

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:/ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمي

أهمية التدريب في تحسين خدمات النقل الجوي

دراسة حالة: بمطار تبسة

إشراف الأستاذ:

من إعداد:

- مصطفى جعوان

- عبد الحكيم حمة

جامعة العربي التبسي - تبسة

Université Larbi Tébessi - Tébessa

- مختار دريس

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	هدى زمولي
مشرفا ومقرررا	أستاذ مساعد "أ"	مصطفى جعوان
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	رابح بالنور

السنة الجامعية: 2018 /2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿01﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿02﴾ اِقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿03﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿04﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿05﴾

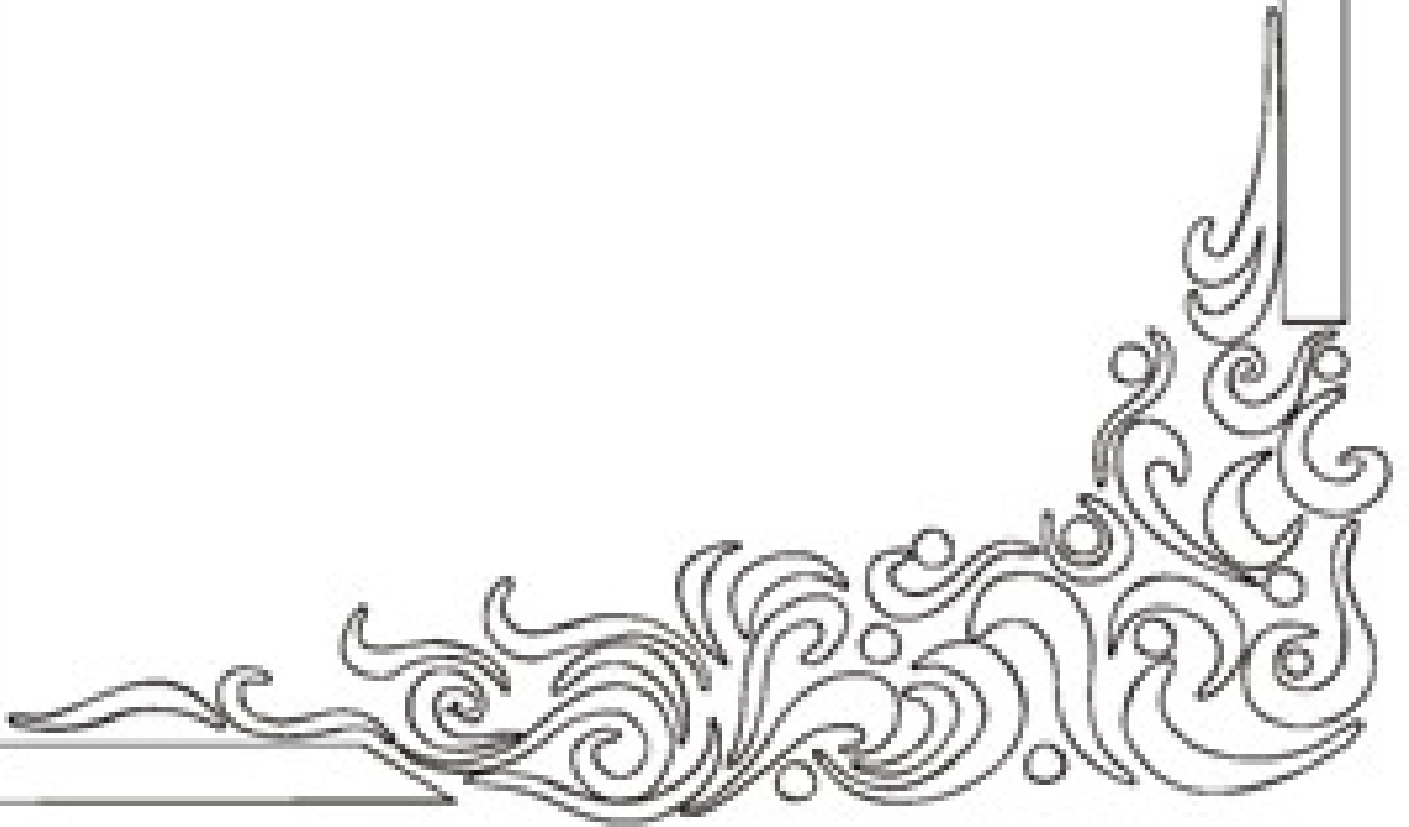
﴿01﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿02﴾ اِقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿03﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿04﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿05﴾

قائمة المحتويات



المقدمة



مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها تلبية لرغباتهم وتوقعاتهم والذي من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات قادرة على تطوير وتحسين أداء المورد البشري من خلال البرامج التدريبية المختلفة، فتعمل على تأهيل الكوادر حتى يكونوا قادرين على التكيف مع كافة المتغيرات وتحديات البيئة المحيطة، لذا يجب أن تتطلع المؤسسات لجودة التدريب من زاوية استراتيجية بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتحقيق أهدافها، وتحقيق جودة خدمات قادرة على المنافسة والتميز.

ولقد أصبح التدريب في عصرنا ضرورة من الضرورات التي لا يمكن أن يتخلى عنها الأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث أصبح التدريب شرطاً لأية عملية إصلاح أو تطوير وظيفي في أي مكان وفي أي مكان وفي كل عمل، وأساساً ركيزاً للبناء المؤسسي، ووسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الأهداف المستقبلية لأية مؤسسة طموحة.

ويعد العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية؛ وذلك لما له من تأثير على واقع ومستقبل المؤسسة، ولا بد من الإشارة أن العنصر البشري هو أعقد عنصر من حيث طريقة التعامل والاحتياجات، فلذلك لا بد للمصارف من تدريب عنصرها البشري، وذلك لتزيد من فعاليته ومهاراته وقدراته وتنمية مهاراته.

وعليه، يلاحظ تزايد اهتمام منظمات الأعمال الحديثة بالتدريب، باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين والمؤسسات، بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات بأكثر فاعلية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها معظم المؤسسات الراغبة في التحسين من نوعية وجودة خدماتها.

1. إشكالية الدراسة:

إنه لمن الضروري السعي إلى تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من طرف مؤسسات النقل الجوي لعملائها، وذلك بهدف تحقيق التميز وزيادة الكفاءة والإنتاجية ولهذا وجب على المؤسسات الارتقاء بأداء كادرها الذي يعتبر حلقة الاتصال الأولى مع الجمهور، وذلك من خلال برامج تدريبية متميزة، من شأنها صقل مهاراتهم وزيادة خبراتهم ومعارفهم، إضافة إلى تعديل سلوكياتهم للأفضل من أجل زيادة جودة خدمات النقل الجوي المقدمة.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في السعي للإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر التدريب في تحسين جودة خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات بتبسة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم التدريب وما هي أهميته للمورد البشري وللمؤسسة؟

2. فيم تتمثل خطوات وأساليب التدريب؟

3. ما المقصود بجودة الخدمات وماهي أبعادها؟

2. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء مفهوم للتدريب وأساسياته.
- محاولة فهم أهم الأساليب المتبعة في العملية التدريبية وخطواتها.
- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالخدمة وجودة الخدمة وكذا أنواع الخدمات.
- التعرف على العلاقة بين التدريب وجودة الخدمات بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية) بالمؤسسة محل الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على أثر التدريب في التحسين من جودة الخدمات.
- توضيح البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسات.
- المساهمة في زيادة المعرفة وغثراء المعلومات وتقديم إضافة علمية ونوعية جديدة.
- معرفة أثر التدريب على تنمية مهارات وقدرات العاملين في مؤسسة تسيير المطارات بتبسة.
- التعرف على مدى التزام الإدارات العليا لمؤسسة تسيير مصالح المطارات ودعمها لاستراتيجية التدريب لتحسين جودة خدمات النقل الجوي.

4. فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة الموجودة وجاءت على النحو التالي:

توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب وتحسين جودة خدمات النقل الجوي - دراسة حالة بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

وتتنبق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب واعتمادية خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

✓ توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب واستجابة خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- ✓ توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب وأمان خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
- ✓ توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب ولموسية خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

5. منهجية الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك قصد استيعاب الإطار النظري باعتباره مناسب لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل وتفسير المعطيات المستمدة من الدراسة الميدانية المجراة بمؤسسة تسيير مصالح المطارات - قسنطينة (فرع تيسة).

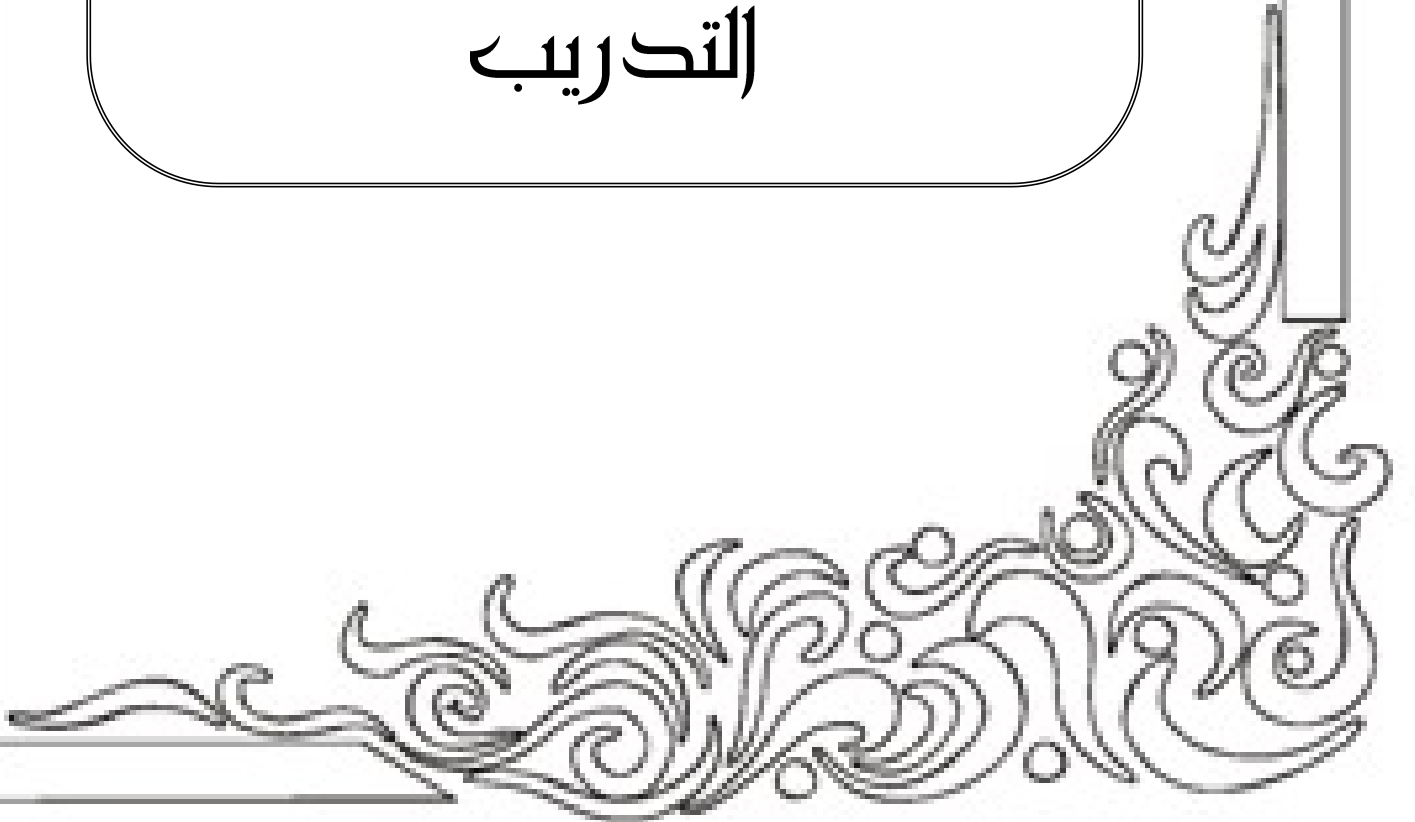
6. تقسيم الدراسة:

من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، أين خصص الفصل الأول لإعطاء مفهوم لتدريب المورد البشري وكذا ذكر لأهم خصائص العملية التدريبية، أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى مفهوم الخدمات وأنواعها، كما تناول مفاهيم حول جودة الخدمات، وجاء الفصل الثالث كتكملة للجانب النظري من الدراسة، أين تضمن التعريف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية وذكر لأهم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وخصص المبحث الثالث لتحليل وعرض نتائج الاستبيان المصمم لقياس مدى تأثير تدريب الموارد البشرية على تحسين جودة خدمات النقل الجوي.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول

التدريب



تمهيد:

يحتل التدريب أهمية كبيرة كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية ومن ثم أصبح من المسلمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتج سواء على صعيد إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية والتحويلات التي شهدتها العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة، ولهذا أصبح التدريب يوضع في مقدمة الوسائل التي تؤدي إلى الحصول على الوظيفة والترقية وملاحقة ما يحدث من تحولات في ثورة المعلومات تشدد على أهمية التدريب كمرحلة أساسية من تنمية الموارد البشرية، ويأتي بصفة عامة في هذا الفصل مقسما إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

المبحث الثاني: المبحث الثاني: خطوات عملية التدريب

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

إن التدريب هو عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم ومهاراتهم، وكذا إثارة دافعيتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه، كما أن التغييرات التي تشهدها بيئة المنظمات اليوم أصبحت تلزم عليها ضرورة البحث عن البرامج التدريبية المناسبة لمختلف عاملاتها بغية مواكبة كل ما هو جديد في عالم اليوم، والرقى بمستويات الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب

أولاً: مفهوم التدريب

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب:

فقد عرفه (الهييتي) بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

كذلك عرفه (عبد الجليل) بأنه: "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء السلوكي بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية".¹

إن كلمة التدريب هي كلمة بمفهومين اثنين هما:

- التدريب بمعنى (*training*):

وهو تحضير الفرد لأداء معين وذلك بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، بهدف تطوره معرفياً ومهاراتياً واتجاهياً (سلوكياً) أي بهدف نمو هذا الفرد.

- التدريب بمعنى (*formation*):

تكوين وهو أرقى بكثير منه بمعنى (*training*) فهو في هذه الحالة يكون أداة للتغيير.²

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.³

¹ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، (الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 18.

² هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 19.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 307.

التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل.¹

ثانياً: أهمية التدريب

يمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى المنظمة والأفراد وتمثل في النقاط الآتية:²

1. بالنسبة للمنظمات الإدارية:

- ✓ الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
- ✓ رفع كفاءة المؤسسة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام.
- ✓ القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- ✓ استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
- ✓ التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية تطبيقية حديثة.
- ✓ التخطيط لإصلاح الماضي وتطور الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.
- ✓ الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
- ✓ تطوير كوادر مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو وتطور الشركة.
- ✓ نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
- ✓ توفير للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

2. بالنسبة للمتدربين من داخل المنظمة:

- ✓ رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- ✓ اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة وقصيرة المدى للتطوير.
- ✓ تعويض ما فاتته من مهارات لم يكتسبها في مجال التعليم التقليدي.
- ✓ الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل.
- ✓ الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منه.
- ✓ كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس.
- ✓ الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطور الاختصاص مع العلوم الحديثة.
- ✓ منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

¹ أمين ساعي، هوم التدريب الألفية الثالثة، 11/09/2005. http://bab_com.sa/articles//fullarticle.CFM.

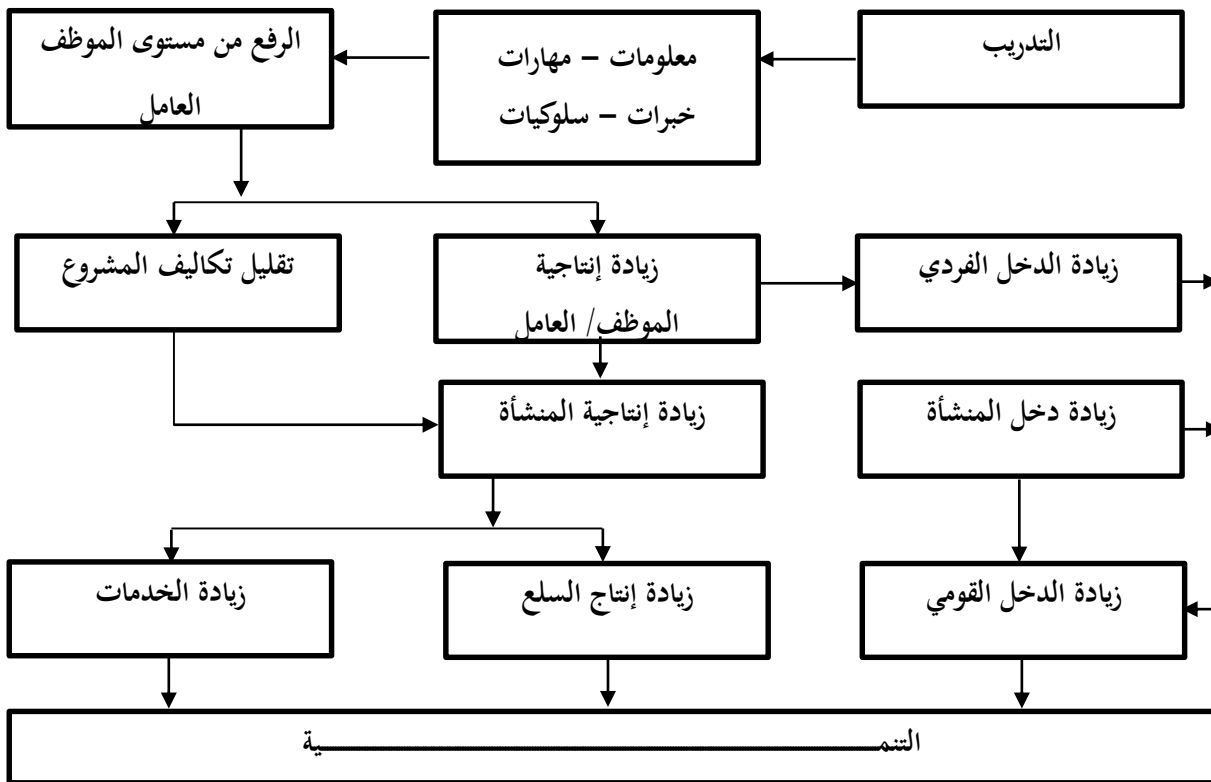
² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 25.

وعليه فالتدريب مهم في المؤسسة والفرد وزيادة كفاءته وفعاليتها.¹

كما أن التدريب يشتمل على مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد واحتياجاته كعضو في المجتمع لأساليب ورسائل تدريبية متطورة.
 - يعتبر التدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته فهو استثمار لرأس المال الإنساني بهدف إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منه بكفاءة عالية ومن ثم وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تفيده في الحصول على أكبر نفع لشخصه وللمجتمع المحيط به لأن التدريب يضع لبنة أساسية في سبيل تحقيق توافق الفرد مع المجتمع وتوافق المجتمع مع الفرد.
 - إن الكفاءة في العملية التدريبية ترتبط بمجموعة من العناصر هي:
 - المدرب، المتدرب، المجتمع التدريبي، وسائل التدريب والمعوقات والأدوات التدريبية، فضله عن قيام العملية التدريبية بتلبية احتياجات تدريبية حقيقية في الأساس.
- يمكن توضيح أهمية التدريب من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01): أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، (القاهرة- مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع،

ط1، 2008)، ص 60.

¹ المرجع نفسه، ص 26.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع التدريب

أولاً: أهداف التدريب

- ✓ زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- ✓ إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.
- ✓ تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل.¹
- ✓ ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوة الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة.
- ✓ تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
- ✓ مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة المرغوبة.

✓ حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.²

✓ تنمية قدرات ومهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

✓ توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حالياً وعلاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.
- طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.
- البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاطاتها.
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المشروع.³

ثانياً: أنواع التدريب

تعددت أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف أسس التصنيف، يمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

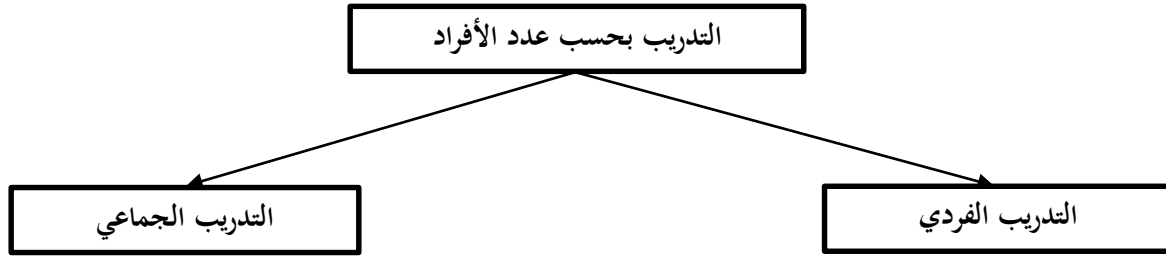
¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007)، ص 31.

