم معنا وتقديمهم لنا تسهيلات ومعلومات التي ساعدتنا في إجراء بحثنا.

إيناس وأمينة



## إهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أخطاها بثبات بفضل من الله عز وجل

إلى من أفضلها على نفسي، إلى من ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي إلى

حبيبة قلبي بهجتي وسعادتي (أمي الحبيبة الغالية...)

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا أختم بحث تخرجي بكل همة

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي وساعدني من بعيد أو قريب

إلى الأبوين والأهل والأصدقاء والأساتذة الكرام وبهجة حياتي صغيري "جاد علي" أهديكم بحث

تخرجي.....

إيناس

## إهداء

الحمد لله الذي بفضلله أتممت هذا العمل

أتقدم بالشكر إلى قطعة من قلبي وأعلى ما أملك في هذه الحياة أمي والتي بفضل دعائها وتحفيزها لم

أصل إلى ما عليه أنا الآن....

وإلى أبي وإخوتي وعائلتي الكبيرة التي كانت لي خير السند في مشواري هذا، وكل أساتذتي والدكاترة

الذين ساهموا في تعليمنا، وزملائي وزميلاتي وأغز صديقاتي وكل من ساعدني ولو بكلمة بسيطة من

قريب أو من بعيد، وإلى بهجة عائلتي علي الصغير.

وأخيرا أدعو الله عز وجل أن يجعل هذا العمل علما ينتفع به.

أمينة



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التدريب ودوره في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان لجمع البيانات اللازمة. حيث وزع على 50 فرد وهي عينة الدراسة المتمثلة في مجموع الموظفين في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية وتم استرجاع 46 من المجموع الكلي. وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين التدريب وتحسين جودة الخدمة وهي علاقة متوسطة. وكنتايج أخرى تبين لنا أن المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة التي تمكن الموظفين من تقديم الخدمات في أحسن صورة لها.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الجودة، جودة الخدمة، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

**Study summary:**

This study aimed to identify the importance of training and its role in improving the quality of service at the Public Institution for Neighborhood Health, Sidi Maarouf, El-Milia Branch. To achieve the goal of the study, the descriptive analytical method was relied on through a questionnaire to collect the necessary data, which was distributed to 50 individuals, which is the sample of the study represented by the total employees of the Public Institution for Neighborhood Health Sidi Maarouf, El-Milia branch, and 46 were retrieved from the total. To verify the validity of the study's hypotheses, we relied on a set of statistical methods and based on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a correlation between training and improving service quality. It is an average relationship. As other results, we found that the institution does not organize training courses by relying on modern technology that enables employees to provide services in its best form

**Key worlds :** Training, Quality, Service Quality, Public Health Institution.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الإهداء
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال والجداول
/	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
06	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
08	المطلب الأول: مدخل حول التدريب
08	أولاً: مفهوم التدريب
10	ثانياً: أسس التدريب
11	ثالثاً: مبادئ التدريب الفعال
12	رابعاً: أنواع التدريب
15	خامساً: مراحل التدريب
19	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي حول جودة الخدمة
19	أولاً: مفهوم الخدمة
20	ثانياً: ماهية جودة الخدمة
29	المطلب الثالث: علاقة التدريب بتحسين جودة الخدمة
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية



36	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
40	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة
40	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
40	ثانياً: مصادر الحصول على البيانات
41	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
41	أولاً: صدق الأداة
45	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
46	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
46	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة
46	أولاً: الجنس
47	ثانياً: العمر
48	ثالثاً: المستوى التعليمي
49	رابعاً: المنصب الوظيفي
50	خامساً: الأقدمية في المؤسسة
51	المطلب الثاني: عرض نتائج فقرات الاستبيان
51	أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة عن المحور الأول
57	ثانياً: عرض وتحليل فقرات المحور الثاني
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
59	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

60	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	قائمة المراجع والمصادر
75	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	خطوات عملية التدريب	01
22	أهداف الجودة	02
23	مفهوم جودة الخدمة	03
27	نموذج جودة الخدمة	04
41	متغيرات الدراسة	05
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
49	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	09
50	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	10

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	الارتباط بين الجودة و الربحية	01
40	يمثل التوزيع لمقياس لكارث	02
41	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	03
42	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تصميم البرنامج التدريبي	04
42	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد أنواع وأساليب التدريب	05
43	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تقييم التدريب	06
44	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تحسين جودة الخدمة	07
44	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	08
45	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	09
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10

47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
49	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	13
49	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	14
51	عرض نتائج فقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	15
52	عرض نتائج فقرات بعد تصميم البرنامج التدريبي	16
53	عرض نتائج فقرات بعد أنواع وأساليب التدريب	17
55	عرض نتائج فقرات بعد تقييم التدريب	18
56	عرض نتائج فقرات بعد تحسين جودة الخدمة	19
59	اختبار التوزيع الطبيعي	20
59	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	21
62	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	22

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
75	القائمة الاسمية للأعضاء المحكمين لأداة الدراسة	01
76	استمارة الدراسة	02
82	مخرجات تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS	03
82	ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ-مخرجات برنامج SPSS-	04
82	اختبار التوزيع الطبيعي	05
82	توزيع أفراد العينة حسب السمات الشخصية	06
84	نتائج تحليل عبارات المحور الأول لأداة الدراسة	07
85	نتائج تحليل عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة	08
86	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	09
90	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	10

# مقدمة

يعد التدريب من أهم أساليب تنمية المورد البشري وإعداد الإطارات البشرية مؤهلة وكفؤة، يمكّن الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، والتي ينبغي أن تعزز قدرة الموظفين في استخدام الأساليب والاستراتيجيات المعرفية والسلوكية المفيدة لتطبيق نتائج تدريبهم على وظيفتهم، بما ينعكس إيجابيا 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.

تظهر أهمية التدريب في تنمية مهارات الأفراد وخبراتهم، بما ينعكس على مجالات العمل المختلفة، وذلك بتنمية معارفهم، وتصويب اتجاهاتهم باستمرار، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة، حيث أن الفرد في المؤسسة يمثل مورد حقيقي ومصدر التقدم فيها، فمن خلال التدريب تستطيع المؤسسة مواجهة مختلف التحديات في مجالات عملها، وتتوقف فعاليتها على مراعاة المؤسسة لبعض الشروط في العملية التدريبية، بالإضافة إلى توفر مهارات لدى المدرب، ولتقديم خدمة ذات جودة عالية يجب أن يكون الأفراد القائمين على تقديم الخدمات ذوي كفاءة على أساسا التدريب والمهارات والخبرة المناسبة، وهذا يتحقق من خلال التدريب الفعال وتحديد احتياجات العملية التدريبية التي تؤدي إلى نشر ثقافة الجودة في المؤسسة، وبالتالي فهم الأفراد العاملين متطلبات الجودة، والسعي بالطريقة المثلى لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

إن موضوع جودة الخدمة أصبح هاجسا لكل مؤسسة خدمية، ولقد واجهت هذه المؤسسات صعوبات في تقديم خدمات ذات جودة بسبب خصائصها المعقدة مقارنة بالسلع، وبالتالي لجأت هذه المؤسسات إلى انتهاز وسائل علمية وإدارية متطورة لتحقيق الجودة التي تعتبر من أهم الوسائل لكسب رضا العميل والتميز على باقي المنافسين، حيث أصبح العملاء أكثر اهتماما وإدراكا بالجودة.

### أولا: إشكالية الدراسة

تزايدت في عصرنا الحالي المنافسة بين المؤسسات الخدمية، نظرا للتغيرات التي يشهدها سوق الخدمات، وأصبحت المؤسسات تسعى بأفضل الطرق إلى تحقيق معايير الجودة من خلال تطبيقها لمفهوم الجودة لتحسين الخدمة المقدمة، ومن هذه الطرق تدريب الأفراد والجماعات على تقديم الخدمة بالطريقة التي تحقق متطلبات المستفيدين من الخدمة.

لقد أكدت الدراسات الأكاديمية السابقة في هذا المجال أن عدم إعطاء أهمية للتدريب له نتائج سلبية كبيرة كانخفاض مستوى الخدمة المقدمة، وانخفاض مردودية التكنولوجيا، إضافة إلى ما تتحمله المنظمات من نفقات وتكاليف إضافية هي بالأساس بغنى عنها، وهذا ما ينعكس على أداء الفرد وأداء المنظمة.

بناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال صياغتها التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف- فرع الميلية - ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما دور تصميم البرنامج التدريبي في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما دور أنواع وأساليب التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما دور تقييم البرنامج التدريبي في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية والتساؤل الرئيسي تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف- فرع الميلية - عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضيات الفرعية: وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).



- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع وأساليب التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**ثالثا: أهداف الدراسة، تهدف الدراسة إلى:**

- التعرف على ماهية التدريب وجودة الخدمة.
- التعرف على دور التدريب في تنمية الأفراد وتحسين قدراتهم، وأهميته في تحسين الخدمة المقدمة.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتدريب موظفيها.
- استعراض مستوى الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.
- تسليط الضوء على علاقة التدريب بتحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة.

**رابعا: أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- يعتبر التدريب من أهم أساليب تنمية المورد البشري، من أهم المواضيع التي كانت ولا زالت معظم الدراسات تركز عليها لما لها من دور فعال في تنمية الفرد في المنظمة بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة.
- أهمية وضرورة الاهتمام بموضوع جودة الخدمة وتحسينها في الوقت الحاضر.
- تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية التدريب في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف .

**خامسا: أسباب اختيار الموضوع**

- الاهتمام الشخصي بموضوع تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الخدمية بتدريب أفرادها.

- اعتبار العملية التدريبية موضوعاً أساسياً في عصرنا الحالي لئلا يترتب مباشرة بتطوير المؤسسة وتحسين أداء مواردها البشرية.
- يعتبر التدريب من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الخدمية نظراً لمساهمة في تحسين الأداء البشري بما فيه من جودة الخدمة المقدمة.

#### سادساً: حدود الدراسة

- الإطار الزمني: امتدت فترة إعداد هذه الدراسة بين شهري فيفري وجوان 2022.
- الإطار المكاني: اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من عدة مصادر مختلفة من كتب، مجلات، أطروحات، أما الدراسة التطبيقية فقد تمت على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي معروف فرع الميلية-.
- الإطار البشري: تتمثل في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي معروف فرع الميلية-.
- الإطار الموضوعي: لقد تم التطرق في هذا البحث لمختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمة هذا فيما يخص الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية لمعرفة وتحليل دور التدريب في تحسين جودة الخدمة.

#### سابعاً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وإجابة على الإشكالية المطروحة، وللتأكد من صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وهذا لغرض الوصف الدقيق والتفصيلي لمتغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال إجراء الدراسة الميدانية ب الاعتماد على الاستبيان، حيث تم استعمال التحليل الإحصائي للبيانات التي قمنا بجمعها من عينة الدراسة ومعالجتها وتحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS26".

#### ثامناً: صعوبات الدراسة

- نقص المراجع بالمحور المتعلق بجودة الخدمة.
- تأخر الحصول على موافقة إدارة المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

#### تاسعاً: هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ولتأكيد أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة، تم الاعتماد على طريقة IMRAD (And Discussion Introduction, Method, Results) وهي طريقة تعطي اهتماما ونسبة أكبر لمساهمة الباحث بالاعتماد على خطوات علمية صحيحة و ممنهجة وليس الاهتمام بالتوازن الشكلي للدراسة على حساب سلامة التحليل العلمي، وعليه تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية للدراسة وقد شمل أساسيات حول التدريب ومراحله وكذا جودة الخدمة والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فقد تناول الأدبيات التطبيقية للدراسة من خلال التطرق لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية للموضوع حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرضنا فيه طريقة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن نتائج الدراسة وتحليلها.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

**تمهيد:**

تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح التي من شأنها إنجاز المؤسسات، ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توفير مفهوم واضح للتدريب ولأطراف العملية التدريبية من مدرب إلى متدرب، والعمل على الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، وإتباع الأساليب الحديثة التي تنمي مهارات ومعارف العاملين، التي ينتج عنها التحسين من جودة الخدمة، والعمل في وقتنا الحالي أصبح أكثر وعياً بموضوع جودة الخدمات المقدمة وأكثر اهتماماً بها، حيث يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تعمل على تحسين جودة الخدمة.

وقد جاءت هذه الدراسة بهدف معالجة مفهوم التدريب وجودة الخدمة، وعلاقة التدريب بتحسين جودة الخدمة، إضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ومقارنتها بالدراسة الحالية مع تحديد أهم ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل:

- المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب وجودة الخدمة، وهذا من أجل توضيح وتبسيط المفاهيم المتعلقة بالدراسة، حيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يستعرض بعض المفاهيم الأساسية عن التدريب، أما المطلب الثاني فهو يتعلق بالمفاهيم العامة حول جودة الخدمة، أما المطلب الثالث فيتناول العلاقة بين التدريب وتحسين جودة الخدمة.

### المطلب الأول: مدخل حول التدريب

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الإطارات البشرية من أجل تطوير كفاءاتهم بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم التدريب:

**1- تعريف التدريب:** لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، نعرض البعض منها:

- عرف بعض الباحثين التدريب "بكونه نشاطا مخططا يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها"<sup>1</sup>.

- كما يعرف بأنه "عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، انه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة أو هو جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين، وبهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص224.

مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص270.

-وفي تعريف آخر "يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"<sup>1</sup>.  
من خلال ما سبق، نستنتج أن التدريب عملية مخططة تهدف إلى تعديل إيجابي في مهارات ومعارف وخبرات الأفراد بما يساهم في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2- أهمية التدريب: للتدريب أهمية بالغة نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- إن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- إن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- إن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية اتجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- إن التدريب يكسب المتدرب أفاقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها أو التقليل من آثارها على الأداء.
- إن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص78.

<sup>2</sup> صلاح صالح معمار، التدريب: الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دييونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص14.

3-أهداف التدريب: إجمالاً فإن التدريب تتمركز أهدافه في محورين الأول يهتم بتزويد المتدربين بالمعلومات والثاني يعطي جل اهتمامه لتعديل سلوكهم والارتقاء بمهاراتهم وأداءهم وتفصيلاً فإن من أهداف التدريب<sup>1</sup>:

-رفع كفاءة المتدربين الوظيفية وصقل مواهبهم.

-زيادة الكفاءة الإدارية وتحسين أسلوب الأداء والكفاءة.

-تحقيق رغبات المتدربين وإشباع حاجاتهم وإثراء نموهم المعرفي.

-تأهيل المتدربين معرفياً ومهارياً وسلوكياً لشغل وظائف أعلى.

-التدريب يكمل ويساند عملية اختيار الموظفين الجدد.

-توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية.

