الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي -الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة دكتوراه علوم

تخصص: علوم التسيير

تاريخ المناقشة: 2022/05/19

خالدي الزهرة

الموضوع

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر: وحدة الأغواط والجلفة -

اللجنة:

حمدي أبوالقاسم	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط
قرش عبد القادر	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط
عبد العالي بشير	ممتحنا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الأغواط
الجودي محمد علي	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
طالب أحمد نور الدين	ممتحنا	أستاذ محاضر-أ-	جامعة غرداية
يوسف بن خلف الله	ممتحنا	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي آفلو


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى

أبي وأمي ...

وإلى إخواني وأختي ...

و أهلي وأصدقائي وأحبائي ...

وإلى السادة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

جميع طلبتنا الأعزاء

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي العلمي هذا،

راجية من المولى تعالى التوفيق والسداد.

شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل،

ونتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل:

قرش عبد القادر، الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة،

وعلى كل ما قدمه من نصائح وتوجيهات.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة أعضاء اللجنة،

وإلى كل الزملاء والأصدقاء،

وإلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة والأغواط، وكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد، وإلى كل من شجعنا ولو بكلمة طيبة

ولا ننسى امتناننا لكل من علمنا منذ نشأتنا إلى اليوم.

الفهرس

الصفحة

الإهداء.....I
شكر.....II
فهرس المحتويات..... IV-X
قائمة الجداول.....XI- IV
قائمة الأشكال.....XIII- XIV
قائمة الملاحق.....XV
الملخص باللغة العربية.....XVII
الملخص باللغة الانجليزية.....XVIII
المقدمة..... أ-ل

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لإدارة وتنمية الموارد البشرية

تمهيد..... 02
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي..... 03
المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في إطار الدور الوظيفي 03
أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية 03
ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية 04
المطلب الثاني: الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية 06
أولا: المسار التطوري لممارسات إدارة الموارد البشرية 06
ثانيا: إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارساتها 12
المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية 17
أولا: التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 17

ثانيا: الترابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة 20
المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية ومراحل تطورها.....24
المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها.....24
أولا: مفهوم تنمية الموارد البشرية.....24
ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية ودوافع تبنيها 26
المطلب الثاني: مراحل تطور تنمية الموارد البشرية 28
أولا: مرحلة انتقال من التدريب إلى التنمية.....28
ثانيا: مرحلة تنمية الموارد البشرية 29
ثالثا: مرحلة تبني المدخل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية 33
المطلب الثالث: متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية 35
المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.....36
المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية -رؤية استراتيجية -.....36
المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الدور الاستراتيجي.....38
المطلب الثالث: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.....40
أولا: مصادر احتياجات تنمية الموارد البشرية.....40
ثانيا: نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية 42
خلاصة.....47

الفصل الثاني
توصيف نظري لأبعاد تنمية الموارد البشرية

تمهيد.....49
المبحث الأول: ماهية التدريب وأنواعه ومراحله.....50
المطلب الأول: مفهوم التدريبو أنواعه 50
أولا: مفهوم التدريب.....50

ثانيا: أهمية التدريب.....51
ثالثا: أنواع التدريب.....54
المطلب الثاني: مراحل إدارة العملية التدريبية.....58
أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية.....58
ثانيا: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.....63
ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية.....65
رابعا: تقييم البرامج التدريبية.....70
المطلب الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.....72
المبحث الثاني: ماهية تطوير المسار الوظيفي وأبعاده.....77
المطلب الأول: ماهية تطوير المسار الوظيفي وأهميته.....77
أولا: مفهوم تطوير المسار الوظيفي.....77
ثانيا: أهمية تطوير المسار الوظيفي.....78
المطلب الثاني: أبعاد عملية تطوير المسار الوظيفي.....80
أولا: تخطيط المسار الوظيفي.....80
ثانيا: إدارة المسار الوظيفي 87
المطلب الثالث: دور تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية.....91
المبحث الثالث: ماهية التعلم التنظيمي ومستوياته.....92
المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي و مداخله.....92
أولا: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته.....92
ثانيا: مداخل التعلم.....94
ثالثا: المنظمة المتعلمة.....95
المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي.....97
أولا: التعلم الفردي.....97
ثانيا: التعلم الجماعي.....97

ثالثا: التعلم المنظمي 99
المطلب الثالث: دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية.....100
خلاصة.....103

الفصل الثالث
جودة الخدمة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية

تمهيد 105
المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الخدمة.....106
المطلب الأول ماهية الخدمةو خصائصها.....106
أولا: مفهوم الخدمةو أهميتها.....106
ثانيا: خصائص الخدمة.....110
ثالثا: تصنيف الخدمات.....113
المطلب الثاني: أنظمة الخدمات...121
أولا: الخدمة كنظام.....121
ثانيا: تصميم نظام الخدمة 125
ثالثا: مكونات نظام الخدمة.....127
المطلب الثالث: عملية الخدمة.....135
أولا: مفهوم الخدمة كعملية.....135
ثانيا: أصناف العملاء.....138
ثالثا: دور العميل ضمن عملية الخدمة.....140
المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة وأهميتها.....142
المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة.....142
المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة.....145

المطلب الثالث: خطوات تقديم خدمة ذات جودة للعميل 148
المبحث الثالث: قياس جودة الخدمة.....152
المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمة 152
المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة 155
أولا: نموذج جودة الخدمة ل(Grönroos,1984) 155
ثانيا: نموذج تحليل الفجوة (Parasuraman and all, 1985) 157
ثالثا: نموذج جودة الخدمة ل (Parasuraman and all, 1988) 160
رابعا: نموذج الأداء الفعلي ل (Cronin and Taylor, 1992) 162
خامسا: نموذج جودة الخدمة ل (Brady and Cronin, 2001) 163
المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة 165
المطلب الأول: المسار السببي للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة.....165
أولا: قراءة توضيحية لمسار العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة 167
ثانيا: تحليل العلاقة بين (العميل – مورد الخدمة) 168
المطلب الثاني: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة 170
أولا: مساهمة التدريب والتعلم في تحسين جودة الخدمة.....175
ثانيا: مساهمة تطوير المسار الوظيفي في تحسين جودة الخدمة 178
خلاصة.....180

الفصل الرابع
مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد 182
المبحث الأول: مدخل تعريفي بمؤسسة اتصالات الجزائر.....183
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....183

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....183
ثانيا: نشاط المؤسسة وخدماتها.....187
المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات (DOT).....190
المطلب الثالث: استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.....196
أولا: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.....196
ثانيا: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.....197
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....202
المطلب الأول: نموذج الدراسة.....202
المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة وعرض أهم خصائصها.....203
أولا: مجتمع الدراسة.....203
ثانيا: عينة الدراسة.....203
ثالثا: عرض خصائص عينة الدراسة.....204
المطلب الثالث: أداة الدراسة.....208
أولا: أدوات الدراسة وجمع البيانات.....208
ثانيا: وصف أداة الدراسة (الاستبيان) 209
ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة.....212
المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي.....213
أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....213
ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....213
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....214
المطلب الأول: عرض نتائج الفرضية الأولى و تحليلها.....214
أولا: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتدريب.....215
ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بتطوير المسار الوظيفي.....220
ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالتعلم التنظيمي 224

رابعا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور تنمية الموارد البشرية 228
المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضية الثانيةو تحليلها.....229
أولا: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بجودة التفاعل.....230
ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بجودة بيئة الخدمة.....233
ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بجودة النتيجة.....236
رابعا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور جودة الخدمة.....239
المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها.....240
المطلب الرابع: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها 242
أولا: تحليل نتائج محور تنمية الموارد البشرية.....242
ثانيا: تحليل نتائج محور جودة الخدمة.....243
ثالثا: خلاصة النتائج التوصل إليها.....244
خلاصة.....245
الخاتمة.....247
قائمة المراجع.....255
الملاحق.....267

قائمة الجداول

الجداول	الصفحة
الفصل الأول	
الجدول (1-1): ربط الموارد البشرية واستراتيجيات المنافسة	23
الجدول (1-2): الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية	29
الجدول (1-3): مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية	34
الفصل الثاني	
الجدول (2-1): أنواع التدريب من حيث التخصص	57
الجدول (2-2): وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية	62
الجدول (2-3): أساليب ووسائل التدريب	69
الجدول (2-4): مقارنة بين النظرة التقليدية والنظرة الاستراتيجية للتدريب	76
الجدول (2-5): دور الأطراف المختلفة في أداء وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	81
الفصل الثالث	
الجدول (3-1): نسبة العاملين في قطاع الخدمات لسنة (2019)	109
الجدول (3-2): مقارنة بين نظام الاتصال المرتفع ونظام الاتصال المنخفض	131
الجدول (3-3): أبعاد جودة الخدمة	154
الجدول (3-4): ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء	172
الفصل الرابع	
الجدول (4-1): حجم عينة الموظفين	203
الجدول (4-2): توزيع عينة الموظفين حسب الجنس	204
الجدول (4-3): توزيع عينة الموظفين حسب السن	204
الجدول (4-4): توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي	205
الجدول (4-5): توزيع عينة الموظفين حسب الوظيفة	205
الجدول (4-6): توزيع عينة الموظفين حسب الأقدمية في الوظيفة	206
الجدول (4-7): توزيع عينة الزبائن حسب الجنس	206
الجدول (4-8): توزيع عينة الزبائن حسب السن	207
الجدول (4-9): توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي	207
الجدول (4-10): توزيع عينة الزبائن حسب مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر	208

الجدول(4-11): درجات مقياس ليكرت الخماسي	211
الجدول(4-12): المتوسط الحسابي لقيم ليكرت الخماسي	211
الجدول (4-13): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان الموزع على الموظفين)	212
الجدول (4-14): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان الموزع على الزبائن)	212
الجدول (4-15): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	214
الجدول (4-16): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول -التدريب-	215
الجدول (4-17): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الأول -التدريب-	217
الجدول (4-18): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني -تطوير المسار الوظيفي-	221
الجدول (4-19): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثاني -تطوير المسار الوظيفي-	222
الجدول (4-20): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث -التعلم التنظيمي-	224
الجدول (4-21): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثالث -التعلم التنظيمي-	226
الجدول (4-22): اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الأول –تنمية الموارد البشرية-	229
الجدول (4-23): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول –جودة التفاعل-	230
الجدول (4-24): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الأول –جودة التفاعل-	231
الجدول (4-25): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني –جودة بيئة الخدمة-	233
الجدول (4-26): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثاني –جودة بيئة الخدمة-	234
الجدول (4-27): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث –جودة النتيجة	236
الجدول (4-28): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثالث –جودة النتيجة-	237
الجدول (4-29): اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الثاني-جودة الخدمة-	239
الجدول (4-30): اختبار T-test للحكم على مستوى جودة الخدمة بالنسبة للجنس	240
الجدول (4-31): اختبار AVOVA للحكم لقياس مستوى جودة الخدمة بالنسبة (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك)	241
الجدول (4-32): إجمالي النتائج المتحصل عليها لكل متغير	244

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة
الفصل الأول	
الشكل (1-1): دائرة الموارد البشرية	12
الشكل (1-2): مستويات الترابط بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية	21
الشكل(1-3): نموذج تخطيطي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	22
الشكل(1-4): حلقات المسار التعلمي التدريبي	31
الشكل(1-5): الأسباب والمؤشرات الداعية إلى تنمية الموارد البشرية	41
الشكل(1-6): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية	43
الشكل(1-7): النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية	45
الفصل الثاني	
الشكل (2-1): أهمية التدريب	53
الشكل (2-2): مراحل دارة العملية التدر يبية	58
الشكل (2-3): المحاور الرئيسية لتقدير الاحتياجات التدريبية	60
الشكل (2-4): دورة حياة الموظف الوظيفية	85
الفصل الثالث	
الشكل (3-1): تصنيف الخدمات طبقا لطريقة عرضها وتقديمها	117
الشكل (3-2): نظام الإنتاج وتحويل المدخلات إلى مخرجات	122
الشكل (3-3): عناصر نظام الخدمات	125
الشكل (3-4): مفهوم الخدمة كنظام	127
الشكل (3-5): مصفوفة العمليات الخدمية	129
الشكل (3-6): نظام التسويق لخدمة ذات اتصال مباشر عال	133
الشكل (3-7): نظام التسويق لخدمة ذات اتصال منخفض	134
الشكل (3-8): عملية الخدمة	135
الشكل (3-9): الخدمة = التجربة + النتيجة	136
الشكل (3-10): إدارة الخدمة والعمليات الخدمية	138
الشكل (3-11): الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة	144
الشكل (3-12): نموذج جودة الخدمة ل Grönroos	156

الشكل (3-13): نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوات)	158
الشكل (3-14): نموذج جودة الخدمة (Servqual)	161
الشكل (3-15): نموذج الأداء الفعلي	162
الشكل (3-16): نموذج جودة الخدمة لبرادي وكرونين	164
الشكل (3-17): تصور لمسار العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة	166
الشكل (3-18): نموذج للربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء	171
الشكل (3-19): سلسلة العلاقة بين المنظمة والعملاء والموظفين.	174
الشكل (3-20): عملية التدريب والتطوير	176
الفصل الرابع	
الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	186
الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر(DOT)	192
الشكل (4-3): النموذج الفرضي للدراسة	202

قائمة الملاحق

الملحق	الصفحة
الملحق رقم (1): الأسعار الجديدة لخدمة الانترنت ADSL و FIBRE	267
الملحق رقم (2): تنظيم القسم التجاري على مستوى المديرية العملية للاتصالات	269
الملحق رقم (3): طلب تكوين ونموذج عن دورة تكوينية بعنوان: رضا الزبون	271
الملحق رقم (4): نموذج تقييم أداء الموظف	273
الملحق رقم (5): قائمة محكمي الاستبيان	274
الملحق رقم (6): نموذج عن الاستبيان الموجه لعينة الموظفين	275
الملحق رقم (7): نموذج عن الاستبيان الموجه لعينة الزبائن	280
الملحق رقم (8): التكرارات والنسب لعينة الموظفين والزبائن	284
الملحق رقم (9): معامل الفاكرومباخ لمحور تنمية الموارد البشرية ومحور جودة الخدمة	286
الملحق رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	289
الملحق رقم (11): التكرارات والنسب لفقرات محور تنمية الموارد البشرية ومحور جودة الخدمة	289
الملحق رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة	308
الملحق رقم (13): اختبار T.Test واختبار ANOVA للمتغيرات الديمغرافية	311

ملخص الدراسة

الملخص

قامت هذه الدراسة بهدف فهم كيفية تحسين جودة الخدمة من خلال أبعاد تنمية الموارد البشرية، ومحاولة وصف للمسار السببي للعلاقة بين المتغيرين، وذلك بالتعرف على مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية، باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كميدان للدارسة التطبيقية، وكذلك التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات المقدمة تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

تم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على جمع البيانات من خلال استمارة استبيان صممت لتلائم الغرض من الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (120) موظفا لتحليل أبعاد تنمية الموارد البشرية، وعينة مكونة من (120) زبونا لتحليل مستوى جودة الخدمات المقدمة باستخدام مقياس برادي وكروني (2001)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإجراء العديد من التحليلات الإحصائية التي تخدم أغراض الدراسة.

حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية وما يندرج ضمنها من تدريب وتعلم وتطوير وظيفي، لها دور كبير في تنمية معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية، والتي بدورها يمكن أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، مع ضرورة الاهتمام بجميع أبعاد تنمية الموارد البشرية ووضع خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين جودة خدماتها، من خلال التركيز على جميع أبعاد جودة الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز أكثر على العلاقة التفاعلية مع العملاء، بالإضافة إلى تعديل اتجاهات وسلوكيات الموظفين وتوعيتهم بأهمية الجودة وخدمة الزبون.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، جودة التفاعل، جودة بيئة الخدمة، جودة النتيجة.

Résumé

Cette étude vise à comprendre comment les dimensions du développement des ressources humaines peuvent améliorer la qualité du service et décrire le lien de causalité entre les deux variables. Par conséquent, l'étude vise à reconnaître la contribution du développement des ressources humaines à l'amélioration de la qualité du service dans les institutions économiques publiques en choisissant Algérie Télécom comme échantillon pour une étude sur le terrain. En outre, elle vise à déterminer s'il existe des différences statistiquement significatives au niveau de la qualité des services fournis par rapport aux variables démographiques.

L'étude a suivi une approche analytique descriptive où les données sont recueillies à l'aide d'un questionnaire, qui a été soigneusement conçu pour réaliser l'objectif de l'étude. Le questionnaire a été distribué à un échantillon aléatoire de (120) employés pour analyser les différentes dimensions du développement des ressources humaines, et à un autre échantillon aléatoire de (120) clients pour étudier le niveau de qualité de service en utilisant le modèle Brady et Cronin (2001). Pour analyser les données recueillies, le logiciel d'analyse de données statistiques (SPSS,v(26) a été utilisé pour répondre aux objectifs de l'étude.

Les résultats de l'étude ont montré que le développement des ressources humaines et ses dimensions, y compris la formation, l'apprentissage et le développement de carrière, jouent un rôle important dans le développement des connaissances, des compétences et des comportements des ressources humaines, qui à leur tour peuvent contribuer à améliorer la qualité des services fournis par l'institution. L'étude a suggéré plusieurs recommandations, notamment la nécessité cruciale de prêter attention à toutes les dimensions du développement des ressources humaines et d'élaborer un plan stratégique pour le développement des ressources humaines. Elle a également recommandé de veiller à améliorer la qualité de ses services en se concentrant sur toutes les dimensions de la qualité de service. Enfin, l'étude recommandait de concentrer sur la relation interactive avec les clients et de modifier les attitudes et les comportements des employés et de les sensibiliser à l'importance de la qualité et du service à la clientèle.

Mots clés : la formation, l'apprentissage organisationnel, développement de carrière, la qualité de l'interaction, Service Environnement Qualité, la qualité de la résultat.

مقدمـــة

أ.توطئة

حظيت الخدمات بمختلف أنواعها باهتمام كبير تزامنا مع تنامي دور وأهمية الخدمات في حياة الأفراد وفي اقتصاديات الدول، ما ساهم في ظهور العديد من المؤسسات الخدمية على مستوى العالم، والتي أصبحت تنافس المؤسسات الصناعية في قيمتها الاقتصادية ومساهمتها في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، والجزائر مثلها مثل باقي الدول حرصت على تطوير قطاع الخدمات بها، من خلال تطوير ودعم مؤسسات هذا القطاع، ومن المؤسسات الخدمية الجزائرية المهمة في قطاع الخدمات "مؤسسة اتصالات الجزائر" ، والتي تعد ثاني مؤسسة للموارد المالية بعد شركة سونطراك، بطرح تشكيلة متنوعة من الخدمات، موزعة بين خدمة الهاتف الثابت والهاتف النقال ومشتركي الانترنيت وخدمات أخرى؛

وفي ظل سوق يميزه التغير والتنافس اضافة إلى الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، تعمد المؤسسة إلى "اتباع سياسة خاصة ترتكز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح لتحقيق متطلبات الزبائنبما يواكب التطورات التكنولوجية على المستوى الوطني والعالمي، وبالتركيز على ثلاث أهداف أساسية تمثلت في: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات"[1]، وبالنظر إلى أهمية هذه الأهداف في ضمان استمرارية المؤسسة فإنه من الضروري البحث عن الوسائل والأساليب الكفيلة بتحقيق ذلك، ومن بين هذه الوسائل والأساليب، الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة بصورة دورية بهدف رفع مستواها وتحسينها؛

ويتطلب تحسين جودة الخدمة الاهتمام بالجودة بمفهومها الحديث الذي يتجاوز جودة الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء، ومتطلبات السوق والعمل بروح الفريق، فهي فلسفة ادارية حديثة قائمة على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، تشمل (الفكر، السلوك، القيم، نظم وإجراءات العمل، الأداء) وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول الى أعلى جودة في مخرجاتها (الخدمات)[2]؛

والجودة من هذا المنطلق تعتبر بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في انجاح عملية الجودة باعتبار جودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم جودة الخدمة، وذلك بالنظر إلى خصائص الخدمة التي تؤكد على ارتباط الخدمة بمجهزيها، فالعنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر في مستويات أداء الخدمة وجودتها، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاح المؤسسات الخدمية، أي أن جودة الخدمة لأي مؤسسة وفي أي قطاع تتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية؛

[1] Présentation de l'entreprise, **https://www.algerietelecom.dz**, (06/01/2021).

[2] عمر وصفي عقيلي، "**مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص20.

وحتى تضمن المؤسسة هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت وهي تنمية الموارد البشرية، التي تركز على تطوير اتجاهات وممارسات وسلوكيات الأفراد وتعلم معارف ومهارات وسلوكيات جديدة تتناسب ومتطلبات التحسين، حيث تعتبر تنمية الموارد البشر ية ممارسة تطورية لعملية التدريب، هذا الأخير الذي لم يعد كافيا لتكوين مورد بشري يتلائم مع معطيات البيئة الحديثة والتي تتميز بالتطور التكنولوجيا وسرعة تطور المعلومة والمعرفة والمهارات اللازمة لأداء الأعمال، وبروز اتجاهات تنظيمية حديثة في منظمات الأعمال مختلفة عن الأنماط التقليدية شكلاومضمونا ووظيفيا، كالاتجاه نحو إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر؛

ومن هنا تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية كأحد الآليات المهمة لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشريةوتطو يرها باستمرار، وفقا للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية، ومتطلبات تحسين الأداء، حيث تتميز عملية تنمية الموارد البشرية عن المدخل التقليدي للتنمية وهو التدريب، بكونها تشمل ثلاث عمليات تنموية على غرار التدريب، وهي التدريب والتعلم والتطوير، حيث تركز تنمية الموارد البشرية على كل الأنشطة التي تستهدفتنمية الفرد وتزويده بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء أعماله الحالية والمستقبلية، فهي في جوهرها عملية تعلم مستمرة هدفها تحقيق الموائمة بين قدرات الفرد ومتطلبات بيئة العمل المتغير ة.

ب. إشكالية الدراسة:

تتميز الخدمة عن السلعة بخصائص هامة انعكست على الممارسات والمفاهيم الإدارية والتسويقية الخاصة بها، والتي من أبرزها الجودة، فخاصية حدوث الانتاج والاستفادة من الخدمة في نفس الوقت، يجعل المؤسسة الخدمية أمام تحد كبير، وهو الإيفاء بمتطلبات زبائنها بالسرعة والدقة المطلوبة، ونظرا لارتباط الخدمة بمقدمها، فإن جزء كبير من جودة الخدمة يقع على عاتق مقدميها ومجهزيها، لذا تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية ضرورية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتنمية مواردها البشرية بما يحقق لها مستوى جودة الخدمة المطلوب، وبناء عليه تتجسد إشكالية الدراسة الآتي:

كيف يمكن لآليات تنميةالموار د البشرية أن تساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ومن خلال إشكالية الدراسة الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال تبني آليات تنمية الموارد البشرية؟
2. ما واقع مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر)؟

ج. فرضيات الدراسة:

وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار الدارسة، واختبار مدى صحتها، وهي ممثلة في:

الفرضية الرئيسية: يمكن أن تساهم آليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتعلم و التطوير في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تنمية معارف ومهارات واتجاهات المورد البشري بالمؤسسة والتي بدورها تساهم في تحسين أبعاد جودة الخدمة المقدمة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة الخدمي، ومكانتها الريادية في سوق الاتصالات، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما بالاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ذلك، من خلال العمل بآليات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في: التدريب، تطوير المسار الوظيفي، التعلم التنظيمي.

2. انطلاقا من أهمية الأهداف المسطرة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر والمتمثلة في: تحقيق الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، فإن المؤسسة تركز إلى الاهتمام بجودة خدماتها، من خلال الاهتمام بأبعادها المتمثلة في: جودة التفاعل، وجود بيئة الخدمة وجودة النتيجة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر).

ج. التعريفات الإجرائية:

تتمثل أبرز المصطلحات المستعملة في الدراسة:

- **تنمية الموارد البشرية:** هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل، وغيرها من الأنشطة بهدف تحسين أدائها.
- **التدريب:** هو عملية مبرمجة من طرف المنظمة يتم من خلالها اكساب الفرد المعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله.

- **التعلم التنظيمي**: عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

- **تطوير المسار الوظيفي**: عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها، برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها، حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، بهدف تحقيق التوافق بين المتطلبات التنظيمية والمتطلبات الفردية.

- **جودة الخدمة**: تعبر جودة الخدمة عن حكم العميل لخدمة المؤسسة بالاعتماد على تجربته الكلية في تلقي الخدمة.

د. دوافع اختيار موضوع الدراسة:

من أهم مبررات اختيار إشكالية الدراسة هو محاولة لاستكمال نتائج رسالة الماجيستر، ومن بين النتائج التي اعتمدت كأساس لصياغة الإشكالية المطروحة:

- انخفاض في مستوى التزام الموظفين ناتج عن عدم تقبل التغيير التنظيمي مما انعكس سلبا على الأداء، بالرغم من إتباع المؤسسة لبرنامج تدريب يتسم بالحداثة، لهذا جاءت الدراسة للبحث في طرق أخرى (التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي) لمحاولة رفع مستوى الالتزام، مما ينعكس ايجابا على مستوى أداء الموظفين.

- أحد أهم الأهداف بالنسبة للموظف هو الحفاظ على وظيفته، لذا أضفنا عملية تطوير المسار الوظيفي لمحاولة دراسة وفهم العلاقة بينها وبين أداء الموظف ومدى تأثيرها على أداء الخدمة.

- أيضا لاحظنا أن المؤسسة عند دراستها للحاجة للتغيير وتطوير أداءها العام كانت أهم المتغيرات المدروسة هي: معطيات البيئة الخارجية من بينها التكنولوجيا، الزبائن، ثم صياغة الاستراتيجية والبدء بالتنفيذ، حيث لم يرافقها أي دراسة للموارد البشرية داخل المؤسسة، مما ترتب عنه فجوة بين أهداف المؤسسة وبين أهداف الموظفين والذي يترجم في شكل انخفاض في مستويات الأداء مما انعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة لهذا جاءت الدراسة لتوضيح أهمية المورد البشري.

- كون الموضوع يندرج ضمن التخصص والرغبة في تقديم دراسة تجمع بين مجالين مهمين متمثلين في الموارد البشرية وتسويق الخدمات.

هـ. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كون عنصر جودة الخدمة أصبح يكتسي أهمية كبيرة لدى المؤسسات لأنه يعتبر مكونا رئيسيا تقوم عليه تنافسية المؤسسات، وأصبح الزبون لا يرضى إلا بمستويات عليا من الجودة، فجودة الخدمة تعتبر أحد المعايير المهمة لتقييم المؤسسة الخدمية والحكم على جودة خدماتها، كما أن خصائص الخدمة تبرر الدور الكبير للمورد البشري في جودة الخدمة،

بسبب التفاعل بين المستفيد والعاملين أثناء تقديمها، ما يجعل نجاح المؤسسة يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية لأداء خدماتها، ومن هنا تنبع أهمية تنمية الموارد البشرية في كونها تمثل استثمار طويل المدى على مستوى الموارد البشرية يهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، ولها تأثير كبير على جودة الأداء، ودرجة الرضا الوظيفي، وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، والتي تعود بالفائدة على تحسين جودة الخدمات.

و. أهداف الدراسة:

تكمن غاية الدراسة في بلوغ الأهداف التالية:

-محاولة دراسة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة، وتوضيح المسار السببي لهاته العلاقة، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها، وتناولها ضمن إطارها النظري، ثم محاولة اسقاط الجانب النظري على التطبيقي، ودراسة هاته العلاقة في إطارها التطبيقي من خلال اختيار مؤسسة خدمية كميدان للدراسة.

-توضيح آليات تنمية الموارد البشرية من تدر يب وتعلم تطوير، وكيف يمكن استثمارها في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

- عرض لأهم نماذج قياس الخدمة، وتناول أبعادها، في محاولة لربط آليات تنمية الموارد البشرية بأبعاد جودة الخدمة، لفهم كيفية الاستفادة من عملية التدريب والتعلم والتطوير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

-معرفة واقع تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لعملية تنمية الموارد البشرية ومستوى جودة خدماتها.

- محاولة التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

- تقديم دراسة توضح المفهومين لما لهما من أهمية كبيرة في المؤسسة الخدمية.

ز. منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على:

-المنهج الوصفي: لعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع قصد استيعاب الإطار النظري وفهم معالم الموضوع، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وأبعادها، وكذلك جودة الخدمة، وعرض أهم نماذج قياس جودة الخدمة.

-المنهج التحليلي: لدراسة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة في إطارها النظري بعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، ومحاولة توضيح مساهمة تنمية الموارد البشرية بأبعادها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال دراسة ميدانية لتبيان دور و مساهمة تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة، من خلال تصميم استمارتي استبيان و توزيعهما على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (مديريتي الأغواط والجلفة)، واستمارة استبيان ثانية موزعة على عينة من زبائن مؤسسة

اتصالات الجزائر (مديريتي الأغواط والجلفة)، واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة للوقوف على مدى صحة فرضيات الموضوع بالشكل الذي يخدم موضوع الدراسة.

ح. حدود إجراء الدراسة:

تكمن حدود الدراسة الزمانية والمكانية كالتالي:

- الحدود المكانية: تناولت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها أهم المؤسسات الخدمية في الجزائر، وتم اختيار مديريتي الأغواط والجلفة كميدان للدارسة التطبيقية، من منطلق أن المديريات العملية للاتصالات أكثر اتصالا بالزبون ما يساعد على دراسة متغيرات الدراسة بشكل أفضل.

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية ابتداءا من أكتوبر (2020)، إلى غاية أوت (2021)، بين زيارات استطلاعية ومقابلات مع رؤساء المصالح المعنية وتوزيع استمارة الاستبيان وتحليل نتائج الدراسة.

ط. الدراسات السابقة:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تنمية المواد البشرية و جودة الخدمة، ومن بينها:

1.يحياوي خديجة (2016-2017)، بعنوان**: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر-**، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر.

تناولت الدراسة معرفة إلى إي مدى يمكن أن تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، بدراسة تأثير أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم) على تطوير الخدمات في المنظمات السياحية من خلال تطوير معارف ومهارات وسلوك الموظفين في هاته المنظمات، بهدف المساهمة في البحث عن إجابة حول أسباب تأخر قطاع السياحة في الجزائر، وهل فعلا يكمن السبب في عدم كفاءة الموارد البشرية في هذا القطاع، وذلك باعتماد المنهج الوصفي، باختيار عينة موظفين متكونة من (200) موظف، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها من خلال بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحدار البسيط في اختبار الفرضيات، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها التعليم و التدريب، ومستوى الخدمات المقدمة في المنظمات محل الدراسة غير أنها ليست قويه، و يعود ذلك إلى ضعف مستوى التعليم حيث ركز المسؤولون في هذا القطاع على الجانب الكمي على حساب الجودة، كما يعود إلى ضعف مستوى التدريب في هذه المنظمات.

دعمت هذه الدراسة التأثير الايجابي لتنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات خاصة بعدي التدريب والتعليم، كما فسرت الآليات التي من خلالها تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات، من خلال تنمية معارف ومهارات وسلوك الموظفين في المنظمة الخدمية السياحية، والتي استخدمت كأبعاد لتقييم تطوير الخدمات، بينما الدراسة الحالية تعتبر هذا الأخير ضمن المسار السببي للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية و جودة الخدمة، وتم تقييم جودة الخدمة من خلال أبعادها ضمن أدبيات تسويق الخدمات.

2. دراسة: **هتهات المهدي و بن حكوم علي ومحمد بركة (2017)**، بعنوان: **تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية دراسة استطلاعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS**، مقال منشور بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية، تصدر عن جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العددالثامن، الجزائر.

تناولت الدراسة معرفة إلى أي مدى يمكن لسياسة تنمية الموارد البشرية المساهمة في تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف الصندوق الو طني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، بدراسة تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطوير) على جودة الخدمة، واستندت الدراسة على نموذج سرفكوال لقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة، وهدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة ودرجة الأثر بين تنمية الموارد البشرية ومستوى نوعية الخدمة العمومية، معتمدين على المنهج الوصفي، باختيار عينة متكونة (68) موظفا بصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بورقلة، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها من خلال أساليب الإحصاء الوصفي، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تنميةالموار د البشرية وما يندرج ضمنها من أنشطة عديدة (التدريب، التعلم والتطوير) لها الدور الكبير من الرفع في مستويات أداء الموارد البشرية و بالتالي المساهمة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة، مع ضرورة الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية وإجراء التقييمات اللازمة لتحديد مدى فعاليتها، وكذا العمل على تحسين بيئة العمل.

دعمت هذه الدراسة التأثير الايجابي لتنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة، وتشابهت مع الدراسة الحالية في اختيار أبعاد تنمية الموارد البشرية، لكن تختلف الدراسة الحالية في أبعاد جودة الخدمة وفي نموذج قياس جودة الخدمةوالمؤسسة ميدان الدراسة، كما أن الدراسة الحالية عمدت على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء.

3. دراسة: **يوسف أحمد و دلهوم محمد الأمين** (2019)، بعنوان: **تنمية الموارد البشرية كآلية في الرفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بالبريد الجزائر المركزي فرع الشلف-**، مقال منشور بمجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا، العدد الرابع.

تناولت الدراسة معرفة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائر فرع الشلف، بدراسة تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب الوظيفي، التطوير الوظيفي، الترقية والنقل الوظيفي، أنظمة الحوافز) على الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائر فرع الشلف، وهدفت الدراسة لتحديد الأهمية التي تتو لاها تنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال البحث في الآثار الإيجابية التي تنتجها كل من أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق أو رفع جودة الخدمات العمومية في مؤسسة البريد، و التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية والاهتمام بأبعادها من وجهة نظر العاملين بها، معتمدين على المنهج المسحي، باختيار عينة طبقية متكونة (120) عاملا، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها من خلال بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط وأسلوب تحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل كبير جدا في رفع جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أوضحت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للتطوير والتدريب الوظيفي في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية، حيث وجدت علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية.

تم الاستفادة من هاته الدراسة في التأكيد على مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة، لكن تختلف الدراسة الحالية في أبعاد تنمية الموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمة وفي نموذج قياس جودة الخدمة والمؤسسة ميدان الدراسة، كما أن الدراسة الحالية استخدمت عينة الزبائن لتقييم جودة الخدمة.

4.دراسة: **بوعبد الله صالح (2013-2014)** بعنوان: **نماذج وطرق قياس جودة الخدمة " دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر"**، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر؛

عالج الباحث في هذه الدراسة موضوع قياس الجودة الذاتية والموضوعية للخدمة والربط بينهما لفائدة عملية التحسين، من خلال استكشاف محددات الجودة المدركة للخدمة في السياق الجزائري، خاصة الخدمة لدى "بريد الجزائر"؛ وثانيا توجيه جهود التحسين نحو الأولويات الصحيحة، بهدف ربط القياس الموضوعي بقياس الجودة المدركة والذي له أهمية بالغة في صياغة استراتيجية تحسين الجودة بحسب أولويات صحيحة، تركز على الأبعاد الأكثر تأثيرا على الجودة المدركة بحسب أهميتها النسبية،

بالاعتماد على المنهج التحليلي، واختيار مؤسسة بريد الجزائر كميدان للدراسة التطبيقية، بالبحث في هيكلية الجودة المدركة للخدمة فيها، حيث لم تؤيد النتائج عمومية وملاءمة الهيكلية الشهيرة لمحددات الجودة، و قام الباحث ببناء مقياس خاص اطلق عليه "جودة الخدمة" تضمن ثلاث أبعاد الجودة الوظيفية، الجودة التقنية، جودة معالجة الشكاوي وأخيرا تقدير أثر فرصة التحسين المقترحة على الجودة والمستوى المحقق في الأبعاد الثلاثة، وأفضى ذلك إلى اختيار الجودةالوظيفية كأولوية، خاصة مدة الخدمة في المكاتب، بالإضافة الى تقليص تذبذب مدة الخدمة كفرصة لتحسين.

تعتبر هذه الدراسة مهمة لنا من حيث تناولها لنماذج قياس الجودة الذاتية والموضوعية، ومدى ملائمة هيكلية الأبعاد RATER لقياس الجودة في مؤسسة خدمية جزائرية، وجاءت الدراسة الحالية لاختبار لنموذج آخر قياس جودة الخدمة المتمثل في نموذج برادي وكرونين (2001).

5. دراسة: **Nasser Habtoor1, Abdul Rahim and all** (2016)، بعنوان:

Effet of HRM practices on service quality: job satisfaction as a mediator variable,

ورقة بحثية مقدمة ضمن: وقائع المؤتمر الدولي الثالث لـ SOCIOINT 2016 حول التربية والعلوم الاجتماعية والإنسانية، اسطنبول.

تناولت الدراسة معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة، بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض) على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، ودراسة التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة التأثير المباشر للرضا الوظيفي على جودة الخدمة، بغرض التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، وفحص دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة، معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، باختيار عينة طبقية متكونة (50) موظفا من فنادق ماليزيا، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها من خلال بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الارتباط البسيط وأسلوب الانحدار الهرمي، وظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرا كبيرا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، وعلى الدور المهم لممارسات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ جودة الخدمات بالإضافة إلى تعزيز وزيادة الرضا الوظيفي، وأكدت على دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة،

تم الاستفادة من هاته الدراسة في زيادة توسيع المعرفة حول أدوار ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمة وسلوكيات الموظفين، لكنها تختلف في كون الدراسة الحالية تناولت أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي تنمية الموارد البشرية ودراسة تأثيرها على جودة الخدمة، بالإضافة إلى الاختلاف في نموذج وعينة تقييم جودة الخدمة.

6. دراسة: **A. J. Bambale and K. Goni** (2017)، بعنوان:

Is Service Quality Going to Integrate Human Resource Management Practices (HRMPS) and Customer Satisfaction in Hotel Industry?

مقال منشور بمجلة: International Journal of Innovation, Management and Technology، المجلد (8) العدد (3)، نيجيريا.

تناولت الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب المكثف، التقييم الموجه نحو النتائج، الوصف الوظيفي الواضح، الأمن الوظيفي، التنقل الداخلي، التوظيف الانتقائي) وجودة الخدمة ورضا العملاء، بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض) على جوة الخدمة و رضا العملاء، بغرض التحقيق من قوة تقديم الخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العملاء، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باختيار عينة من موظفي الاتصال بالعملاء في الفنادق في كانو، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان وتحليلها من خلال أساليب الإحصاء الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية على موظفي الاتصال بالعملاء لتقديم خدمة ذات جودة وبالتالي التأثير على رضا العملاء ،وخصوصا التدريب المكثف، والوصف الوظيفي الواضح، والأمن الوظيفي، والتوظيف الانتقائي، والذي حث موظفي الفندق على تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء.

تم الاستفادة من هاته الدراسة في التأكيد على أهمية التدريب والأمن الوظيفي في تعزيز جودة الخدمة، و تعزيز وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب وجودة الخدمة، لكنها تختلف في كون الدراسة الحالية تناولت متغير جودة الخدمة كمتغير تابع، بالإضافة إلى الاختلاف في نموذج وعينة تقييم جودة الخدمة.

7.دراسة: Soolakshna D. Lukea-Bhiwajee, Perunjodi Naidoo (2010) بعنوان:

Service Quality In The Public Service, Prabha Ramseook-Munhurrun,

مقال منشور بمجلة International Journal Of Management And Marketing Research،

المجلد (3)، العدد (1)، موريشيوس.

تناولت الدراسة قياس الجودة في القطاع العام، بهدف الحصول على فهم أفضل لمدى تقديم جودة الخدمة داخل الخدمة العامة في موريشيوس من خلال الاعتماد على موظفي الخطوط الأمامية وتصورات العملاء لجودة الخدمة، بمعرفة مدى تطابق توقعات العملاء للخدمة وتصورات موظفي الخطوط الأمامية لتوقعات العملاء، وكانت المؤسسة محل الدراسة هي الإدارات العامة التي تنظم النقل البري، واستخدم الباحثون نموذج سرفكوال (نموذج الفجوة)، لقياس جودة الخدمة، على حجم عينة قدرها(250)

من خلال توزيع استبيان على الموظفين مقدمي الخدمة وعلى العملاء، ثم احتساب الفجوة من خلال طرح توقعات العملاء (الجودة من منظور خارجي) من تصورات الموظفين عن جودة الخدمة (الجودة من منظور داخلي)، واستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، وخلصت الدراسة الى وجود فجوة سلبية بين توقعات العملاء وتصورات المنظمة عن توقعات العملاء، ناتجة عن عدم كفاية النظم الداخلية لدعم الموظفين من أجل تقديم خدمات عالية الجودة، ومن أهم توصيات الدراسة التأكيد على أن معرفة توقعات العملاء هي عملية أساسية يجب أن يكون مدخلا لتحسين جودة الخدمة المقدمة، وتدريب الموظفين على تقديم الخدمة وفقا لهذه التوقعات .

دعمت الدراسة فرضية دراستنا الحالية التي تتضمن وجود ارتباط بين عملية التدريب وتحسين جودة الخدمة، في حين تختلف دراستنا في ربطها بين التدريب وتنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة، واستخدام نموذج لقياس جودة الخدمة يختلف عن النموذج المتبع في الدراسة السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة يتبين أن هذه الدراسات أكدت على أهمية تنمية الموارد البشرية، وجودة الخدمة، وجاءت الدراسة الحالية لمعرفة مدى إمكانية تحسين جودة الخدمة من خلال آليات تنمية المواد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي)، من خلال معرفة المسار السببي لهاته العلاقة، و ربط أداء المورد البشري بجودة الخدمة المقدمة، وتم اختيار أبعاد تنمية الموارد البشرية بناء على نموذج ليونارد نادلر (1979)، كما وعمدت الدراسة على قياس جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء بنموذج قياس حديث مقارنة بالنماذج التي تم بها تقييم جودة الخدمة في الدراسات السابقة، وهو نموذج برادي وكرونين (2001) لقياس جودة الخدمة.

ي. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي، ويمكن الإشارة إلى مضامينها كالتالي:

- **الفصل الأول**: بعنوان: الأدبيات النظرية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، تناول شرح لتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية من المستوى الوظيفي إلى المستوى الاستراتيجي، من خلال تناول ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وإطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارساتها، وتوضيح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتناول ماهية تنمية الموارد البشرية و توضيح دوافع تبنيها، وأبعادها، ومعطياتها ضمن المستوى الاستراتيجي، ونماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأهم مزايا تبنيها؛

- **الفصل الثاني**: بعنوان: توصيف نظري لأبعاد تنمية الموارد البشرية، تم في هذا الفصل تناول أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي) بشكل مفصل، حيث تم شرح عملية التدريب ومراحلها وأهميتها، وشرح عملية تطوير المسار الوظيفي وأهم أبعادها المتمثلة في تخطيط المسار الوظيفي و إدارة المسار الوظيفي، ومساهمتها في تنمية الموارد

البشرية، وأخيرا تناول ماهية التعلم التنظيمي وأهم مستوياته المتمثلة فيالتعلم الفردي والتعلم الجماعي و التعلم المنظمي، إضافة إلى سمات المنظمة المتعلمة،و أخيرا دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية؛

- **الفصل الثالث**: بعنوان: جودة الخدمة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، تناول هذا الفصل ماهية الخدمة وخصائصها وأهميتها، وتناول مفهومها من حيث كونها نظام وعملية، وشرح مكونات نظام الخدمة، و تناول ماهية جودة الخدمة وأهميتها، وأبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة، حيث تم مراعاة عرض أبرز النماذج المعتمدة في قياس جودة الخدمة، واعتماد النموذج الأخير لبرادي وكرونين في الدراسة، وتناول الفصل في الأخير دراسة وتحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة في إطارها النظري؛

- **الفصل الرابع (التطبيقي)**: بعنوان: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال اسقاط الجانب النظري على الميدان ودراسة تأثير تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، باختيار مديريتي الأغواط والجلفة نموذجا، حيث تناول الفصل تعريف المؤسسة وأهم خدماتها، واستراتيجية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، وتحليل اتجاهات أفراد العينتين نحو محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وتحليل النتائج ودراسة صحة فرضيات الدراسة؛

وتم تناول أهم النتائج المتوصل إليها في الخاتمة العامة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات وآفاق مستقبلية للدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة وتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

شهدت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها تطورا كبيرا، منذ بداية الثورة الصناعية إلى الآن، هذا التطور شمل توسع النظرة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية من المنظور الوظيفي إلى المنظور الاستراتيجي، هذا الأخير الذي يتطلب ضرورة وجود رؤية استراتيجية لهاته الممارسات، بما يحقق لها التوافق مع متطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة، فممارسات إدارة الموارد البشرية في جوهرها هي توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة، ما يتطلب توفير موارد بشرية تمتلك مهارات وقدرات قادر ة على مجابهة الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها بكفاءة؛

أحد أهم هاته الممارسات هي تنمية الموارد البشرية، والتي تطورت من التدريب، حيث كانت تنحصر أنشطة التنمية في عملية التدريب، لكن هذا الأخير لم يعد كافيا لتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، ليتطور مضمون تنمية الموارد البشرية ويشمل أنشطة تنموية على غرار التدريب وهي التعلم والتطوير، فالتطور الهائل في التكنولوجيا والتقنية نتج عنه تغير في شكل الأعمال، فأصبحت الوظائف تتطلب مورد بشري يمتلك مهارات متنوعة، تتسم بطراز يختلف تماما عن النمط التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة، وعمل تنمية الموارد البشرية ضمن رؤية استراتيجية يضمن لها الاستمرارية والمسايرة لهاته التغيرات البيئية من جهة، والعمل المتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى؛

وللإيفاء بالمضامين السابقة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية: يتناول المبحث الأول واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي، ويشمل ماهية إدارة الموارد البشرية في إطار الدور الوظيفي وأهميتها،و الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية مع توضيح إطار عمل إدارة الموارد البشرية، ثم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ثم المبحث الثاني يتناول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والذي يشمل ماهية تنمية الموارد البشرية وأهميتها وتطورها ، أما المبحث الأخير فيتناول البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ويشمل رؤية استراتيجية لتنمية الموارد البشرية و نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي

تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية من المستوى الوظيفي إلى المستوى الاستراتيجي، وصار لزاما وجود رؤية استراتيجية لهاته الممارسات، من أجل الموائمة بين متطلبات البيئة المتغيرة وبين تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا المبحث نحاول عرض الأسباب الدافعة لهذا التوجه الاستراتيجي، مع توضيح لتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية من الإطار الوظيفي إلى الإطار الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية في إطار الدور الوظيفي

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لتركيزها على المورد البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى المنظمات، والأكثر تأثيرا على تحقيق أهدافها، وفي هذا المطلب نتناول ماهي وأهمية إدارة الموارد البشرية.

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية توضيح ماهية الموارد البشرية كونها محور اهتمام هاته الإدارة، حيث يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد المؤسسة، فالمورد البشري هو الذي ينشئ ويدير المنظمة ويتحكم بباقي موارد المنظمة، وهو الذي يخطط ويوجه ويراقب ويبتكر، ومع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية فإن الاهتمام بالمورد البشري أصبح لزاما على المنظمة، لأن نجاح المنظمة يتوقف على فاعلية وكفاءة مواردها البشرية في أداء أعمالها؛

وتشمل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، ولقاء ذلك تتقاضى من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبين المنظمة، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل: مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة؛[1]

ولكي تقدم هاته الموارد البشرية أحسن ما لديها من قدرات ومهارات وجهد، فإن المنظمة تقوم بإدارة مواردها البشرية، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أداء مواردها البشرية، ضمن ما يسمى ب: إدارة الموارد البشرية؛

حيث تشمل إدارة الموارد البشرية[2]: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التحفيز والتعويض والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005، ص 11.

[2] علي لطف وآخرون، **تكنولوجيا الموارد البشرية "إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير"**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 87.

حيث تعنى إدارة الموارد البشرية[1]: باستخدام القوى العاملة داخل المنظمة، أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.

وقد عرف (fresh) إدارة الموارد البشرية[2]: بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

فإدارة الموارد البشرية هي[3]: إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات حديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

وعرف (Gary Dessler) إدارة الموارد البشرية بأنها[4]: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، ومن هذه الممارسات و السياسات القيام بتحليل الوظائف وتخطيط الاحتياجات والتدريب، وإدارة الرواتب و تقييم الأداء.

ومن خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي:

جملة الممارسات والسياسات الموجهة لإدارة المورد البشر ي في المنظمة، والتي تشمل أساسا تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها و تنميتها وتحفيزها بغية تحقيق الاستفادة القصوى منها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تمتع إدارة الموارد البشرية -كأحد وظائف المنظمة-بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأثمن أصول المنظمة، حيث ترتكز هذه الأهمية فيما يلي: [5]

1.يعتبر العنصر البشرى هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعي إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

2. حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة -بمرور الوقت-نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

---

[1] أحمد جابر حسنين علي، **الإدارة الفعالة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2014، ص39.

[2] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، **إدارة الموارد البشرية – الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة -**، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 20 .

[3] محمد سرور الحريري، **طرق واستراتيجيات (تنمية وتطوير الموارد البشرية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص16.

[4] Gary Dessler, **Human Resource Management**, 10 edition, Pearson College Div, New York, 2004, p 04.

[5] محمد بن دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص 23، ص 25.

3. يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

فإدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسة في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، من خلال جملة من الأنشطة والممارسات هامة تتعلق: بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب، ثم العمل على تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية، وتوفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية، وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي: تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة؛[1]

ومما سبق يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمحور في تحقيق جملة من الأهداف المهمة نذكر منها:[2]

1. العمل على تطوير المنظمات من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

2.تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.

3.إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة بالمنظمات.

4.حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة ايجابية وفعالة.

5.إتاحة للفرصة للموظفين وللعاملين والأفرادوالإدار يين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع للمجالات.

6.الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

7. الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.

8.تهيئة واعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويرا تخصصيا يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية والمتطلبات الحديثة للمنشآت الإدارية.

9.تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[2] محمد سرور الحريري، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2012، ص ص 21-22.

ومما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية تعتبر من أهم أصول وموجودات المنظمة لأنها تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، وأن ما ينفق على هذه الموارد من أموال سواء في الاختيار أو التدريب يعد استثمار له عائد، فقوة الموارد البشرية تعني قوة المنظمة وقدرتها عل منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار، لذلك فإن الاهتمام بالموارد البشرية من حيث اختيارها وتطوير إدارتها ومعرف مشكلاتها وتحفيزها يساهم في إيجاد قوى عاملة فعالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

المطلب الثاني: الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المحتمل، لأن نجاح المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة وقدرات الموارد البشرية العاملة بها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز و التقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

أو لا: المسار التطوري لممارسات إدارة الموارد البشرية

إن الدور الوظيفي لإدارة الموارد البشرية يتمثل أساسا في ممارسات إدارة الموارد البشرية أو ما يطلق عليه بوظائف إدارة الموارد البشرية و هي مجموع النشاطات التي من شأنها وضع خطط الموارد البشرية قيد التنفيذ بهدف تحسين الأداء داخل المنظمة، وتحقيق أهدافها، ومضمون هاته الممارسات عرف تطورا عبر مراحل تاريخية ليصل إلى ما هو عليه الآن،متأثرا بمساهمات العديد من البحوث والدراسات، التي ساهمت في ظهور الحاجة إلى العديد من الممارسات والوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية، وقبل التطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية توضيح مراحل المسار التطوري والتاريخي لظهور هاته الوظائف والممارسات، حيث يتم تناول هاتهالمراحل ومضمونها كالتالي:

1.المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: [2]

ساهم ظهور الثورة الصناعية في أوروبا بأنشاء عدد كبير من المصانع و أدى ذلك إلى الحاجة الكبيرة إلى قوى عاملة أكبر، مما أدى إلى ظهور مفهوم "إدارة الموارد البشرية"، حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية منها النظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع

[1] محمد زويد العتيبي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 20-21.

[2] هايل عبد المولى طشطوش، **مهارات تطوير الأداء والذات**، دار الكندي، عمان، 2008، ص 20.

وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ونشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

2.المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور ممارسات عملية لإدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية (1856-1915) بقيادة فريدريك تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي[1]:

أ.تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

ب.الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم-، (تخصيص العمل وتقسيمه).

ج. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

د. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية (التعاون الأخوي بين العاملين): حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

" أما بالنسبة للبيروقراطية باعتبارها جزءا من الإدارة العلمية فكان التركيز في النموذج البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بالفوائد المادية والعوائد المالية، وعلى سياسات المرتبات والأجور والحوافز المادية المحددة وفق استراتيجيات شديدة يتم فيها أنظمة المراقبة والمحاسبة على الأخطاء الإدارية الحاصلة، لكن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل في الشركات أدى إلى تدهور النظام البيروقراطي ووجود بعد عن تطبيق الفكر الإداري البيروقراطي في إدارة الموارد البشرية".[2]

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

[2] محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-30.

3.المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، حيث كان لظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) دور كبير في ظهور النقابات العمالية[1]؛

كما أظهرت فترة الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام (1915) وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام (1919) وعام (1920) أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.[2]

إن الدرس المستفاد من الحرب العالمية الأولى، هو الاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، فقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام (إدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض من النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية" "industrial relations".[3]

4.المرحلة الرابعة: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية):

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو(1924-1932)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل، "حيث تميزت هاته المرحلة بالتركيز على الاحتياجات والرغبات الإنسانية والنفسية وتوجيه الأفراد بما يخدمهم ويطورهم وينميهم ويعمل على

[1] هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

[3] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص44.

رفع مستوياتهم العلمية فكان ذلك كنموذج هو تقديم مشورات نفسية واستشارات يطلبها الموظفون والإداريون أو يبادر بها الناصحون والمدراء لتعديل وتقويم النتائج السلبية إلى نتائج إيجابية".[1]

و ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، والكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و أثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.[2]

5.المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية[3]، وتزايد الاهتمام بحاجات الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات، وذلك بسبب تغير وتطور الأساليب والظروف الاقتصادية وحصول تطور التكنولوجيا وانتشار في المعلومات في أمور العمل فأدى ذلك إلى الاهتمام بنموذج التركيز على الخصائص الرئيسية لحاجات ومتطلبات الأفراد في البيئات المتغيرة والمتعددة والمتنوعة المطالب والأهداف، وكان هذا التطور والدخول في هاته المرحلة وفق أساسين علميين وإداريين ترتكز عليهما بشكل كامل:[4]

- ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية بشكل فعال والمحاولة على حل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية واتخاذ القرارات اللازمة الصحيحة لحل المشكلات الإدارية والمالية الخاصة بالموظفين، إضافة إلى إقامة أنظمة خاصة بالعدل والمساواة بين الموظفين والعمال في القسم الإداري الواحد.

- زيادة التركيز على التخصصات العلمية الدقيقة التي يحملها الموظفون والاهتمام بالتقسيم الإداري والمهني والوظيفي للموظفين والإداريين مع الاهتمام من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع بإرضاء الأفراد والعاملين وتحقيق طرق لتطويرهم وتلبية حاجاتهم مع التركيز زيادة العو ائد المادية.

---

[1] محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

[3] نفس المرجع السابق، ص 28.

[4] محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 31 -32.

6.المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الأفراد (1950-1980):

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام (تسمية إدارة الموارد البشرية في تلك الفترة) في المصانع وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومما فعل دو ر هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم منظمات الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض،...)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث اضطرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجر اء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها، ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.[1]

ما بين عامي 1960-1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعني بشؤونه، وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا و أمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية، حيث تزايدت في هذه الفترة كثيرا، لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويضات وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات[2]؛

من خلال الاهتمام بتنمية الاختبارات النفسية والسلوكية للتعرف على المزايا والقدرات والمهارات لدى الأفراد مما أدى إلى زيادة استخدام الكثير من الاختبارات عند اختيار العاملين الجدد ووضعهم في المكان المناسب وفقا لقدراتهم ومهاراتهم العقلية والجسمية، كما أصبحت إدارة الموارد البشرية مسئولة عن متابعة ما تصدره الدولة من قوانين للعاملين تخص سياسات العمل مع ضرورة الالتزام بكل التشريعات والقوانين اللازمة.[3]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مر جع سبق ذكره، ص ص 45-46.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص46.

[3] عبد الحميد المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص25.

7.المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الموارد البشرية من 1980 على الآن:

تلافيا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المنظمة، وتوافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقتهم الفكرية، برز خلال ثمانينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية" تتحدد نشاطاتها في مجموعة وظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، وتحديد الأجور والحوافز، وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد، وهذا يعني أن الأفراد أهم عنصر إنتاجي في العمل؛

كما تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الموارد البشرية ، حيث تغيرت النظرة إلى العاملين وخاصة بعد انتشار العولمة على ميادين العمل في العالم، وتحرير التجارة الدولية، وظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وحفاظ المنظمة على بقائها، وتزايد قوة النقابات، وتدخل الحكومات في العمل، أصبح ينظر للعاملين على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة، وأحد موجوداتها وأصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات؛[1]

ومن أبرز الرواد في هاته المرحلة "ديفيد أورليش والذي يعد من أبرز الكتاب والمفكرين في إدارة الموارد البشرية، حيث قام بتطوير نموذج يبرز أربعة أدوار رئيسية يجب أن تقوم بها إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وتتمثل هذه الأدوار الأربعة في: الشريك الاستراتيجي ورائد التغيير، والخبير الإداري ونصير الموظفين"[2].

فمع بداية القرن العشرين، أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بالمؤسسة، حيث تطورت وظائفها وواجباتها خاصة في المؤسسات الكبيرة، حيث زاد الاهتمام بتنمية وإسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج،" فقد باتت هي الجهة الرئيسة المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، أصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإداراتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية. [3]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[2] الأدوار الأربعة لإدارة الموارد البشرية (2017)، https://grhumaines.blogspot.com، (2022/05/24).

[3] عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 48.

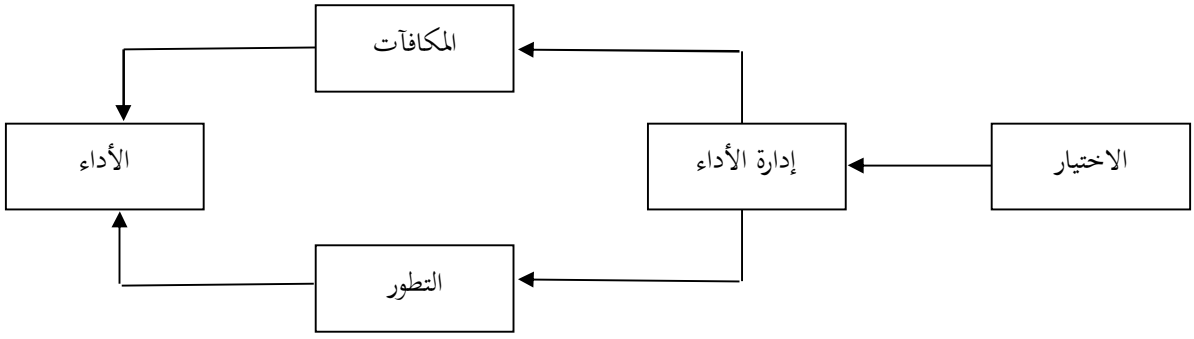
ومستقبلا يمكن النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والتكنولوجيا في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية[1].

ثانيا: إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارساتها

يتضمن إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارساتها على جملة من الوظائف المترابطة، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة،و أحد المعاني الواضحة لمضمون ممارسات إدارة الموارد البشرية وضعته مدرسة ميشيجان (Fombrun et al) والذي يتضمن أربع عمليات أو وظائف عامة يتم أداؤها في جميع المنظمات وهي[2]:

- الاختيار: مطابقة الموارد البشرية المتوافرة مع الوظائف.
- التقييم: إدارة الأداء.
- المكافآت.
- التطوير: تطوير موظفين ذوي كفاءة عالية.

الشكل (1-1): دائرة الموارد البشرية.



المصدر: مايكل أرمسترونج، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، ت: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009، ص 14.

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[2] مايكل أرمسترونج، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، ت: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009، ص 14.

كما حدد العديد من المفكرين مضمون ممارسات إدارة المواد البشرية، حيث يرى (Bernardin) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء[1]، و يرى كل من (Chruden and Sherman) أن وظائف إدارة الموارد البشرية هي: تنظيم وإدارة الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحسين الأداء، الإشراف، إدارة العلاقات العمالية/الصناعية، المكافآت، التأمينات الاجتماعية كذلك حدد وولتر سكوت (Walter scott) وزملاؤه وظائف إدارة الموارد البشرية في الآتي: إجراءات وسجلات الموارد البشرية، العلاقات الإنسانية-الصناعية، الاتصالات الإدارية، تدريب الموارد البشرية، تنمية وتطوير الموارد البشرية، الأجور والمرتبات، الحوافز كما حدد (Gary Dessler) وظيفة إدارة الموارد البشرية في قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفئهم، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد في المنظمة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة الأفراد وتقييم أدائهم، وتقديم ما يلزم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية[2].

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية كالتالي:

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- وظيفة التعويضات (المكافأت).
- وظيفة علاقات الموظفين.