² عطاء الله محمد تيسير، إدارة العمليات التدريبية، (دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص 26.

³ عادل محمد زايد، إدارة المؤسسة البشرية رؤية استراتيجية، (كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003)، ص ص 285-286.

1. التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

الشكل رقم (02): أنواع التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين



المصدر: حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007)، ص 174.

أ. التدريب الفردي (*Individual training*):

يكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدى، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتعريفه بمهام وظيفته وغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو على أساليب جديدة...، وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء داخل الدولة المعنية أو خارجها.¹

ب. التدريب الجماعي (*Group training*):

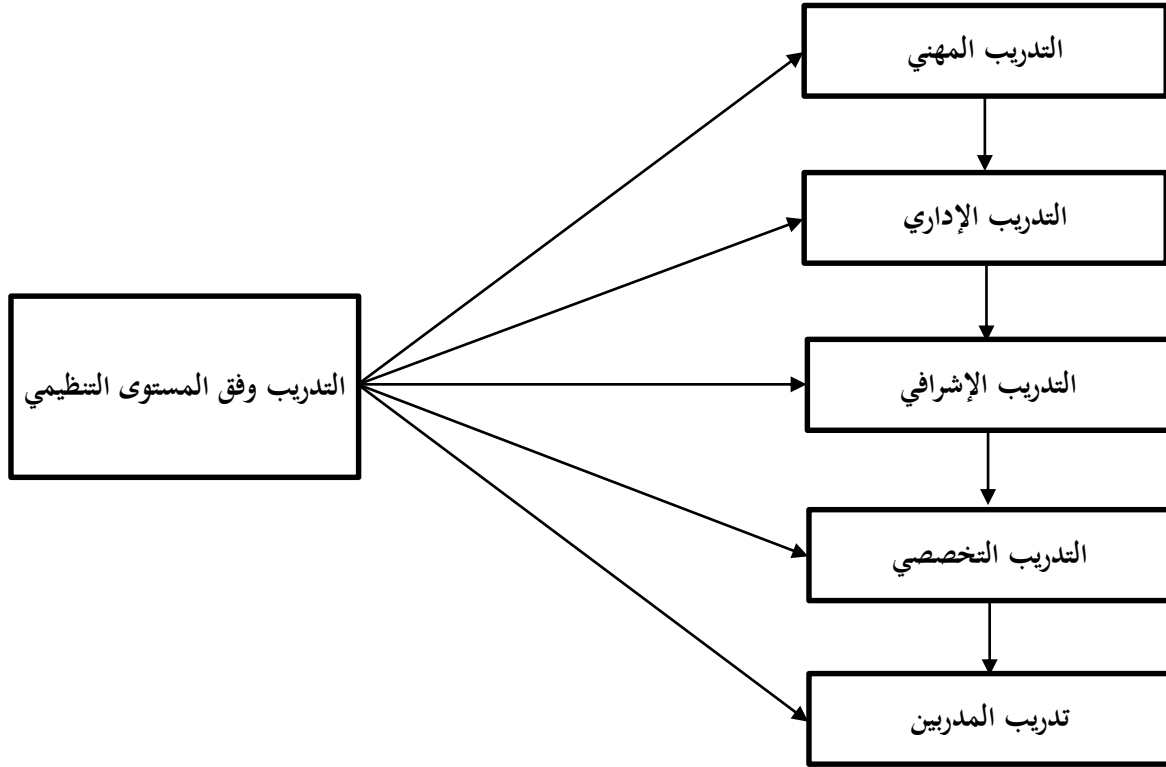
يكون هنا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة ويكون مطلوب تدريب أفرادها على هذه المهام أما بالنسبة للعاملين الذين ثبتت دراسة الاحتياجات التدريبية، لأفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.²

¹ عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 55.

² راداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، (عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص 210.

2. التدريب وفقا للمستوى التنظيمي:

الشكل رقم (03): أنواع التدريب وفقا للمستوى التنظيمي



المصدر: حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007)، ص 130.

أ. التدريب المهني:

يتمثل في التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة بتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.¹

ب. التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتمثل مثل الكتابة وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات المحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007-2009)، ص ص 141-142.

ج. التدريب الإشرافي:

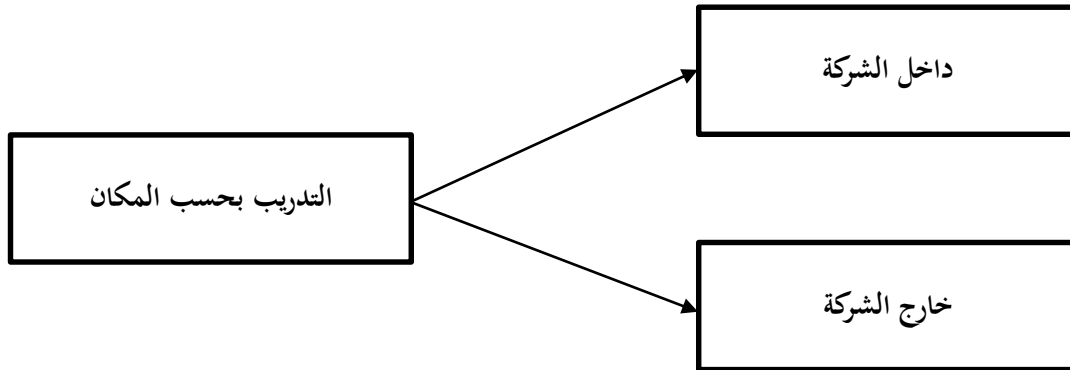
ويشمل هذا النمط من التدريب تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لفرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأنماط القيادة، واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال التي يريدون تحسينها وتطويرها بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عاليتين.

د. تدريب المدربين:

ويتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، إذ أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا.¹

3. التدريب بحسب المكان:

الشكل رقم (04): أنواع التدريب بحسب المكان



المصدر: حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007)، ص 60.

أ. التدريب داخل الشركة (*Internal training*):

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى بالتدريب في مواقع العمل (*on the job*) وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء

¹ محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري (المدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهنة، في هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه حتى يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.¹

ب. التدريب خارج الشركة (External training):

تفضل بعض الشركات أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت للخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي بشركات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

✓ شركات التدريب الخاص:

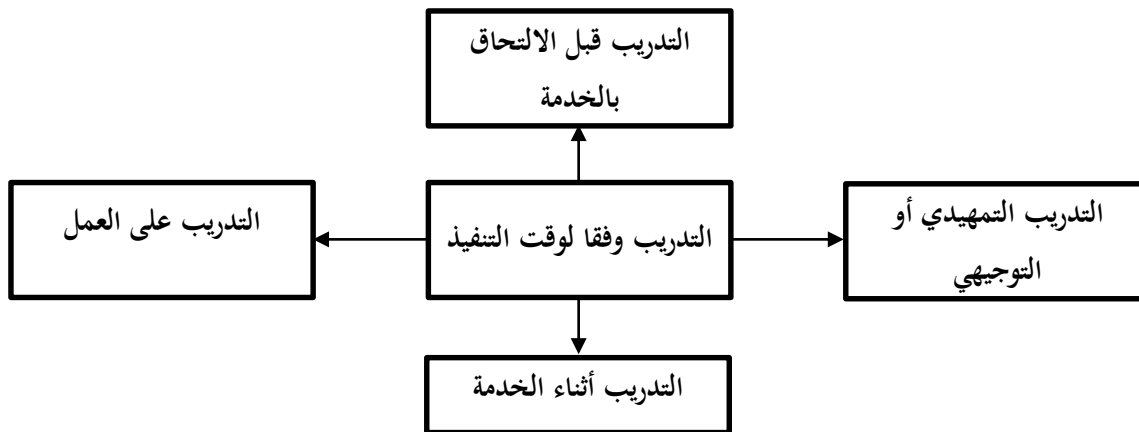
على أية شركة تسعى للتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تظمن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

✓ البرامج الحكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال الخدمة المدنية في الدولة مثل (معهد الإدارة العامة سابقا) أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.²

4. التدريب وفقا لوقت التدريب:

الشكل رقم (05): أنواع التدريب وفقا لوقت التنفيذ



المصدر: حسن أحمد الطعاني، ط1، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 55.

¹ بلال خلف السكارنة، الحقائق التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 78.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص 78.

5. التدريب من حيث الزمان:

وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى:

أ. التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا إعدادا سليما بحيث تؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل ويشتمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل ببرامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

ب. التدريب التمهيدي أو التوجيهي:

وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.

ج. التدريب على العمل:

ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الموظف العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله بحيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف.

د. التدريب أثناء الخدمة:

ويعني تدريب الموظفين الحاليين جميع أفراد التنظيم والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل، ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا.¹

¹ عادل محمد حسين، أسس قياس عامل التدريب، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 118.

المطلب الثالث: مميزات وسلبيات التدريب

أولاً. مميزات التدريب:

تتمثل أهم مميزات التدريب في:¹

- ✓ اعتمادها على الجانب العلمي الذي يبرز إتمام المتدرب بما قام بدراسته سابقاً.
- ✓ صقل تجربة المتدرب من خلال احتكاكه بالآخرين، ويتم ذلك من خلال ما يتم في الدورة من أوراق عمل وحلقات النقاش التي تتم في الدورات.
- ✓ تعمل الدورات التدريبية دائماً بروح الفريق الواحد مما يشكل لدى المتدرب قناعة جيدة بفائدة العمل التعاوني التكاملي.
- ✓ التحرر من قيود المكان.
- ✓ إتاحة فرصة أكبر لاستيعاب الموظفين والذين يعملون بكفاءات عالية نتاج تقييمهم في دورات التدريب.

✓ سهولة التواصل بين المتدربين والمدرّب.

✓ المتدرب يكون في المكان الذي يحبه والطريقة التي يرغب بها.

✓ إذا احتد النقاش بين المجموعة يكون المدرّب إلى جانب هذه المجموعة ففي ذلك إشارة إلى الاحترام إن لم يكن بالاتفاق.

✓ طلب المدرّب لمجموعة من الاقتراحات للإجابة عن الأسئلة الصعبة من قبل المتدربين.

✓ السيطرة على المجموعة بعناية لتوجيه طاقاتهم وأخذهم فترة راحة في حال تدهور انتباههم.

ثانياً. سلبيات التدريب:

✓ افتقار مشاركة المتدرب إيجابياً في تبادل الآراء والأفكار مع الموظفين.

✓ الصعوبة التي يشعر بها بعض المتدربين مع المدربين وتظهر عندما يقوم المدربون بتحديد الواجبات والمهام للمتدربين.

✓ صعوبة تطبيق بعض الممارسات والمهارات المرغوب تعلمها في بعض البرامج التدريبية.

✓ عدم استعانة المتدرب بخبرات من سبقه أو من يشرف عليه من المعلمين لأي سبب وهي كثيرة

وأهمها الحياء والخجل.²

¹ علي العنزي، 2011/11/24، صحيفة عرعر اليوم، مقالات عامة، <http://google weblight.com>

<http://arar today.org/article.php? action=show rid=345>.

² World universe... شامل الموسوعة البحوث المواضيع المدرسية... http://bouhoot_blog spot.com

<http://www.myservice monster.com>

- ✓ المعلومات والبيانات المجردة لا يمكن التأكد من استخدام المتدرب لها في حالات كثيرة.
- ✓ صعوبة تحديد أنواع المتدربين والفئات المستهدفة.
- ✓ إذا لم يفهم المتدرب المواد المتاحة أمامه أو لم يجيد استخدام الكمبيوتر فلن يستطيع القيام بشيء.
- ✓ فقدان تطبيق مهارات التدريب وتوجيهها التوجيه الصحيح من قبل المدرب بسبب الحواجز والمعوقات.

✓ فقدان سيطرة المتدرب على العملية التدريبية.¹

✓ عدم إنهاء الدورة في المواعيد المحددة.

✓ عدم السيطرة على المشاركين الذين يحتكرون الحديث.

✓ تأخير بداية الدورة لاستيعاب المشاركين المتأخرين.

✓ ثبات المدرب في مكان واحد.²

المطلب الرابع: طرق وأساليب التدريب

أولاً: تصنيف الطرق المستخدمة في التدريب

يمكن تصنيف الطرق المستخدمة في التدريب وفقاً للتصنيفات التالية:

1. طرق التدريب وفقاً للصيغ التنفيذية: وهي

أ. الطرق الشفوية: الأسئلة، المحاضرات، مناقشة المجموعات الصغيرة.

ب. الطرق الكتابية: التمارين، التدريب المبرمج.

ج. الطرق العملية: التطبيقات، التدريب بالوظيفة.

2. طرق التدريب وفقاً لدورها التدريبي: وهي

أ. الطرق التخطيطية: دراسة الحالة، سلة البريد، المحاكاة.

ب. الطرق التنفيذية والتطويرية للمهارات التدريبية: المحاضرة، التدريب المصغر، التدريب المعلمي.

ج. الطرق التقويمية: لعب الدور، التدريب بالأهداف السلوكية.

3. طرق التدريب وفقاً لعدد المتدربين: وهي

أ. الطرق الفردية: التدريب المبرمج، التدريب الذاتي، المشروعات.

¹ منهل الجلواح 2015/09/14، 2001/11/30، صحيفة جواتا الإلكترونية،

www.juatha.com.juwatha.net@hotmail.com

² نزار حسين الشيخ، المنتدى العربي، <http://scoutwataniahlamontada.com>

ب. طرق المجموعات الصغيرة: المجموعات التدريبية الصغيرة، مجموعات المناقشة والتدريب، لعب الدور.

ج. طرق المجموعات الكبيرة: المحاضرة، الشرح المعلمي.

4. طرق التدريب وفقا لتخصص مهاراته التدريبية: ومنها

أ. طرق تطوير الإدراك والمعرفة التدريبية: المحاضرة، التدريب بالكمبيوتر.

ب. طرق تطوير الميول والعلاقات الإنسانية: مناقشة المجموعات الصغيرة، لعب الدور، تقليد النماذج، الزيارات الميدانية.

ج. طرق حل المشكلات: دراسة حالة، سلة التدريب، التدريب بالأهداف السلوكية، التدريب المعلمي، المشروعات.

د. طرق تطوير المهارات الوظيفية: التدريب بالوظيفة، الشرح المعلمي، التطبيقات العملية، التدريب بالحاكاة.¹

5. طرق تدريبية وفقا لموقفها من المنظمة:

أ. طرق داخل المنظمة: التدريب بالوظيفة، التدريب المعلمي، التطبيقات العملية، التدريب المصغر.

ب. طرق خارج المنظمة: الزيارات الميدانية، التدريب بالكمبيوتر، دراسة الحالة، المشروعات.

6. طرق التدريب وفقا لمصدر تنفيذها بشريا: ومنها

أ. طرق المدرب المباشر: المحاضرة، التطبيق، العرض، الشرح.

ب. طرق المتدرب: صناعة القرار، التدريب الفردي، التدريب المبرمج، الحقيبة التدريبية، المشاريع.

ج. طرق مجموعة التدريب التي تضم المدرب والمتدرب: ومنها دراسة الحالة، المشروعات الجماعية،

لعب الدور، التطبيقات العملية.²

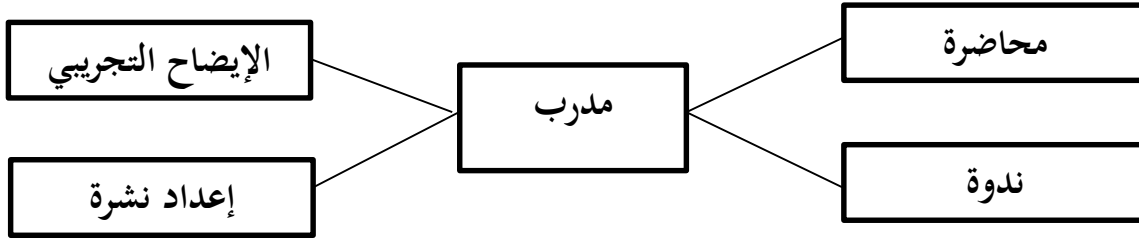
وتصنف طرق مجموعة التدريب وفقا لما يلي:

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص ص 69-70.

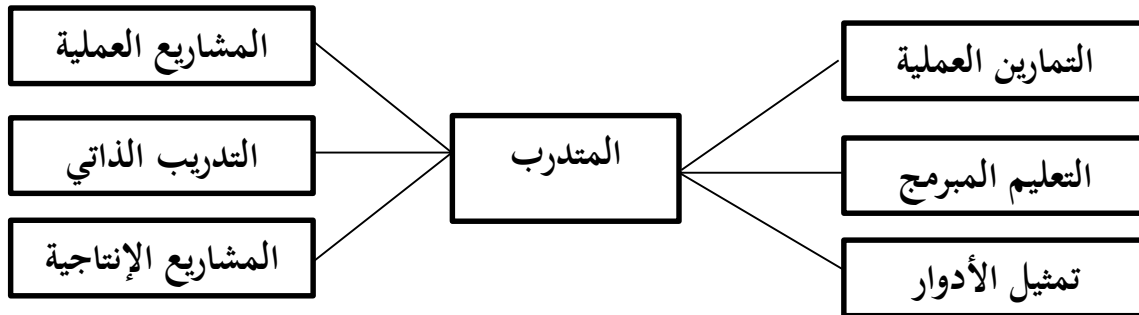
² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 70.

الشكل رقم (06): طرق مجموعة التدريب

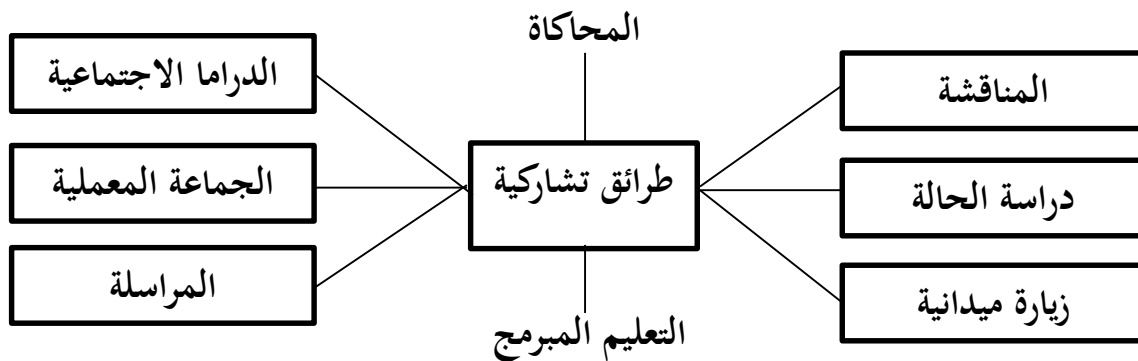
1. طرائق تخص المدرب:



2. طرائق تخص المتدرب:



3. طرائق تشاركية:



المصدر: حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

ط1، 2007)، ص ص 70-71.

ثانياً. طرق وأساليب التدريب:

يمكن حصر ومتابعة أبرز الأساليب المستعملة في العمليات التعليمية والتدريبية فيما يلي:

❖ أسلوب المحاضرات: هو من أقدم الأساليب، يمكن من خلاله نقل أكبر كمية من المعلومات إلى

أكبر عدد من الناس، بأقل قدر من الوقت وأقل قدر من التكلفة أو التعقيد أو التجهيزات.

أ. مزاياه:

- توصيل المعلومات بصورة أكثر فعالية وبالتالي استثمار العوامل النفسية في الحديث.
- تمثل وعاء معرفيا قابلا للتدوين والتوزيع قبل الأداء أو بعده.

ب. عيوبه:

- لا يراعي الفروق الفردية أي تفاوتات درجة الإدراك الحسي للمتدربين.
- تصلح فقط لنقل المعارف وبالتالي لا يستعان بها وحدها لتكامل العملية التدريبية.¹

❖ **المناقشات:** يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة، ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.²

❖ **دراسة الحالات:** يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتدربين بتبادل أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة، وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تتناسب مع الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سابقة للمحاضرة وعلّة هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.³

❖ **تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث فمثلا: إذا كانت هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطي لكل منهما فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما لأنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بصفة أنه لا تعطى للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.⁴

❖ **أسلوب دراسة المشروعات المقترحة:** وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمتدربين لعرض حالات أو مشروعات محددة ومناقشتها ومحاولة التوصل إلى أسهل الطرق لتنفيذها.