-توفير نسق من القيم والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة لجميع العاملين بها.

-الاستفادة من التجارب النوعية ونقل الخبرات للأجيال القادمة.

-رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية وتحسين نتائج العمل.

-تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل وحل مشكلاتهم.

-زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الثقة في النفس.

-تنمية شعور الموظف بالانتماء للمهنة والمؤسسة وتوثيق العلاقات الإنسانية.

ثانياً: أسس التدريب:

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب ومن هذه الأسس مايلي<sup>2</sup>:

-أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.

<sup>1</sup>احمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص13.

<sup>2</sup>حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2002، ص ص17-18.



- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.
- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.
- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

### ثالثا: مبادئ التدريب الفعال:

- تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها وهي<sup>1</sup>:
- **الاستمرارية:** فالتدريب طبقا لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة بل هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة.
  - **الشمولية:** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها، كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.
  - **التدريب نظام متكامل:** يقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.
  - **ديناميكية ومرونة التدريب:** التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره لما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها.

<sup>1</sup>مدحه بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة-دراسة حالة مؤسسة سون لغاز تبسة، مجلة روى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، العدد9، الوادي، الجزائر، ديسمبر2015، ص 237.

-التدرج والتفرد في التدريب: أي تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.

-مبدأ العائد والتكلفة: ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منه.

#### رابعاً: أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

#### 1-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

أ- توجيه الموظف الجديد: قبل مباشرة الموظف لعمله، يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها: الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب - التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات، والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين، ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبياً خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما يجب عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلات، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان بأنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف ماهراً، ونموذجاً يقتدى به.

<sup>1</sup>عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-89.

ج-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، وبالتالي لا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في تحول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة<sup>1</sup>.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، كما يحدث ذلك عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، تحتاج لبرنامج تدريبي تزوده بمعارف ومهارات إدارية وإشرافية<sup>2</sup>.

هـ - التدريب للتهيئة على التقاعد: نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، ويتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

2-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: ويتم تقسيم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

أ-التدريب المهني: يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية كأعمال البناء والنجارة واللحام وغيرها، وهنا نجد الأسلوب المتبع هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب في بعض المهن<sup>3</sup>.

ب- التدريب التخصصي: يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة، مثال ذلك وظائف الأطباء، والمهندسين، والمحاسبين، ويشمل هذا النوع على العمال الجدد وحتى القدامى، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

<sup>1</sup>منى ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دارا لفكر العربي، القاهرة، 1998، ص ص114-117.

<sup>2</sup>مرجع سبق ذكره، ص117.

<sup>3</sup>صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة إشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص277.

ج - التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات وتوجيهه وقيادة، وتحفيز واتصال.

### 3-أنواع التدريب حسب مكانه: ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- التدريب داخل المؤسسة: يعرف التدريب الداخلي على أنه "أنشطة تعليمية معدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المؤسسة وتجذب الأفراد اللذين يعملون فيها".

فقد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها<sup>1</sup>.

ب- التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي بمؤسسات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة ) أو بالالتحاق ببرامج حكومية، أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات<sup>2</sup>.

4-التدريب حسب الزمن: يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوعه كما يلي<sup>3</sup>:

أ- التدريب قصير الأجل: غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب بإعطاء فكرة عامة، وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوبه عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يملك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص326.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص327.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص142.

ب - التدريب طويل الأجل: يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها حصول المتدرب على معلومات كافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يملك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن عيوبه طول الفترة الزمنية للتكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

**خامسا: مراحل التدريب:** إن تدريب الأفراد عبارة عن عملية من أربع خطوات هي<sup>1</sup>:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية.

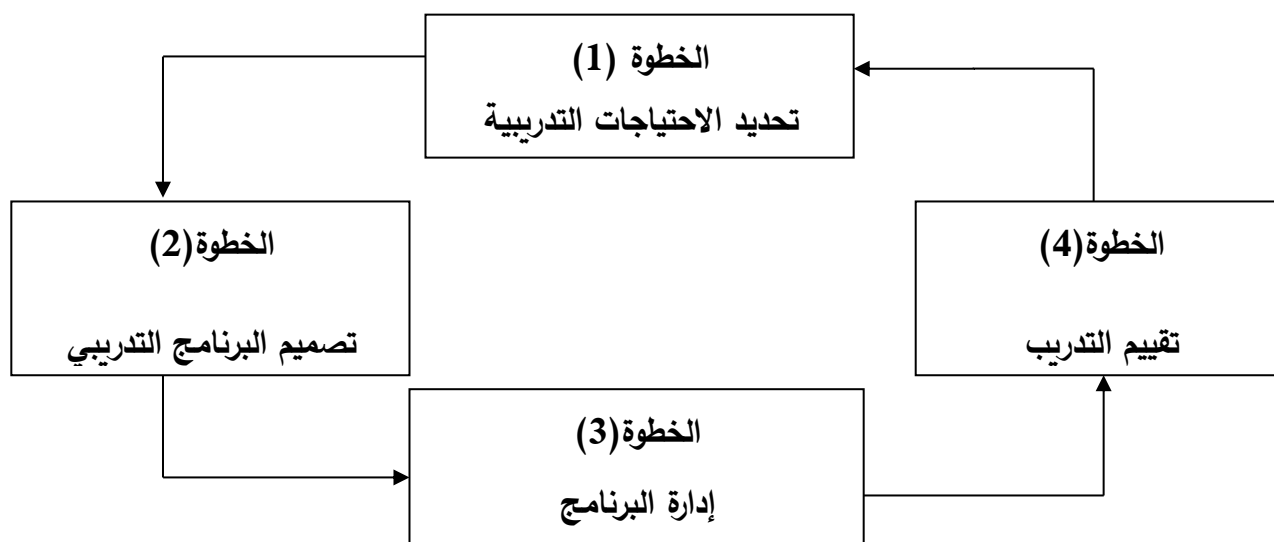
2-تصميم(تخطيط)البرنامج التدريبي.

3-إدارة(تنفيذ)البرنامج التدريبي.

4-تقييم البرنامج التدريبي.

ويمكن تلخيص هذه الخطوات الأربعة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1):خطوات عملية التدريب



المصدر:هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع،

<sup>1</sup>هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص129.

عمان، الأردن، 2010، ص129.

وفيما يلي شرح موجز لكل خطوة من الخطوات الأربع الواردة في الشكل:

#### أ-تحديد الاحتياجات التدريبية:(Determining Training Needs)

إن الاحتياجات التدريبية هي تغيير من الأفراد والمطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات التالية، والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها<sup>1</sup>:

-الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه، لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

-الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل، أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات.

-الحالة التي تقرر فيها إدارة المنظمة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية أو إحلال الحاسب الآلي محل الحاسبات اليدوية التقليدية.

-الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل.

-الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها مجالات معلومات أو مهارات فرد أو مجموعة يتطلب تطويرا أكثر من أجل زيادة إنتاجية ذلك الفرد أو تلك المجموعة.

<sup>1</sup>هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

**ب-تصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي: (Designing The Training Program)**

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يمر بمراحل متعددة وهي<sup>1</sup>:

-تحديد أهداف البرنامج.

-تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها.

-وضع المنهاج التدريبي الذي يحتوي على موضوعات التدريب.

-اختيار أسلوب أو أساليب التدريب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب.

-اختيار المدربين ومؤهلاتهم وصفاتهم.

-تحديد مكان التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها.

-تحديد فترة برنامج التدريب وتختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لعدة اعتبارات.

-توفير مستلزمات التدريبي مثل،مكان التدريب،الأدوات والمعدات والوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب استعمالها، كما يشمل ذلك إعداد المطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج وما شابه.

**ج-إدارة (تنفيذ) البرنامج التدريبي: (Administerin The Training Program)**

بعد تصميم البرنامج التدريبي يأتي دور تنفيذ البرنامج التدريبي أو ما يمكن أن يطلق عليه "تدريب الأفراد" وهذه الخطوة مهمة جدا إذ فيها يتبين مدى سلامة تصميم البرنامج التدريبي، وينعكس نجاحها أو فشلها إيجابيا أو سلبيا على الخطوة التالية والمتعلقة بتقويم البرنامج التدريبي.

يمكن في هذه المرحلة استخدام عدد من الأساليب التدريبية سواء لنقل المعلومات إلى المتدربين أو لتطوير مهاراتهم التي هي بحاجة إلى التطوير، ومن هذه الأساليب ما يلي:

---

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، ص 132.

1- أسلوب المحاضرة: حيث يحاضر المحاضر في المتدربين بأسلوب كتابي أو شفوي.

2- التطبيق العملي: حيث يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام المتدربين مع شرح نظري وعملي.

3- أسلوب دراسة الحالات: وهو أسلوب تدريبي يقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تحليلها وتقديم حل لها، ومن ثم تجتمع المجموعات لشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقراره وتناقشه كما أنها توفر مناقشات مجدية ومستقيضة بين المشاركين ولذا فهي فرصة لإثبات وتمتين القابليات لهم ويتم تطوير القابليات التحليلية من خلال وضع بعض المحددات لعملية اتخاذ القرار منها النقص في المعلومات أو في الموارد البشرية أو بعض المحددات التي تطور من إمكانيات المشاركين في اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

4- النقاش المخطط: والذي يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة ويستهدف هذا الأسلوب في التدريب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على مجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها.

5- تمثيل الأدوار: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية بالسلوك المتدرب كطرف مباشر فيها ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا.

6- المباريات الإدارية: يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر يتراوح عدد أفراد كل مجموعة من (5-7) أفراد تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

7- تدريب الحاسوبية: وطبقا لهذا الأسلوب يقوم المتدربون على شكل مجموعات صغيرة تتكون من (8-12) فردا تحت إشراف اختصاصي نفسي بمصارحة بعضهم بأدائهم في سلوك كل منهم اتجاه الآخر مع مراعاة الصراحة

---

<sup>1</sup>يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي المتكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص292.



الكاملة وتداعي الأفكار، والهدف من ذلك هو أن يصبح كل فرد واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين، بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية خاصة إذا كان لها تأثير شيء عليهم<sup>1</sup>.

#### د-تقييم البرنامج التدريبي:(Evaluating The Training Program)

تعرف عملية التقييم بأنها: "معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، وبيان نقاط القوة والضعف بالبرنامج حتى يمكن تجاوزها في البرامج القادمة وتصبح أكثر فاعلية"<sup>2</sup>.

وتهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى:

-تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب وإيصال المادة التدريبية للمندربين.

-معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده، تخطيطه وتنفيذه، وبالتالي معرفة أسبابها من أجل العمل على تجنبها وتلافيها مستقبلا.

-إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين ومدى فاعلية البرنامج التدريبي بشكل عام<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي حول جودة الخدمة

يعتبر تحقيق مفهوم جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة خدمية الوصول إليها، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومتكاملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها، لدى سنستعرض في هذا المطلب مفاهيم حول جودة الخدمة.

#### أولاً: مفهوم الخدمة:

لمفهوم الخدمة عدة تعاريف نذكر منها التعريف التالي :

<sup>1</sup>هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص133.

<sup>2</sup>نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن، ص194.

<sup>3</sup>هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 134.

1- تعريف الخدمة: تعتبر نشاط أو خدمة يقدمها طرف لآخر و تتسم أساسا بأنها غير ملموسة ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية<sup>1</sup>.

2- خصائص الخدمة: للخدمة عدة خصائص تميزها نذكر منها:

- خاصية اللاملموسية: ويقصد بها "عدم رؤية، أو لمس، أو تجريب الخدمة، هذا ما يدفع إلى تصورها ذهنيا، كما يؤدي في الغالب إلى معرفة غير دقيقة للنتيجة مسبقا"، ومن هذه الصعوبات يجب البحث في معايير تدل على جودة الخدمة مثل (مكان أدائها، مقدمها والأجهزة المستخدمة).
- التلازمية وعدم الانفصال: التلازمية مفهوم يتكون من بعدين، البعد الأول هو التلازمية بين الإنتاج والاستهلاك، فنجد المنتجات تباع أولا ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت، أما البعد الثاني التلازمية أن المستفيد لا يمكن فصلها في أغلب الحالات أثناء تقديم الخدمة<sup>2</sup>.
- عدم التجانس في تقديم الخدمة: تتميز الخدمات بالتباين لاعتمادها على كفاءات ومهارات مقدمها، وكذا مكان وزمان تقديمها.
- عدم القابلية للتخزين: تتميز الخدمات بصفة عامة بعدم قابليتها للتخزين طالما أنها غير ملموسة.
- عدم تملك الخدمة: أي أن الخدمة لا تملك ولا تنتقل ملكيتها من المنتج إلى الزبون عند الاتفاق عليها<sup>3</sup>.

ثانيا: ماهية جودة الخدمة :

1- تعريف الجودة : هناك عدة تعاريف للجودة نذكر البعض منها في ما يلي :

-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو سلعها، و بما يتناسب مع الحالة المنشودة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص63.

<sup>2</sup>Michel et autres, **Marketing industriel stratégie et Mise en Œuvre, Economic**, 2ème édition, paris, 2000, p373.

<sup>3</sup>Pettigrew et autres, **Le Marketing**, M. Graw.Hill, Québec(Canada), 2003, p 385.

<sup>4</sup> Philip kotler et autres, **marketing management**, 12 édition, Pearson Education, France, 2006, p175.

- كما عرفت بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات و الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"<sup>1</sup>.

- وعرفت المنظمة الدولية للتقييس على أنها "مجموع الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة، تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمنها"<sup>2</sup>.

## 2- أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما<sup>3</sup>:

- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ (المعايير) على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل (الأمان، رضا الزبون... الخ).
- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير خدمات ومنتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي<sup>4</sup>:

- أهداف أداء المنتج أو الخدمة وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة يتضمن الأسواق، البيئة والمجتمع.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص17.

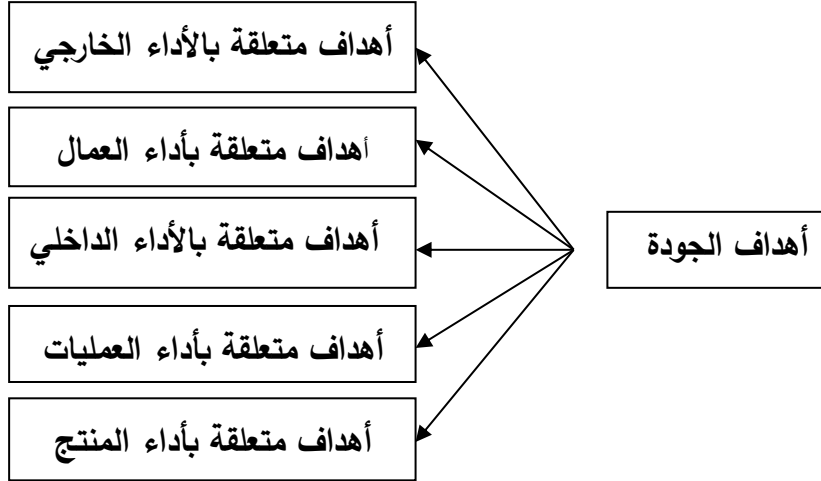
<sup>2</sup> Tarfaya Nassima, *démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques*, Edhouma : Alg, 2004, p13.