1. تخطيط الموارد البشرية:

تعد وظيفة تخطيط إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة، إذ ترتكز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة[3]، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة عادة، فتخطيط الموارد البشرية يعنى أساسا بتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة[4]، عن طريق وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة

[1] John Bernardin H, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 4th ed, McGraw-Hill Irwin, London, 2007, p07.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة-**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص ص 66-68.

[3] صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، **التخطيط في الموارد البشرية**، اليازوري، عمان، 2015، ص 90.

[4] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 90.

والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفايات[1]، فمن خلال وظيفة تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمة تحقيق الأهداف التالية:[2]

- تأمين الاحتياجات من العمال في الوقت المناسب.
- تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد).
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها.
- الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين.
- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية، كتغيير الآلات مثلا.
- إعادة توزيع العمالة في المنظمة ككل.

وتتكون وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أنشطة فرعية مترابطة متكاملة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، وتتمثل هاته الأنشطة في:[3]

ا. **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها، ونشير هنا أن تصميم وتحليل العمل قد يسبق عملية تخطيط وهوما يسمى بالوظائف القبلية.

ب. **استقطاب الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية في سوق العمل، للتقدم وطلب التوظف في المنظمة.

ج. **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدامهم معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفتهم.

د. **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها، تدريبا أوليا، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما وكيفا لفترة زمنية معينة.

---

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدارسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 70.

[2] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي – عولمي**، الطبعة الأولى، دار الرواد، عمان، 2014، ص 88.

[3] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15 -16.

2. وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها، وذلك عن طريق إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها لغرض إعداد الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة، فبعد أن يتم قبول الأفراد العاملين في وظائفهم يجب على المنظمات أن تزودهم بتدريب مناسب[1]، فلا يكفي انتقاء واختيار العاملين وإنما ينبغي أن يعقب الاختيار تدريب هؤلاء العاملين على أعمالهم الوظيفية بكفاءة واتقان بغية رفع مستوى كفايتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن لتأدية أعمالهم الملقاة على عاتقهم بأقل جهد ووقت وبأحدث الطرق، وتعتبر عملية التدريب عملية مستمرة، إذ أن العامل أيا كان مستواه التعليمي وخبرته فهو في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته، وهو ما يتأتى من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية[2].

3.وظيفة التعويضات (المكافأت):

تعبر التعويضات أو المكافأت عن مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم[3]، وتقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافئات الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل الأنظمة على ما يلي:[4]

ا. **نظام تقييم الوظائف**: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

ب. **نظام التعويض المالي المباشر**: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل غليها تقييم الوظائف.

---

[1] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 77-78.

[2] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[3] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

[4] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

ج. نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة المورد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما ورديفا لنظام التعويض المالي المباشر.

د. نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويسميه بعضهم بالتعويض الغير مباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

هـ. نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية فيالعمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين، فالمجد في عمله لابد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة، (ونشير أن هذا النوع من التقييم يستخدم في المؤسسات التي تعمل بالمقاربة التسييرية بالمكافآت).

هذه الأنشطة السابقة هي أنشطة مترابطة ومتكاملة، الهدف منها توفير العدالة والموضوعية في دفع التعويضات والمكافئات للموارد البشرية.

4.وظيفة علاقات الموظفين:

يستخدم مصطلح "العلاقات الصناعية" لدلالة على علاقات الموظفين، حيث تشير العلاقات الصناعية إلى العلاقة بين صاحب العمل والموظفين، و تبدأ العلاقات الصناعية في البداية مع علاقة الاستخدام، عندما يكون الشخص على استعداد لقبول التعويض مقابل العمل في إطار عقد التوظيف، هذا العقد له بعد قانوني، فعلى سبيل المثال، يتعين على الإدارة دفع الأجور والرواتب، وتوفير الإجازات، وبيئة العمل الآمنة، والمرافق الأخرى التي يحددها القانون، ولذلك فإن القرارات التي يتخذها المديرون وأصحاب العمل تؤثر على العلاقات الصناعية، وفي هذه الحالة، إذا كان هناك ممارسات تمييز غير عادلة أو مضايقات أو نزاعات، يمكن للموظفين اتخاذ إجراءات قانونية ضد أصحاب العمل؛[1]

ويمكن النظر إلى علاقات الموظفين " العلاقات الصناعية" على أنها جملة القواعد التي تنظم علاقات العمل وتنقسم إلى نوعين اثنين: قواعد أساسية وقواعد إجرائية، تشير القواعد الأساسية إلى التفاصيل الخاصة بالأجور والشروط التي ترد في الاتفاق الذي تفاوض الأطراف من أجل الوصول إليها، أما القواعد الإجرائية فتتمثل في عملية تفعيل وتفسير وتعزيز هذه القواعد الأساسية، كما تتمثل هذه القواعد في الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الأنشطة مثل الطرق التي يجب اتباعها لفض النزاعات

[1] difference-between-industrial-relations-and-human-resource-management (2017), https://ar.weblogographic.com, 02/04/2019.

أو التسهيلات التي يجب منحها للموظفين، كما تشير أيضا إلى العلاقات الغير رسمية التي تمثل جزءا من العملية والآلية التي تستخدمها المؤسسة للتواصل مع مجموعات الموظفين؛[1]

و تشير وظيفة علاقات الموظفين إلى جهود المنظمة لإدارة العلاقات القائمة بين مختلف الموظفين وعلاقتهم مع مدير العمل، من خلال برنامج علاقات الموظفين والتي يتمحور مضمونه حول القضايا التي تؤثر في الموظفين، مثل الأجور والمزايا ودعم تحقيق التوازن بين الحياة والعمل، و ضمان توفر بيئة عمل آمنة، ويتضمن برنامج علاقات الموظفين على بنود مكتوبة وواضحة ومتاحة للجميع، ويتم فيها وصف علاقات الموظفين وثقافة المنظمة وقواعدها وإجراءاتها لمعالجة المسائل المتعلقة بالمشكلات التي تنشأ في مكان العمل، ومساعدة الموظفين في القضايا التي يواجهونها، كتفسير عقود العمل وما إلى ذلك، لضمان اتباع سياسات المنظمة بشكل عادل ومتسق، ولدى العديد من المنظمات ممثل أو أكثر لعلاقات الموظفين، وغالبا ما يكونون من الأشخاص الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية.[2]

ومما سبق يمكن القول أنه بالرغم من أن لكل وظيفة اهتماماتها، إلا أنه من الضروري أن تعمل ضمن إطار متكامل، للوصول إلى الاستثمار الأمثل في المورد البشري.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

فرضت العديد من التغيرات في بيئة المنظمات، أن يكون للممارسات إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي يضمن لها القدرة على مواكبة هذا التغيرات، وفي هذا المطلب نوضح أهم دوافع ذلك، والإطار الاستراتيجي للممارسات إدارة الموارد البشرية.

أولا: التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها: مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل[3]، وتتضمن الاستراتيجية الاتجاه والنطاق على المدى البعيد للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي في جوهرها تبني للمدخل الاستراتيجي ضمن إدارة الموارد البشرية، ما ينتج عنه " تجاوز الدور التقليدي والذي ينحصر اهتمامه في إدارة الأعمال اليومية الروتينية للعاملين في المنظمة من استقطاب واختيار

[1] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي: شركة كوجان بيدج، الوكيل على مستوى الشرق الأوسط: دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص 185-189.

[2] Employee Relationship Management, https://hbrarabic.com, 02/04/2019.

[3] علي لطف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص28.

وتعيين وتدريب وتقييم وتنظيم نماذج الإجازات والمغادرات ومراقبة الدوام، بل تعداه ليصبح دورها أكبر بكثير بحيث يتم التركيز على اعتبار أن الموظف، أصل استثماري رئيسي وهام من أصول المظمة، بل و أهم عنصر في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية أصبحت شريكا حقيقيا وهاما في التخطيط الاستراتيجي الشامل، بحيث يكون لإدارة الموارد البشرية رسالة واضحة مشتقة من الرسالة العامة للمنظمة، يفهمها جميع العاملين ويعملون بمقتضاها"[1]؛

ما يعني ضرورة قبول "وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الاستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتعويض الموظفين، بحيث يتم تعديل أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية - من اختيار وتعيين ومكافئات وتقييم الأداء- بما يتفق واستراتيجية المنظمة، ووفقا لهذه الرؤيا تقوم الإدارة العليا بوضع استراتيجية المنظمة، ثم تطلب من قسم الموارد البشرية بوضع برنامج للموارد البشرية يضمن التنفيذ الفعال لتلك الاستراتيجية، ما يؤكد في هذا الصدد على ضرورة أن تتوافق استراتيجية الموا د البشر ية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة"[2]؛

إن هذا التطور من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والذي في مضمونه هو تطور لممارسات إدارة الموارد البشرية من الإطار الوظيفي إلى الإطار الاستراتيجي، جاء نتيجة تطور النظرة إلى المورد البشري، والذي نتج عنه تغير في الممارسات الإدارية الخاصة به،والذي كان نتاج نتيجة العديد من العوامل نذكر منها:[3]

1.العولمة:

ساعدت العولمة في احتدام المنافسة بين المنظمات، ومع إزالة كافة العوائق التي تحول دون انسياب السلع والخدمات بين الدول، لذا أصبحت الشركات المحلية تواجه مع المنافسة المحلية تحديات الشركات الدولية في آن واحد، وهذا بالتالي يتطلب إيجاد سياسات وقواعد جديدة لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء التي تفضي إلى زيادة القدرات الإنتاجية النوعية المنافسة؛

كان من نتائج العولمة أن وضع المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف قرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعتها المحلية، أصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[2] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012، ص ص 56-58.

[3] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 91.

2.التغيرات الحديثة في طبيعة العمل:

ويظهر هذا التحول من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية التي تتطلب أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية والتركيز على مزيد من الاهتمام بالمورد البشري.

3.التطورات التكنولوجية:

ويظهر التطور التكنولوجي توسيع استخدام الحاسب الآلي في المنظمات وظهور المنظمات الافتراضية والتقنية العالية في مجال الاتصالات واستخدام المعدات والآلات المتطورة والتي تتطلب بالتالي أساليب جديدة في الإدارة ووضع الخطط التي تحافظ على وضع المنظمة التنافسي كخطط التدريب والتطور والمكافآت والحوافز...الخ.

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة، وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛

فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها[1]، وضمن هذا المبدأ فإن إدارة الموارد البشرية تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المنظمة، بمعنى آخر أن استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لابد أن تتوافق مع استراتيجية المنظمة.[2]

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية من منظورها التقليدي تركز على تسيير الجانب الكمي وتهتم أساسا بالتعداد والكتلة المالية للموظفين باعتبارهم يشكلون تكلفة على عاتق المنظمة، أم التناول الحديث لإدارة الموارد البشرية المتمثل في "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" فهو يترجم اهتماما جديدا لهاته الإدارة يتمثل في التركيز على الجانب الكيفي من خلال تطوير والحفاظ على القدرات، حيث أصبح يطلب من هذه الإدارة المشاركة في وضع استراتيجيات تنظيمية لم تكن تشارك فيها من قبل، كالتخطيط لتطور اليد العاملة، ووضع شبكة أجور جديدة، والتخطيط لاستراتيجيات المنافسة.[3]

[1] محمد زويد العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص22.

[2] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[3] عبد الكريم بوحفص، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص 17.

ثانيا: الترابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

في ظل الدور الجديد والرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، فإنه يجب أن تكون لها استراتيجية واضحة في المنظمة، بحيث يتم تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية[1]، حيث تعد الإدارةالاستراتيجية للموارد البشرية كما تم شرحها سابقا كعملية ينتج عنها صياغة استراتيجية الموارد البشرية،[2] وهنا نشير أنه يوجد أربع مستويات من الترابط بين إدارة الموارد البشرية وعملية التسيير الاستراتيجي وهي: الارتباط الإداري، الارتباط ذو الاتجاه الواحد، الارتباط ذو الاتجاهين، الارتباط المتكامل، يمكن توضيحها كالتالي: [3]

1.الارتباط الإداري:

يقتصر دور إدارة الموارد البشرية هنا على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق الحدود، وغالبا ما تعيش إدارة الموارد البشرية في حالة انفصال تام عن الفكر الاستراتيجي للمؤسسة.

2.الارتباط ذو الاتجاه الواحد: في هذه الحالة يتم إعداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بها، دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك، وغالبا ما يكون السبب هو اعتقاد البعض أن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وليس في إعدادها، غير أن مثل هذا الاعتقاد يمكن أن يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجيات في المراحل التالية.

3. الارتباط ذو الاتجاهين: من الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعداد الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية، وهذا يعني وجود اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

4.الارتباط المتكامل: وهو يمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الاستراتيجية، ويتميز بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وهو يحقق ارتباطا ديناميكيا ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع، "ومن النادر تطوير استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة إلا إذا كان فريق القمة

---

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

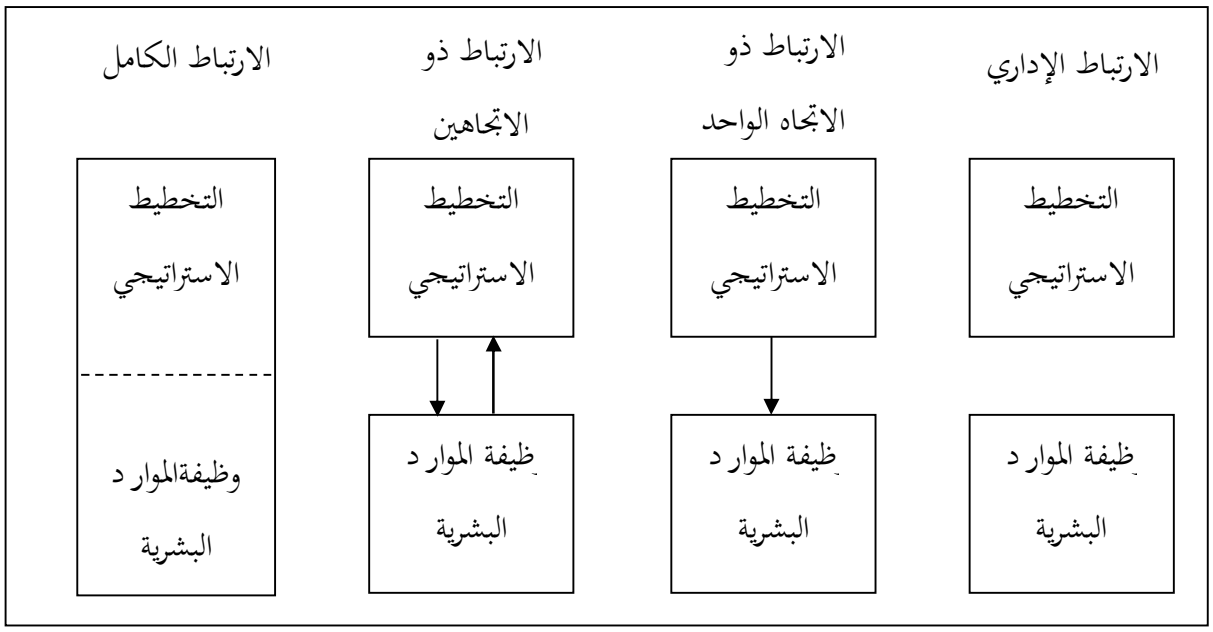
[2] مايكل أرمسترونج، رجع سبق ذكره، ص 59.

[3] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين -**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 100.

(الإدارة العليا) يفهم ويتصرف بناء على قاعدة استراتيجية مرتبطة بالتوظيف، التطوير، ودوافع الأفراد، يمكن تحقيق ذلك بشكل أكثر كفاءة إذا كان هناك مدير موارد بشرية يلعب دورا حيويا ومهما وهو أنه شريك في العمل."[1]

ويعرض الشكل التالي مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية:

الشكل (1-2): مستويات الترابط بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

وتجدر الإشارة أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الارتباط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع، ولكن في ظل المنافسة الحادة وعصر العولمة والتغيرات المستمرة أصبحت المؤسسات تولي أهمية للمورد البشري، باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فإن من المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل بين وظيفة الموارد البشرية وعمليات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة.[2]

ومما سبق يمكن القول أن استراتيجيات الموارد البشرية تمكن الإدارة من ربط عناصر الموارد البشرية بالإطار العام للاستراتيجية الكلية للمنظمة[3]، وتحدد هاته الاستراتيجيات ماذا تنوي المؤسسة فعله بالنسبة لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية،

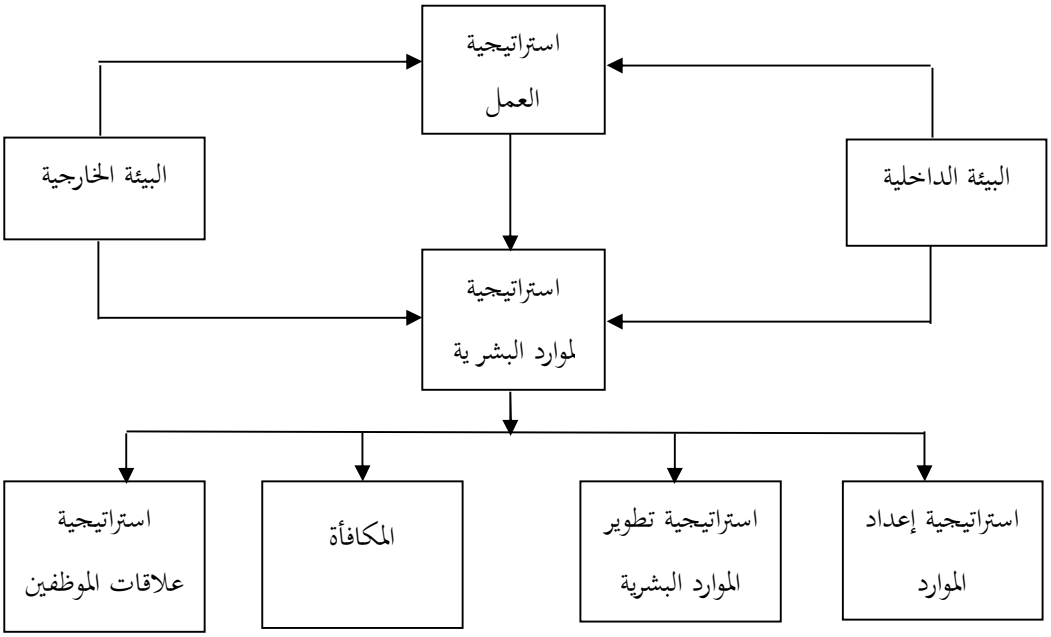
[1] مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

[2] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سيق ذكره، ص 104.

[3] علي لطف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وكيف يمكن تكاملها مع استراتيجية العمل بعضها مع بعض[1]، ويمكن ملاحظة ذلك في شكل استراتيجيات الموارد البشرية كالتالي:

الشكل(1-3): نموذج تخطيطي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.



المصدر: مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 57.

ونشير هنا أن مضمون استراتيجيات الموارد البشرية يتغير حسب الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المنظمة، يمكن توضيح ذلك في الجدو ل التالي:

[1] مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

الجدول(1-1): ربط الموارد البشرية واستراتيجيات المنافسة

استراتيجية التنافس	استراتيجية الموارد البشرية		
	الموارد	تطوير الموارد البشرية	المكافأة
الوصول إلى التميز التنافسي من خلال الإبداع	مبين وإبقاء على أشخاص ذوي كفاءة عالية لديهم مهارات إبداعية وسجل جيد في الإبداع.	تطوير الإمكانية الاستراتيجية وتوفير تسهيلات تشجيعية على دفع المهارات الإبداعية ورأس المال الفكري للمنظمة.	توفير المكافأة والحوافز والتقدير على الإبداع الناجح.
الوصول إلى التميز التنافسي من خلال المكافأة والجودة	استخدام إجراءات اختيار متطورة لتعيين أشخاص لديهم القدرة على الوصول إلى الكفاءة والمستوى العالي في خدمة العملاء	تشجيع تطور المنظمة التعلمية تطوير وتنفيذ عمليات إدارة معلوماتية دعم الكفاءة ورعاية العملاء عن طريق التطريب المكثف	ربط المكافأة بالأداء المميز والوصول إلى مستويات عالية من خدمة العملاء
الوصول إلى التميز التنافسي من خلال قيادة التكلفة	تطوير هيكل التوظيف الجوهري/المحيط وتوظيف أشخاص يمكنهم إضافة قيمة، أما إذا كان ليس هنالك مفر يمكنهم التخطيط وإدارة التعامل نحو تقليل الحجم بشكل إنساني	توفير تدريب يتم تصميمه لتحسين الإنتاج ويكون في الوقت المرتبط باحتياجات العمل الفورية مما يمكن الوصول إلى تحسينات قياسية في فاعلية التكلفة	مراجعة جميع أساليب المكافأة للتأكد أنها تقدم قيمة للمال ولا تؤدي إلى إنفاق غير ضروري.
الوصول إلى التميز التنافسي من خلال تعيين أشخاص أفضل من المعنيين من قبل المنافسين	استخدام توظيف متطور وإجراءات اختيار تعتمد على التحليل الصارم والدقيق للإمكانيات الخاصة التي تطلبها المنظمة	تطوير عملية التعلم التنظيمي وتشجيع التعلم على إدارة النفس من خلال استخدام خطط تنمية شخصية كجزء من عملية الإدارة التنفيذية	عمليات تطوير إدارة الأداء التنفيذية التي تمكن من الوصول إلى كل من المكافآت المالية وغير المالية وربطها بمهارات التنافس والتأكد من أن مستويات المكافأة المالية تنافسية

المصدر: مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92

وهنا نشير أن استراتيجية الموارد البشرية الفعالة هي التي تعمل من منطلق أنها تصل إلى ما تم تحديده لها والوصول إليه بالشكل الأفضل، حيث تتميز بكونها:[1]

- تقوم بالإيفاء باحتياجات العمل.
- تأسست بناء على تحليلات تفصيلية ودراسة، وليس على مجرد تفكير مبني على الأماني.
- يمكن تحويلها إلى برامج فعلية تناقش متطلبات التنفيذ والمشاكل.

[1] مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67 .

- كونها متماسكة ومتكاملة، متكونة من عناصر متناسبة ويدعم بعضها بعضا.

- تضح في اعتباراتها حاجات المديرين المباشرين والموظفين بشكل عام إلى جانب حاجات المؤسسة والأطراف الأخرى المعينة بها.

وفي هذا الصياغ نشير أن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية ومراحل تطورها

تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد الممارسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تشمل كل الأنشطة التي من شأنها تحسين أداء المورد البشري بالمنظمة، من تدريب وتعلم وتطوير، مما يساهم في مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من قوى العمل.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها

في هذا المطلب نتناول ماهية تنمية الموارد البشرية بعرض عدة تعاريف لها، وتوضيح دوافع تبنيها وأهميتها على مستوى الفرد والمنظمة.

أولا: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية من منظور عام على أنها: إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده[1]، وعلى مستوى المنظمة فيقصد بعملية تنمية الموارد البشرية: تحسين وتطوير أنماط سلوك الفرد لتعديل اتجاهاته ومعتقداته، وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الفرد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث توازن بين أهدافه ودوافعه وبين وظائف وأهداف المؤسسة[2]؛

ويكون ذلك وفق عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهامها أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة؛[3]

---

[1] موسى اللوزي، **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 87.

[2] محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 78

[3] عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 437.

فتنمية الموارد البشرية هي ذلك الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة؛[1]

وتعرف أيضا على أنها: تلك العملية المتكاملة المتخصصة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات[2].

فتنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة، الهدف منها مواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من قوى العمل، من خلال:" تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية، والعمل على تغيير سلوكياته واتجاهاته في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي؛[3]

وتجدر الإشارة هنا إلى الفرق الجوهري بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنمية ذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوى التعليم والمستوى المعيشي ونسبة البطالة، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية أي بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كمورد للعملية الإنتاجية لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية.[4]

مما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي:

- عملية مستمرة محورها الفرد.
- تتضمن برامج تنموية.
- تهدف إلى تطوير المهارات والقدرات وسلوكيات الفرد.
- تهدف إلى توفير الكفاءات اللازمة لحاضر ومستقبل المنظمة.

---

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 232.

[2] محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2008، ص218.

[3] Douglas T, James Goodale, **Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation**, Scott, Forman and company, USA, 1986, p 302.

[4] علي لطفي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية ودوافع تبنيها:

أصبحت تنمية الموارد البشرية حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة، بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عال، وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال تنمية الموارد البشرية؛

فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل في عدة مواقع أو وظائف، فعلى سبيل المثال فقد استوجب تغيير أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمة المعاصرة من فردي إلى فرق عمل، ويجب أن يتقن الفرد عدة مهارات ليعمل ضمن الفريق، الذي من سماته الأساسية تبادل المهام بين أعضائه، فإذا لم يتوفر لدى عضو الفريق ذلك، لن يتمكن من العمل فيه، فهذا التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ عمل، خلق حاجة ملحة لتنمية الموارد البشرية، لإكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة حاجاته المستقبلية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم[1]، ومن أهم هذه التغييرات في سياسات المنظمات، نذكر ما يلي:[2]

- أصبحت المنظمات تتنافس على الموارد البشرية الكفؤة، وذلك نتيجة سهولة انتقال العاملين، وبذلك بدأت المنظمات المعاصرة تغير من سياستها المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بتقديم برامج تطويرية للعامين لديها تحقق نمو المسار المهني لديهم، وذلك بهدف المحافظة عليهم وتقليل معدل الدوران الوظيفي في المنظمات، هذا إضافة إلى جانب اهتمامها بمزايا و أجور عادلة مساوية للمنظمات المنافسة.

- أصبحت المنظمات تهتم بالموارد البشرية كرأس مال وعنصر هام من عناصر نجاحها وتقدمها، حيث أدركت المنظمات بأن قوتها وقدرتها على المنافسة تتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري، وبذلك أدركت المنظمات أهمية هذا المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية كمورد وحيد في المنظمة يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها، أما باقي موارد المنظمة فمن السهل أن تقوم باقي المنظمات بنسخها وتقليدها، كبرامج العمل الآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج.

- بدأت المنظمات بتبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة مختلف التحديات، وهذا الواقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة، و بالتالي فإن ذلك يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص 436.

[2] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 332-333.

إدارتها، والتقنية الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

- أصبحت المنظمات تعطي مزيدا من الاهتمام لاستراتيجيات التدريب وربطها بالاستراتيجية العامة لها، حيث أصبحت تهتم بتوفير العمالة الماهرة والمتخصصة للاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.

- بدأت المنظمات بإعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات وتطوير الخطط لزيادة المرونة بهدف التأقلم مع التطور السريع في التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات لتخفيف البطء في اتخاذ القرارات.

وتعمد المنظمة لمواجهة التغييرات السابقة إلى تنمية مواردها البشرية لتحقيق الأهداف التالية:[1]

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أداءها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أداءها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وذلك في معارفها و مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.

- تكييف الموارد البشرية مع تغيير ات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

إن تحقيق ما سبق ينعكس على الفرد والمنظمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد والمنظمة كالتالي:[2]

1.الأهمية على مستوى العاملين: إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد، وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسئولية.

---

[1] عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص 439.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص ص 40-41.

2.الأهمية على مستوى جماعات العمل: تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستو ى جماعات العمل مما يلي :

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل، من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها.

3.الأهمية على مستوى المنظمة:

لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستو ى المنظمة كما يتضح مما يلي:

- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاءالأخر ى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

ومما سبق يمكن القول أن أهمية تنمية الموارد البشرية تكمن في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، بغية أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية والتكيف مع تغيرات البيئة.

المطلب الثاني: مراحل تطور تنمية الموارد البشرية

يعتبر التدريب أحد المضامين الأولى والرئيسية للتنمية، حيث كانت التنمية تقتصر على عملية التدريب، ومع التطور التكنولوجي والعولمة الذي انعكس على شكل الأعمال في المنظمات، أضحى التدر يب غير كاف لتغطية المهارات المطلوبة لأداء العمل، ليتطور مفهوم التنمية ويشمل التدريب والتعلم والتطوير، وفي هذا المطلب نتناول مراحل تطور مضمون تنمية الموارد البشرية.

أولا: مرحلة انتقال من التدريب إلى التنمية:

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على دور التنمية في جعل مواردها البشرية ذات قدرات و مهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والابداع وتقديم الجديد في منتجاتها، ولقد وجدت المنظمات في تنمية الموارد البشرية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد، وتقديم الحديث ذي الجودة العالية، والذي يلبي حاجات ورغبات زبائنها و يفي بتوقعاتهم؛[1]

كل ذلك ساهم في بروز توجهات جديدة في عملية التنمية على غرار التدريب، إذ أصبحت عملية التنمية تشمل عدة أنشطة من شأنها رفع كفاءة وقدرات العامل مما ينعكس إيجابا على المؤسسة بصفة عامة، حيث كانت تنحصر التنمية في

[1] عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**،مرجع سبق ذكره، ص ص 435 – 436.

السابق على نشاط التدريب، وهنا نشير أن التدريب هو "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"[1]، غير أن هذا الأخير لم يعد كافيا لإعداد مورد بشري قادر على مواجهة متطلبات العمل الجديدة والمتغيرة السابقة الذكر؛ وبصفة عامة يمكن التمييز بين التدريب والتنمية بناء على أربعة عناصر هي:[2]

1.مجال التركيز: فالتدريب يركز على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد، في حين تركز التنمية على الوظائف المتوقع أن يشغلها الفرد في المستقبل.

2.نطاق التركيز: يركز التدريب على ما يحتاجه الفرد من مهارات وقدرات، في حين إن التنمية تركز على ما يحتاجه الفرد وجماعة العمل والمنظمة ككل من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف.

3.المدى الزمني: يركز التدريب على الاحتياجات الحالية في الأجل القصير، أما التنمية فتركز على الاحتياجات المستقبلية في الأجل الطويل.

4.الهدف: يهدف التدريب إلى علاج مجالات القصور، أما التنمية فتهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل مستقبلا.

ثانيا: مرحلة تنمية الموارد البشرية:

في السبعينات من القرن الماضي، جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" (Nadler Leonard) الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (Developing Human Resource) سنة (1979)، الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي: إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية وتحسين بيئة الموارد البشرية، وحدد مضامينها في الجدول على النحو التالي:

الجدول (1-2): الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
- التدريب - التعلم - التطوير	التعيين، الاختيار، التوظيف، التقييم، التعويض، تخطيط القوى العاملة.	الإثراء الوظيفي التوسع الوظيفي التطوير الوظيفي

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, **Managing Human Resource Development**, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P.4.

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص159.

[2] علياء جراد، فاطمة الصيفي، **إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي**، الاسكندرية، 2019، ص 221.

يصف معهد شؤون الأفراد وتطوير الأداء المهني عملية تطوير (تنمية) الآخرين بأنها أفضل عمليات التطوير الممكنة لقدرات الموظفين لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة[1]، وحسب نموذج "نادلر" فإن تنمية الموارد البشرية تشتمل على عمليات تطويرية أساسية هي: التدريب: التعلم والتطوير، و في محاولة لتوضيح مضامين العناصر الثلاثة، يمكن القول أن التدريب و التعلم يتشابهان من حيث النتيجة، وهي اكتساب معارف ينتج عنها تغير في السلوك، فقد عرف "نادلر" Nadler (1970) التدريب كالتالي: "هي تلك النشاطات التي ترمي إلى تحسين الكفاءات في مهمة يؤديها الموظف أو عين لتأديتها وهدف التدريب هو إما تعلم سلوكا جديدا أو تغيير السلوك الحالي بحيث يؤدي على ظهور نمط خاص ومتخصص من السلوك"[2]، بينما يختلف التدريب عن التعلم في طريقة التي تحدث بها كل عملية والمجال المستهدف والفترة الزمنية، فالتدريب في جوهره هو:" مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكساب الفرد والجماعات، المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي-المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية"[3]، فالتدريب عملية تعلم مبرمجة تستهدف مهارات معينة حسب وظيفة المتدرب، وهي عملية مخطط لها من قبل المنظمة، بينما التعلم هو:" اكتساب الفرد معارف جديدة أو تغييرها عن تنظيم محيطه، وعن نتائج أفعاله وسلوكه وعن مكونات هذا المحيط"[4]، "فلا يمكن إدراك التعلم بل أننا ندرك نتائج التعلم من خلال السلوك والأداء، وأن بعض هذه المعارف والمعلومات الجديدة لا تعطي نتائج فورية ومباشرة، فقد تحتاج إلى فترة زمنية معينة أو توفر بعض الظروف المناسبة حتى يظهر ما تم تعلمه"[5]، فالتعلم عملية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المنظمة ومحيط عمله، وهذا لا يعني أن المنظمة ليس لها دور في ذلك، فبالرغم من أنه لا يمكن إدراك عملية التعلم، فإنه يمكن للمنظمة دعم ثقافة التعلم من خلال التوجيه والإرشاد، و"توفير بيئة تعليم مدعمة للموظفين بحيث يمكن اكتشاف وتطبيق إمكانيات التعلم"[6]؛

ويمكن وصف العلاقة بين عملية التعلم والتدريب ضمن مسار يوضح تدرج حدوث هاتين العمليتين، من خلال الشكل التالي:

[1] باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[2] عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق كره، ص39.

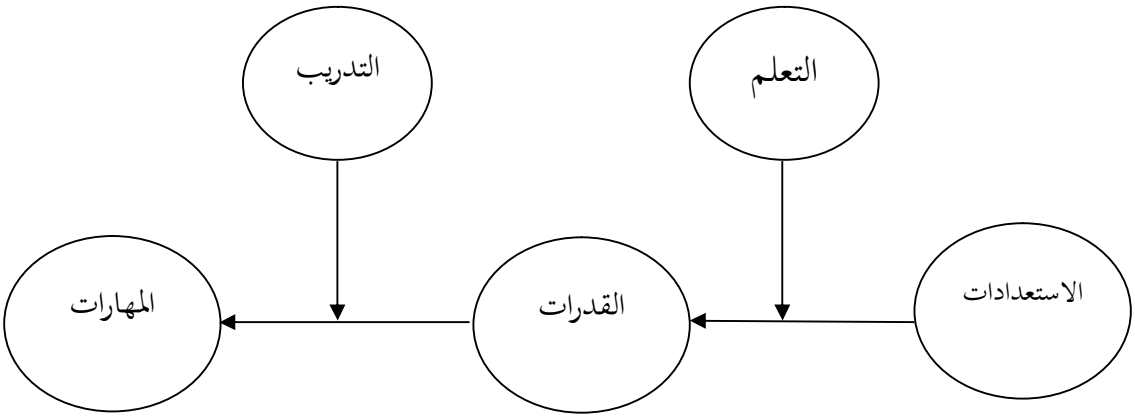
[3] عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق، ص37.

[4] عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق، ص ص 42-43.

[5] عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق، ص 44 .

[6] مايكل ارمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 189.

الشكل(1-4): حلقات المسار التعلمي التدريبي



المصدر: بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 174.

ويتم توضيح المسار كالاتي:[1]

1. الاستعدادات: يولد الإنسان وهو مزود بمجموعة من الاستعدادات، ويمكن التعبير عن الاستعداد بأنه: " قابلية الفرد للقيام بنشاط عقلي معين، بناء على تكوينه الطبيعي الموروث"، وقد يستمر الاستعداد في كمون طالما لم يتهيأ له الظروف المواتية.

2. القدرات: إذا كانت الظروف محابية ومواتية، للاستعدادات لدى الفرد، تحولت إلى ما يسمى بالقدرات، و يعبر عن القدرة بأنها " ما يستطيع أن يقوم به الفرد من الأداء فعلا". وعليه، فإنه بمعرفة استعدادات الفرد، بالكشف عنها، يوجه إلى التعلم المناسب الذي يوفره له المعارف المطلوبة، ومن ثم يتحول الاستعداد إلى قدرة.

3. المهارات: عندما تتوفر القدرات الأدائية للفرد بواسطة التعلم، يحاول أن يصل بأدائه إلى درجة الإتقان الأدائي الموفرة للوقت وللجهد، وفي ذات الوقت محققة للأهداف، أي ينشد المهارة، ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال التدريب، وعليه فالمهارة هي مدى إجادة وكفاءة استخدام القدرة المتاحة.

يمكن القول مما سبق أن التعلم هو اكتساب جملة من المعارف والقدرات، والتدريب هو عملية صقل مبرمجة عميقة ومعقدة لتلك المعارف والقدرات، لتحويلها إلى مهارات تترجم في أداء الفرد.

[1] بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 174.

وتجدر الإشارة هنا أن التدريب باعتباره النشاط الأكثر شيوعا وقبولا لدى كثير من المتخصصين والممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية، فإنه خصائصه وسماته ضمن مفهوم التنمية قد تغيرت عن مفهوم التدريب التقليدي، ويمكن توضيح أهم سمات التدريب اللازم في ظل تنمية الموارد البشرية كالاتي:[1]

- التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي تترتب عليه.

-كل شيء قابل للتعلم، وبالتالي فإن التدريب يؤثر في إحداث تنمية للموارد البشرية.

- التنمية عملية ذاتية: أي أن الفرد هو المسئول الأول عن تنمية نفسه، من خلال الاستفادة مما يقدم له من تدريب.

- التنمية عملية مشتركة أو متبادلة يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرب.

- التدريب نشاط إيجابي يلعب فيه المتدرب دورا رئيسيا، فعنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعلم أمر بالغ الأهمية.

- التدريب مسئولية كل مدير، فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة، كما أنه جزء من التنمية الكلية للمنشأة.

وفيما يخص البعد الثالث من نموذج تنمية الموارد البشرية ل "نادلر" وهو " التطوير"، فقد تم تبني التطوير الوظيفي في الدراسة، من منطلق أن تطور الموظف ضمن المسار الوظيفي يتطلب "كفاءات وأعباء وتحمل مسؤوليات جديدة، ولا يكون هذا إلا بالتدريب المستمر للموظفين، لمسايرة التطور لتغير المنهج الوظيفي، ولاكتساب كفاءات عالية ووجود ثروة في المنظمة تتمثل في أفراد مؤهلين لاكتساب المركز الأعلى في حالة شغور المناصب"[2]، فمن جهة تطوير المسار الوظيفي هو مكافأة للفرد على جملة مهاراته وقدراته المكتسبة من التعلم والتدريب واستثمار لها، ومن جهة فإن التطوير الوظيفي للفرد "ينظم ويهيئ له تجارب جديدة تسمح له بتطوير كفاءات ذات فائدة وأهمية نتيجة التجربة المباشرة"[3].

إن الطرح السابق لمفهوم تنمية الموارد البشرية القائم على تضمين ثلاث أبعاد لها (التدريب، التعلم، التطوير)، يرتكز على فلسفة مدعمة مضمونها[4] :

-تقوم تنمية الموارد البشرية بإيجاد دعم رئيسي للحفاظ المتتابع على أهداف المنظمة واستثمار كل ما يفيد الأطراف المعنية بالمنظمة.

-ينبغي أن تكون برامج وخطط تنمية الموارد البشرية متكاملة مع تحقيق استراتيجيات العمل والموارد البشرية وتدعيمها.

-ينبغي تشجيع كل شخص في المنظمة وإعطاؤه الزمن للتعلم وتطوير مهاراته ومعرفته لأقصى درجة.

---

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] آسيا قرنان، **المورد البشري – نحو مقاربة تنظيمية نظرية للمورد البشري، ميزة وأفاق ورؤى ومشروع منظمة**، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، ص 111.

[3] اسيا قرنان، نفس المرجع السابق، ص 111 .

[4] مايكل ارمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 187.

- تتم إتاحة إطار العمل لتعليم الفرد عن طريق خطط تنمية شخصية تركز على تعليم إدارة النفس وتكون مدعمة بمعلمين متخصصين وتدريب رسمي.

وسيتم تناول أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطوير الوظيفي) بالتفصيل في الفصل القادم مع توضيح مساهمة كل بعد في تنمية الموارد البشرية.

ثالثا: مرحلة تبني المدخل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تحولات كبيرة أثرت بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية، ساهم فيها النقاش الواسع الذي شهدته مؤتمرات التدريب والتنمية، مما دفع بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية إلى اعتماد مصطلح " تنمية الموارد البشرية" كاستجابة للنمو والتغيير المعرفي، بالإضافة إلى ظهور مؤلفات " نادلر"، التي ساهمت في توضيح علم تنمية الموارد البشرية، وما تبع ذلك من جهود دعمت الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، كما ركزت تلك الجهود على كيفية الربط بين جهود تنمية الموارد البشرية وأهداف وغايات المنظمة؛[1]

و تزامنا مع المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وبروز العديد من المفاهيم الحديثة كإدارة المعرفة، ورأسمال البشري، هذه المفاهيم التي تؤكد على دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي سواء في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة أو في تنفيذها،كلها أملت ضرورة تبني المدخل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، كون المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية أصبح غير كاف لمجابهة التغيرات الحاصلة في البيئة، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات يتجه نحو خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها خطط فرعية منها استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وذلك لضمان تنمية مهارات العاملين لتمكنيهم من تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ ومن أهم سمات هذا التوجه المعاصر في تنمية الموارد البشرية:[2]

- الاقتناع بأن المورد البشري هو في الأساس طاقة ذهنية وقدرة عقلية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي.

- الاقتناع بأن المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفاعلة في حل المشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته، مما ترتب عنه أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

---

[1] يحضيه سملالي، مقال بعنوان: **نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 309.

[2] علي السلمي، **قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مركز جدة، السعودية، 2000، ص 118.

- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمات ومتطلبات تطويرها.

- ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

- أهمية تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- أهمية تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد ولجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.

- أهمية الاستثمار في زيادة رصيد المعرفة للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.

ويمكن توضيح أهم نقاط الاختلاف بين التوجه التقليدي في التنمية والتوجه المعاصر من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-3): مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية.

التوجه التقليدي	التوجه المعاصر
- التنمية سياسة من سياسات المنظمة.	- التنمية استراتيجية من استراتيجيات المؤسسة.
- التنمية عند الحاجة.	- التنمية عملية مستمرة.
- التنمية لتغطية حاجيات الحاضر.	- التنمية للحاضر واحتياجات المستقبل.
- سياسة التنمية لا تعتمد على التنبؤ.	- استراتيجية التنمية تعتمد على التنبؤ.
- التركيز على تنمية الخط الأول والإدارة المباشرة.	- التنمية تركز على كل من يعمل في المنظمة.
- مسؤولية التنمية محدودة.	- التنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.
- التنمية تكلفة.	- التنمية استثمار بشري.
- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.	- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.
- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.	- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التنمية.
- أدوات ومساعدات بسيطة.	- تقنيات عالية المستوى.
- التركيز على الجانب النظري والتدريسي.	- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة.
- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا.	- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.

المصدر: عمرو وصفي عقيلي،مر جع سبق ذكره، ص 447.

المطلب الثالث: متطلبات ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية

يقوم نموذج تنمية الموارد البشرية على افتراضات أساسية مفادها:[1]

- غالبية الأفراد يحبون العمل الذي يتفهمونه ويشعرون بمساهمتهم في وضعه.
- معظم الأفراد يستطيعون القيام بأعمال ابتكارية أكثر مما يقومون به حاليا.
- معظم الأفراد يرغبون في ممارسة الضبط الذاتي لأعمالهم.
-توسيع نطاق الرقابة الذاتية يؤدي إلى تحسين مباشر في أداء التنظيم.
- إحساس كل فرد أنه يستخدم طاقته في العمل يؤدي إلى رضائه عن هذا العمل وعن رئيسه وعن التنظيم الذي ينتمي إليه.
- عمل الرئيس الأساسي هو اكتشاف الطاقات غير المستغلة للأفراد، والإفادة منها بقدر الإمكان.
- على الرئيس تكوين بيئة عمل ذات مناخ يسمح لكل فرد بأن يظهر أحسن ما لديه.
- على الرئيس أن يوسع من المشاركة الكاملة للأفراد وممارسة كل منهم للرقابة الذاتية في الأمور المهمة.

ولتحقيق نموذج تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية: [2]

-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية.
- إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الاعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
-رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة.
-تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.
-وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية.

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-40.
[2] محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

و تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي (الإدارة العليا، الإدارة الاستشرافية، المورد البشري، المتخصصين)[1] :

أ. الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم وسياسات الموارد البشرية، وخلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية.

ب. الإدارة الاستشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية تعني:

-توفير عمل يشجع و يدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، و تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

ج. المورد البشري: باعتباره عضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

د. الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد تكون لها وظيفة متخصصة فتكون بذلك مسئولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسئولة.

إن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح مرتبط بمدى تنميتها لمواردها البشرية، ومدى تظافر جهود كل المستويات الإدارية في دعم التنمية وتوفير المتطلبات الأساسية لها.

المبحث الثالث: البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

إن تطور إدارة الموارد البشرية من الطابع الوظيفي إلى الدور الاستراتيجي، انعكس على تنمية الموارد البشرية، فتبني تنمية الموارد البشرية بإطارها التقليدي، أصبح غير كاف لمواجهة متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، فصار لزاما تبني رؤية استراتيجية تقود أنشطة تنمية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية -رؤية استراتيجية -

مما سبق لاحظنا أن العديد من العوامل منها العولمة والتطور التكنولوجي والتغير في طبيعة العمل، إضافة إلى مساهمات العديد من المفكرين، طرحت أساليب جديدة لإدارة المورد البشري، كل هذا ساهم في تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية

[1] محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص 40.

لتتحول من الطابع الإداري إلى الدور الاستراتيجي، واكتسابها رؤية بعيدة المدى، مما انعكس على وظائفها، لتتحول من أنشطة تسير بأعمال يومية روتينية إلى أنشطة تسير وفق استراتيجية تحدد مضمونها وأهدافها، ومن بين تلك الوظائف تنمية الموارد البشرية؛

حيث تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا ضمن إطار استراتيجية الموارد البشرية، وفي ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التنمية (التوجه القديم) إلى استراتيجية تتكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز استراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني والمادة التعليمية، وأساليب التنمية، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها التنمية؛[1]

وتتضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التنمية هو الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها؛

وقد وصف هاريسون (2000) استراتيجية تنمية الموارد البشرية: بأنها تطوير ينتج من رؤية واضحة لقدرات وإمكانيات الأفراد وتشغيلها داخل الإطار العملي الاستراتيجي والكلي.[2]

ويمكن القول أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي ترجمة لمتطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة من الموارد البشرية، من خلال التأكيد على توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، هذا التوجه المعاصر لمفهوم تنمية الموارد البشرية، يرتكز على أساسين مهمين هما: البعد الاستراتيجي والاستمرارية، يمكن توضيحهما كالاتي:[3]

1.التنمية عملية استراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى التنمية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها، وتتكون استراتيجية التنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.

2.التنمية عملية تعلم مستمرة: تعتمد التنمية في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها استراتيجية تنمية الموارد البشرية، فلكي تكون التنمية فعالة، يجب أن تقوم على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل

---

[1] عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص ص 441-442.

[2] مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 185.

[3] عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص ص 437-438.

الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئا من التنمية، معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج عملية التنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في معرفته، ومهارته، واتجاهاته، وسلوكياته، وخبرته.

و من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية "عبارة عن عملية تعلم استراتيجي مستمرة، تتضمن مجموعة من برامج التعليم والتدريب المستمرة في إطار استراتيجية محددة تابعة لاستراتيجية العام للمنظمة، هدفها تطوير وتحسين أداء الفرد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية الضرورية لحاضر ومستقبل المنظمة".

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الدور الاستراتيجي:

تسعى تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها؛[1]

ولعل من أبرز العوامل الدافعة لتبني المدخل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية تأثير التطور المعرفي والتكنولوجي على إدارة الموارد البشرية، الذي أكد على ضرورة تنمية المورد البشري وعلى العائد من ذلك والمتمثل في المعرفة، ويمكن الإشارة لبعض جوانب تأثيرهما على إدارة الموارد البشرية كالاتي:[2]

1.اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها، وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، والعلاقات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

2. اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة و تضم تلك المصادر العملاء، والموردين، وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين، هؤلاء جميعا يمتلكون "معرفة"، ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة معرفية إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها، ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار والتنمية بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص ص 437-438 .

[2] فريد كورتل، مداخلة بعنوان: **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية**، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر العولمة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 19-20.

على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

3. إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي "والذي يعتبر بعد أساسي من أبعاد التنمية"، فكل تلك المعرفة يتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، ما يؤكد على ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة، كل هذا كان له تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

إن ما سبق يؤكد على ضرورة تبني استراتيجية لتنمية الموارد البشرية من أجل الوصول إلى إطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد، من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة، والإيفاء باحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، ولا شك أن ذلك يمكن المنظمة من تحقيق مزايا نذكر منها:[1]

- رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل مما يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية، وتقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، وهذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.

- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.

- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.

- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة.

[1] عمرو وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص ص 439-440 .

- ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.

- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

ومما سبق يمكن القول أن تبني استراتيجية لتنمية الموارد البشرية يوفر للمنظمة المهارات والمعرفة اللازمة لأداء أعمالها الحالية والمستقبلية، ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.

المطلب الثالث: تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

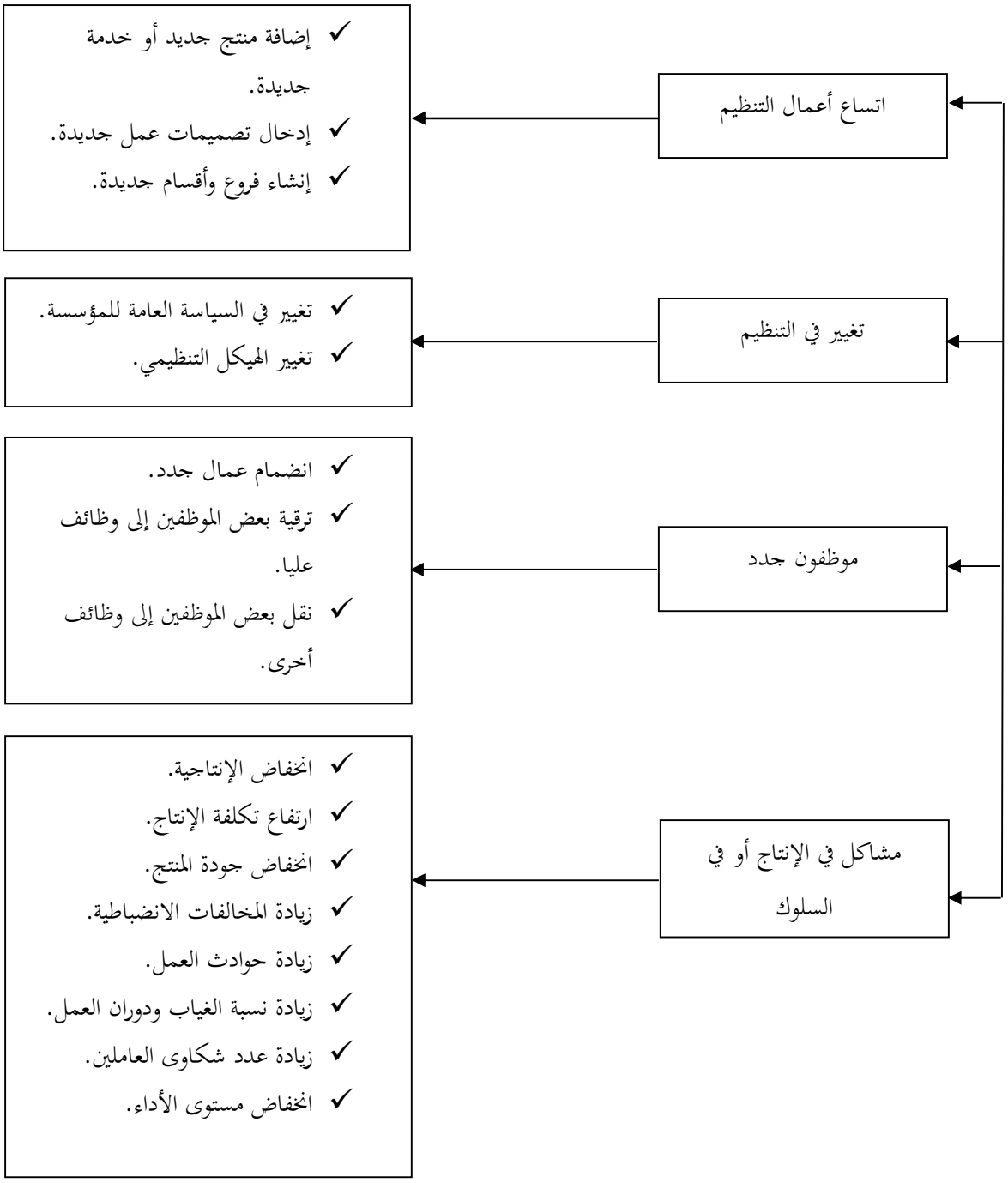
نتناول في هذا المطلب عملية تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومصادر تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية كخطوة مهمة ضمن عملية تصميم استراتيجية التنمية، على اعتبار أهمية هاته المرحلة و أن ما يأتي بعدها من خطوات ينبني عليها.

أولا: مصادر احتياجات تنمية الموارد البشرية

تعتمد أي عملية تنمية على تحليل نظامي للدور الذي تساهم به في كفاءة المؤسسة، ويتضمن ذلك تحديد احتياجات التنمية وتقييم إلى أي مدى يمكن إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية، وتتمثل نقطة البداية لتحليل احتياجات التنمية على مستوى المؤسسي في الاستراتيجية العامة، وهكذا فبمجرد أن يتم تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحديد العوامل الرئيسية للنجاح، فإنه ينبغي أن يكون من الممكن تحديد الجزئيات التي يوجد بها بالفعل أو من المحتمل أن يوجد فيها بعض نقاط الضعف أو القصور التي من الممكن معالجتها عن طريق التنمية، وينبغي أن يكون كل ذلك واضحا خلال خطة الموارد البشرية التي سوف تحدد عدد ونوع ومستوى الموظفين المطلوبين لتلبية احتياجات حالية ومستقبلية[1]، وقد حدد مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، عددا من الأساليب والمؤشرات الداعية للتنمية موضحة في الشكل التالي:

[1] باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

الشكل(1-5): الأسباب والمؤشرات الداعية إلى تنمية الموارد البشرية.



المصدر: عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 161.

وهنا يجب التأكيد على أن حاجات تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على جوانب الخلل أو القصور فقط، ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطورية محددة، فهي بذلك تعنى بالمعارف والاتجاهات والمهارات الواجب تطويرها لدى العمال والمطلوبة لمواجهة

تغيرات سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، يترجم هذا الاهتمام بوضع خطط التنمية على المدى المتوسط والبعيد وعلى أساس التوقعات والتنبؤات بالخصائص المستقبلية للمحيط الذي ستنشط فيه المنظمة.[1]

ثانيا: نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تصمم استراتيجية التنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين:

1. نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية التنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التنمية فيها في حالة تغير و تنوع دائم ومستمر بآن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، و بناء على ذلك تصمم استراتيجية التنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة كما يلي:[2]

- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها افي المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالتها واستراتيجيتها و ثقافتها التنظيمية.

- في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف استراتيجية التنمية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة لموارد البشر ية قد لبت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.

- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق و تلبية أهداف الاستراتيجية أعلاه، وتشتمل البرامج عادة مواد تدريبية متنوعة و مدربين، ومساعدات تدريبية..الخ .

- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف الاستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا، ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، و ذلك وفقا لمدى الحاح كل منها.

- المباشرة بتنفيذ برامج التنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.

- بعد الانتهاء من كل برنامج تنمية يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها.

---

[1] عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 162.

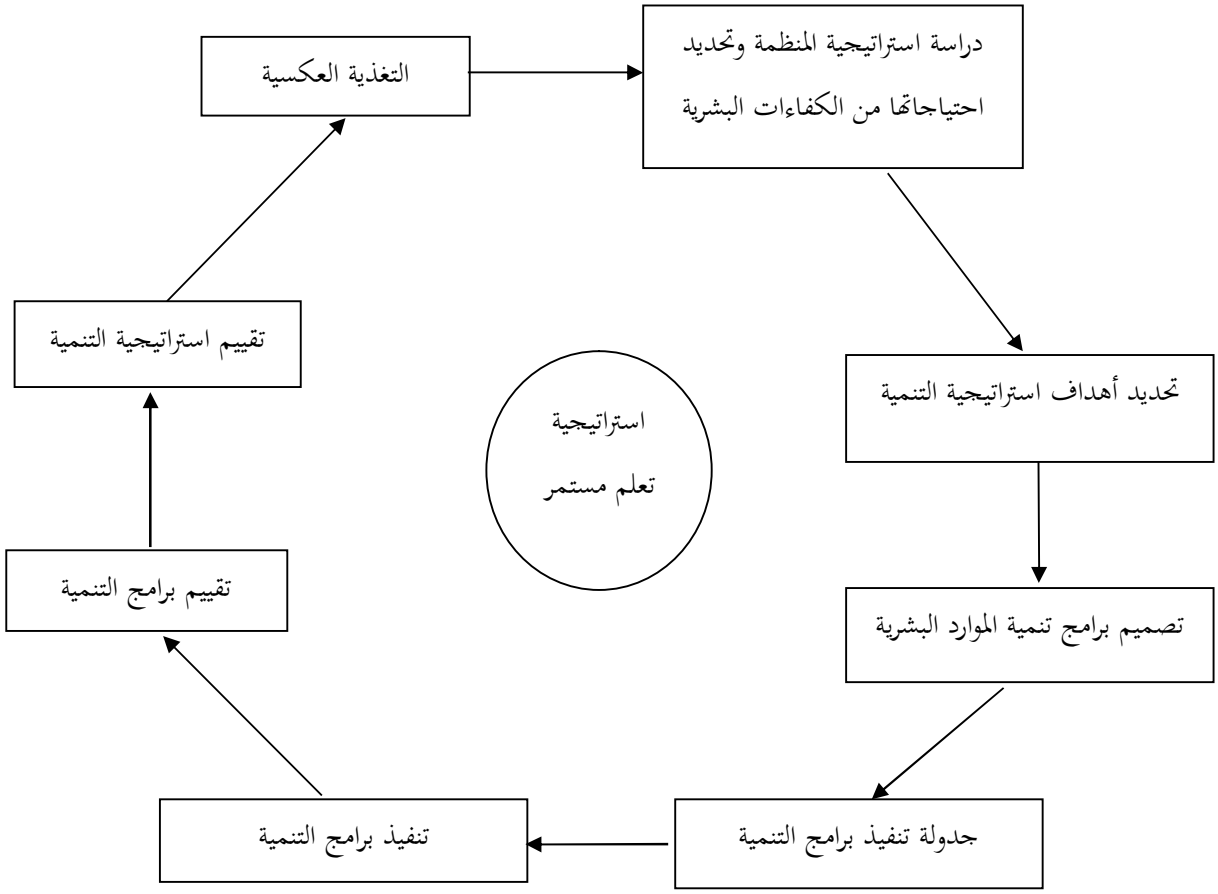
[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص 451.

- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول الى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

- نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تفاديها في الاستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضا في استراتيجية المستقبل التالية.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل(1-6): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص 453.

2. النموذج التشخيصي:

و ينظر هذا النموذج إلى التنمية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي، يأخذ شكل استراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات و تشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الايجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات التنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمةوموارد ها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل، يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساسا على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية كو سيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة وموار دها البشرية.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن عملية الشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب تتمثل فيما يلي:[1]

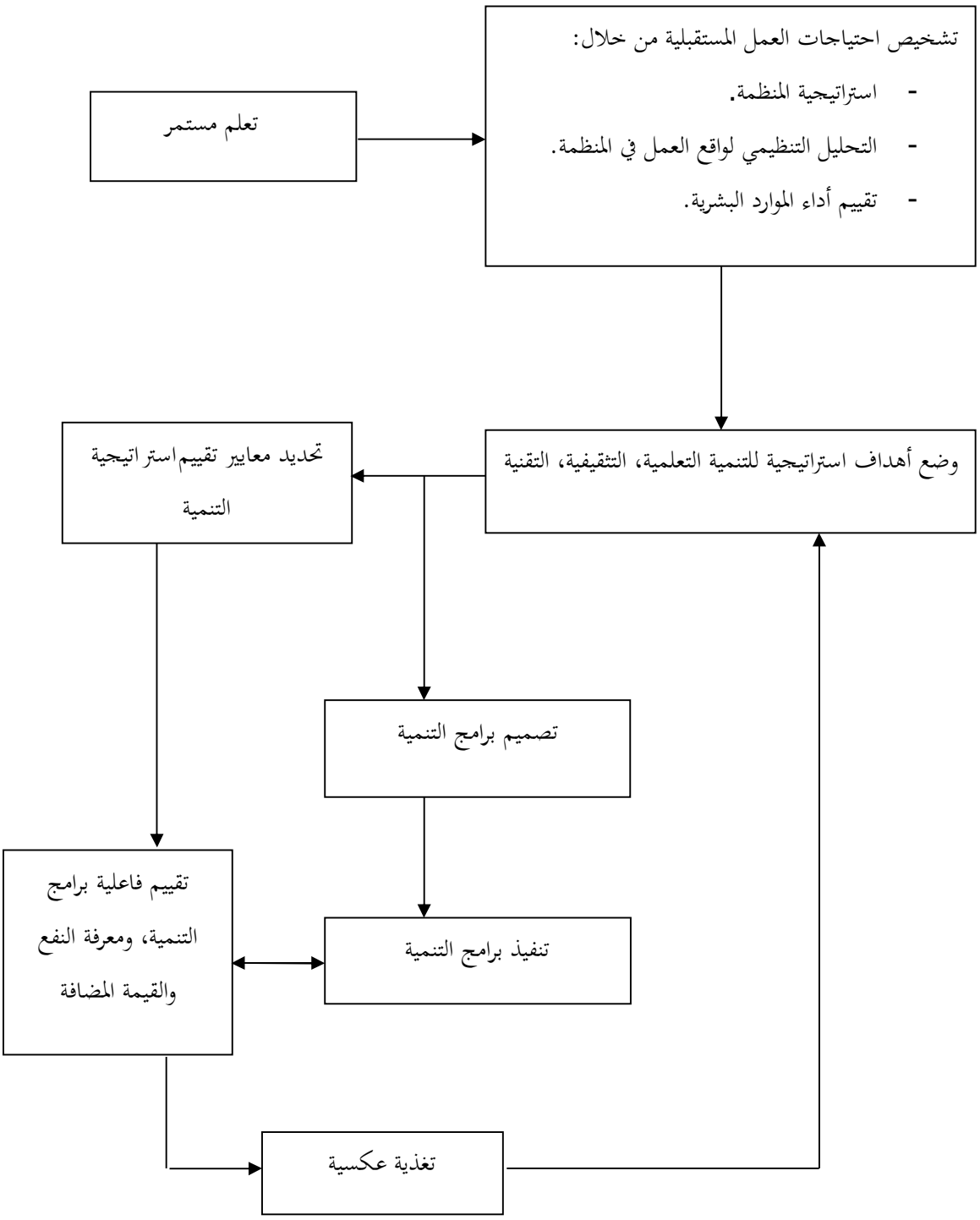
- تشخيص نقاط للضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر.
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها، وتحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف استراتيجية التنمية، ومعرفة مدى النجاح أو الانجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع والقيمة المضافة المحققة من استراتيجية التنمية، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الاستراتيجية للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الاستراتيجية التالية وهكذا.

وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج:

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص 454.

الشكل(1-7): النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص 455.

وهناك العديد من العوامل التي تساهم وتدعم نجاح تصميم وتنفيذ استراتيجية التنمية، وهذه العوامل هي:[1]

- التعميم على جميع الموارد البشرية في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس التدريب والتنمية جزء من استراتيجيتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك ليكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة بأن مسألة التدريب والتنمية المستمرين جزءا من حياتهم الوظيفية في المنظمة ولا غنى عنها.

- توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجتها للتدريب والتنمية وتعلمها الأشياء الجديدة، وكيف أنهما وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المنظمة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية.

- استخدام نظام معلومات محوسب خاص بالتدريب والتنمية، بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المنظمة (وخاصة رجال هيئة الإدارة) حاجاته التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية، وما هي الدورات والبرامج التي يجب أن يحضرها لتغطية هذه الحاجات، وماهي التي حضرها، ومدى استفادته منها، ومدى التطور والتحسين الذي حدث في أدائه، وما هو التحسن المتوقع مستقبلا.

- توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم، ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها، يجب تهيئة نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها، فإذا تعلم السكرتير مثلا استخدام حاسب آلي معين، يجب أن يعود لعمله ويجد نفس الحاسب الذي تعلم عليه.

- المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الاستراتيجية، ويخطئ بعضهم عندما يفكر بأن التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ، فالمتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف التي قلنا عنها أنها هي المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الاستراتيجية، فالتقييم يجب أن يكون مستمر طوال مراحل إنجاز الاستراتيجية، لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تتصيد الأخطاء أو الثغرات قبل وقوعها أو حدوثها فتعمل على منعها، وكذلك اكتشاف الأخطاء ساعة وقوعها فنعمل على علاجها فورا دون أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الاستراتيجية.

مما سبق يمكن القول أن التحديد الصحيح لاحتياجات التنمية، وتصميم الاستراتيجية التنمية المناسبة لمجابهة هذه الاحتياجات يساهم في نجاح عملية التنمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، مرجع سبق ذكره، ص ص 465-457.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل مجموعة من النتائج الهامة للمنظمة التي تتبنى تنمية مواردها البشرية بالاهتمام بأبعادها الثلاث: التدريب والتعلم والتطوير الوظيفي، أن تنمية الموارد البشرية مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، تحتاجها في أداء مهامها الحالية أو المستقبلية، والتكيف مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة، عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنظمة، مع ضرورة دعم كل مستويات الإدارة لهاه العملية كل حسب دوره؛

ويكمن البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في اكساب هاته الأخيرة رؤية استراتيجية تسير بها، بجعلها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي يعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، هدفها التأكيد على توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، من خلال تصميم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، تنطلق من تحديد احتياجات التنمية على مستوى المنظمة، من أجل تحديد عدد ونوع ومستوى الموظفين المطلوبين لتلبية احتياجات المنظمة الحاليةو المستقبلية؛

لا شك أن ما سبق يمكن المنظمة من تحقيق عدة مزايا منها رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العملو خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء، مما يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها، وتقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، ما يساهم في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها، وسنحاول في الفصل الموالي تناول كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية على حدا لتوضيح أهمية كل بعد ومساهمته في تنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: توصيف نظري لأبعاد تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تتكون وظيفة تنمية الموارد البشرية من ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في: التدريب والتعلم والتطوير الوظيفي، تعنى عملية التدريب بإمداد الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا معينا، ويتميز محتوى التدريب بكونه مخصصا وموجها ومبرمجا، بينما تعنى عملية التعلم باكتساب معارف وقدرات متنوعة ضمن سياق العمل،ويتميز التعلم بكونه عام وينتج عنه تراكم خبرات، بينما يعنى التطوير الوظيفي بتطور الفرد ضمن مساره الوظيفي بما يتلاءم مع طموحاته ومتطلبات المنظمة من هاته العملية، ما ينعكس على اكتسابه معارف وخبرات خلال تنقله عبر المسار الوظيفي؛

وتعمل هاته الأبعاد في إطار تكاملي لتحقيق الأهداف المرجوة منها، فهي أنشطة مترابطة تصب في هدف اكساب الفرد سلوك ومعارف صالحة وملائمة لمحيط المنظمة، فلا يمكن تدريب الفرد وتحفيزه على التعلم دون مكافأته بتطور مساره الوظيفي، فهذا الأخير هو إيجاد إطار العمل الأنسب للمهارات والقدرات المكتسبة من عمليتي التدريب والتعلم، وإعطاء الفرد مجال لتطبيق وممارسة ما اكتسبه، فهو استثمار وتفعيل لما سبق؛

ولأجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، تناول كل مبحث بعدا من أبعاد التنمية، حيث تناول المبحث الأول: التدريب، وشمل مفهوم وأهمية التدريب، ومرحل إدارة العملية التدريبية، ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية، وتناول المبحث الثاني: تطوير المسار الوظيفي، من خلال توضيح ماهيته وأهميته، وتوضيح أبعاد عملية تطوير المسار الوظيفي من تخطيط وإدارة، ودور هذا الأخير في تنمية الموارد البشرية، وتناول المبحث الأخير التعلم التنظيمي، حيث شمل ماهية التعلم التنظيمي وأهميته، إضافة إلى مستويات التعلم التنظيمي، ومساهمته في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية التدريب وأنواعه ومراحله

يعتبر التدريب أحد أهم أبعاد التنمية، والمكون الرئيسي لها، وفي هذا المبحث نتناول ماهية التدريب وأنواعه، وخطوات إدارة العملية التدريبية، ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

إن التدريب هو نشاط مبرمج تعمد إليه المنظمات لرفع مستوى أداء أفرادها، بما يساهم في خلق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أولا: مفهوم التدريب

يعتبر التدريب في الوقت الحاضر استراتيجية مستقبلية هامة يجب اتباعها من أجل البقاء، ذلك لأن الهدف الرئيسي من التدريب هو تكيف المنظمات والعاملين فيها مع المتغيرات البيئية والتطورات السريعة التي حولها سواء على المستوى المحلي أو العالمي[1]، من خلال رفع مستوى الأداء، فالتدريب هو ذلك[2]:"الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"؛ فالتدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.

و يعرف التدريب بأنه[3]:" العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة".

كما يعرف أيضا بأنه[4]:" عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية، لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبليا، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها".

فهو:[5]" جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية".

---

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 225.

[2] مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 21.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 141.

[4] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 244.

[5] عبد الكريم أحمد جميل، **إدارة الموارد البشرية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 169.

وهكذا يمكننا القول أن التدريب:[1]

- **نشاط مخطط:** يحتاج على عمليات تحليل وتشغيل، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق على أرقام محددة.
- **نشاط منظم:** يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين المجهودات المبذولة حتى يحقق أهدافه.
- **نشاط هادف:** لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف، ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحول العمل والمنظمة.
- **نشاط مستمر:** يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضا العاملين القدامى، وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية قدرات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين.
- **نشاط شامل متكامل:** يغطى التدريب كافة أوجه نشاط المنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية ولتنمية مهارات الموارد البشرية.
- **نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي:** يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته، ويتطلب ذلك قدرا كبيرا من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي.

ثانيا: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة لأي منظمة مهما كان حجمها أو مجال عملها، حيث زاد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراك المنظمات بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية في المنظمة هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية و تحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق الأرباح في هذه المنظمات، ويتم ذلك عن طريق إيجاد الموظف المدرب والمؤهل والقادر على إنجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق وأقصرها، فالتدريب إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية حاجات العاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء، ويمكن بيان أهمية التدريب في خمسة جوانب رئيسية وهي:[2]

1.زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت و التكلفة والجهد.

2.العولمة وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري لمواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

[2] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.

3.إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتيسير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم.

4. إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

5. إدراك المنظمات لدور التدريب في فهم السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ويمكن تبيان أهمية التدريب بصورة أوضح وأدق من خلال استعراض الفوائد التي يمكن أن يجنيها المتدربون ومؤسساتهم من العملية التدريبية حيث يشير (Anderson) إلى بعض من عوائد التدريب على التنظيم: [1]

1. الإقلال من زمن التعلم.

2. الارتفاع بمستوى المرونة الوظيفية.

3. إثراء القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط.

4. انخفاض مستوى التغيب وحوادث العمل.

5. استبقاء قوة العمل والعمل على تعزيزها.

كما أن التدريب ينتج عنه العديد من الفوائد على الفرد والمنظمة نذكر منها:[2]

1.زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات وتقليل الإسراف والضياع في مواد العمل وناتج الأداء، والتوفير في وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال.

2.يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر والانقطاع عن العمل وتخفيض نسبة الأخطاء والشكاوى والمنازعات.

3.يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل وسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.

4.يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه.

---

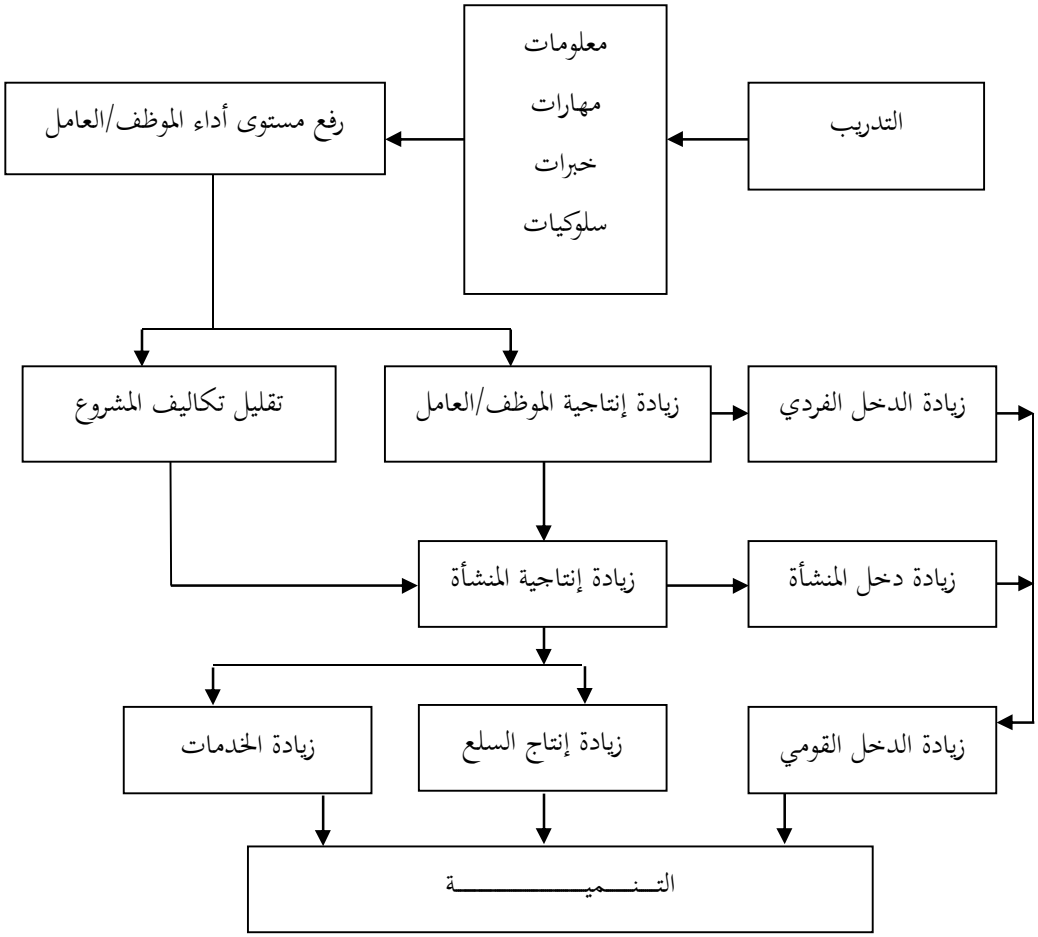
[1] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

[2] مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 238-239.

5.يخلق التدريب الشعور بالرضا عن العمل لدى الأفراد.

فالتدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار، والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثمار، وليس استهلاكا، ويوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية:[1]

الشكل (2-1): أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة-**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 247.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 246.

ثالثا: أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب المتاحة أمام المنظمة، وقد يرجع هذا التعدد إلى تنوع الوظائف داخل أي منظمة، فالبعض منها وظائف إدارية، والبعض الآخر وظائف فنية أو وظائف متخصصة، وقد يرجع أيضا هذا التعدد إلى تنوع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوب أن يتعلمها ويكتسبها العاملين بالمنظمة، وبالتالي على كل منظمة أن تحدد أنواع التدريب التي تفضلها وترغب في تقديمها للعاملين، ويمكن تقسيم هذه الأنواع، وفقا لمكان تقديم التدريب، ووفقا التخصص، كما يلي:

1.التدريب وفقا لمكان التدريب:

يمكن تصنيف التدريب وفقا لمكان التدريب إلى مجموعتين؛ هما:

المجموعة الأولى: التدريب داخل موقع العمل[1]:

وفقا لهذا التدريب يتم إعداد وتصميم البرامج التدريبية داخل مكان أو موقع العمل بالمنظمة، وفيما يلي يمكن استعراض أشكال التدريب المتعلقة بهذا النوع:

أ. التدريب أثناء العمل:

هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف المتدرب من الرئيس أو المدير المباشر أو أحد العاملين القدامى ذوي الخبرة والموثوق في أدائهم. ويتم عن طريق أن يتلقى المتدرب تعليمات وإرشادات مكتوبة من رئيسه المباشر توضح كيفية أداء العمل وعليه اتباعها وتطبيقها. وتكون مهمة المدرب شرح هذه التعليمات والإرشادات والإشراف على تنفيذها ويقوم المدرب بمتابعة أداء المتدرب ويوضح له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل، كما يقوم بتوجيهه في حالةو جود أي أخطاء في التنفيذ حتى يتقن العمل المطلوب منه.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

- يتم التدريب في مكان العمل نفسه، وبالتالي يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها في أثناء العمل، بمعنى تشابه ظروف التدريب مع ظروف العمل؛ وسهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع العملي.
- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب؛ كي يرتفع بمهاراته.
- يؤدي هذا التدريب إلى خفض تكاليف التدريب، حيث أنه لا يتطلب تخصيص مكان للتدريب كما أنه لا يحتاج إلى أدوات وتجهيزات معينة مثل توفير أدوات أو أجهزة خاصة.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- أنه قد يقع المتدرب في أخطاء قد تؤثر سلبيا على إنتاجية المنظمة.

[1] علياء جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 231-233.

- تعرض المتدرب للضغوط الموجودة في العمل ومتطلباته، مما قد يؤثر على تدريبه.

- يحتاج إلى وقت طويل وقد يعطل الإنتاج.

ب. التغيير الدوري للعمل:

وفقا له يتعلم الفرد عددا من الوظائف المختلفة داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال تنقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل القسم أو الإدارة، ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالا يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في كل وظيفة من هذه الوظائف كافيه لإكسابه خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة تساعده في حل مشاكل العمل ذلك لأن الفرد يعمل في مجالات متعددة في المنظمة.

ومن مزايا هذ الأسلوب:

-تحقيق المرونة في القسم أو الإدارة، مثلا : عند تغيب أحد الأفراد، فإن فرد آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلا منه.

-لا يتطلب تسهيلات وتجهيزات معينة.

-يؤدي المتدرب عمل منتج أثناء العملية التعليمية.

-يتدرب الفرد على الوظيفة بشكل عملي.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- عادة ما يكلف المتدرب بأداء المهام البسيطة في كل وظيفة ينتقل إليها بالقسم أو الإدارة وهذا ما يؤدي إلى احتمال عدم معرفته وفهمه لتفاصيل مهام وواجبات كل وظيفة والمشاكل المرتبطة بها وكيفية حلها.

- هناك ميل لترك المتدرب فترة أطول من اللازم في كل وظيفة.

المجموعة الثانية: التدريب خارج موقع العمل[1]:

هو أكثر أنواع التدريب انتشارا وتلجأ المنظمة إلى اتباع هذا النوع من التدريب في حالة عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخلها وذلك من أجل ضمان أداء مهمة التدريب على أكمل وجه وبالتالي تقوم بإرسال موظفيها للتدريب خارج مكان عملهم، حيث يتم تدريبهم في مراكز للتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المتخصصة، وهو وسيلة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكبر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه، ويصلح هذا النوع من التدريب لتقديم معلومات، حقائق، مفاهيم، مبادئ، نظريات، ويصلح أيضا للتدريب المتعلق بتعريف الفرد بالعمل، أو برامج التدريب المهني أو برامج الأمن والسلامة المهنية.

[1] علياء جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-234.

ومن مزايا التدريب خارج موقع العمل:

-لا يترتب عليه أي تباطؤ أو تعطيل في العملية الإنتاجية.

-شعور المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن آرائه وأفكاره.

-الإشراف والمتابعة غالبا ما تكون أفضل من التدريب داخل موقع العمل.

-تفرغ المتدرب لتلقي التدريب أثناء الأوقات المخصصة للتدريب دون التعرض لضغوط العمل ومتطلباته.

ومن عيوب هذا النوع من التدريب:

- ارتفاع تكلفته، إذ أنه يحتاج إلى معدات وأجهزة معينة ومساحات مخصصة.

- يحتاج إلى متخصصين على درجة كبيرة من المهارة والكفاءة، مما يؤدي أيضا لارتفاع تكلفته.

2. التدريب وفقا لتخصص:

ينقسم التدريب حسب التخصص إلى: تدريب نوعي، مهاري، متخصص، وظيفي، ومتعلق بالأنشطة، وإدارة، ولكل نوع مزاياه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-1): أنواع التدريب من حيث التخصص

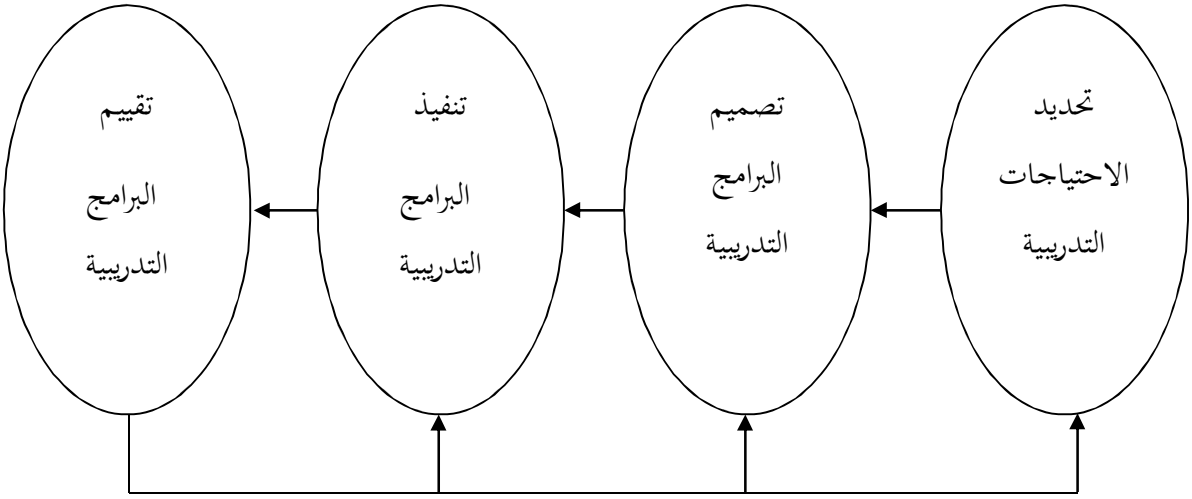
نوع التدريب	المزايا والآثار المترتبة على التدريب
نوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير، يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدربين على درجة عالية من التخصص.	- يوفر إصلاحات للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد كما يعود بالفائدة على المؤسسة. - يوصل فلسفة للتحسين العملي المستمر.
مهاري: المحاسبات المالية، والتفكير الخلاق، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، والمكاتبات، ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات والمقابلات، والبيع وغيرها سواء أكان ذلك خارجيا أم داخليا.	- يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب. - معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور. - يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعليةو الحفاظ عليها.
وظيفي: التعليم في مجالات التسويق والتخطيط، وإدارة المبيعات، والمشتريات وإدارة الموارد البشرية، وغيرها خارجيا وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.	- يؤدي التدريب الوظيفي في أغلب الأحيان إلى أداء أحسن وإلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة. - يتحتم ربطه بتعيينات العاملين. - عادة ما تتجاهل المؤسسة مثل هدا النوع من التدريب عن خطأ ويتمنون الأفضل.
متعلق بالأنشطة: مناهج من نوعية المهارات الخاصة: يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة.	- توفر وسائل فاعلة لترابط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل. - ضرورة التنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرة واتصالا بالعمل.
إدارة: توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل: الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة سواء أكان ذلك خارجيا أو داخليا.	- يتعرف المديرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقية ويعملون على حلها وتأسيس قيم جديدة. - تكون الاستفادة للطرفين في حالة احتفاظ الدارسين بالتزامهم.

المصدر: صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة، عمان، 2010، ص ص 24-26.

المطلب الثاني: مراحل إدارة العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بأربع مراحل رئيسية، وسيتم في هذا المطلب شرح مراحل العملية التدريبية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-2): مراحل إدارة العملية التدر يبية



المصدر: عبد الكريم أحمد جميل، **إدارة الموارد البشرية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 180.

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لاعتماد كافة العناصر الأخرى عليها، وتعرف الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسبا ولائقا لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعليا في الموظف الذي يشغلها[1]، فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى[2]، وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، وأيضا السلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف بين

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 239.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه[1]، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:[2]

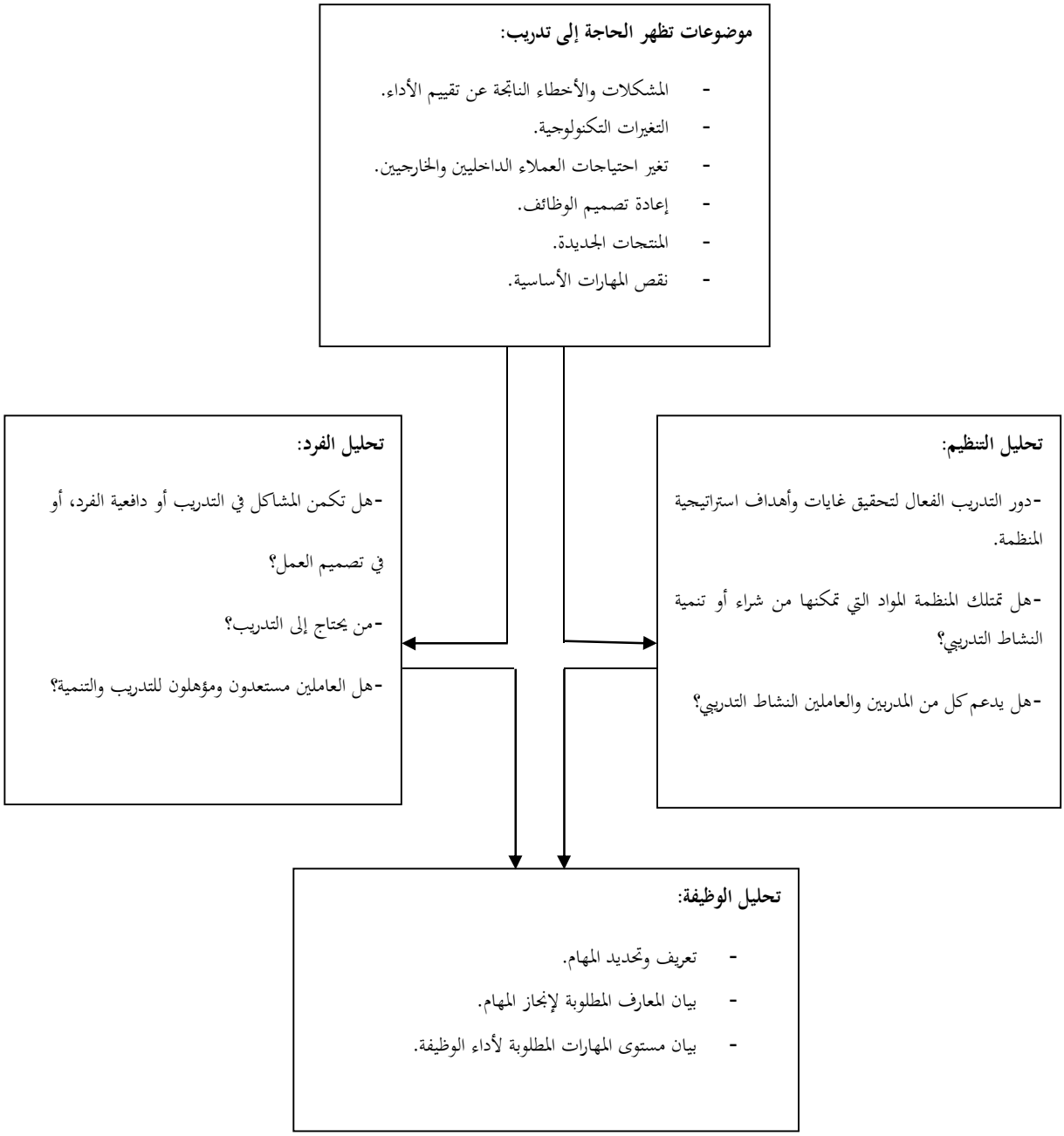
1. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية، وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.
2. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.
3. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
4. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ويتم تقدير الاحتياجات التدريبية بناءا على ثلاث محاور رئيسية يوضحها الشكل التالي:

[1] منال أحمد البارودي، رضوان محمود عبد الفتاح، **تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 20.

[2] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص ص 57- 58.

الشكل (2-3): المحاور الرئيسية لتقدير الاحتياجات التدريبية.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 150.

حيث تكون هذه الاحتياجات شاملة لكل مستويات الإدارة على النحو التالي:[1]

1. **احتياجات التدريب على مستوى المنظمة:** والمقصود بتقدير احتياجات التدريب على مستوى المنظمة هو تحديد مراكز الضعف في الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، إلى جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لكل وحدة إدارية ومجالاتها، ومدى مناسبة الموارد للنشاط التدريبي، ودعم المديرين والزملاء للأنشطة التدريبية.
2. **احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة:** ونعني به تقدير الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات والمعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة الخاصة بمهنة أو وظيفة معينة، ولذا يصبح من الضروري تحليل الوظيفة أو المهنة إلى عناصرها الأولية وتحديد المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة التي تتكون منها هذه الوظيفة بغرض عرض صورة واضحة عن مستوى أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار.
3. **احتياجات التدريب على مستوى الأفراد:** ويشير إلى دراسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز المهام الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء من التدريب.

وتحديد الاحتياجات التدريبية هي محصلة ونتيجة مجهود وتعاون عدد من الأفراد على النحو التالي:[2]

1. الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدرى بجزئيات عمله، وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.
2. المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى، كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.
3. اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص تقع هذه العملية ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.
4. مستشار أو خبير تدريب خارجي، ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

ونشير هنا أن هذه الجهود لا تكتمل إلا بتأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية خصوصا وبالتدريب عموما.

وهناك عدة وسائل وأدوات يكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل منها مزاياها وعيوبها، يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-151.
[2] عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص ص 182-183.

الجدول (2-2): وسائل وأدوات تقييم الاحتياجات التدريبية.

الوسيلة	المزايا	العيوب
الملاحظة المباشرة	- تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي. - اختيار غير مكلف . - تلقي الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء. - يمكن استخدام قوائم مرجعية للملاحظة الموجهة.	- تستهلك وقتا كبيرا. - تشعر الذين تحت الملاحظة بعدم الارتياح. - تؤدي بأولئك الذين تحت الملاحظة بالقيام بأداء معين لمعرفتهم بأنهم تحت الملاحظة. -يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة.
عقد لقاءات فردية مع الأفراد المعنيين أو مع بعض أعضاء الجمهور المستهدف	- تعطي الفرصة للاستكشاف وطرح أسئلة. - غير مخطط لها للوصول لبيانات أو أفكار معينة. - يمكن أن تؤدي للحصول على معلومات لم تتوقع.	- تستهلك وقتا كبيرا. - تعتمد على توفر الوقت لدى من يجري معهم المقابلات واستعدادهم لإعطاء المعلومات.
بحوث ميدانية يستخدم فيها نماذج الاستبيان واستفتاء الرأي	- محددة الهيكل وبالتالي تعطي بيانات مماثلة للتحليل. - تعطي إجابات يسهل وضعها في صورة جداول وتحليلها. - يمكن أن تضم عدد كبير من المشاركين قد لا يمكن عقد مقابلات معهم أو ملاحظتهم جميعا.	- في بعض الأحيان تكون الاستبيانات صعبة الفهم وقد تحتوي على بنود غير واضحة تؤدي إلى سوء فهم المشارك. - أحيانا تكون صعبة التجميع من المشاركين.
الاختبارات	- تعطي معلومات دقيقة خاصة بمستوى محدد من المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات لدى المشاركين المستهدفين.	- قد يؤدي إلى شعور المجيبين على الاختبار بعدم الارتياح ويحولهم ضد التدريب.
مراجعة الوثائق	- تعطي صورة للأداء الحالي من خلال وثائق ومصادر مختلفة. - ذات أهمية كبيرة للقائم بالتقييم والتحليل إذا ما كان غير متواجد في نفس المكان المراد عمل تقييم له أو لتحسين الأداء فيه.	- قد لا تتوافر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها. - قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة محدودة وغير سليمة للأداء الحالي.
تحليل عمل وإنتاج الفئات المستهدفة	- تعطي بيانات عملية خاصة بالمخرجات والأداء.	- قد يتم إعطاء نماذج نمطية تعطي صورة أعلى للأداء عن الأداء الحقيقي.

المصدر: صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

إن الهدف من هاته الوسائل هو تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي يتم على ضوئها تصميم البرامج التدريبية اللازمة لمجابهة هاته الاحتياجات.

ثانيا: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم التخطيط للبرامج التدريبية وذلك بفهم واستيعاب الاحتياجات التدريبية وبلورتها في صور أهداف مباشرة[1]، ويعبر عن الأهداف التدريبية بأنها النتائج التي يجب أن يصل إليها المتدرب من الناحية المعرفية، والمهارية والاتجاهية[2]، ونشير هنا أن عملية التخطيط للبرامج التدريبية يجب أن تكون جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفيةمع بعضها البعض وتحقق بالتالي الاستراتيجية الكلية للمنظمة ورؤيتها ور سالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إليها[3].

ويجب أن تصاغ الأهداف التدريبية في شكل سلوكي-إجرائي يمكن قياسه-حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدرب القيام بها كدليل على نتائج التدريب، مما يساعد على:[4]

1.اختيار محتويات المواد التدريبية وتصميمها بشكل يتناسب مع السلوك المراد تكوينه.

2.اختيار المساعدات التدريبية (لوحة، مجسم، فيلم...).

3.تحديد ما هو مطلوب من المتدرب بدقة في نهاية المرحلة التدريبية.

4.المساعدة في اختيار وسائل وطرق التقويم المناسبة.

5. المساهمة إلى حد كبير في وضع شروط القبول للبرنامج التدريبي.

وفي ضوء تحديد أهداف البرامج التدريبية، يتم تصميم البرنامج أو البرامج التدريبية المناسبة للهدف المراد الوصول إليه، والبرنامج التدريبي عبارة عن خطة تتضمن بشكل رئيسي مجموعة من الأهداف التدريبية المختارة وطرق التدريب والوسائل المساعدة التي يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف[5]، فهو يحتوي على النظريات والمبادئ والحقائق، والمفاهيم والمصطلحات التي نريد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية، ومن هنا نقول أن تصميم البرامج

[1] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 183.

[2] بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 178.

[3] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 239.

[4] بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-179.

[5] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبقذ كره، ص 193.

التدريبية هي تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامجومنهج يحتوي على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات لموضو ع معين[1]، ومن العناصر المطلوبة في تصميم البرنامج التدريبي هي:[2]

1.أن يتم تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل واضح ويؤخذ من الخطة الأساسية ليكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله.

2.وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل آخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ، ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة.

3. تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج مع مراعاة عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم مع وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد.

4.تحديد الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التدريبي، حيث يتم تحويل الأهداف التفصيلية إلى أنشطة ثم تحويل الأنشطة إلى عناوين موضوعية بحيث يتم تغطية كل نشاط بأداء موضوعي مناظر لاحتياجاته، ويتم تحديد زمن ومحتوى كل موضوع بما يتفق مع مستويات المتدربين والإطار الزمني المحدد للبرنامج بشكل عام.

5.اختيار وتحديد المدربين، حيث يعتبر المدرب العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب.

6.تحديد أساليب التدريب، وذلك بالاستناد إلى السياق العام للموضوعات التفصيلية التي يقوم عليها البرنامج التدريبي، وتكون متنوعة حسب التنوع في نوعيات المتدربين ومستوياتهم وبحسب المعارف والمهارات، وغيرها من الأهداف المطلوب تحقيقها.

7.تحديد الأدوات والمعدات السمعية والبصرية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية كجهاز العرض، والجهاز المرئي، والحاسوب...

8.تحديد أساليب التقييم ونماذجه، وذلك لتقييم العملية التدريبية بجميع أطرافهاوبخاصة المتدربين، و المادة التدريبية والمدربين والبرنامج التدريبي بجميع تفاصيله قدر الإمكان.

فتصميم البرامج التدريبية يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي، ثم تحديد أساليب التدريب، والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المدربينوأخير ا وضع أساليب لتقييم البرامج التدريبية ومتابعتها.

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[2] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص ص 194-199.

ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المنظمة بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، حيث بتم فيها الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكان وزمان انعقاده وتحديد أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم وأماكن عملهم وتحديد أسماء المدربين في البرنامج التدريبي والتأكد من أن كافة المراسلات الخاصة بالإعلان عن البر نامج التدريبي قد تم إرسالها إلى المعنيين، والبدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المدربين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني[1]، فهي مرحلة مهمة يتضح فيها حسن وكفاءة التخطيط، لذا على إدارة البرنامج التدريبي أ تراعي أمورا وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج التدريبي وهي:[2]

1.توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- ✓ موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- ✓ توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- ✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2.المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ✓ اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.
- ✓ تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- ✓ تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3.تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ✓ استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.
- ✓ إجراءات الطباعة والتجليد.
- ✓ إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240.

[2] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-**، الشروق، عمان، 2005، ص 248.

4.مايتعلق بالمتدربين:

- ✓ التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- ✓ إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

5.مايتعلق بالمدربين:

- ✓ الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد في البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
- ✓ تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- ✓ دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

6.افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- ✓ افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- ✓ التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- ✓ عمل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

7.إرشادات متعلقة بسير البرنامج: والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها:

- ✓ الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- ✓ الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملية وذات معنى للمشاركين.
- ✓ المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد.
- ✓ التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج.
- ✓ توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامي.

وهنا نشير أنه "يمكن استخدام العديد من أساليب التدريب مع الأخذ بعين الاعتبار مدى مناسبة كل أسلوب للمحتوى التدريبي بحيث يستخدم أكثر الأساليب فاعلية وتحقيق الغرض المنشود، فقد تجد العديد من الأساليب يمكن أن تستخدم لإيصال المعلومة ولكن يوجد هناك أسلوباميزا وأكثر كفاءة ودقة في توصيل المعلومة وهذه من الأمور المهمة التي يجب أن يراعيها المدرب في اختياره لأساليب المتدربين، هناك العديد من المعايير لاختيار طرق التدريب مثل نوعية المتدربين وعددهم

وقدرات وكفاءة المدربين على تنفيذ البرنامج التدريبي وأهداف التدريب ومهام التدريب النظرية والعملية ومدة البرنامج التدريبي ونوعية الأدوات والوسائل المستخدمة ومناسبتها وميزانية التدريب ومواعيده ومدى مناسبة الأساليب التدريبية لحاجات المتدربين"[1]، كما أن "الأهداف السلوكية التدريبية تحتم اللجوء إلى طريقة أو طرق بذاتها دون غيرها"[2]، وفيما يلي عرض أهم الطرق والأساليب التدريبية والأكثر شيوعا:

1.أسلوب المحاضرة: إن المحاضرة هي مفاعلة بين طرفين، والمفاعلة تتطلب التجاوب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول و هو المحاضر وهو المتكلم، فالطرف الثاني هو المتلقين، وهم المنصتون، أي تفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات واستقاء المعلومات، وفهمها وتمثيلها فيما بعد سلوكيا، ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات، مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر، وتمكنه من مادته، وحجم المتدربين، فكلما قل العدد كانت المحاضرة أفضل وعنصر الوقت كلما قل تلاشى الملل، ونوعية المادة التدريبية، فكلما اعتمدت على معلومات يمكن استيعابها عن طريق الملتقى المباشر فالمحاضرة فعالة، فالمحاضرة هي لقاء مباشر بين المحاضر والمتدربين، وتتميز المحاضرة بقلة تكاليفها وسهولة الإعداد والتنفيذ، ويتطلب نجاح المحاضرةالتعر ف على المتدربين، من حيث مستوياتهم التعليمية والوظيفية والتدريبية، حتى يتم تحليل الهدف العام للتدريب، والأهاف السلو كية، وإحداث عملية توفيقية بين المادة التدريبية والأهداف والمتدربين، وأن يتوفر في المحاضر الأسلوب الشيقوالجذاب، والتو افق الصوتي والحركي، مع الوضوح التام للمحتوى، والتسلسل والترابط المنطقي، وأن تغطي المحاضرة احتياجات ورغبات المتدربين.[3]

2.أسلوب المحاكاة: إن المحاكاة هي تمثيل موقف يشبه الحياة الواقعية، داخل قاعة التدريب ويعكس واقعا للوظيفة، و هي تختبر قدرة المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها، ويمكن لأسلوب المحاكاة أن يأخذ أشكالا متعددة، كلعب الأدوار، والألعاب التدريبية والتمثيل الدرامي لبعض المواقف، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح للمتدربين ممارسة المهارات في جو مريح يتيح لهم ارتكاب الأخطاء خارج نطاق العمل بدلا من ارتكابها أثناء أداء الوظيفة، وليكون أسلوب المحاكاة أكثر فائدة لابد من مراعاة المبادئ التالية:[4]

- أن يكون للتمرين أهداف واضحة محددة.
- أن يكون التمرين واقعيا بحيث يمكن تطبيقه فيما مكان العمل.
- أن توجه صعو بة التمارين وتعقيدها نحو مستوى مهارات المشاركين.

[1] صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 129.
[2] بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 188.
[3] بشار يزيد الوليد، نفس المرجع السابق، ص ص 188-189.
[4] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

- توفير وقت كاف للتعقيب على المشاركين وإعطائهم تغذية راجعة.

ونشير أن أسلوب المحاكاة يصلح مع الذين يعملون في مجالات تحتاج إلى التفاعل المباشر مع الغير، وهم عادة العملاء، مثل موظفي البيع، موظفي العلاقات العامة، وموظفي الموارد البشرية الذي يتفاعلون مع الموظفين في المقابلات، ومقدمي الخدمات، وتتيح هذه الطريقة المشاهدة الحية للمتدربين، لكيفية التصرفات الإنسانية في الحالات التي أعدت إليها هذه التمثيلية، وتوفر لهم فعاليات النقد والتحليل وإبداء الرأي.[1]

3.أسلوب دراسة الحالة: تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين في مجالات العمل الوظيفية الواقعي، ويتطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما وتحليلا، ونقدا وتقديم الحلول الناجحة، وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية، من الوسطىوما فوقها، حيث تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرار، وتوفر هذه الطريقة كمزايا-جوانب تطبيقية واقعية-عندما تعكس الحالة الواقع تماما، وتساعد على تفعيل عملية صنع واتخاذ القرارات للمتدربين، حيث أن القرارات سمة أساسية للإداري، وللتعامل الجيد مع الحالة لابد من اتباع ما يلي:[2]

- تحديد المشكلة أو الموضوع الرئيسي، والتعريف الجديد لهما.
- تحدي العناصر الرئيسية للمشكلة أو الموضوع.
- تحليل كل عنصر من هذه العناصر تحليلا دقيق، واستنتاج الأدلة التي تدعم هذا التحليل.
- الوصول إلى قرار واضح محدد، لكل عنصر من عناصر الموضوع أو المشكلة، ثم استخدام القرارات الفرعية، في تكوين القرار الشامل.

ويمكن توضيح باقي الأساليب التدريبية من خلال توضيح مزايا وعيوب كل أسلوب، من خلال الجدول التالي:[3]

[1] بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 190.

[2] بشار يزيد الوليد، نفس المرجع السابق، ص ص 191-192.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية-تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية-**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص ص 59 – 63.

الجدول (2-3): أساليب ووسائل التدريب.

الأسلوب	المميزات		العيوب	
تمثيل الأدوار Role Play	1	يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	1	يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة.
	2	أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.	2	يتطلب تمثيل الأدوار وقتا أطول.
	3	إثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الممثل يما يساعد على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم	3	قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوات وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عم المشكلة الحقيقية المطروحة.
	4	يمكن للمدرب الاستعانة بالمساعدات السمع بصرية في تصوير وتسجيل العمل وإعادة عرضه على المتدربين في جلسة المناقشة.	4	قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.
المباريات الإدارية Management games	1	الواقعية في التدريب.	1	ذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة.
	2	وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل.	2	يحتاج إلى وقت طويل نسبيا.
	3	تدريب المتدربين على العمل الفريقي.	3	يحتاج إلى أعداد كبيرة من المدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعداد والإشراف.
	4	تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية.	4	ارتفاع التكلفة.
	5	التمرس على اتخاذ القرارات عموما والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.	5	طغيان الرغبة في الفوز في المباراة على فرص التعلم.
الزيارات الميدانية Field Visits	1	ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني.	1	تحتاج إلى تحضير جيد ومسبق.
	2	تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات.	2	متاج إلى ترتيبات كثيرة.
	3	تتيح للمتدربين الاستفادة من خيارات وتجارب الأخرين في منظمات مشابهة لمنظماتهم.	3	تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص 61.

وعلى الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بل إن لكل منها المجال الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، فالنجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملا هاما من عوامل نجاح العملية التدريبية.[1]

رابعا: تقييم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية، وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا[2]، ويرى (أرمسترونج) أن تقييم التدريب هو أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات، وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات والملاحظة والتقارير والاختبارات، و بصفة عامة يمكن تحديد أربعة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي:[3]

1. التعلم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.

2.الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.

3. ترشيد العملية التدريبية في المستقبل: حتى يصب التدريب الذي يقدم أكثر كفاءة وفعالية.

4.التطوير: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

و هناك العديد من النماذج المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية نذكر من بينها نموذج (كيرك باتريك)، الذي يعتبر من أشهر النماذج المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية، فقد طور باتريك في نموذجه مفهوما لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها عبر أربع مستويات غاية في الأهمية وهي:[4]

---

[1] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[2] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 240.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

[4] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص ص 258-259.

1.ردالفعل: Reaction

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست من طرف المدربين، مكان التسهيلات المتاحة، طريقة التدريس، المحتويات...الخ، ويعد رد فعل المشاركين عاملا هاما في استمرارية البرامج التدريبية.

2.التعلم: Learning

ويرتبط بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج، وهو أكثر صعوبة من قياس ردو د الأفعال، وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على اختبارات الورقة والقلم ومنحنيات التعلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.

3.السلوك: Behaviour

يستخدم هنا للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل وهنا ليس الضرورة أن أعلى إنجاز بالبرنامج يؤدي دائما إلى تطوير السلوك في العمل بمعزل عن العوامل الأخرى غير البرنامج التدريبي والتي تؤثر على الأداء في محيط العمل، ولذلك فالتقييمات بالسلوك قد تحتو ي على، على مقارنات ما قبل البرنامج وما بعد البرنامج، مقارنات إحصائية.

4.النتائج: Results

تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المؤسسة، ويشمل هذا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج وتحليل التطور الحادث مع ضرورة عزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور أو التحسين.

ومن النماذج المستخدمة أيضا لتقييم البرامج التدريبية (نموذج هامبلين)، حيث حدد هامبلين خمسة مستو يات لتقييم التدريب هي[1]:

1.المستوى الأول: ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجرى هذا التقييم أثناء البرنامج و بعده مباشرة وفي وقت لاحق.

2. المستوى الثاني: التعلم: ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين، ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

3.المستوى الثالث: السلوك الوظيفي: وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي، ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

4. المستوى الرابع: الإدارة والمنظمة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

5. المستوى الخامس: القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها، إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

والجهات التي تتولى عملية تقييم البرنامج التدريبي تشمل: المتدربين أنفسهم، وخاصة بعد انتهاء البرنامج، حيث يقوم كل متدرب بملء استمارة خاصة لإبداء رأيه في البرنامج، وكذلك الجهة المسئولة عن التدريب، وبالطبع الإدارة العليا في المنظمة، فهي الجهة الرئيسية التي تتابع درجة فاعلية وكفاءة التدريب، لكي تضمن أن ما يبذل من جهود، وما يصرف من أموال لا يذهب سدى وإنما تحقق المنظمة من ورائه منافع محددة، وأن تكون عملية التقييم مستمرة ما دامت هناك برامج تدريبية، والأفضل للإدارة أن تعتمد أسلوب المتابعة الميدانية للأفراد الذين أكملوا برنامجا تدريبيا للوقوف على درجة ونوعية التطور الحاصل في طريقة أدائهم، ومقارنة أدائهم بعد التدريب بأدائهم قبله، وكذلك مقارنة أدائهم مع أداء زملائهم الآخرين، الذين لم تتوافر لهم فرصة المشاركة في البرنامج التدريبي.[1]

ومما سبق يمكن القول أن التدريب يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن مراحل مختلفة بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية لمجابهة هاته الاحتياجات، ثم تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها، و الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين مراحله من أجل تحقيق الهدف المنشود من العملية التدريبية.

المطلب الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

أصبح التدريب يحتل مكانة بارزة ومتقدمة في إدارة القوى البشرية في ظل المنافسة الاقتصادية واستحقاقات العولمة وتجلياتها على مختلف المستويات المحلية والدولية، كما أضحى التدريب عنصرا أساسيا في مختلف قطاعات العمل والإنتاج بالقوى العاملة المدربة، بل ويعتبر الوسيلة المثلى لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتطويرها[2]، فالتدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب هي: المعلومات، والقدرات، والمهارات، والاتجاهات، والسلوكيات، والأداء الوظيفي:[3]

- ✓ **المعلومات:** نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة، قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.
- ✓ **القدرات:** فالتدريب يغطي القدرة الفنية، كاستخدام الأدوات المتاحة، وقد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

[2] علي لطف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[3] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- ✓ **المهارات:** التدريب يتضمن المهارات السلوكية، مثل فهم الناس وكيفية إقامة علاقات جيدة معهم، والمهارات الذهنية، كالتفكير الإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص، والمهارات الشخصية، مثل المرونة والقدرة على التغير والتغيير.
- ✓ **الاتجاهات:** التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعملون بها.
- ✓ **السلوك:** فالتدريب يؤدي إلى تغيير سلوك أو تصرفات الأشخاص، بحيث يمكن أن يلاحظ بوضوح أن سلوك الشخص قد أصبح مختلفا مهما كانت درجة هذا الاختلاف وفي اتجاه مرغوب به.
- ✓ **الأداء الوظيفي:** تنعكس كل تأثيرات التدريب على أداء الموظف لعمله، بحيث يصبح قادرا على أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.

فالعملية التدريبية تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:[1]

1.المكون المعرفي: يوفر هذا المكون، الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا ايقاظ وبعث القديم منها، وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.

2.المكون المهاري (الأدائي): إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى تحصيل الكفاءة الفردية والتنظيمية.

3.المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

إن تنمية الجوانب السابقة لدى الفرد ينتج عنه العديد من الفوائد ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:[2]

- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- أن التدريب يكسب المتدرب أفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.
- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.

[1] بشير يزيد الوليد، مرع سبق ذكره، ص 172.

[2] صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.

- زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.

- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.

ولكي يتحقق ما سبق فإن التدريب اللازم لتنمية العنصر البشري يتطلب مقومات أهمها[1]:

- وجود أهداف محددة لعملية التدريب.
- وضع سياسات وقواعد واضحة لعمليات التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس.
- توفر الإمكانات البشرية والفنية والمادية اللازمة للتدريب.
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة للاحتياجات التدريبية المحددة.
- تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منهجي، وذلك من حيث المواد والأساليب والمعينات التدريبية المستخدمة، والزمان والمكان الذي يعقد فيه التدريب.
- اختيار المتدربين والمدربين.
- تحديد طرق وأساليب تقييم فعالية التدريب.
- قياس العائد والتكلفة الخاصة بالعملية التدريبية، وتأثيرها على تنمية العنصر البشري.

وحاليا زاد الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في عملية التدريب، والذي كان نتيجة أسباب كثيرة أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات نشاط ووظيفة التدريب على أداء العاملين في المنظمة ودورهم في تحقيق أهداف وسياسات المنظمة، حيث أن التدريب الاستراتيجي يتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي للتدريب الاستراتيجي هو الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها، ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب مجموعة من الركائز الأساسية نذكر منها:[2]

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

[2] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص ص 231-232.

1.التركيز على أهمية تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: يتواجد في البيئة الخارجية للمنظمة مجموعة من الفرص والتهديدات التي يجب الاعتراف بها والتعامل معها بحيق تبنى استراتيجية التدريب على محاولة استثمار واستغلال الفرص والحد من التهديدات.

2.التركيز على أهمية وجود المنظمات المنافسة: تتنافس المنظمات للحصول على الموارد البشرية الكفؤة عن طريق تقديم الامتيازات والإغراءات لهذه الموارد وبالتالي فإن اتباع استراتيجية وسياسة تدريبية واضحة لتنمية وتطوير مهارات العاملين سيكون له أثر مباشر في عملية استقطاب وبقاء وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة.

3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في المدى البعيد: يجب أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تسعى إليه المنظمة مستقبلا.

4.التركيز على وضع الأهداف التدريبية التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها: يتم ذلك عن طريق وضع إجراءات عمل وأهداف تتميز بالواقعية وقابلية التطبيق والمرونة والوضوح وإمكانية القياس.

5.التركيز على أن تنبثق استراتيجية التدريب من الاستراتيجية العامة للمنظمة: بحيث من الضروري تكاملها وتناغمها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من أجل أن تكون استراتيجية التدريب في المنظمة ذات فاعلية وكفاءة.

ومما سبق يمكن القول أن دور التدريب في تطور التنظيمات ليس أمرا جديدا، رغم هذا يبقى التدريب تكلفة مالية تصرفها ملزمة التنظيمات التي لا تدرك بعد الواقع التنافسي وخطورة نظام اقتصاد السوق عليها وعلى عمالها، وعليه فإنه على المسؤولين في هذه التنظيمات تخطي هذه العقبة والانتقال بالتدريب من الممارسة التقليدية إلى الممارسة الاستراتيجية التي تجعل من التدريب استثمارا، والنهوض بمصلحة التدريب على غرار بقية المصالح الأخرى كالمالية أو التسويق، ويوضح الجدول التالي التدريب الاستراتيجي مقارنة مع التدريب التقليدي في كل أبعاد عملية التدريب:[1]

[1] عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الجدول (2-4): مقارنة بين النظرة التقليدية والنظرة الاستراتيجية للتدريب

البعد	التكوين التقليدي	التكوين الاستراتيجي
الأهداف	تعلم فردي	حاجات التكوين معبر عنها من طرف أفراد وجماعات عمل
المجتمع المعنى	مكون ومتكون	كل أفراد التنظيم بدأ بالمدير إلى طالب التكوين، مرورنا بمسئول مصلحة التكوين
الوظائف ملحة التكوين	استشاري	استشارة وإجرائية: سلطة تقريريةو تنفيذية.
المهام المقصودة	مهمة محددة	التغيير بشكل عام، تطوير السيرة الذاتية وتكوين ذاتي.
التقنيات والوسائل	التكوين في مركز العمل	التكوين خارج المؤسسة، تربصاتو تكوين ذاتي.
المحتوى	يركز على المعارف العامة باستخدام طرق التكوين النظري، وبرامج معدة مسبقا.	يركز على اكتساب المهارات الخاصة ويركز على النظري والتطبيق.
التقييم	يركز على المحتوى البيداغوجي ـهو معد ومطبق من طرف المكون، معتمدا على معايير الوضا ح العام نحو التكوين.	يركز على الأداء في موقع العمل، معد من طرف كل الأطراف المعنية بعملية التكوين، مركزا على النتائج (التعليم وتغير السلوك في موقع العمل).

المصدر: عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المبحث الثالث: ماهية تطوير المسار الوظيفي وأبعاده

يعتبر تطوير المسار الوظيفي أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، التي تعنى بتحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، وفي هذا المبحث نتناول ماهية تطوير المسار الوظيفي، والمدخل الفردي والتنظيمي في عملية المسار الوظيفي، ودور تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية تطوير المسار الوظيفي وأهميته

يشير تطوير المسار الوظيفي إلى مجموعة من البرامج المصممة لتلائم احتياجات الفرد وقدراته وأهدافه المهنية مع الفرص الحالية والمستقبلية في المنظمة، وفي هذا المطلب نتناول ماهية وأهمية تطوير المسار الوظيفي.

أولا: مفهوم تطوير المسار الوظيفي

قبل التطرق لمفهوم تطوير المسار الوظيفي وجب توضيح ماهية المسار الوظيفي، حيث عرف هذا الأخير على أنه[1]: "سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة"، فهو يعبر عن[2]:"التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن "، وكما اختلفت النظرة للمورد البشري عما كانت عليه قبل، فإن ذلك انعكس أيضا على المفاهيم والممارسات المتعلقة به والتي من بينها المسار الوظيفي، وتجلى ذلك من خلال تغير نظرة الفرد لهذا المفهوم، فلم يعد ينحصر المسار الوظيفي في شغل مناصب وظيفية متتالية، بل أصبح الفرد يطمح إلى تدرج وظيفي يتوافق مع قدراته وطموحاته ويلبي رغباته؛

فالعديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضا في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع أمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه[3]، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تدرج الفرد عبر الوظائف سواء عموديا أو أفقيا هو انعكاس لتراكم خبراته ومعارفه ومهاراته كل هذا أوجب تبني ممارسة جديدة لإدارة الموارد البشرية تعنى بتحقيق التوافق بين المتطلبات التنظيميةوالمتطلبات الفر دية، وهي عملية تطوير المسار الوظيفي.

يعنى تطوير المسار الوظيفيبتحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخر ى[4]، من خلال التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[2] بوزورين فيروز، **تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد4 ، ديسمبر 2018، الجزائر، ص 55.

[3] جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 354.

[4] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 374.

رأسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته[1]، فهو عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها، برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها، حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ماهي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المنظمة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها، وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها[2].

ومما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي: تطوير المسار الوظيفي هو عملية مشتركة بين الفرد والمؤسسة، الهدف منها خلق التوافق بين قدرات و طموحات ومهارات الفرد وبين متطلبات الوظيفة، بما يتوافق مع إمكانيات واحتياجات المؤسسة ومتطلبات السوق، من خلال جهود منظمة ومخطط لها من طرف الفرد وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

ثانيا: أهمية تطوير المسار الوظيفي

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الإفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى،و هناك أسباب عديدة تشجع القيام بتطوير المسار الوظيفي ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:[3]

1.تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتطوير المسار الوظيفي بما يوفره من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يساعد على تحقيق الهدفين معا.

2.تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتطوير المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضر من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد، وتشجعهم على ذلك.

3. التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.

4.تقليل تكلفة العمالة: المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تطوير المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تطوير المسار الوظيفي كبيرا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الانفاق، وفي

[1] زاهد محمد ديري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 141.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 547.

[3] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 377.

منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.

ويمكن تبيان أهمية تطوير المسار الوظيفي بصورة أوضح وأدق من خلال استعراض الفوائد التي يمكن أن يجنيها العاملون ومؤسساتهم من عملية تطوير المسار الوظيفي، ويمكن توضيحالفوائد التي تتحقق للعاملين كالتالي:[1]

1.القدرة على بناء وتنمية مسارهم الوظيفي أو إجراء التعديلات المناسبة عليه.

2.زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

3.تحسين عملية الاتصال فيما بين العاملين ومديرهم.

4.زيادة القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف.

5.حصول الأفراد على التغذية المرتدة الصادقة على أدائهم.

6.تنمية معارف الأفراد وتزويدهم بالمعلومات المتكاملة عن المنظمة والاتجاهات المستقبلية لأنشطتها.

7.تنمية الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

وتبرز أهمية تطوير المسار الوظيفي في المنظمة في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، ومنها:[2]

1.ضمان توفير الكفاءات المميزة: يمثل تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة امتدادا لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وبالتالي فالتخطيط الجيد لكل من هاتين الوظيفتين يضمن توفير الكفاءات المتميزة في المستقبل، فمن ناحية، سوف يساعد ذلك في تحقيق طموحات العاملين وآمالهم وأهدافهم الوظيفية من خلال إتاحة الفرصة للأكفاء للتقدم الوظيفي، ومن ناحية أخرى، وجود هذه الخطط سيقلل من معدلات دوران العاملين، خاصة الماهرين، ومعدلات الغياب، وهذا سيضمن توفير وبقاء الكفاءات المناسبة التي تحتاج إليها المنظمات.

2. زياد قدرة المنظمة على جذب واستقطاب العمالة والحفاظ عليها: العمالة المؤهلة وذات الخبرات والمهارات العالية تتسم بالندرة، وتزداد المنافسة بين المنظمات وبعضها البعض لجذب هذه النوعية المميزة من العمالة، ومن الطبيعي أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تهتم بتحقيق الطموحات والآمال الوظيفية للعاملين بها وضمان مستقبلهم الوظيفي، من خلال توفير خطط لتطوير المسار الوظيفي، أما بالنسبة للذين يعملون داخل المنظمة فوجود خطة لتطوير المسار الوظيفي يزيد من الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[2] علياء جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 303-304.

3.تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة الوظيفية: وجود تطوير للمسار الوظيفي يساعد في تحقيق الرضا لكل العاملين داخل المنظمة خاصة العاملين الجدد الذين لديهم رغبة في الاطمئنان على مسارهم الوظيفي، كذلك يساعد تطوير المسار الوظيفي على توفير فرص وظيفية عادلة لجميع العاملين، الأمر الذي يترتب عليه تقليل الصراعات بين العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتكوينهم انطباعات إيجابية عنها.

4.تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك العاملون أن المنظمة التي يعملون بها تعطي اهتمام كبير لتطوير وتنمية مسارهم ومستقبلهم الوظيفي، فإنهم سيصبحون أداة جيدة للترويج والإعلان عن المنظمة، الامر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة وجعلها مكانا لجذب العاملين المهرة.

5.تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا: إن تطوير المسارات الوظيفية يضمن توفير فرص عمل تتوافق مع خصائص العاملين في كل المستويات التنظيمية، وتتوافق أيضا مع متطلبات واحتياجات المنظمة من العمالة، وهذا سيضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، مما يعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة من فرص النمو، ويعمل أيضا على تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لزيادة الإنتاجية والربحية.

إن لعملية تطوير المسار الوظيفي عوائد على الفرد والمنظمة، فهي تساهم في تحقيق طموح الأفراد في تطوير مساراتهم الوظيفية من جهة، ومن جهة أخرى تساهم في توفير الكفاءات اللازمة للمنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد عملية تطوير المسار الوظيفي

إن تطوير المسار الوظيفي هو مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، ولكل منهما دوره، حيث يتمثل دور الأفراد في تخطيط لمستقبلهم الوظيفي تلبية لاحتياجاتهم وتطلعاتهم، ويقع على عاتق المؤسسة إدارة المسار الوظيفي، من خلال دعم عملية التخطيط وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لخلق التوافق بين رغباتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات الوظيفية للمنظمة، وفي هذا المطلب نتناول هذين البعدين: تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي.