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص ص 125-131.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، (مصر، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)، ص 281.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر، 2004)، ص ص 343-344.

⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997)، ص 172.

- ❖ **أسلوب المؤتمرات التدريبية:** الذي يتلخص في القيام بالمشاركة والطلاب بمناقشة موقفاً أو مشكلة والتعلم من خلال تبادل المعلومات والآراء.
- ❖ **أسلوب التطبيق العملي:** حيث يقوم المحاضر بتنفيذ أعمال وأنشطة محددة بطريقة مهنية موضحاً العمليات والإجراءات والأساليب الأساسية اللازمة لتنفيذ العمل بطريقة مهنية صحيحة.
- ❖ **أسلوب الملاحظة المباشرة:** الذي يتلخص في قيام عضو الإشراف المكلف بملاحظة الطلاب أثناء تنفيذهم للأعمال والأنشطة المهنية وتزويدهم بالتعليمات والتوجيهات اللازمة.¹
- ❖ **التعليم المبرمج:** من خلال التعليم الذاتي يقوم الفرد المتدرب باكتشاف المعلومات بنفسه وجهده للوصول إلى الحقائق، وبذلك ينمي قدراته دون مساعدة أحد، ومن مميزات هذا التدريب حدوثه في أي وقت كان.
- ❖ **المحاكاة:** من خلال استخدام الرسائل القريبة من الواقع من خلال وضع المتدرب في موقف معين، وهو يحتاج إلى التكلفة العالية.
- ❖ **سلة القرارات:** هو أحد الأساليب التي تهتم بمناقشة واتخاذ القرارات، وهي تشبه أسلوب البريد الوارد، وهي تمثل الواقع لكي تستطيع تقريبه من الظروف المحيطة به، ومن ميزاته: امتلاك أسلوب ملائم لتوضيح المشكلات وحلولها، مما يساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- ❖ **الزيارات الميدانية والرحلات الداخلية والخارجية:** والتي تهدف إلى مشاهدة الأحداث والمواقف بشكل مباشر، حيث يؤدي ذلك إلى تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب، لذلك تعتبر من الأساليب المجدية والمهمة.²
- ❖ **اللجان:** تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عدداً من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:
 - ✓ يعتبر من أفضل الأساليب التعاونية الذي يبقي التفكير المشترك بين أعضاء اللجنة.
 - ✓ يقوم هذا الأسلوب على دراسة الوثائق والحقائق.

¹ واقع التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية، منتدى الفريق الاجتماعي، 2000-2012 ©copyright@bulletin powered by

josoft Enterprises.Ltd

² عبد الرحمان سارة، آخر تحديث 22 11:40 مايو 2016، موضوع.كوم. . 2018htmlأساليب_التدريب_الحديثةG:

✓ ينمي القدرة لدى المتدرب في إيجاد وتطوير البدائل لحل المشاكل واختيار البديل الأفضل من بينها في اتخاذ القرار السليم.¹

❖ **التعلم بالمراسلة:** تطورت حركة التعليم بالمراسلة في منتصف القرن التاسع عشر عندما بدأ التطور الصناعي والحضاري، ومع ظهور الطباعة والخدمات البريدية، ويبدو أن الدافع نحو نشر التعليم بالمراسلة دافع اقتصادي، فالتعليم عن بعد هو أسلوب حسن لنشر النظام التربوي بسرعة أكبر وكلفة أقل.

❖ **الدراسة الذاتية المستقلة:** هي عملية المتابعة الموجهة ذاتيا نحو الكفاءة الأكاديمية بحيث يتمكن الطالب من ممارسة هذه الكفاءة في أي وقت بناء على توجيه من عضو هيئة تدريس جامعي.

❖ **الندوة:** يشترك فيها جانبان، الأول مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر والثاني مجموعة من المستمعين، وتقوم الندوة أساسا على المناقشة المعتمدة بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة.²

❖ **التطبيق العملي:** بعد انتهاء البرنامج التدريبي يحاول المتدرب تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي في موقع عمله، وإذا لم يتوفر بموقع العمل النتائج الإيجابية التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب فهذا بالتالي يجعل من البرنامج التدريبي دون جدوى ولا يتم الاستفادة منه بتطوير العمل ولهذا فإن عملية تدعيم التدريب بالتطبيق العملي تعتبر مرحلة ضرورية في العملية التدريبية.

❖ **استمارة الأسئلة:** هذه الاستمارات لها استعمالات متعددة في التدريب، وتركز على توجيه المتدربين على نقاط محددة، وتعطيهم تبصرا وإدراكا لحاجة تدريبية معينة، كما أنها تولد وتعطي إطارا عاما للنقاش، وتقيس مدى تقدم المتدرب في المادة التدريبية وتتوافق نتائجها مع رضا المتدربين، لذا يتطلب وضع هذه الاختبارات بعناية وانتباه، وأن تكون هذه الاختبارات على إجابات محددة ودقيقة.³

❖ **المباريات الإدارية:** في هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، تمثل كل منهما إدارة منظمة ما، وتقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف عمل المنظمة، التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد فيها في اتخاذ قرارات معينة ومراجعة قرارات سابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات غير

¹ عطاء الله محمد تيسير، مرجع سابق، ص 89.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص ص 76-77-78.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 91-92.

متوقعة، ليتم بعد ذلك تقييم النتائج باستخدام أسلوب محدد، وعلى ضوء النتائج تتولى كل مجموعة دراسة جديدة.¹

❖ **الإدارة المتعددة:** يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط، ويتم بموجبه استدعاء الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا، وبمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور داخل المنظمة، وتسمح هذه الطريقة للمسؤولين في المستويات الدنيا من الاحتكاك وهذا بغرض إكسابهم القدرات اللازمة لاتخاذ القرارات، وكذا لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي.²

❖ **تدريب الحساسية:** يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيراً داخل الجماعات والغرض منه أن تتاح الفرصة للتعرف على نقاط الضعف والقوة بعرض مشكلته ويسمع نصائح المجموعة في الطريقة التي سيواجه بها الفرد هذه المشكلة، إذن يهدف تدريب الحساسية إلى الكشف عن نواحي الضعف والقوة لدى الأفراد والعمل على معرفته وآرائه.³

❖ **التدريب المعلمي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء ومن يشجع المدرب على القيام بهذا الأداء ويناسب هذا الأسلوب تدريب الدارسين على كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على حل المشاكل والعلاقات العامة.⁴

❖ **التدوير الوظيفي:** انتقال الموظف بين عدة دوائر ساعات محدودة (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو لفترات أطول (للأعمال الإدارية) بهدف تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء مختلفة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة ومن شأن هذه الحركة بين الوظائف أن توسع من آفاقه العملية ويشترط في استخدام أسلوب التنقل بين الوظائف أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات فيما بينها، ولا بد لنجاحه أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب.

❖ **المساعدة الإشرافية:** بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، ويكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين

¹ السالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عالم الكتب الحديث، ط1، 2006)، ص 146.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، (عمان، الأردن، دار زهوان للنشر والتوزيع، 1996)، ص 240.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 343.

⁴ المرجع نفسه، ص 78.

يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء، وعلى ذلك يتم بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب.¹

المبحث الثاني: خطوات عملية التدريب

يناقش هذا المبحث المراحل الأساسية التي تشكل الأركان الجوهرية له حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التدريبية.

المطلب الأول: تخطيط عملية التدريب

يعتبر تخطيط التدريب من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مستهدفة من خلالها ضمان تحقيق البرامج التدريبية المراد تنفيذها بكفاءة وفعالية عالية، ولذا فإنها يجب أن تقوم بالتخطيط لهذه البرامج التدريبية لا سيما وأن العملية التدريبية لا يمكن أن تكون عملية عشوائية تتم بلا تخطيط مسبق، إذ أنها سوف تتحول إلى نشاط غير منظم يؤدي إلى هدر الأموال والموارد البشرية بدون تحقيق مكاسب لذا فإن التخطيط يعتبر الوسيلة العلمية المثلى في إنجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة المطلوبة.²

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الرئيسية بعد جمع وتحليل البيانات لترصين كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، إذ أن التدريب ليس ترفاً فكرياً أو نشاطاً عفويًا، وإنما يخضع للجوانب المخططة في الفكر الإداري الحديث، سيما وأن معالم التطوير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية حالياً يستدعي أن تتحقق المنظمة من العديد من الجوانب ذات الآفاق الهادفة والتي يتم من خلالها استقراء واقعها الإنتاجي أو التسويقي ثم السعي لوضع برنامجاً تدريبياً ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين الأداء لدى العاملين لديها.

ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وصياغة أهدافه والعائد المتحقق من على صعيد تحسين الأداء النوعي للعاملين، كما يعتمد عليها وضع الجهد والمال للتدريب في الموضع المناسب وتحديد الأفراد الذين يجب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة.

وتعرف الاحتياجات التدريبية على أنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والآفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 239-240.

² د. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007، ص: 131.

وإنّ مراعاة المدى الزمني لهذه الاحتياجات ومعرفة الأشخاص الذين يمكنهم الإسهام في وضع هذه الاحتياجات بفاعلية وكذلك معرفة اللوائح والأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لذلك يعتبر من الجوانب الأساسية التي يمكن أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند الشروع بإعداد الحاجة التدريبية. ويمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد الجوانب التالية:

- تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المديين الحالي والمستقبلي؛
- تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة؛
- تحليل أداء العاملين والرغبة بالتطور المستمر.

كما يمكن أن تعتمد في هذا المجال في تحديد كلا الاحتياجات الحالية والمستقبلية وفقاً للإطار الزمني المعتمد في هذا الخصوص بناءً على الجدول التالي:

جدول رقم 01: الاحتياجات الحالية والمستقبلية في العملية التدريبية

الاحتياجات المستقبلية	الاحتياجات الحالية
1. ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة	1. ترتبط بعلاج النقص في أداء الموظف
2. ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل	2. ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل
فنياً أو إدارياً أو مالياً	3. ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء
3. ترتبط بخطط التنمية والتطوير	ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة

المصدر: د. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2007، ص:132.

إنّ تحديد الحاجة التدريبية تنطلق أساساً من العديد من التحديات التي تشهدها الظروف الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، ولذا لا بد وأن تقوم بتقييم الواقع الحقيقي لأدائها ومقارنته بالمنظمات ذات الفعالية العالية في الأداء ومن ثم تسعى لسدّ الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة بغية التطوير والتحسين وهذا يتطلب أن تقوم بتحديد الحاجات التدريبية التي تتطلبها واقع التطوير والتحسين في الأداء المستهدف.

إنّ من أبرز حالات ظهور الحاجة للتدريب هي على النحو التالي:¹

- وجود مستخدمين جدد؛
- مشاكل الأداء من خلال المراقبة والمشاهدة؛
- استحداث طرق وأساليب جديدة للعمل؛

¹ -Janice A. Miller , Diana M , **Training Needs Assessment, Training Development Committee**, July 2002, PP:01-02.

- تنوع المهارات؛

- مشاكل في الإنتاجية.

المطلب الثاني: تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي

وتتضمن مرحلة تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي أنشطة مهمة لتتمثل في:¹

1. تحديد الأهداف البرنامج التدريبي:

يعدّ تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها، ومن بعض الأهداف التدريبية ما يلي:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه؛
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر؛
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

2. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.

3. أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات، وتأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة، منها التدريب الفردي، والتدريب الجماعي والتدريب أثناء العمل والتدريب خارج نطاق العمل.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، كما أنّ عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي يحكم

¹ - د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص:236.

أسلوب التدريب المستخدم وكذلك اختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم، هذا فضلاً عن ما يعتمد عليه المسؤولون بالمنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة.

4. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يجب أن يتوافر وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين. يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضاً حسب مستوى المتدربين. بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج، على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج.

5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلي بالمنظمة، وقد يتم تنفيذه خارجياً في مراكز تدريب متخصصة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:

أ. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

ب. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

6. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.

المطلب الثالث: تقييم الجهود التدريبية

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية

للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كيركباتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل-التعليم-السلوك-النتائج.¹

1. ردود الفعل:

- هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

يتم هذا التقييم حالما ينتمي البرنامج، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث (المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة، الخدمات الإدارية والتنظيمية...إلخ)، ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي.²

2. التعلم:

- ما ذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

ويتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الأسس والمبادئ العلمية والأساليب التدريبية وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.

3. السلوك:

- هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي؟

ويتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الأداء الفعلي للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرنامج وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

4. النتائج:

- هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيراً إيجابياً في مكان العمل؟

ويتم من خلال ذلك قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغايات وتكاليف الأداء.

وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج.

¹ - د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008، ص: 141.

² - د. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص: 135.

4. أهداف عملية التقييم:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفايدها في المستقبل؛
- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية؛
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.¹

¹ - د. فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 141.

الفصل الثاني
الإطار النظري للخدمة



تمهيد:

على الرغم من النمو الكبير الذي عرفه نشاط الخدمات في العالم، لا يزال هذا القطاع يحتاج للاهتمام من قبل العاملين به، فعند ألقاء نظرة على واقع الخدمات اليوم فإن أول ما يلفت الانتباه هو خصائص وميزات هذه الخدمات، لذلك يحتاج رجل تسويق الخدمات إلى معرفة المعنى الحقيقي للخدمات التي يقدمها من خلال التمييز بين الخدمة الجوهر والتكميلية، وإلى إي طبيعة تنتمي هذه الخدمة.

وتعتبر الخدمات المصرفية أحد أنواع هذه الخدمات، التي تمثل مصدر لما يسعى العميل إلى تحقيقه من إشباعات لحاجاته ورغباته، حيث لم تكن الخدمة المصرفية بعيدة عن الآثار التي تركتها التحولات التكنولوجية بالرغم مما تتصف به من بعض الخصائص والسمات التي تجعلها مختلفة في مضمونها وتضفي عليها بعض الخصوصية التي تنعكس على طرق وأساليب تسويقها وبيعها.

حيث لا يجب للمصرف الاكتفاء بهذه الميزات فقط، بل عليه الابتكار في هذه الخدمات المصرفية وإضفاء التحسين الملائم لها، وفرض الاستراتيجيات للابتكار في الخدمات المصرفية.

وبذلك يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات

المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات

تتفرد الخدمات عموماً، بوجود ملامح مميزة يجب أن يأخذها رجل التسويق في الحسبان، وهذه الملامح تسبب مشاكل تؤثر في البرامج التسويقية المتعلقة بها والتي تختلف عن تلك المتعلقة بالسلع المادية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات وأهميتها

إن الخدمات عبارة عن عمليات وإنجازات أو أعمال، فالخدمة تتميز بعدم الملموسية، حيث هذه الطبيعة هي الأكثر هيمنة في تعريف الخدمات، بالإضافة إلى خصائص أخرى تساعد على إبراز أهمية الخدمة.

I. مفهوم الخدمات: تعتبر الخدمات من القطاعات الاقتصادية الأساسية، إذ عرفت مؤخراً إقبالا مهما من قبل الأفراد والذي يرجع أساساً إلى ارتفاع مستوى المعيشة خاصة في الدول المتقدمة.

1. تعريف الخدمات: لقد تعددت التعاريف للخدمة، تتمثل أهم هذه التعاريف فيما يلي:

عرفت الخدمات بأنها: " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج أولاً يكون".¹

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات على أنها: "النشاطات والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه".²

كما عرفت الخدمات على أنها: " أي مساعدة من شأنها أن تسهل على المستهلك تحقيق أهدافه وسواء كانت تلك المساعدة كأنشطة، أو نتائج لها".³

كما يرى البعض أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقديم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة.⁴

¹. بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي-، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007، ص: 36.

². أحسان دهش جلاب وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 630.

³. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازردى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 216.

⁴ - عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية -دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، الجزائر، 2014. 2015، ص: 61.

وتعرف أيضا أنها: " كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل بحيث أن هذا التبادل غير ملموس والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية، ويمكن للخدمة أن تكون مرتبطة بمنتج مادي أو غير مرتبطة به".¹

وعليه يمكن القول أن الخدمة عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسات الخدمية فهي تسهل للمستخدم القيام بالأنشطة فتكون الخدمة مرتبطة بمنتج أو لا تكون، ويقوم بهذه الخدمات موظف أو مجموعة من موظفي المؤسسة بحيث تتصف بمجموعة من الخصائص، أهمها أنها تكون في العادة غير ملموسة ولا ينتج عنها نقل ملكية.

2 . خصائص الخدمات: يمكن تحديد خصائص الخدمات في نقاط أساسية الآتية:

أ — عدم الملموسية: بمعنى يستحيل لمس، ذوق، الإحساس، الاستماع، ورؤية الخدمة قبل شرائها، وبسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد، وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل والمزايا مرتبطة بالتخزين، وأيضا بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد أبدا.²

ب التلازمية: وتعني الترابط الوثيق بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها (الأمر الذي يترتب عليها ضرورة حضور طالب الخدمة) إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية...الخ.

وتجميل السيدات وترتيب على هذه الخاصية ما يلي:³

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب منه؛
- التوزيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة للعميل؛
- عدم تجانس الخدمات وخاصة أنها تعتمد على العنصر البشري؛
- زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة والعميل؛
- أن للبيئة المادية دور هام جدا في ذهن العميل مثل: النظافة، الأثاث، الديكور، الإضاءة...الخ.

¹. Philip kotler, Bernard Dubois ,Marketing Management Dunod, paris, 2000,p:443.

² - براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 101 - 102.

³ - زكريا غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 256.

ج . عدم تماثل الخدمات (التباين): تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة.

حيث أن الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحياناً وذلك لاختلاف شخصية، مزاج، الخبرة، المعرفة... الخ، فمثلاً وجود عشرة أفراد داخل المصرف وأن هؤلاء الأفراد يختلفون من حيث الأمزجة، المواقف، الحاجات والرغبات... الخ.¹

د - تلاشي الخدمة (هلاكية الخدمة المقدمة): بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشي وتنتهي سواء أن تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام العميل، لذلك على العميل أن يحدد أسباب عدم وقع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة.²

هـ - قابلية التغيير: تؤثر قابلية التغيير على العملاء ليس فقط من حيث النتائج بل أيضاً من حيث عمليات الإنتاج، وتلك النقطة الأخيرة هي التي تجعل قابلية التغيير تسبب مشكلة أعظم بكثير للخدمات بالمقارنة بالسلع.

كما تجعل قابلية التغيير تطوير علامات تجارية قوية أصعب بالنسبة للخدمات مقارنة للسلع، ففي حالة السلع يكون دمج إجراءات للمتابعة ورقابة الجودة ضمن عمليات الإنتاج للتأكد من أن العلامة التجارية ترمز للثبات جودة الناتج أمراً سهلاً نسبياً عادة، وتركز محاولات الخدمات في سبيل تقليل قابلية التغيير.³

II. أهمية الخدمات:

لم يحظ قطاع الخدمات بأي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديين، حيث اعتقد هؤلاء أن قطاع الخدمات غير منتج، فالإنتاج عديم المخرجات كجهود الأطباء والمحامين، وسيطرت الأفكار التي تقول بأن الخدمات قطاع هامشي وليس له أي قيمة اقتصادية.⁴

¹ - محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 39.

² نفس المرجع، ص: 40.

³ أدريان بلمر، ترجمة بماء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 51-53.

⁴ - Liliane bensahel, **Introduction al' economie des services**, press universitaire paris, 1997, p:07.

وتستمد أهمية الخدمات من تزايد الطلب عليه نتيجة العوامل التالية:¹

- ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها، كخدمات الكمبيوتر؛
- ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع، وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة، مثل: خدمات التنظيف الآلي للملابس؛
- تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المؤسسات إلى البحث عن مؤسسات متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات وطبيعتها.

عرفت الخدمات توسعا في السنوات الأخيرة، والسبب رجع لتزايد دور الخدمات في حياة المعاصرة، فهي تلعب دورا حيويا على مستوى دعم المؤسسات وخاصة المصرف، ولقد برزت عدة تصنيفات للخدمات حسب طبيعتها.