<sup>3</sup> مأمون السلطي وسهل إلياس، دليل علمي لتطبيق الجودة **ISO 9000**، دار الفكر المعاصر، بيروت، ص 103.

<sup>4</sup> قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم و عمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص38.

والشكل الموالي يوضح أهداف الجودة:

الشكل رقم(2): أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار

الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص39.

### 3-تعريف جودة الخدمة : تعددت تعريف جودة الخدمة إلا أننا نوجزها فيما يلي :

-هي "تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي في النظم و الإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم و سلوكياتهم و ممارساتهم مع العملاء"<sup>1</sup>.

-يعرف تيسير العجارمة جودة الخدمة بأنها "تسليم خدمة ممتازة أو متفوقة وهي مجموعة مظاهر وخصائص الخدمة التي تقوي من القدرة على خلق رضا معين و تلبية احتياجات معينة ، و المظهر المهم لهذا التعريف لدى المسوق هو التركيز على رضا و حاجاتهم كما يعرفها الزبائن"<sup>2</sup>.

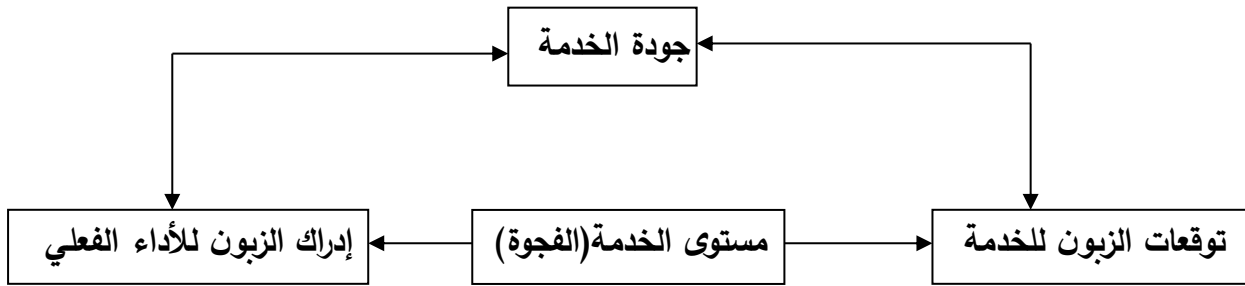
<sup>1</sup> مأمون الدراكة و طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص18.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد، الأردن، 2005، ص90.

-يشير قاسم نايف إلى الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من خلال الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية و يرى جودة الخدمة بأنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن للخدمة"<sup>1</sup>.

وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(3) : مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص90.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل و مقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنة بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة .

ومن خلال هذا التعريف نستنتج ثلاث مستويات لجودة الخدمة<sup>2</sup>:

- أ - **الجودة المتوقعة:** عبارة عن توقعات الزبون لمستوى جودة المقدمة التي تعود لعدة عوامل .
- ب - **الجودة الفعلية:** تتمثل في المستوى الفعلي للجودة أثناء الحصول على الخدمة.
- ج - **الجودة الملكية:** يدركها الزبون نتيجة مقارنته بين الجودة المتوقعة و الجودة المحصل عليها .

<sup>1</sup> قاسم نايف المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص90.

<sup>2</sup> سامي زعباط، جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة جيبل، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد05، الجزائر، جوان 2016، ص82.

4- أهمية جودة الخدمة: ازداد الاهتمام بجودة الخدمات في الوقت الحاضر و يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب و من أبرزها<sup>1</sup>:

- نمو مجال الخدمة: حيث تزايدت في الآونة الأخيرة أعداد المنظمات التجارية التي تعمل على تقديم خدمات أكثر مما كانت عليه في أي وقت سابق وبشكل ملحوظ فعلى سبيل المثال نجد أن نصف منظمات الأعمال في الوقت الحاضر يتعلق نشاطها بالخدمات بالإضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات لا تزال تتوسع بشكل مستمر .
- زيادة حدة المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات وديمومتها يعتمد بشكل أساسي على إمكانية حصولها على القدر الكافي من المنافسة، وعليه فإن توفر جودة الخدمة في المنتجات التي تقدمها المنظمة سوف يوفر لها مزايا تنافسية عديدة.
- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: حيث أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحاضر على ضرورة استمرار التعامل مع عملائها و توسيع قاعدة العملاء الخاصة بها بشكل مستمر، ما يعني أنها لم تعد تهدف فقط إلى جذب الزبائن والعملاء الجدد ولكن يجب عليها أن تحافظ على هؤلاء العملاء لاستمرار وجودها في التنافس السوقي ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء في ضمان الوصول لذلك الهدف .

من منظور آخر تظهر أهمية الجودة في الخدمات بتأثيرها المباشر على ربحية المؤسسة ومركزها التنافسي، فقد أوضحت دراسة THOMPSON أنه توجد علاقة معنوية بين مستوى جودة الخدمة المقدمة وكل من ربحية المؤسسة وحصتها السوقية، وكذلك فإن مستوى جودة الخدمة المقدمة أدى إلى تخفيض التكاليف بشكل معنوي في مؤسسات محل الدراسة، و في دراسة أخرى قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة اتضح أن حوالي 78% من مديري مؤسسات الخدمة في كل من أمريكا وكندا وأوروبا الغربية و يعتقدون أن تحسين الخدمة هو أهم عنصر في الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسات تقديم الخدمات<sup>2</sup>.

والجدول التالي يوضح الارتباط بين الجودة والربحية:

<sup>1</sup>أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية لنشر العلمي(AJSP)، العدد 18، نيسان 2020، ص 77.  
<sup>2</sup>محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص5.

الجدول رقم (1): الارتباط بين الجودة و الربحية

وظيفة الجودة	أمثلة على التأثير/ الأهداف
تحديد الوضع الإستراتيجي.	تقسيم السوق إلى قطاعات. توضيح مفهوم الخدمة بشكل أدق . إستراتيجية التسعير . الصورة/ الشعور بالانتماء .
زيادة المشاركة من وإلى الموظفين.	أداء لزيادة الدافعية. توظيف مدروس. تدني معدل دوران الموظفين .
ازدياد دقة عملية تسليم الخدمة.	زبائن راضون. معدل دوران الزبائن منخفض (تيسير البيع المتكرر)

المصدر: زكريا عطلاوي، دور جودة الخدمة وأثرها في تعزيز رضا الزبائن، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2014، ص 61.

5- أبعاد جودة الخدمة dimension de la qualité de Service:

تعددت آراء العلماء والباحثين حول أبعاد جودة الخدمة واختلفوا في وضعها.

حسب التصنيف الذي قدموه Berry, Ziehaml Et Parasuraman سنة 1990 قاموا باختصار أبعاد الجودة

إلى خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> جاسم الصميدعي وربيته عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016، ص94.

-**الاعتمادية:** هي " إدراك العميل لمدى اعتماد مقدمي الخدمة في تقديم الخدمة باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها والمحافظة على المصداقية و القول العمل و الدقة عند إنجاز الخدمة<sup>1</sup>.

-**الاستجابة:** وهي " القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء و الاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير و احترام من قبل المؤسسة<sup>2</sup>.

-**الملموسية:** وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من تجهيزات مادية كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال و الإضاءة<sup>3</sup>.

-**الأمان:** تتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة، لغرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمؤسسة كان صائبا.

-**التعاطف:** ويقصد بها العناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ومتطلباته واستيعابها، من تم تكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات<sup>4</sup>.

## 6- قياس جودة الخدمة:

إن عملية قياس جودة الخدمة لا تعتبر عملية سهلة مقارنة بقياس جودة المنتجات المادية، وهذا بطبيعة الحال راجع إلى الخاصية الغير مادية للخدمات، ولعل المحاولات العديدة التي قام ولا يزال يقوم بها الباحثون المتخصصون، لم تسفر بعد عن إيجاد نموذج بإمكانه قياس جودة الخدمة بطريقة دقيقة.

هناك العديد من النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة، نذكر منها:

أ- **نموذج تحليل الفجوات:** وينتسب هذا المدخل إلى Berry وParassuramn, Zeithaml ويستند على

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكا تهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التوافق بين هذه التوقعات و الإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا .

<sup>1</sup> ناجي المعلا، خدمة العملاء مدخل اتصال سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص 197.

<sup>2</sup> إياد فتحي العالول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها التي تقدمها شركة جوال من جهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 14.

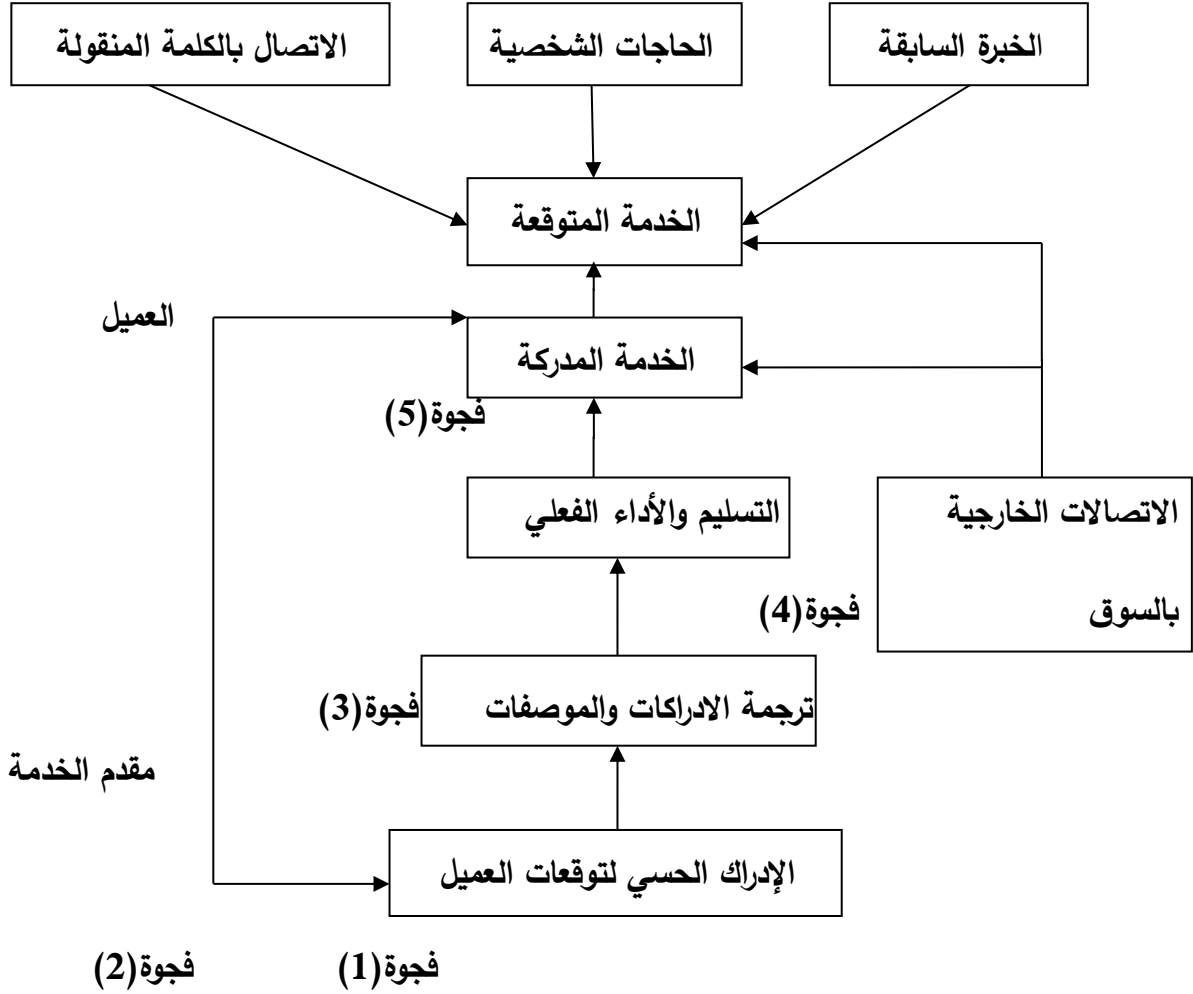
<sup>3</sup> إياد فتحي العالول، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> ناجي المعلا، مرجع سبق ذكره ، ص 198.



إن توقعات الزبون تمثل المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما، يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها، أما إدراكات هفت مثل الخدمة كما قدمت له فعليا<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح نموذج تحليل الفجوات:

الشكل رقم(4): نموذج جودة الخدمة



المصدر: علي الفلاح الزغبى، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، عمان، ص72.

أما الفجوات التي يمكن أن تستخلص من هذا النموذج، فتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص344 .

<sup>2</sup>قاسم نايف المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 99- 100.

-**الفجوة رقم 1:** وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقده المؤسسة الخدمية انه رغبة الزبائن، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يشير إلى عجز المؤسسة عن معرفة وتفهم حاجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

-**الفجوة رقم 2 :** وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده المؤسسة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه فعلياً، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أنه بالرغم من إدراك المؤسسة لتوقعات الزبائن، فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن .

-**الفجوة رقم 3 :** تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أن هناك اختلافاً بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن، وبين ما تدركه المؤسسة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمات أو عدم وجود الدافعية عندهم لتقديم الخدمة وفق المواصفات المخططة، والعكس صحيح.

-**الفجوة رقم 4:** وتنتج عن اختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة، والعكس صحيح .

-**الفجوة رقم 5:** هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة، وتمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وتكوين انطباعات سيئة عن المؤسسة الخدمية.

وقد تعرض نموذج تحليل الفجوات لعدة انتقادات نذكر منها:

-صعوبة تعميم الأبعاد الخمسة المستخدمة في النموذج على جميع أصناف الخدمات، حيث يرى Carman بعد التعميم.

حسب أصحاب النموذج، فإنه يتم توجيهه إلى المستفيدين من الخدمة خلال ثلاثة أشهر متتالية، فأصحاب النموذج لم يميزوا بين الزبائن الذين لديهم خبرة في التعامل مع الخدمة وبين أولئك الذين ليس لديهم الخبرة، فالصنف الأول تجد أن الجودة المتوقعة عندهم تكاد تتطابق مع الجودة المدركة، بالتالي تكاد تتعدم الفجوة المدركة في حين أن الصنف الثاني يجد صعوبة في تقييم الجودة المتوقعة .