أولا: تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، والعملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية[1]، فهو عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المنظمة، وذلك من بداية

[1] رضوان محمود عبد الفتاح، **تخطيط المسار الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص 30.

عمله فيها وحتى إحالته على التقاعد[1]، فهو عملية مشتركة بين ثلاث أطراف: الموظف ورئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة لتحقيق الهدف المطلوب منها، وهو التوافق بين ما يطمح له الموظف وما تحتاجه المنظمة من مهارات وقدرات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-5): دور الأطراف المختلفة في أداء وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

إدارة الموارد البشرية (المنظمة)	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
• وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. • تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته. • تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة. • مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم. • ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.	• ملاحظة المرؤوسين للتصرف على مدى التوافق مع وظائفهم. • تقديم النصح والخبرة والمشورة.	• التبصر بالآمال الوظيفية. • التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة. • معرفة الفرق بين 1 و2. • التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.

المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 378.

وسيتم تناول دور كل من الموظف والمنظمة في عملية تخطيط المسار الوظيفي كالتالي:

1.دور الموظف في تخطيط المسار الوظيفي:

إن الدور الأساسي للموظف في تخطيط مساره الوظيفي هو إدراكه لذاته، من خلال إدراكه لخصائص شخصيته وقيمه واتجاهاته وقدراته ولطموحاته وخبراته، ويعد هذا أساسا ضروريا لتحديد أهدافه الشخصية والوظيفية، والموظف هنا إذ يستحضر أهداف مساره الوظيفي، فإنه يقيم ذاته من حيث نقاط قوته وضعفه ليرى مدى إمكانية تحقيقه لأهدافه، ويسعى لتدارك ما قد يتواجد

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 557.

من نقاط ضعف في مهاراته[1]، وبصفة عامة يجب أن يأخذ الموظفون في اعتبارهم عدة نقاط عند التخطيط لمسارهم الوظيفي من بينها:[2]

- الأخذ بزمام المبادرة للتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم من خال التغذية المرتدة من المديرين والزملاء.
- تحديد المرحلة التنموية التالية من مسارهم الوظيفي وبيان متطلباتها.
- إعداد بيان بمجالات وفرص التعلم والعمل واكتسابها بصورة مرتبة تبدأ بالمهم فالأهم.
- التفاعل مع العاملين في مختلف مجموعات العمل داخل وخارج المنظمة لاكتساب مهنية الأداء والوصول إلى مراكز القوة الوظيفية.

ويجدر أن نشير هنا أن حياة الموظف في المنظمة تمر بمراحل متتالية تبدأ من بداية التحاقه بالوظيفة إلى بلوغه سن التقاعد، تسمى بدورة حياة الموظف الوظيفية، والتي لها علاقة مباشرة بتخطيط مساره الوظيفي، حيث يخطط الموظف لمساره الوظيفي بناءا على موقعه في دورة حياته الوظيفية، والهدف من التخطيط لمساره الوظيفي هو التقدم عبر هاته المراحل والتطوير من قدراته ومهاراته بما يحقق له الانتقال من مرحلة إلى التي تليها، وعموما تمر دورة حياة الموظف الوظيفية بأربعة مراحل يمكنتوضيحها كالتالي:

أ.مرحلة الاستكشاف Exploration Stage :[3]

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل، وتتكون من الجوانب التالية:

- **التعلم:** يتعلم الموظف خلال هذه المرحلة مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته، فالتأهيل والتجربة يعلمانه ما يلي:
  - أن يؤدي عدة أعمال.
  - العمل ضمن فريق.
  - كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته.
  - كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور بدلا من سؤال رئيسه وزملائه في العمل.
  - كيف يندمج مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية معهم.
- **مساعدة واعتمادية:** بما أن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء وتطبيق ما يتعلمه، فهو بحاجة إلى عون ومساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه، ليصل إلى مستوى كاف يمكنه من الاعتماد على

[1] زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 148.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

[3] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 559-560.

نفسه في نهايتها، وبالتالي تعتبر المرحلة الاستكشافية بمثابة مرحلة أو طور بناء خبرة أولية لدى الموظفو خلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، ليكون لديه في نهاية المرحلة قدرة الاعتماد على نفسه.

- **متابعة:** بما أن الموظف في هذه المرحلة هو في طور بناء وتعلم ومساعدة، إذا لابد من متابعته بشكل مستمر لتصحيح أخطائه عند ممارسةما يتعلمه أولا بأول، وتوجيهه باستمرار للو جهة الصحيحة.

في نهاية مرحلة الاستكشاف وبعد انتهاء تأهيل الفرد وتجربته وتقييم أداءه، يكون بالإمكان اكتشاف ما لديه وما أصبح يمتلك من مهارات ومعارف، وتحديد قدراته، واهتماماته وتفضيلاته وميوله، حيث في ضوء هذه الاكتشافات يمكن عندئذ تحديد الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي، مع تحديد المساعدات التدريبية والتنموية التي هو بحاجة إليها ليتدرج وينتقل إلى هذه الوظائف ويصل إلى نهاية مساره.

ب. مرحلة التأسيس Establishment Stage:[1]

في المرحلة التأسيسية يجد الأفراد لأنفسهم مكانا في المنظمة، ويشعرون بأهمية دورهم ومساهمتهم واستقلاليتهم، ويتحملون مسؤولية أكبر، ويحققون نجاحا ماليا أفضل، ويبنون الشكل المناسب لحياتهم، ويهتم الأفراد في هذه المرحلة بإظهار دورهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة، ويتعلم الأفراد كيفية التعامل الرسمي وغير الرسمي مع المديرين والزملاء ويكتسبون مهارات بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين ويلعبون دو را مهما في كيفية تحسين أدائهم، وتحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى تطوير السياسات وتنميتها لمساعدة الموظفين على معايشة ظروف العمل ومسايرة مختلف أحداثه ومراعاة التوازن بين حالات العمل الجديدة والحالات السابقة، وفي هذه المرحلة يبدو الأفراد أكثر اهتماما بتخطيط أنشطة مسارهم الوظيفي، ويتضح ذلك من اندماهم مع الآخرين وانتمائهم وولائهم مع التنظيم.

ج. مرحلة النضوج والاستقرار Maintenance Stage:

لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلو لهاته المرحلة، وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو تدهور أداء الفرد، حيث تتوقع الإدارة من الفرد أن يكون مسؤولا ملتزما بمعايير الأداء، وحيث تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكثر من تلك التي كانت في مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم مسؤوليات أكبر، وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون في هذه المرحلة تهيء لهم فرص لإعادة تقييم الذات ولتغيير الوظيفة أو مكان العمل، فهاته المرحلة تمثل وقتا مهما للذين يستمرون في النمو والتطور، حيث يلعبون دور الموظف الأكبر أو المعلم، وتتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكمو التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة، وقدرتهم على نقل معرفتهم للآخرين[2]،

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

[2] زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 152.

وتسعى المنظمة جاهدة في هذه المرحلة إلى المحافظة على العاملين وبقائهم بها، وتنميتهم وتدريبهم باستمرار، وحماية حقوقهم ودعم مهاراتهم[1].

د.مرحلة الانحدار Decline Stage:[2]

بانتهاء مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية وهي مرحلة الانحدار، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، التي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي،ويكو ن الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، ويبدأ الموظف في هذه المرحلة بالتراجع التدريجي عما وصل إليه في مرحلة المحافظة، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة، وفي فترة التراجع يتوجب تخفيف حجم عمل الموظف و مسؤولياته، ويركز على الاستفادة منه في مجال الوظيفة الاستشارية وتقديم النصح والمشورة من خلال خبرته الماضية الطويلة، ويجدر الإشارة على نقطتين مهمتين هنا:

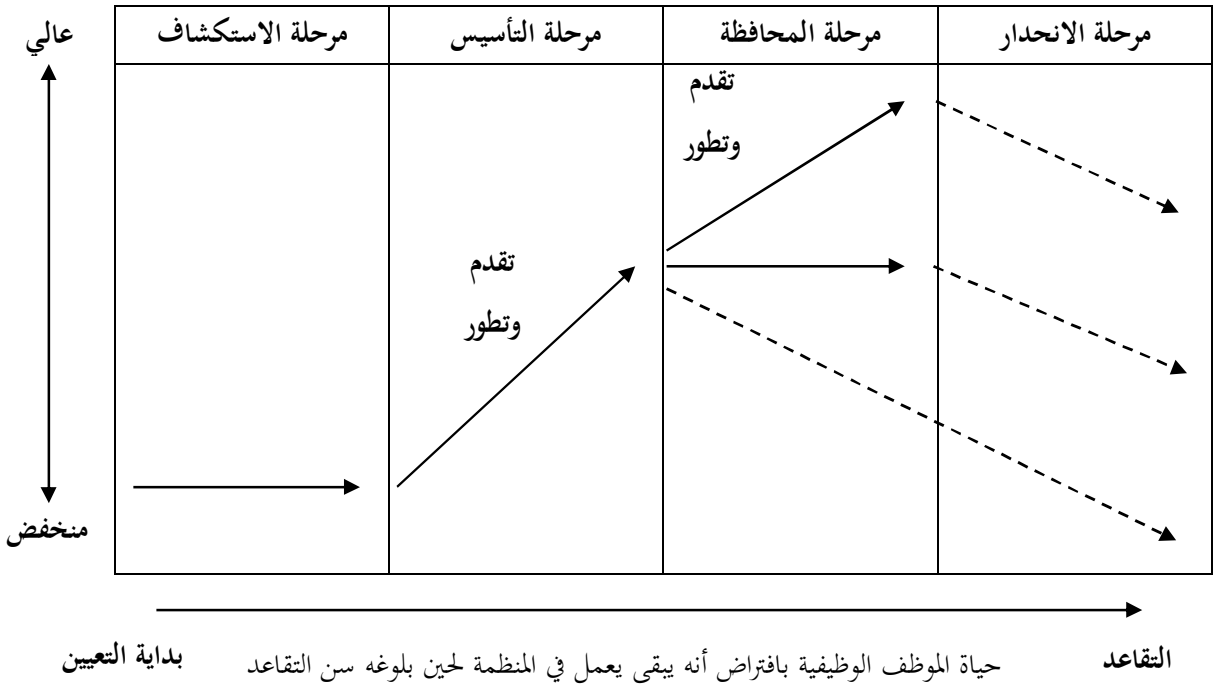
- تختلف بداية مرحلة الانحدار من موظف لآخر حسب إمكاناته وطول مساره والزمن المحتمل لبلوغ نهايته.
- بعض الموظفين قد لا يدخلون مرحلة المحافظة لضعف إمكاناتهم، وبالتالي تبدأ مرحلة الانحدار لديهم في نهاية مرحلة التأسيس.

والشكل التالي يوضح مراحل تنمية المسار الوظيفي وأهم خصائصها:

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 560-561.

الشكل (2-4): دورة حياة الموظف الوظيفية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 561.

من خلال المراحل السابقة نستنتج أهمية تخطيط الفرد لمساره الوظيفي، فالموظف الذي لا ينمي نفسه بشكل دائم ولا ينوع مهاراته ومعارفه ويعتمد على مهارة واحدة، سوف لن يضمن بقاءه في المنظمة مستقبلا عندما تلغى بعض الوظائف فيها أو تستبدل بعضها بوظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع آخر، فسرعة التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية أصبحت تتطلب موارد بشرية تتقن عدة مهارات، لتتمكن من العمل في عدة وظائف في المستقبل، وتكيف نفسها مع هذه التغيرات، فتنمية الذات وتنوع المهارات لدى الموظف تحقق له أمن مستقبله الوظيفي[1].

2.دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي:

تتعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فهي-على ضوء خطتها الاستراتيجية تخطط لمواردها البشرية فتحدد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والأعداد، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها من تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها، ومن خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف تتضمن تحديد القدرات ونقاط القوة والضعف واستشراف الميول كأساس لرسم المسارات والوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم إعداده، ويتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية، فتهيء الوظائف الممكن شغلها، كفرص ضمان المسار الوظيفي

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 562.

للعاملين، وتؤلف بينها وبين تطلعات الموظف في مساره الوظيفي، وتهيئ فرص عمل متكافئة[1]، ويمكن تلخيص مهام المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي في الجوانب التالية:[2]

أ.دراسة إمكانيات الموظفين، وميولهم وتفضيلاتهم، ونتائج تقييم أدائهم، ومقارنتها مع متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات الوظيفية التنظيمية، ثم تحديد الوظائف التي يمكن أن يرقوا أو ينتقلوا إليها، حيث في ضوء هذه الوظائف يرسم مسار المستقبل الوظيفي لكل فرد منهم، وتقوم إدارة الموارد البشرية بإطلاع الموظف على مساره الوظيفي وشرحه ليلم بمتطلباته.

ب. وضع خطة أداء الموظف المستقبلي بالتعاون مع رئيسه المباشر، لتوضيح ما يتوجب القيام به مستقبلا من أجل تحقيق مساره والوصول إلى نهايته.

ج. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلا، من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها.

د. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعل استراتيجية اختيار وتعيين الموظفين في المنظمة، قائمة على أساس ألا يعمل الموظف في تخصص ونوع واحد من الوظائف، بل العمل في عدة وظائف، هذا الأمر يسهل من عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي ويكسبها المرونة ووصول الفرد إلى نهايتها.

وفي هذا الصدد يجب أن تتخذ المنظمات خطوات فعلية نحو زيادة درجة احتواء موظفيها وزيادة خبراتهم في مجال تخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي، ومن أهم بدائل تحقيق ما سبق تنظيم ورشة عمل بصفة دورية في مجال تخطيط المسار الوظيفي، والتي تعد بمثابة إحدى وسائل التعليم المخطط والتي تستهدف تزويد المشاركين بكل ما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي من خلال ممارسة تدريبات تخطيط المسار الوظيفي والمشاركة في جلسات مناقشة المستويات المهارية[3]، كما تعد المنظمة مسؤولة عن توفير التجهيزات، وإمداد العاملين بمختلف الموار المطلوبة لتنمية مسارهم الوظيفي، ومن بينهذه التجهيزات والمو ارد:[4]

أ.إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التي توفر للعاملين ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية التنموية.

ب إعداد الأدلة والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المنظمة بطبع ونشر الأدلة التي تحتوي على سلسلة من التمارين والاختبارات والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

[1] زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 564-565.

[3] جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 357.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

ج.إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للعاملين.

د. الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضي الظروف ذلك أو يرغب أحد العاملين في إجراء عملية التغيير، كالانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية أو العكس.

نستنتج مما سبق أن دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي يتمثل أساسا في مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، من خلال إعداد ورسم المسارات الوظيفية لهم و تحديد متطلبات شغل كل وظيفة ضمن المسار الوظيفي، وحفزهم على تخطيط مساراتهم الوظيفية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، لتحقيق النمو في السلم الوظيفي، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من جهة،و أهداف المنظمة من حيث متطلباتها من المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التغييرات البيئية.

ثانيا: إدارة المسار الوظيفي:

إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار الوظيفي والذي يدخل ضمن سياق مسؤولية المنظمة، وتتمثل في الخطط والأنشطة التي تصنعها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد والمتعلقة بمساره الوظيفي وخطط الموارد البشرية، وتقوم أيضا برسم المسارات الوظيفية للأفراد، وتنشر المعلومات عن كل من المسار الوظيفي و الوظائف الشاغرة لنقل الأفراد إليها أو عن طريق الترقية[1]، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

1.تخطيط الموارد البشرية: يرى (Walker) أن تخطيط الموارد البشرية هي[2]:" عملية إدارية متكاملة تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات"، من أجل ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوبا أدائها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعا أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية، فهو يساعد الفرد على تحديد القدرات والمهارات، ويساعد المنظمة على الاستخدام الأفضل للقوى العاملة بها؛ وتعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية في إدارة المسار الوظيفي وأساس انطلاق برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ويشمل هذا التخطيط على:[3]

- تحديد حجم قوة العمل الموجودة؛
- تحديد الاحتياجات المستقبلية؛
- دراسة الفرق بين الموجود والمطلوب مستقبلا؛

---

[1] عبد العزيز علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية " تميز بلا حدود"**، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص ص 233-234.

[2] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[3] سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011، ص 176.

- وضع خطة لاستقطاب المهارات البشرية لسد الفجوة؛
- الاختيار الدقيق والتعيين؛
- التنمية والتطوير؛
- الحفاظ على تلك المهارات وصيانتها من خلال النقل والترقية، التدريب الخ؛

وبهذا يمكن مقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية بين القوى البشرية.

2.تصميم المسارات الوظيفية: لكي يتم التصميم الجيد للمسارات الوظيفية لابد من توصيف كل الوظائف بالمؤسسة وتوصيف المهارات وخبرات الوظائف المطلوب شغلها مستقبلا، كذا توصيف الوظائف المتدرجة والمتتالية في الاتجاه الوظيفي لكي يتمكن المورد البشري من مقارنة توصيف الوظيفة السابقة والحالية الموجودة بها والوظيفة التالية التي سينتقل لها أو يرقى إليها[1]، وهنا نشير أن هنا ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية التنظيمية: [2]

أ.المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى، عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، أي من نوعية واحدة وتخصص واحد، وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، ولا يمكن للموظف الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، ومما يؤخذ على هذا المسار التقليدي أنه يوصف بالمسار الضيق أو المحدود، مما يفقده المرونة وما يصاحب ذلك من نقص في فرص الترقية المتاحة، في المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام والوظائف التي ممكن أن ينتقل عليها عبر حياته الوظيفية.

ب.المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقى إليها، بل ينتقل بين عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري الواحد، مما يتيح له الترقي بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، وما يميز المسار الشبكي أنه مرن ويعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

[1] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجه سبق ذكره، ص ص 550-551.

ج.مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح العاملين من العمل بالمنظمة بهدف تخفيض وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي و هو مسار الإنجاز، وفقا لهذا المسار لا تعتمد ترقية الموظف على عدد سنوات خدمته في المنظمة، وإنما على نجاحاته وإنجازاته وإبداعاته في العمل الذي يؤديه في الوظيفة الواحدة، أي لا يشترط بقاء الموظف لفترة زمنية معينة في الوظيفة ليرقى لو ظيفة أخرى.[1]

3.الوعي بالوظائف الشاغرة: ويتحقق من خلال:[2]

-الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة مع توضيح الواجبات والمو اصفات والشروط والرواتب والموقع على الهيكل التنظيمي؛

- تقييم الأداء الذي يؤكد توفير معلومات جيدة مرتدة للتطوير والأفضل هو مراكز التقييم، لأنها تخلو من التحيز والوسطية والتعسف؛

- المشورة والدعم المعلوماتي للتطوير من خلال المديرين أثناء المقابلات مع المرؤوسين لمناقشة الأداء والمشر فين أثناء التوجيه والإرشاد في العمل؛

- المحاضرات والندوات كأسلوب جماعي لتنمية الوعي بشكل مباشر؛

- الحلقات الدراسية والتي تعتبر شكلا حرا لتطوير المسار الوظيفي وكذا التعليم والتدريب؛

- إكساب الخبرة العملية من خلال مجموعة من الخبرات المخططة كوسيلة للتعلم واكتساب المعارف والمهارات؛

وكما أوضحنا سابقا فإن تطوير المسار الوظيفي هو عملية مشتركة بين الموظف والمنظمة، فجهود الفرد وحده لتنمية مساره الوظيفي غير كافية، ما لم يرافق ذلك دعم من المنظمة يتمثل أساسا فيما توفره أنشطة إدارة المسار الوظيفي من وضوح في المسارات الوظيفية والإجراءات اللازمة من تدريب وتوجيه لتحقيق التطور في المسار الوظيفي، ومن أهم الخطوات التي يجب اتباعها في سبيل دعم المسار الوظيفي للأفراد من طرف المنظمة ما يلي:[3]

1.القيام بالعديد من الأنشطة التنموية: من الضروري اتاحة الفرصة أمام الفرد لإكمال دراسته، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية المناسبة والتي تمكنه من الترقي خلال مساره الوظيفي وفي نفس الوقت تشبع طموحاته، و تقديم هذه البرامج لا يضمن بالضرورة ترقية الفرد لوظيفة أعلى، ولكنها تضمن وجود فرص متساوية أمام جميع العاملين للترقية.

2.تقييم الأداء بهدف تطوير المسار الوظيفي: إن تقييم الأداء لا يركز فقط على مستوى الأداء في الماضي ولكنه يستهدف تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال التعرف على تفضيلاته الوظيفية وأوجه الضعف التي يحتاج إلى تطويرها ثم وضع خطة رسمية تستهدف تطوير مساره الوظيفي.

---

[1] علياء جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص 307.

[2] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 177.

[3] جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص ص 361-362.

3.نظم شغل الوظائف: وتستهدف هذه النظم بصفة أساسية التأكد من أن الأهداف الوظيفية ومهارات قوة العمل الداخلية تتفق مع متطلبات فرص الترقي، ومن أمثلة عن ذلك أن تنشئ المنظمة مركزا للاستقطاب الداخلي يقوم بعملية الاختيار والتعيين وذلك من خلال:

- يقوم مدير الاختيار والتعيين بالمفاضلة بين مصادر الاختيار الداخلية والخارجية، وغالبا ما تفضل المصادر الداخلية، أو مزيج من المصادر الداخلية والخارجية.

- قيام المدير بإعداد وصف للوظيفة الشاغرة بحيث يتضمن اسم الوظيفة والقسم الذي تنتمي إليه، ووصف للسلطات والمسؤوليات الخاصة بها، وأخيرا ملخص للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن سوف يشغلها.

- الإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة بمركز الاستقطاب الداخلي.

- قيام المدير المسؤول بمركز الاستقطاب بتقييم مهارات ومؤهلات الفرد المتقدم لشغل الوظيفة خلال فترة زمنية من تاريخ تسليم الطلب، ثم يعلن مركز الاستقطاب الداخلي المرشح لشغل الوظيفة بقرار قبوله من عدمه.

وإجمالا يمكن القول أن أهمية إدارة المسار الوظيفي تكمن في ما يلي:[1]

- تزويد العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكانياتهم.

- منحهم فرص القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد إضافة على استخدام المهارات واكتساب مهارات جديدة.

- إعلامهم عن خيارات المسار.

نستنتج مما سبق أن نشاطي التخطيط وإدارة المسار الوظيفي نشاطان متكاملان، لا يحقق أحدهما الهدف منه دون توفر الآخر، فالفرد لا يستطيع التخطيط لتطوير مساره الوظيفي ما لم تكن المنظمة قد قامت بتوضيح المسارات الوظيفية وتوفير الخطط والإجراءات اللازمة لتطوير المسار الوظيفي، كما أن المنظمة لن تحقق الهدف المرجو من إدارة المسارات الوظيفية إن لم تكن هناك الرغبة من موظفيها في تطوير مساراتهم وتنمية مهاراتهم.

[1] صلاح الدين الهيتي، **أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين – دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية -**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، دمشق، 2004، ص40.

المطلب الثالث: دور تطوير المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية

إن تطوير المسار الوظيفي نشاط منظم ورسمي تضعه المؤسسة لأفرادها، لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها[1]، محققة بذلك عددا من الفوائد المتمثلة فيما يلي[2] :

1. تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على العناصر البشرية الماهرة والطموحة والاحتفاظ بها.
2. إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلهم الوظيفي أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.
3. تساعد برامج التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
4. زيادة إشباع حاجات الموظفين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.
5. كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين، ومعدلات التغيب، وهذا ما سينعكس في النهاية على زيادة دافعية الأفراد وعطائهم في العمل، وعلى تقليل تكلفة العمالة.
6. تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل، وتحقيق أهداف المنظمة أيضا عبر تحقيق الإنتاجية والربح، وذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الشخص المناسب، الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا.

كما يضمن تطوير المسار الوظيفي تحقيق الأهداف التالية التي من شأنها تنمية المورد البشري[3] :

1. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.
2. مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم.
3. الحد من إحباط العاملين، حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات وتطلعات تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.
4. تحسين سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة.

ولكي يحقق تطوير المسار الوظيفي أهدافه في تنمية المورد البشري يجب أن يحظى بدعم المنظمة من خلال أنشطتها المذكورة سابقا ضمن عمليتي تخطيط و إدارة المسار الوظيفي.

---

[1] مصطفى محمود أبوبكر، **إدارة الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 200.

[2] بورقبة قويدر، سماعيل عيسى، العيداني إلياس، **إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية**، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد(01)، 2020/03/20، ص ص 15-16.

[3] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 378-379.

المبحث الثالث: ماهية التعلم التنظيمي ومستوياته

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على ضرورة التعلم ونشر المعرفة، نتيجة للتطورات العلمية والمعلوماتية والتكنولوجية، والأخذ بالوسائل والأنشطة المؤدية إلى المعرفة، وفي هذا المبحث نتناول التعلم كأحد الأبعاد المهمة لتنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي ومداخله

نتناول في هذا المطلب ماهية التعلم التنظيمي وأهميته، و توضيح مداخله والتي توضح كيفية حدوث عملية التعلم، وماهية المنظمة المتعلمة وأهم سماتها.

أولا: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته

1.مفهوم التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، وهذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الموارد البشرية بالمؤسسة وتقيم من قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم[1]، و بالتالي فهو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليصبحوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.[2]

ويعرف أيضا على أنه: عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد والمنظمة من خلال التأثير والارتباط المتبادل وبما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد الكفاءة الجماعية.[3]

فالتعلم التنظيمي عبارة عن عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

ويمكن إدراج بعض النقاط الخاصة بالتعلم والتي تعتبر محددا هاما لمفهوم التعلم، حيث يتميز التعلم بسمات تميزه عن باقي الأنشطة كالتدريب مثلا، وهي:[4]

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين-منحى نظمي-**، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 54.

[2] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز، عمان، 2010، ص 86.

[3] Derek Torrington & Laura Hall,"**Human Resource management**", Prentice Hall Europe, Italy, 1998, p 307.

[4] عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- ✓ يندرج التعلم في تطور تاريخي خاص بكل فرد، ويبني على أساسه خبراته السابقة، هذه الخبرات تشكل سلوكه، و تبقى هذه الخبرات تؤثر في كيفية إدراك الفرد لمحيطه وفي طبيعة وكمية المعلومات التي يأخذها منها والكيفية التي يأخذها بها، وبأنماط السلوك الجديدة التي يطورها نتيجة لذلك.
- ✓ يحدث التعلم تغيرات دائمة نسبيا للمعارف والسلوك، فالتعلم لا هو العابر ولا هو الراسخ، ولكنه دائما نسبيا إذ يحتفظ الفرد بالسلوك والمعارف والمعلومات مادامت صالحة وملائمة لظروف المحيط، لكنه يغيرها بمجرد تغير هذه الظروف، فيستبدلها بمعارف وسلوك جديد يتلاءم والظروف الجديدة حتى يضمن التكيف والبقاء.

مما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو اكتساب الفرد في المنظمة لمعارف ومعلومات بشكل تراكمي تبنى على أساسه خبرات الفرد، مما يساهم تحسين قدراته وأدائه.

2. أهمية التعلم التنظيمي:

حدد دنتون Denton مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات بعملية التعلم التنظيمي وتشمل:[1]

- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية.
- زيادة سرعة التغير في البيئة المحيطة بالتنظيمات.
- زيادة الشعور بعدم رضى المديرين و العاملين بالنموذج التقليدي للإدارة، والذي يقوم على إصدار الأوامر و الرقابة المباشرة على الأداء.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة ا لأعمال الدولية.
- ضرورة تعرف المنظمات على احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.

كل هذه العوامل أكدت على ضرورة دعم عملية التعلم التنظيمي في المنظمات، خاصة أن التعلم التنظيمي يساهم في: [2]

- تسيير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية.
- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.
- تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، وجلسات للنقاش و غيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير.

---

[1] فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، 2010، عمان، ص 19.

[2] علي السلمي، **إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 2002، ص231-232.

- خلق جو من الشفافية بين العاملين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتادت أن تكون حكرا على الرؤساء في الإدارة.
- تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير النامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

فعملية التعلم التنظيمي تزيد في فهم وإدراك الفرد لمحيطه، ووظيفته، وما يؤثر على المنظمة، واكتساب معارف وخبرات تساهم في زيادة انسجامه مع محيطه ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: مداخل التعلم

من المتعارف عليه بأن هناك عدة مداخل يمكن الاستعانة بها في تصميم عملية التعلم، فيما يلي شرح ثلاثة منها وهي الأكثر شيوعا واستخداما:[1]

1.مدخل التعلم بالممارسة:

ويسميه بعضهم بمدخل التعلم بوساطة فعل الأشياء، وبموجبه يتم التعلم على نماذج وظروف عمل مصطنعة مماثلة تماما لظروف وواقع العمل الأصلي، حيث بعد الانتهاء من عملية التعلم، يطلب من المتعلم أن يطبق ما تعلمه على النماذج المصطنعة في واقع وبيئة عمله الأصلية، فتعلم قيادة الطائرة لأول مرة أو تعلم قيادة نوع جديد من الطائرات، يتم في غرف خاصة في ظروف مصطنعة تمال ظروف قيادة الطائرة في الواقع، فبوساطة الحاسب الآلي يتعلم الطيارون عملية قيادة الطائرة في الجو، و الإقلاع والهبوط وكأنهم موجودون في طائرة حقيقية، حيث بعد انتهاء عملية تعليمهم، ينقلون إلى ممارسة قيادة الطائرة في الواقع أي في الجو، فيطلب منهم تطبيق ما تعلموه على النماذج في الواقع، يمكن القول إذا أن التعلم في هذه الحالة هو تعلم فعلي ولكن ليس واقعيا أي لا يتم على أرض الواقع، بل يتم على نماذج مصطنعة تماثل الواقع تماما.

2.مدخل التعلم الفعلي الواقعي:

يحدد مضمون المادة التعليمية انطلاقا مما يحدث في الواقع العملي الفعلي، أي أن المادة حقيقة وحدثت أو تحدث في الواقع، حيث يقدم للمتعلمين المتدربين حالات، ومواقف، وقضايا موجودة في الواقع، ويطلب منهم دراستها وإبداء الرأي حولها، حيث بعد الانتهاء من ذلك، نقيم الآراء أو الحلول المتقدمة من قبل المتعلمين لتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة فيها، للاستفادة منها وتجنبها في الواقع إذا ما تعرضوا لمثلها أو ما يشبهها عند ممارستهم لأعمالهم على أرض الواقع ويمكن القول في هذه الحالة، أن التعلم متوافق تماما مع الواقع الفعلي.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 450-451.

3.مدخل سلوك التعلم النموذجي:

يقوم على فكرة أساسية مفادها أن بإمكان البشر ومن خلال ما يملكونه من ذكاء وقدرة على تقليد الأشياء، أن يشكلوا أنماطا أو نماذج سلوكية ملائمة لواقع عملهم، من خلال هذه الفكرة يهدف هذا المدخل إلى تعليم الفرد وإكسابه أنماطا و نماذج سلوكية (ممارسات وتصرفات) ايجابية صحيحة وناجحة يمكن الاقتداء بها على أرض الواقع، ولتحقيق ذلك يعرض على المتعلمين نماذج سلوكية ناجحة فتشرح وتوضح لهم، ويعلمون كيف يستفيدون منها ويطبقونها في واقع عملهم.

تختلف المداخل السابقة في طريقة التي تحدث بها عملية التعلم، لكنها تشترك في النتيجة، وهي اكتساب جملة من المعارف والقدرات تنعكس ايجابا على سلوكهم وأدائهم.

ثالثا: المنظمة المتعلمة:

تعرف المنظمة المتعلمة على أنها منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها والتي يتم فيها مساندة و تشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض كمجموعات[1]، وبالتالي فهي المنظمة التي لديها إمكانية موزة للتعلم والتغيير والتكيف، ويتم فيها تحليل وملاحظة وتطوير وإدارة عمليات التعلم، وجعلها موازية لأهداف التطوير والإبداع، وتعمل كل من الرؤية والاستراتيجية والقيادة والأنظمة والعمليات على تسريع تعلم وتطوير الأفراد، وتزيد من التعلم على المستوى التنظيمي.[2]

ويمكن تعريفها أيضا على أنها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة وتمتلك الطاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه تحقيق الأهداف؛[3] وبذلك فهي تحرص على أن يتعلم أفرادها باستمرار لتعزيز قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها عبر تطوير أنماط تفكيرية جديدة، حيث فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، بحيث يتعلم أفرادها باستمرار، وبشكل جماعي.[4]

وبهدف تحقيق أعلى مستوى من التعلم، وجب أن تتوافر المنظمة على جملة من العناصر بهدف تعزيز ثقافة التعلم تتمثل فيما يلي: [5]

---

[1] Senge, P.M, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday, New York, 2006, P 12.

[2] Gephart, Martha A., et al, **"Learning organizations come alive" Training & Development**, vol. 50, no. 12, Dec. 1996, p p 35-45.

[3] عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة :السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي**، مؤسسة الوارق، عمان، 2010، ص 46.

[4] محمد نايف محمد الرفاعي واخرون، **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية بمحافظة إربد**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد01، 2013، ص 125.

[5] فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- **البراعة الشخصية:** وتتطلب من الأفراد العاملين في المنظمة توضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد، والعمل بجد نحو تحقيق أعلى الطموحات بالنسبة لهم ولمنظماتهم التي يعملون فيها، وذلك من منطلق هذه القيم والأهداف.
- **طرائق التفكير** :هذه القاعدة تحتم علينا تحديد ومراجعة أساليبنا في التفكير، والمتعلقة في افتراضاتنا الشخصية عن الكيفية التي تجري بها الأمور من حولنا، والتي على أساسها نتخذ قراراتنا في أعمالنا اليومية، للخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير تتناسب والظروف الراهنة للمنظمة.
- **الرؤية المشتركة:** وهي القاعدة التي من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، بحيث تمثل هذه الأهداف خطة عمل مشتركة يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل.
- **التعلم الجماعي:** نظرا لأن فرق العمل تمثل اليوم الوحدات الأساسية للإنتاج في المنظمات الحديثة، فلا بد من وضع خطة للتعلم الجماعي تكون قائمة على الحوار، وذلك من أجل الحد من الأخطاء والخسائر المترتبة على العمل الفردي في العمليات التنظيمية اليومية.
- **أنظمة التفكير:** حيث تشير هذه القاعدة إلى النماذج والأطر العريضة التي ينتمي إليها سلوكنا، هذه الأطر تساعدنا في فهم واستيعاب المشكلات التي من حولنا، وإيجاد الحلول الملائمة لها، وذلك من خلال النظر إلى النظام الذي نعمل به بصورة شاملة بدلا من التركيز على جزء منعزل من هذا النظام.

من العناصر السابقة نستنتج أن " التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل سياق عمل المنظمة و بالتفاعل مع أفرادها وقيمها، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا ومرتبطا بتاريخ المنظمة السابق وتطورها اللاحق و بالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير، وهو ما يجعله أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة و أكثر انعكاسا على عائدها من جهة أخرى"[1].

[1] أحمد السيد كردى (2011/06/12)، **المنظمة المتعلمة**، https://kenanaonline.com، 2019/08/20.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

يمكن توضيح مستويات التعلم التنظيمي كالاتي:

أولا: التعلم الفردي

التعلم الفردي هو عملية تنطوي على تغيير في سلوك الفرد نتيجة تعلم معلومات جديدة، أو إيجاد استراتيجية جديدة أو تطوير نظرة مختلفة للموقف، قد يكون نتيجة التجربة، والتفكير، والتجربة والخطأ، والتقليد، والتعليم الرسمي، وقد يكون مباشرا أو ضمنيا، مما يجعل الفرد أكثر تكيف مع بيئته و أكثر قدرة على أداء مهامه أو حتى أكثر وعيا ببعض الحقائق؛[1] ومنه فإن التعلم الفردي هو إلزامي على الفرد حتى يكون مؤهلا لأداء الأعمال والحصول على الوظائف، وأن تعلمه هذا مازال تعلما بوصفه العام، وما إن يدخل الفرد في مجال العمل فإنه سيبدأ بالمزيد من التعلم لاكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية، ليقوم بإعطاء ما لديه من معرفة ظاهرة وضمنية للآخرين، ويكتسب مهارات واتجاهات جديدة جراء اكتسابه لمعارف جديدة تسهم بشكل إيجابي في تحريك تصرفات الجماعة وسلوكهم الجماعي،[2] كنتيجة لهذا التعلم الفردي يتم تغيير السلوك الفردي في السياق التنظيمي، والذي سيتم تحقيقه في الممارسة في غياب العوائق و توفر الحوافز[3].

ثانيا: التعلم الجماعي

هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية والملتزمين بهدف مشترك وأهداف أداء ومنهج، يحملون أنفسهم المسؤولية تجاهه بشكل متبادل [4]، فكل فرد في المجموعة يجب أن يتحمل مسئوليته للتعلم من خلال مشاركة خبراته واعتقاداته وافتراضاته والمعرفة التي لديه من خال الاتصال والتعاون مع الجماعة والفريق، و قد أكدت عدد من الدراسات على أن تحقيق التعلم الجماعي يعد أفضل من التعلم الفردي، لأنه يساعد على زيادة المعرفة والمهارة والكفاءة بين المجموعة، وبالتالي فإن اكتساب المجموعة للمعرفة والمهارة يعد أفضل من اكتسابها من قبل الفرد.[5]

[1] Novarese M, **Individual Learning. In: Seel N.M. (eds) Encyclopedia of the Sciences of Learning**, Springer, Boston, 2012, p1480.
[2] Op.cit,p 149.
[3] Balbastre, F, Oltra, V, Martinez, J. F., **Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework**, Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 1(3), 2003, p 254.
[4] Moshe Barak, T. Maymon, G. Harel, **Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education**, International Journal of Technology and Design Education, 9(1), 1999, P88.
[5] فيصل البواردي، **ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 01، 2020، ص230.

و للتعلم الجماعي مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل فيما يلي:[1]

1.الاعتماد المتبادل الإيجابي:

يعتبر الاعتماد المتبادل الإيجابي من أهم العناصر وفيه يجب أن يعطى الموظفين مهام واضحة وأهدف جماعية محددة يترتب عليه نجاحهم أو إخفاقهم، ويمكن بناء الاعتماد الإيجابي بشكل ناجح عندما بدرك أعضاء الفريق أو المجموعة أنهم مرتبطون مع بعضهم البعض بطريقة لا يستطيع فيها أن ينجح أي واحد منهم إلا إذا نجح كل فريق العمل، فهو يعني إدراك كل عضو من أعضاء المجموعة للارتباط الوثيق بينهم، وأن نجاح أي منهم لا يتحقق إلا بنجاح الآخرين،إذ لابد و أن يتم العمل في صورة تحقق النفع للمجموعة كلها، وهذا من شأنه العمل على تآزر الجهود داخل المجموعة لتحقيق الأهداف، ويتحقق الاعتماد الإيجابي المتبادل من خلال مجموعة من الإجراءات هي: المشاركة بالهدف والمهمة، وأسلوب التعزيز، و المشاركة في المصادر والأدوار داخل كل مجموعة، ويقصد بالمشاركة في التعزيز أن يحصل كل أفراد المجموعة على مكافأة مادية أو المعنوية، ويقصد بالمشاركة في المصادر حصول الأفراد على عدد من المصادر التي توفر المعلومات الضرورية للتعلم والمشاركة، حيث يشترك جميع أفراد المجموعة في مهمة واحدة مهما جزئت، بحيث يحدث في النهاية تكامل لهذه المهمة.

2.المسؤولية الفردية والجماعية:

المجموعة هي المسؤولة عن تحقيق أهدافها وكل عضو من أعضائها يجب أن يكون مسؤولا عن الإسهام بنصيبه في العمل، وأن تكون المجموعة قادرة على أن تنجح في تحقيق الأهداف، وتدعم الجهود الفردية لكل عضو من أعضائها، والتفاعل الإيجابي فيما بينهم، واستثارة دافعية المجموعة وتفجير الطاقات الكامنة لديها، والعمل على الاستفادة القصوى من إمكليات ومهارات كل فرد في المجموعة، ومما سبق يتم مناقشة المجموعة لكيفية أدائهم وتحقيقهم لأهدافهم بفاعلية، إضافة إلى ذلك فإنه يتيح الفرصة لأعضاء المجموعة كلها في الوقوف على نتيجة مشاركتهم وإسهامات الآخرين، فهي تمثل نوعا من التغذية الراجعة المباشرة للأفراد أو تقويم ذاتي لمدى تقدمهم في إنجاز المهام المطلوبة والمتوقعة منهم.

3.تشغيل الجماعة:

وهذا المبدأ يقوم على تحليل أعمال أعضاء الفريق لتحديد درجة استخدام أعضاء المجموعة للمهارات الاجتماعية اللازمة لتوثيق العلاقة الطبيعية بينهم، مما يسهل مهارات التواصل وعلاقات العمل السليمة التي تحقق الأهداف المنشودة.

4.التفاعل المعزز وجها لوجه (التفاعل المباشر بين الموظفين):

يحتاج الموظفون إلى القيام بعمل حقيقي معا، وذلك بالاشتراك في استخدام المصادر وتقديم المساعدة والدعم والتشجيع على الجهود التي يبذلها كل واحد منهم، فعن طريق المجموعات الصغيرة يكون الموظف وجها لوجه أمام زميله في داخل المجموعة

[1] أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل، **أساليب التعلم والتعلم النشط**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر،2012، ص ص 271-274.

الصغيرة، فيكون التعاون إيجابيا فيما بينهم من خلال قلة عدد أفراد المجموعة وعدم الحرج أمام زملائهم في أثناء النقاش، و طرح التساؤلات والاستفادة من معلومات زملائهم داخل المجموعة نفسها، وهنا يصبح الأعضاء ملتزمين نحو بعضهم بعضا، وكذلك نحو تحقيق أهدافهم المشتركة، وهذا يوضح لنا أنه مبدأ يعمل على اشتراك أفراد المجموعة في العمل بشكل يضمن المساعدة والتشجيع لكل أفراد المجموعة، كما يعمل على توفير الأنماط والتأثرات الاجتماعية للتفاعل، مما يزيد الدافعية للتعلم والتعليم.

5.تعليم الموظفين المهارات الجماعية والشخصية المطلوبة:

من خلال تكوين المجموعات الصغيرة داخل المنظمة من أجل استخدام التعلم التعاوني يجب أن يتعلم الأعضاء مهارات القيادة، واتخاذ القرارات، وبناء الثقة والتواصل، وإدارة الصراع والنزاع بطريقة هادفة، وبما أن التعاون والصراع متلازمان، فإن الإجراءات والمهارات اللازمة لإدارة الصراع بشكل بناء تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للنجاح الدائم للمجموعات التعلمية التعاونية.

6.معالجة عمل المجموعة:

تحتاج المجموعات إلى تخصيص وقت محدد لمناقشة تقدمها في تحقيق أهدافها وحفاظها على علاقات عمل فاعلة بين الأعضاء، ويقوم الرؤساء أيضا بتفقد المجموعات وإعطائها تغذية راجعة حول تقدم الأعضاء في عملهم مع بعضهم البعض في المجموعة، وكذلك العمل على مستوى المنظمة.

فالتعلم الجماعي وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد بطريقة تشاركية وتعاونية، ما يسمح بتحقيق أكبر قدر من الاستفادة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثا: التعلم المنظمي

يهتم هذا البعد بقياس مدى توفر العوامل الداعمة لتعلم الأفراد والجماعة مثل تكامل تعلم الأفراد والجماعة مع عدد من الأبعاد المتمثلة في الأنظمة، الهياكل، الاستراتيجية، والإجراءات، والثقافة المتوافرة في بيئة المنظمة ،[1] وبذلك فإن الأفراد يشكلون المورد الرئيسي الذي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنه أو العمل بدونه مهما بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها، فعملية التعلم المنظمي تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم، وهم المسؤولون عن تطبيق المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها، فما يعرفه الفرد ينعكس بالضرورةعلى المنظمة، كما أنهم يعتبرون أدوات التغيير و وكلاء المعرفة والتعلم المنظمي، وهم الذين يعتمد عليهم في نشر التعلم المنظمي وتبنيه على مستوى المنظمة، و يحدث هذا النوع من التعلم عندما يواجه الأفراد داخل المنظمة موقفا إشكاليا ويستفسرون عنه نيابة عن المنظمة، أي إنهم يواجهون عدم تطابق مفاجئ بين النتائج المتوقعة والفعلية للعمل ويستجيبون

[1] فيصل البواردي، مرجع سبق ذكره، ص230.

لعدم التطابق هذا من خلال عملية التفكير والعمل الإضافي الذي يقودهم إلى تعديل صورتهم عن التنظيم وفهمهم للنظرية التنظيمية قيد الاستخدام.[1]

المطلب الثالث: دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

عندما تخصص المنظمات الوقت والموارد لتطوير ثقافة التعلم وتنفيذ التعلم التنظيمي، فإنها تكون أكثر قدرة على المنافسة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وتحقق جملة من الفوائد المختلفة التي تحظى بها المنظمات التي تعمل على بناء ثقافة التعلم التنظيمي، نذكر منها:[2]

- ✓ زيادة الرضا الوظيفي للموظف.
- ✓ زيادة الإنتاجية والأرباح والكفاءات.
- ✓ تطوير القادة على جميع المستويات.
- ✓ تعزيز القدرة على التكيف في جميع أنحاء المنظمة.

فثقافة التعلم هي ثقافة ذات قيم وأنظمة وممارسات تنظيمية تدعم وتشجع كل من الأفراد والمنظمةعلى ز يادة المعرفة والكفاءة ومستويات الأداء بشكل مستمر، وهذا من شأنه أن يعزز التحسين المستمر ويدعم تحقيق أهداف العمل والابتكار والقدرة على التعامل مع التغيير، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:[3]

- اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التعلم يمثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية.
- تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.
- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.
- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.

[1] Friedman, V, **The Individual as Agent of organizational Learning**, California Management Review, vol 44, No2, 2002, P 71.
[2] Organizational Learning (11/02/2019), https://www.valamis.com, 12/02/2020.
[3] Berends Hans, Boersma Kees , Weggeman Mathieu , "**The Structuration of Organizational Learning**", Human Relations, Vol 56, No 9, 2003, pp1035-1056.

- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.

- يؤدي إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة.

- يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.

- يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.

- ويساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

فالتعلم التنظيمي يعمل على تطوير وتطبيق المعارف الجديدة، ولديه القدرة على تغيير سلوك الموظفين مما يعني أنه سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة، وضمان القدرة على التكيف مع التغيير، والنمو من خلال الابتكار وخلق موظفين موجهين لتحقيق النتائج [1]، ولكي يحقق التعلم تنمية المورد البشرية يجب أن يقوم على أركان أساسية هي:[2]

1. تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حولها.
2. تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.
3. تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها.
4. تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور وفهم الأمور المشتركة مع الآخرين.
5. تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل ويتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول للمواقف.
6. تعليم الموارد البشرية فهم الأمور الجديدة، إدراك محتواها، وعدم الخوف منها، وعدم مقاومتها بل بالعكس تحديها.
7. تعليم المورد البشري كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، فيتعلم الفرد كيف ينقل الموقف وظروفه المحيطة به وأسباب حدوثه إلى عقله بشكل صحيح، ويأمر تفكيره أن يتخذ ما هو مناسب للتعامل معه بشكل إيجابي.

[1] Aydin, Bulent; Ceylan, Adnan, **A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership**, International Journal of Business and Management, 4(3), 2009. p159

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 448-449.

8.تعليم الموارد البشرية كل جديد يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، والابتعاد كل البعد عن تعليمهم الأشياء المتقادمة، أو التي ليسوا بحاجة إليها، والتركيز على الأمور ذات الصلة المباشرة بمجالات أعمالهم.

9. أن تكون الموارد البشرية مهيأة نفسيا ومعنويا ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة.

10. أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي ألا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.

11. إعطاء الوقت الكافي للمتعلم لكي يطبق ما تعلمه ويلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه في رفع مستوى أدائه،و التأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه، بهذا الأسلوب الفعال العملي نضمن أن المتعلم لن ينسى ما تعلمه، فتعلم الأشياء عمليا يثبت المعلومات في الذهن.

12. لكي يؤتي التعلم ثماره المتمثلة في تحقيق الاستفادة الجيدة منه لدى المتعلم، يتوجب خلق الدافعية لدى الفرد ليستفيد مما يقدم له من مواد تعليمه، وهذا يكون عن طريق التحفيز المناسب.

13.يتوقف نجاح برامج تعلم الموارد البشرية وإلى حد كبير، على ما توفره المنظمة من دعم مادي ومعنوي، فعليها تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

مما سبق نستنتج أن التعلم التنظيمي أحد أبعاد التنمية المهمة لنجاح المنظمات في القرن الحالي، نظرا لما يقدمه من دعم معلوماتي ومعرفي ورفع قدرات الموارد البشرية في المنظمة، مما ينعكس إيجابا على الأداء.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل جملة من النتائج الخاصة بأبعاد تنمية الموارد البشرية، فالتدريب باعتباره أحد أبعاد التنمية الأكثر شيوعا وقبولا، يتطلب مجموعة من النقاط لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن أهمها إدارة مراحل العملية التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية، ثم تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، وكنقطة مهمة أيضا نشير إلى ضرورة شمول عملية التدريب الجانب المعرفي والمهاري والسلوكي، حيث يعتبر الجانب السلوكي والمتعلق باتجاهات الأفراد نحو العمل، مهم جدا في أدائهم، فكلما كانت الاتجاهات إيجابية زاد من دافعية الفرد لاستثمار كل من معارفه ومهاراته، ولتحقيق هذا الأخير، يتطلب تجاوز المنظور التقليدي للتدريب إلى المنظور الاستراتيجي؛

وفيما يخص تطوير المسار الوظيفي، فإن هاته العملية تقوم على بعدين هامين، وهما تخطيط المسار الوظيفي، وهو الجانب المتعلق بتخطيط الفرد لمساره الوظيفي، والبعد الثاني وهو إدارة المسار الوظيفي والذي يشمل جمل الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المنظمة لدعم وإدارة عملية تطوير المسار الوظيفي، وهما بعدان متكاملان، فلا يمكن لجهود الفرد وحدها أن تطور مساره الوظيفي، ما لم يقابل ذلك بالدعم من الإدارة من خلال تصميم المسارات الوظيفية ووضوح نظام الترقية والنقل، وتقييم الأداء؛

وفيما يخص التعلم التنظيمي فهو تلك العملية التفاعلية بين الفرد والمنظمةو التي ينتج عنها اكتساب معارف وقدرات عن العمل والجوانب المحيطة به، ويحدث ضمن ثلاث مستويات، التعلم الفردي والجماعي والمنظمي، ويساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال اكتساب الفرد الثقة بنفسه من خلال ما اكتسب من معارف وقدرات،و اكتساب الفرد لخبرات جديدة وسلوك جديد يتلاءم والظروف الجديدة، ما يمكنه من القيام بواجباته الوظيفية بشكل فاعل.

إن مساهمة الأبعاد السابقة لتنمية الموارد البشرية في تنمية معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة، يقودنا إلى البحث في كيفية الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة، ونظرا لطبيعة الخدمة وخصائصها، فإنها تعتمد في تقديمها على أداء مجهزيها ومقدميها، ما يجعل من تنمية الموارد البشرية آلية يمكن استثمارها في تحسين جودة الخدمات، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: جودة الخدمة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

إن تنامي قطاع الخدمات ساهم في بروز العديد من الممارسات التسويقية الخاصة بالخدمة، والتي تتضمن وضع أدوات وأطر جديدة للتسويق تتناسب مع خصائص الخدمة، فطبيعة الخدمة فرضت أساليب وممارسات تسويقية وإدارية خاصة بها، تماشى مع طبيعتها، ومن بين هذه المفاهيم "الجودة"، حيث يعتبر مفهوم جودة الخدمة مفهوم يصعب تحديده نظرا لتزامن الانتاج والاستفادة من الخدمة، وحاول العديد من الباحثين وضع نماذج لقياس جودة الخدمة، تعكس تطور الأبحاث حول تحديد ماهية ومضمون الخدمة؛

وانطلاقا من كون الخدمة عملية يعتبر العميل جزءا مهما منها، فإن العميل هو الذي يحدد جودة الخدمة، بالمقارنة بما يتوقعه وما يدركه فعليا، ويكمن التحدي بالنسبة للمنظمة الخدمية في معرفة توقعات وإدراكات العملاء ومحاولة الإيفاء بها، من خلال عدة خطوات مهمة، تبدأ من اظهار المواقف الإيجابية للعملاء وفهم احتياجاتهم وصولا إلى تلبية هاته الاحتياجات وفق مستوى تطلعاتهم، وبالنظر إلى خصائص الخدمة فإن هاته الخصائص تبرر الدور الكبير للمورد البشري ضمن عملية انتاج وتقديم الخدمة، فتعمد المنظمات الخدمية إلى تنمية مواردها البشرية من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة؛

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية، حيث تناول المبحث الأول مفاهيم عامة عن الخدمة و شمل ماهية الخدمة وخصائصها و عملية الخدمة، و تناول المبحث الثاني مفاهيم عامة حول جودة الخدمة، ماهية جودة الخدمة وأهميتها، وخطوات تقديم خدمة ذات جودة للعميل، وتناول المبحث الثالث أبعاد جودة الخدمة ونماذج قياسها، حيش شمل المبحث خمسة نماذج لقياس جودة الخدمة، حيث تم اعتماد آخر نموذج لقياس جودة الخدمة ل (برادي وكرونين) في الدراسة الميدانية، وتناول المبحث الرابع دراسة وتحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة، بتحليل هاته العلاقة، و توضيح مساهمة كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة.

المبحث الأول: مفاهيم هامة عن الخدمة

تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من الخصائص، والتفاوت في درجة هذه الخصائص من خدمة لأخرى أفرز العديد من التصنيفات للخدمة، كما أنه يمكن النظر لخدمة على أنها نظام، يتكون من مدخلات وعملية تحويل ومخرجات تتمثل في الخدمة المطلوبة من طرف العميل، وتتكون عملية الخدمة من جزء ظاهر للعميل وجزء غير ظاهر للعميل، وفي هذا المبحث نحدد الإطار المفاهيمي للخدمة، من خلالتوضيح كل من مفهوم الخدمة وخصائصها، وأهم تصنيفاتها، بالإضافة إلى توضيح ماهيةالخدمة كنظام الخدمة وعملية الخدمة.

المطلب الأول: ماهية الخدمةو خصائصها

نتناول في هذا المطلب ماهية الخدمة من خلال طرح عدة تعاريف واستخلاص أهم النقاط المميزة لمفهوم الخدمة، بالإضافة إلى الخصائص المميزة للخدمة، والتصنيفات التي نتجت عنها، و أهمية الخدمات من خلال ما شهده القطاع الخدمي من تطور، ومساهمته في الناتج القومي الإجمالي ونسب العمالة في هذا القطاع، بالإضافة إلى تصنيفات الخدمة.

أولا: مفهوم الخدمة و أهميتها

1.مفهوم الخدمة

قدم الباحثون تعاريف متعددة ومتنوعة للخدمة، ويعود هذا الاختلاف أساسا إلى طبيعتها الغير ملموسة و مدى ارتباطها بالسلعة، حيث توجد خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة) و هناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطا بسلعة ما، وفي هذا الصياغ ميز Kotler بين خمس فئات من العروض يمكن أن يكون فيها مكون الخدمة ثانويا أو جزءا رئيسيا من إجمالي العرض، وهي:[1]

- **سلع ملموسة بحتة:** وهي سلع ملموسة بشكل تام ولا يرافقها أية خدمات.
- **سلع ملموسة مرفقة بخدمات:** وهي سلع ملموسة يدعمها نوع واحد أو أكثر من الخدمات، و عادة كلما كان السلعة أكثر تقدما من الناحية التكنولوجية، زادت الحاجة لخدمات الدعم عالية الجودة.
- **الهجين (تداخل السلع والخدمات):** حيث يشمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات.
- **خدمة رئيسية مرفقة بسلع وخدمات ثانوية:** وهنا العنصر الأساسي خدمة ويكون مرفقا بخدمات إضافية و سلع مساعدة.

[1] Philip Kotler and Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 15th edition, Pearson Education,Usa, 2016, p 422.

- **الخدمة البحتية:** وهي في المقام الأول خدمة غير ملموسة بشكل أساسي وتام.

فمكانة الخدمة بين ثانوية ورئيسية نتج عنه اختلاف في تعريفها بين الباحثين، ومن بين هذه التعاريف العديدة والمختلفة للخدمة نورد مايلي:

عرف (Ramaswamy,1996) الخدمة على أنها: "تفاعل ما بين مقدم الخدمة ومتلقيها من أجل إنتاج شيء وتحقيق الرضا لمتلقي الخدمة"[1]، ومن أهم مزايا هذا التعريف أنه ركز على أهمية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون في تحقيق رضا الزبون، ومن جهة ركز باحثون على خاصية اللاملموسية للخدمة، حيث عرفها كل من (Zeithaml and Bitner,2000) على أنها:" أعمال، عمليات وإنجاز، و أن جميع الأعمال والعمليات تقود إلى إنتاج شيء غير ملموس"[2]، وعرفها كل من (Kotler and Armstrong) على أنها" الأنشطة أو المزايا المعروضة للبيع والتي هي غير ملموسة بشكل أساسي ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء"[3]، ويختلف هذان التعريفان عن التعريف السابقفي كونهما ينظران إلى الخدمة على أنها سلسلة أنشطة وليست حدثا آنيا بين مقدم الخدم ومتلقيها، والتي تهدف أساسا إلى إنتاج شيء غير ملموس.

في حين ركز آخرون على مفهوم الخدمة من حيث كونها نشاطا يخلق قيمة، حيث عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها:" النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"[4]، وعرفها (Lovelock, Wirtz) على أنها:" نشاط اقتصادي يخلق قيمة ويوفر فوائد للمستهلكين في وقت ومكان محددين لإحداث التغيير المرغوب فيه لصالح متلقي الخدمة"[5].

وترى (Shostach) أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن " المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون"، والعناصر المحيطة بالخدمة الجوهر هي تلك العناصر التي تكون إما حيوية وحاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة[6]، ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم الخدمة في النقاط التالية:

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 23.

[2] Zeithaml Valarie, Mary Jo Bitner, **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm,** 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston, 2000,p 04.

[3] Philip kotler,Gary Amrmsrong, **Principles of marketin**,17 edition , Pearson Education,Usa,2018, p31.

[4] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان،2005، ص 18.

[5] Lovelick christopher, Writz johen and all, **Marketing des services**, 7e édition, Pearson France,France, 2014, p 18.

[6] حميد الطائي، بشير العلاق، **تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي-**، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 35.

- الخدمة عبارة عن عملية تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها بهدف تحقيق رضا الزبون.
- الخدمة غير ملموسة أساسا، وقد ترافقها عناصر داعمة ملموسة.
- قد تكون الخدمة مرتبطة بسلعة مادية أو قد لا ترتبط.
- الخدمة عبارة عن نشاط يهدف لخلق قيمة للمستفيد.
- تتكون الخدمة من جوهر ترافقه خدمات تكميلية.

2. أهمية الخدمات

أصبحت الخدمات تحتل دورا مهما في حياة أفراد المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال الخدمات، حيث تساهم الخدمات في تحسين ظروف الحياة، وبالطبع تحسنت أنواع الأغذية و الملابس، والمساكن، إلا أن استهلاك السلع يعتبر محدودا، وقد اشتهر هذا الانخفاض في الرغبة لحيازة السلع في السنوات الأخيرة بسبب ردود الفعل الحاصلة ضد الفكرة المادية في الحياة، وأخذ البحث في التجارب والنشاطات الأكثر حيوية بالبروز والتصاعد، ولم يعد البحث المستمر عن المعدات هو الهدف الوحيد على الرغم من أن هذا الهدف لن يختفي بأي حال من الأحوال، ومن الأسباب المساهمة في ذلك التقلص الحاصل في حجم الأسرة خاصة في الأقطار المتقدمة مما ينعكس في انخفاض الحاجة للسلع وارتفاع نسبة الوقت للتمتع بالنشاطات الثقافية والترفيه عن النفس والسفر، فقد شجع الفراغ وحرية الاختيار على شراء الخدمات والاستفادة منها [1]؛

فبالرغم من أهمية السلع فإن للخدمة أهمية بالغة في الحياة المعاصرة، وقد لا تختلف الخدمة في مفهومها عن السلعة ولكن هناك مجالات متعددة تحتل الخدمة فيها أهمية كبيرة تتكامل فيها مع السلعة في تحقيق المنفعة المطلوبة، وتتضح أهمية الخدمات من خلال ما شهدته من تطور حيث نمت الخدمات خلال السنوات الماضية نموا هائلا وجاء ذلك بسبب التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم نتيجة تطور المجتمع وزيادة القدرة الشرائية فضلا عن ازدياد العاملين في هذا القطاع، لترتفع مساهمته في اقتصاديات الدول، حيث يساهم قطاع الخدمات في اقتصاديات بلدان الاتحاد الأوروبي بمعدل 71.6 % من الناتج القومي الإجمالي، بينما تشكل الخدمات ما نسبته 84 % في اقتصاد الولايات المتحدة الامريكية[2]، كما ارتفع معدل القوى العاملة في مجال الخدمات في العالم من 38.73 % من اجمالي العاملين عام 2000 إلى 49.03 % عام 2019[3]، ويمثل الجدول التالي نسب القوى العاملة في قطاع الخدمات في بعض الدول:

---

[1] زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006، ص37-39.