I. تصنيف الخدمات: يوجد عدة تصنيفات للخدمات، منها المبسط، ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة

عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات:²

1. التصنيف المبسط: هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها:

أ- **حسب نوع السوق (أو حسب العميل):** وتتمثل في خدمات استهلاكية وهي الخدمات التي تقوم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل: الخدمات السياحية، ولهذا سميت بالخدمات الشخصية، وخدمات المؤسسة وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات مؤسسات الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، الخ، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من العملاء ومؤسسات الأعمال.

ب- **حسب درجة كثافة قوة العمل:** وتتمثل في الخدمات التي تعتمد على جهود شخصية غير آلية كخدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تعتمد على المستلزمات المادية، مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ج- **حسب درجة الاتصال بالعميل:** وتتمثل في خدمات ذات اتصال شخصي عال، مثل خدمات الطبيب، وخدمات ذات اتصال شخصي منخفض، وخدمات ذات اتصال شخصي متوسط.

¹. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 42.

². هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2003، ص: 20-21.

د- حسب خبرة المطلوبة في أداء الخدمات: مهنية كخدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين والخبراء، وذوي المهارات البدنية والذهنية، وغير مهنية، مثل دراسة العمارات، العناية بالحدائق وغيرها.

2. **التصنيف المتعمق:** توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، ومن أبرزها الآتي:¹

أ- **الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:** يميز بين تلك التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وتوجد خدمات كانت لفترة طويلة تعتبر غير قابلة للتسويق، إلا أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، حولتها إلى خدمات يسهل تسويقها.

ب- **الخدمات المقدمة للعميل النهائي مقابل تلك المقدمة للعميل الصناعي:** تقدم خدمات العميل النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة، حيث لا ترتب نتيجة استهلاك الخدمة من قبل العميل النهائي أية منافع اقتصادية أخرى، أما خدمات العميل الصناعي، فهي خدمات تقدم إلى رجال الأعمال حيث تقدم هذه الخدمة أو وحدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية.

ج- **الثقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:** يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد:

✓ توجد خدمات معرفة عندما يكون هناك دليل ضعيف؛

✓ توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة؛

أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الأول:

أ. **الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة:** يري كثيرون أن اللاملموسة تعد من الخواص المميزة للخدمات، وتوجد منطقة "رمادية" بين الخدمات الصرفة على طرف واحد، والسلع الصرفة على الطرف الآخر، إن معظم المساحة يمكن تفسيرها في مدى توفر العناصر الملموسة في العرض المقدم.

¹ . بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص ص: 47 . 51.

بالإضافة إلى ما سبق في التصنيف المعمق نذكر ما يلي:¹

ب. مدى مشاركة العملاء في عملية إنتاج الخدمة: هناك بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للعملاء وخدمات أخرى لا تتطلب إلا دورا بسيط لتحريك عملية إنتاج الخدمة ففي الفئة الأولى تحتاج خدمات الرعاية الشخصية إلى مشاركة كاملة من قبل العميل خلال عمليتي إنتاج وتقديم الخدمة معا أما بالنسبة للخدمات الأخرى فإن الأمر قد لا يتطلب مشاركة كاملة من قبل العميل في عملية إنتاج الخدمة.

ج. درجة عدم التماثل وعدم التجانس: يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات فالأول مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج الخدمة وعمليات إنتاجها أو تقديمها والثاني مدى التباين المتعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة للعملاء محددتين.

د. نمط تقديم الخدمة: يمكن التمييز بين ما إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر، لكن ضمن سلسلة العمليات المنفصلة، وبين وما إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مزود الخدمة والعميل.

هـ. نمط الطلب: يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنمط الطلب الزمني عليها، فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها ثابتا على مر الزمن، فالكثير من الخدمات يكون الطلب عليها متباينا ومتذبذبا.

و. خدمات مستندة على جهود الإنسان مقابل خدمات مسندة على المعدات: إن بعض الخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية.

ز. أهمية الخدمة بالنسبة للعميل: إن بعض الخدمات تشتري بشكل دائم، وقد تكون هذه الخدمات منخفضة القيمة وتستهلك بشكل سريع، وهي غالبا تشتري نزوي دون دراسة وتمحيص سابقين.

II. طبيعة الخدمات: إن الخدمات في طبيعتها قد تأتي مستقلة عن السلع المادية أو مصاحبة أو مصحوبة بها وهي كالتالي:²

¹ هاني حامد الضمور وبشير عباس العلق، مرجع سابق، ص: 25 .31.

² عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون _ دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص: 28 .29.

1 — خدمات مستقلة: تمثل الخدمة في هذا التشكيل القطب الأساسي والأوحد، تمثل فئة النادرة من الخدمات وتدور أغلبها حول الأفكار والقضايا السياسية والاجتماعية والثقافية، ويضيف البعض إلى هذه الفئة الخدمات المصرفية وخدمات الاستشارات القانونية والإدارية، وفي حين يعارضهم آخرون في ذلك حيث أن مثل هذه الخدمات يصاحبها عادة سلع مادية تتمثل في تقارير نتائج الاستشارة كما ترتبط الخدمات المصرفية بتقديم نقود وأوراق مالية أو عقود ضمانات وغيرها من العناصر المادية.

2 — خدمات تصاحبها سلع: وتمثل الحالات التي فيها الخدمة هي أصل التعاقد، إلا أن أدائها بصورة مجردة أمر يميل إلى الاستحالة ويحتم ضرورة إلحاق بعض السلع المادية إليها، ومن أمثلة هذه الخدمات "خدمات النقل"، فإذا كانت خدمة النقل مثلاً هي جوهر النشاط شركة النقل الجوي فإنه من الضروري أن يستفيد من بعض السلع المادية المصاحبة لها كالطعام والشراب... الخ.

3 — خدمات مصحوبة بسلع مادية: وتمثل الحالات التي تكون فيها السلع المادية أصل التعاقد بهدف كسب الثقة العملاء وزيادة رضاهم، تلجأ المؤسسات لإلحاق بعض الخدمات لبيع سلعها المادية، ومن أمثلة هذه السلع المعدات التي تقدم معها خدمات قبل البيع مثل خدمات التركيب أو بعد البيع كخدمات الصيانة والضمان كخلاصة لما سبق يمكن تلخيص الفروقات الأساسية بين الخدمات والسلع في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين السلعة والخدمة.

الخدمة	السلعة
الخدمة لا توجد من قبل، بل تخلق أثناء تقديمها	السلعة تضع قبل أن يتم وضعها في السوق
المنتج والعميل مسؤولون عن الجودة والنجاعة	المنتج يتحكم في النجاعة والجودة
لا يمكن حقيقة التحكم في النتيجة فالمنتج لا يستطيع التعهد على النتيجة	يتحكم المنتج في النتيجة وهو مسؤول عنها
القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية	القيمة التبادلية هي محددة
السوق ليس مكان لتجديد السعر والكمية، فالتفويض والمعلومة هي محددات الرئيسية	تتبادل السلع في السوق الذي يلعب دور الحكم
الخدمة غير ملموسة.	السلعة ملموسة .
نادرا ما يكون تحويل الملكية.	الشراء يضمن تحويل الملكية.
الخدمة لا يمكن إعادة بيعها.	السلعة يمكن إعادة بيعها.
في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء النظرية، فالخدمة غير موجودة قبل الشراء.	السلعة يمكن إثباتها.
الخدمة لا يمكن تخزينها.	السلعة يمكن تخزينها.
يتم الإنتاج والبيع والاستهلاك في آن واحد.	الإنتاج والبيع والاستهلاك متفرق في المكان.
الخدمة لا تنقل (المنتجون هم الذين ينتقلون).	السلعة يتم نقلها.
العميل يشارك مباشرة في الإنتاج.	العميل هو الذي يقوم بالإنتاج.
اتصال مباشر بين المنتج والعميل وهذا الاتصال ضروري	اتصال غير مباشر بين المؤسسة والعميل.
يتزامن الإنتاج والاستهلاك.	الاستهلاك يتبع الإنتاج.

المصدر: عتيق خديجة، أثر مزيج التسويق المصرفي على رضا الزبون، دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة ولاية تلمسان، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،

الجزائر، 2011 . 2012، ص ص: 29. 30.

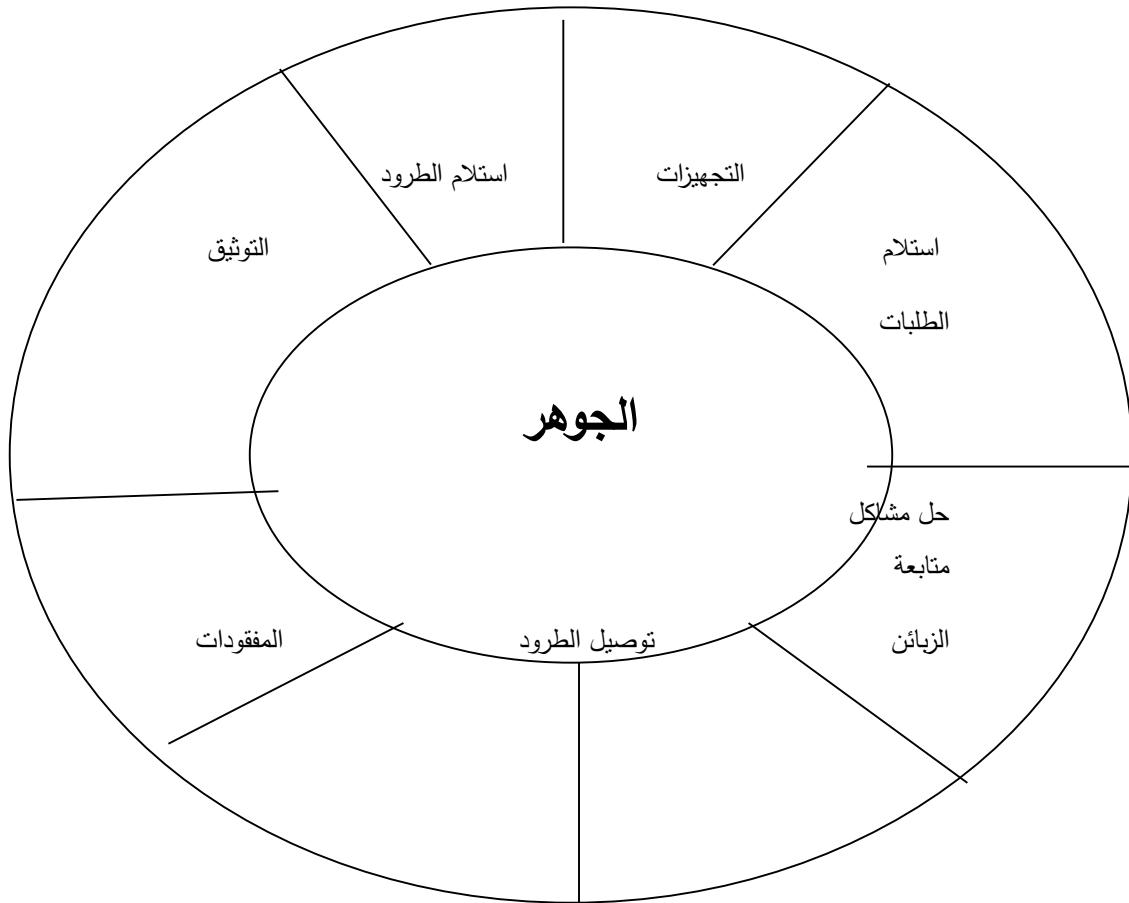
المطلب الثالث: الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة.

يجب على رجل التسويق أن يفهم بالضبط المقصود بالخدمة الجوهر التي يقدمها للعملاء الخدمات التكميلية الداعمة للجوهر والتي من خلالها يستطيع التميز في تقديمه للخدمة إذا كان بإمكانه إشباع الحاجات والرغبات للعملاء وتحقيق رضائهم.

ولتوضيح معني الخدمة فإن الخدمة في الأساس هي عبارة حزمة من النشاطات المؤلفة من الجوهر كخدمة والتي تتمثل في نقل الرسائل والطرود وتسليمها خلال أوقات محددة والخدمات التكميلية الداعمة والتي تتمثل في استلام الطلبات من خلال الهاتف وتوفير الغلاف وتوفير وثائق الشحن وإرسال الفواتير وحل مشاكل العملاء ومتابعة خدمة العملاء... الخ.¹

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة.



المصدر: نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق _ مفاهيم معاصرة _، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 228.

¹. نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 227 .228.

يوضح الشكل أعلاه أنه عند بيعنا لمنتج لا نبيعه كجوهر فقط بل نبيع حالات الرضا والإشباع والسعادة التي تحيط بالمنتج وعليه فإن التمييز في الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر هو الضمانة الأكيدة لنمو الكثير من المؤسسات الخدمية.

I. التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات المحيطة (التكميلية): إن العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لعملائها خدمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطتها، وهذه الخدمة التكميلية هي التي تميزها عن المنافسين لقد حاول منظرون شرح الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية من خلال نماذج وابتكارات لتوفير فهم أحق وأشمل لهيكله الخدمات، ومن أبرزه نموذجاً جزئياً يمكن تطبيقه على السلع والخدمات، مستعير بمفردات من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصوره وأسمه " الكيان الشامل للسوق"، والذي عرف كما يلي: "إن الكيان الشامل للسوق هو توليفة من العناصر المختلفة والتي ترتبط مع بعضها البعض في شكل جزئي، إن هذه العناصر يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، وإن الكيان يمكن وصفه فقط بالسيادة أو سيطرة جانب منه".¹

فالخدمة الجوهر والتكميلية يمكن تعريفهما فيما يلي:²

1 — الخدمة الجوهر: يمكن تعريفها بأنها الهدف الرئيسي الذي جاء من أجله العميل إلى المؤسسة الخدمة وبعبارة أخرى فإن الخدمة الجوهر هي تلك الخدمة التي تشبع الرغبة الأساسية للعملاء، فالقصد من الذهاب إلى الفندق مثلاً: هو حجز غرفة للإيواء كجوهر للخدمة، أما الاستقبال وغيره إنما هي خدمات تكميلية.

2 . الخدمات التكميلية: هي خدمات ذات أهمية أقل من الخدمة الجوهر، وهي في الوقت ذاته عبارة عن دعم وإسناد للخدمة الجوهر لكن غيابها لا ينفي وجود أو تواجد الخدمة الجوهر.

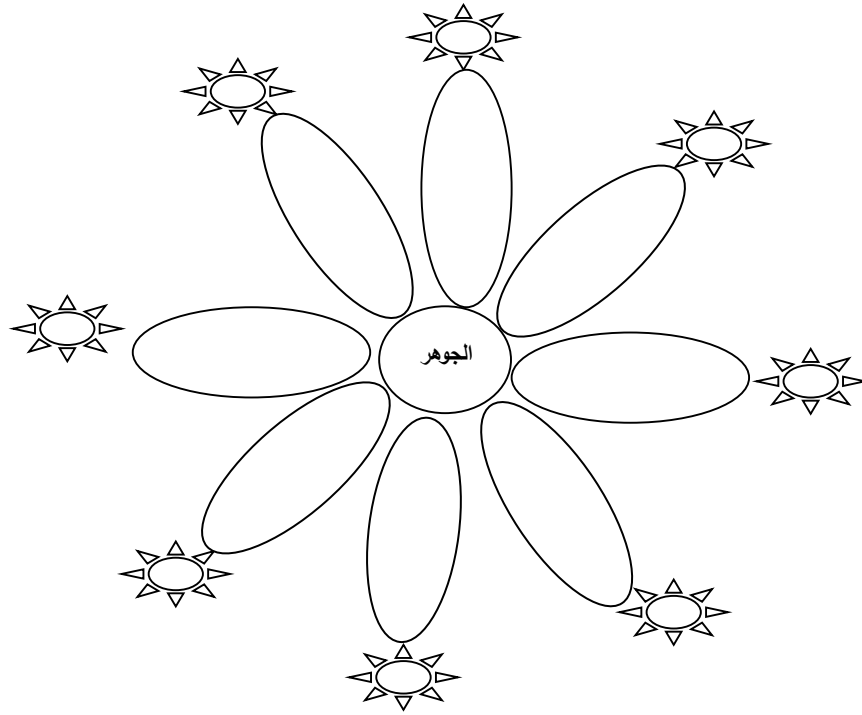
II. تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمات أساسية: إن بعض مؤسسات الخدمة التي تنتج الخدمات التكميلية بكفاءة وفاعلية للخدمات الأساسية الخاصة بها قد تقدم بتطوير وتعزيز خبراتها بتقديم مثل هذه الخدمات وبيعها إلى مؤسسات أخرى وفي الواقع أن مثل هذه المؤسسات الخبيرة تقوم بابتكار طرق جديدة في التقديم، مثل الخدمات وعرضها على العملاء لمؤسسات أخرى يمكنهم الاستفادة منها، كأن تقوم مؤسسة محلية

¹ . جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 29.

² سفيان مسالمة، قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام نموذج الفجوة بين الإدراكات والتوقعات -دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العمومية بمدينة سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2007. 2008، ص: 19.

بتطوير طرق جديدة في صيانة أجهزة الحاسوب التي تقوم بعرضها أو إنتاجها بحيث تستطيع عرض وبيع مثل هذه الخدمات لعملاء مؤسسات أخرى، أي بمعنى آخر هناك فرص عمل جديدة لبعض مؤسسات الخدمة في تطوير الخدمات التكميلية.¹

الشكل (02): كيفية تحويل الخدمات التكميلية.



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص: 237.
يوضح الشكل أعلاه كيفية تحويل الخدمة التكميلية (المتتملة بالأوراق الكبيرة) إلى الخدمات الجوهر (المتتملة بقلب الأزهار الصغيرة المنبتقة عن الأوراق الكبيرة).
للخدمات طبيعة وتصنيفات تميزها عن غيرها، فتصنيفها أما يكون معمق يتغلغل في نسيج الخدمات أو مبسط يعطى صورة عامة عن الخدمات، وطبيعتها أما مستقلة أو تصاحبها سلع أو مصحوبة بسلع مادية، فالخدمات هي تعتبر خدمات تكميلية وجوهر، فالجوهر تكون مصحوبة بخدمات تكميلية.

¹. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص: 236.

المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمة

إن عملية التحسين المستمر للجودة يمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق واستمرارها وفي هذا المجال سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك.

المطلب الأول: وضع نظام لقيادة الجودة وتحقيق التميز في العلاقة مع الزبائن

يعتبر نظام قيادة الجودة من بين الأساليب الحديثة المعتمدة في مختلف المؤسسات، وذلك بغرض تحسين جودة خدماتها وضمان التنسيق الداخلي لعملياتها، الفوز بالرؤى الدائم لزبائننا، وذلك من خلال أنظمتها الفرعية التي تهدف إلى استغلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن بيئة الأعمال في عمليات تطوير نشاط المؤسسة وتفوقه عن المنافسين من جهة، وتحقيق التميز في خدمة الزبون وكسب ولائه ووفائه للشركة من جهة أخرى.¹

1- وضع نظام لقيادة الجودة:

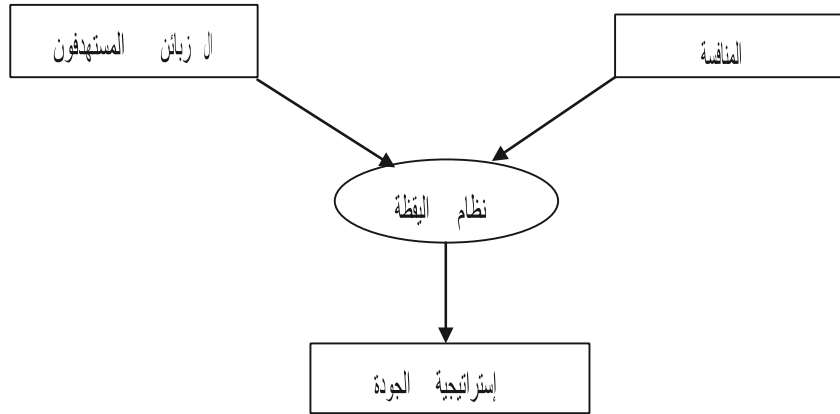
إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا الزبون وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في توجه الزبون ويتكون هذا النظام من:²

1-1- نظام اليقظة: والذي يعمل على متابعة تطور احتياجات الزبائن والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، وذلك به دف التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه الزبائن ومنافسيها، والعمل على استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات، وبالتالي وضع استراتيجية في مجال جودة الخدمات²، كما يوضح الشكل الموالي:

¹ خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 222-223

² فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005/2006 ص 60

الشكل رقم (03) : نظام اليقظة في جودة الخدمة



المصدر: بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والزبائن الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية موقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب زبائن جدد .