ب-نموذج الأداء الفعلي للخدمة (servperf) :

توصل كل من Taylor و Cronin إلى صياغة نموذج لقياس الجودة، يركز بالأساس على تقييم الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، دون أن يأخذ بعينا لاعتبار توقعات الزبون لجودة الخدمة، ويعتمد هذا النموذج على نفس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة السابقة الذكر، ويتطلب من الزبون أن يقيم جودة الخدمة على مقياس ليكرت، ويتميز هذا النموذج عن سابقه (نموذج تحليلًا لفجوات)، بسهولة الاستخدام والبساطة، فهو يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن اتجاه جودة الخدمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة التدريب بتحسين جودة الخدمة

أصبحت المؤسسات الخدمية تحظى باهتمام واسع وذلك لكونها تواجه العديد من التحديات نتيجة لتطورات التي مرت بها، وفي ظل هذه التحديات على المؤسسة إتباع أساليب حديثة لمواجهة مختلف الظروف المعقدة، وذلك اعتمادا على جودة الخدمة والتي تعد من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا في المؤسسات الخدمية بصفة عامة، حيث تعتبر جودة الخدمة من العناصر الأساسية الفاعلة في مجال التنافس بين مختلف المؤسسات الخدمية، كما يتوقف تفضيل متلقي الخدمة التعامل مع مؤسسة دون غيرها على مستوى جودة خدماتها، فقد أصبح تقديم خدمات ذات جودة عالية مطلبا مشتركا يخدم أهداف ومصالح جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة الخدمية، والتدريب يعتبر وسيلة فعالة للارتقاء بعمل المؤسسة وجودة خدماتها، فلا يعد امتلاك التقنية الحديثة هو المقياس لنجاح المؤسسة وتحسين وتطوير خدماتها، ففي مجال الخدمات لا يجوز قياس تطورها بالتوسع مثلا (في المرافق، الأجهزة والمستلزمات الحديثة...) بل يستكمل ذلك بمستوى أداء العاملين، ويظهر ذلك كمخرج أساسي من مخرجات التدريب المستمر من خلال برامجه الفعالة.

التدريب يعد نشاطا ضروريا لتنمية الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والارتقاء بهم إلى مستويات تسمح لهم بمواجهة مختلف مشاكل عملهم، لذلك يجب على المؤسسة أن تقدم وتوفر لهم كافة الشروط لإنجاحه.

فكلما كان التدريب ذو جودة عالية كان أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمة، فالجودة في التدريب هي ما يعبر عنها المتدرب بمقياس الرضا، بما يعني الوصول إلى خدمات تدريبية ذات مستوى يحقق رغبات المتدربين وطموحاتهم وأهدافهم وتشبع حاجاتهم الفعلية للتدريب، وتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج

<sup>1</sup>قاسم نايف المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

إليه فعليا في تطوير أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فعالية التدريب، وعمليا التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وأداء العمل على نحو صحيح من المرة الأولى، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمرا هاما في مجال الخدمات، ويعتمد نجاح مجهودات تحسين الجودة أساسا على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية دور التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تحسين الجودة، على اعتبار أن التدريب ينصب أساسا في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات الأفراد<sup>1</sup>.

إن العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة علاقة متداخلة، فكل منهما أساسي لتحقيق الآخر، فالتدريب عملية أساسية تقوم بها مختلف المؤسسات من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية والعمل أيضا على تحسينها وتطويرها، ولتحسين جودة الخدمة المقدمة لا بد من إتباع خطوات معينة بدأ، بتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق وذلك من أجل الحصول على نتائج دقيقة التي تؤدي إلى إنتاج خدمة ذات جودة عالية، مروراً بتحفيز الموظفين من خلال تقديم تسهيلات وغرس فكرة بأنهم قادرين دائما على تعلم المزيد عن وظائفهم وإعطاء أفضل ما لديهم، والعمل على تدريبهم من أجل التعامل مع المشاكل والشكاوي بكفاءة وإيجابية دائما، وأيضا استخدام آراء المستفيدين من الخدمة من خلال معرفة آرائهم حول الخدمات المقدمة وإدراك النقائص والأخطاء ونقاط الضعف والعمل على تداركها لأنها تؤدي بدرجة أولى إلى التحسين من جودة الخدمة المقدمة.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، ومن ثم معرفة نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية و الدراسات السابقة كما يلي:

#### المطلب الأول: 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-المجلد 29 العدد2،

<sup>1</sup>أديب برهوم وآخرون، 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، العدد2، أبريل 2007، ص 222.

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 تتعكس 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 والتنقيفية حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة.

### 2-دراسة(منصور عبد القادر محمد 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، وهدفت 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 شخصاً من الأفراد العاملين في الفنادق، حيث استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، وقد 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-المجلد3العدد5، 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 استبانة 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، الانحراف المعياري، معامل ألفا كورنباخ، معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، وتوصلت 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 بمالها 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-المجلد10 العدد4، هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم استبانة 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 العدد3، 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، ومن 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 و التطوير 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.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

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

1-دراسة (Salim Mohamed Khanfar,2011) بعنوان:

"Impact of training ou Improving Hoteling Service quality"(أثر التدريب على تحسين جودة خدمة

الفنادق)، مقال منشور بـ Journal of Business Studies Quarterly 2011, Vol. 2, No. 3, pp. 84-93

هدفت الدراسة إلى قياس أهمية المبادئ العلمية لعملية التدريب في الفنادق كوسيلة لتدريب موظفيها وتأهيلهم وكذلك قياس مدى تأثيرهم على جودة الخدمات المقدمة. كما يسعى البحث الحالي إلى توضيح مفهوم الإدارة الشاملة للجودة وإمكانية اعتماده في أعمال الفندق.

2-دراسة (Abdul Rahim Zumrah, 2015) بعنوان:

"How to enhance the impact of training on service quality" (كيفية تعزيز أثر التدريب على جودة

الخدمة)، مقال منشور بمجلة Journal of Workplace Learning, Vol27, No7

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية دور النقل للتدريب 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، وقد 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.

3-دراسة (Jie Shen, Chunyong Tang, 2018) بعنوان:

" How does training improve customer service quality?the roles of Transfer of training and job satisfaction" (كيف يحسن التدريب جودة خدمة العملاء؟ أدوار نقل التدريب والرضا الوظيفي)،

مقال منشور بمجلة European Management Journal, volume 36, Issue 6

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التدريب وجودة خدمة العملاء، أدوار نقل التدريب والرضا الوظيفي في العلاقة بين التدريب وجودة خدمة العملاء إذ تم جمع البيانات من عينة تقدر بـ 230 موظف ومشرفيهم وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، حيث أظهرت النتائج أن التدريب يؤثر بشكل غير مباشر على جودة خدمة العملاء من خلال وساطة نقل التدريب والرضا الوظيفي، إضافة إلى ذلك انه اثر التدريب



بشكل مباشر وغير مباشر على نقل التدريب من خلال وساطة الرضا الوظيفي، والتي بدورها تتوسط جزئياً 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 و نظرية تحديد الهدف.

**4-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 8 (2)

هدفت 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.

#### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

بعض استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا وهو دور التدريب في تحسين جودة الخدمة، والبالغ عددها (10) أجريت بين الأعوام (من 2007 إلى 2020) توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التدريب في الجانب النظري.

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين متغيري البحث خاصة في الدراسات الأجنبية.

-استفدنا من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لكل من التدريب وجودة الخدمة، وكذا من النتائج والتوصيات الهامة التي توصلت إليها.

-تناولت معظم الدراسات السابقة التطورات الحاصلة في مجال التدريب، وربطها بتحسين جودة الخدمة(الصحية، الفندقية، المصرفية) في المؤسسة ثم إجراء دراسات مقارنة، وتأتي دراستنا كتكملة للدراسات السابقة وهي دراسة تبين أهمية التدريب في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر مقدمي الخدمة في المؤسسة محل الدراسة(أطباء، شبه طبيين، إداريين).

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتدريب وجودة الخدمة والعلاقة بينهما وصولاً إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، واتضح لنا أن التدريب هو عملية أساسية في كل المؤسسات بمختلف أشكالها فهو يعمل على إكساب الفرد العامل بالمؤسسة مهارات وتقنيات جديدة تمكنه من أداء العمل بكل احترافية ودقة.

إن للتدريب أهمية كبيرة فمن خلاله يمكن بناء مؤسسة قوية ومتطورة يمكنها الدخول ضمن سوق المنافسة، وهذا إذا قدم بالطريقة الصحيحة وبأسلوب مدروس، فكل هذا ينتج لنا علاقة بين التدريب وتحسين جودة الخدمة، فكلما كانت الخدمات ذات جودة مالية لرغبات وحاجات المستفيدين منها، وغرس صورة جيدة عن نوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة

الميدانية للموضوع

### تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري للدراسة إضافة إلى عرض الدراسات السابقة، في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لدراستنا حول دور التدريب في تحسين جودة الخدمة باستعمال وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان ثم معالجة بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

لوصول إلى أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان بغرض معرفة هذا الدور من خلال دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-سيدي معروف-فرع الميلية تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة، بعدها تم إخضاع إجابات أفراد العينة للتحليل، ثم الإجابة على فرضيات الدراسة باستخدام الأسلوب العلمي في التحليل اعتمادا على العديد من الأدوات الإحصائية، والمبحث الثاني سيكون لمناقشة الفرضيات وتحليل النتائج. وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية الدراسة

في البداية سوف نقدم تعريف مختصر حول المؤسسة التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيها، وهي مؤسسة عمومية تقوم بتقديم مختلف الخدمات الصحية، بدأت مزاوله نشاطها في جانفي 2008 و لهذه المؤسسة عدة فروع نذكر منها: سيدي معروف، أولاد رابح، أولاد يحي، سيطرة، العنصر، بالغموز، بالهادف وأخيرا الميلية والتي تتضمن 3 عيادات الإخوة كريد، علاوش عبد الحميد، فارح عبد الله وهي المؤسسة التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيها.

تتوفر هذه المؤسسة على أكثر من 50 قاعة علاج إضافة إلى مجموعة من المصالح مثل مصلحة الأوبئة، مصلحة السل والأمراض التنفسية ومؤخرا تم إضافة مصلحة covid19 وذلك خلال انتشار فيروس كورونا، ويكون العمل في هذه المؤسسة بالمناوبة النهارية في العطل الأسبوعية ما عادة 4 عيادات يكون العمل فيها 24/24 ساعة، وتشغل هذه المؤسسة أكثر من 550 عامل يسهرون على تقديم مختلف الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية، الإسعافات الأولية، التحليل، التكوين الحركي...إلخ.

وسنعرض في ما يلي المنهجية المتبعة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة والتعريف بهما وطريقة جمع البيانات، وكذا التعريف بأداة الدراسة المستعملة والمقياس المعتمد لها.

### المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -سيدي معروف فرع الميلية-، حيث تم تحديد عينة أخذت عشوائيا من المؤسسة محل الدراسة، شملت هذه العينة مؤسسة واحدة خدمية، وقد تم توزيع 50 استبيان استرد منها 46صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن نسبة الاستجابة بلغت %92، وكان سبب عدم تمكننا من استرداد النسبة المتبقية البالغة %8 هو اعتذار المسؤولين عن تعبئتها نتيجة التزامهم بعملهم أو لتحفظ بعضهم.

#### ثانياً: مصادر الحصول على البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات على المصادر الآتية:

**1-المصادر الثانوية:** اعتمدت الطالبتين على الكتب، المجالات والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

**2-المصادر الأولية:** اعتمدت الطالبتين على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال الاستبيان صمم خصيصا لهذا الغرض، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، حيثتم إعداد استبيان مكون من جزئين:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

**الجزء الأول:** خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال خمسة فقرات وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والأقدمية في المؤسسة.

**الجزء الثاني:** مقسم إلى محورين:

- المحور الأول: التدريب
- المحور الثاني: تحسين جودة الخدمة

هذا وقد قمنا باستخدام سلم لكارث المتدرج من 5 نقاط، حيث الدرجة 5 تعني موافق بشدة والدرجة 1 تعني غير موافق بشدة.

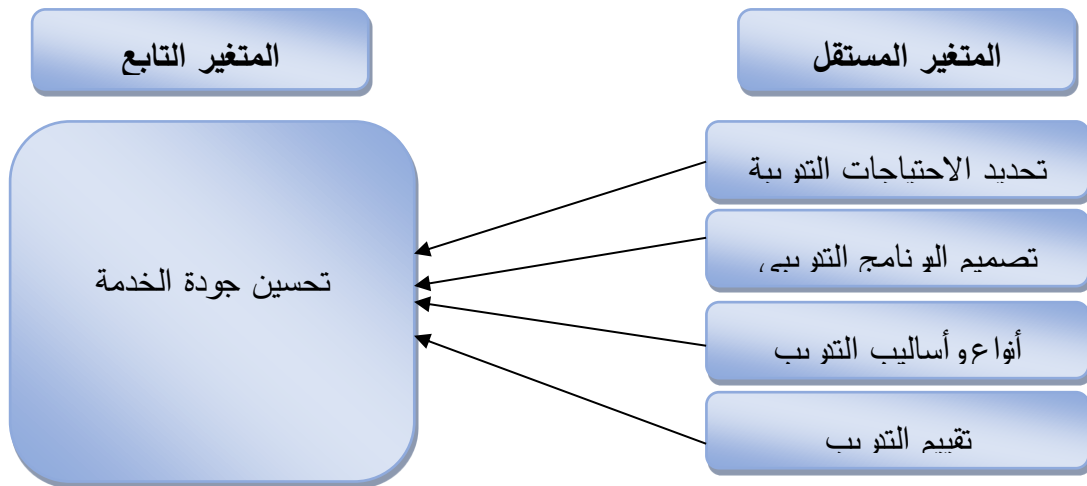
الجدول رقم(02): يمثل التوزيع لمقياس لكارث

الفئة	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبتين

ثالثا: متغيرات الدراسة:

الشكل رقم(5): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة:

✓ **الصدق الظاهري:** حيث عرضت الدراسة على خمسة (5) من الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل كما هو موضح في الملحق رقم (2) وخلصنا إلى الاستبيان النهائي بعد الاطلاع على ملاحظاتهم وتصحيحاتهم.