[2] فريد كورتل، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الجزائر، 2009، ص76-78.

[3] Emplois dans les services (% du total des emplois) (2019), https://donnees.banquemondiale.org, 17/06/2020.

الجدول(3-1): نسبة العاملين في قطاع الخدمات لسنة (2019)

الدولة	نسبة العاملين في قطاع الخدمات لسنة 2019(%)
الجزائر	60
عمان	59
الإمارات العربية المتحدة	73
ماليزيا	62
اليابان	72
استراليا	78
الولايات المتحدة	79

Source : Emplois dans les services (% du total des emplois) (2019), https://donnees.banquemondiale.org, 17/06/2020.

وهناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى تنامي دور القطاع الخدمي وهذا يعود إلى ما يلي:[1]

1. زيادة نمو الطلب على الخدمات التقليدية والجديدة أدى زيادة مشاركة الجهد من قبل العاملين في قطاع الخدمات من أجل تلبية الطلب المتزايد على الخدمات، مما أدى لإعادة هيكلة القوى العاملة في القطاعات الصناعية والزراعية.
2. ظهور الحاجة لدى المنظمات المختلفة عامة وخاصة، صناعية، زراعية، تجارية، إلى:

- الخدمات الداخلية: وهي عبارة عن تلك الخدمات التي تغطي أنشطة واسعة داخل المنظمات، خدمات المحاسبة، إدارة قنوات التوزيع، إدارة الترويج، الصيانة، وغيرها، وهذه الخدمات بدأت بالتوسع والتنوع بسرعة وارتبطت عمليات تقديمها مع توسع الأسواق.
- الخدمات الخارجية: إن انفتاح الخدمات الاقتصادية معناها تضاعف شدة المنافسة ومحاولة كل منظمة أن تلجأ إلى:

- معرفة حاجات الزبائن وسلوكهم ومدى تأثرهم بالعوامل الديمغرافية من ناحية الوعي الثقافي والاجتماعي والصحي، مستوى الدخل، الفئات العمرية، وغيرها كلها عوامل تؤثر على عملية الاختيار لدى الزبون للخدمات المعروضة من العديد من المنظمات الخدمية المتنافسة.

- شدة المنافسة أدت إلى لجوء المنظمات الخدمية إلى الإبداع والتميز في تقديم حزمة متنوعة من الخدمات داخل الأسواق، وذلك من خلال تطبيق التقنيات بشكل متجانس مع الحاجات المتجددة للزبون.

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

3. اعتقاد الكثير من المستثمرين بأن قطاع الخدمات أكثر ربحا من القطاعات الأخرى، لذلك أصبح توجه رأسمال باتجاه الاستثمار في هذا القطاع في خدمات متنوعة.

4.حاجة الكثير من السلع المادية إلى خدمات داعمة خاصة بعد البيع، كضمان للصيانة.

5.ازدياد الوعي الثقافي، والصحي، التعليمي، والمصرفي والمالي لدى الأفراد، مما دفعهم إلى طلب المزيد من الخدمات لسد احتياجاتهم المتنامية.

مما سبق نستنتج الأهمية البالغة للخدمات من خلال مساهمة قطاع الخدمات في اقتصاديات الدول، بالتحديد في الناتج القومي الإجمالي ونسب العمالة في هذا القطاع، مما يؤكد على ضرورة اهتمام منظمات الخدمة بتطوير خدماتها واستخدام الآليات المناسبة والكفيلة بإدارة عرض خدماتها.

ثانيا: خصائص الخدمة

إن مفهوم الخدمة يتحدد أساسا بجملة الخصائص التي تميزها على السلعة، وقد أجمع أغلب الكتاب على أربع خصائص رئيسية للخدمة بشكل عام وهي:

1.اللاملموسية Intangibility :

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي، ويترتب عن هذه الخاصية صعوبة أو معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، أي أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء رأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال الحواس قبل شرائه الخدمة مثلما يحصل لو أنه اشترى سلعة مادية، ولتلافي هذه الصعوبة يتطلب الأمر تطوير الصورة الملموسة عن الخدمات، كأن توضح المنافع التي يحصل عليها المستفيد جراء استخدامه للخدمة، هذا بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تساعد في إضفاء جوانب ملموسة على الخدمة مثل الموقع والمعدات ووسائل الاتصال الفاعلة والبيئة المادية، وينتج عن هذه الخاصية بعض الخصائص التي تميز السلعة عن الخدمة وهي: [1]

- الخدمات غير قابلة للمس.
- صعوبة وضع معايير نمطية دقيقة للخدمة.
- عملية الإنتاج والاستهلاك غير قابلة للفصل.
- لا يوجد تخزين للخدمة.
- العميل جزء من عملية الإنتاج وبالتالي إما أن يذهب مقدم الخدمة للعميل أو يأتي العميل لموقع مقدم الخدمة.

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص ص91-92.

2.التلازمية Inseparability :

وتعني التلازمية ارتباط الخدمة بشخص مقدمها، وعدم القدرة على فصلها (أي تزامن الإنتاج والتقديم والاستفادة) وهذا بخلاف ما عليه المنتجات الملموسة حيث تندرج في مراحل الإنتاج والتسويق والاستهلاك بعد عملية البيع، ومن هنا فإن حالة التلازمية تنعكس على حقيقة أن الخدمة لا يمكن فصلها عن مقدمها، وعلى اختلاف طبيعة من يقوم بتقديم الخدمة سواء أكان إنسانا أو آلة، فمن يقوم بعملية تقديم الخدمة يتكامل في العملية المقدمة، ويصبح طرفا في تكوين جودة ونوعية الخدمة، فعملية تقديم الخدمات في الغالب تتطلب وجود المقدم والمستفيد في آن واحد[1]، وهذا التزامن في الإنتاج والاستهلاك يعني أن إنجاز الخدمات قد يتأثر بالعامل الإنساني في ثلاث مستويات:[2]

1) البيئة التي تحدث فيها عملية الإنتاج والاستهلاك.

2) الأشخاص المشاركين.

3) العميل/ المستهلك.

3.عدم التماثل أو عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة Variability:

تتميز الخدمات بخاصية عدم التجانس وصعوبة المحافظة على مستوى نمطي للخدمة، ويعود ذلك إلى المحددات التي تؤثر في مدخلات إنتاج الخدمة والمتمثلة في: مهارة مقدم الخدمة، التوقيت، المكان، السرعة، الأدوات المستعملة وغيرها، وهذا ما يفسر عدم تماثل وتجانس الخدمات على الدوام، وبما أن الخدمات أغلبها تقدم من طرف أشخاص فإن قدرتهم على الأداء تتغير وتتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالشخص نفسه وبعضها الآخر يتعلق ببيئة العمل المادية و الاجتماعية المحيطة به مما يجعل تنميط الخدمة شبه مستحيل[3]، على أن ذلك لا يمنع المنظمات الخدمية من اتخاذ بعض الإجراءات التي تساعدها في تقليل من التباين في خدماتها وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:[4]

أ. اختيار أفضل العناصر البشرية وتدريبها تدريبا جيدا على خدمة العملاء بكفاءة عالية وبود كامل.

ب.تحديد أنماط ومعايير معينة للأداء والرقابة على تنفيذ تلك الأنماط والمعايير والالتزام بها.

[1] زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص93.

[3] بشير بودية، طارق قندوز، **أصول ومضامين تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص126.

[4] أحمد علي سليمان، **سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق التركيز على السوق السعودية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2000، ص 452.

ج. دراسة ومتابعة مستوى الرضا لدى العملاء، باستخدام صناديق الاقتراحات والشكاوى والاستبيانات الدورية والمقابلات الشخصية والجماعية والمكالمات الهاتفية، كما أن تحليل أداء المنافسين ومعرفة رأي العملاء فيهم بالمقارنة بأداء المؤسسة يكون مفيدا.

د. استخدام الآلات إذا أمكن لتنميط الخدمة (كالاستعانة بالأجهزة والمعدات خاصة الالكترونية).

4.القابلية للتلاشي (الزوالية) Perishability :

العديد من الخدمات ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، بمعنى آخر، إن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفنائية كثيرا، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفنائية، إلا أن إمكانية عدم التخزين للخدمات يجعل القضية أكثر تعقيدا (إدارة الإنتاج) فالمديرون في مؤسسات الخدمات عليهم أن يواجهوا التقلبات في الطلب والطاقة الاستيعابية [1]، وتستخدم منظمات الخدمات العديد من الاستراتيجيات للتقريب بين العرض والطلب، كالتمييز السعري، فأسعار أوقات الذروة قد تكون أعلى لتقليل الطلب على الخدمة، وبجانب التمييز السعري قد يتم اللجوء إلى تطوير نظم الحجز كأسلوب لإدارة نظم الطلب على الخدمات، أما بالنسبة لجانب العرض فتقوم بعض المنظمات المنتجة للخدمات باستخدام بعض العاملين لجزء من الوقت، وذلك للعمل في أوقات الذروة، مع زيادة مساهمة العميل في أداء الخدمة وتشجيعه على القيام ببعض المهام. [2]

5. الملكية Ownership:

لا يتوفر في بيع الخدمات عنصر نقل الملكية كما هو الحال عند بيع المنتجات الملموسة حيث تكون هيمنة المشتري على استعمال المنتوج مطلقة ماعدا بعض الاستثناءات المحددة، فلا يعتمد مشترو المواد الغذائية والملابس والمعدات وغيرها من السلع المادية على البائع في استهلاكهم واستعمالهم الصناعي للسلع المشتراة، أما في معاملات الخدمات فيعتمد المشتري على البائع خلال عملية الاستفادة من الخدمات، فالمشتري لا يكون مستقلا تماما عن البائع حتى يتم انتفاعه من الخدمة واستعمالها، ولا يمكن الاستفادة والاستعمال بدون مشاركة البائع، فالخدمة ليس لها صفة التملك، يتمكن طالب الخدمة الدخول عليها بغرض المعاينة وذلك محصور بفترة زمنية محددة، حيث يمكن على سبيل المثال أن تكون شركات التأمين تحت طلب عميل معين، ويقوم بتهيئة خدمة وبالتالي فإن تلك المنتجات تكون تحت أمر الطالب وذلك حين قيامه بالدفع أولا، أي أن الخدمة انتقلت من

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] زاهر عبد الرحيم، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2012، ص47.

صورة لأخرى، هذا الأمر مختلف بالنسبة للمنتجات الملموسة والتي عادة ما تخزن قبل البيع، وبذلك فإن مقدم الخدمة يجب أن يبذل جهدا خاصا من أجل ألا يصاحب الخدمة صعوبة أو علامة معينة تعكس طابع معين عند ارتباطها مع المستفيد. [1]

في ضوء ما سبق يتضح أن للخدمة مجموعة من الخصائص المترابطة والمتكاملة تميز ها عن المنتجات المادية، مما ينعكس على طريقة تطويرها وانتاجها وتسويقها واستهلاكها بما يتوائم وطبيعتها.

ثالثا: تصنيف الخدمات

إن خصائص الخدمة أفرزت العديد من التصنيفات حيث يوجد عدة تصنيفات للخدمات منها المبسط ومنها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحا معالمها و خصائصها وطبيعتها[2]، بالإضافة على تصنيف الخدمات حسب أبعادها، وسندرجها كالتالي:

التصنيف الأول: التصنيف المبسط:

هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب، ومن أهمها الأسس التالية: [3]

1.حسب نوع السوق (أو حسب الزبون):

ا.**خدمات استهلاكية:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة، مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات.

ب.**خدمات منشأت:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشئات الأعمال كما هم الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشئات الأعمال ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة.

2. حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

ا.**خدمات ذات اتصال شخصي عال:** مثل خدمات الطبيب، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها.

ب.**خدمات ذات اتصال شخصي منخفض:** مثل خدمات الصراف الآلي، والخدمات البريدية وغيرها.

ج.**خدمات ذات اتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح.

---

[1] زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص49.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص42.

[3] نفس المرجع السابق، ص44-45

3. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى: [1]

ا.**مهنية:** مثل خدمات الأطباء والمحامين ومراجعي الحسابات والمستشارين الإداريين.

ب. غير مهنية: مثل خدمة حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها.

4. باعتبار الخدمة بمثابة عملية (Process) : بإمكاننا فهم وادراك الخدمة كعملية بشكل أوضح و أعمق من خلال تشخيص أربع فئات من الخدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل المورد مع المستفيد، أو بعبارة أخرى حسب درجة أو مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة وهذه الفئات هي: [2]

ا.**خدمات معالجة الناس (People Processing Services):** وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي وعليه فإن الخدمة تتطلب الحضور المادي للمستفيد لكي يحصل على الخدمة.

ب.**خدمات معالجة الممتلكات(Possession Processing Services):** وتحدث عندما يطلب المستفيد من المؤسسة الخدمية أن تقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات وإنما تكون موجهة إلى ممتلكات مادية، في هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية تقديم الخدمة.

ج.**خدمات المثير العقلي(Mental Stimulus Processing Services):** تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان المستفيدين، ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة، وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية.

د.**خدمات معالجة المعلومات (Information Processing Services):** تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة للممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة.

---

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص82.

[2] محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج، عمان، 2002، ص 139-145.

التصنيف الثاني: التصنيف المعمق:

توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، ومن أبرز هذه الطرق نذكر الآتي:

1.الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات الغير قابلة للتسويق: يميز هذا الصنف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، ومن الأمثلة على النوع الأخير من هذه الخدمات الكثير من الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين.[1]

2.الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى، أما خدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشأة أعمال حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية.[2]

3.الوزن النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:[3] إن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات ويمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها وتقديمها، وهناك ثلاث أدوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد:

ا. توجد خدمة صرفة أو مطلقة عندما يكون هناك دليل ضعيف أو لا يوجد على الإطلاق على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة، مثل خدمة التأمين أو الاستشارات، في هذه المجموعة يقتصر دور العناصر الملموسة إن وجدت على دعم الخدمة غير ملموسة مثال على ذلك: الطائرة الملموسة تدعم بشكل أساسي خدمة النقل غير الملموسة.

ب. توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة، ويحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعز يز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل ضمانات ما بعد البيع.

ج. أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الأول، هذه الخدمات تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد، مثل خدمات نقل البضائع تسهل عملية إيصال السلع إلى حيث الطلب عليها.

---

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص85.

[3] حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 48.

4.درجة عدم التماثل أو عدم التجانس: يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات هما: [1]

ا. مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج الخدمة وعملية إنتاجها أو تقديمها.

ب.مدى التباين المتعمد في لخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين.

إن حالات عدم التجانس في معايير الإنتاج تعد في غاية الأهمية بالنسبة لمؤسسات الخدمة التي يكون فيها المستفيدون مشاركين في عملية الإنتاج بشكل كبير، خصوصا عندما تقف طرق الإنتاج حائلا أمام مراقبة إنتاج أو تقديم الخدمة، هذه الحالة تنطبق بشكل جلي على الخدمات الشخصية كثيفة العمل، وهناك خدمات تسمح بنطاق عال من اختبارات الرقابة عل الجودة خلال عملية الإنتاج، ما يتيح لمؤسسة الخدمة فرصة تقديم خدمة راقية بشكل منتظم، هذه الحالة تنطبق على الخدمات المستندة على الآلة، أما البعد الثاني فهو مدى التباين المعتمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين، وبما أن المستفيد عادة ما يشارك فإن إمكانية إنتاج الخدمات حسب رغبات العميل تكون أكبر بكثير من السلع المصنعة، ونجد أن هناك اتجاها شائعا لدى كثير من مؤسسات الخدمة لمكننة عملية تقديم الخدمة، هذا يتطلب إجراءات وخطوات ومعايير محددة سلفا في عملية تقديم الخدمة، إن المكننة هنا وإن كانت تقلص مرونة مورد الخدمة في تلبية احتياجات العملاء، إلا أنها تساهم في تقليص درجة عدم تماثل العمليات والنتائج.

5.نمط تقديم الخدمة: يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة:

ا. ما إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة.

ب. ما إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد.

ينطبق الجانب الأول على الخدمات غير المتميزة، متدنية القيمة والتي قد تشترى بشكل نزوي أو من أي جهد يبذل في البحث عنها مثل خدمات (التاكسي، والمقاهي...)، وقد تنطبق أيضا على الخدمات المتخصصةعالية القيمة، والتي تشتر ى عند الحاجة إليها، أما الجانب الثاني فينطبق على الخدمات التي يكون من غير العملي توفيرها على أساس نزوي عارض، إن هذا يحصل عندما تقف طرق الإنتاج حائلا أمام توفير خدمة فقط عند الحاجة إليها كخطوط الهاتف وبوليصات التأمين، ونشير هنا أن توفير الخدمة على أساس الاستمرارية بدلا من العمليات المنفصلة، يساهم أيضا في تقليص تكاليف العمليات حيث لا يضطر المورد في كل حالة إلى البحث عن الطلب وتلبيته. [2]

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص51.

[2] انظر: حميد الطائي، بشير العلاق، ص 53-54.

الشكل (3-1): تصنيف الخدمات طبقا لطريقة عرضها وتقديمها

	- علاقة صميمية.	- نداءات هاتفية من المسكن. - خدمات الماء والكهرباء.	- التأمين - خدمات تصليح وصيانة السيارة.
علاقة المستفيدين بمورد الخدمة	- علاقة عارضة.	- خدمات تأجير سيارة. - مطاعم الوجبات السريعة. - الهواتف العامة.	- محطة إذاعية - خدمات عامة (طرق، متنزهات، الخ)
		تعاملات منفصلة	تعاملات مستمرة

المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 54.

6.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 عليهامتباينا و متذبذبا، وقد يكون التذبذب على مدى يومي أو على مدى أسبوعي أو يكون موسميا أو دوريا، أو قد يكون غير متوقع إطلاقا.[1]

7.أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد: إن بعض الخدمات تشترى بشكل دائم، وقد تكون هذه الخدمات واطئة القيمة وتستهلك بشكل سريع، وهي غالبا ما تشترى بشكل نزوي دون دراسة وتمحيص مستبقين، هذه الخدمات قد لا تمثل إلا جزءا بسيطا من إجمالي مصروفات المستفيد ويطلق على هذه الخدمات أسم الخدمات السريعة، وفي الطرف الآخر نجد خدمات تدوم طويلا ولا تشترى بشكل دوري، كما أنها لا تشترى إلا بعد دراس متأنية مسبقة.[2]

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص88.

[2] فريد كورتل، نفس المرجع السابق، ص88.

التصنيف الثالث: تصنيف الخدمات حسب البعد الإجرائي والبعد الشخصي:

ويمكن أن نصنف أنواع الخدمات بناء على هاته الأبعاد:[1]

- ✓ **البعد الإجرائي:** يرتبط بالنظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة.
- ✓ **البعد الشخصي (الإنساني):** ويرتبط بطرق التفاعل والتعامل مع العميل عند تقديم الخدمة من قبل العاملين وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية.

ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى أربع أنواع أساسية من الخدمة انطلاقا من هاته الأبعاد وهي: [2]

1.طريقة الخدمة الباردة: تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للعملاء، وعموما الأطر السلوكية التي تمارس من خلالها الخدمة تنم عن تعاملات غير جيدة أو سليمة مع العملاء، إضافة أن هذه الخدمة تواجه بمواقف وسلوك غير مناسبة للعملاء جراء السلوكيات الغير المناسبة من قبل مقدمي الخدمات ولذلك فإنها تتميز بما يلي:

أ. يأخذ الجانب الإجرائي (العملي) في تقديم الخدمة ما يلي:

- خدمة بطيئة.
- الخدمة غير متناسقة.
- تكون الخدمة غير منظمة عادة.
- تتميز الخدمة المقدمة بالفوضى.
- عادة تكون الخدم غير مريحة.

ب. أما في الإطار الإنساني في تقديم الخدمة فإنها تتميز بما يلي:

- الإجراءات غالبا ما تكون غير واضحة أو محددة.
- الخدمة عادة تكون باردة.
- الخدمة غير جدية ومتحفظة وبعيدة عن أجواء الانفتاح والانبساط والمودة.
- أن العملاء غالبا يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون بها.
- أنها تتسم بعدم الاكتراث للعملاء وعدم الاهتمام بهم وبمتطلباتهم عموما.

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 189.

[2] خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص ص 209-211.

2.طريقة المصنع للخدمة: إن هذه الطريقة تمتاز عادة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة أما الجانب الشخصي فيتسم بانخفاض أهميته ولذا فإنها تأخذ الصور التالية:

أ. تمتاز هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بما يلي:

- غالبا ما يتم تقديم الخدمة بالوقت المناسب.
- أن الخدمة المقدمة تكون منتظمة ومناسبة وتقدم بصورة واضحة وموحدة لجميع العملاء.
- تتسم بأنها بعيدة عن الفوضى وعدم التناسق.

ب. أما في الجانب الإنساني فإنها تتسم بما يلي:

- تتسم بعدم الشفافية في تقديم الخدمة.
- يكون تقديم الخدمة بصورة باردة.
- تتميز تلك الخدمة بكونها متحفظة.
- أن العملاء لا يرغبون عادة بمثل هذه الخدمة و أسلوب التعامل معهم.
- أن العملاء يشكلو ا بالنسبة لمجهزي الخدمة بأنهم مجرد أرقام وهم يسعون لمعالجتها بأساليبهم الخاصة.

3.طريقة الحديقة الوردية للخدمة: أن هذه الطريقة في تقديم الخدمة للعملاء تتميز بالاهتمام الكبير بالجانب الشخصي لتقديمها مع انخفاض ملحوظ بالمستوى الاجرائي في تقديم الخدمة، ولذا فإنها تأخذ الصورة التالية:

أ. يأخذ الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة ما يلي:

- الخدمة تكون بطيئة عادة.
- الخدمة تكون غير متناسقة أو موحدة للجميع.
- تتميز الخدمة وسبل تقديمها بعدم التنظيم.

ب. أما من ناحية الجوانب الشخصية في تقديم الخدمة فإنها تتسم بما يلي:

- المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم.
- تكون عمليات تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.
- يكون التقديم للخدمة مرغوبا من قبل العملاء.
- سبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة.

- أن مجهزي الخدمة يبذلون أقصى ما بوسعهم من جهود لكنهم يجهلون السبل المثلى في الإجراءات التي ينبغي أن يتم بها تقديم الخدمة.

4.طريقة جودة خدمة العميل: إن هذه الطريق تتميز عادة بارتفاع الجوانب المتعلقة بكلا الاتجاهين الإجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء، ولذا فإنها تأخذ الصورة التالية:

أ. تتسم هذه الطريقة من الناحية الإجرائية بما يلي:

- يتم تقديم الخدمة عادة بالوقت المناسب.
- تكون الخدمة المقدمة منتظمة ومتناسقة عادة.
- يتم تقديم تلك الخدمة بصورة موحدة لجميع العملاء.

ب. أما على المستوى الشخصي فإن هذه الطريقة تتميز بما يلي:

- المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم.
- سبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة.
- تكون الخدمة المقدمة مرغوبة عادة من العملاء.
- أن مجهزي الخدمة غالبا ما يشعرون العملاء بالاعتناء بهم والسعي لخدمتهم.

إن التصنيفات السابقة الذكر للخدمة سواء بناء على التصنيف المبسط والمعمق أو حسب أبعاد الخدمة، هي تساهم في إعطاء صورة أوسع عن تشكيلة الخدمات، خاصة فيما يتعلق بدرجة ارتباطها بالمستفيد واعتباره عنصر رئيسي أو ثانوي في انتاجها حسب كل خدمة، هذا الارتباط الذي يحدد بدرجة كبيرة شكل نظام عمليات الخدمة وتقديمها، والذي سوف نتناوله في العناصر القادمة.

المطلب الثاني: أنظمة الخدمات

يمكن النظر لمؤسسة الخدمة على أنها نظام، يتكون من مدخلات وعملية تحويل ومخرجات تتمثل في الخدمة المطلوبة من طرف العميل، ولنظام الخدمة عدة عناصر تميزه عن نظام انتاج السلع المادية، ويتكون نظام الخدمة من جزء ظاهر للعميل وجزء غير ظاهر للعميل، ويتحدد تصميم نظام الخدمة وفقا لعد عوامل سيتم توضيحها من خلال هذا المطلب.

أولا: الخدمة كنظام

يتم تناول مفهوم الخدمة كنظام، وتحديد مكوناته، وأوجه التشابه بينه وبين نظم الإنتاج، والعوامل الرئيسية في تصميم نظام الخدمة.

1. مفهوم نظام الخدمة

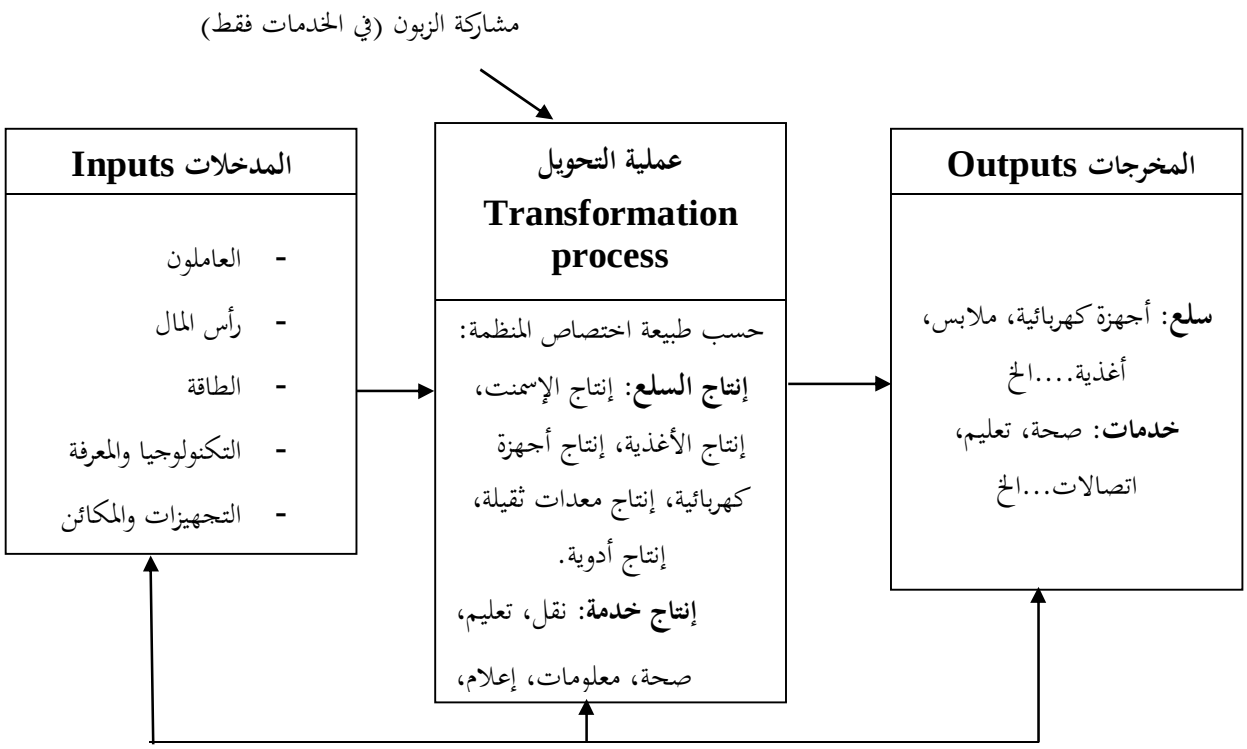
تأخذ منظمات الأعمال احتياجاتها من المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة ورأس المال والتجهيزات الأخرى من البيئة الخارجية ثم تجري عليها عمليات تحويل مختلفة لتغيير هيئتها وتحويلها إلى سلع وخدمات تكون ذات فائدة وقيمة و منفعة للمستهلك، وتحقق المنظمة جراء هذا أرباح وعوائد تتناسب وعملية التحويل هاته[1]، كل هذا يتم ضمن ما يسمى بنظام الإنتاج أو نظام العمليات، حيث يطلق على نظم الإنتاج التي تنتج المنتجات الملموسة ب "نظم العمليات أو نظم التصنيع" بينما نظم الإنتاج التي تنتج الخدمات فيطلق عليها تعبير "نظم العمليات أو نظم الخدمات"[2]، ويمكن توضيح نظام الإنتاج بشكل عام من خلال الشكل التالي:

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 587.

* **المنفعة**: هي قابلية السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد.

[2] علي هادي جبرين، **إدارة العمليات**، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 21.

الشكل (3-2): نظام الإنتاج وتحويل المدخلات إلى مخرجات



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 587.

إن نظام الإنتاج أو نظام العمليات هو الصيغة الفنية (تكنولوجيا وهندسة)و التنظيمية (الهيكل والإجراءات) التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي في مكان وزمان محددين، حيث تجرى عمليات التحويل للحصول على المخرجات (السلع أو الخدمات)، ونظام الإنتاج الخدمي (Service Production System) هو الصيغة الفنية التنظيمية لأداء النشاط الإنتاجي في منظمات الخدمات، أي هو الصيغة التنظيمية لأداء العمليات في قطاع الخدمات[1]، ويتضح من الشكل السابق أن نظام العمليات سواء إنتاجي أو خدمي يتكون من العناصر الثلاث التالية:

العنصر الأول: المدخلات: تتضمن المدخلات فئتين من الموارد: [2]

- تحويل الموارد:و هي العناصر التي تعمل أو تنفذ عملية التحول على العناصر الأخرىو هناك نوعان من تحويل الموارد هما المرافق (مثل المباني والمعدات) والموظفين (جميع الأشخاص المشاركين في عملية التحويل).

- الموارد المحولة :هي العناصر التي تعطي نظام العمليات غرضه أو هدفه،و هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الموارد المحولة: **المواد** التي يمكن تحويلها إما ماديا (مثل التصنيع)، أو الموقع (مثل النقل)، أو الملكية (مثل البيع بالتجزئة) أو التخزين (مثل

[1] كاسر ناصر المنصور وآخرون، **إدارة العمليات الإنتاجية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2011، ص 31-32.

[2] Albert Porter, **Operations Management**, Ventus Publishing ApS, 2009, p08.

التخزين)، و**المعلومات** التي يمكن تحويلها عن طريق الحيازة (مثل أبحاث السوق)، أو التخزين (مثل المكتبات)، أو حسب الموقع (مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية)، و**العملاء** يمكن تحويلهم إما جسديا (مصفف شعر)، أو التخزين (مثل الفنادق)، أو حسب الموقع (مثل شركات الطيران)، عن طريق الحالة الفسيولوجية (مثل المستشفيات)، أو عن طريق الحالة النفسية (مثل الترفيه).

العنصر الثاني: عملية التحويل أو المعالجة Process: تتكون عملية التحويل من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع احتياجات العملاء[1]، ويمكن تقسيم عمليات التحو يل إلى نوعين من العمليات:[2]

- عمليات صناعية Manufacturing Operations : وهي العمليات التي تستخدم في إنتاج سلع صناعية ملموسة.

-عمليات غير صناعية Nonmanufacturing Operations : وهي العمليات التي تستخدم في إنتاج منتجات غير ملموسة، مثل **عمليات الخدمة (Service Operations):** تهدف إلى إنتاج الخدمات، وتتنوع بدرجة أكبر من تنويع العملية الصناعية بسبب تنوع الظروف التي تؤدى فيها الخدمة ويستدعي الأمر في كل حالة تصميم عمليات الخدمة بما يتناسب مع ظروف الطلب عليها.

العنصر الثالث: المخرجات: تمثل الهدف الرئيسي من عمليات التحويل وهو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه، وتكون في شكل سلعة أو خدمة حسب نوع نظام الإنتاج.

إن أنظمة الخدمات هي أنظمة متخصصة في إنتاج الخدمات التي هي في أغلبها تفاعلات اجتماعية غير ملموسة، لها نفس الصفات الظاهرية مع أنظمة الإنتاج، وتختلف عنها في بعض الجوانب، سيتم توضيحها في العنوان الموالي.

2. أوجه التشابه والاختلاف بين نظم التصنيع والنظم الخدمية

تتشابه النظم الخدمية مع أنظمة الإنتاج من حيث الإطار العام لها، مدخلات ثم عملية تحويل للحصول على مخرجات، و لكن هناك بعض الفروق الأساسية بين كل من نظم إنتاج السلع ونظم إنتاج الخدماتنظرا لانعكاس ذلك على كيفية ممارسة أساليب إدارة الإنتاج في كل منهما، ويمكن توضيحها كالآتي:[3]

- ضبط الجودة: تقدم نظم إنتاج السلع سلعا مادية ملموسة بينما تقدم نظم الخدمات خدمات غير ملموسة، وينبني على ذلك أن السلع المادية الملموسة يمكن أن تحدد لها مواصفات قابل للقياس بشكل دقيق، أما الخدمات فهي تعتمد بشكل أكبر

[1] سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص17.

[2] جمال طاهر ابو الفتوح حجازى، **إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل إدارة الجودة الشاملة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 17.

[3] محمد توفيق ماضى، **إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1998، ص ص 24-27.

على الحكم الشخصي للقائم بتقديمها وعلى درجة إدراك المستهلك لها ودرجة تقبله لخصائصها، وذلك أمر يصعب قياسه بشكل دقيق في الكثير من الحالات.

- **نسبة الجهد البشري في الأعمال:** بينما تعتمد نظم إنتاج السلع بشكل رئيسي على المواد المستخدمة والتسهيلات الإنتاجية (تكنولوجيا الإنتاج) فإن نظم تقديم الخدمات تعتمد بشكل رئيسي على الأفراد القائمين بتقديم هذه الخدمة.

- **تخزين الإنتاج:** يصعب في كثير من منشآت تقديم الخدمات تخزين الخدمة الواجب تقديمها، ويرجع ذلك إلى حقيقة أساسية وهي عملية إنتاج الخدمة تكون في نفس لحظة تقديم تلك الخدمة، وعلى العكس من ذلك فإن الشركات الصناعية يمكنها إنتاج بعض السلع خلال فترة زمنية وتخزينها ثم بيعها في فترات أخرى.

- **طبيعة التواصل مع العملاء:** يعتمد تقديم الخدمة على الاتصال المباشر بين منتج الخدمة ومتلقي الخدمة، بينما نجد أنه من الشائع أن نقوم بشراء واستخدام بعض السلع الملموسة دون معرفة الشركة التي قامت بإنتاجها أو الفرد داخل الشركة الذي تولى عملية الإنتاج.

- **تجانس المخرجات:** صعوبة تقديم خدمة نمطية في منشآت الخدمة، يعتمد الإنتاج الكبير في الكثير من المنشآت الصناعية على تقديم منتج نمطي ذو مواصفات ثابتة حتى يمكن تحقيق مزايا اقتصادية للعملية الإنتاجية، أما تقديم الخدمات فإنه يختلف بشكل كبير عن تلك الحالة، فمثلا عند تقديم الخدمة العلاجية يعتبر كل مريض حالة مستقلة بذاتها تحتاج إلى تشخيص خاص وعلاج ملائم، مما يصعب وضع مواصفات ثابتة لا تتغير من حالة إل أخرى، فإذا أضفنا إلى ذلك أن عملية تقديم الخدمة تعتمد بشكل أساسي على مهارات وخبرات القائمين بتقديمها، كما أشرنا من قبل، فإنه يمكن أن نتوقع اختلاف في جودة ومواصفات الخدمة النهائية التي تصل للعميل بسبب اختلاف مهارات الأفراد المقدمين لها.

- **تقديم الخدمات في أماكن قريبة من العملاء:** تتسم عملية تقديم الخدمات باللامركزية في الأداء نظرا لإنتاج الخدمة في لحظة تقديمها للعميل وعدم قابليتها للتخزين أو النقل كما أشرنا من قبل، وذلك عكس الحالة بالنسبة لشركات الصناعية والتي عادة ما ينبني قرار الموقع بها على القرب من المواد الخام أو الموردين بناءا على دراسة اقتصادية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدخال العديد من النظم التكنولوجية الحديثة ووسائل الاتصال المقدمة قد ساعد على الاتجاه إلى المركزية في تقديم الخدمات مع وجود وسائل اتصالات دائمة وسريعة.

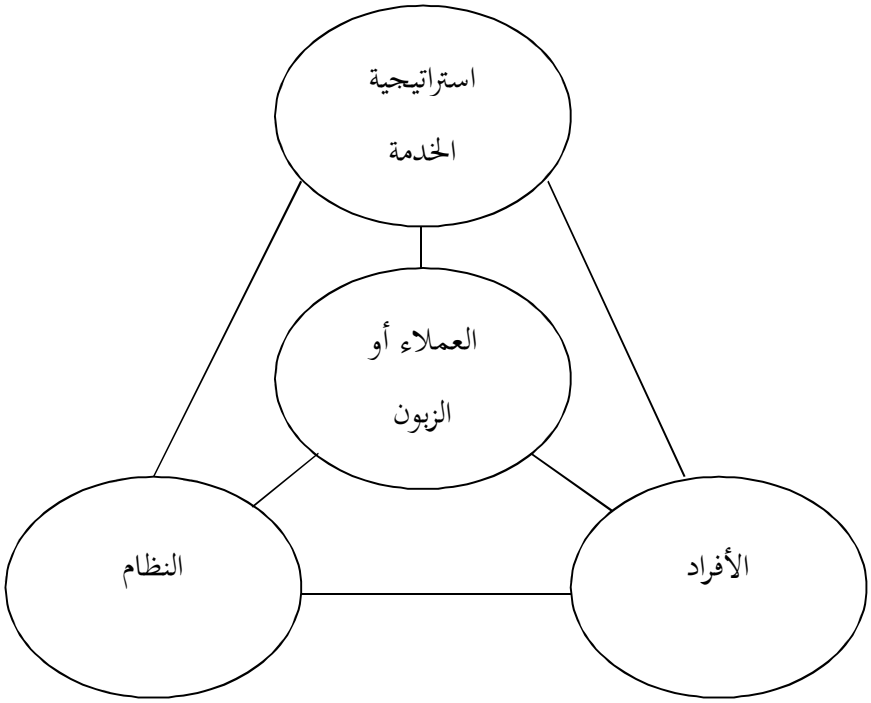
مما سبق يمكن القول أن الاختلاف بين النظم الخدمية ونظم انتاج السلع المادية راجع أساسا إلى خصائص الخدمة التي لها انعكاساتها على شكل نظام الخدمة وخصوصيته من حيث العناصر السابقة الذكر.

ثانيا: تصميم نظام الخدمة

إن نظام الخدمة يعني ترتيب التقنيات والشبكات التنظيمية المصممة لتسليم الخدمات وفقا لحاجات وتطلعات الزبائن[1]، مما يحتم على الإدارة أن تهتم بمعرفة ما يتوقعه العميل من الخدمة، من أجل تصميم خدمة لمواجهة هذه التوقعات، ويتكون تصميم نظام الخدمة من العناصر الآتية وكما يجسدها الشكل التالي:[2]

ا) الزبون أو العميل، ب) الاستراتيجية، ج) النظام، د) الأفراد العاملون

الشكل (3-3): عناصر نظام الخدمات



المصدر: علي هادي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص 104.

فالإدارة عليها أن تسال نفسها عما يدور في ذهن العميل، وكيف يفكر وماذا فعلا يريد؟ فالعميل هو أولا ثم تقوم المنظمة الخدمية بربط استراتيجية الخدمات مع العميل من خلال التفكير فيما يجب تقديمه للعميل من خدمات فريدة لضمان استمراريته في التعامل معها، ويتم ذلك من خلال العاملين في المنظمة كما هو موضح في الشكل أعلاه، والخط ما بين النظام والعميل يعني أن النظام (الإجراءات الأدوات والمعدات) لابد أن يصمم بما يتفق وما في فكر العميل؛

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص74.

[2] علي هادي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

ولتصميم أي نظام للخدمة ناجح يجب توفر معايير أساسية هي: [1]

1.اتصال الزبون: يعتبر اتصال الزبون من المعايير الأساسية لتصنيف عمليات الخدمة وأيضا يشير إلى الحضور الشخصي للزبون في نظام الخدمة وأثناء تقديمها، إن أنظمة الخدمة يمكن أن توضح مدى تواصل الزبون والاستمرارية في الاتصال، وعموما نوعية الاتصال ترتبط بطبيعة الخدمة المطلوبة، فبعض الخدمات لا يمكن تقديمها بدون مشاركة أو حضور الزبون، بينما هناك خدمات مستوى الاتصال ومشاركة الزبون فيها منخفض.

2.كثافة رأسمال: إن كثافة رأس المال نظام الخدمة يعمل كقاعدة أساسية لتصنيف عمليات الخدمة، فكثافة رأس المال لنظام الخدمة يتراوح بين الكلفة العالية (كخدمة الطيران)، بينما هناك خدمات ذات كثافة رأسمال منخفضة (كخدمة تصليح السيارات)

3. مستوى مشاركة الزبون: يعتبر مدى تدخل أو مشاركة الزبون في خلق الخدمة بعد آخر من أبعاد تصنيف الخدمات وله أثر على نظام الخدمة، ويقصد بتدخل الزبون أو المشاركة في الخدمة مدى تفاعل هذا الزبون بنظام الخدمة، وكذلك المستوى الذي يمكن أن يؤثر على عملية تسليم الخدمة وتقديمها وبالتالي تأثيره على نظام الخدمة ككل.

4.رضا الزبون: تعتبر مسألة رضا الزبون من أكثر الأبعاد التي تعكس مفهوم الجودة الشاملةلنظام الخدمة، فرضا الزبون يحتل الأهمية الحرجة لنظام الخدمة والخدمات المصممة لتلبية حاجات زبائن المنظمة، إن أساس إقامة علاقة طويلة أو بناء الولاء للمنظمة الخدمية يتجسد في قدرة نظامها الخدمي في رضا الزبون الذي يقود إلى الولاء وثم علاقة طويلة الأمد، إن رضا الزبون يعكس وبدون شك مدى نجاح نظام الخدمة تصميمه وتنفيذه.

5.البيئة: تعتبر البيئة التي تعمل بها المنظمة الخدمية عاملا آخر لقياس طبيعة نظام الخدمة، والسبب إن لهذه البيئة دور فعال في تحديد نظام الخدمة وتكوينه وتصميمه، وكذلك نوع الخدمات المراد تصميمها وتقديمها، هنا يجب على منظمة الخدمة أن تراعي عند تصميمها لنظام الخدمة والخدمات المقدمة، الظروف الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، القانونية السائد في البلد الذي تعمل به خاصة إن كانت تعمل على مستوى دولي.

لقد ارتبطت مسؤولية تصميم نظام الخدمة بمديري التشغيل أو العمليات، لكن الضرورة تقتضي اليوم أن يدخل التسويق من أوسع أبوابه في هذا المضمار بالذات، باعتبار أن الفهم الجيد لاحتياجات ومشاكل المستفيدين يعد مهما إذ ما أريد للنظام أن يكون كفؤا وفاعلا، كما أن التفاعل مع المستفيدين يتطلب دراسة متأنية لسلوك المستفيدين من خدمات هذه الصناعات، وهي مسؤولية يقع جزء كبير منها على عاتق رجل التسويق، وليس رجل مدير عمليات الخدمة فقط.[2]

---

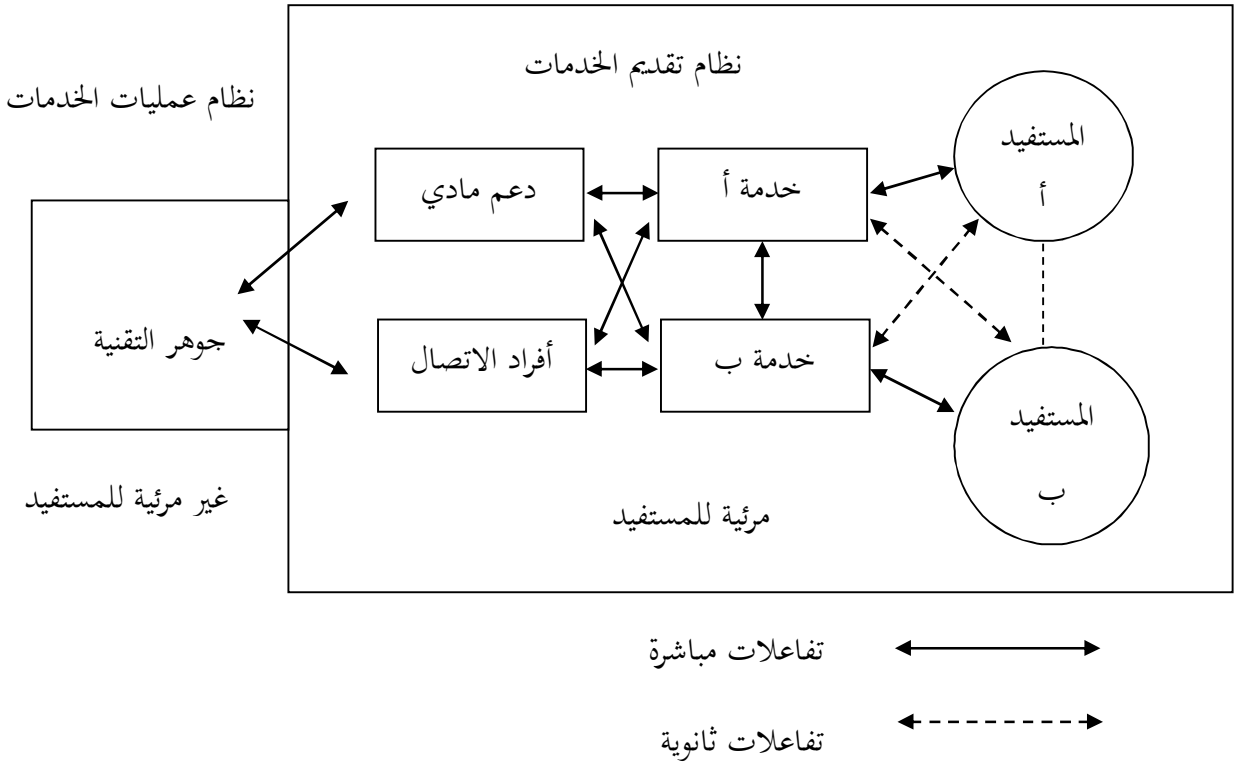
[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص75-77.

[2]حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 147.

ثالثا: مكونات نظام الخدمة

يضم نظام الخدمة عمليات خدمية (Service Operations)، حيث تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة، وتقديم الخدمة أو إيصالها (Service Delivery)، حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة وتسليم الخدمة للمستفيد(المخرجات)، بعض الأجزاء المكونة لهذا النظام تكون مرئية أو واضحة للمستفيدين ويسميها بعض كتاب التسويق "المكتب الأمامي" (Front office)، بينما أجزاء أخرى قد لا تكون معروفة إطلاقا للمستفيدين، وتسمى "المكتب الخلفي" (Back office) [1] ، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (3-4): مفهوم الخدمة كنظام



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 143.

1. نظام تقديم الخدمة:

يتعلق نظام تقديم الخدمة (Service Delivery) ب أين ومتى يتم تقديم الخدمة للمستفيد، وفي هذه المرحلة يتم الاتصال بين موردي الخدمة والمستفيد، و"تعتبر كمية أو مقدار الاتصال بالعملاء (Customers Link) عامل رئيسي في اختيار نظام تقديم الخدمة ونظام الخدمة ككل، وتقاس درجة الاتصال بالعميل بنسبة الوقت الذي يكون فيه العميل في النظام نسبة إلى مجموع الوقت الكلي المستغرق في إنتاج الخدمة"[1]، وهنا نميز بين ثلاث مستويات من الاتصال:[2]

أ. نظام اتصال مرتفع (خدمات ذات اتصال عال): وهي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم المستفيد بنفسه بزيارة موقع تقديم الخدمة، و أن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة بشكل فاعل لكي يحصل عليها.

ب. نظام اتصال متوسط(خدمات ذات اتصال متوسط): هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخدمة، ففي هذا النوع من الخدمات يقوم المستفيد بزيارة موقع الخدمة، إلا أن المستفيد في هذا النوع من الخدمات لا يبقى لحين انجاز الخدمة، كما نأه لا يشارك كثيرا مع مزود الخدمة أو المعنيين بتقديم الخدمة، إن غرض الاتصال في هذه الحالة يكون محدودا في إطار التعرف على مورد الخدمة، التعريف بالمشكلةو جها لوجه، تسليم ممتلكات مادية مطلوبة معالجتها والتقاطها بعد تقديم الخدمة المطلوبة لها، أو لدفع فاتورة.

ج. نظام اتصال منخفض (خدمات ذات اتصال منخفض): إن هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة مادية أو فعلية ما بين المستفيدين ومقدمي الخدمة وبدلا عن ذلك، فإن المشاركة تتم عن بعد خلال قنوات التوزيع المادي أو الإلكتروني، وهو اتجاه أخذ بالتزايد والشعبية في الدول المتقدمة، حيث تم تحويل العديد من خدمات ذات اتصال عالي إلى منخفض بتقدم التكنولوجيا والثورة المعلوماتية.

فنسبة عملية الخدمة المرئية من قبل المستفيد في إجمالي الخدمة تتباين طبقا لطبيعة الخدمة، من خدمات ذات اتصال عال إلى متوسط، وخدمات ذات اتصال منخفض.

[1] علي هادي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص71-72.

2. نظام عمليات الخدمة:

تختلف عمليات الخدمة (Service Operations) من خدمة لأخرى، كما تختلف من شركة لأخرى، وهنا قد اقترح (Schmenner) بعدين للتمييز بين عمليات الخدمة، البعد الأول درجة كثافة العمل، والبعد الثاني درجة التفاعل وتأثير طلب العميل، والتقاطع بين البعدين شكل مصفوفة بأربع خلايا أطلق عليها مصفوفة الخدمة، حيث يتم خلال البعدين تصنيف الخدمات من حيث عمليات التشغيل المناسب لها كما هو مبين في الشكل التالي:[1]

الشكل (3-5): مصفوفة العمليات الخدمية



المصدر: علي هادي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[1]علي هادي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص 105.

وبموجب المصفوفة أعلاه فإن هناك أربع أنواع من العمليات الخدمية في مجال الخدمات:[1]

أ. مصنع الخدمة: ويتصف بتفاعل قليل مع كثافة عمل قليلة، ومن الأمثلة على ذلك شركات النقل الجوي والشاحنات والفنادق.

ب. ورشة الخدمة: وهو النوع الذي يقدم خدمات مؤتمتة عالية وحسب الطلب وبدرجة منخفضة من كثافة العمل ودرجة عالية من التفاعل، ومن الأمثلة على هذا النوع الخدمات كالمستشفيات، خدمات التصليح، وعلى الرغم من أن العمليات في هذا النوع من التصنيف مؤتمتة إلا أنها مرنة بدرجة كافية لمواجهة احتياجات الزبائن مثل ورش العمل في المصنع.

ج. الخدمات الواسعة: تتميز بكثافة عمل عالية وتفاعل قليل، ومن الأمثلة على ذلك المتاجر، المدارس، البنوك.

د. الخدمات المهنية: تتميز بدرجة عالية من كثافة العمل ودرجة عالية من التفاعل وهي ذو أتمتة قليلة وحسب الطلب بدرجة عالية، مثل الطبيب، المحامي.

إن هذه المصفوفة توضح لنا موقع الخدمة لبعض المنظمات الخدمية، كما توضح لنا اختلاف المهام الإدارية لمدير العمليات للأنواع المختلفة للخدمة، ففي حالة الخدمات المؤتمتة بدرجة عالية يتطلب الاهتمام بالتكنولوجيا، قرارات الاستثمار، إدارة الطلب، الجدولة السليمة لاستخدام الطاقة الواسعة، أما الخدمات ذات العمالة العالية فيتطلب الأمر الاهتمام بشكل أكثر بالعمالة الملائمة لهذه الخدمات، حيث يوضح (Schmenner) أن الخدمات حسب طلب الزبائن أو الاهتمام العالي بالزبائن يشكل تحديا للإدارة من أجل تخفيض الكلفة والحفاظ على النوعية والسيطرة على تدخل العملاء، بينما المنظمات الخدمية النمطية تتطلب مدير عمليات أو إدارة عمليات تمتلك تصورات عن الخدمات لكي تدفع بالعاملين للقيام بالأعمال الروتينية والحفاظ على الإجراءات النمطية[2]، وحسب (Chase) فإن أنواع أنظمة الاتصال لها تأثير على عمليات الخدمة حيث ميز بين أنظمة الاتصال العالي والاتصال المنخفض من حيث القرارات الرئيسية للتصميم كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] علي هادي جبرين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[2] علي هادي جبرين، نفس المرجع السابق، ص 107.

الجدول (3-2): مقارنة بين نظام الاتصال المرتفع ونظام الاتصال المنخفض

القرارات	نظام الاتصال المرتفع	نظام الاتصال المنخفض
- **موقع التسهيلات (التصنيع)**	- يجب أن تكون قريبة من العميل.	- يجب أن تكون قريبة من أماكن التموين والنقل والأيدي العاملة.
- **التصميم الداخلي**	- يجب أن يلبي توقعات العميل النفسية والمادية.	- يجب أن يساعد على تحسين الإنتاجية.
- **تصميم المنتج**	- البيئة والمنتج المادي يحددان طبيعة الخدمة.	- العميل ليس موجود في البيئة وبالتالي يمكن وصف المنتج بسمات أقل.
- **تصميم العمليات**	- تؤثر مراحل عملية الإنتاج مباشرة على العميل.	- العميل ليس مشتركا في مراحل عملية الإنتاج.
- **جدول الإنتاج**	- يجب التأقلم مع العميل ضمن جدول الإنتاج.	- العميل يهتم فقط بمواعيد الإنتاج (العمل) واستكمال المهمة.
- **مهارات العاملين**	- القوى العاملة المباشرة هي جزء من منتج الخدمة وبالتالي يجب أن تكون قادرة على التفاعل مع العميل.	- القوى العاملة المباشرة تحتاج إلى تنمية المهارات الفنية فقط.
- **رقابة الجودة**	- مواصفات الجودة متغيرة وتعتمد على نظرة العميل.	- معايير الجودة قابلة للقياس وبالتالي هي ثابتة.
- **تخطيط القدرة الإنتاجية**	- لتجنب فقدان المبيعات فمن الضروري أن تلبي الأعلى من الطلب.	- قابلة للتخزين ومن الضروري أن تلبي معدل الطلب المتوقع.
- **التنبؤ**	- قصير الأجل	- طويل الأجل

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 402.

- إن أنظمة الاتصال المرتفعة أكثر صعوبة للتحكم بها حيث أن العميل يدخل كمزود للعملية أو معطل لها.
- في أنظمة الاتصال العالي قد يؤثر العميل على توقيت الطلب، ويصبح الأمر أكثر صعوبة لموازنة قدرة النظام على تلبية الحاجات الموضوعة على كاهله.
- إن العاملين في أنظمة الاتصال العالي قد يكون لهم تأثير كبير ومختلف عن رأي الزبائن في الخدمة المقدمة لهم.
- قد يكون من الصعب على المؤسسة ذات الاتصال العالي تبرير استخدام التكنولوجيا.

مما سبق يمكن القول أن نظام عمليات الخدمة هو محصلة تقاطع عاملين هامين هما: درجة كثافة العمل، ودرجة التفاعل والاتصال مع المستفيد، حيث تنعكس هاته العوامل على عدة قرارات مرتبطة بتصميم عملية الخدمة من بينها: موقع التسهيلات، والتصميم الداخلي.

3. نظام تسويق الخدمة:

توجد عناصر أخرى تساهم أيضا في عملية تكوين صورة في ذهن المستفيد عن المؤسسة الخدمية، ومن أبرز هذه العناصر نذكر الآتي:[1]

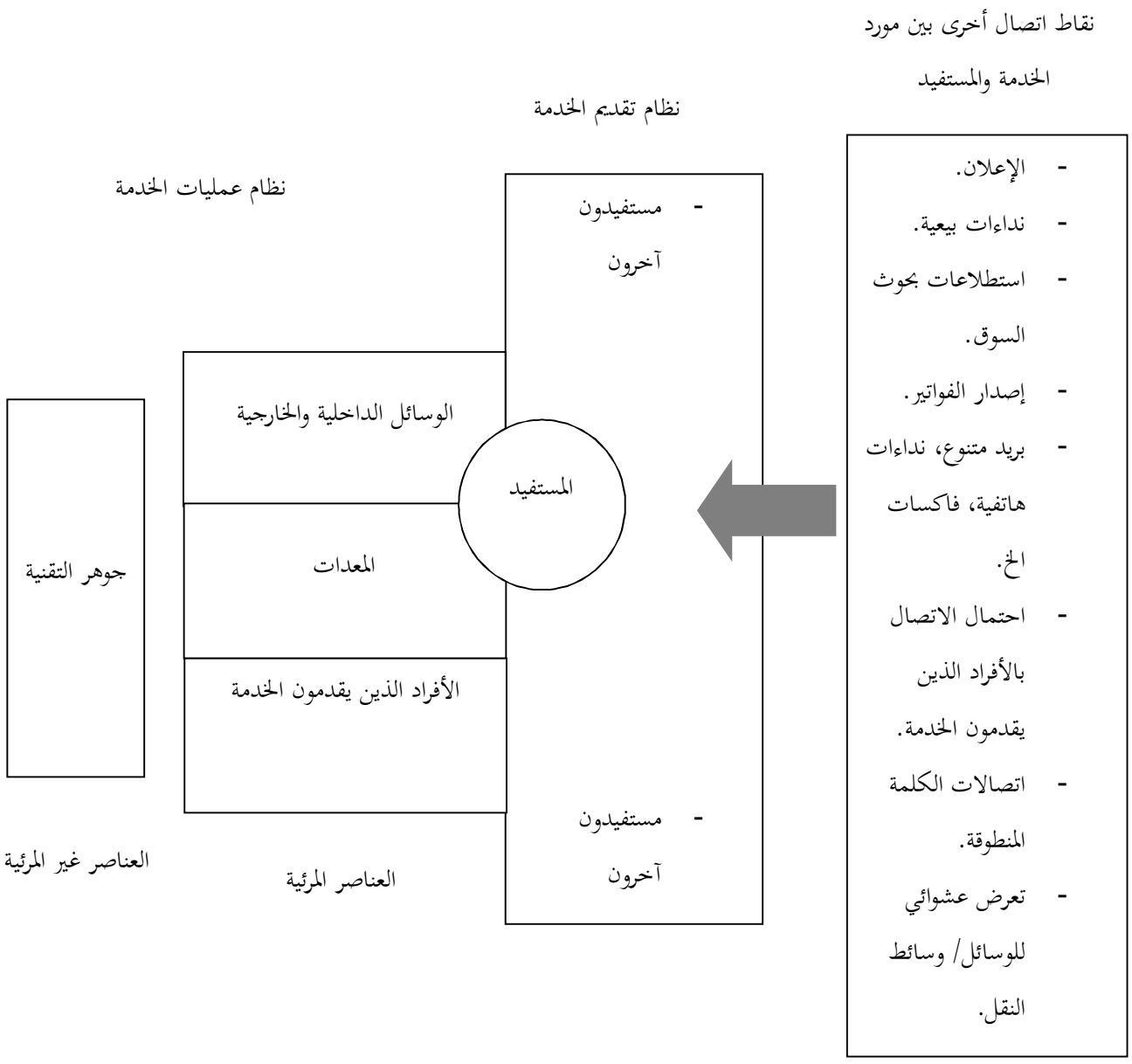
- الجهود الاتصالية لإدارات الإعلان والمبيعات في المؤسسة.
- النداءات الهاتفية والرسائل الصادرة من الجهة المعنية بتقديم الخدمات للجمهور المستفيد.
- الدعاية والنشر في وسائل الإعلام المختلفة.
- اتصالات الكلمة المنطوقة.
- المشاركة في دراسات بحوث السوق (حيث يتم استطلاع آراء المستفيدين).

إن هذه العناصر مجتمعة بالإضافة إلى العناصر الموجودة في نظام تقديم الخدمة تشكل ما يسمى بنظام تسويق الخدمة (Service Marketing System)، إن هذا النظام يلخص مختلف العناصر التي يتلقاها الزبون والتي يستطيع من خلالها التعرف على المنظمة التي تقدم له الخدمة، وبما أن الخدمات ذات طبيعة تجريبية فإن كل عنصر يقدم دلائل على طبيعة جودة الخدمة، كما أن التضاد ما بين العناصر المختلفة للنظام قد يقلل الصورة الحسنة للمنظمة في أعين الزبائن.[2]

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص74-75.
[2] بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص172.