1-2- تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة : من خلال الحصول على معلومات حول المنافسين والزبائن، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقا لتوقعات الزبون وبشكل متميز عن المنافسين لإرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد المظهر العام للخدمة له عدة مزايا تتمثل في :

على المستوى التسويقي: تكوين "حزمة الخصائص" المميزة للخدمة؛

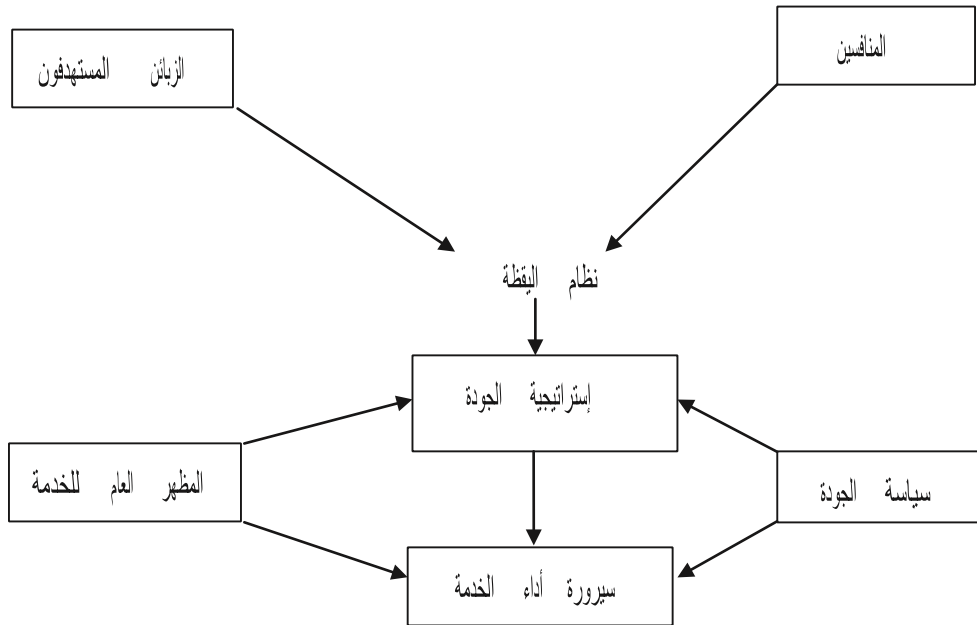
على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملها الإشهارية؛

على المستوى الإداري: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية.

3-1-تحديد سياسة الجودة : بعد تحديد الزبائن المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، وذلك بتحديد إجراءات الضرورة المتعلقة بالموارد البشرية، الطرق، الأدوات، التنظيم، الإتصال والتمويل والتخطيط، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا الزبائن¹.

وفي ما يلي الشكل الذي يوضح سياسة الجودة.

الشكل رقم (03): سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط



المصدر: فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005/2006 ص 62.

41- -نظام تقييم رضا الزبائن: بعد تنفيذ سياسة الجودة يتم تقييم رضا الزبائن وبناء عليه يمكن للمؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للزبائن وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى:

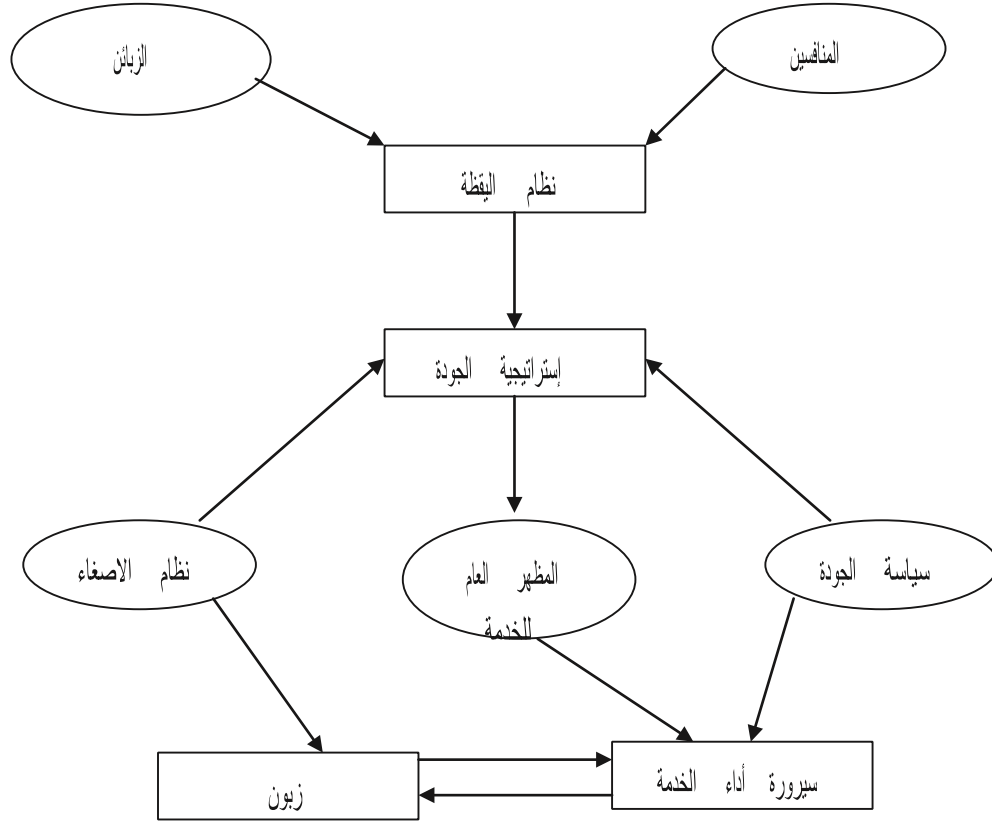
- استقبال وتحليل شكاوى الزبائن؛
- البحوث الخاصة برضا الزبائن؛

1 فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005/2006، ص 26.

- اختبار المنتجات.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (04) : نظام الإصغاء للزبون بهدف التحسين

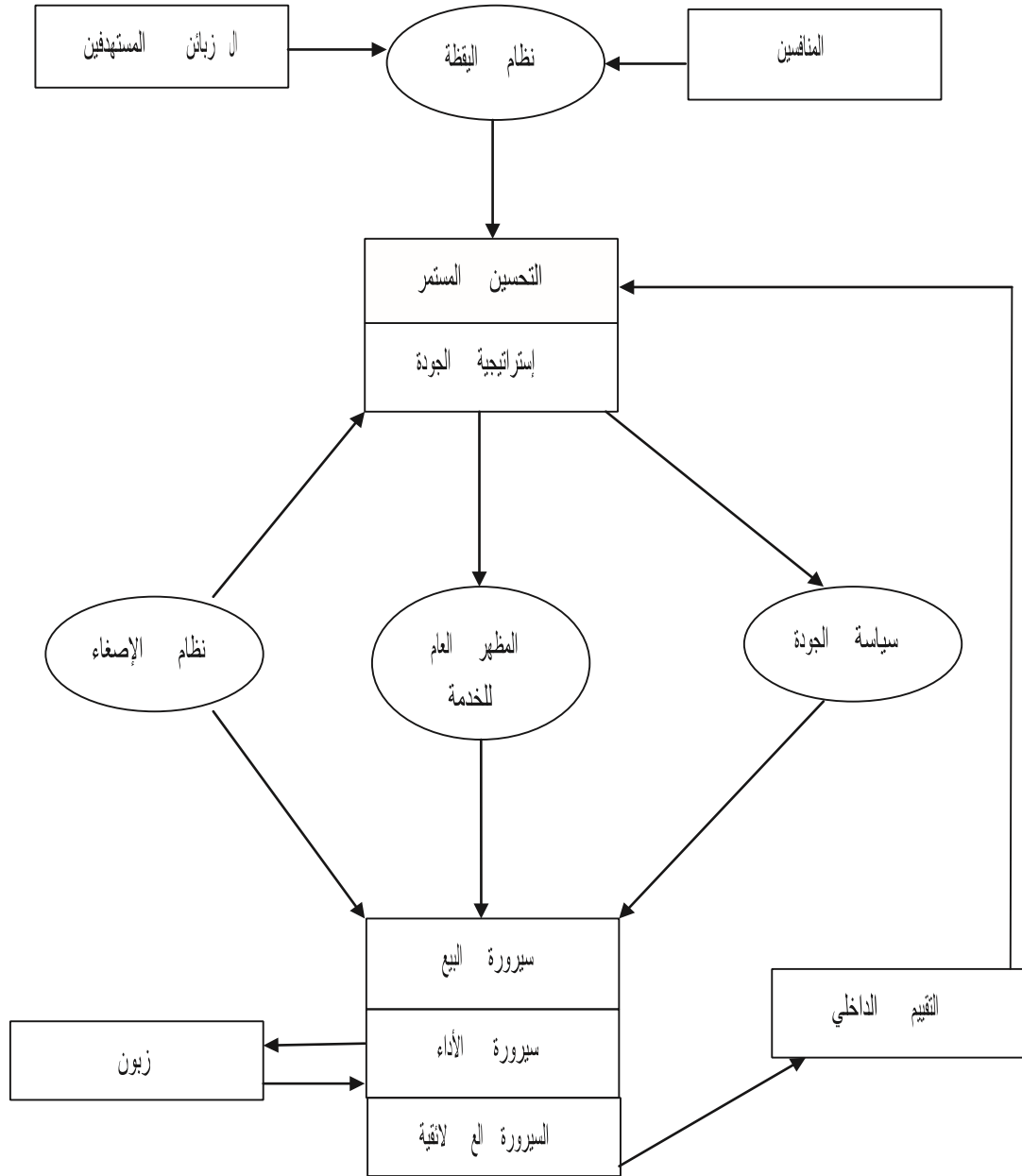


المصدر: فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005/2006 ص46.

1-5- نظام التحسين المستمر : يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا الزبائن وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر ولاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي¹:

1 فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005/2006، ص 26.

الشكل رقم (05): نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط



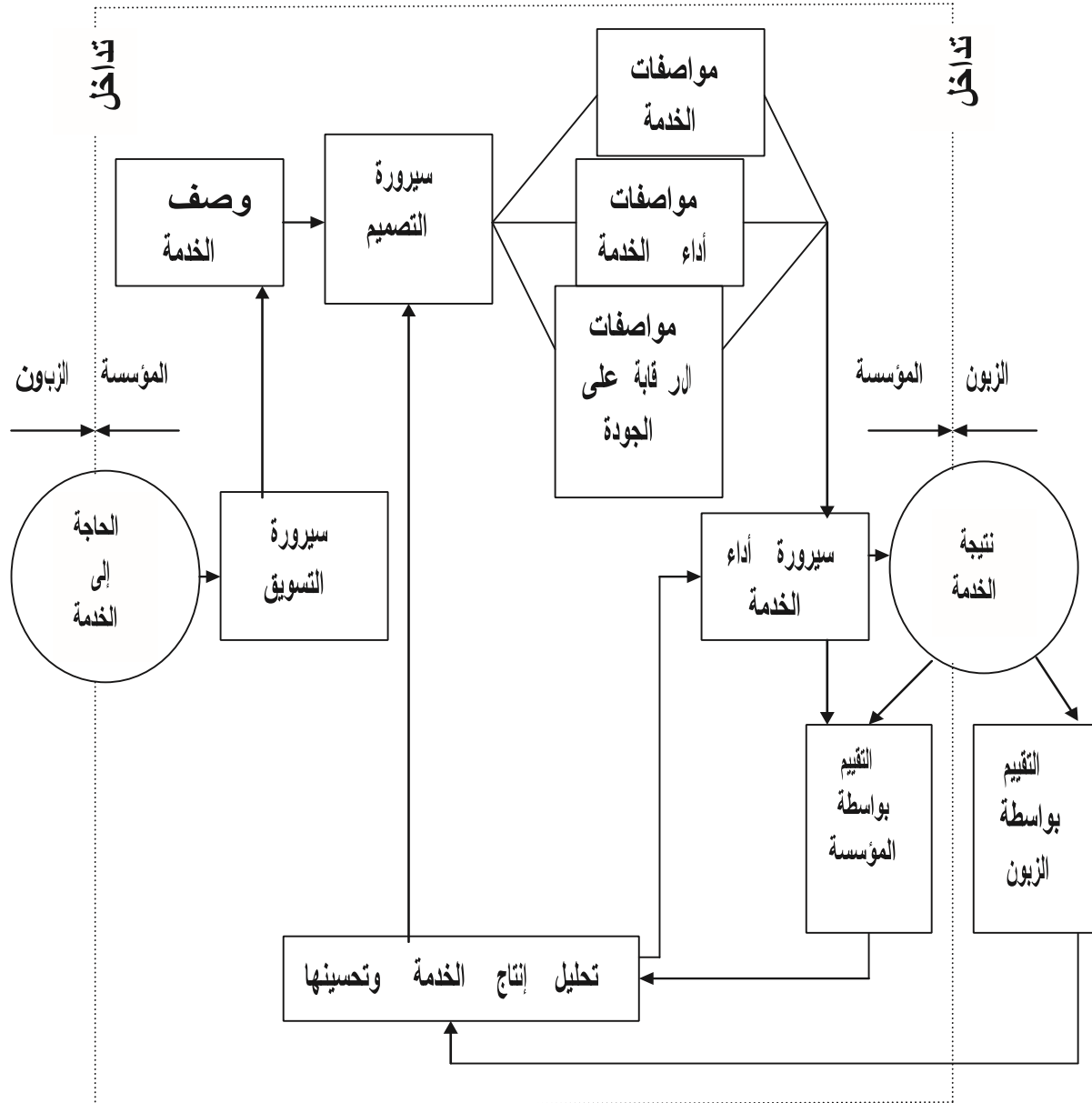
المصدر: فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005/2006 ص 65.

2 - تحقيق التميز في العلاقات مع الزبائن

يعتبر التميز في العلاقة مع الزبون ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق، فتواصل العلاقة مع الزبون تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون

للنتيجة المتحصل عليها من جهة والتقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات الزبون. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم (04): حلقة جودة الخدمة



المصدر: بوغنان نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 86.

¹ فتيحة حرد: مرجع سبق ذكره، ص 66.

حدث الاتصال بين المؤسسة والزبون خلال سيرورة التسويق لمعرفة حاجاته وعملياته ورغباته ويتم ترجمتها إلى المواصفات التي على أساسها يتم تحديد خصائص الخدمة ومواصفات الرقابة على جودتها قبل تقديمها، وبعد ضبط هذه المواصفات يتم أداء الخدمة (التداخل بين الزبون والمؤسسة)، وبعد ذلك تتم عملية التقييم على المستويين الداخلي والخارجي واستغلال نتائج التقييم في إعادة تصميم الخدمة ومواصفات أدائها واستغلالها في ضبط سيرورة الأداء. وعليه يمكن القول إن التميز في العلاقة مع الزبون لغرض تفعيل عملية تحسين الجودة وتتطلب وضع عدة استراتيجيات منها:

1- إدارة فترة انتظار الزبون:

إن الفترة التي يقضيها الزبون في انتظار الحصول على الخدمة، تؤثر تأثيراً سلبياً على انطباعاته حول المؤسسة ومستوى الجودة في خدمتها، ولذلك ينبغي على المؤسسة استثمار فترة انتظار زبائنها بجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة، فالزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من الزبون الذي ينتظر وهو غير مشغول، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات ... الخ.

2- جعل العلاقة مع الزبون شخصية

في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المؤسسة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن استراتيجية الولاء لدى الزبائن أقل تكلفة من إستراتيجية غزو أسواق جديدة. فعدم الرضا لدى الزبون سيؤدي حتماً إلى فقدانه مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع الزبون شخصية أي أنه حتى تتميز العلاقة مع الزبون لابد من تقوية درجة التقارب فيها، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حد ذاتها. و بالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الموظف المناسب الخاص بكل زبون حتى تضمن استمرارية هذه العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب الزبائن الذين تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها¹.

المطلب الثاني: تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة

إن الجودة في تقديم الخدمة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها، والتفوق في ذلك يتطلب خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، أي جعل الجودة محور

1 بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 68-88.

الاهتمام، فبوجود هذه الثقافة يسهل على المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة عن طريق تطبيق المعايير والمواصفات العالمية الخاصة بالنشاط الخدمي.

1- تطوير ثقافة الجودة

يعتبر مفهوم ثقافة الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وارتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1-1- تعريف ثقافة الجودة:

تعرف ثقافة الجودة على أنها " الأسلوب الذي من خلاله تمنهج المؤسسة المشاكل والقرارات والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة"، وبالتالي فتقافة الجودة في المؤسسة تعكس شخصيتها، وهي بمثابة القلب النابض لها . ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة

الجودة هما:

1-1-1- **ثقافة جودة سلبية:** ونقوم على أساس عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية تؤثر سلبا

على كفاءة وفعالية المؤسسة مثل: إخفاء الأخطاء؛

1-1-2- **ثقافة جودة إيجابية:** تنشأ من خلال القيام بخطوات غير عادية من أجل إسعاد الزبائن، بمعنى

تحمل المتاعب من أجل تحقيق رضا الزبون وتجاوز توقعاته.

1-2- **الأسس المختلفة لثقافة الجودة:** تستند ثقافة الجودة إلى عدة أسس أهمها:

1-2-1- **القيم الأساسية:** القيم هي التي يعتبرها الفرد هامة، وتتسم بأنها ذات جذور أكثر عمقا من

اتجاهات الفرد ومواقفه، وهي أكثر سيطرة على سلوك الفرد.

1-2-2- **استراتيجية التشغيل الأساسية:** تشير الاستراتيجية هنا إلى القاعدة الأساسية الضرورية من أجل

التنفيذ الشامل لأي نشاط أو صنع أي قرار، وتتمثل في أن الجودة تأتي أولا، حيث توفر الخطوط المرشدة

للعاملين في المواقف المختلفة، بهدف فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.

1-2-3- **التحسين المستمر:** إن عملية تحسين الجودة تزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على

أحسن وجه، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال

الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات التي قد تواجهها.

1 - 3- المقومات الأساسية لثقافة الجودة

إن الارتقاء بمستوى جودة الخدمة يتطلب توفر مجموعة من العناصر أهمها:

أ - خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها، ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة، مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها، وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة أساسه وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل.

ب- توفير دليل القيادة الإدارية: بمعنى دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها، ويكون ذلك

من خلال:

- الإنشاء والمشاركة في مجلس الجودة؛

- وضع سياسات الجودة؛

- تحديد ونشر أهداف الجود؛

- توفير الموارد؛

- توفير التدريب للموظفين نحو المشاكل الخاصة بالجودة (التدريب على جودة الخدمة)؛

- تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير¹.

2- الحصول على شهادة المطابقة:

أن تبني مفهوم التوجه بالزبون يسمح للمؤسسة الخدمية بالإجابة على التحديات التي تواجهها وذلك

حسب نشاطها والمحيط الموجودة فيه، فكل مؤسسة لها وضعية إستراتيجية خاصة بها.

إن تطور الجودة في المؤسسات الخدمية يتطلب إعادة النظر في الممارسات الإدارية وأسلوب أداء

العمل لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يمثل مدخلا إلى التحسين المستمر حيث شمل

كافة مراحل ومجالات الأداء و الحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة يعتبر الممر الذي يمكن

للمؤسسة الخدمية أن تستعمله للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة².

1 فتيحة بوحروود، مرجع سبق ذكره، ص ص 07-17.

2 بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 09-19.

المطلب الثالث: تنشيط الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمات في حد ذاتها، وخاصة اللاملموسة للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع الزبائن، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع الزبائن بما يعرف "لحظة الحقيقة" لأن الاتصال مع الزبون يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم تجاه الزبون. تكمن أهمية الموارد البشرية في تقسيم رأس المال المعنوي للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تعتمد على صورة الاتصال، قاعدة بيانات الزبائن، مراقبة أداء الخدمات، أما الموظفون يعتمدون مباشرة على الخبرة، المصداقية، المعرفة، إذن لا بد من توفر موارد استراتيجية.

إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محورين كما يلي:

1- تحديد، اكتساب، وتطوير الكفاءات الضرورية:

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك، خاصة إحتياجاتها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات.

2- التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية:

يعتبر تكيف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
-للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة.

-إن المشكلة التنظيمية تقود عموماً المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين اللامركزية والمراقبة، الاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط¹.