✓ **صدق الاتساق الداخلي:** قمنا بحساب الاتساق الداخلي بموجب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمجال نفسه وقد تحصلنا على النتائج التالية:

• **صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:**

**الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية**

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها	0.784	0.000
2	توجد مساواة في منح و توزيع الفرص التدريبية	0.782	0.000
3	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات التدريب لعمالها	0.852	0.000
4	محتوى التدريب المعتمد يتوافق مع احتياجاتك	0.802	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق 3)

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الأول هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.782 و 0.852 مما يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

**الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تصميم البرنامج التدريبي**

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بدقة ووضوح	0.882	0.000
6	تيم اختيار مدربين أكفاء للإشراف على العملية التدريبية	0.724	0.000



0.000	0.628	تجرى الدورات التدريبية في أوقات ملائمة	7
0.000	0.826	يتم استخدام الوسائل و التكنولوجيات اللازمة في العملية التدريبية	8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق3)

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثاني هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.628 و 0.882 هذا يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم05: صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد أنواع وأساليب التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9	تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة في التدريب ( كدراسة حالة . التطبيق العملي .....الخ)	0.725	0.000
10	تخضع للتدريب داخل المؤسسة	0.693	0.000
11	تخضع للتدريب خارج المؤسسة	0.549	0.000
12	تسعى المؤسسة إلى التتويج في برامجها التدريبية	0.768	0.001
13	تسعى المؤسسة لتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتنفيذ العملية التدريبية على أكمل وجه	0.800	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق3)

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثالث هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.549 و 0.800، من هنا نستنتج أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(06) : صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تقييم التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14	يتم تقييم المتدربين في مراحل التدريب كافة بشفافية	0.860	0.000
15	تعمل المؤسسة على معرفة مدى تحقيق العملية التدريبية للأهداف المسطرة	0.923	0.000
16	تسعى المؤسسة إلى تحديد مدى نجاح العملية التدريبية	0.933	0.000
17	تسعى المؤسسة لمعرفة نقاط قوة و الضعف خلال سير العملية التدريبية	0.915	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق3)

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثالث هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.860 و 0.933 من هنا نستنتج أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم(07): صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تحسين جودة الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لديك الكفاءة اللازمة لتقديم الخدمة للزبائن	0.462	0.000
2	تسعى المؤسسة إلى تحسين الخدمة المقدمة	0.785	0.000
3	لديك معارف كافية للتعامل مع استفسارات المستفيدين من الخدمة	0.704	0.000
4	طريقة تعاملك مع المستفيدين من الخدمة في تحسن	0.526	0.000
5	تسهر على تقديم الخدمة في موعدها	0.683	0.000

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

6	يتعاون الأفراد في المؤسسة لتقديم خدمات بجودة عالية	0.714	0.000
7	لديك ردة فعل ايجابية عند وقوع خطأ في تقديم الخدمة	0.686	0.000
8	تتوفر المؤسسة على تجهيزات و تكنولوجيا حديثة تساعدك على تقديم الخدمة	0.742	0.000
9	تمنحك المؤسسة فرصة الإبداع في أداء العمل	0.717	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق3)

نلاحظ من الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 كما أن معاملات الارتباط بين كل درجة فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثالث هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.462 و0.785، من هنا نستنتج أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ الاتساق البنائي(الصدق البنائي): وهو ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم(08) : الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	المحور الأول	0.968	0.000
2	المحور الثاني	0.760	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق3)

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، ومعاملات الارتباط موجبة وهذا يدل على تحقق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان يمثل مدى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وتم إجراء خطوات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach's".

والجدول التالي يوضح معاملات الثبات الخاصة بكل محور والمعامل الخاص بجميع المحاور:

الجدول رقم(09): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التدريب	0.941
الثاني	جودة الخدمة	0.842
جميع المحاور		0.941

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق 4)

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لكل محور وأيضا معامل الثبات الكلي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (0.600) وبالتالي يمكن القول أن شرط ثبات الاستبيان محقق.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد حصولنا على الإجابات قمنا بتحميل ملف النتائج ومعالجته عن طريق تحويل الإجابات إلأرقام بحسب السلم من 1 إلى 5 ومن تم فتح الملف في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 26. SPSS. وللقيام بالمعالجة الإحصائية لجأنا لاستعمال الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات،
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي).
- الانحراف المعياري: استخدم لبيان درجة التشتت الإجابة عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون PEARSONCORRELATIONCOEFFIENT لقياس درجة الارتباط .
- اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل، وكل متغير تابع على حدى.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

الجزء الأول من الاستبيان خصصناه للبيانات الموضوعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية للفرد وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في المؤسسة.

أولا: الجنس

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %

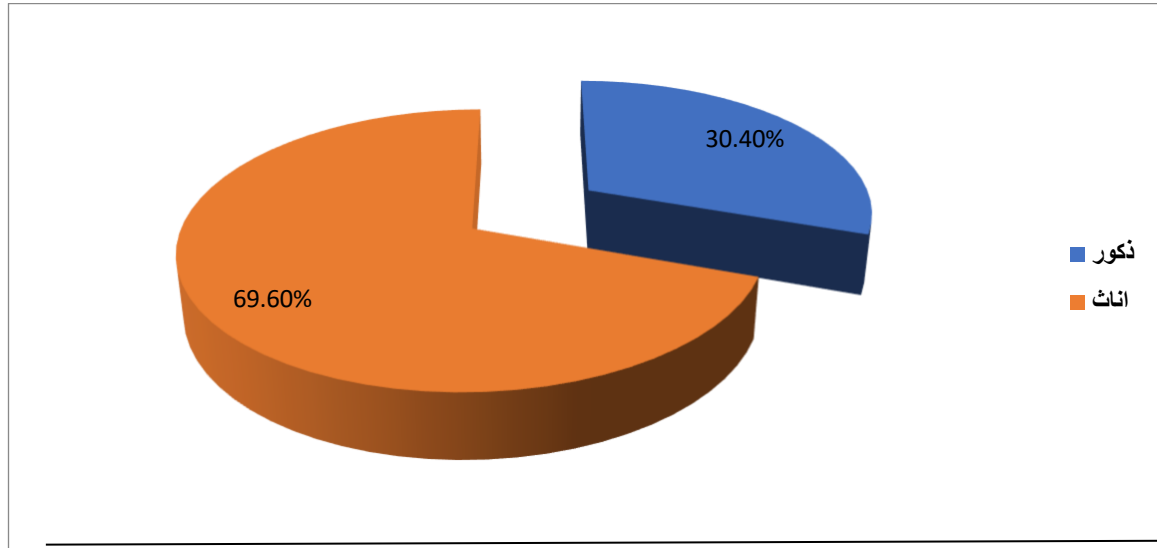
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

30.4	14	نكر
69.6	32	أنثى
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق 6)

نلاحظ أن تكرار الإناث 32 أكثر من تكرار الذكور وهذا قد يرجع إلى أن اغلب العاملين في القطاع الصحي بصفة عامة هم من الإناث

الشكل (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSV26

ثانيا: العمر

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
34.8	16	من 19 الى 30 سنة
28.3	14	من 31 الى 40 سنة
21.7	7	من 41 الى 50 سنة

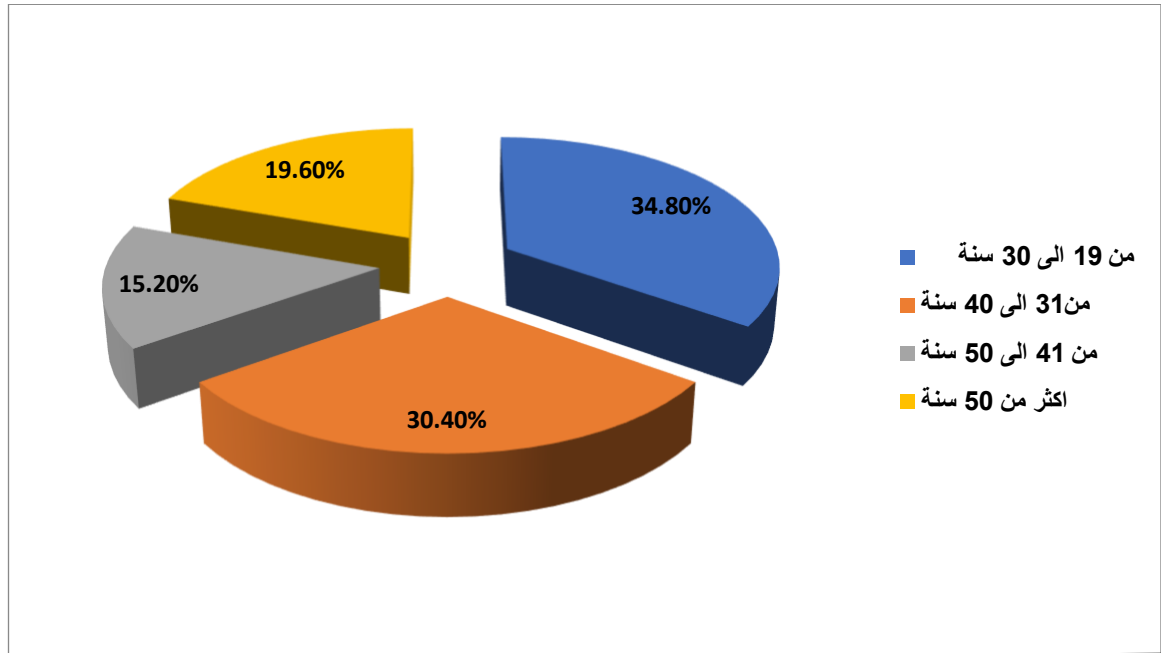
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

15.2	9	أكثر من 50 سنة
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق6)

نلاحظ أن أكبر فئة في المؤسسة هي فئة اقل من 40 سنة، أي الفئتين من 19 إلى 30 سنة و من 31 إلى 40 سنة بتكرارين 16 و 14 على التوالي.

الشكل(07): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spssv26

ثالثا: المستوى التعليمي

حاولنا توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي

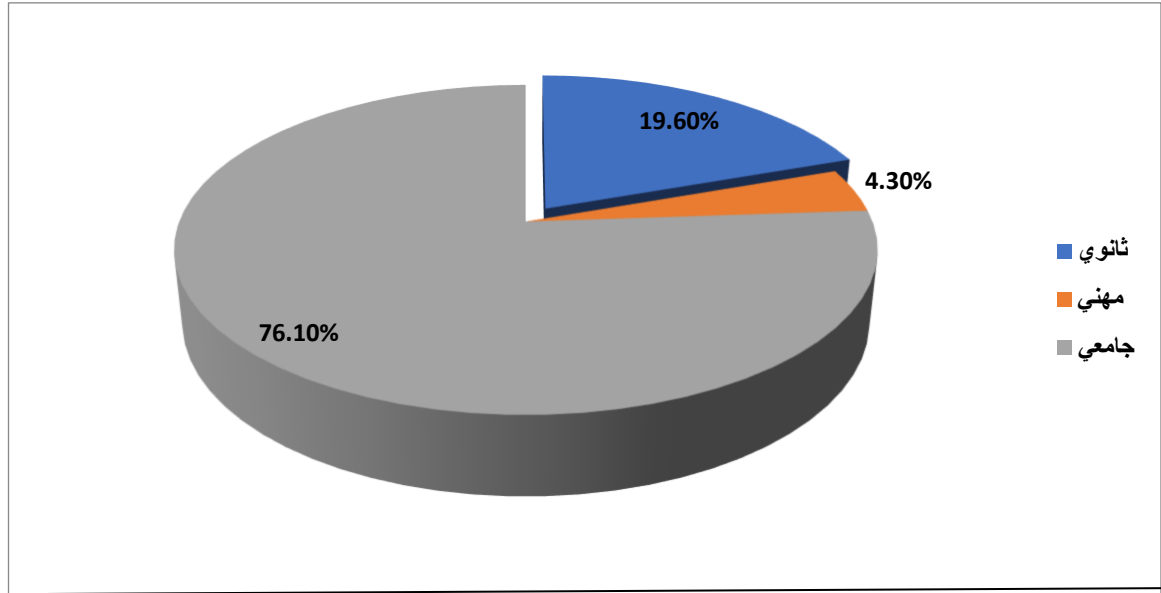
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

19.6	9	ثانوي
4.3	2	مهني
76.1	35	جامعي
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق 6)

أغلب المجيبين هم فئة الجامعيين بتكرار 35 وبفارق كبير عن تكراري الفئتين الأخيرتين، وهذا يبين أن قطاع الصحة يعتمد بنسبة كبيرة على هذه الفئة من المجتمع.

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26

رابعا: المنصب الوظيفي

حاولنا توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	المنصب الوظيفي
19.6	09	طبيب

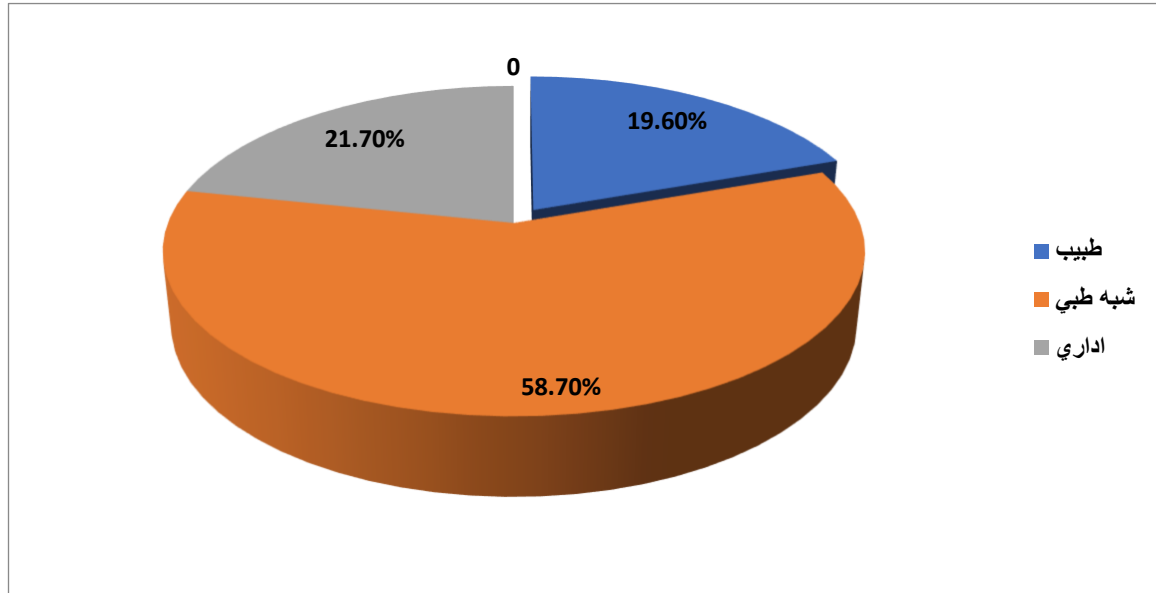
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

58.7	27	شبه طبي
21.7	10	إداري
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق 6).