وفي الشكل التالي نوضح نظام تسويق خدمة ذات اتصال عال:

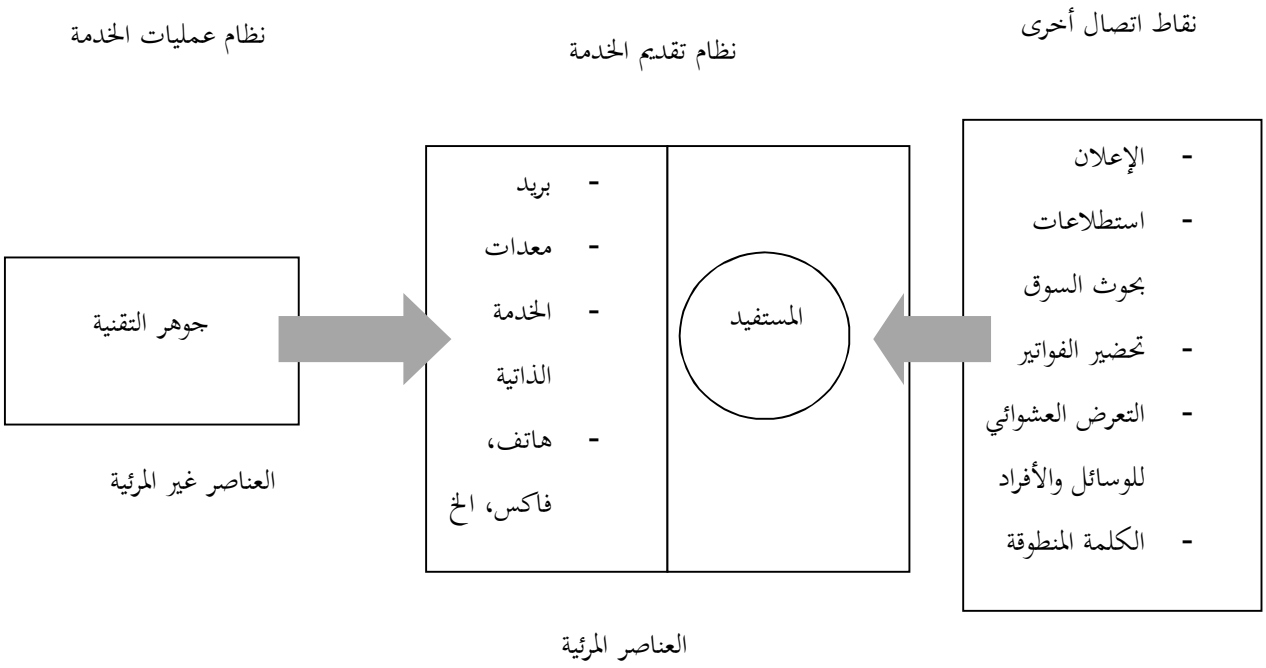
الشكل (3-6): نظام التسويق لخدمة ذات اتصال مباشر عال



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 149.

أما الشكل فهو يوضح كيف أن الصورة تتغير عندما نتعامل مع خدمة ذات اتصال منخفض:

الشكل (3-7): نظام التسويق لخدمة ذات اتصال منخفض



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 150.

ونشير هنا "أن أبعاد وهيكلية نظام تسويق الخدمة تتباين بشكل كبير من مؤسسة خدمية إلى أخرى، وذلك اعتمادا على حجم أو أهداف أو توجهات المؤسسة أو طبيعة الخدمات المقدمة ودرجة الاتصال، كما أن عدم الاتساق بين عناصر النظام المختلفة قد يضعف مصداقية مؤسسة الخدمة في نظر المستفيدين"[1].

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، ص 148.

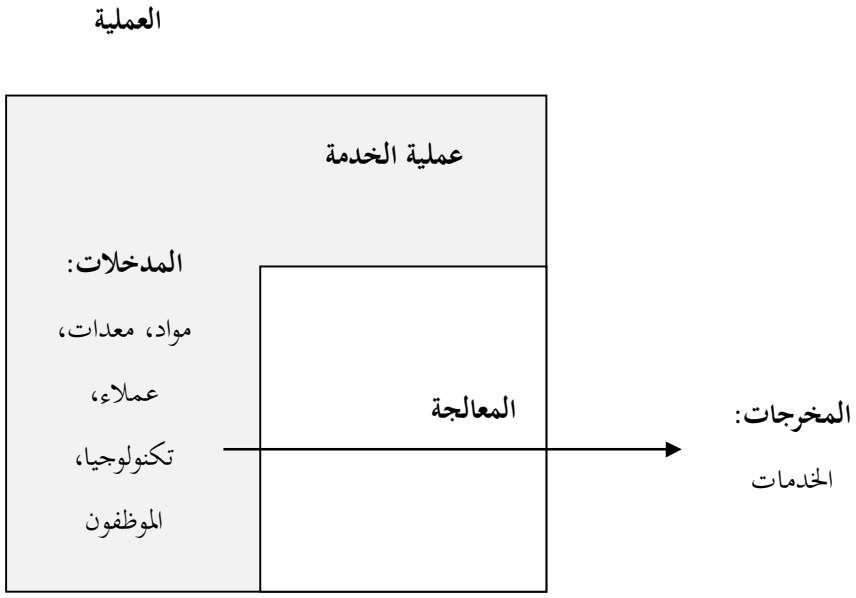
المطلب الثالث: عملية الخدمة

كما لاحظنا سابقا فإن عملية الخدمة تتكون من جزء غير مرئي للعميل، وجزء مرئي للعميل، وهو الجزء الذي يتفاعل فيه المستفيد أو العميل مع نظام الخدمة، ويسمى هذا الجزء من عملية الخدمة، ب تجربة الخدمة، وسنتناول في هذا المطلب ماهية تجربة الخدمة، وأصناف العملاء، ودور العميل ضمن عملية الخدمة.

أولا: مفهوم الخدمة كعملية

كما أشرنا سابقا فإن عملية الخدمة هي مجموعة من الأنشطة تهدف لإنتاج الخدمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-8): عملية الخدمة

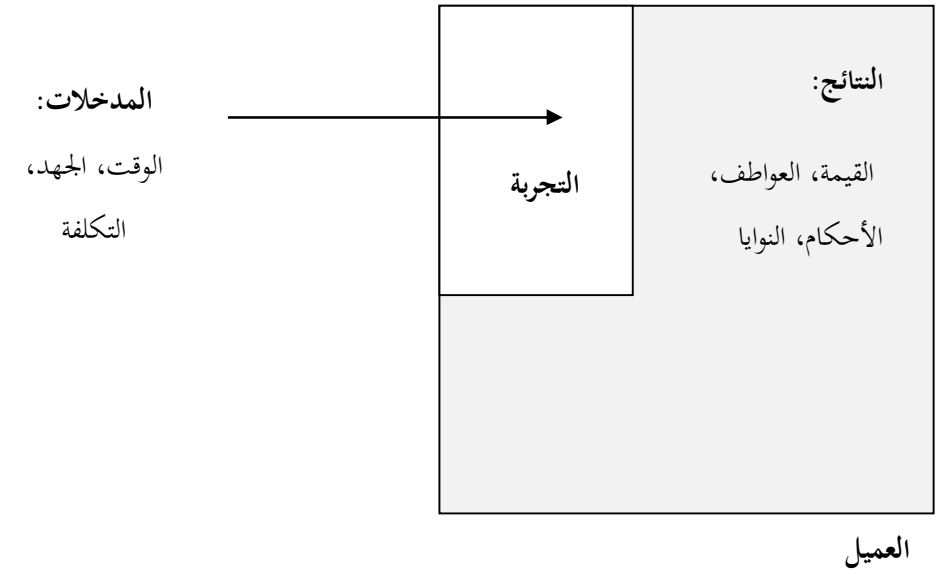


Source: Robert Johnston and Graham Clark, **Service Operations Management - Improving Service Delivery-**, second edition, Prentice Hall, England, 2005, p05.

إن السبب الرئيسي الذي يدفع العملاء للتوجه لمؤسسة الخدمة، هو تلقي منتج الخدمة، وللحصول على الخدمة فإن العميل يمر بمرحلة تسمى تجربة الخدمة، فمن وجهة نظر العملاء فإن الخدمة هي[1]: " مزيج من تجربة العملاء وتصورهم لنتائج الخدمة"، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

[1] Robert Johnston and Graham Clark, **Service Operations Management -Improving Service Delivery-**, second edition, Prentice Hall, England, 2005, p07.

الشكل (3-9): الخدمة = التجربة + النتيجة



Source: Robert Johnston and Graham Clark, Op.cit, p 07.

وحسب الشكل فإن الخدمة من وجهة نظر العميل تتكون من عنصرية رئيسيين: تجربة الخدمة ونتيجة الخدمة

1.تجربة الخدمة: تجربة الخدمة هي تجربة العميل المباشرة لعملية الخدمة و تعلق بطريقة تعامل العميل مع مزو د الخدمة، أي أنها تحتوي على جوانب كيفية تفاعل الموظفين الذين يواجهون العملاء، إضافة إلى تفاعل العملاء مع العملاء ومع مرافق المنظمة (البيئة المادية للخدمة)، وهنا نشير أن تجربة العميل للمنظمة ككل من المحتمل أن تبدأ قبل هذه النقطة، حيث أن التوقعات تتشكل من خلال المبيعات والأنشطة التسويقيةو الإعلان الشفهي من العملاء الحاليين، وتتأثر تجربة الخدمة بالجوانب التالية: [1]

- ✓ مدى تخصيص العملية.
- ✓ استجابة منظمة الخدمة.
- ✓ مرونة الموظفين الذين يواجهون العملاء.
- ✓ العلاقة مع العملاء.
- ✓ سهولة الوصول إلى موظفي الخدمة أو نظم المعلومات.
- ✓ إلى أي مدى يشعر العميل بالتقدير من قبل المؤسسة.
- ✓ مجاملة وكفاءة الموظفين الذين يواجهون العملاء.

[1] Robert Johnston and Graham Clark, **Op.cit**, p08.

- ✓ التفاعلات مع العملاء الآخرين.

2.نتيجة الخدمة: نستخدم مصطلح نتائج الخدمة لوصف النتيجة لعميل الخدمة، وهي المخرج الأساسي لعملية الخدمة، وتشمل:[1]

ا.القيمة: هي تقييم العميل لفوائد الخدمة مقارنة بجميع التكاليف التي تنطوي عليها، تشمل الفوائد العوامل النفسية مثل: مشاعر الرضاو السعادة، وجودة الخدمة المقدمة، كما أن التكلفة لا تنحصر في التكلفة المالية التي تم دفعها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل العميل ولكن أيضا الوقت والجهد الذي بذله العميل في الحصول على الخدمة.

ب.العواطف: هي مشاعر العميل اتجاه الخدمة، مثل المتعة أو الإحباط، البهجة أو الاشمئزاز، نتيجة الطريقة التي عومل بها العميل (التجربة)، فقد تكون الخدمة في شكلها النهائي مرضية للعميل إلا أنه غير راض عن أسلوب التعامل من قبل الموظفين.

ج.الأحكام: هي الآراء التي تتشكل نتيجة لمشاعر العملاء حول آرائهم عن التجربةو النتيجة (بما في ذلك القيمة المتصورة)، تشمل هذه الأحكام وجهات النظر حول العدالة (أو الإنصاف) أو الرضا أو الولاء.

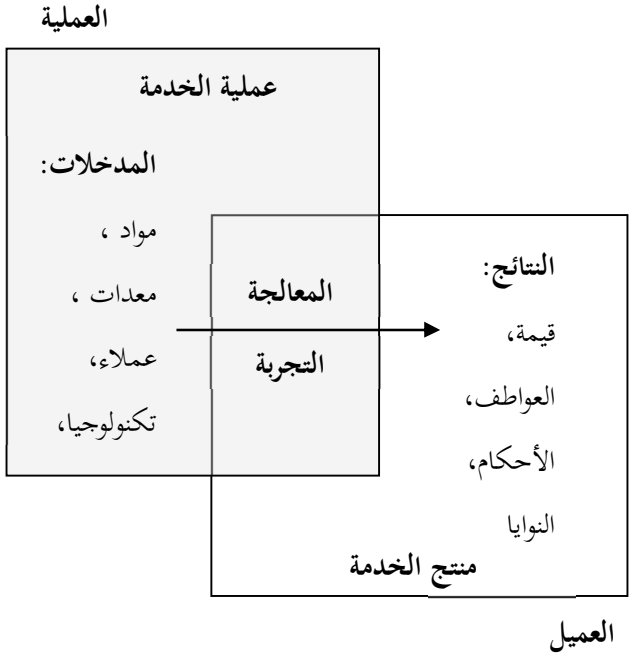
د.النوايا: إن الأحكام الجيدة، السيئة أو غير المبالية، تؤدي إلى نوايا مثل نية لإعادة شراء أم لا، نية لإخبار الأصدقاء والأقارب مدى سوء الخدمة أو جودتها، أو أن ينوي العميل تقديم شكوى أو لا، فهذه النوايا قد تؤدي أو لا تؤدي إلى فعل.

وعل الرغم من وصف الجانبين بشكل منفصل (التجربة، النتيجة) إلا أن هناك تداخل كبير بين النتيجة والتجربة (الخبرة)، كما أن تقييم العملاء لعنصر واحد قد يؤثر على تصورهم لعنصر آخر، فإذا تجاوزت تجربة الخدمة توقعات العملاء قد يؤدي هذا إلى تقييم أفضل لنتائج الخدمة[2]، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

[1] Robert Johnston and Graham Clark, **Opcit,** p09.

[2]Robert Johnston and Graham Clark, **Opcit**, P8.

الشكل (3-10): إدارة الخدمة والعمليات الخدمية



Source: Robert Johnston and Graham Clark, Op.cit, p10.

مما سبق يتوضح لنا أن تجربة العميل جزء جوهري من عملية الخدمة، و نتيجة لذلك يرى العميل جزءا كبيرا من العملية، وفي الكثير من الحالاتيلعب دورا أو جزءا رئيسيا في العملية نفسها.

ثانيا: أصناف العملاء

إن تقديم تجربة خدمة جيدة للعميل يتطلب من قبل " المنظمة فهم النواحي الإنسانية والسلوكية للعملاء أنفسهم، ومما لا شك فيه أن هذه الأمور من الصعب دراستها والالمام بها نظرا لصعوبة قياسها بدقة بالإضافة إلى أنها تختلف من عميل لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة للعميل الواحد، فقد يكون العميل مترددا في بعض الحالات الشرائية للخدمة بينما يكون هادئ الطباع في بعض المرات وعصبي المزاج في مرات أخرى، وهكذا نجد أن المناهج السلوكية لذات العميل تتسم بالتغير والاختلاف من وقت لآخر ومن حالة لأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض الأمور العامة أو التصنيفات المختلفة للعملاء والتي يمكن الاعتماد عليها بصفة عامة كمرشد للمنظمة مجهزة الخدمة بغية التعامل وفقها مع العملاء؛

ولذا يمكن تصنيف العملاء كالتالي":[1]

1.العميل الصديق: يعتبر هذا النوع من أفضل العملاء حيث تتوافر معها أكبر فرصة لنجاح البيع ويتصف هذا العميل بالمرح وسهولة المقابلة ويتقبل النصيحة، ولا يقاطع مقدم الخدمة كثيرا، وغالبا ما يميل للتحدث في موضوعات تتعلق بالخدمة وقد لا تتعلق بها ويجب على مقدم الخدمة أن يتيح الفرصة لهذا النوع من العملاء للتحدث وعدم مقاطعته إلا بشكل لبق، كذلك في حالة خروج الحديث البيعي عن مساره الذي يحدده البائع فيجب على الأخير تصحيح دقة الحديث بلباقة بعد مسايرة العميل بعض الوقت في الموضوعات الأخرى التي يناقشها.

2.العميل المعجب بنفسه: قد يكون العميل من النوع المعجب بنفسه لسبب أو لآخر فقد يرجع ذلك إلى شهرة العميل أو ثرائه أو عمله أو حسن المظهر أو الوظيفة التي يشغلها أو الدرجات العلمية الحاصل عليها، وبطبيعة الحال فإن مقدم الخدمة سوف يدرك ذلك من خلال تصرفات العميل وطريقة حديثة، ويجب على مقدم الخدمة أن يتعرف على أسباب ذلك لدى العميل ويركز عليها ويستميل العميل من خلال الإطراء والثناء (دون مبالغة)، ويعتبر مفتاح النجاح في المقابلة مع هذا النوع من العملاء مرهونا بمعرفة تلك الظاهرة لدى العميل وتحقيق الشراء من خلالها فنجاح مقدم الخدمة أو فشله مرهون بذلك.

3.العميل المتشكك: يتصف هذا النوع من العملاء بالشك والكثير من سوء الظن، ولا يأخذ كل حديث مقدم الخدمة كقضايا مسلم بها، فهو كثير الفحص والتدقيق في كل الأمور، وحتى يمكن النجاح مع هذا النوع من العملاء فلابد من الصدق الكامل والمنطق السليم والصراحة التامة، وترك الفرصة كاملة للعميل للتأكد من صحة حديث مقدم الخدمة بأن يترك له مجالا للتأكد من الخدمة، كذلك لابد من الصبر وحسن التصرف واللباقة في التعامل معه.

4.العميل الخشن في المعاملة: يتصف هذا النوع من العملاء بأنه جاف الطبع خشن في تعامله مع مقدم الخدمة، و هنا يجب على مقدم الخدمة أن يتصف باللباقة والكياسة والصبر وحسن المعاملة، ويحاول أن يلتمس العذر لهذا العميل فقد تكون هناك أسباب شخصية وراء هذا السلوك، وعلى أية حال فإن الهدف الأساسي لمقدم الخدمة هو تقديم الخدمة للعملاء وليس تهذيب سلوك العملاء.

5.العميل المتردد: لا يعرف هذا النوع من العملاء بالتحديد المواصفات التي يرغبها، ويلاحظ مقدم الخدمة ذلك من خلال حديث العميل ونظراته ومدى تردده وعدم استقراره على أمر محدد، وأن هذا النوع من العملاء يحتاج إلى من يفكر له ويقرر له الشراء، ويمكن لمقدم الخدمة أن يقوم بهذا الدور بدلا منه، وبالتالي تكون فرصة كبيرة للنجاح مع هذا النوع من العملاء مع

[1] انظر: -خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 212-214.
-زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-58.

ضرورة عدم عرض كبير من الأصناف على هذا العميل حتى لا يزيد من درجة تردده وعدم استقراره بالحصول على الخدمة المعينة.

6.العميل المستقر على أمره: وهو على العكس تماما من النوع السابق، فهو يعلم تماما ما يريده ويجب على مقدم الخدمة الناجح أن يكون محدد تماما مع ذلك العميل، فيقدم لهم ما يطلبه بالضبط، وإلا سوف يستاء العميل، وفي حالة عدم وجودة الصنف المطلوب من الخدمة، يمكن أن يعرض مقدم الخدمة أصنافا بديلة، ولكنها قريبة جدا من الصنف المطلوب ويمكن أن تحل محله، وليس مناسبا أبدا عرض بدائل بعيدة عن الصنف المطلوب، حيث أن ذلك يكون له أثر سيء على ذلك النو ع من العملاء، وكذلك يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا لهذا النوع من العملاء.

7.العميل العصبي: يتسم هذا النوع من العملاء بأنه قليل الصبر سريع الحركة وسريع الانفعال، كذلك ويجب على مجهز الخدمة أن يجاريه في سرعته في التفكير وسرعة الحركة وسرعة التلبية، مع الاستعانة وضبط النفس.

ومن هنا يتضح بجلاء أن التعامل مع العملاء يجب أن يتسم بروح عالية الصبر وضبط النفس، وأخذ الأبعاد الإنسانية والسلوكية بعين الاعتبار عند السعي لتقديم تجربة خدمة للعميل تخدم الهدف المنشود منها.

ثالثا: دور العميل ضمن عملية الخدمة:

يمكن أن نلخص دور العميل في التجربة أو الخبرة الخدمية إلى ثلاث: [1]

- العميل كمصدر لإنتاج الخدمة
- العميل كمساهم في الجودة والرضا عن الخدمة
- العميل كعنصر تنافسي بالنسبة للمنظمة الخدمية

1.العميل كمصدر إنتاجيCustomers as Productive Resources: نادى الكثيرون بضرورة أن تنظر المنظمات لمستهلكي الخدمة على أنهم موظفون "مشاركون"Partiel employees، ويعترف هذا المدخل بأن العملاء يشاركون في جانب المدخلات مثلهم مثل موظفي الشركة، وهو ما يؤثر على إنتاجية الشركة من خلال كم ونوع تلك المدخلات فضلا عن تأثير ذلك على جودة المخرجات، و أنه يمكن تقديم الخدمة على أكمل وجه إذا نظرت المنظمة للعملاء على أنهم موظفون مؤقتون أو مشاركون و أن دورهم كذلك إنما يعمل على تعظيم الإسهام في عملية خلق الخدمة. [2]

[1] محمد محمود مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص226.

[2] محمد محمود مصطفى، نفس المرجع السابق، ص226-227.

2.العميل كمساهم في الجودة والرضا عن الخدمة: ومن الأدوار الأخرى التي يمكن أن يلعبها العميل في تقديم الخدمة ذلك الدور المتمثل في رضاه الذاتي عن الخدمة ودوره في جودة الخدمة التي يتلقاها، فقد لا يهتم العملاء بالدور الذي يلعبونه في زيادة إنتاجية الشركة التي يتعاملون معها قدر اهتمامهم بإشباع حاجاتهم، وتؤدي المشاركة الفعالة للعميل إلى زيادة احتمال تلبية احتياجاته وتحقيق المنافع التي يسعى إليها العميل، وينطبق ذلك على وجه الخصوص على خدمات مثل الرعاية الصحية والتعليم واللياقة الشخصية وبرامج تخفيض الوزن وغيرها من الخدمات التي تتوقف نتائجها النهائية على العميل ذاته وعلى مشاركته في الخدمة، وفي مثل هذه الحالات يعد العميل جزءا لا يتجزأ من الخدمة، وما لم يؤد دوره بفعالية يستحيل تقديم النتائج المرجوة.[1]

3.العميل كعنصر تنافسي: والدور الأخير الذي يلعبه عملاء الخدمة هو دورهم كمنافسون محتملون، ففي العديد من المواقف يكون للعملاء (سواء أكانوا أفرادا أو مؤسسات) مطلق الحرية في احتيار الشراء بأنفسهم، ويصبح العملاء بمثابة منافسين للشركات المقدمة للخدمة، فاتخاذ القرار من جانب العميل بإنتاج الخدمة لنفسه (التبادل الداخلي) أو طلب أداء من جانب شخص آخر (التبادل الخارجي) يعد من القرارات الشائعة بالنسبة للعملاء.[2]

وتجدر الإشارة أن هذه الأدوار ليست متنافية بمعنى أن أحدها لا ينفي وقوع الأخر.

[1] محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص227-228.

[2] محمد محمود مصطفى، نفس المرجع السابق، ص228.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة وأهميتها

تعد الجودة من القضايا المهمة التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة الخدمية مهما كانت نوعية خدماتها وحجم نشاطها، فهي تسعى دائما لرفع مستوى أداء عمليات تقديم الخدمة، حتى تصل إلى درجة الجودة والتميز في تقديم الخدمة، باستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لزبائنها[1]، وفي هذا المبحث نتناول ماهية جودة الخدمة، وأهمية جودة الخدمة، وخطوات تقديم خدمة ذات جودة للعميل.

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة

قدم الباحثون تعاريف متعددة ومختلفة للجودة، وتأتي هذه الاختلافات بناء على عدة أسس، فقد عرفها جوران على أساس التصنيع بأنها:" قابلية السلعة أو الخدمة للاستعمال"، ويعرفها كروسبي على أساس التصنيع أيضا بأن: "الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات"[2]، وهذا يعني أنه على المنظمة أن تضع معايير للمواصفات عند وضع أهداف الجودة وبعد تحديد أهداف الجودة يجب أن تتفق الخدمة مع هذه المواصفات، وهناك تعريفات أخرى متعددة تتضمن الملائمة للاستخدام وهي مبنية على اشباع حاجات العميل[3]، من بينهم ديمنج حيث عرف الجودة على أساس العميل بأنها:" تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا"[4]؛

وهذين الأساسين أو الاتجاهين يمكن توحيدهما في مبدأ تقرير العميل للجودة فالجودة يمكن فقط أن تحدد من جانب العملاء وتحدث حين تقدم المنظمة السلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق احتياجات العملاء[5]، ويتفق هذا مع تعريف الجمعية الأمريكية للجودة بأنها: الهيئة أو الخصائص الكلية للمنتج التي تظهر قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية، وتعريف المنظمة الأوروبية لضبط الجودة حيث تعرف الجودة على أنها: مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم[6].

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات-مفاهيم وعمليات وتطبيقات-**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 89.

[2] خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 21.

[3] محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص243.

[4] رضوان محمود عبد الفتاح، **إدارة الجودة الشاملة-فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق-**، الطبعة الأولى، المجوعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص14.

[5] محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص243.

[6] قاسم نايف المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

وفي جانب الخدمة، فإن جودة المنتجات الخدمية أمر يصعب تعريفه أو الحكم عليه أو حتى التعبير عنه بصورة كمية، فالمنتجات الخدمية ليس لها أبعاد مادية وإنما يتم الحكم على المواصفات الوظيفية، أو التكاليف كمجال للقياس والمقارنة، فالإنتاج والاستفادة أمران مترابطين ومترافقين في حالة المنتجات الخدمية، فجودة الخدمة يمكن تعريفها على أساس عملية إعدادها، وتهيئتها، وأيضا على أساس النتائج المترتبة عليها والتي يعبر عنها المستفيد[1]، فتعقد تحليل جودة الخدمة ينتج أساسا عن أن الإنتاج و الاستهلاك يحدثان في ز من واحد وعادة ما تكون عوامل الإنتاج غير ظاهرة للعميل بالإضافة إلى عدم إمكانية لمس الخدمة والمتغيرات التي تحيط بها[2]؛

وبما أن العميل قد يشرك في عملية انتاج الخدمة (تجربة الخدمة) فإن الحكم الإجمالي للعميل على جودة الخدمة قد يكونعلى كل من إجراءات التسليم والنتائج مقارنة مع التوقعات الخاصة به كعميل والمنافع التي يرغب في الحصول عليها[3]،حيث يرى كل من (Berry, Zeithaml and Parasuraman, 1988) أن جودة الخدمة تعبر عن الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة التي يدركها العميل[4] ؛

و يشير كل من (chia, chin-Tsu, and chin-Hsien,2008) أن المستفيد هو الذي يقيم الخدمة من خلال التجارب السابقة له، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعرف من إدراك المستفيد للخدمة[5]، فالجودة المدركة للخدمة تمثل حكم العميل لخدمة المؤسسة بالاعتماد على تجربته الكلية في تلقي الخدمة، وفهم كيفية توصل العملاء لهذا الحكم يعد عملا مهما لإدارة تسويق الخدمات[6]، حيث يرى البعض أن المنظمة تلعب دورا في تحديد إدراكات العملاء للجودة استنادا إلى كلا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية[7]، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

[1] زكي خليل المساعد، مرج سبق ذكره، ص67،

[2] محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص244.

[3] هاني حامد الضمور، ص ص 437-438.

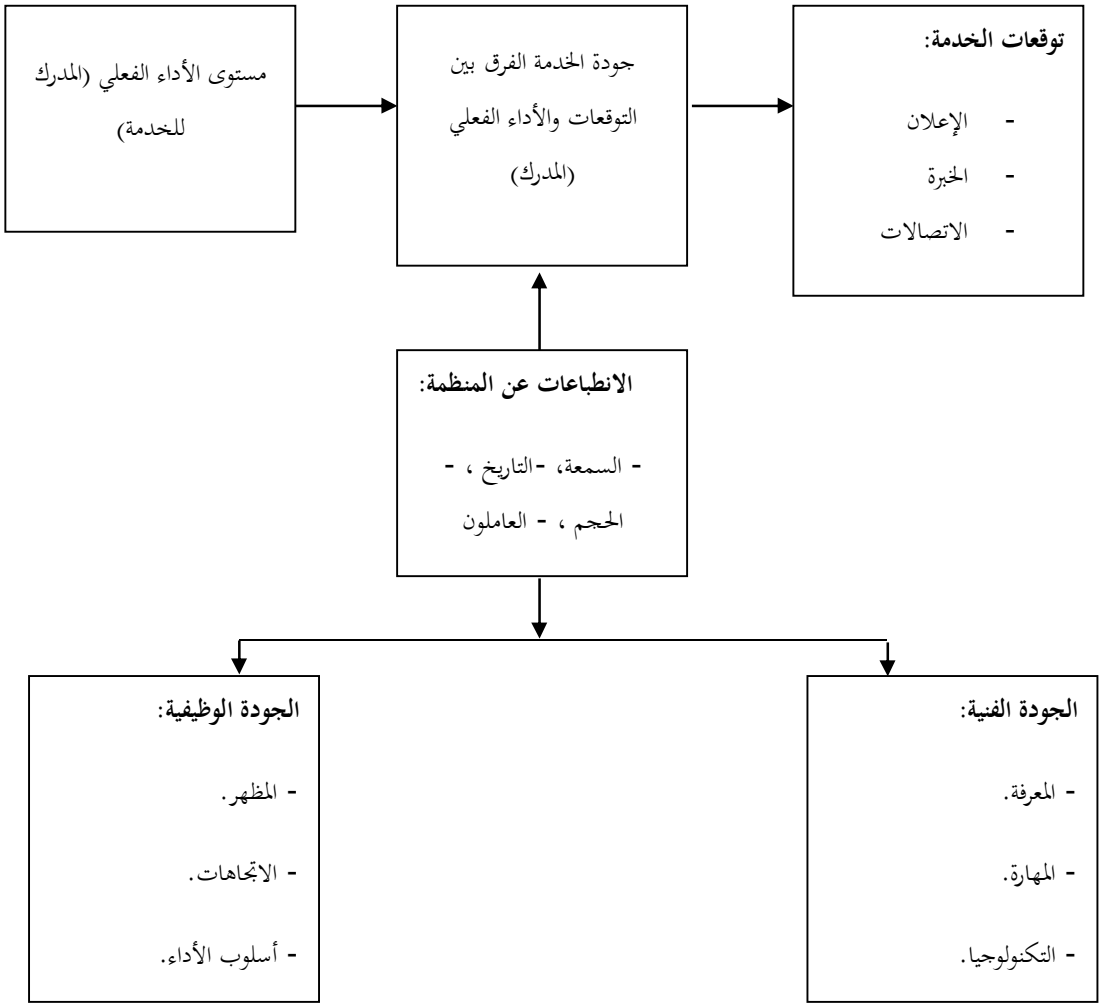
[4] Patrick Gabriel and all, **Marketing des Services**, Dunod,Paris, 2014, P 74.

[5] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[6] هاني حامد الضمور، ص 438.

[7] محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص244.

الشكل (3-11): الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

تعبر الجودة الفنية عن ماذا قدمت المؤسسة للعميل أو ما يسمى أيضا بنتيجة الخدمة، في حين تعبر الجودة الوظيفية عن كيفية تقديم هاته الخدمة للعميل، ويكون للعميل حكم مسبق عن كليهما، وعند تجربته المباشرة، يقارن الخدمة المتوقعة (توقع عن الجودة الفنية والوظيفية) بالخدمة المدركة (تجربته الفعلية للخدمة)، ويعتبر الفرق بين الخدمة المتوقعة والمدركة عن جودة الخدمة المدركة.

ولإعطاء مفهوم أشمل لجودة الخدمة نورد تصنيف كوان للجودة، حيث صنف (kwan,1996) جودة الخدمة في خمسة اتجاهات هي:[1]

1. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.
2. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
3. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
4. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو انتاجها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
5. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

و مما سبق يمكن القول أن جودة الخدمة تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون من خلال إنتا ج وتقديم خدمة تقترب أو تفوق توقعات الزبائن.

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على المنظمة[2]، ومنذ التسعينيات أصبح تحسين الجودة أولوية رئيسية في المنظمات الخدمية، وتضمنت الجودة إنشاء عمليات خدمة جديدة وخدمات جديدة لتحسين رضا العملاء[3]، ويمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب لأهمية جودة الخدمة:[4]

1.نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

2.ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص 32.

[3] Lovelick christopher, Writz johen and all, **op cit**, P441.

[4] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص194.

3.الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4.المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت الشركات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن الشركات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة الخدمة المقدمة من أجل ضمان ذلك.

ويمكن إبراز أهمية جودة الخدمة من خلال تأثيراتها على العناصر التالية كما يأتي:[1]

ا.سمعة المنظمة Company Reputation: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة خدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم خدمات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة، فإذا ما كانت خدمات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في القطاع الذي تنتمي إليه.

ب.المسؤولية القانونية للجودة Product Responsibility: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايامنظمات تقوم بتقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها، لذا فإن كل منظمة خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه الخدمات.

ج.المنافسة العالمية Globel Combetition: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

د.حماية الزبون Consumer Protection: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى احجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ ان عدم رضا الزبون هو فشل الخدمة من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون من الخدمة، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل الخدمات الأكثر جودة وأمانا.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

هـ.التكاليف وحصة السوق Costs and Market share: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة، ويمكن ربط تحسينات الجودة والخدمة بشكل مباشر ومنطقي بتحسين الإيرادات داخل الشركة الخاصة، وثانيا، تسمح الجودة الأعلى للشركات بالحصول على هوامش أعلى[1].

وقد أظهرت الكثير من الدراسات أن منظمات الخدمة ذات الإدارة المتميزة تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة، يمكن توضيحها كالتالي:[2]

1.الرؤيا الاستراتيجية: حيث تتكون لدى منظمات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها و احتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تربح ولائهم الدائم، إن مثل هذا التصور أو الرؤيا ضروري وأساسي للمنظمات إذا ما أرادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها، وأن هذه الرؤيا يجب أن تتحول إلى اتجاه ونهج استراتيجي للعمل به.

2.التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة: إن إحدى سمات المنظمات الخدمية التي تميزها هو التزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي وإنما كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل والتخلص من كل شيء لا ينسجم مع طموحات المستفيد وإدارة المنظمة الخدمية.

3.وضع قياسات عليا للجودة: ضرورة أن تقوم المنظمات الخدمية بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة، و يتم في كل فترة اختبارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء زبائنها من أجل تعديل تلك القياسات بما يناسب التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع الخدمي بشكل عام.

4.وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة: إن المنظمات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها وخدمات منافسيها و تستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن والمقترحات والشكاوى وفرق مراقبة الخدمة.

5.أنظمة إرضاء المشتكين من الزبائن: إن إحدى المؤشرات الأساسية لتميز المنظمة الخدمية هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة لشكاوى زبائنها ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم، ويولد لديهم الشعور بأن هناك من يهتم بهم وبرغباتهم وهذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المنظمة والزبائن.

---

[1] Barrie G. Dale, **Managing Quality**, Fourth Edition, Blackwell Publishing, USA, 2003, p 12.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

6.إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد: إلى جانب ما تقدمه المنظمات الخدمية المتميزة من خدمات لزبائنها في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة فإنها أيضا تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة العاملين ومكافأة أدائهم الجيد نظرا لإيمانها بأن علاقة المنظمة الخدمية بالعاملين تنعكس سلبا او إيجابا على علاقتهم بالزبون.

يمكن القول أن الاهتمام بجودة الخدمة لم يعد أمرا اختياريا، بل أصبح أمرا إلزاميا بالنسبة للمؤسسات الخدمية، فتقديم خدمات ذات جودة أصبح شرطا لبقاء واستمرارية المؤسسة الخدمية.

المطلب الثالث: خطوات تقديم خدمة ذات جودة للعميل

إن تقديم خدمة ذات جودة للعميل يتطلب القيام بخطوات مهمة ومكملة لبعضها، من أجل الوصول لتحقيق جودة الخدمة، ويمكنها توضيحها كالتالي:

الخطوة الأولى: إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الاخرين:

في البداية يمكن تعريف الموقف على أنه حالة ذهنية تؤثر عليها المشاعر وميول الفكر والتصرف، وفي العادة الموقف الذي يظهره الشخص هو الذي يحصل عليه بالمقابل، وتشير الدراسات أن معظم العاملين في مجال خدمة العميل يرجع فشلهم إلى مواقفهم اتجاه الاخرين، وعدم إظهارهم للمواقف الإيجابية بالنسبة لجميع من يتعاملوا معهم، كما أن الموقف الذي يظهره الموظف للآخرين يعتمد على الطريق التي ينظر بها الموظف إلى وظيفته، ويقاس موقف الموظف نحو الآخرين من خلال عدة معايير: [1]

1.مدى الاهتمام بمساعدة الآخرين.

2.الابتسامة والايجابية نحو الجميع بصرف النظر عن أعمارهم ومظاهرهم.

3.الايجابية نحو الآخرين حتى في الأيام والمواقف الصعبة.

4.الشعور بشكل أفضل عند تحقيق جودة الخدمة في العمل.

5.التحمس العملي.

6.الايجابية والابتعاد عن السلبية حتى في مواجهة الناس الذين يصعب التعامل معهم.

7.إجادة جميع مراحل العمل.

[1] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 194-195.

الخطوة الثانية: تحديد حاجات العميل والزبون: يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:[1]

1.جعل العميل هو الرئيس: أن تكون حاجات ورغبات العميل هي الأصل في تحديد خطوات العمل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

2.إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل: إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة يعتبر من الأمو ر الضرورية لتقديم خدمات ذات جودة، ويتطلب الاتصال الشخصي مع العميل البدء بتحيته خلال ثواني، وإكمال الأعمال الورقية الخاصة خلال دقيقة على الأكثر، ولابد من إخبار العميل عن أي سبب للتأخير في الإنجاز، كذلك من الضروري الرد على المحادثات الهاتفية للعميل من خلال رنة واحدة مثلا.

3.فهم الحاجات الإنسانية: كالحاجة للشعور بالترحيب والشعور بالراحة، الحاجة للخدمة المنتظمة، والحاجة لتلقي العون والمساعدة، والحاجة للاحترام.

4. توقع حاجات العملاء مسبقا: لابد من العمل على توفير تلك الخدمة للعميل دون أن يقوم العميل بالسؤال عنها.

5.يقظة الموظف ولطفه: ويتم هذا من خلال دراسة العميل وفهمه من خلال:

- **الشفافية:** أن يكون الموظف شفافا نحو الإشارات اللفظية وغير اللفظية التي يبعث بها العملاء.

- **التقمص العاطفي:** أن يضع الموظف نفسه في موقف العملاء، بمعنى أن يسأل الموظف نفسه " إذا كنت أنا ذاك الشخص (العميل) ما الذي سأرغب فيه؟

6.فهم حاجات العميل الأساسية: وتشمل:

- الحاجة للفهم: أن الرسائل التي يبعث بها العملاء يجب أن تفسر بصورة صحيحة.

- الحاجة للشعور بالترحيب: يحتاج العميل لأن يشعر بأن الموظف الذي يتعامل معه سعيد لرؤيته وأن عمله مهم بالنسبة للموظف وإلا سيشعر العميل أنه غريب ولن يعود مرة أخرى.

- الحاجة للشعور بالأهمية: أن يشعر العملاء بالأهمية وبذل أقصى الجهود لجعل العميل يشعر بأنه خاص وله أهمية وتقدير.

7.الإصغاء: ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الطرق حتى نصل إلى الإنصات الأفضل:

- التوقف عن الحديث.

- العمل على تجنب المقاطعات.

- التركيز على ما يقوله الشخص.

- البحث عن المعنى الحقيقي.

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 197-200.

- توفير المعلومات الراجعة إلى مرسل الحديث.

8. ضرورة الحصول على المعلومات الراجعة: من خلال الطرق التالية:

- الاصغاء بعناية لما يقوله العملاء.
- المراجعة المنتظمة لكيفية سير الأعمال.
- توفر بطاقات للعملاء لإبداء ملاحظاتهم حول الخدمة.
- حث الموظفين على استقطاب المعلومات الراجعة.
- الاستجابة لأي شكوى للعميل.
- شكر العملاء على جميع الملاحظات وردود الأفعال الإيجابية والسلبية.

الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات العملاء:

ويتم تحقق هذه الخطوة عن طريق:[1]

1.تأدية كافة المهام والواجبات التي تتطلبها وظيفة كل موظف، وهذه الخدمات المقدمة لا بد أن تمتاز بتوجهها نحو الناس أكثر من الأشياء، ويكون فيها نوع من التفاعل الشخصي وتحتاج كذلك لتقديمها خلال فترة زمنية مناسبة، وفي مكان مناسب، وابتعاد هذه الخدمات المقدمة عن التعقيد، وأن تكون مكيفة لخدمة حاجات العميل ورغباته، وأن يمتاز الشخص الذي يقدم هذه الخدمة بالحصول على التدريب والتعليم والمهارات المناسبة.

2.القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة: وهي الواجبات المشتركة بين عامل مع العاملين الآخرين، إذ أن تقديم المساعدة والقيام بمشاركتهم يشكل جانبا مهما للوصول إلى جودة الخدمة، ومن الأمثلة عليها أعمال الجرد، ترتيب الملفات، تسجيل المعلومات، المناولة، استقبال المحادثات الهاتفية، نقل الرسائل...

3. الاتصال عن طريق ارسال رسائل واضحة إلى **:**العملاء، إلى المشرفين، على الزملاء العاملين.

4.العمل على قول الشيء الصحيح: أن يعمل الموظف على استخدام الكلمات الصحيحة من أجل معاملة العملاء كضيوف، واختيار الكلمات الصحيحة التي يريد أن يقولها والنطق بها بنبرة الصوت الصحيحة، فقد يتكلم أحد الموظفين مع أحد الزبائن بإحدى الكلمات على سبيل الدعابة أو المزح إلا أنها قد تغضب العميل وتضطره لعدم الرجوع مرة أخرى أو تقديم شكوى للمدير عن هذا الموظف.

[1] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-201.

5. الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء وهي:

- الحاجة للشعور بالترحيب تتطلب الترحيب بصورة ودية وحميمة.

- الحاجة للشعور بالأهمية تتطلب مناداة الآخرين بأسمائهم والتوافق مع حاجاتهم الفردية.

-الحاجة للراحة: تتطلب جعل العملاء يشعرون بالارتياح والتخفيف من قلقهم وشرح إجراءات الخدمة بعنايةو هدوء.

6. ممارسة مهارة الترويج الفعالة عن طريق:

-زيادة الوعى بالخدمات المتوفرة لدى الموظف.

- قيام الموظف بشرح ملامح تلك الخدمات.

-قيامه بوصف فوائد ومزايا تلك الخدمات.

7. العمل على مقابلة تحدي الحاسب الآلي: تتطلب العديد من الأعمال والوظائف أن يتم تلبية احتياجات العملاء من خلال استخدام الحاسب الآلي.

8. العمل على مواصلة تقديم الخدمة الجيدة للعملاء عندما يحدث أمر غير متوقع: لأنه من المعلوم أن الأحداث غير المتوقعة تؤدي إلى خلق أعباء إضافية على قدرات الموظف وتحد من قدرته على تقديم خدمة جيدة للعميل،و يتطلب الأمر التنبؤ لتلك الأحداث وتطوير خطط طارئة لمواجهتها من أجل الاستمرار في تقديم خدمة ذات جو دة للعملاء.

الخطوة الرابعة: التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى:

ويمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق[1]:

1.العمل على العناية والاهتمام بشكاوى العملاء: وهذا يتطلب الإصغاء إلى الشكاوى، وإشعار العملاء بأن هذه الشكاوى قد سمعت بشكل جيد وصحيح، وكذلك ضرورة تقدير مشاعر العميل وامتصاص غضبه واستيائه وخيبة أمله، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى،وفي النهاية لا بد من قيام الموظف المسؤو ل بتقديم الشكر إلى العميل نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

2. الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوى عمومية بصورة صحيحة: كذلك على المسؤولين في الشركة التعرف على ما هي أكثر الشكاوى العامة، وما الذي يجب أن نقوله عندما تقدم شكاوى من قبل العملاء.

3. أن يعرف الموظف كيفية كسب العملاء الصعبين إلى جانب الشركة.

إن القيام بالخطوات السابقة بالشكل الذي يؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة للعميل، يقع جزء كبير منها على عاتق الموظفين، نظرا لتلازمية الخدمة وعدم انفصالها عن مقدمها، مما يتطلب دعم الموظفين وتدريبهم على التعامل مع أصناف العملاء المختلفة.

[1] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

المبحث الثالث: قياس جودة الخدمة

إن قياس جودة الخدمة عملية في غاية الصعوبة مقارنة بمجال لسلع، و يمكن القول أن "صعوبة قياس جودة الخدمات تعود إلى جملة من الأسباب أبرزها التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات، و أن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات، كما تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجات الز بون ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض الزبائن قد يحول دون ذلك، إضافة إلى أن الحكم على جودة الخدمات يتم وفق الأسلوب الذي تؤدى به وليس وفق معايير تتعلق بالخدمات ومكوناتها"[1]، لكن ما سبق لم يمنع من تطوير مقاييس لجودة الخدمة يمكن تطبيقها في المنظمات الخدمية، والتي سيتم تناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمة

إن "القياس الدقيق لجودة الخدمة عملية معقدة بسبب طبيعة الخدمة نفسها، كمنتج غير مادي وغير نمطي، وكذلك قصر تجربة القطاع الخدمي في القياس، فهي تعود لمنتصف الستينات (1966) Rathmel ، بينما تمتد التجربة الصناعية في القياس ومراقبة الجودة على الأقل إلى المدرسة التايلورية" [2]، وقد تعرضت بعض الكتابات في مجال صناعة الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، أو التي يتم من خلالها قياس جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكو نات على وجه التحديد، واجمالا "اعتمد الباحثون بشكل عام واحدا من التصورين، الأول هو المنظور الاسكندنافي (1984) Grönroos، والذي يحدد أبعاد جودة الخدمة على أنها تتكون من الجودة الوظيفية والتقنية، و الثاني المنظور الأمريكي (1988) Parasuraman, Berry و Zeithaml ، الذي يستخدم المصطلحات التي تصف خصائص لقاء الخدمة (أي الموثوقية والاستجابة والتعاطف و الأمان والأشياء الملموسة)"[3].

و يعتبر نموذج (1984) Gronroos من المحاولات الأولى لتقديم نموذج لقياس جودة الخدمة المدركة، و يتمحور النموذج حول ما الذي يتم تقييمه من طرف العملاء عند التعامل مع مؤسسات الخدمة، حيث يرى أن لجودة الخدمة بعدين أثنين يتم من خلالهما تقييم جودة الخدمة من طرف العملاء، وعلى أساسهما يتم بناء صورة الشركة وهما: [4]

- الجودة الفنية Technical Quality

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-97.

[2] صالح بوعبد الله، **قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد (10)، 2010، ص 90.

[3] Joseph Cronin Jr, Brady and J, Michael K, **Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach**, the Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3, (Jul., 2001), p 34.

[4] قاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص 92.

- الجودة الوظيفية Functional Quality

وحسب (Gronroos) بما أن "الخدمة غير مادية في الأساس ويمكن وصفها بأنها نشاط يتم فيه الإنتاج والاستهلاك إلى حد كبير في وقت واحد، و في التعاملات بين المشتري والبائع، يتم تقديم الخدمة إلى المستهلك، و ما يحدث في هذه التفاعلات سيكون له تأثير على الخدمة المدركة، و أن هذه النتيجة الفنية للعملية، أي ما يحصل عليه المستهلك نتيجة تفاعله مع شركة الخدمة، مهمة بالنسبة له ولتقييمه لجودة الخدمة، يسمى هذا بعد الجودة التقنية (الجودة الفنية)، ومع ذلك،نظرا لأن الخدمة يتم إنتاجها بالتفاعل مع المستهلكين، فمن الواضح أنه المستفيد سيتأثر أيضا بالطريقة التي يتم بها نقل الجودة التقنية إليه وظيفيا، فلا يهتم المستهلك فقط بما يتلقاه كنتيجة لعملية الإنتاج، ولكن في العملية نفسها، كيف يحصل على النتيجة التقنية -أو الجودة التقنية -وظيفيا، ويمكن تسمية بعد الجودة هذا بالجودة الوظيفية"[1].

وكلاهما مهمان بالنسبة للمستفيد من الخدمة، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة، لكن "المشكلة الرئيسية لهذا النموذج هي عدم وجود تفسير لقياس الجودة التقنية والجودة الوظيفية، و في السنوات التالية طور Rust and Oliver (1994) هذا النموذج من خلال إضافة بعد آخر إلى نموذج Gronroos وهو بيئة الخدمة، تم تسمية البعدين الآخرين اللذين اقترحهما بمنتج الخدمة (أي الجودة التقنية) وتقديم الخدمة (أي الجودة الوظيفية)"[2]

ومن جهة أخرى (التصور الثاني لأبعاد جودة الخدمة) فقد توصل مجموعة من الباحثين (Parasuraman et al, 1985) إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها توقعات الزبائن وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، تمتد إلى عشرة أبعاد رئيسية وهي:

[1] Christian Grönroos, **A Service Quality Model and its Marketing Implications**, Eurnopean Journal of Manketing, vol .18, No 14, 1984, pp 38-39.
[2] Ali Ramezani Ghotbabadi and all, **Service Quality Measurements: A Review**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 2, February 2015, p 271.

الجدول (3-3): أبعاد جودة الخدمة

البعد	المضمون
الموثوقية	اتساق الأداء والموثوقية والدقة في الفواتير، الاحتفاظ بالسجلات بشكل صحيح، وأداء الخدمة بشكل صحيح في الوقت المحدد.
الاستجابة	استعداد الموظفين لتقديم الخدمة، حسن توقيت الخدمة، مثل إرسال إيصال معاملة بالبريد على الفور، وإعادة الاتصال بالعميل بسرعة، وتقديم خدمة سريعة.
الكفاءة	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة والمعرفة والمهارة لموظفي الاتصال والدعم، والقدرة البحثية للمنظمة.
الوصول	سهولة الوصول وسهولة الاتصال، يمكن الوصول إلى الخدمة بسهولة عن طريق الهاتف، ووقت الانتظار لتلقي الخدمة ليس واسع النطاق، وساعات عمل مريحة، وموقع مناسب لمرفق الخدمة.
المجاملة	التأدب، الاحترام، والمراعاة، والود لموظفي الاتصال، ومراعاة ممتلكات المستهلك، والمظهر النظيف، والأنيق لموظفي الاتصال العام.
الاتصال	إبقاء العملاء على إطلاع بلغة يمكنهم فهمها والاستماع لها، وشرح الخدمة نفسها وتكلفتها، وطمأنة المستهلك بأنه سيتم التعامل مع المشكلة إن حدثت.
المصداقية	الجدارة بالثقة، والمصداقية، والصدق، وسمعة الشركة، والاهتمام بمصالح العميل الفضلى، والخصائص الشخصية لموظفي الاتصال.
الأمن	التحرر من الخطر أو الشك أو السلامة الجسدية أو الأمن المالي أو السرية.
فهم/ معرفة العميل	فهم احتياجات العميل، ومعرفة المتطلبات الخاصة بالعميل، وتوفير الاهتمام الفردي، والتعرف على العميل المنتظم.
الملموسية	الأدلة المادية وعروض الخدمة، والعملاء الآخرين في مرفق الخدمة.

Source : Parasuraman. A, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**, Journal of Marketing, Vol. 49, September 1985, P47.

و قد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط وهي:[1]

1.الملموسية: يقصد بها ظهور العناصر المادية.

2.الموثوقية: أداء موثوق ودقيق.

3.الاستجابة: السرعة والمساعدة.

4.الأمان: الكفاءة واللباقة والمصداقية والأمن.

5.التعاطف: سهولة الوصول والتواصل الجيد وفهم العميل.

[1] Alliouche Laradi Bahia, **Le Marketing Des Services-Les Connaissances De Base-**, office des publications universitaires, Alger, 2017, p59.

في عام (2001) اقترح Brady وCronin نموذجا هرميا جديدا من خلال تطوير النماذج السابقة، وذلك بدمج التصورين السابقين، وإعطاء تصور لجودة الخدمة متعدد المستويات والأبعاد، حيث"تبنوا بعدين من نموذج Gronroos (1984) جودة التفاعل بين المستهلكين والموظفين (أي الجودة الوظيفية) والنتيجة (أي الجودة التقنية)، والبعد الثالث المعتمد من نمودج Rust and Oliver (1994) هو بيئة الخدمة، ونظرا للدعم القوي من الناحية النظرية لجودة الخدمة متعددة الأبعاد والمستويات، فقد اقترحوا ثلاثة أبعاد فرعية لكل بعد، الموقف والسلوك والخبرة من أجل بعد جودة التفاعل، الظروف المحيطة والتصميم والعوامل الاجتماعية لبعد جودة البيئة ووقت الانتظار والأشياء الملموسة والتكافؤ لبعد جودة النتائج، من خلال تحديد هذه العوامل، حددوا ما يجب أن يكون موثوقا به ومتجاوبا ومتعاطفا "[1].

ومن خلال النموذج الأخير يمكننا القول فيما يخص قياس وتقييم جودة الخدمة، أن التصور الأول يتضمن الأبعاد التي يتم تقييمها من طرف العملاء عن جودة الخدمة (جودة التفاعل، جودة النتيجة، جودة بيئة الخدمة)، من خلال مقارنة توقعاتهم وإدراكاتهم عن تلك الأبعاد، بينما يركز التصنيف أو التصور الثاني على الأبعاد التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم عن الأبعاد المذكورة في التصنيف أو التصور الأول.

ومما سبق يمكننا القول أنه بالرغم من الاختلاف في الأبعاد من طرف الباحثين إلا أنها في مجملها تركز على جانبين أساسين في الخدمة وهما: ما لذي يتم تقديمه؟ وكيف تتم عملية تقديم الخدمة، فهي تدرس نتيجة الخدمة وكيفية تقديم الخدمة، وهي تعبر عن العناصر الأساسية لجودة الخدمة.

إن الاختلاف في تحديد أبعاد جودة الخدمة، راجع أساسا لاختلاف مقاييس جودة الخدمة، حيث يعتمد كل مقياس على جملة من الأبعاد لتقييم جودة الخدمة، والتي سيتم توضيحها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة

قدم العديد من الباحثين معايير ومقاييس لقياس جودة الخدمة، ولكل منها خصوصيته، وستناول في هذا المطلب خمسة نماذج لقياس جودة الخدمة الأكثر تداولا، وقد تم استعمال نموذج برادي وكرونين (2001) وهو النموذج الأخير، في الدراسة الميدانية.

أولا: نموذج جودة الخدمة ل (Grönroos,1984):

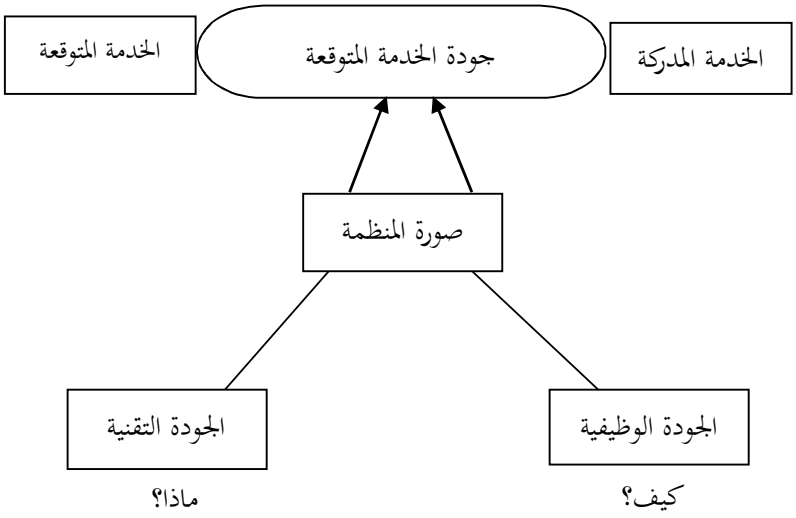
طور Grönroos أول نموذج لجودة الخدمة وقياس جودة الخدمة المدركة، ويرى كرونروس أن تجربة العميل تؤثر في تقييمه لجودة الخدمة، وأن الجودة المدركة لخدمة معينة تكون نتيجة لعملية التقييم، حيث يقارن المستهلك توقعاته عن الخدمة بالخدمة التي يعتقد أنه قد تلقاها، أي أنه يضع الخدمة المدركة مقابل الخدمة المتوقعة، ونتيجة هذه العملية هي الجودة المدركة للخدمة[2]،

[1] Ali Ramezani Ghotbabadi and all, Opcit, p277.
[2] Christian Grönroos, **opcit**, P 37.

وتتشكل التوقعات من عناصر مختلفة على وجه الخصوص: اتصالات الشركة، وسمعتها، واحتياجات العملاء وقيمهم، وخبراتهم السابقة مع مزودي الخدمة المماثلين[1]، أما الخدمة المدركة فهي نتيجة إدراك المستهلك للخدمة نفسها[2]، و تضمن النموذج بعدين هامين لجودة الخدمة كأساس لتقييم جودة الخدمة، وهما:[3]

- **الجودة الفنية (البعد الفني)**:وهي تشير للجوانب الكمية للخدمة، أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.
- **الجودة الوظيفية (البعد الوظيفي)**: وهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية (التقنية) إلى المستفيد من الخدمة.

الشكل (3-12): نموذج جودة الخدمة ل Grönroos



Source: Christian Grönroos, op.cit, p 40.

تعنى الجودة الفنية بما يتم تقديمه أو الحصول عليه من طرف المستفيد نتيجة التفاعل مع منظمة الخدمة (النتيجة)، بينما تركز الجودة الوظيفية في كيفية تقديم الخدمة(العملية)، و الخدمة المدركة هي نتيجة رؤية المستهلك لحزمة أبعاد الخدمة، و عند مقارنة هذه الخدمة المدركة بالخدمة المتوقعة، نحصل على جودة الخدمة المدركة[4]، وتساهم كل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية بشكل أساسي في تحديد البعد الثالث للنموذج وهو: صورة المنظمة.

[1] Patrick Gabriel and all, **Marketing des Services**, Dunod, Paris, 2014, P 75.
[2] Christian Grönroos , op.cit, p37.
[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 92.
[4] Christian Grönroos, op.cit, p39.

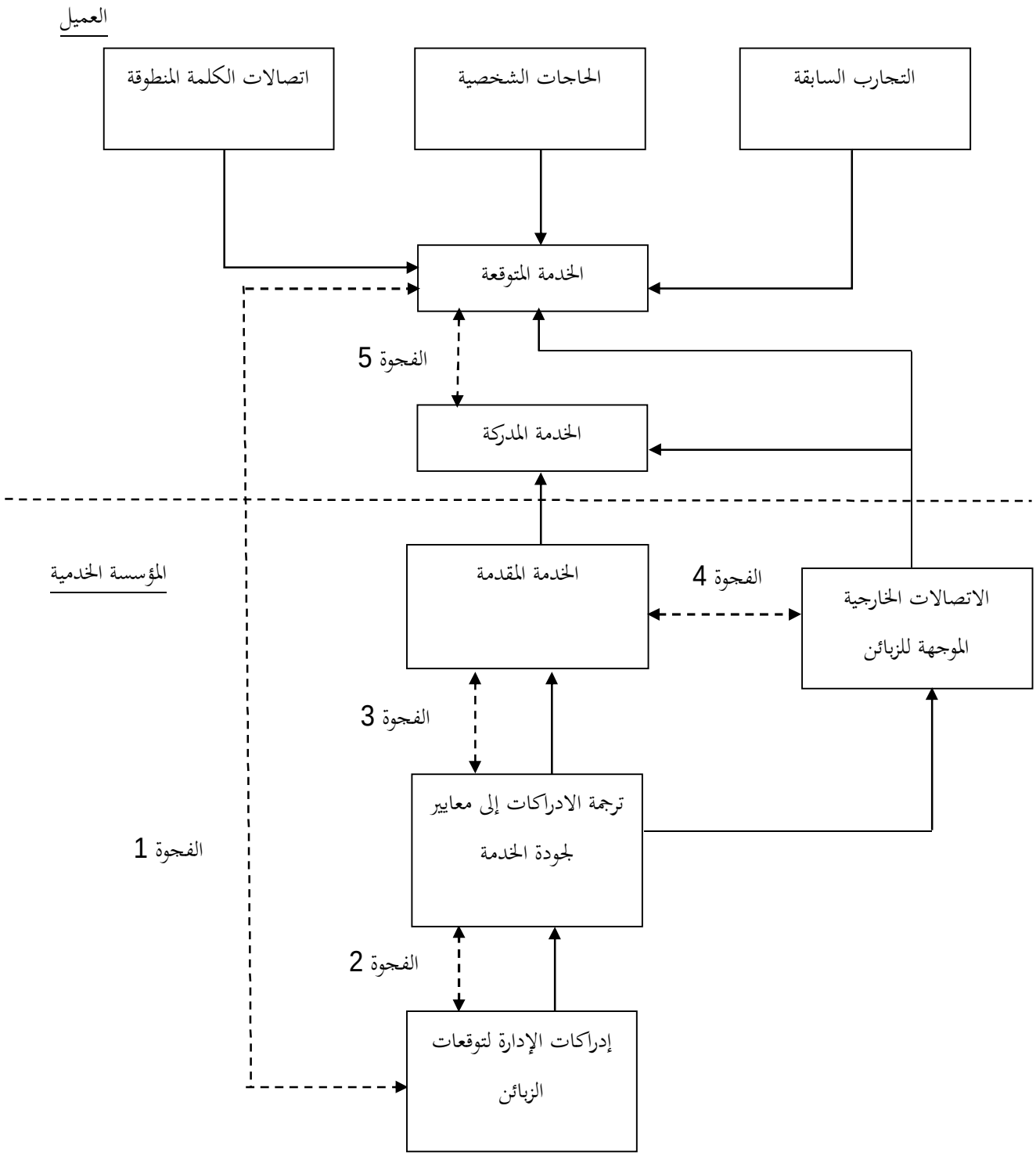
ثانيا: نموذج تحليل الفجوة (GAP Service Quality Model) (Parasuraman and all, 1985):

طور Parasuraman وزملاؤه نموذجا يدعى بتحليل الفجوة وذلك بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة، يوضح النموذج كما هو مبين في الشكل كيف تظهر جودة الخدمة، حيث يتعلق الجزء العلوي بالعميل بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة، فالخدمة المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة للعميل والاحتياجات الشخصيةوالاتصالات بالكلمة المنقولة وهي أيضا تتأثر بأنشطة التسويق الترو يجية للمؤسسة، أماتجر بة الخدمة التي تدعى أحيانا بالخدمة المدركة فهي نتاج سلسلة القرارات والأنشطة الداخلية[1]، وحسب النموذج توجد مجموعة من التناقضات أو الفجوات الرئيسية فيما يتعلق بالإدراكات التنفيذية لجودة الخدمة والمهام المرتبطة بتقديم الخدمة للعملاء، حيث يمكن أن تكون هذه الفجوات عقبات كبيرة في محاولة تقديم خدمة يرى العملاء أنها ذات جودة عالية[2]، كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 439.