1 بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-39.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة

تسيير مصالح المطارات -



تمهيد:

يعنى هذا الفصل بالقسم التطبيقي والدراسة الميدانية. ويتعلق الأمر بمحاولة لإتمام الإجابة عن التساؤل الرئيس لهذا البحث، ويكون ذلك من خلال إثبات أو نفي ما تقدم من فرضيات حول مساهمة أنشطة وبرامج تدريب الموظفين في تحسين نوعية الخدمة، وبالأخص خدمات انقل الجوي. وقبل عرض منهجية البحث ونتائج الدراسة الميدانية، يجدر التطرق من خلال مبحث أول إلى تقديم عام للخطوط الجوية الجزائرية من حيث التعريف بها وذكر لأهدافها ونوعية الخدمات المقدمة، وقد جاء الفصل مقسما إلى مبحثين:

المبحث الأول: لمحة عامة حول الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: لمحة عامة حول الخطوط الجوية الجزائرية

نلاحظ هذا في بلادنا منذ أن عرف الاقتصاد الوطني عدة تغيرات، وتطورات في هذا القطاع، والذي أثر بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة على المؤسسات العمومية، وهذا ما أدى بها إلى تغيير استراتيجيتها، أو وضع استراتيجية تسويقية، إن لم توجد، لأن النظام الاقتصادي الجديد، يفرض ذلك وخاصة في مجال التسويق. شركة الخطوط الجوية الجزائرية، سنتعرض لهذه الشركة بصورة شاملة من حيث مهام وأهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، هيكلها التنظيمي وإمكانياتها.

المطلب الأول: مهام وأهداف شركة الخطوط الجوية الجزائرية:

أولاً. نشاط ومهام المؤسسة:

حسب المرسوم رقم 83-464 المؤرخ في 1983/07/30 المكمل للمرسوم رقم 83-621 والمؤرخ في 1983/11/05 يكمن في نشاط الشركة الجزائرية للخطوط الجوية في عدة مجالات.

أ- مجال النقل الجوي:

- استغلال كل الخطوط الجوية الدولية في إطار الاتفاق الدولي.
- استغلال الخطوط الجوية الداخلية وهذا في إطار ضمان النقل العمومي.

ب- مجال العمل الجوي:

إن شركة الخطوط الجوية تساهم في تلبية حاجيات كل من الحماية المدنية، الزراعة، النظافة العمومية، الحركة الصحية، ونقل الركاب والبضائع بغرض خدمتها على هذه الأخيرة التي لها أهداف تجارية وتربوية وعملية.

ج- مجال التسيير والاستغلال:

- بيع وإصدار سندات النقل لحساب الشركة للخطوط الجوية الجزائرية ولحساب شركات النقل الأخرى.
- شراء الطائرات أو استئجارها.
- نقل المسافرين إلى مختلف الاتجاهات والأماكن.

د- مجال الاستغلال التقني:

الصيانة والتصليح ومراجعة كل عمليات صيانة الوسائل والأجهزة وكل أنواع الطائرات. ومن ثم نستخلص أن إنشاء شركة الخطوط الجوية الجزائرية كان من أجل استغلال الخدمات الجوية المحلية والدولية لنقل الأشخاص والبضائع والبريد إذن فهي مكلفة بتحقيق وضمان ما يلي:¹

✓ وسائل النقل الجوي: ضمان وسائل النقل من أجل الاستغلال الأمثل للخطوط المحلية والدولية فيما يخص نقل الأشخاص، الأمتعة، البضائع والبريد.

✓ وسائل العمل: أي توفير الوسائل اللازمة من أجل تقديم الخدمات التجارية وتوفير الحد الأقصى للأمن وتقديم خدمات للقطاع الصحي وذلك في مجال نقل الأدوية والأطباء. كذلك ضمان الاحتياجات الخاصة بالقطاع الفلاحي بالإضافة إلى نقل الأشخاص والبضائع.

✓ وسائل التسيير:

- ضمان الوسائل المستخدمة في مجال النشاطات التجارية.
- بيع محتويات النقل.
- صياغة ومراجعة كيفية تطوير المؤسسة وتحسين خدماتها.
- تمثيل أو تقديم كل الاختراعات التي لها علاقة مع الهدف من استغلال المطارات المينائية.

✓ وسائل الاستغلال التقني: توفير الوسائل التقنية اللازمة لراحة المسافرين في الطائرة والنقل الجيد للبضائع وذلك في ظل احترام مواصفات الأمن ونوعية الخدمات المقدمة وتحقيق رحلات على الشبكات الدولية.

إذن فإن المهام الرئيسية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تتجلى في نقل المسافرين، الأمتعة، الحمولة وكذا البريد في ظروف أحسن راحة وأمن وانتظام.

ومن هذه المهام الرئيسية تتجم لنا المهام التالية:

- نقل المسافرين: استغلال خطوط النقل الجوي الداخلية والخارجية من أجل ضمان النقل المنتظم وغير المنتظم للمسافرين، الأمتعة، شحن البضائع(الحمولة)، البريد.

1 IDEM.

فشركة الخطوط الجوية الجزائرية تسمح بتحقيق رحلات لزيائنها تحت شعار الأمن والراحة. وهي تستغل الخطوط الداخلية والخارجية بهدف ضمان النقل العمومي الجوي.

• **الشحن الجوي المتميز:** وهو نقل خاص، إذ تؤمن الخطوط الجوية الجزائرية نقل كل الشحنات المستعملة التي لا تتقل في ظروف عادية.

• **نقل جوي إسعافي:** تجيب شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى النداء الاستعجالي لنقل المرضى والمصابين المستعجلين.

• بيع وإصدار عقود النقل لحسابها أو لحساب شركات نقل أخرى.

• شراء واستئجار مركبات جوية (طائرات).

• استغلال خطوط النقل الجوي الخارجية

(الدولية) في إطار الاتفاقيات الدولية.

• تسيير وتطوير التجهيزات والمنشآت الموجهة للجمهور ولعمليات الشحن.

• استغلال وتسيير التجهيزات والهياكل بهدف ترويج الأداءات التجارية في المطارات.

• من أجل ترقية (رفع) الخدمات التجارية على مستوى محطات الطائرات.

• السعي للحصول على كل التراخيص وكل رخص التحليق والطيران.

• العبور، الخدمات، الودائع (من مال أو سلع)، الإعانة التجارية بالإضافة إلى عرض خدمات لها

علاقة بنشاط المؤسسة.

• تموين الطائرات، الصيانة، التصليح والمراجعة وكذا جميع عمليات صيانة المراكب الجوية

وتجهيزات لحسابها ولحساب الغير في ظروف محددة من طرف وزارة النقل.

كما يمكن إضافة مهمات أخرى تندرج ضمن الوظيفة التجارية والتسويقية نستطيع القول أن المؤسسة

تقوم بها على النحو التالي:²

- استغلال الشبكة الدولية في إطار التدييمات والاتفاقات الدولية.

- دراسة السوق وتحديد معالم التطور.

- الحصول على معطيات حول توسع، أو محدودية إمكانيات النقل.

- تحديد الحاجيات والتي تتميز بالتغير المستمر.
- تطوير ملائمة المنتج لرغبات الزبائن.
- مواجهة حتميات اقتصاد السوق.
- تحسين نوعية الخدمات للمحافظة على مكانة الشركة.
- وضع نظام معلومات ناجح وفعال.
- تمثين برامج التكوين.
- تكثيف شبكات البيع للشركة

ثانيا. أهداف الشركة: مثل أي شركة، شركة الخطوط الجوية الجزائرية لها أهداف مسطرة تعمل من أجل الوصول إليها وتتمثل هذه الأهداف في:

- تعظيم الربح.
- العمل على إنجاز النقل على مستوى الإقليم الوطني وذلك بوضع أسطول في متناول الطلب.
- تسهيل العلاقات بين مختلف البلدان.
- الحفاظ على مكانتها بين أكبر شركات النقل الجوي.
- تلبية حاجيات المستهلك ومحاولة إرضائه قدر المستطاع.
- مواجهة المنافسة، في ظل اقتصاد السوق.
- المساهمة في الاقتصاد الوطني (لكون الشركة شركة عمومية)
- الزيادة في الأسطول والشبكة.
- تحسين نوعية الخدمة.
- مواجهة المنافسة في المستقبل.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لجودة خدمات النقل الجوي

أولا. الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هام في أي منظمة ولا تقل أهميته في شركة الطيران، لأنه يمثل عامل محدد لتطور ونجاح هذه الشركة.

بالطبع العلاقات ما بين الأقسام "interservices"، ما بين النيابات "inter départements"، وما بين المديریات "inter-directions"، تسمح بإدماج جميع أعضاء المنظمة وأیضا توجيه الجهودات بهدف نشر وتحديد معیار واحد وهو: "جودة الخدمة".

وعندما يكون انتشار جيد للمعلومة وللاتصال الداخلي ينجم عنهما: تنشيط، تحفيز، انخراط للموظفين. الخطوط الجوية الجزائرية تمنح انتباه لهذا المجال الهام ألا وهو الاتصال الداخلي، وذلك من خلال نشر بعض المراجع "revues" الداخلية للمؤسسة.

(Trait d'union, La lettre de l'entreprise, Flash communication, L'Aile syndicale.)

ولتنمية الجو الداخلي للخطوط الجوية الجزائرية يمكن القيام بـ:

- الأخذ بعین الاعتبار صعود المعلومة وذلك بتنظيم اجتماعات التي تجمع الموظف والموظف.
- وضع علبه للأفكار التي تسمح للموظفين بوضع اقتراحاتهم.
- تقييم منتظم لرأي موظف الشركة حتى يمكن معرفة رغباته وذلك من خلال تحقيقات داخلية (توزيع استجابات، استجواب عن طريق الهاتف، تحقيقات على شبكة الإعلام).
- أخذ بعین الاعتبار المعلومة الموجهة نحو التوظيف (ذهن المؤسسة).

أ- الزبائن:

بدون زبون المؤسسة لا يمكنها الوجود، لهذا فإنه من الضروري فحص بدقة رغبات وحاجات وانتظارات الزبون، حتى يمكن تكييفها مع الخدمة المقدمة له.

نلاحظ نقص في عمليات الوفاء "fidélisation" التي تقوم بها المؤسسة اتجاه الزبون، من خلال محادثات مع

الزبائن لاحظنا عيب كبير يشكو منه هذا الأخير وهو نقص لطافة الموظفين. Un personnel

(désagréable la courtoisie) الموظف بشع.

ب - الموظفون:

- على شركة الخطوط الجوية الجزائرية بناء صورتها هذه المهمة تتجر على مجموع الموظفين للشركة وخاصة الموظفون على الاتصال.

- مجموع الموظفون يجب أن يكون مستقر حتى يمكنهم تطبيق استراتيجية موجهة لجودة الخدمة.

- يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تكون أكثر انتقاء عند التوظيف، خاصة بالنسبة لمتطلبات المعرفة في ميدان الاتصال البشري.

- يجب عليها كذلك جعل موظفيها التجاريين حساسين فيما يتعلق بجودة الخدمة.
- على شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن تنظم بشكل دائم تريفات لمدة قصيرة لإحياء ديناميكية الموظفين.

ثانيا. الاتصال الخارجي:

الاتصال الخارجي يلعب دورا هاما في:

- صورتها.
 - مكانتها في ذهن المستهلك.
 - اختلافاتها مقارنة بالمنافسة.
- الأساليب المستعملة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية والمتعلقة بالجودة متنوعة:
- نجد "le time table" يوزعها عند السفر (lors des vols)، حتى يمكن إعلام الزبائن بالترويج، بالأوقات الجديدة، بالأماكن الجديدة.

- الصحافة والكفالة "le sponsoring et la presse"، يمثلان أيضا أساليب جيدة للاتصال والحامل المختار للاتصال والإشهار مرتبط بالسوق المستهدف.

مثال: أهم الحوامل المستعملة للاتصال في قطاع رجال الأعمال هم الجرائد اليومية وكذا المجلات المصورة. في قطاع المسافرين بالملائمة، التلفاز يمكن أن يكون حامل مناسب لاستماع كبير. نشير كذلك إلى وجود "site Internet" وضعته شركة الخطوط الجوية الجزائرية بهدف الإعلام والاتصال.

مع العلم أن من أهم أساليب الاتصال الخارجي الإشهار وهو أسلوب يسمح للمؤسسة بإعلام وإقناع وحث الزبائن أن ها تتبع منتج وتسهيل عملية الوصول إليه.

ونظرا للأهمية الإشهار يجب على شركة الخطوط الجوية الجزائرية بذل كل مجهوداتها وذلك باستعمال:

- مختلف وسائل الإعلام مثل الراديو، التلفاز، الملصقات، السنيما، الجرائد.
- الإشهار في مكان البيع (توزيع إعلان مطوي "des dépliants"، موسمية "calendrier"، الخ "des... stylos" أقلام

- إعلام الزبائن بمختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث (الأسعار، أوقات السفر... الخ).

- على المؤسسة كذلك أن تؤكد في مجال الاستقبال.

- على مستوى الوكالات: في حالة الانتظار، وضع تحت تصرف الزبائن الجرائد، المجلات المصورة... الخ.

- على متن الطائرة: المضييفة تكون جذابة ويجب عليها منح أكبر أهمية للزبون.

المطلب الثاني: تسيير جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

يمكن تفسير تسيير جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية على النحو التالي:

أولاً. محاولات تطوير وتحسين جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية:

قامت شركة الخطوط الجوية الجزائرية بعدة خطوات برغماتية نجمت عن تجارب عدة سنوات؛ مقارنة واقعية وعصرية في معالجة واختبار مستوى جودة منتج شركة الخطوط الجوية الجزائرية آخذة بعين الاعتبار الاقتراحات والنقد وشكاوى الزبائن.

في هذا المجال حاولت شركة الخطوط الجوية الجزائرية تحسين جودة الخدمة وذلك بوضع خطتين

للعمل:

أ - خطة العمل الأولى 1989:

بهدف تحسين جودة الخدمة، اهتمت الإدارة التجارية بوضع إجراءات لتسيير جودة الخدمة من خلال اختيار دلائل للمعايير ونظام للمراقبة وللمتابعة....
ولتحقيق هذه المهمة، والتي من بين أهدافها: تحمل مسؤولية جودة الخدمة بصورة دائمة على مستوى المؤسسة، الإدارة التجارية وضعت مجموعة عمل.

هذه المجموعة شرعت في إحصاء كافة مكونات خدمة Air Algérie المقدمة إلى الزبائن، وذلك بإتباع مسار شخص مسافر من أول مقابلة أو ملامسة مع الشركة إلى غاية نهاية السفر.

إن مكونات الخدمة والتي هي أيضا دلائل جودة الخدمة هي هدف لاختبار معمق.

ولذا فإن لكل مكون للخدمة تم تحقيق ما يلي:

- تقييم وإثبات الحالات الأساسية والملاحظات.
- البحث عن الأسباب الأساسية للمسافات المسجلة بالنسبة للمعايير.
- تحديد النصائح الهامة للسماح بالتقرب من المعايير.
- تحديد معيار الخدمة ووحدة قياسها.
- تحديد أسلوب القياس وتجميع المعلومة.
- أخيرا، تحديد التصميمات المتعلقة بتجميع المعلومة ومعالجتها على مستوى جودة الخدمة الملاحظة.

إن وظيفة تحديد الجودة أدت إلى استخدام عدة حصص للعمل وكان البعض منها بحضور مشرفين على الأقسام المركزية المعنية. وبعد إعداد الملف المركزي يحول إلى المشورة، الملاحظات والتدابير والآراء والاقتراحات في كل أقسام المؤسسة.

لإنهاء هذا العمل ولوضع معايير جودة الخدمة، انتقلت المجموعة بين الأقسام في عدة مناطق من البلاد، ولتقدير في عين المكان مختلف القيود التي تتحملها جودة الخدمة. واذ تضح أن رفعها يحتم القيام بعملية جوهرية على الأساليب وعلى البنية القاعدية، وفي الأخير قامت المجموعة بوضع تقريرها.

يحتوي التقرير أيضا على:

- تحديد دلائل ومعايير جودة خدمة شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- تطور تسيير الجودة عن طريق إجراءات الحجز، نقل الحركة، ونشر المعلومة. هذه الأخيرة تحصل أساسا عن طريق انحرافات سبر الآراء والتقارير.
- اقتراحات في مجال جودة الخدمة.
- أخيرا، الدعاوى الشفهية لمهمات العمل على مستوى الإدارات والبعث الجهوية.
- المكونات الأساسية للخدمة تترجم في شكل دلائل كالآتي:
- الوصول إلى المنتج: الحجز عن طريق الهاتف - الوكالة.
- نقل مدينة - مطار، مطار - مدينة.
- محطة الطيران.
- التسجيل.
- قبل الصعود إلى الطائرة (pré- embarquement).
- الصعود إلى الطائرة والخدمة على متنها.
- المعاملة في البر (نقطة الوصول - نقطة الوصول) ومن بينها تسليم الأمتعة.
- الانتظام.
- معالجة الرسائل والشكاوى.

كل دليل يتابع من طرف عدة هياكل التي تقوم بتجميع المعلومة، تحليلها وتحويلها لقسم جودة الخدمة التابع للإدارة التجارية، المكلفة بالقيام بتركيب مؤقت والقيام بالعمليات التصحيحية المحتملة.

وفي خطة نظام المراقبة، النصائح والوصيات الأساسية هي كالتالي:
تأسيس عناصر أساسية متخصصة في مراقبة جودة الخدمة وذلك في مهمة مؤقتة ومحددة. المراقبين يراقبون مكونات خدمة الخطوط الجوية الجزائرية ويسافرون داخليا وخارجيا، سرا وخفية.
إدماج عناصر أخرى للمراقبة وذلك في أبعاد الجودة المعنية وهم خصوصا من الإدارات الجهوية التابعة للإدارات المركزية والمفتشية العامة.

وضع مراسل لجودة الخدمة على مستوى الإدارات المركزية.

المراسلون يهتمون بالقيام بعدة مهام وخاصة:

- ضمان العلاقة مع هيكل جودة الخدمة للإدارة التجارية.
- مراقبة العمليات ونظام تسيير الجودة على المستوى الوظيفي أو الجهوي.
- أخيرا، إتمام مراقبة جودة الخدمة.

ب - خطة العمل الثانية 1997:

في الرسم المنظوري لفتح السماء الجزائرية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية وجب عليها تهيئة نفسها بنشاط لخوض معركة صعبة مع المنافسة الدولية والمحلية.

في هذه النظرة وإعطاء للنشاط التجاري لشركة الخطوط الجوية الجزائرية ديناميكية أطلقت الشركة خلال سنة 1997، برنامج لتحسين جودة الخدمة التي تقدمها لزيائنها.

واحدة من أول الأنشطة هي وضع تحت تصرف زبائنها بطاقة آراء واقتراحات متعلقة بكل المراحل التي

يمر بها مسافر الشركة.

هذه العملية قام بها القسم التجاري بالتنسيق مع الهياكل المهمة من قسم الاستغلال.

المرحلة الأولى تكون متبوعة بـ:

✓ وضع حلقتين للجودة:

- الأولى: "الإعلام والمساعدة في المرسى (en escales)" والتي تقودها الإدارة التجارية وتضم إدارة النقل، catering، العمليات الطيرانية أيضا الإدارة التقنية.

- الثانية: تتكف بعنصر "الانتظام ponctualité"، أيضا الإدارات التقنية، العملية الطيرانية، النقل، التموين (catering).

✓ وضع إجراء لمراقبة جودة الخدمة (inspection).

✓ وضع إدارة جديدة في إدارة ا لتموين بهدف تحسين جودة الخدمة على متن الطائرة وإخلاص الزبائن لعلامة الخطوط الجوية الجزائرية.

إن الخطة على المدى القصير في مجال تحسين شروط جودة الخدمة على متن الطائرة تم توقيفه والقيام بالإجراءات الأولية: إذ وجبة المسافرين من جميع الطبقات سجلوا تطورا كميا وإغتناء في تشكيلة اللائحة (menus).

تقديم الهبة على متن الطائرة ارتفع وهذا تلبية لرغبات المقصورة (cabine).

حدود الخطتين:

خطة العمل الأولى منذ وضعها في 1989 لم تطبق وإنما توجد في شكل نظري.

أما الخطة الثانية فهي تمس جزء كبير من الوظيفة التجارية فقط للمؤسسة فحين أن تحسين الجودة فه متعلقة بجميع هياكل المؤسسة.

أما فيما يخص بطاقات الآراء، النتائج الأولى ليست مرضية، لأن ل 10000 بطاقة موزعة على متن الطائرة، ثم استقبال 850 فقط، واستغلال (85%).