تعتمد المؤسسة بشكل كبير على فئة شبه الطبي، حيث بلغ تكرار هذه الفئة 27 وهي تمثل أكثر من نصف العينة، ثم يلي تكراري فئتي طبيب وإداري بتكرار 9 و 10 على التوالي.

الشكل (09): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26

خامسا: الأقدمية في المؤسسة

حاولنا توزيع أفراد العينة حسب أقدميتهم في المؤسسة

الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 5 سنوات	19	41.3
من 5 إلى 15 سنة	17	37



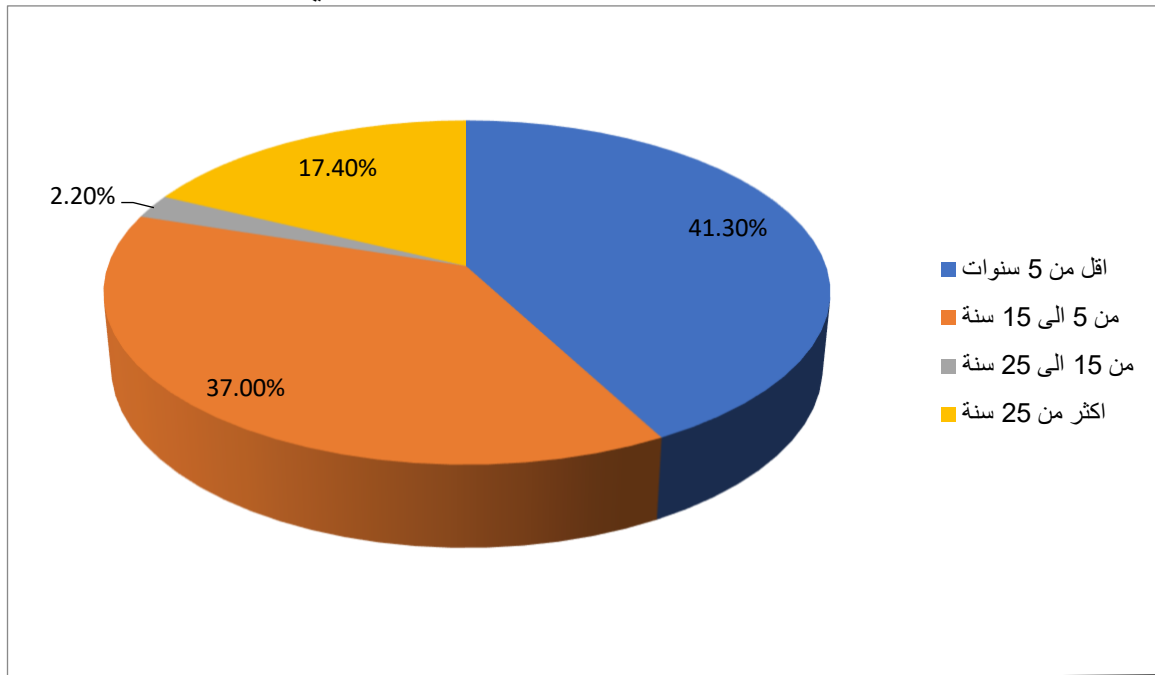
## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

2.2	2	من 15 إلى 25 سنة
17.4	8	أكثر من 25 سنة
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق 6)

أغلب المجيبين هم الفئة التي لديهم أقدمية في المؤسسة أقل من 5 سنوات بتكرار 19 وبفارق كبير عن الفئة الثالثة والرابعة (من 15 إلى 25، أكثر من 25) على التوالي.

### الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSSv26

### المطلب الثاني: عرض نتائج فقرات الاستبيان

يتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض ملاحظة: إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة  $t$  المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

تحصلنا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة في شأن فقرات هذا المحور على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(15): عرض نتائج فقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1	تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها	3.8261	0.97307	0.000
2	توجد مساواة في منح و توزيع الفرص التدريبية	3.1739	0.99564	0.000
3	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات التدريب لعمالها	3.1739	1.12159	0.000
4	محتوى التدريب المعتمد يتوافق مع احتياجاتك	3.1739	1.27025	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق7)

وفيما يلي نتائج معطيات الجدول:

### الفقرة 1

المتوسط الحسابي = 3.8261 وهو ينتمي للمجال [ 3.4-4.2 ]  
القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05 أي تهتم المؤسسة بتدريب موظفيها بدرجة موافقة عالية، ولدينا الانحراف المعياري 0.97307 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون العبارة باهتمام المؤسسة بتدريب موظفيها.

### الفقرة 2

المتوسط الحسابي = 3.1739 وهو ينتمي للمجال [ 2.6-3.4 ]  
القيمة الاحتمالية = 0.000 > 0.05 أي توجد مساواة في منح و توزيع الفرص التدريبية بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 0.99564 مما يدل على اختلاف الآراء حول مضمون العبارة بوجود مساواة في منح وتوزيع الفرص التدريبية بالمؤسسة.

### الفقرة 3

المتوسط الحسابي = 3.1739 وهو ينتمي للمجال [ 2.6-3.4 ]

القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$  أي تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات التدريب لعمالها بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.12159 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون العبارة بقيام المؤسسة بتحديد احتياجات التدريب لعمالها.

#### الفقرة 4

المتوسط الحسابي = 3.1739 ينتمي للمجال [2.6-3.4]

القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$  أي محتوى التدريب المعتمد يتوافق مع احتياجاتك بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.27025 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون العبارة بأن محتوى التدريب يتوافق واحتياجات الموظف.

#### الجدول رقم 16: عرض نتائج فقرات بعد تصميم البرنامج التدريبي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
5	يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بدقة ووضوح	3.2609	1.14377	0.000
6	يتم اختيار مدربين أكفاء للإشراف على العملية التدريبية	3.4565	1.02646	00.00
7	تجرى الدورات التدريبية في أوقات ملائمة	3.3261	0.99005	0.000
8	يتم استخدام الوسائل و التكنولوجيات اللازمة في العملية التدريبية	2.9783	1.30791	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق 7)

وفيما يلي نتائج معطيات الجدول

#### الفقرة 5:

المتوسط الحسابي = 3.2609 هو ينتمي للمجال [2.6-3.4]

القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$  أي يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بدقة ووضوح بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.14377 مما يدل على اختلاف في مضمون العبارة التي تهتم بتحديد الاحتياجات بدقة ووضوح.

#### الفقرة 6:

المتوسط الحسابي = 3.4565 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2] القيمة الاحتمالية =  $0.004 < 0.05$  أي تيم اختيار مدربين أكفاء للإشراف على العملية التدريبية بدرجة موافقة عالية، ولدينا الانحراف المعياري 1.02646 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة اختيار مدربين أكفاء للإشراف على العملية التدريبية.

#### الفقرة 7

المتوسط الحسابي = 3.3261 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$  أي تجرى الدورات التدريبية في أوقات ملائمة بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 0.99005 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة إجراء الدورات التدريبية في أوقات ملائمة.

#### الفقرة 8

المتوسط الحسابي = 2.9783 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$  أي يتم استخدام الوسائل و التكنولوجيا اللازمة في العملية التدريبية بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.30791 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة استخدام الوسائل التكنولوجيا اللازمة في العملية التدريبية.

#### الجدول رقم 17: عرض نتائج فقرات بعد أنواع وأساليب التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
9	تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة في التدريب ( كدراسة حالة . التطبيق العملي .....الخ)	3.0217	1.06435	0.000
10	تخضع للتدريب داخل المؤسسة	3.5000	1.02740	0.002

0.000	1.13188	3.0870	تخضع للتدريب خارج المؤسسة	11
0.000	1.05524	3.3261	تسعى المؤسسة إلى التنوع في برامجها التدريبية	12
0.000	0.99394	3.1087	تسعى المؤسسة لتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتنفيذ العملية التدريبية على أكمل وجه	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق 7)

وفيما يلي نتائج معطيات الجدول:

### الفقرة 9

المتوسط الحسابي = 3.0217 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية =  $0.05 > 0.000$  تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة في التدريب ( كدراسة حالة . التطبيق العملي .....الخ) بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.06435 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون العبارة باعتماد الإدارة الأساليب الحديثة ف التدريب.

### الفقرة 10

المتوسط الحسابي = 3.5000 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2] القيمة الاحتمالية =  $0.05 > 0.002$  تخضع للتدريب داخل المؤسسة بدرجة موافقة عالية، ولدينا الانحراف المعياري 1.02740 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة الخضوع لتدريب داخل المؤسسة.

### الفقرة 11

المتوسط الحسابي = 3.0870 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية =  $0.05 > 0.000$  تخضع للتدريب خارج المؤسسة بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.13188 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة الخضوع لتدريب خارج المؤسسة.

### الفقرة 12

المتوسط الحسابي = 3.3261 ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية =  $0.05 > 0.042$  تسعى المؤسسة إلى التنوع في برامجها التدريبية بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.05524 مما يدل على اختلاف الآراء حول مضمون عبارة تسعى المؤسسة إلى التنوع في برامجها التدريبية.

### الفقرة 13

المتوسط الحسابي = 3.1087 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية =  $0.000 > 0.05$  تسعى المؤسسة لتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتنفيذ العملية التدريبية على أكمل وجه بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.99394 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة تسعى المؤسسة لتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتنفيذ العملية التدريبية على أكمل وجه.

#### الجدول رقم (18): عرض نتائج فقرات بعد تقييم التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
14	يتم تقييم المتدربين في مراحل التدريب كافة بشفافية	3.4783	1.22455	0.000
15	تعمل المؤسسة على معرفة مدى تحقيق العملية التدريبية للأهداف المسطرة	3.2826	1.08859	0.000
16	تسعى المؤسسة إلى تحديد مدى نجاح العملية التدريبية	3.1957	1.16656	0.000
17	تسعى المؤسسة لمعرفة نقاط قوة و الضعف خلال سير العملية التدريبية	3.0217	1.18301	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26 (الملحق 7)

### الفقرة 14

المتوسط الحسابي = 3.4783 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2] القيمة الاحتمالية =  $0.011 > 0.05$  يتم تقييم المتدربين في مراحل التدريب كافة بشفافية بدرجة موافقة عالية، ولدينا الانحراف المعياري 1.22455 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة تقييم المتدربين في مراحل التدريب كافة بشفافية.

### الفقرة 15

المتوسط الحسابي = 3.2826 وهو ينتمي للمجال [3.4-2.6] القيمة الاحتمالية = 0.05 > 0.000 تعمل المؤسسة على معرفة مدى تحقيق العملية التدريبية للأهداف المسطرة بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.08859 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة تعمل المؤسسة على معرفة مدى تحقيق العملية التدريبية للأهداف المسطرة.

### الفقرة 16

المتوسط الحسابي = 3.1957 وهو ينتمي للمجال [3.4-2.6] القيمة الاحتمالية = 0.05 > 0.000 تسعى المؤسسة إلى تحديد مدى نجاح العملية التدريبية بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.16656 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة سعى المؤسسة إلى تحديد مدى نجاح العملية التدريبية.

### الفقرة 17

المتوسط الحسابي = 3.0217 ينتمي للمجال [3.4-2.6] القيمة الاحتمالية = 0.05 > 0.000 تسعى المؤسسة لمعرفة نقاط قوة و الضعف خلال سير العملية التدريبية بدرجة محايد، ولدينا الانحراف المعياري 1.18301 مما يدل على اختلاف في الآراء حول مضمون عبارة تسعى المؤسسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف خلال سير العملية التدريبية.

### ثانيا: عرض وتحليل فقرات المحور الثاني

تحصلنا من خلال معالجات إجابات أفراد العينة في شأن هذا المحور على البيانات المعروضة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): عرض نتائج فقرات بعد تحسين جودة الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
1	لديك الكفاءة اللازمة لتقديم الخدمة للمستفيدين من الخدمة	4.326 1	0.63436	0.000
2	تسعى المؤسسة إلى تحسين الخدمة المقدمة	3.717 4	1.00362	0.000

0.000	0.66376	4.217 4	لديك معارف كافية للتعامل مع استفسارات المستفيدين من الخدمة	3
0.000	0.60433	4.347 8	طريقة تعاملك مع المستفيدين من الخدمة في تحسن	4
0.000	0.86477	4.087 0	تسهر على تقديم الخدمة في موعدها	5
0.000	0.89010	3.913 0	يتعاون الأفراد في المؤسسة لتقديم خدمات بجودة عالية	6
0.000	0.64755	4.260 9	لديك ردة فعل ايجابية عند وقوع خطأ في تقديم الخدمة	7
0.020	1.16573	2.587 0	تتوفر المؤسسة على تجهيزات و تكنولوجيا حديثة تساعدك على تقديم الخدمة	8
0.000	1.16304	2.739 1	تمنحك المؤسسة فرصة الإبداع في أداء العمل	9

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSSv26(الملحق 8)

وفيما يلي نتائج معطيات الجدول

### الفقرة 1

المتوسط الحسابي = 4.3261 وهو ينتمي للمجال [4.2-5]

القيمة الاحتمالية =  $0.000 > 0.05$ ، لديك الكفاءة اللازمة لتقديم الخدمة للزبائن بدرجة موافقة عالية جدا ولدينا الانحراف المعياري = 0.64343 مما يدل على توافق الآراء حول مضمون العبارة، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخدمة للمستفيدين.

### الفقرة 2:



المتوسط الحسابي = 3.7174 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2]، القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$ ، ولدينا الانحراف المعياري = 1.0036 أي تسعى المؤسسة إلى تحسين الخدمة المقدمة بدرجة موافق، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الخدمة المقدمة.

### الفقرة 3:

المتوسط الحسابي = 4.2174 وهو ينتمي للمجال [4.2-5]، القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$ ، وانحراف معياري = 0.6637 أي لديك معارف كافية للتعامل مع استفسارات المستفيدين من الخدمة بدرجة موافقة عالية جدا وهذا يدل على توافق الآراء حول مضمون العبارة.

### الفقرة 4:

المتوسط الحسابي = 4.3478 وهو ينتمي للمجال [4.2-5]، القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$ ، ولدينا الانحراف المعياري = 0.6043، طريقة تعاملك مع المستفيدين من الخدمة في تحسن بدرجة موافقة عالية جدا وهذا يدل على توافق الآراء حول مضمون العبارة.

### الفقرة 5:

المتوسط الحسابي = 4.0870 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2]، القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$ ، وانحراف معياري = 0.86477، تسهر على تقديم الخدمة في موعدها بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعملون على تقديم الخدمة في موعدها.