[2] Parasuraman. A, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**, Journal of Marketing, Vol. 49, September 1985, P 44.

الشكل(3-13): نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوات)



Source : Parasuraman. A, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, op cit, p 44.

يمكن توضيح الفجوات الخمس كالآتي: [1]

1.الفجوة بين توقعات العميل وإدراك الإدارة (فجوة المعرفة): تنتج هذه الفجوة مع نقص المعرفة بتوقعات العملاء من قبل منظمة الخدمة، ويكون هذا لأسباب مختلفة منها:

- لا تجري المنظمة دراسات السوق أو لا تدرس بعد "جودة الخدمة".
- المديرون المسؤولون عن تحديد الخدمات ليسوا على اتصال كاف مع العملاء ولا يفهمون السوق بشكل صحيح.
- لا تركز المنظمة بشكل كاف على علاقتها مع العميل.

2.الفجوة بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة (فجوة المعايير): تتوافق الفجوة (2) مع ضعف كفاية تعريف وتصميم الخدمة مع التوقعات المتصورة للعميل، وقد يعود ذلك لأسباب منها:

- قد يعتقد مقدم الخدمة أن التوقعات المتصورة ليست واقعية ولا تأخذ في الاعتبار.
- يقدم مقدم الخدمة معايير غير مناسبة أو غير كاملة: يجب أن يشمل تعريف المعايير عرض الخدمة والمكونات الأخرى، بما في ذلك على وجه الخصوص الإثبات المادي والخدمي.

3. الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديمها (فجوة التسليم): وهي عبارة عن الفجوة بين الخدمة المصممة والخدمة المقدمة فعليا، يمكن أن ينتج هذا الاختلاف عن مجموعة من العناصر:

- أوجه القصور من حيث إدارة الموارد البشرية: توظيف أشخاص غير مناسبين للمناصب، أو سوء تعريف المناصب، أو تضارب يعزى إلى سوء توزيع المهام.
- التقييم غير الكافي أو نظام المكافآت، أو الافتقار إلى روح الفريق أو الافتقار إلى تمكين الموظف والاستقلالية.
- استخدام الوسطاء، الذين يمكن أن يمثلوا حلقة ضعيفة في تقديم خدمة جيدة.
- طلب غير منتظم على الخدمة للغاية، مما يطرح مشاكل تنظيمية كبيرة (مثل السياحة والأنشطة الترفيهية بوجه عام تواجه مشكلة عدم انتظام تدفقات الطلب).
- عدم وجود أو عدم فعالية إدارة الشكاوى .
- نقص مهارات العملاء أو التفاعلات السلبية بينهم مما قد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة.

4. الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية (فجوة الاتصالات): تشير الفجوة (4) إلى عدم التوافق بين الأداء الفعلي للخدمة ووعود الشركة للعملاء، يمكن أن ينتج هذا الاختلاف عن مجموعة من العناصر:

- عدم وجود رؤية شاملة للتواصل الخارجي: لا توجد خطة اتصال متكاملة ويتم التعامل مع كل إجراء اتصال على حدى.

[1] Patrick Gabriel and all, op.cit, PP 88-89.

- غياب إدارة توقعات العملاء.

- الوعود المبالغ فيها في الاتصال.

- عدم كفاية الاتصالات الداخلية (ضعف التنسيق)، وخلق فجوات بين الوظائف (المبيعات مقابل الإنتاج، الاتصال مقابل الإنتاج) وعدم فهم العرض من قبل الموظفين المتصلين.

5. الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (فجوة جودة الخدمة): وهي تعبر عن الفرق بين توقعات العميل عن الخدمة (الخدمة المتوقعة) وبين إدراك العميل للخدمة المقدمة أي الخدمة المدركة، وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد[1]، فهي نتاج الأربع فجوات الأولى، وتعتبر هذه الفجوة المحور الأساسي للخدمة التي تقدمها المؤسسة[2]، ويتم تقييم الفجوة الخامسة بأبعاد جودة الخدمة العشرة المذكورة سابقا؛

إن النقطة الأساسية التي يتمحور حولها نموذج الفجوات، أن الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة والمتمثل في جو دة الخدمة المدركة، قد يكون نتيجة قصور في عدة جوانب عبر عليها بالفجوات، فنموذج الفجوات يتميز بكونه يعطي صورة شاملة عن أنشطة المؤسسة التي يؤدي الضعف فيها إلى ضعف في جودة الخدمة، مما يساعد المسؤولين على معرفة منطقة الضعف وعلاجها.

ثالثا: نموذج جودة الخدمة ل (Parasuraman and all, 1988):

طور Parasuraman وزملاؤه (1988) نموذج لقياس الجودة سمي بنموذج (Servqual) وهو نموذج متقدم لقياس جودة الخدمة، مستند على نموذج الفجوة، واعتمد في نموذج (Servqual) على 5 أبعاد و22عنصرا مقدمة في مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط، حيث تم قياس جودة الخدمة الوظيفية بشكل خاص من خلال الدراسات التجريبية في الخدمات المصرفية وبطاقات الائتمان والإصلاح والصيانة وخدمات الهاتف لمسافات طويلة[3]، ويتم تقييم جودة الخدمة من طرف المستهلكين من حيث التوقعات والأداء (تصورات عن الأداء) للأبعاد الخمسة لجودة الخدمة:[4]

1.الملموسية: المرافق المادية، والمعدات، ومظهر الأفراد.

2.الموثوقية: القدرة على أداء الخدمات الموعودة بشكل موثوق ودقيق.

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 441.

[2] مجيد جعفر الكرخي، **إدارة الجودة الشاملة-المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات-**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 198.

[3] Emel Kursunluoglu Yarimoglu, **A Review on Dimensions of Service Quality Models**, Journal of Marketing Management, Vol. 2, No. 2, June 2014, Published by American Research Institute for Policy Development,, p84.

[4] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L, **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, 64 (1), 1988, p 23.

3.الاستجابة: الاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة.

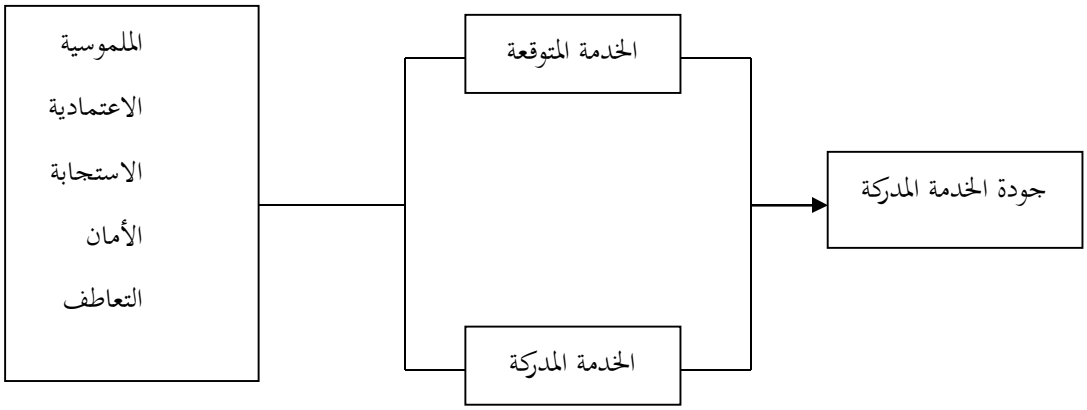
4.الأمان: معرفة الموظفين ومجاملتهم و قدرتهم على الإلهام بالثقة.

5.التعاطف: الاهتمام والاهتمام الفردي الذي تقدمه الشركة لعملائها.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نموذج (Servqual) في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذا النموذج يساعد الإدارة إلى التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة، والتي تتلخص في الآتي:[1]

- مدى قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن.
- مدى فاعلية المنظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة.
- مستوى أداء العاملين في المنظمة ودافعيتهم في تقديم الخدمة للزبائن في مستوى الجودة الذي يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة.
- مدى المصداقية والثقة في منظمة الخدمة.
- مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة.

الشكل (3-14): نموذج جودة الخدمة (Servqual)



Source : adapted from, Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L, **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, 64 (1), 1988.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

ونشير هنا أن نموذج سرفكوال يختلف عن نموذج الفجوات، من ناحية أن نموذج (Servqual) يختص بالفجوة الخامسة المتعلقة بالفرق بين توقعات العملاء وإدراكاتهم عن جودة الخدمة، إضافة إلى استخدامه لخمسة أبعاد بدلا من عشرة كما هو مذكور في نموذج الفجوات.

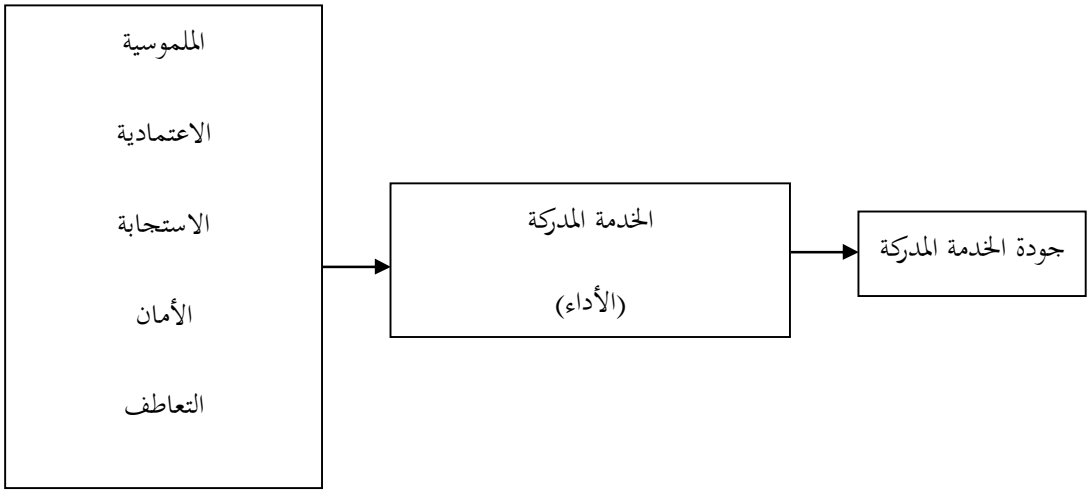
رابعا: نموذج الأداء الفعلي ل (Cronin and Taylor, 1992):

توصل كل من (Cronin) و (Taylor) إلى مقياس يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة:[1]

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

لم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد الخمسة المستخدمة لقياس جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، ولكنه يلغي جانب التوقعات حيث يرى أصحاب هذا النموذج أنه يمكن قياس جودة الخدمة من خلال إدراكات الزبائن حول الخدمة المقدمة فقط، وكما يرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته.

الشكل(3-15): نموذج الأداء الفعلي



Source: adapted from, Cronin, J. J. and Taylor, S. A., **Measuring service quality: a reexamination and extension**. Journal of Marketing, 56 (3), (1992).

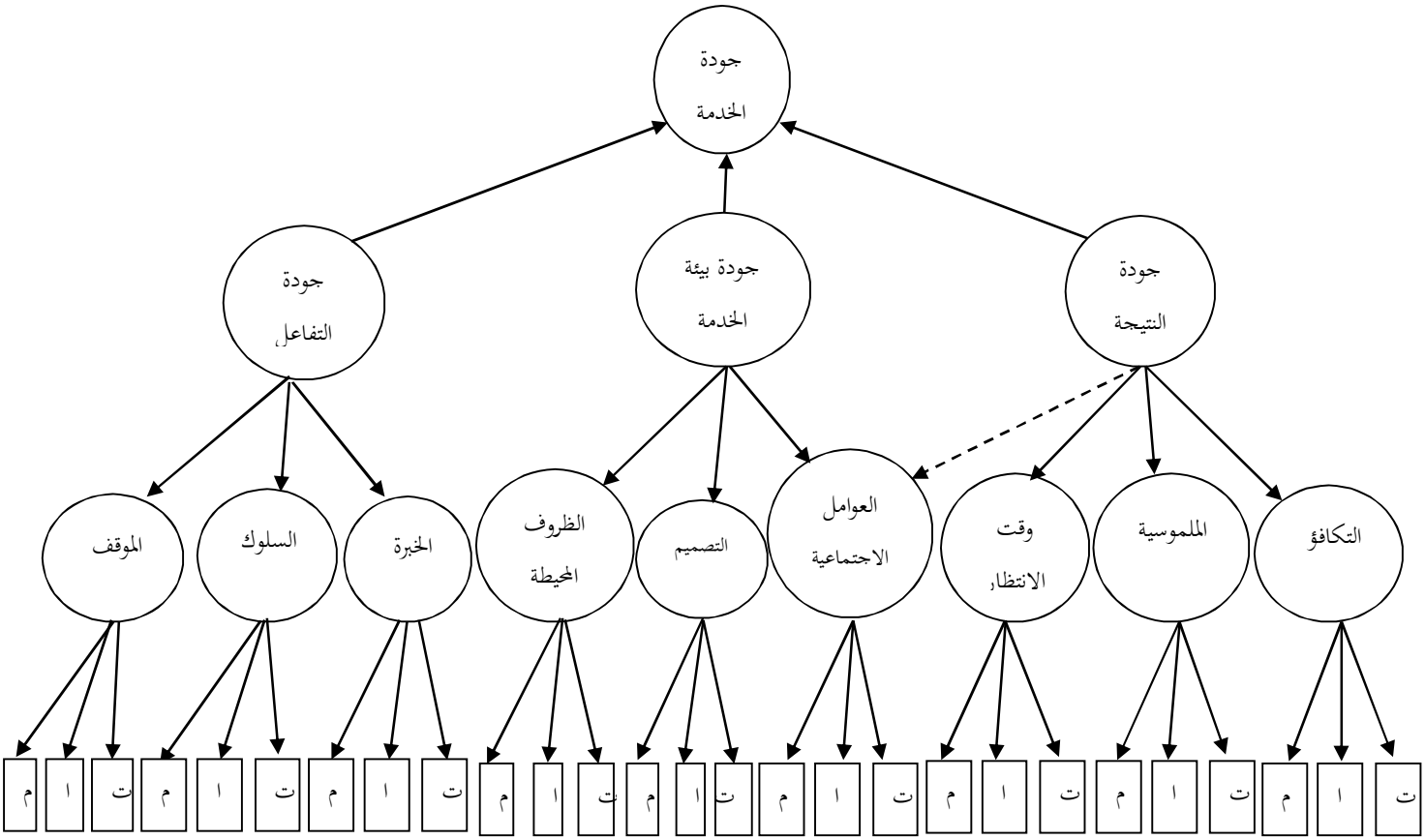
[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص104.

خامسا: نموذج جودة الخدمة ل (Brady and Cronin, 2001):

طور كل من كرونين وبرادي نموذجا لقياس جودة الخدمة المدركة بهدف تحديد تصور جديد ومتكامل لجودة الخدمة،وحسب كرونين وبرادي فإن نماذج جودة الخدمة تم تطويرها إما تبعا لنموذج سرفكوال ذي العوامل الخمسة، أو النموذج الثنائي ل (Grönroos) الذي يتضمن بعدين لجودة الخدمة الجودة الفنية (جودة النتيجة) والجودة الوظيفية (جودة التفاعل) كما أوضحنا سابقا، وانطلاقا من التساؤل حول ما الذي يجب أن يكون موثوقا به ومتجاوبا ومتعاطفا وملموسا في نموذج سرفكوال، تم بناء هذا النموذج (نموذج برادي وكرونين) اعتمادا على دمج نموذج سرفكوال مع نموذجريست و أوليفر (1994) المبني على نموذج (Grönroos) والذي يتكون من ثلاث أبعاد: منتج الخدمة ، وتقديم الخدمة ، وبيئة الخدمة، لينتج نموذج ذو شكل هرمي محددا الأبعاد التي يتم تقييمها بعناصر سرفكوال، حيث يتكون من ثلاث أبعاد أساسية: جودة التفاعل وجودة البيئة المادية وجودة النتائج، يتكون كل من هذه الأبعاد من ثلاثة أبعاد فرعية مقابلة وهي: الموقف والسلوك والخبرة (جودة التفاعل)؛ الظروف المحيطة والتصميم والعوامل الاجتماعية (جودة البيئة المادية)؛ وقت الانتظار، الملموسات والتكافؤ (جودة النتائج)، ويتم تقييم كل بعد فرعي من خلال: الموثوقية، الاستجابة، والتعاطف[1]، كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] Joseph Cronin Jr, Brady and J, Michael K, **Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach**, The Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3 (Jul., 2001), pp. 34-49, Published by: American Marketing Association.

الشكل (3-16): نموذج جودة الخدمة لبرادي وكرونين



م: موثوقية، **ا:** استجابة، **ت:** تعاطف

Source: Joseph Cronin Jr, Brady and J, Michael K, opcit, p 37.

يشير النموذج إلى أن كل من الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة (التفاعل، البيئة، والنتيجة) لها ثلاثة أبعاد فرعية، و يقوم العملاء بتجميع تقييماتهم للأبعاد الفرعية لتشكيل تصوراتهم (ادراكاتهم) عن أداء المؤسسة الخدمية في كل من الأبعاد الأساسية الثلاثة، ثم تؤدي هذه التصورات إلى تصور شامل لجودة الخدمة، بعبارة أخرى، يشكل العملاء تصوراتهم لجودة الخدمة على أساس تقييم الأداء على مستويات متعددة وفي النهاية يجمعون هذه التقييمات للوصول إلى تصور شامل لجودة الخدمة[1].

ومما سبق نلاحظ أن نماذج جودة الخدمة تطورت من نموذجين رئيسيين هما: نموذج سرفكوال ونموذج كرونروس، وجاء نموذج برادي وكرونينلمحاولة دمج النموذجين في نموذج هر مي للوصول إلى رؤية أدق لأبعاد جودة الخدمة.

[1] Joseph Cronin Jr, Brady and J, Michael K, op.cit, p37.

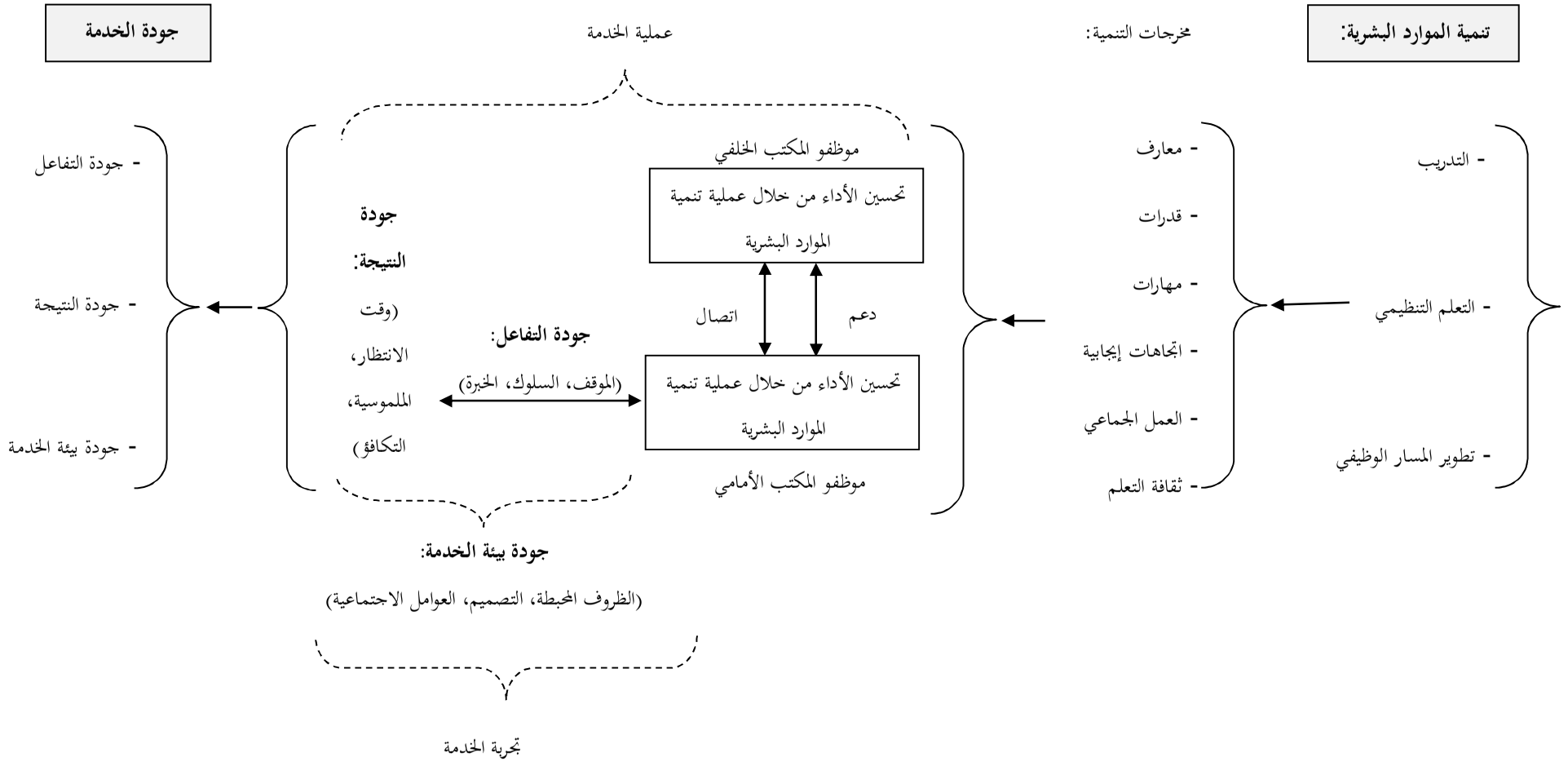
المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة

يتم في هذا المبحث تناول العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة في إطارها النظري، وتوضيح المسار السببي لهاته العلاقة، و مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة، إضافة إلى مساهمة أبعادها كل على حدا في تحسين جودة الخدمة.

المطلب الأول: المسار السببي للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة

إن تحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة يتطلب فهم المسار السببي لهاته العلاقة وكيفية حدوثها، وفي الشكل الموالي، نحاول وضع تصور لمسار العلاقة يتم على أساسه شرح كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة، باستخدام نموذج تنمية الموارد البشرية المتبع في الدراسة الذي يحوي الأبعاد (التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي)، ونموذج جودة الخدمة المتبع في الدراسة ل برادي وكرونين (2001)، ويمكن توضيح الشكل كالآتي:

الشكل(3-17): تصور لمسار العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل السابق يمكن وصف تدرج لخطوات مسار العلاقة، يتم من خلاله توضيح النقاط الأساسية والتي نبني عليها تحليل العلاقة بين المتغيرين؛

أولا: قراءة توضيحية لمسار العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة:

وذلك من خلال وصف لمسار العلاقة من جانب العميل ومن جانب مورد الخدمة كالآتي:

الجزء الأول: العميل: وهو الجزء الذي يصف عملية الخدمة من جانب العميل:

1.تجربة الخدمة: بمجرد دخو ل العميل إلى مؤسسة الخدمة يبدأ ما نسميه ب " تجربة الخدمة"،و هي تجربة العميل المباشرة لعملية الخدمة،و تحتوي على كيفية تفاعل الموظفين الذين يواجهون العملاء، إضافة إلى تفاعل العملاء مع العملاء ومع البيئة المادية للخدمة، وفي هذا الصياغ " تعرف (Shostack) العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد بأنها عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة، وكلما كانت الخدمات تتطلب اتصال عال، فإن التفاعل سيصبح الوسيلة الوحيدة التي يقيم بها المستهلكون جودة الخدمات التي يتلقونها"[1]؛ تصنف هذه العلاقة التفاعلية إلى:

- تفاعل العميل مع عناصر البيئة المادية للخدمة.
- العلاقة التفاعلية الشخصية مع القائمين على تقديم الخدمة.
- تفاعل المستفيد مع العملاء الآخرين.

3.نتيجة الخدمة: تعبر نتيجة الخدمة عن المخرج الأساسي لعملية الخدمة، وتشمل: تقييم العميل لتجربة الخدمة وعواطفه اتجاه التجربة واحكامها عنها ونواياه.

الجزء الثاني: مورد الخدمة (المورد البشري في المؤسسة الخدمية): وهو الجزء الذي يصف عملية الخدمة من جانب الموظفين:

إن عملية الخدمة تحوي جزء ظاهر للعميل المتمثل في المكتب الأمامي، والذي تحدث فيه " تجربة الخدمة"، وتحوي جزء غير ظاهر للعميل وهو المكتب الخلفي الذي يحتوي على جملة المهام التي يتم تنفيذها من دعم واتصال بغية إدارة التفاعلات السابقة للوصول بتجربة الخدمة إلى مستو ى الجودة المنشود؛ هذا يعني أن منح العميل تجربة خدمة جيدة لا يتوقف فقط على أداء الموظفين في المكتب الأمامي، بل هو عبارة عن جملة من الأنشطة المتبادلة بين المكتب الأمامي والخلفي لتحقيق مستوى الجودة المطلوب، فتقديم الخدمة يتطلب انتاجها وهي مهمة المكتب الخلفي، وتسليمها وهي مهمة المكتب الأمامي؛

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 107.

فنجاح عملية الخدمة يتوقف على أداء المورد البشري سواء في المكتب الخلفي والأمامي، فتقديم خدمة ذات جودة يعتبر مجهود عمل متكامل لكلا المكتبين؛

و يعتبر أداء المورد البشري في المؤسسة الخدمية (سواء في المكتب الخلفي أو الأمامي) حجر الأساس في تحقيق جودة الخدمة، نظرا لخصائص الخدمة وخاصة خاصية التلازمية، والتي تعني "ارتباط الخدمة بشخص مقدمها، وعدم القدرة على فصلها (أي تزامن الإنتاج والتقديم والاستفادة)، فمن يقوم بعملية تقديم الخدمة يتكامل في العملية المقدمة، ما يجعل منه طرفا في تكوين جودة ونوعية الخدمة"[1]؛

ويعبر أداء المورد البشري عن "السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهنة معينة، ويركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة"[2]، و يعتبر الأداء محصلة المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، و مدى رغبة الفرد وحماسه لبذل جهد في العمل، و" إدراكالفرد لدور ه الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة"[3] أي اتجاهاته نحو العمل، ويؤدي تحسين الجوانب السابقة إلى تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال عملية تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي).

ثانيا: تحليل العلاقة بين (العميل – مورد الخدمة):

يتضمن تحليل العلاقة توضيح تأثيرات أداء المورد البشري (مورد الخدمة) في مؤسسة الخدمة على أبعاد جودة الخدمة ويمكن توضيح تأثيرات ذلك على جودة الخدمة من خلال أبعادها كالتالي:

1.جودة بيئة الخدمة: حسب نموذج جودة الخدمة لبرادي وكرونين المتبع في الدراسة فقد تم تضمين العلاقة التفاعلية مع بيئة الخدمة والعلاقة التفاعلية مع العملاء الآخرين ضمن بعد جودة بيئة الخدمة، حيث عبر عن العلاقة التفاعلية بين المستفيد والعملاء الآخرين ب "العوامل الاجتماعية"، وعبر عن تفاعل المستفيد مع بيئة الخدمة بعنصري "الظروف المحيطة" و "التصميم"؛

"إن عناصر البيئة المادية للخدمة تلعب في مجالات خدمية معينة الدور الحاسم في التأثير على سلوك الزبون، مثال ذلك قد يكون لزبون ما انطباعا جيدا حال دخوله إلى المصرف عندما يستقبله رجل الاستعلامات بابتسامة وترحاب، و بهذا الصدد يقول (Bailey) أن بعض الزبائن يرون أن البيئة المادية لمصنع تقديم الخدمة أو إنتاج الخدمة تعد جزءا لا يتجزأ من حزمة

[1] زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص42 .

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية -**، الدار الجامعية، الاسكندري، 2003، ص210.

[3] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب قياس والنماذج)**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 119.

المنافع المدركة، حيث وجد أن البيئة المادية للمصرف مثلا تؤثر في قرار الزبون في تعامل مع هذا المصرف من عدمه "[1]، وهنا نشير أن البيئة المادية لا تنحصر في الظروف المحيطة والتصميم فقط، بل تشمل التعامل السلس لموظفي مؤسسة الخدمة مع عناصر البيئة الخدمية، فكثرة الأخطاء والأعطال وعدم القدرة على استخدام عناصر البيئة الخدمية بكفاءة من قبل الموظفين يؤثر سلبا على إدراكات الزبائن عن جودة بيئة الخدمة، إضافة إلى أن المحيط السيء يؤثر سلبا على الدافعية وحماس القائم على تقديم الخدمة، ويؤثر على فاعليته و أدائه في خدمة الزبائن؛

أما العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم (العوامل الاجتماعية) تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات، فإدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين، وعلى الرغم من صعوبة قيام مورد الخدمة بتشخيص ورقابة العلاقات الشخصية المتداخلة بين المستفيدين أنفسهم في بيئة الخدمة، فإن هذه العلاقات تترك تأثيراتها على درجة إدراك المستفيد لجودة الخدمة المقدمة أو المزمع تقديمها، فيعمد مورد الخدمة إلى عملية إدارة العلاقة التبادلية بين المستفيدين أنفسهم ضمن ما يطلق عليها اسم (الإدارة التوافقية) وتأخذ هذه العملية أشكال عديدة مثل:[2]

- إصدار التعليمات والتوجيهات التي تتضمن العلاقة بين مورد الخدمة والمستفيد، ويحصل هذا عندما يطلب مورد الخدمة من الزبائن الالتزام بتعليمات وقوانين معينة قبل الموافقة على تقديم الخدمة.

- قيام مورد الخدمة بالترويج للخدمة مستهدفا مجموعات معينة لها خواص وعادات وخبرات ومشاكل مشتركة، بحيث تحقق أعلى درجات المنفعة لهؤلاء المستفيدين.

- قيام مورد الخدمة بتعليم وتثقيف المستفيدين من خلال تزويدهم بالمعلومات والإحصائيات والتعليمات والإرشادات الضرورية التي تضمن لهم أعلى درجات الانتفاع من الخدمة المقدمة.

- قيام مورد الخدمة بتشجيع المستفيدين وهم في مصنع الخدمة على العمل سوية ومشاركة خبراتهم مع بعضهم البعض للحصول على الخدمة الملائمة.

2. جودة التفاعل: فيما يخص العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستفيدوالتي تشمل حسب نموذج برادي و كرونين: الموقف والسلوك، والخبرة، فقد "أثبتت (Bitner) من خلال دراستها لسلوك القائمين على تقديم الخدمة، أن خبرة المستفيد خلال تعامله مع مقدم الخدمة تعد حاسمة في إتمام صفقة "الشراء" من عدمها، فالسلوك الذي يبديه مقدم الخدمة في هذا المجال يحدد درجة الرضا أو عدم الرضا لدى المستفيد، أي أن هذا التفاعل يترك تأثيراته على درجة إدراك المستفيد لجودة الخدمة المقدمة أو المزمع تقديمها، وترى (Bitner) أنه من خلال إظهار نوع من السلوك الإيجابي اتجاه المستفيد، فإن القائم على تقديم الخدمة

[1] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص103.

[2] فريد كورتل، نفس المرجع السابق، ص ص 104-106.

يكون قد ساهم في تقليص حالة عدم التيقن لدى المستفيد، وبالتالي يكون قد حسن علاقته مع المستفيد "[1]، فتحقيق جودة التفاعل "يتطلب فهما متعمقا للسلوكيات المعقدة للقائمين على تقديم الخدمة، بحيث يمكن التمييز بين العلاقات التبادلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى المستفيد وتلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية وعلى هذا الأساس، فإن تدريب وتحفيز ومكافأة القائمين على الخدمة لإنتاج سلوك إيجابي فعال إزاء المستفيدين يعد مفتاحا لنجاح العلاقات التبادلية"[2]؛

ولذا فإن مقدمي الخدمات لابد أن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدموا مستوى راق من الخدمة، وأن هذا التفاعل الفعال يعتمد بدوره على مهارات الأفراد في المكتب الأمامي والخلفي، وهذا يعني أن جودة الخدمة تعتمد بشكل كبير على نوعية التعامل والتفاعل بين مورد الخدمة والعملاء خلال المرحلة التي يتم فيها خلق الخدمة.

3.جودة النتيجة: حسب نموذج برادي وكرونين فإن العوامل المحددة لجودة النتيجة تتمثل في: وقت الانتظار، الملموسية، التكافؤ، يؤثر وقت الانتظار في ادراكات الزبون لجودة الخدمة "فالزبون قد يشعر بالاستياء والتعب إذا اضطر على الوقوف في طابو طويل وفي جو حار أو بارد"[3]، ما يؤثر سلبا على حكمه عن الخدمة، ما يتطلب من جهة الموظفين السرعة في أداء أعمالهم والعمل بجدية، أما عنصر الملموسية فيعبر عن معرفة نوع الخدمات التي يريدها العميل، ما يعكس معرفة احتياجات ورغبات العملاء، ويشير عنصر التكافؤ إلى مدى التكافؤ بين تجربة الخدمة التي كان يتوقعها العميل والتي حدثت فعلا، فادراك رغبات واحتياجات العملاء من طرف مقدمي الخدمة يساهم في منح العميل تجرب تكافئ أو تفوق ما توقعه، ما يؤكد على أهمية عنصر الادراك لدى موظفي المؤسسة الخدمية.

نستنتج من تحليل العلاقة بين العميل ومورد الخدمة، أن المورد البشري في المؤسسة الخدمية يؤثر في جميع أبعاد جودة الخدمة، ما يجعله طرفا أساسيا في تكوين جودة الخدمة من خلال المساهمة في انتاج الخدمة وفي تسليمها.

المطلب الثاني: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة

يتوقف نجاح وفاعلية المنظمات العاملة في مجال الخدمات بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في استقطاب وتشغيل وتنمية موارد بشرية متميزة قادرة على التنفيذ الفعال لمنظومة العلاقات المستهدفة مع العملاء، تلك الموارد البشرية يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات تسويقية وفنية رفيعة المستوى عن المزيج الخدمي، وأبعاده ومحتواه، ولديها الولاء والقدرة على التعامل مع العملاء بسهولة وصدق دائما، لهذا تحتل تنمية الموارد البشرية اهتماما استراتيجيا من قبل إدارة منظمات الخدمات، ويجب اعتبار الإنفاق عليها استثمارا للمستقبل، وليس مجرد عنصر تكلفة عن نشاط حاضر تكون نتائجه فورية، كما يعتبر ما لدى

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، ص 159.

[2] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 104.

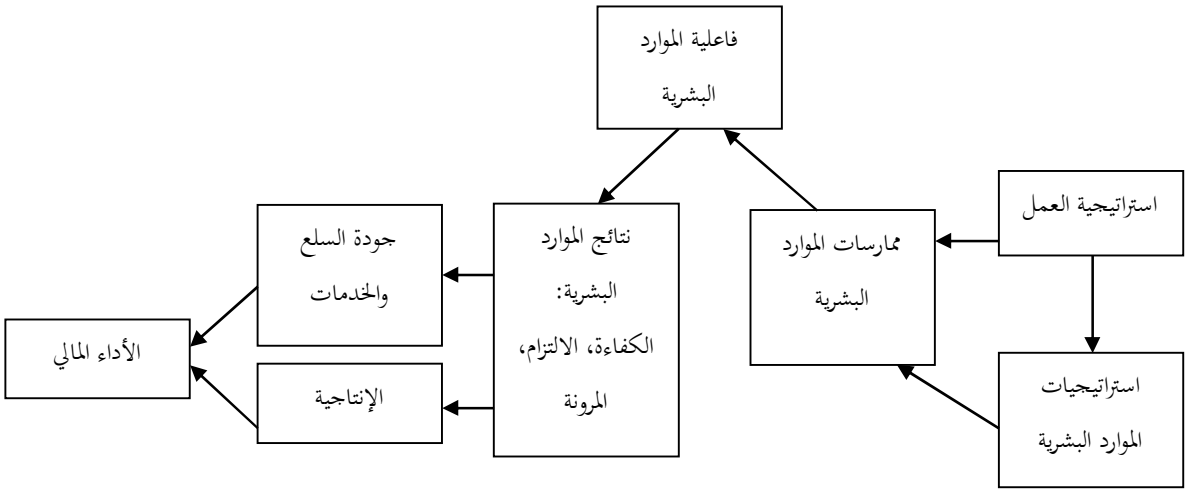
[3] فريد كورتل، نفس المرجع السابق، ص 103 .

المنظمة من الموارد الشرية المتميزة أصلا من الأصول غير المرئية المؤثرة على ربحية المنظمة واستمراريها، و التي يجب الحفاظ عليه وصيانته بكل الطرق والوسائل؛[1]

و يعتمد نجاح مجهودات تحسين الجودة أساسا على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية و دور تنمية الموارد البشرية في الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن مضمون تنمية الموارد البشرية ينصب أساسا في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات العنصر البشري، فهو يساهم في تحقيق الجودة من خلال أداءه الذي يتحدد من خلال معارفه ومهاراته، ورغبته في العمل وإدراكه لدوره الوظيفي، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتعلم والتدريب و تنمية مساره الوظيفي، أي من خلال عملية التنمية، حيث تهدف برامج تنمية الموارد البشرية إلى اكساب الفرد مجموعة من المعارف والمعلومات أو تحسين مهاراته أو تغيير اتجاهاته لتتناسب مع الوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه وهذا ما يؤدي إلى توفير قوة العمل الفعلية التي تزيد من كفاءة الإدارات وتقلل من التكاليف وتعمل على مواجهة التحديات؛

وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، منها نموذج جيست (2000) الذي طرح نموذج للربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء، يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل (3-18): نموذج للربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء.



المصدر: مايكل آرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 111.

[1] سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية-المفاهيم والاستراتيجيات-**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 42-43.

يتوضح من الشكل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى "سلوك رشيد والذي بدوره يزيد من نتائج الأداء"[1]، الذي يساهم في حد ذاته في جودة الخدمات، فممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في عدة جوانب تساهم في تحسين الأداء، ويمكن ايجاز مناطق الممارسة التي تم تغطيتها عن طريق عملية تنمية الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء في الجدول التالي:

الجدول(3-4): ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء

مناطق ممارسة الموارد البشرية	كيف تؤثر
جذب، تطوير والاحتفاظ بأفراد ذوي كفاءة عالية	مطابقة الأفراد مع الاحتياجات العملية والاستراتيجية للمنظمة، الأمر الذي يوفر القدرة على الاكتساب، التطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة والقادرين على العطاء والأداء الأعلى والإنتاجية والمرونة في الإبداع ومستويات عالية من خدمة العملاء الشخصية " المناسبة " للثقافة والمتطلبات الاستراتيجية للمنظمة.
التعلم والتطور	توسيع أساس المهارات وتطوير مستويات من المنافسة المطلوبة في قوى العمل وتشجيع التعلم الرشيد وهو ما يحدث عندما يسعى الأفراد بفاعلية في اكتساب المعرفة والمهارات التي تدعم أهداف المنظمة لتطوير مناخ تعلمي يشجع النمو ويمكن من قيادة النفس وكذلك التعلم وازدهار التدريب والإخلاص في العمل.

المصدر: مايكل آرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-112.

وتتمثل أهم مجالات تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحسين الأداء ما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات، فيما يلي":[2]

1. تنمية معلومات ومعرفة المورد البشري:

وتتم تنمية المعلومات والمعرفة لدى المورد البشري عن طريق ما يلي:

- معرفة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات وخطط المنظمة ونظم العمل بالمنظمة.
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

[1] مايكل ارمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[2] صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر-**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 212-213.

2. تنمية المهارات والقدرات لدى المورد البشري:

تعتبر تنمية المهارات والقدرات لدى الفرد من أهم أسباب النجاح سواء بالنسبة للمورد البشري في حد ذاته أو بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها ويتجلى ذلك فيما يلي:

- المهارة اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- المهارات التفاعلية.

3. تنمية الاتجاهات لدى المورد البشري:

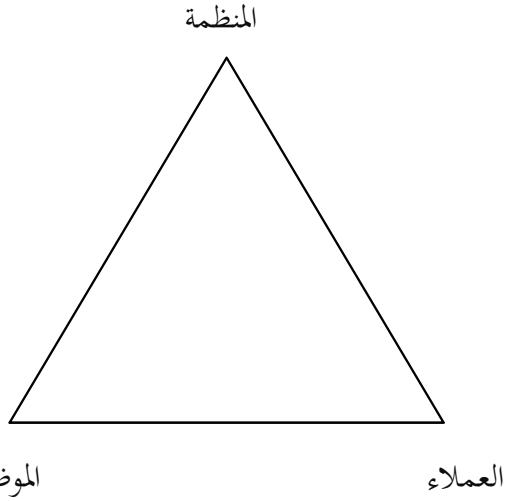
يمكن القول أن تنمية الاتجاهات لدى المورد البشري هي نوع من التكوين الفكري والنفسي لدى الفرد باعتبارها تعمل على توجيهه إلى الاتجاه الصحيح وفق إمكاناته الشخصية والظروف الإنتاجية بالنسبة للمنظمة التي يعمل لصالحها ونستخلص أهم مظاهر هذه التنمية فيما يلي:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والروح الجماعية بالعمل.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز بالعمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والموظفين.

والمنظمات الناجحة هي التي تركز على طرفي الهرم وهما الموظفون (الموارد البشرية) والعملاء[1]، كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 215.

الشكل (3-19): سلسلة العلاقة بين المنظمة والعملاء والموظفين.



المصدر: خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 215.

ومن خلال ذلك توجد خمس علاقات أو روابط تتابعية تتمثل بما يلي:[1]

1) نوعية الخدمات الداخلية: ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين، وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية، وامداد الأفراد الذي يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم، حيث يؤدي ذلك إلى:
2) موظفون راضون ومنتجون: حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون بها، مما ينتج عن ذلك:
3) خدمات بجودة عالية: إذ أن ذلك من شأنه أن يسهم بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية، مما ينتج منها:
4) عملاء راضون وذوي ولاء للمنظمة: إن العملاء حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة وينتج من خلال ذلك:
5) أرباح ونمو في خدمات المنظمة: ومن هنا فإن الأرباح يمكن لها أن تنمو وتحقق مستوى للأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز.

مما سبق نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء، فهي وجه لإدارة الجودة، وهي عملية تهدف لتغيير سلوك الأفراد لجعلهم يسلكون سلوكا ينعكس إيجابا على إدراكات الزبائن لجودة الخدمة.

[1] خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216.

ويمكن تناول مساهمة أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة كل على حدا.

أولا: مساهمة التدريب والتعلم في تحسين جودة الخدمة

يعد العنصر البشري المكون الأساسي لكل جهد لتحسين جودة الخدمة، لذا يجب أن تكتسب الموارد البشرية المعرفة، والمهارات التي سوف توفر لهم أدوات تحقيق الجودة، فبعد تجهزهم بالرغبة، والمعرفة، والمهارات، تتخذ الموارد البشرية الإجراءات الممكنة، وتحقق نتائج متفقة مع أهداف الجودة، كل هذا أدى بالمنظمات الخدميةإلى إدراك الأهمية المتزايدة للتدريب و التعلم لما لهما من دور فاعل في تكامل مهارات وكفاءات العاملين وتطابقها مع احتياجات المنظمة، حيث يعتبر عنصر التدريب والتعلم من العناصر الأساسية التي لابد من توفرها للأفراد العاملين، فالتدريب والتعلم صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة متطلبات الجودة، فبدون قوى بشرية متطورة وقادرة على تطبيق متطلبات الجودة، لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، وسنتناول مساهمة التدريب والتعلم بالمجمل على اعتبار أن كليهما عمليات تعلم تساهم في اكتساب الفرد معارف وقدرات ومهارات وسلوكيات إيجابية تصب في تحسين جودة الخدمة؛

فأحد أهم عناصر الجودة هو التطوير المستمر للموظفين، وذلك يعني التدريب والتعلم، ويرتبط التدريب بشكل محدد بالعمل الذي يقوم به المتدربون وله تطبيقات عملية مباشرة على العمل، والهدف من كليهما هو التعلم، حيث يكون التعلم في إطار التعلم التنظيمي ميالا أكثر للجانب النظري، بينما يكون التعلم في إطار التدريب ميالا نحو التطبيقات العملية، ولكليهما فوائد تعود على الأفراد: تحسين الأداء، زيادة المردود المادي، وزيادة فرص الترقي إلى وظائف أعلى[1]؛

وتكمن أهمية التدريب والتعلم في النقاط التالية: [2]

- يعتبر التدريب عنصرا رئيسيا لبناء الموارد البشرية القادرة على تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يعتبر التدريب والتعلم أساسا لأي تغيير أو تطوير تسعى له المنظمات أو الدول والمجتمعات.
- يعتبر التدريب والتعلم مدخلين حاسمين في الإنجازات الحضارية التي تمت في البلاد المتقدمة، أو في الدول السائرة في ركب التقدم الحضاري والصناعي.
- يعتبر التدريب وسيلة أو أداة من أدوات الاستثمار المختلفة التي يمكن للمنظمة أن تتبناها و أن تحقق بواسطتها مكسبا ماليا يضاف على قائمة الأرباح وليس عبثا، أو مصروفا يكبد ميزانية المنظمة خسائر أو يقلل من مواردها المالية.

[1] حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 205-208.

[2] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص29.

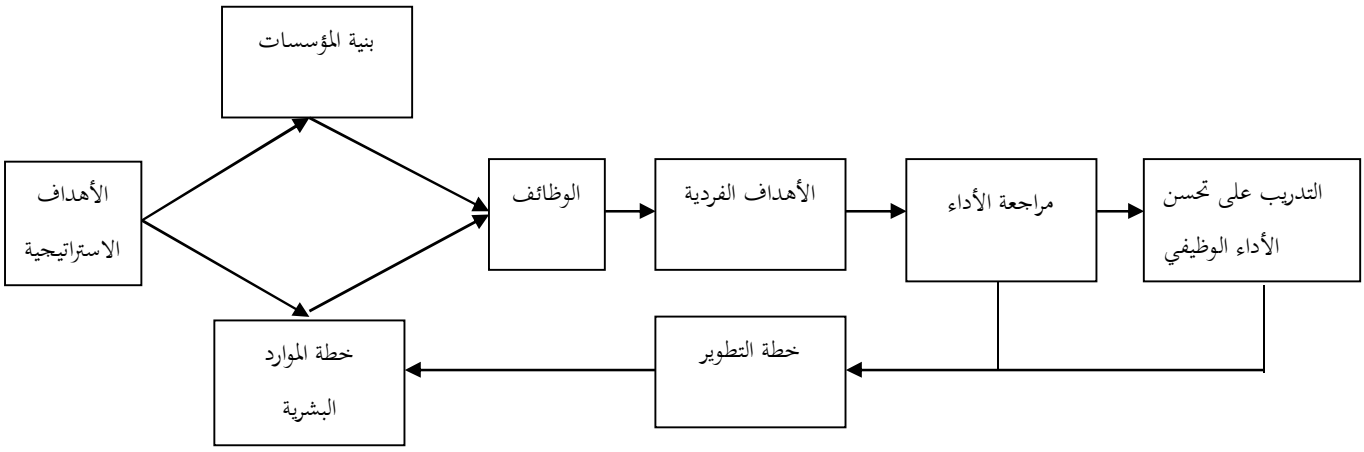
- يعنى التدريب التجديد، والتطوير ويهدف إلى تعزيز قدرة الموظف الإبداعية وتحفيز عنصر المبادرة لديه، وليس كما يعتقد البعض بأنه من وسائل التخلص من الموظف وإقصائه عن موقع العمل لفترة من الزمن.

- يعد التدريب من أكثر الاستراتيجيات الفاعلة والمتداولة في مجال تمية الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.

- يصبح التدريب والتعلم أكثر جدوى وفاعلية عندما يكون مبنيا على أساسا التتابع والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء أو لتحديث معلومات أو لتصحيح أخطاء أو لصقل مهارات أو تنمية معارف وكلها أمور تتطلب استمرارية ومتابعة بشكل دائم.

كما أن تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباط هذا الأخير بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فعمليا التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وأداء العمل على نحو صحيح من المرة الأولى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-20): عملية التدريب والتطوير



المصدر: باري كشواي، **إدارة الموارد البشري**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 118.

عادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة، أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من الممكن أن تحدث[1]؛ ويتفق العديد من الباحثين على أن التدريب يحقق فوائد كثيرة تنعكس على تحسين الجودة منها:[2]

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف والطرائق وإجراءات العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

[1] باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

[2] مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 304.

- تخفيض التكاليف نتيجة زيادة الخبرات ومستويات الأداء وتقليل الأخطاء في العمل.

- يحسن التدريب الخدمات التي تقدمها المنظمة وطريقة تقديمها لتلك الخدمات وبما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وزبائنها.

- تحسين كفاءة العاملين في المنظمة ودعم استراتيجية تطوير المنظمة وتحسين فهم الأفراد للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها ومساعدتهم في حل مشاكل العمل.

- تقليل حدة الإشراف، إذ أن الموظف المتدرب أقل أخطاء من غير المدرب ويمارس الرقابة على نفسه.

- رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد بالأعمال وزيادة قدراتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم على أنفسهم وعن أعمالهم.

إن الفوائد سابقة الذكر تؤكد أن التدريب يخدم الجودة، ويتوضح ذلك من خلال المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة كالآتي:[1]

1.من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضاءه.

2.من حيث نقطة البدء: نقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة هو العميل، وبالتالي تحديد احتياجاته، ونقطة البدء في التدريب هو العميل وتحديد احتياجاته التدريبية أي أن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة هو التدريب السوق المستفيد (العملاء).

3.من حيث تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي للقيم المضافة التي يحققها كل النشاطين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء للمتدرب والمستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة.

4.من حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وكذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالا على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

5.من حيث العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة على استثمار علاقة (المورد-العميل) على كل المستويات وفي جميع المجالات داخل المنظمة وخارجها، كما يقوم التدريب على إدراك واحترام واستثمار علاقة (المورد-العميل).

[1] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 229.

6. من حيث من مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالتي إدارة الجودة الشاملة والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات).

مما سبق يمكن القول " أن هدف التدريب الأساسي والتعلم هو التحسين المستمر والتطوير الإيجابي للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين حيث يسعى إلى إكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتزويدهم بالمعلومات التي تنقصهم والاتجاهات والعادات المطلوبة في العمل، وبالتالي نقل هؤلاء العاملين إلى المستوى المرغوب من الكفاءة في أداء العمل"[1]، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمة المقدمة.

ثانيا: مساهمة تطوير المسار الوظيفي في تحسين جودة الخدمة

يشير المسار الوظيفي إلى كل المراحل التي يمكن أن يمر بها الموظف خلال حياته الوظيفية، منذ بداية توظيفه حتى إحالته إلى التقاعد، والمرتبطة بمجموعة من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية تلبي حاجاته واتجاهاته وطموحاته، وعملية رسم المسار الوظيفي لكل عامل ترتبط بالدرجة الأولى بالشخص نفسه، حيث أنه هو المسؤول الأول والأخير عن رسم وتخطيط مستقبله الوظيفي، الذي يعتمد على صفاته ومهاراته وقدراته وانجازاته التي تؤهله إلى ذلك، من ثم تقع المسؤولية على عاتق المنظمة لتوفير الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع مؤهلاته، إذن فهو يعبر عن مدى التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل، وتتمثل النواحي الإيجابية لتنمية المسار الوظيفي ما يلي[2] :

1. تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا .

2. التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات .

2. تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل

[1] عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، مرجع سبق ذكره، ص 225.

[2] احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 521 .

هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور و الحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة .

4. تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ومن المضامين الأساسية لتطوير المسار الوظيفي والتي تساهم في تحسين الأداء وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة، نذكر[1]:

1. إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظا بالموارد البشرية الموهوبة والطموحة.

2. المنظمات التي تخطط للمستقبل الوظيفي لموظفيها أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا.

3. إن تطوير المسار الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم و إنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة

4. تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم تو جيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

5. إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية منتجة، وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة.

6. إن المنظمات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل.

إن تطو ير المسار الوظيفي يجعل الفرد يرى أن أهدافه الشخصية تحققت، مما يسمح له بالعمل بدافعية و رغبة وحماس لتحقيق ذاته والإحساس بكيانه وأهميته كعضو فعال ونشط لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمة، فترتفع روحه المعنوية، ويرتفع مستوى إبداعه وإنتاجيته، ما ينعكس إيجابا على أداءه وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة.

[1] أحمد السيد كردي، (2010/05/26)، **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي**: https://kenanaonline.com، (2021/04/13).

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل مجموعة من النتائج، أن الخدمة في جوهرها نشاط غير ملموس يؤدي إلى خلق منفعة للعميل،و أبرز خصائص الخدمة هي اللاملموسية والتلازمية والزوالية وعدم التماثل، ويمكن النظر إلى الخدمة على أنها نظام يتكون من جزء مرئي للزبون وهو نظام تقديم الخدمات، ونظام غير مرئي للعميل وهو نظام عمليات الخدمة، وكلا النظامين يعملان بشكل متكامل لتقديم خدمة في مستوى تطلعات العملاء، وتعد تجربة الخدمة وهي تجربة العميل للخدمة، من أهم مكونات عملية الخدمة، وهي المرحلة التي يقيم فيها العميل الخدمة، ورغم الاختلاف في أنماط العملاء، إلا أن المنظمات الخدمية تسعى إلى تقديم تجربة خدمة ترضي العميل وتصل إلى النتائج المرجوة منها؛

كما أن جودة الخدمة مفهوم قائم بنسبة كبيرة على أداء مقدمي الخدمة سواء في المكتب الخلفي والأمامي، ويبني العميل إدراكه عن الخدمة المقدمة خلال الفترة التفاعلية مع منظمة الخدمة، حيث تعد هذه الفترة والتي تسمى تجربة الخدمة حاسمة في تحديد جودة الخدمة من وجهة نظر العميل، ورغم اختلاف نماذج قياس جودة الخدمة، إلا أنها جميعا تؤكد على تأثير أداء الموظفين على حكم العميل على جودة الخدمة، و نظرا لارتباط الخدمة بشخص مقدمها، وعدم القدرة على فصلها، فإن تحقيق جودة الخدمة يقع على عاتق موردي الخدمات؛

وللوصول بتجربة الخدمة إلى المستوى الذي ينتج عنه حكم إيجابي عن جودة الخدمة، تسعى المنظمات الخدمية إلى تحسين أداء مواردها البشرية من خلال تنمية الموارد البشرية بأبعادها: التدريب، التعلم التطوير، تساهم عمليتي التدريب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء الخدمة، بينما تساهم عملية التطوير الوظيفي في زيادة الرضا والرغبة عن العمل، ما ينعكس إيجابا على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة؛

الفصل الرابع: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نعرض واقع تبني تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بمديرية العملية للاتصالات بالأغواط والجلفة ، و مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات بها وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، تناول المبحث الأول: مدخل تعريفي بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث شمل تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ونشاط المؤسسة وخدماتها، التعريف بالمديرية العملية للاتصالات (DOT)،و استراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة محل الدراسة، وتناول المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأهم خصائصها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة، وتناول المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة وتحليلها، من خلال تحليل اجابات العينة واختبار الفرضيات واستخدام الأساليب الاحصائية الملائمة.

المبحث الأول: مدخل تعريفي بمؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول في هذا المبحث تعريفا عام لمؤسسة اتصالات الجزائر و أهم أهدافها وخدماتها، ثم التعريف بالمديريتين العمليتين محل الدراسة (مديرية الأغواط والجلفة)، وكذلك أهم مهام المديرية العملية الموزعة على أقسامها ضمن الهيكل التنظيمي، وأخيرا استراتيجية الموارد البشرية المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتم في هذا المطلب التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر، وعرض أهم أهدافها، و نشاطاتها وخدماتها.

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تعد ثاني شركة للموارد المالية بعد شركة سونطراك، ظهرت بعد القرار 2000/03المؤرخ في 05 أوت 2000 المتضمن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، وبعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات برأسمال اجتماعي مقدر: 115 مليار دينار جزائري. [1]

و سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر، وذلك بتطوير استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجياتهم وكسب ثقتهم، إضافة إلى ضمان الجودة والفعالية ونوعية الخدمات ونجاعتها، كما تطمح لبلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة الواقع المعاصر الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة، وضمان مكانة لها على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات وبناء اقتصاد المعرفة؛

[1] Présentation de l'entreprise, **https://www.algerietelecom.dz**, (02/09/2020).

و ذلك من خلال:[1]

- تنمية الخدمات المعروضة والتي تجعل من خدمات الاتصالات أكثر تنافسية.
- تنمية عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل توصيلها لعدد أكبر من المستعملين خصوصا المناطق النائية.
- المساهمة في تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية لتكون موثوقة ومتصلة بالمعلوماتية فائقة السرعة.

وتجسد المؤسسة أهدافها من خلال **فروعها** المتمثلة في: [2]

1.فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة.

2. فرع اتصالات الجزائر"جواب": هو فرع أساسي وهام مختص في تطوير وتوفير الأنترنت ذات التدفق العالي، حيث يسمح بعرض الخدمات لأكثر من 10 ملايين مشترك، منها حوالي 53 وكيل لخدمات الأنترنتISP ، و4722 مقهى الأنترنت و702 ألف في شبكة الأنترنت ذو التدفق العالي إضافة إلى 8.000 مشترك RTC و4.000 مشترك بالربط الخاص، و قد بلغت نسبة الولوج إلى الانترنت نسبة 103.58 بالمائة خلال الثلاثي الرابع من 2020، ونشير هنا "أن شكرة **جواب** هي مزود خدمة إنترنت جزائري، و لدت من اندماج ثلاثة من مزودي خدمات الوصول إلى الإنترنت التابعة لشركة اتصالات الجزائر: إيزي(Easy ADSL)، وأنيس(Anis) وفوري (Fawri)، و تعتبر شركة جواب (مشتقة من جملة: الجزائر عبر الواب) مزود خدمة الإنترنت الوحيد الموجود في جميع أنحاء الأراضي الوطنية منذ إطلاقه في عام 2001، و في 30 مارس 2014، أطلقت اتصالات الجزائر مجموعتها الجديدة من عروض الإنترنت، المسماة Idoom ADSL، بسرعات تتراوح من 1 إلى 8 ميغابت/ثانية، وفي 25 أبريل 2016،وفرت سرعة غير محدودة تصل إلى 20 ميغابيت/ثانية."[3]

[1] معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات-الأغواط والجلفة-.

[2] وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر(الجلفة).

[3] Djaweb, https://fr.wikipedia.org, (12/09/2020).

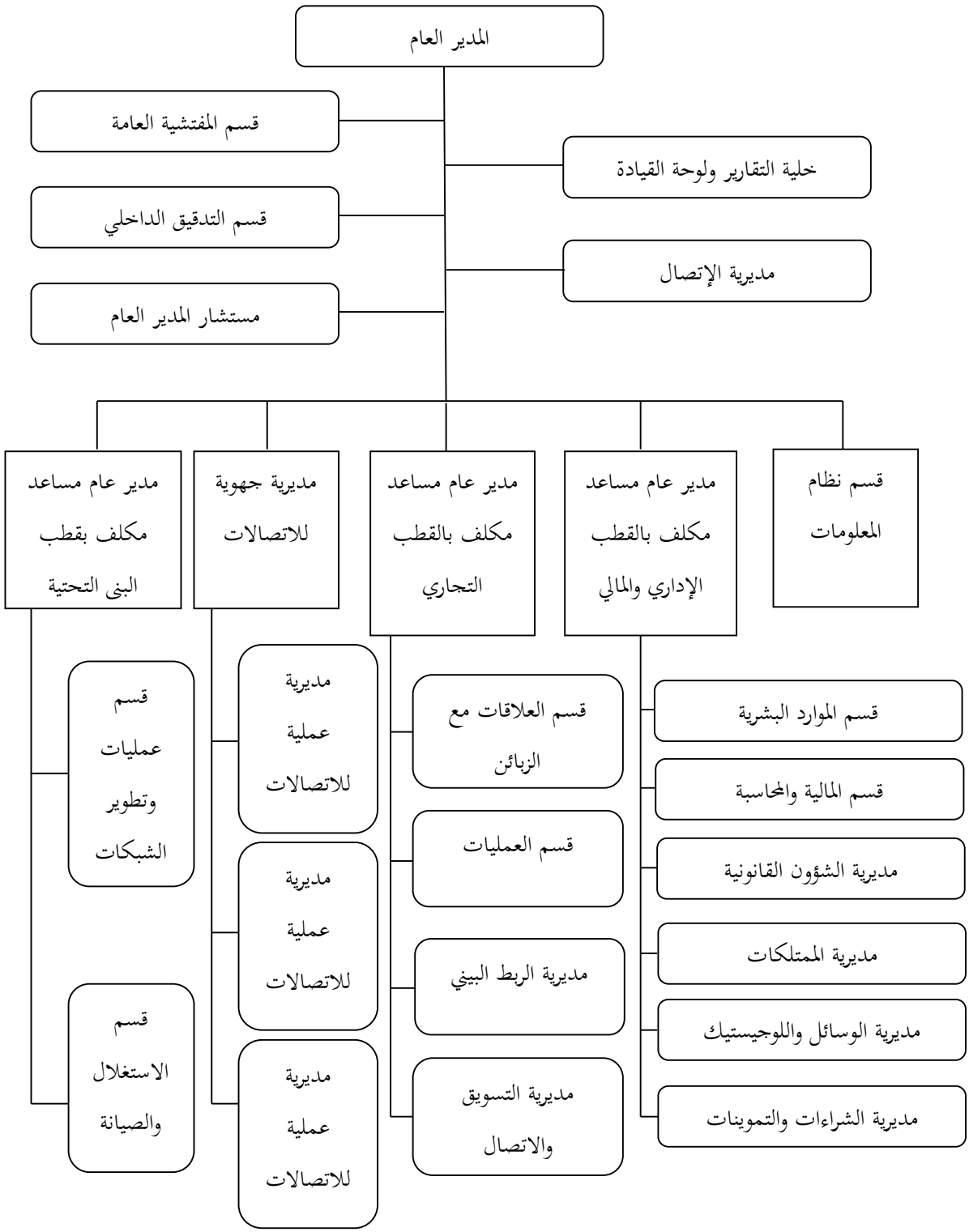
3.فرع اتصالات الجزائر الفضائية (ATS): هي فرع مختص في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية يحتوي على 2900 مشترك في الاتصالات عبر القمر الصناعي، و1600 في نظام "GMPCS"، ومحطة ساحلية "INMARSAT" و03 شبكات VSAT، و47 محطة هرتزية محلية و04 دولية.