إن وضع خطتي العمل بهدف تحسين جودة الخدمة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، لم يخرج بالنتائج المرغوبة. ولكن نتائج بطاقات الآراء المستغلة حثت على بعض العمليات التي تتدخل في إطار تحسين جودة الخدمة والتي سوف نقوم بدراستها في دورة السفر مرحلة بمرحلة بعد ذلك سوف نتطرق إلى بعض المشاكل التي أدلى بها بعض الزبائن.

ثانيا. منتج الشركة "الخدمة":

يتمثل المنتج الجوي في تقديم الخدمات المختلفة للزبائن على مستوى نقاط البيع والمطار، لضمان تنقله إلى المكان الذي يريده، إضافة إلى تحديد الأسعار وإعداد برامج الرحلات، إن المنتج الجوي هو منتج خدمي، ويمكن تعريف الخدمة على أنها "مجموعة الامتيازات التي يحصل عليها الزبون من منتج ما وهي محددة بكل من السعر، العلامة التجارية والشهرة"، ويمكن تحديد الخصائص العامة التي تميز منتج النقل الجوي فيما يلي:

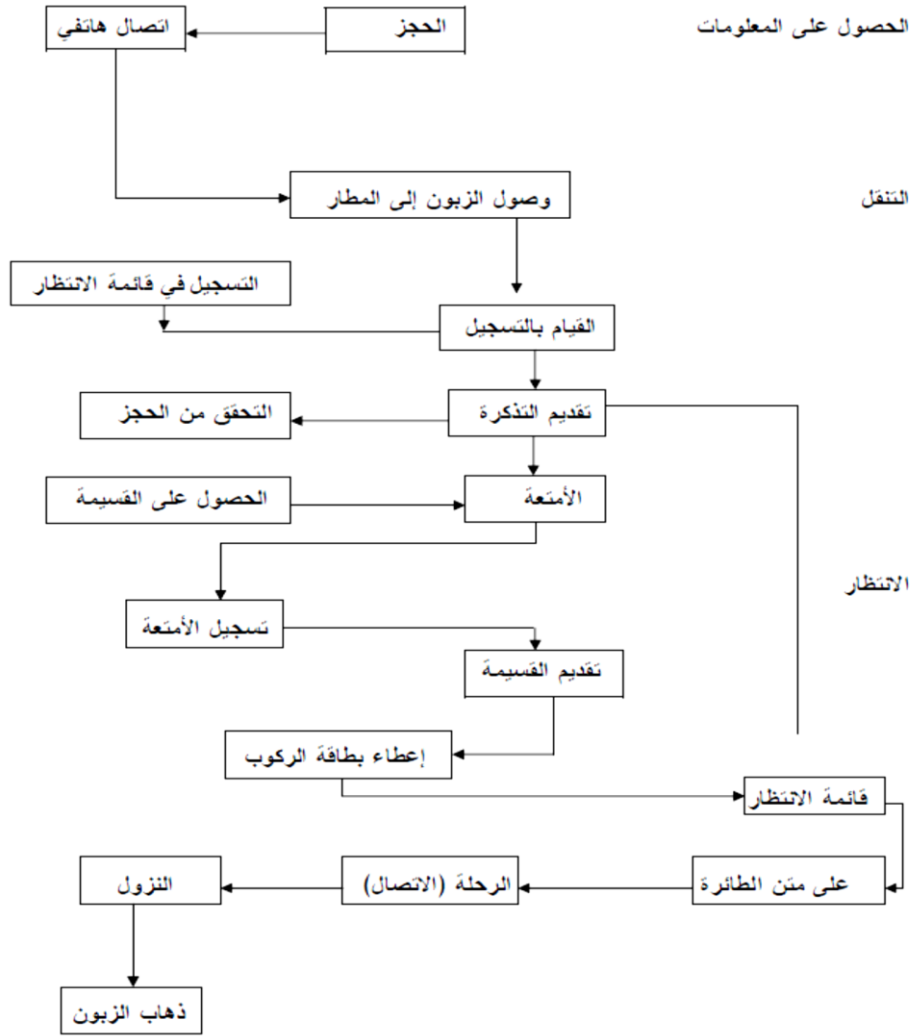
- الحجز واستلام الرخصة
- نوع الأجهزة
- تحديد الأسعار

- الانضباط

- خدمة الزبائن في المطار

والشكل التالي يبين لنا بوضوح مراحل منتج شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

الشكل رقم (05): مراحل منتج شركة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: المديرية التجارية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

أولا. تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع العاملين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المصالح، حيث يبلغ عددهم³ (138) عاملا وموظفا، وقد تم اختيار عينة قدرها (30) فردا نظرا لكبر مجتمع الدراسة.

وتم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث يمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي تم استرجاعها، أو المستبعدة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تداول الاستبيان

العدد	الاستبيان
35	الموزعة
00	التي لم يتم استرجاعها
5	غير الصالحة للتحليل
30	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا. نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث في أثر تدريب المورد البشري على تحسين جودة الخدمة وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

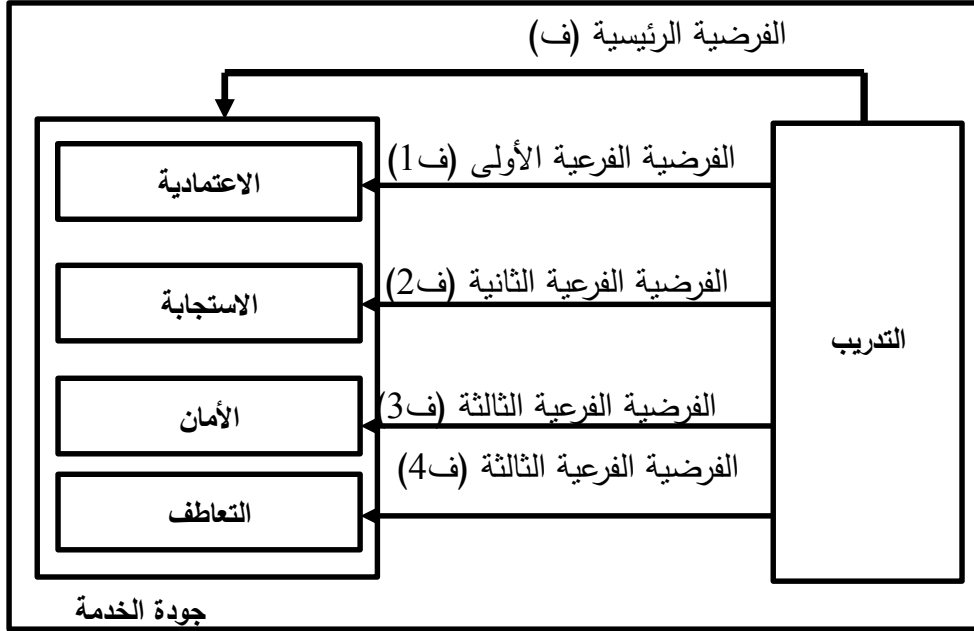
المتغير المستقل: التدريب.

المتغير التابع: جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

³ معلومات مأخوذة من منظمة الفوسفات -تبسة-.

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (التدريب) ومتغير تابع (جودة الخدمة) ومنه تم اعتماد جملة من الأبعاد بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

ثالثاً. أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث والمتمثلة في الوثائق والسجلات التي تم تسلمها من قبل منظمة مناجم الفوسفات والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

1. الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمنظمة والتعريف بها وثقافتها السائدة بالإضافة للهيكل التنظيمي لمنظمة مناجم الفوسفات.

2. استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته⁴، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:⁵

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

⁴ مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

⁵ الملحق رقم (01)

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب: 24 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان المتغيرات الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
(03) الاعتمادية	جودة الخدمة
(03) الاستجابة	
(03) الأمان	
(03) الملموسية	
(12) التدريب	التدريب
24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

3. صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة.⁶

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات العينة حول واقع التدريب بالمؤسسة محل الدراسة وأهميته في تحسين جودة خدمات النقل الجوي، وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

مقاييس الاستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالبين

⁶ الملحق رقم (02).

1. ثبات أداة البحث وصدقها:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)⁷ لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان
0.936	التدريب	ال فقرات من (01-12)
0.971	جودة الخدمة	ال فقرات من (13-24)
0.967	الاستبيان الكلي	ال فقرات من (24)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (93.6%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

2. أدوات التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

2-1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

⁷ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2-2- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

2-3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

2-4- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "spss".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج تحليل spss

عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان،

1. عرض وتحليل جزء البيانات العامة من الاستبيان:

من خلال نتائج الاستبيان سيتم توضيح البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

متغير الجنس

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

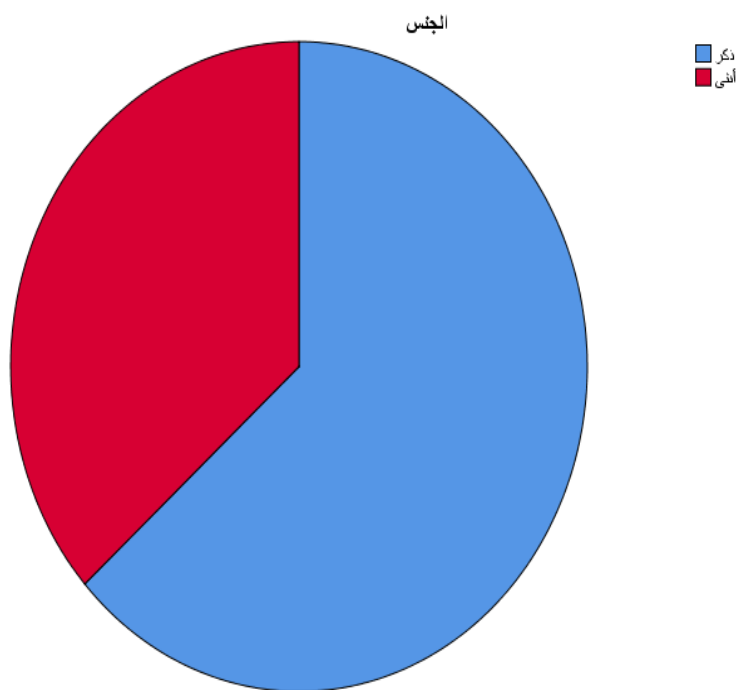
البيان	التكرار	%
ذكر	19	63.3
أنثى	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الذكور من أفراد العينة محلي الدراسة قد بلغت 63.3%، بينما

سجلت ما نسبته 36.7% من الإناث.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

متغير الفئة العمرية

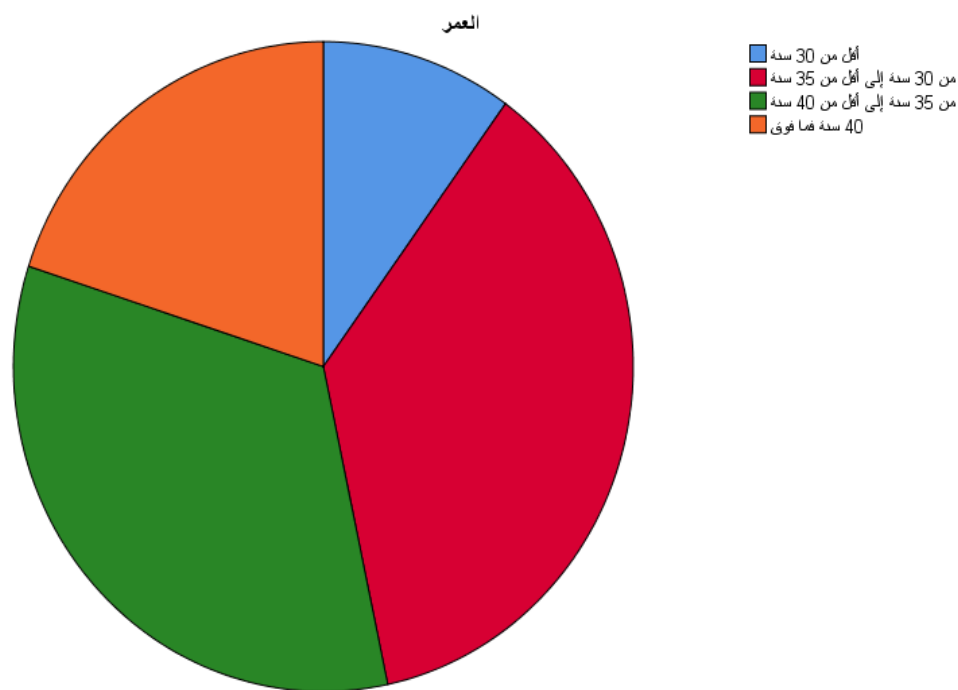
الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

البيان	التكرار	%
أقل من 30 سنة	3	10.0
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	11	36.7
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	10	33.3
40 سنة فما فوق	6	20.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 30 إلى أقل من 35 سنة وبلغت نسبتهم 36.7%، وتلتها نسبة 33.3% من الموظفين ما بين 35 و 40 سنة وأتت نسبة 20% من الموظفين الأكثر من 40 سنة، وأخيرا تأتي نسبة 10% ممن هم أقل من 30 سنة. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

متغير المستوى العلمي:

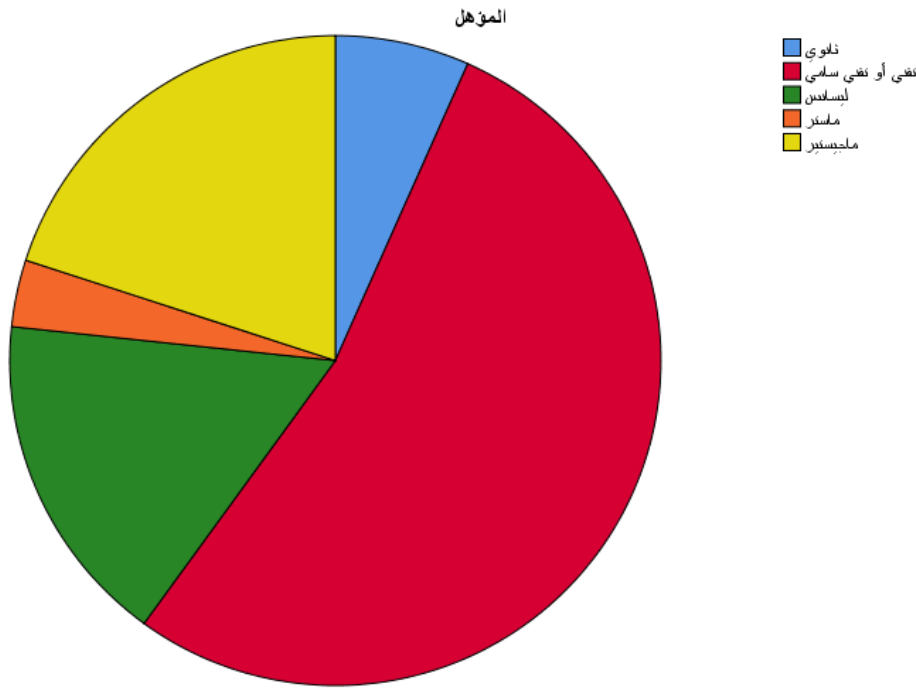
الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

البيان	التكرار	%
ثانوي	2	6.7
جامعي	16	53.3
دراسات عليا	5	16.7
تقني	1	3.3
تقني سامي	6	20.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من الجامعيين، إذ بلغت نسبتهم 53% من عينة الدراسة، تليها نسبة 20% من التقنيين السامين، ثم تأتي نسبة 16.7% من الموظفين أصحاب الدراسات العلي، وبلغت نسبة الموظفين من أصحاب مستوى الثانوي 6.7%، وفي الأخير سجلت نسبة 3.3% من التقنيين. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

متغير المستوى الوظيفي

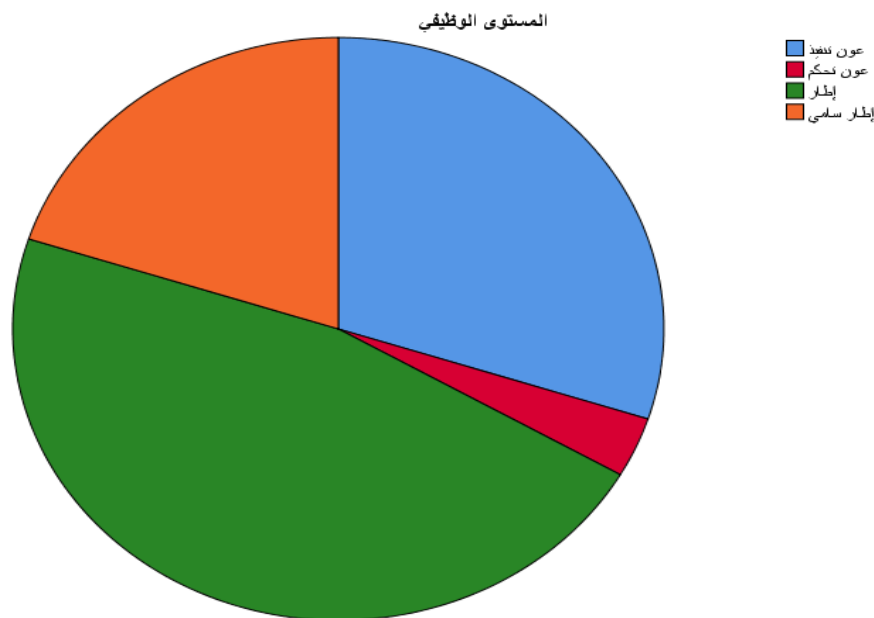
الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

البيان	التكرار	%
عون تنفيذ	9	30.0
عون تحكم	1	3.3
إطار	14	46.7
إطار سامي	6	20.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم إطارات بالمؤسسة بما نسبته 46.7 %، تليها نسبة 30% من الأعوان التنفيذيين، ثم ما نسبته 20% من الإطارات السامية، بينما سجلت نسبة 3.3% من من أعوان التحكم.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
الشكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للخبرة المهنية

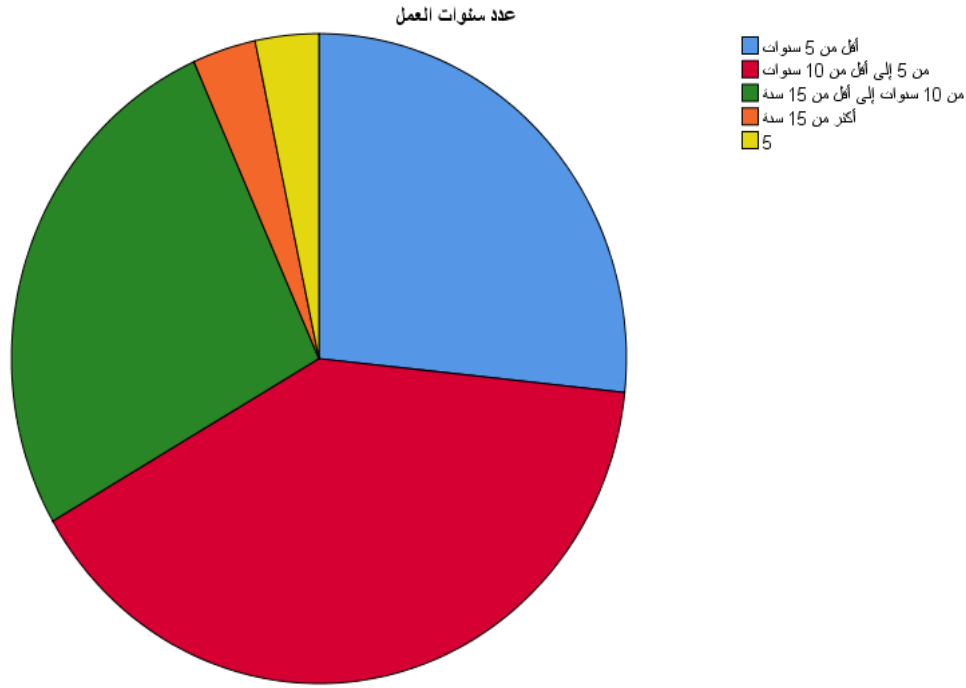
البيان	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	8	26.7
من 5 إلى 10 سنوات	12	40
من 10 إلى 15 سنة	8	26.7
أكثر من 15 سنة	2	6.6
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الموظفين أصحاب الخبرة ما بين 5 و 10 سنوات، بما نسبته 40% وتأتي فئة الموظفين من أصحاب الخبرة ما بين 10 و 15 سنة بنسبة 26.7% والموظفون الذين يعملون بالمؤسسة منذ أقل من 5 سنوات بنسبة 26.7%، والموظفون الذين تجاوزت خبرتهم بالمؤسسة محل الدراسة 15 سنة فقد سجلوا ما نسبته 6.6%.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

1. عرض وتحليل البيانات الأساسية:

سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية spss.