### الفقرة 6:

المتوسط الحسابي = 3.9130 وهو ينتمي للمجال [3.4-4.2]، القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$ ، وانحراف معياري = 0.89010، يتعاون الأفراد في المؤسسة لتقديم خدمات بجودة عالية بدرجة موافق مما يدل على أن أفراد العينة تتعاون في المؤسسة لتقديم خدمات بجودة عالية.

### الفقرة 7:

المتوسط الحسابي = 4.2609 وهو ينتمي للمجال [4.2-5]، القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$ ، وانحراف معياري = 0.64755، لديك ردة فعل ايجابية عند وقوع خطأ في تقديم الخدمة بدرجة موافقة عالية جدا وهذا يدل على توافق الآراء حول مضمون العبارة.

### الفقرة 8:

المتوسط الحسابي = 2.5870 وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6]، القيمة الاحتمالية =  $0.000 < 0.05$ ، وانحراف معياري = 1.1657، تتوفر المؤسسة على تجهيزات و تكنولوجيا حديثة تساعدك على تقديم الخدمة بدرجة غير موافق بشدة حيث نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تتوفر على تجهيزات وتكنولوجيا حديثة تساعدكم على تقديم الخدمة.

## الفقرة 9

المتوسط الحسابي = 2.7391 وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] القيمة الاحتمالية =  $0.05 > 0.000$ ، وانحراف معياري = 1.16304، تمنحك المؤسسة فرصة الإبداع في أداء العمل في اتجاه عام محايد مما يدل على أنه لم يتم الفصل في الإجابة على هذه العبارة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات للفرضيات وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية، وذلك باستخدام طريقة اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk)، وبالاستعانة ببرنامج Spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests Of Normality) يعطي لنا مخرجات معا لكل من اختبار كولموغوروف-سميرنوف واختبار شابيرو ويلك في جدول واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم(20): اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
القيمة الاحتمالية	Ddl	الإحصائيات	القيمة الاحتمالية	Ddl	الإحصائيات	
0.159	46	0.964	0.111	46	0.118	الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSSv26 الملحق(5)

نلاحظ من الجدول أن قيمة الدلالة بلغت  $Sig=0.159$  أي اكبر من 0.05 بالنسبة لاختبار Shapiro-Wilk

وبلغت قيمة الدلالة  $Sig=0.111$  بالنسبة لاختبار Kolmogorov أي اكبر من 0.05 وبالتالي العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية ثم بعد ذلك نختبر الفرضية الرئيسية للدراسة من مخرجات SPSS، والجدول يبين لنا نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

#### الجدول رقم(21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاستشفائية سيدي معروف

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى F	قيمة T	مستوى الدلالة
الاحتياجات التدريبية	0.425	0.180	9.687	0.000	3.112	0.000
تصميم البرنامج التدريبي	0.553	0.306	19.357	0.000	4.400	0.000
أنواع وأساليب التدريب	0.475	0.226	12.843	0.000	3.584	0.000
تقييم التدريب	0.606	0.368	25.590	0.000	5.059	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spssv26 الملحق (9)

اختبار الفرضية الأولى:

موضوع الفرضية كما يلي:

- الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- فرضية العدم H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يؤثر ب 0.180 في تحسين جودة الخدمة أي بقيمة 18% والنسبة الباقية 82% راجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ويمكن أن نفسر ذلك بأن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تساعد الموظفين في تحسين جودة الخدمة المقدمة ولكن بنسبة قليلة، كما بلغ معدل الارتباط 0.425 وقيمة F بلغت 9.687 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، كما بلغت T قيمة 3.112 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، وهذا يدل على إن قيمة T و F دالة إحصائية، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> ونرفض H<sub>0</sub>.

اختبار الفرضية الثانية

موضوع الفرضية كما يلي:

- **الفرضية البديلة H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **فرضية العدم H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد تصميم البرنامج التدريبي يؤثر ب 0.306 في تحسين جودة الخدمة أي بقيمة 30.6% والنسبة الباقية البالغة 69.4% راجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وهذا يدل على أثر موجب ونفسر ذلك بأن المؤسسة تقوم بتصميم البرنامج التدريبي الملائم الذي يساعد الموظفين على تحسين جودة الخدمة بدءا من تحديد الهدف من البرنامج التدريبي واختيار مدربين أكفاء يعملون على إكساب الموظفين مهارات ومعارف لازمة تساعدهم على التعامل مع استفسارات المستفيدين من الخدمة والرد على شكاويهم، كما بلغ معدل الارتباط 0.553 وقيمة F بلغت 19.357 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، كما بلغت T قيمة 4.400 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، وهذا يدل على إن قيمة T و F دالة إحصائيا، ومنه فإننا نرفض الفرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

**اختبار الفرضية الثالثة:**

موضوع الفرضية كما يلي:

- **الفرضية البديلة H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع وأساليب التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **فرضية العدم H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع وأساليب التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد أنواع وأساليب التدريب يؤثر ب 0.226 في تحسين جودة الخدمة أي بقيمة 22.6% والنسبة المتبقية البالغة 77.4% راجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ونفسر ذلك بأن المؤسسة تقوم بالتنوع في برامجها والأساليب التدريبية التي تساعد على تقديم وتحسين خدمة أفضل، كما بلغ

معدل الارتباط 0.475 وقيمة F بلغت 12.348 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، كما بلغت T قيمة 3.584 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أن قيمة T و F دالة إحصائياً، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0. اختبار الفرضية الرابعة:

موضوع الفرضية كما يلي:

- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم التدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد تقييم التدريب يؤثر ب 0.368 في تحسين جودة الخدمة أي بقيمة 36.8% والنسبة المتبقية البالغة 63.2% راجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ونفسر ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى تحديد مدى نجاح العملية التدريبية وتصحيح الأخطاء وتداركها عند تقديم الخدمة بنسبة متوسطة، كما بلغ معدل الارتباط 0.606 وقيمة F بلغت 25.590 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05، كما بلغت T قيمة 5.590 ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أن قيمة T و F دالة إحصائياً، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض H0.

اختبار الفرضية الرئيسية:

موضوع الفرضية كما يلي:

- الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- فرضية العدم H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة
التدريب	0.572	0.327	21.403	4.626	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spssv26 الملحق(10)

يبين لنا الجدول أعلاه العلاقة بين المتغير التابع (تحسين جودة الخدمة) والمتغير المستقل (التدريب)، هناك ارتباط بين التدريب وتحسين جودة الخدمة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) الذي قيمته 0.572 أي بمقدار 57.2%، وحسب معامل التحديد (R2) أثر متغير التدريب ما مقداره 0.327 في تحسين جودة الخدمة أي بمقدار 32.7% أما النسبة الباقية البالغة 67.3% راجع إلى عوامل أخرى غير داخلة في النموذج، وحسب مقياس Cohen، فذلك يعني وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير التابع (تحسين جودة الخدمة) والمتغير المستقل (التدريب)، كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (تحسين جودة الخدمة) والمتغير المستقل (التدريب) حيث بلغت قيمة F (21.403) و قيمة T بلغت (4.626) بمستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وبناءا عليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل، الذي يشير إلى وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة، ونفسر ذلك بأن المؤسسة تهتم بتدريب موظفيها الذي يكسبهم مهارات وكفاءات ومعارف تساعد على تحسين وتقديم خدمات ذات جودة عالية، هذا يعني أنه كلما سعت المؤسسة محل الدراسة إلى الاهتمام بتدريب موظفيها كلما أدى إلى تحسين جودة الخدمة.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال دراستنا التي كانت على عينة شملت 46 موظفا من المؤسسة معرفة هل هناك دور لتدريب في تحسين جودة الخدمة، وذلك من خلال استبيان وزع على أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن محورين رئيسيين حيث شمل المحور الأول موضوع التدريب من خلال تقسيمه إلى أربعة أبعاد تحدد العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، أنواع وأساليب التدريب وتقييم التدريب) والمحور الثاني شمل موضوع تحسين جودة الخدمة، وذلك من أجل الإجابة على الفرضيات المصاغة حسب موضوع الدراسة، إذ تم الاعتماد على اختبار الفرضية الرئيسية التي تختبر ما إذا كان هناك دور للتدريب في تحسين جودة الخدمة.

و بعد الدراسة والتحليل لكل البيانات التي تم جمعها في المؤسسة العمومية لي الصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية من تفريغ الاستبيانات تم التوصل إلى أن هناك تأثير متوسط للعامل المستقل المتمثل في التدريب على العامل التابع المتمثل في تحسين جودة الخدمة.



الخاتمة



حاولنا في هذه الدراسة التي جاءت بعنوان "دور التدريب في تحسين جودة الخدمة" عرض دور التدريب في المؤسسة الخدمية من خلال المساهمة في تنمية كفاءات الأفراد وتطوير مهاراتهم، وزيادة قدراتهم ومساعدتهم على مواجهة المشاكل التي تعترض طريقهم العملي، وبالتالي تحسين أدائهم الذي يساهم في تحسين نوعية الخدمة التي يقدمونها، فجميع مقدمي الخدمات يسعون للتركيز على جودتها، وذلك لتلبية احتياجات طالبيها، ولتحقيق التميز فيها، وركزنا على جودة الخدمات، والذي تسعى المؤسسات بصفة دائمة الارتقاء بمستوى جودة خدماتها التي تقدمها وذلك لما له من أثر على رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة وكسب رضا المستفيدين منها.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور معنوي للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، أنواع وأساليب التدريب، تقييم التدريب) في تحسين جودة الخدمة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف فرع الميلية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) متوسط نوعا ما.
- فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية فإنه رغم وعي المؤسسة بضرورة هذا البعد إلا أن الإهتمام به كان متوسطا وهذا ما يتوافق مع دراسة كل من (عبد الرحيم عباس موسى 2019)، (أديب برهوم وآخرون 2007)، ويختلف مع دراسة (منصور عبد القادر محمد منصور 2014)، (عمار بن عيشي، الهاشمي بن واضح 2018) حيث كان الإهتمام بالاحتياجات التدريبية فيها مرتفعا.
- يوجد دور لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين جودة الخدمة حسب أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (منصور عبد القادر محمد منصور 2014) وقد جاء هذا الدور في دراستنا متوسطا وهذا راجع لنقص في استخدام الوسائل التكنولوجيات اللازمة وعدم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بدقة ووضوح.
- وجود تفاوت بين أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب في تحسين جودة الخدمة، حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية تقييم التدريب يليها تصميم البرامج التدريبية، ثم أنواع وأساليب التدريب وأخيرا تحديد

الاحتياجات التدريبية، ويعود ذلك أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تولي اهتمام أكثر لتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاح العملية التدريبية.

- من نتائج دراستنا تبين لنا أن المؤسسة تسهر على تقديم الخدمة في مواعدها وهذا نتيجة وعي الموظفين وعملهم على تحسين جودة الخدمة المقدمة وهذا ما يختلف عن دراسة ( منصور عبد القادر منصور 2014).

- فيما يتعلق بنتائج المحور الخاص بتحسين جودة الخدمة من خلال العبارات المستخدمة في دراستنا فإن الموظفين يهتمون بتحسين جودة الخدمة وذلك لتقديم الخدمة في مواعيدها و الردود الإيجابية عند الوقوع في خطأ، وهذا ما يتفق مع دراسة ( عمار بن عيشي، الهاشمي بن واضح 2018).

- حسب دراستنا وما توصلنا إليه من نتائج تبين لنا أن التدريب يحسن من جودة الخدمة وهذا ما يتفق مع دراسة (Salim Mohamed Khanfar 2011)، (Abdul Rahim Zumrah 2014)، (Jie Shen, )، (Chunyong (Tang 2018) و (Sao Joao, and others 2019).

- من خلال نتائج المتوسطات الحسابية كانت اغلب النتائج في درجة موافق إلى حد ما، ما يلاحظ من النتائج أن المؤسسة لا تتوفر على الوسائل الضرورية لتقديم الخدمة وهذا ما يفسر التردد في الاقتناع بان عامل التدريب سيؤدي إلى تحسين الخدمة، فمن غير المعقول أن تكون وتدريب الأفراد ولكن لا توفر لهم الإمكانيات لتطبيق هذا التدريب ميدانيا حتى يسمح بتحسين خدمته للمستخدمين من الخدمة.

- الملاحظ أيضا أن المؤسسة لها كفاءات بشرية وهذا من خلال متوسط الإجابة الذي كان في المجال الخامس أي بموافقة عالية جدا، وأيضا في المجال الرابع في اغلب الأسئلة المتعلقة بالكفاءة والمعاملة البشرية.

### اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- إبراز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية عمليا من خلال الاعتماد على الأدوات العلمية الداعمة لتحديد الاحتياجات.

- توفر العملية التدريبية على كافة المتطلبات المناسبة والضرورية لتحسين والتعرف على النقائص أثناء التنفيذ.

- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال إقامة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

- ضرورة الاهتمام بنوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- تطوير البرامج التدريبية وإدراج الوسائل التكنولوجية المناسبة في العملية التدريبية التي تساعد على إعطاء أفضل النتائج خاصة في تحسين جودة الخدمة.
- التوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى غير المتبعة لإتاحة الفرصة للموظفين لمواكبة المستجدات.
- العمل على الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة على وضع السياسات التي تعطي الموظفين الوقت الكافي لرعاية المستفيدين من الخدمة بالشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة جودة تقديم الخدمة
- متابعة التدريب وتقييم المتدربين للتأكد من سير العملية.
- الاستمرارية في تدريب الموارد البشرية الذي يؤثر بوضوح في تحسين جودة الخدمة.
- اعتبار تحسين جودة الخدمة مسؤولية الجميع في المؤسسة أي على الجميع تقديم أفضل ما لديه.
- على المؤسسات الخدمية السعي لتحسين ثقافة العاملين اتجاه مفهوم الجودة من حيث البرامج التدريبية والندوات والبعثات للاستفادة من الخبرة.

**أفاق الدراسة:** للتوسع في هذا الموضوع نقترح مجموعة الدراسات التالية كتكملة لدراستنا:

- واقع التدريب في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
- دراسة مقارنة بين جودة الخدمة في المؤسسات الجزائرية العمومية والمؤسسات الجزائرية الخاصة.
- دراسة أثر العملية التدريبية على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في قطاعات أخرى (كالقطاع المصرفي والفندقي وغيرها من القطاعات الخدمية الأخرى...).
- دور تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة عربية

أ- الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، الأردن، 2005.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2002.
- حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
- خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
- صلاح صالح معمار، التدريب: الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة إشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- علي الفلاح الزغبى، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- مأمون السلطي وسهل إلياس، دليل علمي لتطبيق الجودة **iso 9000**، دار الفكر المعاصر، بيروت.
- مأمون الدراكة وطارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- محمود جاسم الصميدعي ووردينه عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.
- محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- منى ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- ناجي المعلا، خدمة العملاء مدخل اتصال سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2010.
- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي المتكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ب- المقالات:
- أديب برهوم وآخرون، 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، العدد02، أبريل 2007.
- إياد فتحي العالول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها التي تقدمها شركة جوال من جهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون ، المجلة العربية لنشر العلمي(AJSP)، العدد 18، 2 نيسان 2020.
- سامي زعباط، جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبليس وكالة جيجل، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد05، الجزائر، جوان 2016.
- عبد الرحمان عباس موسى، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى عبد الله بمحافظة بيشة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد04، العدد03، 2019.