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سيمرنوف (1-Sample K-S):

تم إجراء اختبار كولمغروف-سيمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.513	0.758	التدريب	الأول
0.492	0.901	جودة الخدمة	الثاني
0.360	1.010		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى المعنوية لمحاور الاستبيان (المستقل والتابع) قد جاء أكبر من (0.05) وكذا جاءت قيمة مستوى المعنوية للاستبيان ككل (0.360) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يجعل متغيرات الدراسة واستجابات المبحوثين تتبع توزيعاً طبيعياً، مما يجعلها صالحة لاختبارات إحصائية معلمية.

1-1- استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أخلاقيات الأعمال:

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-12) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): استجابة أفراد المجتمع نحو أبعاد التدريب بالمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار المخطط له	3.37	1.245	متوسط
02	يتم التعريف بأهداف عملية التدريب قبل القيام بها	3.67	1.184	مرتفع
03	يخضع الموظف لعملية تدريبية في حالة ترفيته من وظيفة لأخرى	3.37	1.326	مرتفع
04	يتمتع المدربون بخبرة كبيرة في طبيعة خدمات النقل الجوي	3.97	0.964	مرتفع
05	يتم إعداد المادة التدريبية بناء على الاحتياجات الحقيقية للمتدربين	4.10	0.995	مرتفع
06	تستخدم طرق وأساليب متعددة في عملية التدريب	4.10	0.885	مرتفع
07	يساهم التدريب في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة	4.20	0.997	مرتفع
08	تزيد البرامج التدريبية من مستوى كفاءة أداء العاملين بشكل ملحوظ	4.13	1.106	مرتفع
09	يساهم تدريب المورد البشري في زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتغيير المستمر	3.87	1.042	مرتفع
10	يزيد التدريب من إنتاجية المؤسسة ويساعد في تقليل التكاليف	3.87	1.008	مرتفع

مرتفع	1.331	3.43	يساعد التدريب في زيادة الثقة بين العملاء والموظفين	11
مرتفع	1.159	3.63	يزيد التدريب في رفع قدة الموظفين للتغير في التقنيات الحديثة	12
	0.851	3.81	إجمالي الاستجابات نحو متغير التدريب	

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

ينضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة تجاه الفقرات المصممة لقياس توافر برامج تدريبية بالمؤسسة ومدى استجابة الأفراد من الموظفين المبحوثين لهاته البرامج ومدى أثرها في زيادة كفاءتهم، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي استجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المتغير (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.851)، ويعزى ذلك إلى كون المؤسسة على دراية باحتياجات موظفيها التدريبية ومدركة لأهمية تدريب المورد البشري على كفاءة كوادرها وأهميته في تحسين مستواهم الوظيفي، وفيما يلي شرح وتفصيل لاستجابات المبحوثين لكل عبارة من المحور:

فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ما بين (3.37- 4.20) وهذا ما يشير إلى أن أغلب الفئة المدروسة تعي أهمية التدريب وأن المؤسسة تسعى إلى زيادة كفاءة موظفيها من خلال دراسة احتياجاتهم التدريبية وتصميم دورات تدريبية وبرامج تتماشى ومتطلبات المؤسسة، فقد جاءت العبارة رقم (01) والتي تنص على أن (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المسار المخطط له) بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.245 ويعزى ذلك إلى أن الاحتياجات التدريبية للمؤسسة قد تختلف أحيانا عما هو مخطط له، وتأتي العبارة رقم (07) والتي تنص (يساهم التدريب في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة) بأعلى متوسط حسابي في المتغير وبلغ 4.20 وبانحراف معياري قدره 0.997، ويعزى ذلك إلى سعي المؤسسة إلى تطوير العملية التدريبية من أجل الارتقاء بأداء العاملين من أجل تقديم خدمات ترقى لتوقعات ورغبات العملاء، وهذا ما تؤكد استجابات المبحوثين تجاه العبارة رقم (08) والتي تنص على أن (تزيد البرامج التدريبية من مستوى كفاءة أداء العاملين بشكل ملحوظ)، إذ كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.13 وانحرافها المعياري 1.106، ويمكن القول أن مستوى العاملين والموظفين يتحسن من خلال تدريبهم، وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) والتي تنص على أن (تستخدم طرق وأساليب متعددة في عملية التدريب) 4.10، إذ أن المؤسسة تستخدم أساليب مختلفة ومتنوعة في برامجها وعملياتها التدريبية.

1-2- استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو جودة الخدمة:

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (13 - 24) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو جودة الخدمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	الاعتمادية	3.67	1.058	مرتفع
13	تمتلك المؤسسة أنظمة حفظ وتسجيل وتوثيق دقيقة لبيانات العملاء	3.83	1.234	مرتفع
14	تقدم المؤسسة لعملائها جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمة جديدة	3.63	1.217	مرتفع
15	الموظف على دراية بعمله وقادر على الإجابة عن كافة الاستفسارات	3.53	1.137	مرتفع
	الاستجابة	3.57	1.096	مرتفع
16	موظفو المؤسسة على استعداد دائم للاستجابة إلى طلبات العملاء	3.70	1.055	مرتفع
17	تخضع عمليات تقديم خدمات النقل الجوي إلى ضبط وتحسين مستمرين	3.43	1.331	مرتفع
18	تقوم المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء	3.63	1.159	مرتفع
	الأمان	3.70	1.112	مرتفع
19	تعاملات المؤسسة دقيقة وخالية من الأخطاء	3.83	1.234	مرتفع
20	تهتم المؤسسة وموظفوها بانشغالات العملاء للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم	3.63	1.217	مرتفع
21	يتم تعويض العميل في حال حدوث خطأ من تقديم الخدمة أو التأخير في إجراءات معاملته للمحافظة على سمعة المصرف	3.53	1.137	مرتفع
	الملموسية	3.62	1.014	مرتفع
22	تتوافر المؤسسة على معدات وتجهيزات تساهم في التكنولوجيا الحديثة	3.70	1.055	مرتفع

مرتفع	1.234	3.83	توفر المؤسسة خدمة الاستفسار عن الخدمات والعمليات عبر الأنترنت أو الهاتف	23
مرتفع	1.217	3.63	أماكن الانتظار بالمؤسسة متوفرة ومجهزة بكافة وسائل الراحة	24
مرتفع	1.058	3.65	إجمالي الاستجابات نحو جودة الخدمة	

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة الفقرات المصممة لقياس مدى جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي استجابات المبحوثين تجاه محور تحسين جودة الخدمة قد بلغ 3.65 وبتباين معياري قدره 1.058، مما يدل أن جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، وفيما يأتي شرح أدق لعبارات المحور: جاء المجال المصمم لقياس مدى اعتمادية وجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3.67 وبتباين معياري 1.234 وأنت الفقرة رقم (13) والتي تنص على أن (تمتلك المؤسسة أنظمة حفظ وتسجيل وتوثيق دقيقة لبيانات العملاء) بأعلى متوسط حسابي وقدره بـ 3.83، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير الأنظمة المعلوماتية لديها والسعي المستمر لاقتناء أحدث أنظمة المعلومات ولأن المؤسسة تعمل في مجال النقل الجوي وجب أن تتسم عملياتها وأنشطتها بالدقة.

من خلال الجدول رقم () يتضح أن المتوسط الحسابي لمجال الاستجابة (3.57) وبتباين معياري قدره 3.57، وجاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على أن (موظفو المؤسسة على استعداد دائم للاستجابة إلى طلبات العملاء) بمتوسط حسابي قدره 3.70 وجاء انحرافها المعياري 1.055، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين والعمال يهتمون بعملائهم والتعرف عليهم ولا يوجد صعوبات في التعرف عليهم.

اختبار الفرضيات:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة خدمات النقل الجوي على مؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية الموالية:

أولاً. الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1- الفرضية الصفرية H0

لا توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب وتحسين جودة خدمات النقل الجوي - دراسة حالة بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد العينة.

2- الفرضية البديلة Ha

توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب وتحسين جودة خدمات النقل الجوي - دراسة حالة بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد العينة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج spss إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_a في هذه الدراسة، وحسب نتائج spss، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_a كفرضية رئيسية، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب وتحسين جودة خدمات النقل الجوي - دراسة حالة بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد العينة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع أداء المواد البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (sig)
التدريب	جودة الخدمة	0.922	0.851	0.00

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ترابط بين جودة الخدمة والتدريب من وجهة نظر العينة المبحوثة من موظفي مؤسسة تسيير مصالح المطارات، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.922 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدا، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يجعل العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (التدريب وجودة الخدمة) دالة إحصائية، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 85.1% من التغيرات التي يطرأ على المتغير التابع (جودة الخدمة) تعود للمتغير المستقل (التدريب) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذي دلالة إحصائية لدور تدريب الموارد البشري في تحسين جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة،

الفرضيات الفرعية:

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (sig)
التدريب	الاعتمادية	0.880	0.775	0.00
	الاستجابة	0.883	0.779	0.00
	الأمان	0.904	0.817	0.00
	الملموسية	0.809	0.655	0.00

1- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب واعتمادية خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

وجاءت هذه الفرضية لمعرفة مدى تأثير التدريب واعتمادية خدمات النقل الجوي، أي قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق، وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار تفعيل أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر تساوي 0.832 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل أداء المورد البشري من وجهة نظر العينة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (**sig**) تساوي 0.00 وتعتبر دالة إحصائية وثبت وجود علاقة إحصائية صريحة بين المتغيرين، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها تشير إلى أن 69.3% من التغيرات التي تطرأ على أداء الموارد البشرية يمكن إرجاعها للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا تتأكد صحة الفرضية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ذات إحصائية بين التدريب واعتمادية خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب واستجابة خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

وتشير نتائج الجدول رقم () أن معامل الارتباط بين الاتصال ومشاركة المعلومات وتفعيل أداء الموارد البشرية يساوي 0.833، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التدريب واستجابة خدمات النقل الجوي

بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، كما أن القيمة الاحتمالية (**sig**) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك علاقة مقبولة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المدروسين، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 0.779 ويشير ذلك إلى أن هذه ما نسبته 77.9% من التغيرات الممكن حصولها فيما يخص تحسين الاستجابة في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة يمكن إرجاعها إلى متغير التدريب، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الثانية والتي تفيد بوجود توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب واستجابة خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب وأمان خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

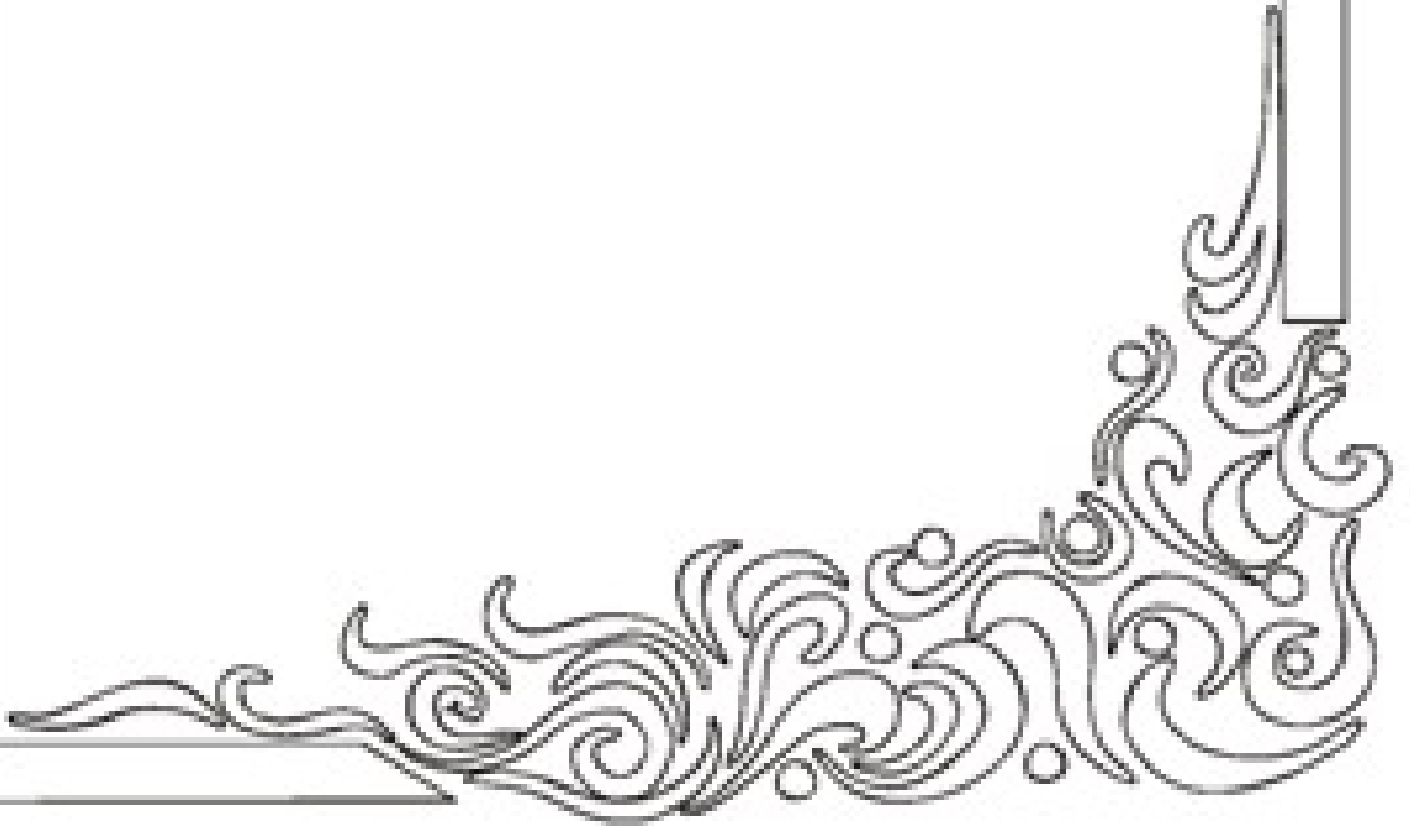
من خلال الجدول رقم () أن معامل الارتباط بين التدريب وأمان خدمات النقل الجوي يساوي 0.904، ويشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب وأمان خدمات النقل الجوي، كما أن القيمة الاحتمالية (**sig**) تساوي 0.00 وتفيد أن هناك العلاقة بين المتغيرين المدروسين ذات دلالة إحصائية ، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 0.817 إذ أن نسبة 81.7% من التغيرات الممكن حصولها في المتغير المستقل (أمان الخدمة) يمكن إرجاعها إلى متغير التدريب، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الثالثة والتي تفيد بوجود علاقة ذات إحصائية بين التدريب وأمان خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

1- الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات إحصائية بين التدريب و ملموسية خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

وتشير نتائج الجدول رقم () أن معامل الارتباط بين التدريب و ملموسية خدمات النقل الجوي قدر بـ 0.809، مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين التدريب و ملموسية خدمات النقل الجوي، كما أن القيمة الاحتمالية (**sig**) تساوي 0.00 مما يفيد بدلالة إحصائية بين المتغيرين، ونجد أن معامل التحديد قدر بـ 0.655 ، مما يشير إلى القيمة التفسيرية للتغيرات الطارئة في متغير ملموسية خدمات النقل الجوي والمقدرة بنسبة 65.5% يمكن إرجاعها إلى متغير تدريب المورد البشري، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرابعة والتي تفيد بوجود علاقة ذات إحصائية بين التدريب و ملموسية خدمات النقل الجوي بمؤسسة تسيير مصالح المطارات، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الذاتية



خاتمة:

تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها تلبية لرغباتهم وتوقعاتهم والذي من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات قادرة على تطوير وتحسين أداء المورد البشري من خلال البرامج التدريبية المختلفة، فتعمل على تأهيل الكوادر حتى يكونوا قادرين على التكيف مع كافة المتغيرات وتحديات البيئة المحيطة، لذا يجب أن تتطلع المؤسسات لجودة التدريب من زاوية استراتيجية بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتحقيق أهدافها، ولتحقيق جودة خدمات قادرة على المنافسة والتميز.

نتائج الدراسة:

✓ يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد. وهذا لكون هذه الأهداف البيداغوجية تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل التأكد من تحققها.

✓ تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء وذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك وهنا تظهر أهمية العلاقة بين التدريب ومجال علم النفس.

✓ للتدريب أهداف اقتصادية وإنتاجية تبرر الاستثمار في مختلف البرامج التدريبية. غير أن التأكد من تحقق هذه الأهداف يتطلب عملاً تقييميا مكلفا نوعا ما (الخبرات، الموارد المادية، الوقت...) وعادة لا يكون ذلك في متناول كل المؤسسات. فضلا عن ذلك، فالنتائج الاقتصادية للمؤسسة تبقى نتاج عوامل كثيرة ما يجعل التساؤل حول جدوى الاستثمار في التدريب يبقى مطروحا.

✓ بالنسبة لأهداف التدريب الاجتماعية، يمكن القول أن التدريب إما أن يكون أداة لإدارة الموارد البشرية وإما أداة لتحسين مناخ العمل، أو الإثنين معا. فهو يؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة، ويمكن استخدامه كأداة للتحفيز وكذلك للقضاء على بعض المشاكل الاجتماعية وتحسين مناخ العمل. غير أن هذا الاتجاه لا يظهر جليا في مختلف المؤلفات وتؤول الأهداف الاجتماعية للتدريب إلى التلاشي أمام باقي الأهداف.

✓ إن نظام التدريب يستدعي نظرة أكثر شمولية للعملية التدريبية (المقاربة النظامية)، وبالتالي، الاهتمام أكثر بالجانب الاستراتيجي لهذا النشاط ويمكن أن تظهر الأهمية الاستراتيجية للتدريب من خلال موقع مصلحة أو إدارة التدريب داخل الهيكل التنظيمي وإشراك مسئول التدريب (مدير التدريب) في وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

✓ بالنسبة للجانب التطبيقي من هذه المذكرة، تبين نتائج الاستبيان وجود اعتقاد كبير لدى فئة الموظفين من العينة المدروسة على للبرامج التدريبية التي يستفيدون أثر على تحسين نوعية خدمات النقل الجوي التي يقدمونها.

✓ بالإضافة إلى ذلك، ورغم وجود بعض النقائص في إدارة هذا النشاط (تحديد الاحتياجات التدريبية مثلاً)، فإن إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية خاصة تؤمن بالأهمية الاستراتيجية للتدريب مع احترامها لخطوات ومراحل العملية التدريبية على العموم.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1. أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
2. أحسان دهش جلاب وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر، 2004).
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001.
5. براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
6. بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي-، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، (الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
8. بلال خلف السكارنة، الحقائق التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
9. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازردى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007.
11. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007-2009).
12. راداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، (عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
13. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
14. زكريا غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
15. السالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عالم الكتب الحديث، ط1، 2006.
16. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، (مصر، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)، ص 281.

17. عادل محمد حسين، أسس قياس عامل التدريب، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
18. عادل محمد زايد، إدارة المؤسسة البشرية رؤية استراتيجية، (كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003.
19. عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
20. عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي المصري على رضا الزبون _ دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
21. عطاء الله محمد تيسير، إدارة العمليات التدريبية، (دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
22. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، (عمان، الأردن، دار زهوان للنشر والتوزيع، 1996.
23. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997).
24. محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري (المدرسون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
26. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
27. نظام موسي سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
28. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
29. هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، الشركات العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2003.
30. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.

II. المذكرات:

1. جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
2. سفيان مسالنة، قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام نموذج الفجوة بين الإدراكات والتوقعات - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العمومية بمدينة سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2007. 2008.
3. عبد الرحيم ليلي، دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية _ دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014. 2015.

4. فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006/2005.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Liliane bensahel ,Introduction al' economie des services ,press universitaire paris,1997.
2. Philip kotler, Bernard Dubois ,Marketing Management Dunod, paris, 2000.
3. powered by bulletin@copyright©2000-2012 josoft Enterprises.Ltd
4. TAIBAOUI Tayeb Khalil Rapport e stage: La division commerciale de la compagnie Air Algerie par.

ثالثا. المواقع الإلكترونية:

5. [http:// bab_com.sa/articles//fullarticle.CFM](http://bab_com.sa/articles//fullarticle.CFM).
6. <http://arar today.org/article.php? action=show rid=345>.
7. http://bouhoot_blog spot.com
8. <http://google weblight.com>
9. <http://scoutwataniahlamontada.com>
10. <http://www.myservice monster.com>
11. www.juatha.com,juwatha.net@hotmail.com

السلامة