- عمار بن عشي الهاشمي بن واضح، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد03، العدد02، 2018.
- محمد إسماعيل محمود إسماعيل، أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد10، العدد04، 2019.
- مديحه بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة-دراسة حالة مؤسسة سون لغاز تبسة، مجلة روى الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، العدد9، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2015.
- منصور عبد القادر محمد منصور، دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم، العدد15، 2014.
- نوفل عبد الرحمان أنور، دور التدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية دراسة تطبيقية على مستشفى الجمهورية السعودية محافظة عدن، مجلة جامعة البيضاء، المجلد02، العدد03، 2020.
- ج- الرسائل الجامعية:
- زكريا عطلاوي، دور جودة الخدمة وأثرها في تعزيز رضا الزبائن، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2014.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
- Abdul Rahim Zumrah, **How to enhance the impact of training on service quality**, Journal of Workplace Learning, Vol27, No7, 2015.
- Jie Shen, Chunyong Tag, **How Does Training Improve Customer Service Quality ? The Roles Of Transfer Of Training, and Job Satisfaction**, European Management Journal, Volume36, Lssue06, 2018.
- Michel et autres, **Marketing industriel stratégie et Mise en Œuvre, Economic**, 2éme édition, paris, 2000.
- Pettigrew et autres, **Le Marketing**, M, Graw.Hill, Québec(Canada), 2003.
- Philip kotler et autres, **marketing management**, 12 édition, Pearson Education, France, 2006.
- Salim Mohamed Khanfar, **Impact Of Training Hoteling Service Quality**, Journal of Business Studies Quarterly, Vol02, No03, 2011.
- Sao Joao, and others, **Employee Training Contributes, To service Therefore Sustainability Quality African Journal Of Hospitality**, Tourism and Leisure, Volume08(2), 2019.
- Tarfaya Nassima, **démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, Edhouma : Alg, 2004.
-

الملاحق



الملحق رقم (1): القائمة الاسمية للأعضاء المحكمين لاستبيان الدراسة

الاسم واللقب	الوظيفة	الجامعة
يوسف تبوب	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
خالد لتيتم	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
زهير بوعكريف	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
بولحية عمر	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
درويش صفية	أستاذة محاضرة أ	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

الملحق رقم (2): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

-قسم العلوم التجارية-

تخصص: تسويق خدمات



دور التدريب في تحسين جودة الخدمة:

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية -سيدي معروف فرع الميلية-

تحت إشراف الأستاذة:

حفاظ زحل

من إعداد الطالبتين:

بكري أمينة

خنيفر إيناس

سيدتي المحترمة، سيدي المحترم، تحية طيبة أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " دور التدريب في تحسين جودة الخدمة " دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- سيدي معروف بالعيادة متعددة الخدمات فارح عبد الله، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جميع البيانات ذات الصلة بدراستنا، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبيان، ونشكركم على تعاونكم في إثراء الدراسة، ونفيدكم أن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها التامة.

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

نرجو وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي:  ثانوي  مهني  جامعي
- 4-المنصب الوظيفي:  طبيب  شبه طبي  إداري
- 5-الأقدمية في المؤسسة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 25 سنة  أكثر من 25 سنة

القسم الثاني: التدريب

في ما يلي مجموعة من العبارات تدرس دور التدريب لدى موظفي المؤسسة العمومية لصحة الجوارية - سيدي معروف فرع الميلية-، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها بوضع علامة (x) في المربع المناسب.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: محتوى التدريب</b>						
01	توفر لك المؤسسة فرصة للتدريب.					

					توجد مساواة في منح وتوزيع الفرص التدريبية بمؤسستك.	02
					محتوى التدريب المعتمد في المؤسسة يتوافق مع احتياجاتك.	03
					تقوم المؤسسة بوضع احتياجات التدريب.	04
<b>ثانيا: أنواع وأساليب التدريب</b>						
					تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة في التدريب.	05
					تخضع للتدريب داخل المؤسسة.	06
					تخضع للتدريب خارج المؤسسة.	07
					نوع التدريب المقدم لك يلاءم احتياجاتك التدريبية.	08
<b>ثالثا: ظروف ودورات التدريب</b>						
					إن مدة التدريب مناسبة لك من حيث التوقيت.	09
					يتم استخدام الوسائل والتكنولوجيات اللازمة في العملية التدريبية.	10
					الأمكان المخصصة للتدريب مناسبة لك.	11
					يتم تدريبك بشكل مستمر ودوري.	12
<b>رابعا: تقويم التدريب.</b>						
					يتم تقييم المتدربين في مراحل التدريب كافة بشفافية.	13

					استفدت من البرامج التدريبية التي خضعت لها.	14
					كفاءة المدرب تساهم في نجاح العملية التدريبية.	15

**القسم الثالث: تحسين جودة الخدمة وعلاقتها بالتدريب.**

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس جودة الخدمة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-سيدي معروف فرع الميلية- والمرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها بوضع علامة (X) أمام العبارة التي توافق اختيارك.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يمنحك التدريب الكفاءة اللازمة لتقديم الخدمة.					
02	يساهم التدريب في دعم تفكيرك الإبداعي.					
03	يساعدك التدريب على كسب معارف كافية للإجابة على استفسارات المستفيدين من الخدمة.					
04	يساهم التدريب في تحسين معاملتك مع المستفيدين من الخدمة.					
05	تقديمك للخدمة بالمواعيد المتفق عليها يساهم في تحسين خدمات مؤسستك.					

					نتيجة العملية التدريبية تتعاون الإطارات العاملة في المؤسسة جيدا لتقديم خدمات بجودة عالية.	06
					لديك ردة فعل إيجابية عند وقوع خطأ في تقديم الخدمة.	07
					تستعمل مؤسستك أثناء التدريب تجهيزات وتكنولوجيا حديثة تساعدك من تحسين جودة الخدمة.	08
					تدريبك يساهم في تطوير الخدمة المقدمة في مؤسستك.	09
					تنمية مهارات الأفراد من خلال التدريب تساعد في تحسين جودة الخدمة في مؤسستك.	10

وشكرا لكم.

الملحق رقم (03): مخرجات تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSSV26

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الاحتياجات	Corrélation de Pearson	,784**	,782**	,852**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	46	46	46	46	46

التصميم	Corrélation de Pearson	,882**	,724**	,628**	,826**	1
الانواع	Corrélation de Pearson (bilateral)	,725**	,693**	,549**	,768**	,800**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	46	46	46	46	46
	N	46	46	46	46	46

التقييم	Corrélation de Pearson	,860**	,923**	,933**	,915**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	46	46	46	46	46

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

المحور 2	Corrélation de Pearson	,462**	,785**	,704**	,526**	,683**	,714**	,686**	,742**	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

3- الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

Corrélations

	الدراسة	المحور 2
الدراسة	Corrélation de Pearson	1
		,760**

**Corrélations**

		المحور 1	الدراسة
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,968**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
الدراسة	Corrélation de Pearson	,968**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
المحور 2	Corrélation de Pearson	,760**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ-مخرجات برنامج SPSSV26-

**2 - جودة الخدمة**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	9

**1 - التدريب**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	17

**3 - إجمالي المحاور**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	26

الملحق رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الدراسة	,118	46	,111	,964	46	,159

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السمات الشخصية

الجنس



		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	30,4	30,4	30,4
	انثى	32	69,6	69,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

## السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 الى 19 من	16	34,8	34,8	34,8
	سنة 40 الى 31 من	14	30,4	30,4	65,2
	سنة 50 الى 41 من	7	15,2	15,2	80,4
	سنة 50 اكثر من	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	19,6	19,6	19,6
	مهني	2	4,3	4,3	23,9
	جامعي	35	76,1	76,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

## الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طبيب	9	19,6	19,6	19,6
	شبهطبي	27	58,7	58,7	78,3
	إداري	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	سنوات 5 اقل من	19	41,3	41,3	41,3
	سنة 15 الى 5 من	17	37,0	37,0	78,3
	سنة 25 الى 15 من	2	2,2	2,2	80,4
	25 اكثر من	8	17,4	17,4	97,8
	Total	46	100,0	100,0	

### الملحق رقم (7): نتائج تحليل عبارات المحور الأول لأداة الدراسة

#### Statistiques

		1الاحتياجات	2الاحتياجات	3الاحتياجات	4الاحتياجات
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,8261	3,1739	3,1739	3,1739
Ecart type		,97307	,99564	1,12159	1,27025

ق

#### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1الاحتياجات	5,758	45	,000	,82609	,5371	1,1151
2الاحتياجات	1,185	45	,242	,17391	-,1218	,4696
3الاحتياجات	1,052	45	,299	,17391	-,1592	,5070
4الاحتياجات	,929	45	,358	,17391	-,2033	,5511

#### Statistiques

		5التصميم	6التصميم	7التصميم	8التصميم
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2609	3,4565	3,3261	2,9783
Ecart type		1,14377	1,02646	,99005	1,30791

#### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
5التصميم	1,547	45	,129	,26087	-,0788	,6005
6التصميم	3,016	45	,004	,45652	,1517	,7613
7التصميم	2,234	45	,031	,32609	,0321	,6201
8التصميم	-,113	45	,911	-,02174	-,4101	,3667

## Statistiques

		9 الأنواع	10 الأنواع	11 الأنواع	12 الأنواع	13 الأنواع
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,0217	3,5000	3,0870	3,3261	3,1087
Ecart type		1,06435	1,02740	1,13188	1,05524	,99394

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
9 الأنواع	,139	45	,890	,02174	-,2943	,3378
10 الأنواع	3,301	45	,002	,50000	,1949	,8051
11 الأنواع	,521	45	,605	,08696	-,2492	,4231
12 الأنواع	2,096	45	,042	,32609	,0127	,6395
13 الأنواع	,742	45	,462	,10870	-,1865	,4039

## Statistiques

		14 التقييم	15 التقييم	16 التقييم	17 التقييم
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,4783	3,2826	3,1957	3,0217
Ecart type		1,22455	1,08859	1,16656	1,18301

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
14 التقييم	2,649	45	,011	,47826	,1146	,8419
15 التقييم	1,761	45	,085	,28261	-,0407	,6059
16 التقييم	1,138	45	,261	,19565	-,1508	,5421
17 التقييم	,125	45	,901	,02174	-,3296	,3731

الملحق رقم (8): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاحتياجات	46	13,3478	3,51642	,51847

### Statistiques

		الجودة1	الجودة2	الجودة3	الجودة4	الجودة5	الجودة6	الجودة7	الجودة8	الجودة9
N	Valide	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3261	3,7174	4,2174	4,3478	4,0870	3,9130	4,2609	2,5870	2,7391
Ecart type		,63436	1,00362	,66376	,60433	,86477	,89010	,64755	1,16573	1,16304

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الجودة1	14,178	45	,000	1,32609	1,1377	1,5145
الجودة2	4,848	45	,000	,71739	,4194	1,0154
الجودة3	12,439	45	,000	1,21739	1,0203	1,4145
الجودة4	15,126	45	,000	1,34783	1,1684	1,5273
الجودة5	8,525	45	,000	1,08696	,8302	1,3438
الجودة6	6,957	45	,000	,91304	,6487	1,1774
الجودة7	13,206	45	,000	1,26087	1,0686	1,4532
الجودة8	-2,403	45	,020	-,41304	-,7592	-,0669
الجودة9	-1,521	45	,135	-,26087	-,6062	,0845

الملحق رقم (9): اختبار الفرضيات الفرعية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	24,650	2,954		8,345	,000
	الاحتياجات	5,513	,347	-,345	7,481	,000
	التصميم	4,695	,408	,459	5,703	,000
	الانواع	3,000	,291	-,083	6,403	,001
	التقييم	6,711	,267	,575	9,668	,000

a. Variable dépendante : المحور<sup>2</sup>

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	512,975	4	128,244	7,300	,000 <sup>b</sup>
	deStudent	720,264	41	17,567		
	Total	1233,239	45			

a. Variable dépendante : المحور<sup>2</sup>

b. Prédictors : (Constante), التقييم, الانواع, الاحتياجات, التصميم

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,425 <sup>a</sup>	,180	,162	4,79282

a. Prédictors : (Constante), الاحتياجات

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	222,510	1	222,510	9,687	,003 <sup>b</sup>
	deStudent	1010,729	44	22,971		
	Total	1233,239	45			

a. Variable dépendante : المحور<sup>2</sup>

b. Prédictors : (Constante), الاحتياجات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	25,755	2,803		9,190	,000
	الاحتياجات	,632	,203	,425	3,112	,003

a. Variable dépendante : المحور 2

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 <sup>a</sup>	,306	,290	4,41191

a. Prédicteurs : (Constante), التصميم

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	376,782	1	376,782	19,357	,000 <sup>b</sup>
	deStudent	856,457	44	19,465		
	Total	1233,239	45			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Prédicteurs : (Constante), التصميم

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	23,288	2,563		9,086	,000
	التصميم	,838	,190	,553	4,400	,000

a. Variable dépendante : المحور 2

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1				

1	,475 <sup>a</sup>	,226	,208	4,65784
---	-------------------	------	------	---------

a. Prédictors : (Constante), الانواع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	278,637	1	278,637	12,843	,001 <sup>b</sup>
	deStudent	954,602	44	21,696		
	Total	1233,239	45			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Prédictors : (Constante), الانواع

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	23,440	3,079		7,613	,000
	الانواع	,670	,187	,475	3,584	,001

a. Variable dépendante : المحور 2

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,606 <sup>a</sup>	,368	,353	4,20969

a. Prédictors : (Constante), التقييم

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	453,493	1	453,493	25,590	,000 <sup>b</sup>
	deStudent	779,746	44	17,721		
	Total	1233,239	45			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Prédictors : (Constante), التقييم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	24,455	2,023		12,087	,000
	التقييم	,751	,148	,606	5,059	,000

a. Variable dépendante : المحور 2

**الملحق رقم (10) اختبار الفرضية الرئيسية:**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,572 <sup>a</sup>	,327	,312	4,34235

a. Prédicteurs : (Constante), المحور 1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	403,576	1	403,576	21,403	,000 <sup>b</sup>
	de Student	829,663	44	18,856		
	Total	1233,239	45			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Prédicteurs : (Constante), المحور 1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	21,923	2,729		8,033	,000
	المحور 1	,222	,048	,572	4,626	,000

a. Variable dépendante : المحور 2