ومن أهم المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسة اتصالات الجزائر:

- كل المؤسسات والإدارات العمومية.
- جميع المؤسسات الأمنية والعسكرية.
- المشتركين الخواص.
- أغلب الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص.

ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة (مجمع) اتصالات الجزائر والذي يبين الأقسام والمصالح والمديريات التابعة للإدارة العامة للمؤسسة:

الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات -الأغواط والجلفة-

فمؤسسة اتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و(13) مديرية إقليمية بكل من: الجزائر، قسنطينة، وهران، سطيف، بشار، ورقلة، عنابة، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في (48)و لاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع (50) مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، ومن بين هذه المديريات: المديرية العملية بالأغواط، والمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة[1]، محل الدراسة.

ثانيا: نشاط المؤسسة وخدماتها:

تتمحور أهم نشاطات وخدمات المؤسسة حول الهاتف الثابت والهاتف المحمول والإنترنت والاتصالات عبر الأقمار الصناعية، وتعمل على تجسيد هاته الأنشطة من خلال:[2]

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وتقدم المؤسسة مجموعة كاملة من الخدمات للزبائن الخواص والمهنيين والمؤسسات العمومية والخاصة، وتتمثل أبرز خدماتها فيما يلي:

1.خدمة الهاتف الثابت (السلكي واللاسلكي):

توفر مؤسسة اتصالات الجزائر، شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، وتعرض المؤسسة خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت نذكر منها: إعلام بنداء في الانتظار، النداء بدون ترقيم، الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت، تحويل النداء، تعريف برقم طالب المكالمة، الفاتورة المفصلة، إبقاء المتصل في الانتظار، بالإضافة إلى خدمات الهاتفية اللاسلكية "الدابليو.أل.أل" "WLL" هي عبارة عن شبكة من شأنها تسهيل وصول الخدمات إلى الزبائن، خاصة في المناطق الريفية والمناطق النائية والوعرة، وحسب آخر حصيلة لسلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، فإن 3.57 مليون مشترك من مجموع 4.78 مليون مشترك في شبكات الهاتف الثابت في الثلاثي الرابع من سنة 2020 هم متصلون بالشبكات السلكية (مقابل 3.42 مليون خلال نفس الفترة من 2019) و1.20 مليون متصل بشبكات الهاتف الثابت اللاسلكي والجيل الرابع/وماكس (1.19

[1] وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر-الأغواط-.

[2] معلومات مستمدة من القسم التقني بالمديرية العملية للاتصالات - الجلفة -.

مليون مشترك) خلال نفس الفترة من سنة 2019 كما كشفت الحصيلة أن المشتركين في شبكات الهاتف الثابت السلكية تمثل 74.81 في المائة مقابل 25.19 بشبكات الهاتف الثابت اللاسلكية عند نهاية الثلاثي الرابع.[1]

2.خدمات الهاتف النقال: تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمة الهاتف النقال عن طريق فرعها المتمثل في مؤسسة موبيليس، الذي يعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، حيث يتوفر على أكثر: من 178 وكالة تجارية وأكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية BTS، وتعمد مؤسسة موبيليس على تقديم أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية، من خلال الإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة: ثوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة GPRS و3G ، إضافة إلى كل من خدمات التعبئة الإلكترونية: أرسلي، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق[2]، و تحتل الصدارة ب 16.55 مليون مشترك (جيل 3و4) خلال الثلاثي الرابع من سنة 2020، مقابل 15.74 مليون خلال نفس الفترة من سنة 2019.[3]

3.خدمات الانترنت:

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات الانترنت من خلال فرعها "جواب" لزبائنها الخواص منهم والمهنيين والمؤسسات العمومية والخاصة (المحترفين)، ويمكن توضيحها كالاتي:

1.3.خدمات الانترنت للزبائن الخواص: وهي خدمات الانترنت المقدمة للأفراد، وتشمل عرض الانترنت (IDOOM ADSL) الذي تطرح المؤسسة من خلاله عروض أنترنت بتدفقات عالية وجد عالية تتماشى مع احتياجات الزبائن، وصيغ اشتراكات تتلو ح سرعة تدفقاتها ما بين 4 و20 ميغابيت في الثانية، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المجانية، وعرض الانترنت (IDOOM FIBRE) التي يتميز بطرح تدفقات أعلى من العرض السابق، بصيغ اشتراكات تتراوح سرعة تدفقاتها بين 4 و100 ميغابيت في الثانية، مرفقة بعدة خدمات مجانية[4]، وعرض انترنت (Idoom 4GLTE) التي يتميز عن العروض السابقة بكونه غير مرتبط بالهاتف الثابت، بالإضافة على إمكانية نقله،ويطر ح صيغ اشتراكات تتراوح كميتها من 5 جيغا اوكتيه إلى 140 جيغا اوكتيه في الشهر[5].

2.3.خدمات الانترنت للزبائن المهنيين: وهي خدمات الانترنت المقدمة للمؤسسات العمومية والخاصة والمهنيين، و تشمل عرض الانترنت (IDOOM 4GLTE) ، فبعد النجاح الذي عرفته خدمة الجيل الرابع، قدمت مؤسسة اتصالات الجزائر عرضا جديدا للجيل الرابع IDOOM 4GLTE بتقنية VoLTE (تقنية الصوت عبر شبكات الجيل الرابع IDOOM

[1] Algérie_Télécom, https://fr.wikipedia.org, (05/01/2021).
[2] A propos d' ATM Mobilis, https://www.mobilis.dz, (13/01/2021).
[3] Mobilis, https://fr.wikipedia.org, (13/01/2021).
[4] Algerie telecom, **ARGUMENTAIRE DE VENTE : Nouvelle Tatification Internet ADSL et FIBRE**, document interne de l'OUT de djelfa, 17/03/2021, p 02, Annexe 01.
[5] IDOOM 4GLTE, https://www.algerietelecom.dz/ar/particuliers, (15/02/2021).

4GLTE) ، وبذلك تعد الجزائر أول بلد يطلق هذه التقنية في شمال إفريقيا، وخدمة VoLTE هي عبارة عن تقنية جديدة تسمح بإجراء واستلام المكالمات الوطنية والدولية عبر شبكة أنترنت الجيل الرابع IDOOM 4GLTE، مع تحسين جودة الصوت إلى حد كبير إلى جانب الحد من زمن إعداد المكالمة[1]، وعرض الانترنت المهني (IDOOM ADSL pro) الذي يتميز بسهول وراحة الاستخدام، وبصيغ متنوعة تتيح عدة خيارات للاشتراك[2]، وعرض (IDOOM Fibre Internet) الموجه للمهنيين في إطار الشبكة الجديدة للألياف البصرية المتمثلة في : الألياف البصرية إلى المنزل (FTTH)، الألياف البصرية إلى المبنى (FTTB)، الألياف البصرية إلى الرصيف (FTTC)، ونفاذات إلى الأنترنت بتدفقات عالية جدا تتراوح ما بين 2 ميغا و 20 ميغا، بجودة مثلى[3]، بالإضافة إلى عروض تخص أكثر الشركات ومستعملي الانترنت في المناطق المعزولة، مثل عرض الويماكس (WiMAX)* الذي يستعمل اليوم في غالب الأحيان كوسيلة إرسال ووصول إلى الإنترنت ذات التدفق السريع، ويهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع، حيث يعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى 20 ميغابيت في الثانية مع مجال نظري قدره 25 كم[4]، ومن العروض الموجهة أيضا إلى الزبائن المهنيين الوصلة المتخصصة أو الوصلة المؤجرة وهي عبارة عن أحد الحلول التي تقترحها اتصالات الجزائر على الزبائن المهنيين الراغبين في الحصول على اتصال بالأنترنت ذي جودة عالية ومستقر ومربح ومؤمن، من خلال تركيب دعامة (الكابل) خصيصا لمؤسساتهم، فعلى عكس الشبكة المشتركة، فإن الوصلة المتخصصة تمنح سرعة تدفق مخصصة تسمح بربط عدة أجهزة بشبكة الأنترنت في آن واحد دون فقدان سرعة الاتصال بالشبكة[5]، إضافة إلى عرض "الشبكة المتعددة الخدمات" وهي شبكة جديدة لتحويل المعطيات ذات السعة الكبيرة من النوع IP/MPLS، من مزاياها:[6]

- النقل سريع للبيانات.
- قدر كبير من الأمن في إرسال / استقبال البيانات.
- اتصالات موثوقة وعالية الجودة.
- الربط ما بين المواقع البعيدة.
- توفر صلة دائمة بطريقة حصرية تجنب ازدحام الشبكة.

[1] IDOOM 4GLTE, https://www.algerietelecom.dz/ar/entreprises, (15/02/2021).
[2] IDOOM ADSL pro, https://www.algerietelecom.dz/ar/entreprises, (15/02/2021).
[3] IDOOM Fibre, https://www.algerietelecom.dz/ar/entreprises, (15/02/2021).
* ويماكس كلمة يقصد بها: التشغيل البيني في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول إلى الميكروويف وهو معيار للاتصالات اللاسلكية.
[4] WiMAX, https://www.algerietelecom.dz/ar/entreprises, (15/02/2021).
[5] Liaison spécialisées Internet, https://www.algerietelecom.dz/ar/entreprises, (16/02/2021).
[6] RMS, https://www.algerietelecom.dz/ar/entreprises, (16/02/2021).

وعلى غرار الخدمات المقدمة فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تواصل مجهوداتها لتطوير شبكة التدفق الفائق السرعة على المستوى الوطني، من خلال العمل على تحقيق مجموعة من المشاريع على غرار تكثيف عملية نشر شبكة الألياف البصرية عبر كامل التراب الوطني، مواصلة عصرنة شبكة النفاذ مع استبدال الأجهزة القديمة بأجهزة الجيل الجديد MSAN و FTTH من أجل تحسين نوعية الخدمة، و مواصلة تطوير الشبكة من أجل الوصول إلى ربط كل منزل بالتدفق العالي للأنترنت، و تطوير المحتوى الرقمي والخدمات ذات القيمة المضافة، حيث يبقى هدفها هو الاستجابة للطلب المتزايد على الانترنت ذو السرعة الفائقة وتعزيز مكانة اتصالات الجزائر لتصبح الشريك المميز في المجال التكنولوجي [1].

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات (DOT)

إن المديرية العملية للاتصالات (DOT) هي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، تتمتع باستقلالية مالية، تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وقد شملت الدراسة: المديرية العملية للاتصالات بالجلفة و المديرية العملية للاتصالات بالأغواط، حيث أنشئت كلا المديريتين سنة (2003) أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات كانت تسميان في بداية ب: "الوحدة العملية" إلى غاية (2010) تغير اسمهما إلى "المديرية العملية للاتصالات"، ويتكون عدد عمال مديرية الاتصالات -الجلفة- من (270) عاملا، ومديرية الاتصالات -الاغواط- من (230) عاملا، يعملون على تلبية حاجات وخدمات الزبائن على مختلف بلديات ودوائر الولايتين، وتتمثل أهم مهام المديريتين فيما يلي: [2]

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية للثابت بنوعيها عبر كامل تراب الولاية.
- رفع نسبة تحصيل الديون (الاستحقاقات الهاتفية) إلى 85 %.
- القيام بحملات الإعلانية والإشهارية لزيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف والأنترنت .
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية .
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات الاتصالات والتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (ارسال واستقبال).
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

[1] Directeur Général de « Algérie Télécom » : Nous proposons une gamme complète de services aux clients particuliers, professionnels, établissements publics et privés, (24/12/2020), http://www.apn.dz, (06/03/2021).

[2] بناءا على ملف داخلي من المديرية بعنوان: **نشأة اتصالات الجزائر**، مديرية –الجلفة-،2021، ص 05، ومعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات بالجلفة والأغواط.

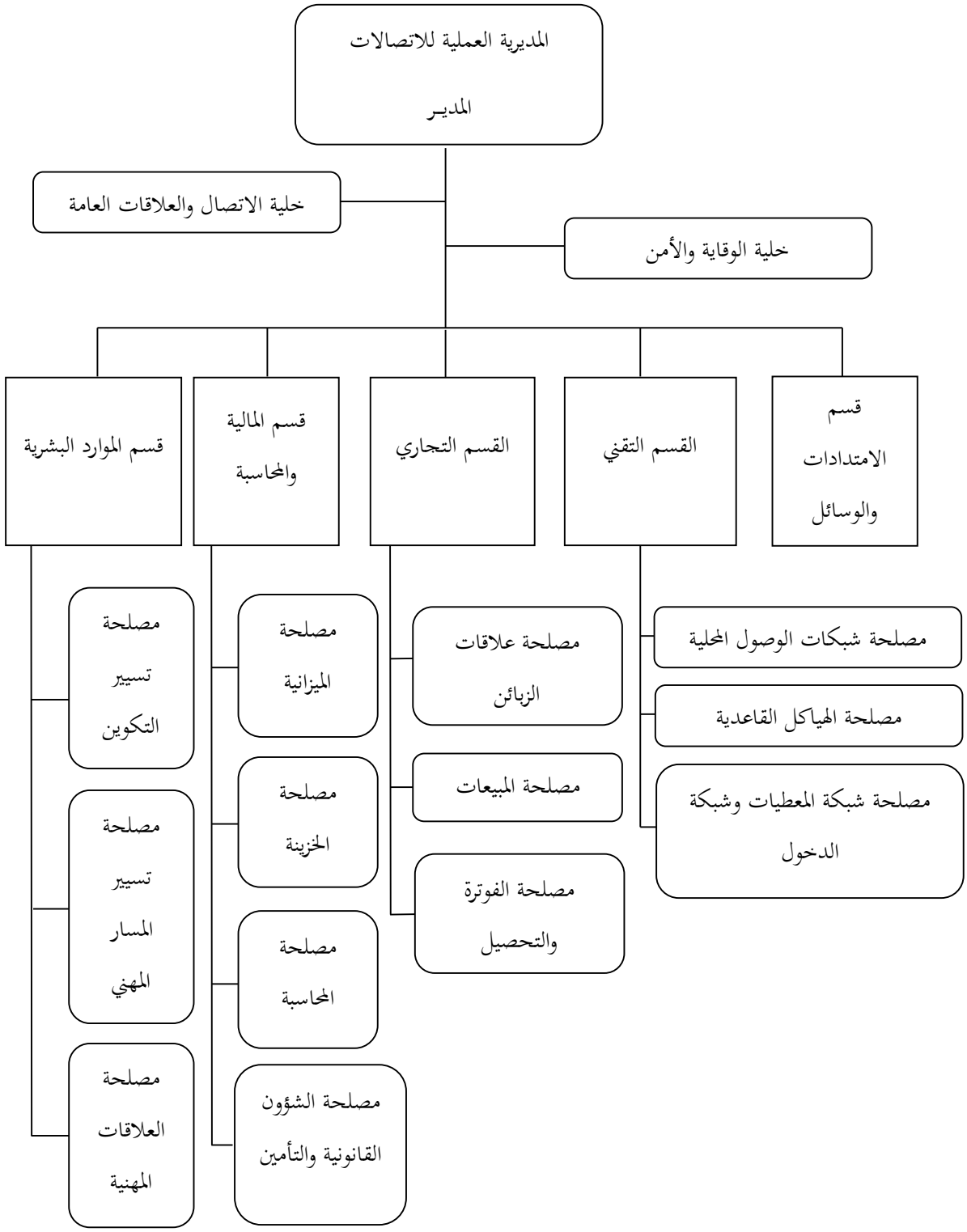
ومن أهم خدمات المديرية العملية للاتصالات (DOT): [1]

- خدمة الهاتف الثابت بنوعيه.
- خدمات الأنترنت ذات التدفق العالي التدفق. "ADSL"
- خدمات الاتصالات وتشكيل شبكات المحلية (الأنترانت).
- خدمة الخطوط الخاصة"liaison spécialisée" .
- خدمات ما بعد البيع للزبائن التي تتعطل أجهزتهم مثل: المودم....
- خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها.
- الخدمات والمزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، تحويل النداء، الفاتورة المفصلة.
- التعاقد مع الأكشاك المتعددة الخدمات " KMS" والمخادع الهاتفية وغيرها ..

وتتكون كلا المديريتين من أربع أقسام رئيسية: القسم التقني، القسم التجاري، قسم الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة، كما هو موضح في الهيكل التنظيمي التالي:

[1] نفس المرجع السابق.

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر(DOT)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية ب المديرية العملية للاتصالات(DOT)-الأغواط والجلفة-

ويمكن توضيح مهام الأقسام كالتالي:[1]

1.القسم التقني: وهو القسم المسؤول عن:

- التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، وكذا متابعة انجازات المصالح التقنية.
- متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات.
- متابعة مختلف المراسلات والتقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة.

حيث أن القسم التقني ينقسم إلى 03 مصالح، وهي:

أ.مصلحة شبكات الوصول المحلية: والتي تعمل على ضمان استغلال وتسخير شبكات الوصول.

ب.مصلحة الهياكل القاعدية: والتي تعمل على:

- متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة على مستوى الولاية (المراسلات، الألياف البصرية).
- إعداد برامج الصيانة للأجهزة والتوصيلات (الألياف البصرية).
- السهر على الصيانة جميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات عبر المراكز الجهوية.
- إعداد المخططات الحالية والمستقبلية لشبكة الاتصالات، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وتبليغها للمصالح المعنية.

ج.مصلحة شبكة المعطيات وشبكة الدخول: وتقوم ب:

- متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على مستوى الولاية.
- متابعة الشبكات الجديدة (العتاد)، ومتابعة حالة عتاد الشبكة (الانترنيت)
- المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.
- تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر.
- إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط، وصيانة الهياكل القاعدية وإعداد برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات.
- إعداد تقارير أسبوعية وشهرية وسنوية ورفعها إلى الجهات المعنية.

2.القسم التجاري[1]: وظيفته الرئيسة تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل الديون والإيرادات المؤسسة وكذا كسب رضا وولاء الزبائن وتحسين الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة تجاه زبائنها عن طريق خدمتهم بكفاءة وفاعلية حيث تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنها، ويتكون من ثلاث مصالح:

[1]بناءا على ملف داخلي من مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات، بعنوان: **نشأة اتصالات الجزائر**، مديرية –الجلفة-،2021، ص 08.

أ.مصلحة علاقات الزبائن: و تتمثل مهامها في:

- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين في المصلحة.
- دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

ب.مصلحة المبيعات: وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم).
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

ج.مصلحة الفوترة والتحصيل: وتتمثل مهامها:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها ومعالجة مستحقات الزبون.
- إعداد ميزانية الفواتير، وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، والعمل على ضمان صحة المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون.

3.قسم المالية والمحاسبة: و يتكون من أربعة مصالح، وهي الميزانية، المالية والمحاسبية، ومهامها مشتركة الهدف، منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريد التابعة للمديرية العملية، ومصلحة الخزينة و مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها، وتسيير النزاعات والتنسيق مع المتعاملين.

4.قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين وجميع الأمور المتعلقة بهم من تكوين وترقية، ويتكون من:

أ.مصلحة تسيير التكوين: وتتمثل مهمتها في متابعة عملية تكوين الموظفين.

ب.مصلحة تسيير المسار المهني: وتتمثل أهم مهامها في متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

ج.مصلحة العلاقات المهنية: والمسؤولة عن تسيير شؤون عمل الموظفين.

5. قسم الإمدادات والوسائل: ويتكون من:

أ.مصلحة تسيير الوسائل: وتقوم ب:

---

[1] Algerie telecom, **Note d'information : organisation de la sous-direction commerciale au niveau de la direction opérationnelle**, document interne de DOT- laghouat-, Annexe 02, pp 01-12.

- متابعة صيانة مختلف الهياكل المؤسسة، ومتابعة البرامج الجديدة من حيث البناء.

- متابعة وصيانة وسائل النقل للمؤسسة، واقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم المكاتب و اقتناء احتياجات المدير من حيث لوازم الصيانة، ومتابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز للمؤسسة.

ب. مصلحة تسيير الإمدادات: وتقوم ب

-إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على المستوى الولاية، ومتابعة الوثائق أو الملفات الإدارية للممتلكات.

- متابعة الممتلكات الجديدة، ومتابعة الإحصاءات السنوية للمؤسسة.

5.خلية الوقاية والأمن: وتقوم ب:

- تضمن تطبيق إجراءات وضوابط وشروط الأمن والوقاية في المؤسسة.

- تشارك في انجاز ووضع إجراءات وقواعد السلامة وتطبيقها في المؤسسة.

6.خلية الاتصال والعلاقات العامة: تعمل على المشاركة في انجاز عمليات الاتصال لتحقيق أهداف البرنامج المسطر، و تقوم بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية والخارجية.

7.المدير: وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المديرية العملية للاتصالات، يكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة و متابعة الجودة والخدمات المتقدمة من طرف وحدات المؤسسة،و اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة العمل على المراقبة والتنسيق بين الهياكل العملية (الوكالات التجارية)، والتنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم.

8.الوكالات التجارية (ACTEL): وهي الفضاء الذي يتيح التعامل المباشر مع الزبون، فمن خلال الوكالات التجارية يتم إيصال الخدمات للزبائن، كدفع الفواتير وايداع الطلبات، وقد شملت الدراسة إضافة الى المديريتين: أربع وكالات تجارية، وكالتين تابعتين لمديرية الاتصالات بالأغواط، ووكالتين تابعتين لمديرية الاتصالات بالجلفة، وتتكون الوكالة من ثلاث مكاتب رئيسية كالتالي:[1]

أ. المكتب الأمامي للوكالة (le front office): هو الواجهة الأمامية للوكالة يمثل الفضاء المادي لاستقبال الزبائن وتلقي مختلف الطلبات التجارية، وتسديد مختلف الفواتير.

[1] بناءا على: - مقابلة شخصية مع مدير الوكالة التجارية بحاسي بحبح، مديرية الاتصالات بالجلفة، 2021/02/07.

- Algerie telecom, **Note d'information : organisation de la sous-direction commerciale au niveau de la direction opérationnelle**, op cit, Annexe 02, pp 01-12.

ب. المكتب الخلفي التجاري (le back office commercial): وتتمثل مهامه الرئيسية في معالجة الطلبات، ومتابعة تطور الطلبات وضمان جودة الخدمة، كذلك معالجة المشاكل التجارية والتي تحدث على مستوى نظام الإعلام الآلي، وأيضا تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن.

ج. المكتب الخلفي المالي (le back office financier): وتتمثل مهامه في مراقبة محاسبة الوكالة التجارية، ومعالجة قائمة الزبائن المدينين ومراقبة صندوق شباك الدفع، ومتابعة أرقام أعمال الوكالة.

المطلب الثالث: استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة (مديرية الأغواط والجلفة)

نتناول في هذا المطلب استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وأهم ممارساتها.

أولا: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة:

تهدف الاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وهي: تحقيق الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وتنتهج المؤسسة استراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى تجسيد الأهداف الاستراتيجية السابقة من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات من الإطارات ومهندسين وتقنيين في مجال الاتصالات لمسايرة مختلف تطورات العصرية وتحقيق الأرباح؛

وكان لاستقلالية المؤسسة في تسييرها عن وزارة البريد ونشاطها في قطاع تنافسي، انعكاسا كبيرا على مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث تم رسم سياسة تسيير العمل داخل المؤسسة من خلال الاتفاقية الجماعية "لاتصالات الجزائر" التي تم توقيعها يوم 16 جويلية 2003، وهي أداة رئيسية في تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة، وأهم ما يميز هذه الاتفاقية هو رفع الأجور لفائدة كل الموظفين الذين اختاروا الاتفاقية الجماعية، والميزة الثانية هو تعهد السلطات الحكومية التي واكبت إصلاحات قطاع الاتصالات بعدم اللجوء إلى التقليص في عدد العمال وهذا من شأنه أن يزيد طمأنينة كل واحد من العمال في اختيار الاتفاقية؛

وهي اتفاقية الشركة الجماعية بين مؤسسة اتصالات الجزائر و الاتحاد العام للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية التابع للاتحاد العام للعمال الجزائري(U.G.T.A.) ، و تم التفاوض على هذه الاتفاقية في إطار إصلاح قطاع البريد والاتصالات المنصوص عليه في القانون 2000-03 الصادر في 5 أغسطس 2000، وعلى ضوئها يجب أن يكون اهتمام الموظفين الرئيسي هو[1]:

- توقع وتلبية احتياجات عملاء المؤسسة.

[1] بناءا على ملف داخلي من مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات – الجلفة.

- الربحية والحفاظ على بنية التحتية، لا سيما من خلال تحسين الصيانة.

-تقديم خدمة عالية الجودة.

- تحصيل ديوننا في المواعيد المحددة.

- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

مما يؤكد على أهمية اتباع سياسة تنموية لرفع كفاءة الموظفين بها لمواكبة حاجيات التطور المستمرة، تشجع على تحسين الكفاءات وإثراء المسار المهني لمجموع الموظفين، لأن هذه العملية لها علاقة مباشرة بإنتاجية العمل وبعملية التطور الاقتصادي والاجتماعي، ويتم تحسين نوعية القوى العاملة عن طريق التعلم، التدريب، والاهتمام بتنمية المسار الوظيفي، ويدخل في هذا الإطار ما نسميه بتنمية الموارد البشرية، و يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري بـ:

-تنفيذ المهام المنوطة بمنصب عمله والمهام التي تأمر بها الهيئة المسؤولة في إطار صلاحياتها وذات العلاقة باختصاصاته مستعينا في ذلك بقدراته البدنية والفكرية.

-احترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة.

-يجب أن يكون لعامل المؤسسة مهما كان منصبه له سلوكا محترما في تعامله مع الزبائن

-يجب على العامل أن يلتزم بالسر المهني بالاحتفاظ بالسرية المطلقة لكل ما عمله في ممارسة وظائفه (أساليب الصنع العتاد المستعمل، المعلومات الخاصة بالزبائن، العمال.....الخ) لأن تواجد العامل في مكان عمله يجعله على علم بكل أو جزء من وسائل وأساليب الإدارة أو الإنتاج حيث إذا قام باطلاع الغير عليها بشكل أو لآخر يؤدي إلى تعرض صاحب العمل للمنافسة أو التقليد وهذا التجاوز الذي يحدث من قبل العامل يؤدي إلى تعرضه لعقوبات.

ثانيا: تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة:

يعمل قسم الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة (المديريتين) على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية، ويتكون من[1]:

1. مصلحة تسيير التكوين: تتمثل أبرز مهام مصلحة تسيير التكوين في النقاط التالية:

-تنظم وتحدد متطلبات التكوين .

-تحديد برامج التكوين.

-تقوم بإجراء ومتابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.

-المتابعة البيداغوجية للتكوين.

[1] بناءا على ملف داخلي من مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات، بعنوان: **نشأة اتصالات الجزائر**، الجلفة والأغواط،2021، ص 09.

-تحدد وتنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين .

-إعداد تقارير حول مشاكل التكوين (التغذية العكسية).

1.1.برنامج المؤسسة للتكوين (التدريب):

بعد التطور الذي الحاصل في خدمات اتصالات الجزائر، فهناك عمال يحتاجون إلى تطوير كفاءتهم وتحسين مستواهم الفكري فلا بد لهؤلاء العمال من تكوينهم فتقوم المديرية العامة بإعداد مخطط للتكوين وتقوم بإرساله إلى جميع مديريات الإقليمية وهذه الأخيرة ترسلها إلى المديريات العملية (إلى رؤساء مصلحة المستخدمين) فهذه الأخيرة تقوم بإعداد جدول للعمال المراد تكوينهم وهذا الجدول يحتوي على أسماء العمال ورتبتهم في العمل وتاريخ تكوينهم ونوع التكوين[1]، حيث تضع اتصالات الجزائر في هذا الإطار مايلي:

- أجهزة لتحديد كفاءات العمال وقدرتهم وإمكانياتهم وكذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات والتي تتحسب التطور المتوقع للتقنيات والمهن.

- تضع المؤسسة كذلك كيفيات لتقييم نشاطات التكوين وكذا العمال المكونين قصد الزيادة في التنمية الكفاءات وفي ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

ومن أجل إشراك الترتيب السلمي في مجموع المخططات لإنجاح التكوين فتقوم المؤسسة على وضع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة مع برمجة سنوية يتم إعداده في مستوى المديريات العملياتية القاعدية ثم عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 من القانون رقم 90-11 وبعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه و أن كل رفض غير مسبب لمتابعة تكوين يعد بمثابة خطأ ويعاقب عليه طبقا لأحكام النظام الداخلي الحالي.

2.1.أهداف التكوين:

تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي:

- تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.
- اكتساب العمال للكفاءات وخبرات جديدة ومعارف نظرية وتطبيقية.
- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم.
- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم كمصدر للتحفيز والتجند لتحسين الإنتاجية في العمل.

[1] : - نموذج عن طلب تكوين، ونموذج عن دورة تكوينية بعنوان: دورة رضا الزبون ملحق-رقم (03)-.
- نموذج تقييم أداء الموظف، ملحق –رقم (04)-.

-عملت اتصالات الجزائر بتعليم عمالها لغات (فرنسية، إنجليزية .....) وذلك لتحسين كفاءاتهم والسماح لهم بمواكبة التقدم في مجالات النشاط المختلفة وخاصة بالتقنية التكنولوجيا والتسيير.

2. مصلحة تسيير المسار المهني: وتتمثل أهم مهامها في:

-متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

-انجازات قرارات الترسيم .

-انجاز جداول الترقية في الدرجات والترقية في الرتب.

- انجاز مقررات الترقية في الدرجة والرتبة.

يتكون عمال القسم من: رؤساء المصالح وأعوان إداريين.

3.تطوير المسار المهني في المؤسسة محل الدراسة:

إن التوظيف هو العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة أن تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية والبحث عنها وترغيبها في العمل ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم على العمل وضمان استمرار ولائهم، ويعبر المسار المهني عن تطور الوضعية المهنية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني، و تعمل المؤسسة محل الدراسة على مصادر استقطاب داخلي وخارجي، وسنتناول المصادر الداخلية، لتوضيح المراحل التي يمر بها الموظف خلال مساره المهني، إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها حتى يمكن لمن يتوافر لها شروط شغلها من العاملين أن يتقدم لها ويتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية: [1]

أ. مرحلة التوظيف الأولي:

يتم توظيف واختيار منصب بعينه على أساس تقدير شامل لكفاءات وشهادات وقدرات المترشح لهاته الوظيفة ومؤهلاته المهنية ونتائج الاختبارات التي تنظمها المؤسسة، ويتجسد كل توظيف في عقد عمل في نسختين يوقعها الطرفان توضح فيه:

-طبيعة علاقة العمل لمدة محددة أو غير محددة.

-دوافع التوظيف و مدته إذا كان العقد إذا تعلق الأمر بعقد لمدة محددة.

-صفة المنصب المشغول المهام الموكلة و مكان تعيينه.

-مدة فترة التجربة و كيفيات تمديد أجلها المحتمل.

-كيفيات الإنهاء المحتمل لعلاقة العمل خلال أو عقب فترات التجربة.

[1] بناءا على: - مقابلة مع مع رئيس مصلحة تسيير المسار المهني بالمديرية.
- ملف داخلي من نفس المصلحة.

-تصنيف الأجور و عناصره.

ولأن قطاع الاتصالات يمتاز بمستوى تكنولوجي رفيع يستلزم الوفاء في العمل عدم تمكين أي مؤسسة منافسة الاستفادة من معلومات تكون "اتصالات الجزائر" صاحبتها وعليه يمكن لعقد العمل الفردي أن ينص بالنسبة لبعض الفئات من الأجراء على التزام عدم المنافسة الذي يتمثل في منع العامل المغادر لاتصالات الجزائر بمحض إرادته أولا ولأي سبب كان أن يقدم إلى أي منافس كان المعلومات أو الكفاءات التي اكتسبها داخل المؤسسة.

ب. المرحلة التجريبية:

يخضع كل موظف نم توظيفه حديثا إلى فترةتجر يبية تحدد مدتها على النحو التالي:

-شهران بالنسبة لأعوان التنفيذ.

-ثلاثة أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ.

-ستة أشهر بالنسبة للموظفين السامين و لا تمدد فترة التجربة إلا مرة واحدة.

يتمتع لأحد الطرفين إنهاء علاقة العمل في أي وقت ودون تعويض خلال فترة التجربة في حال عدم وجود أجل بين الطرفين يحدد مسبقا في العقد وعقب انتهاء فترة التجربة وإذا كانت النتائج مرضية يثبت العامل في منصب عمل بقرار كتابي طبقا للكيفيات التي ينص عليها التنظيم الداخلي، وإذا تبين أن النتائج التي تحصل عليها العامل خلال فترة التجربة غير مرضية، إما أن:

-تنهى علاقة عمله.

-أو أن يشعر بتمديد فترة التجربة لمدة يساوي تلك المحددة.

ويبلغ العامل في حالتين بواسطة إشعار يعد وفقا للنصوص المعمول بها يسلم له على الأكثر خلال آخر يوم عمل من فترة التجربة وبانقضاء هذا الأجل يعد العامل مثبتا بصفة مباشرة في المؤسسة.

عقب انتهاء فترة التجربة الجديدة يبلغ قرار التثبيت أو عدمه على الأكثر خلال آخر يوم عمل لنفس الفترة وفي خال تجاوز هذا الأجل يكون التثبيت أمرا واقعا.

ج. الترقية:

تقوم المؤسسة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة الموظفين وقد تكون هذه الخطة على شكل جدول للترقية حيث توضح فيه العلاقة بين العامل والوظيفة التي كان يشغل بها والإجراءات التي ينبغي إتباعها للتقدم من الوظيفة الدنيا إلى وظيفة أعلى، و الترقية هي إجازة العامل عن معارفه ومؤهلاته المهنية وتوجد نوعين من الترقية: الترقية في الدرجة والترقية في المنصب:

- الترقية في الدرجة:

تعد الترقية في الدرجة التطور الأفقي لمسار العامل إذ تتجسد في الانتقال من درجة إلى أخرى في نفس الصنف.

تتم وتيرة المرور من درجة إلى أخرى كل ثلاثة سنوات عمل فعلية في نفس منصب العمل.

إن جدول الترقية في الدرجة مقسم إلى 10 درجات لكل الأصناف المهنية يتم تحديد كيفيات تطبيق هذه المادة باتفاق جماعي منفصل.

- الترقية في المنصب:

فتتم الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة وكفاءة العامل وجدارته والمؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب تكوين تبادر به أو توافق عليه المؤسسة، تمنح الأولوية للعمال المثبتين في تقلد المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا والذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات المناصب المطلوب شغلها.

د. النقل والتحويل:

مثلا تحويل من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك هو خلق توازن في عدد العمال ولا تتطلب الزيادة في الأجر تؤخذ مدة التجربة بعين الاعتبار عند حساب أقدمية العامل بالمؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تتبع في تنمية مواردها البشرية على عمليتين مهمتين وهما التكوين وتنمية المسار المهني، من خلال إدارة الأنشطة التكوينية ومتابعتها بالتنسيق مع المديرية العامة والمديريات العملية ومؤسسات التكوين، وتنمية المسار المهني للموظفين من خلال تغطية الشغور بالتوظيف الداخلي حفاظا على كفاءاتها، وفق سياستي النقل و الترقية، وببنود قانونية تحفظ حقوق وواجبات كلا الأطراف.

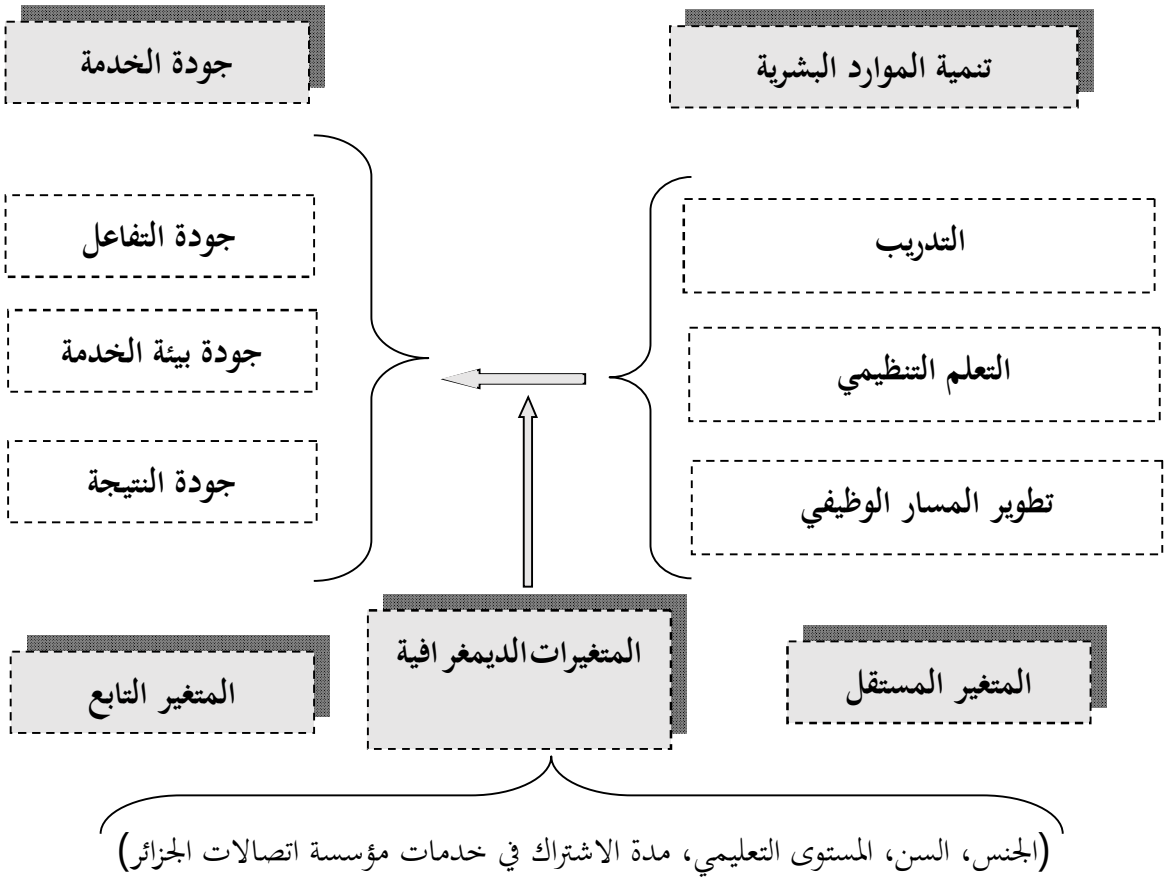
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما، فالمتغير التابع في هذه الدراسة هو جودة الخدمة ومدى مساهمة تنمية الموارد البشرية ودور أبعادها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وفي هذا المبحث نقدم عرضا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، ووصف أداة الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج فرضي للدراسة يتضمن المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية والذي شمل الأبعاد التالية، بناءا على نموذج (Nadler leonard, 1979): التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي؛ والمتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمة والذي شمل الأبعاد التالية اعتمادا على نموذج (Brady & Cronin, 2001): جودة التفاعل، جودة بيئة الخدمة، جودة النتيجة؛ ويتضح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل (4-3): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة وعرض أهم خصائصها

يتم في هذا المطلب عرض لمجتمع الدراسة، وعينتي الدراسة الموظفين والزبائن وعرض أهم خصائصها.

أولا: مجتمع الدراسة

تكونت الدراسة من متغيرين رئيسين: تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل، وجودة الخدمة كمتغير تابع، ودراسة العلاقة بينهما، من خلال جمع البيانات اللازمة، واقتضت ضرورة البحث استخدام مجتمعين للدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمديريتي الأغواط والجلفة، حيث قدر عدد الموظفين لسنة (2020) ب (500) موظف موزعة بين المديريتين: [1] (270) بمديرية الجلفة، (230) بمديرية الأغواط، في حين شمل مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير"جودة الخدمة" كل زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط والجلفة،وقد استخدم الزبائن كمجتمع بحث لمتغير جودة الخدمة.

ثانيا: عينة الدراسة

فيما يخص المحور الأول والمتمثل في المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرت بحوالي (30 %) من المجتمع الكلي المتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط والجلفة-، من خلال توزيع (135) استمارة على أفراد العينة، ولأن مجتمع الدراسة يتكون من وظائف متباينة والتي يمكن اعتبارها طبقات متباينة (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) ولكي تكون العينة ممثلة لجميع هذه الوظائف أو الطبقات، تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة (135) استبانة استرجع منها (120) استبانة، ليكون حجم العينة التي طبقت عليها الدراسة (120) مفردة، والجدول التالي يوضح حجم العينة المسحوبة من كل مديرية لكل، وعدد الاستبانات المسترجعة:

الجدول (4-1): حجم عينة الموظفين

المديرية	عدد الموظفين	حجم العينة المسحوبة	عدد الاستمارات المسترجعة
مديرية الجلفة	270	78	69
مديرية الأغواط	230	57	51
المجموع	500	135	120

المصدر: من إعداد الطالبة.

[1] بناءا على معلومات من مصلحة الموارد البشرية، مديرية الأغواط –مديرية الجلفة.

بالنسبة للمحور الثاني المتمثل في جودة الخدمة، ومن أجل صلاحية نموذج الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بنفس حجم عينة المحور الأول، تمثلت في زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى الأغواط والجلفة، ليكون حجم العينة التي طبقت عليها الدراسة (120) مفردة، ليصبح اجمالي عينة الدراسة (240) مفردة.

ثالثا: عرض خصائص عينة الدراسة: تضمنت الدراسة عينتين، عينة الموظفين وعينة الزبائن، وسيتم وصف خصائص كل عينة على حدا كالآتي:

1. عينة الموظفين:

أ. توزيع عينة الموظفين حسب الجنس:

الجدول (4-2): توزيع عينة الموظفين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	82	68.3
أنثى	38	31.7
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم (08)-

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة كانت ذكور، حيث بلغ عددهم 82 من 120، بنسبة مئوية تقدر ب 68.3% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 38 بنسبة مئوية 31.7% من عينة الدراسة، ويرجع تفوق الذكور من موظفي المؤسسة إلى طبيعة نشاطها الذي يغلب عليه الجانب التقني و الذي يناسب أكثر فئة الذكور، كونه يتطلب كثرة التواجد الميداني والتنقل من أجل خدمة الزبون.

ب. توزيع عينة الموظفين حسب السن:

الجدول (4-3): توزيع عينة الموظفين حسب السن

فئات السن	العدد	النسبة%
من 20 إلى 30	14	11.7
من 31 إلى 40	58	48.3
من 41 إلى 50	38	31.7
فوق 50	10	8.3
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم (08)-

- نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية المتواجدة بدرجة كبيرة هي فئة (31- 40سنة) والتي تمثل نسبة 48.3% من عينة الدراسة، ما يشير أن نسبة الشباب شكلت النسبة الأكبر من عينة الدراسة، ثم تليها فئة (41- 50سنة) بنسبة 31.7%، ما يعكس محافظة المؤسسة على الخبرات الموجودة فيها كما أن هذه الفئة قد واكبت نسبة كبيرة من التغييرات في إجراءات العمل بالمؤسسة مما يعطي مصداقية أكثر لنتائج إجابات الاستبيان فهي تعطي صورة أوضح عن التغيرات مع تطور المسار المهني، تليها الفئة (20- 30سنة) بنسبة 11.7%، ما يعكس نقص في دخول موظفين جدد بسبب توقف سياسة التوظيف نتيجة التقشف والأزمة الصحية الراهنة (كورونا)، وأخيرا فئة (فوق 50 سنة) بنسبة 8.3%، الباقية، ومنه نلاحظ أن للمؤسسة خبرات متنوعة، وموظفيها من مختلف الأعمار.

ج. توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي:

الجدول (4-4): توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة%
متوسط	06	5.0
ثانوي	26	21.7
جامعي	82	68.3
بعد التدرج	06	5.0
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(08)-

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الجامعي هو الغالب على أفراد عينة الدراسة بنسبة 68.3%، ما يساهم أكثر في فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها بمصداقية، يليها المستوى الثانوي بنسبة 21.7%، ثم المستوى المتوسط وبعد التدرج بنسبة 5.0%.

د. توزيع عينة الموظفين حسب الوظيفة:

الجدول (4-5): توزيع عينة الموظفين حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة%
إطار	38	31.6
عون تحكم	50	41.6
عون تنفيذ	32	26.6
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(08)-

- نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر نسبة من أفراد العينة كانت من رتبة عون تحكم بنسبة 41.6%، تليها رتبة الإطارات بنسبة 31.6%، وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 26.6%، أي أن عينة الدراسة شملت مختلف الرتب الوظيفية بنسب معتبرة.

هـ. توزيع العينة حسب الأقدمية في الوظيفة:

الجدول (4-6): توزيع عينة الموظفين حسب الأقدمية في الوظيفة

الأقدمية في الوظيفة	العدد	النسبة%
أقل من 5 سنوات	12	10.0
من 5 إلى 10 سنوات	50	41.7
أكثر من 10 سنوات	58	48.3
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(08)-

- يلاحظ من الجدول فيما يخص توزيع العينة حسب الأقدمية في الخدمة أن الفئة (أكثر من 10 سنوات)، كانت في المرتبة الأولى بنسبة 48.3%، تليها فئة (5-10سنوات) بنسبة 41.7 %، وفي الأخير فئة أقل من 5سنوات بنسبة 22.6٪، مما يعكس أن غالبية أفراد العينة يتميزون بخبرة مهنية عالية ومتنوعة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة وواقعية نحو موضوع الدراسة.

2.عينة الزبائن:

أ. توزيع عينة الزبائن حسب الجنس:

الجدول (4-7): توزيع عينة الزبائن حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	76	63.3
أنثى	44	36.6
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(08)-

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة كانت ذكور، حيث بلغ عددهم 76 من 120، بنسبة مئوية تقدر ب 63.3% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 44 بنسبة مئوية 36.6% من عينة الدراسة.

ب. توزيع عينة الزبائن حسب السن:

الجدول (4-8): توزيع عينة الزبائن حسب السن

فئات السن	العدد	النسبة%
من 20 إلى 30	12	10.0
من 31 إلى 40	73	60.8
من 41 إلى 50	27	22.5
فوق 50	08	6.7
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(08)-

- نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية المتواجدة بدرجة كبيرة هي فئة (31- 40سنة) والتي تمثل نسبة 60.8% من عينة الدراسة، ما يشير أن نسبة الشباب شكلت النسبة الأكبر من عينة الدراسة، ثم تليها فئة (41- 50سنة) بنسبة 22.5%، تليها الفئة (20- 30سنة) بنسبة 10%، وأخيرا فئة (فوق 50 سنة) بنسبة 6.7%، الباقية، ومنه نلاحظ أن عينة الدراسة متكونة من مختلف الأعمار.

ج. توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي:

الجدول (4-9): توزيع عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة%
متوسط	11	9.2
ثانوي	32	26.7
جامعي	67	55.8
بعد التدرج	10	8.3
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(08)-

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الجامعي هو الغالب على أفراد عينة الدراسة بنسبة 55.8%، ما يساهم أكثر في فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها بمصداقية، يليها المستوى الثانوي بنسبة 26.7%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 9.2%، وأخيرا مستوى دراسات عليا بنسبة 8.3%.

4.2. توزيع عينة الزبائن حسب مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

الجدول (4-10): توزيع عينة الزبائن حسب مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

مدة الاشتراك	العدد	النسبة%
أقل من سنة	16	13.3
من سنة إلى3 سنوات	28	23.3
من 4 على 6 سنوات	63	52.5
أكثر من 6 سنوات	13	10.9
المجموع	120	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(08)-

وفيما يخص مدة الاشتراك فيتوضح من الجدول أن ما نسبته 52.5% من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة اشتراكهم من 4 إلى 6سنوات، و23.33% تتراوح مدة اشتراكهم من سنة إلى 3 سنوات، وباقي النسبة تتوزع بين مدة اشتراك أقل من سنة بنسبة 13.33%، وأكثر من 6 سنوات بنسبة 10.83%.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان، والملاحظة والمقابلة، وفيما يلي شرحلهاته الأدوات، و لأهم محاور وأبعاد الاستبيان، والتأكد من مدى صلاحيته لغرض الدراسة.

أولا: أدوات الدراسة وجمع البيانات

1.الاستبيان: من بين الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة، يأتي في المرتبة الأولى الاستبيان التي تم استخدامه بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات والبيانات، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال مراعاة التدرج في عبارات الاستبيان و أن تكون محددة وواضحة ليتسنى لأفراد العينة فهمها، اضافة على مراعاة التسلسل المنطقي في إعداد الاستبيان وتصميمه، وقد تم انجاز ه على مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة التحكيم[1]، ومرحلة الصياغة النهائية.

2.المقابلة: تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة، فهي عبارة عن لقاء مباشر يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع

[1] تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متمثلين في أساتذة من التخصص ومسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة بغية تحكيمه وتعديل وتصحيح صياغة بعض العبارات، قائمة المحكمين، الملحق – رقم (05) -.

معين، قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة، حيث تمت المقابلة في الأقسام المهمة للدار سة، كقسم الموارد البشرية: لمعرفة تعداد الموظفين، ومعرفة أنواع التكوينات التي يحظى بهاالموظفون، إضافة إلى كيفية تسيير المسارات المهنية للموظفين،و الوكالة التجارية: لمعرفة مهام الوكالة وكيفية تفاعل موظفي المكتب الأمامي مع الزبائن و المصلحة التجارية.

3.الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها، وفي هذا الصدد استخدمت الملاحظة، من خلال الزيارات والتنقل بين الوحدة العملية وأقسامها والوكالات التجارية، والتي سمحت بالتعرف على المصالح والأقسام وعلى وطبيعة وظروف العمل، وملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات الموظفين، وخاصة مع الزبائن.

كما تم الاعتماد في جمع البيانات أيضا على الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، و بعض الوثائق من المديريتين العمليتين، والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، من بيانات حول الجانب التاريخي لهذه المؤسسة، وبيانات عن الهيكل التنظيمي والأقسام، وعن توزيع المهام بمختلف مصالحها.

ثانيا: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

تمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في الاستبيان، وتم تصميمه بالاعتماد على مضمون الدراسةو كما أشرنا سابقا فإن الدراسة تمت على عينتين، عينة الموظفين وعينة الزبائن، حيث تم تصميم استبيان خاص بكل فئة، وفيما يلي شرح كل من محاور وأبعاد كل استبيان.

1.الاستبيان الموجه لعينة الموظفين:

يتكون الاستبيان من قسمين إضافة إلى صفحة التقديم، القسم الأول متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الأقدمية في الوظيفة، أما القسم الثاني فشمل الأسئلة المتعلقة بمتغير الدراسة المتمثل في تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان 46 عبارة، موزعة على ثلاث أبعاد[1] كالتالي:

البعد الأول: والمتمثل في التدريب، والذي يختص بمعرفة مستوى تبني التدريب، ب (18) عبارة موزعة كالآتي:

- الجانب المعرفي: من العبارة (01) إلى العبارة (06)، وشمل النقاط التالية: توفير المعلومات، المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة، أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، قابلية تطبيق المعلومات، الاهتمام بمقترحات الموظفين، أهمية الجودة.

- الجانب الأدائي: من العبارة (07) إلى العبارة (12)، وشمل النقاط التالية: القيام بالمهام المطلوبة، تقييم الأداء، تنظيم العمل وانجازه، تطور مهارات الموظفين، الحفاظ على أجهزة وأدوات العمل، جودة العمل.

[1] الاستبيان الموزع لعينة الموظفين في شكله النهائي، الملحق-رقم (06) -.

- الجانب السلوكي: من العبارة (13) إلى العبارة (18)، وشمل النقاط التالية: السلوك الإيجابي، روح التعاون، انتظام العمل، شعور الانتماء، جودة الأداء، التجاوب مع المرؤوسين.

البعد الثاني: والمتمثل في تطوير المسار الوظيفي، والذي يختص بمعرفة مدى تبني تطوير المسار الوظيفي بجانبيه التخطيط والإدارة، ب (12) عبارة موزعة كالاتي:

- تخطيط المسار الوظيفي: من العبارة (19) إلى العبارة (24)، وشمل النقاط التالية: امتلاك الموظف لرؤية حول مساره، تقييم الموظف لقدارته، الرغبة في تطوير المسار الوظيفي، دعم المؤسسة.

- إدارة المسار الوظيفي: من العبارة (25) إلى العبارة (30)، وشمل النقاط التالية: تخطيط الاحتياج من الموارد البشرية، وضوح نظام الترقية والنقل، تصميم المسارات الوظيفية، الوعي بالمناصب الشاغرة، سياسة التوظيف، تقييم الأداء.

البعد الثالث: والمتمثل في التعلم التنظيمي، والذي يختص بمعرفة مدى تبني التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث، ب (16) عبارة موزعة كالاتي :

- التعلم الفردي: من العبارة (31) إلى العبارة (35)، وشمل النقاط التالية: رغبة الموظف في التعلم، مشاركة الخبرات، توفير تغذية عكسية بهدف تصحيح وتطوير المعرفة، توجيه المنظمة للموظف في عملية التعلم، الدعم والتحفيز من أجل التعلم.

- التعلم الجماعي: من العبارة (36) إلى العبارة (41)، وشمل النقاط التالية: وجود عمل جماعي، توسيع المعارف، تعلم مهارات جديدة، جودة خدمة الزبون، سرعة الاستجابة، دعم المؤسسة.

- التعلم المنظمي: من العبارة (42) إلى العبارة (46)، وشمل النقاط التالية: توفر تكنولوجيا معلومات، مناخ تنظيمي داعم للتعلم، الزبون كمدخل للتعلم وتعديل أساليب التعلم، الرؤية المشتركة، مواكبة التطورات الحديثة.

2.الاستبيان الموجه لعينة الزبائن:

يتكون الاستبيان من قسمين إضافة إلى صفحة التقديم، القسم الأول متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل: الجنس، العمر، المستوى العلمي، مدة الاشتراك، أما القسم الثاني فشمل الأسئلة المتعلقة بمتغير الدراسة المتمثل في جودة الخدمة كمتغير تابع، وقد تم تصميم الاستبيان الموجه للزبائن والذي يقيس جودة الخدمة، بناءا على نموذج برداي وكرونين (2001) لقياس الجودة، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان 27 عبارة، موزعة على ثلاث أبعاد[1]، كالتالي:

البعد الأول: والمتمثل في جودة التفاعل، والذي يختص بتقييم جودة التفاعل من خلال ثلاث جوانب (موقف الموظفين، سلوك الموظفين، خبرة الموظفين)، و ب (09)عبار ات موزعة كالاتي :

- الموقف: من العبارة (01) إلى العبارة (03).

[1] الاستبيان الموزع لعينة الزبائن في شكله النهائي، الملحق-رقم (07) -.

- السلوك: من العبارة (04) إلى العبارة (06).

- الخبرة: من العبارة (07) إلى العبارة (09).

البعد الثاني: والمتمثل في جودة بيئة الخدمة، والذي يختص بتقييم جودة بيئة الخدمة من خلال جوانب ثلاث (الظروف المحيطة، التصميم، العوامل الاجتماعية)، وب (09) عبارات موزعة كالاتي:

- الظروف المحيطة: من العبارة (10) إلى العبارة (12).

- التصميم: من العبارة (13) إلى العبارة (15).

- العوامل الاجتماعية: من العبارة (16) إلى العبارة (18).

البعد الثالث: والمتمثل في جودة النتيجة، والذي يختص بجودة نتيجة تجربة الخدمة من خلال ثلاث جوانب (وقت الانتظار، الملموسية، التكافؤ)، و ب (09) عبارة موزعة كالاتي :

- وقت الانتظار: من العبارة (19) إلى العبارة (21).

- الملمومسية: من العبارة (22) إلى العبارة (24).

- التكافؤ: من العبارة (25) إلى العبارة (27).

ومن أجل قياس درجة توفر الأبعاد السابقة الذكر في ميدان الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، الموضح في الجدو ل التالي:

الجدول(4-11) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: اعداد الطالبة.

وحساب المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارة من العبارات، ولكل بعد من الأبعاد، وحساب نسبة الموافقة ودرجة الموافقة لأفراد العينة، حددت درجة الموافقة بالاعتماد على السلم التالي:

الجدول(4-12): المتوسط الحسابي لقيم ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: اعداد الطالبة.

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

تم قياس صدق و ثبات أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان (الاستبيان الموجه للموظفين والاستبيان الموجه للزبائن) من خلال اختبار ألفا كرونباخ والذي تعد نسبته 60٪ لقيمه مقبولة إحصائيا، وتبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة أكبر من القيمة المقبولة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-13): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان الموزع على الموظفين)

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات -ألفا كرونباخ-	معامل الصدق Validity c
التدريب	18	0.970	0.984
تطوير المسار الوظيفي	12	0.955	0.977
التعلم التنظيمي	16	0.972	0.985
محور تنمية الموارد البشرية	46	0.984	0.991

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS v26) -الملحق رقم (09) -.

الجدول (4-14): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان الموزع على الزبائن)

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات -ألفا كرونباخ-	معامل الصدق Validity c
جودة التفاعل	09	0.892	0.944
جودة بيئة الخدمة	09	0.839	0.915
جودة النتيجة	09	0.775	0.880
محور جودة الخدمة	27	0.957	0.978

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS v26) -الملحق رقم (09) -.

المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics 26) من خلال التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي توضيح للأساليب الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كالتالي:

تم توزيع 135 استبانة على عينة الموظفين واسترجاع 120 استبانة، وتوزيع 120 استبانة على عينة الزبائن، وتم الاستعانة ببرنامج (IBM SPSS Statistics 26)، في تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الفا كرومباخ من أجل اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد أن البيانات تتوزع طبيعيا.
- التكرارات والنسب المئوية لدراسة خصائص عينة الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية من أجل معرفة مدى موافقة أفراد عينات الدراسة على عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
- الأهمية النسبية لوحدات القياس على سلم "ليكرت" ذو خمس درجات.
- اختبار T-test لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع جودة الخدمة باختلاف الجنس.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة مدى إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير التابع جودة الخدمة باختلاف المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمجروف- سمرنوف، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار الذي يشترط فيه أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، باختبار الفرضيتين التاليتين:

H0 :البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

H1 : البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

وكانت نتائج كما في الجدول التالي:

الجدول(4-15): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

الأبعاد والمحاور	قيمة الاختبار k.s Kolmogorov- Smirnov	مستوى المعنوية
التدريب	0.223	0.200
تطوير المسار الوظيفي	0.953	0.583
التعلم التنظيمي	0.872	0.275
تنمية الموارد البشرية	0.942	0.537
جودة الخدمة	0.875	0.100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(10)-

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

فيما يلي يتم عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة: تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمة، وتحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض نتائج الفرضية الأولى و تحليلها

بناء على الإشكالية الفرعية الأولى التي طرحت في المقدمة، والتي مفادها: هل تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال تبني آليات تنمية الموارد البشرية؟، تم اعتماد الفرضية التالية: انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة الخدمي، ومكانتها الريادية في سوق الاتصالات، فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما بالاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ذلك، من خلال العمل بآليات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في: التدريب، تطوير المسار الوظيفي، التعلم التنظيمي.

وعلى ضوء هذه الفرضية، تم جمع البيانات عن تنمية الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة، من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (فرعي الجلفة والأغواط) عن طريق (46) عبارة من عبارات الاستبيان موزعة على أبعادها الثلاثة، وتم التحليل لهذه البيانات بالأساليب الإحصائية الملائمة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v26)، ثم تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور تنمية الموارد البشرية بأبعادها، كما يلي:

أولا: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتدريب

تم جمع البيانات عن بعد التدريب عن طريق (18) سؤال في الاستبيان الذي تم توزيعه عن أفراد العينة، حيث قسم هذا البعد إلى ثلاث جوانب من أجل دراسة جوانب عملية التدريب والوصول إلى تحليل دقيق لموضوع الدراسة، حيث شمل الجانب الأول وهو الجانب المعرفي من عملية التدريب ب (06) فقرات، والجانب الأدائي ب (06) فقرات، وأخير الجانب السلوكي من عملية التدريب ب (06) فقرات، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدولين التاليين:

الجدول (4-16): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول -التدريب-

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ترفر لي البرامج التدريبية المعرفة الكافية بمجال تخصص عملي.	التكرار	16	4	8	50	42
		النسبة	%13,3	%3,3	%6,7	%41,7	%35,0
02	تحرص الإدارة على إعلام موظفيها بقوانين ولوائح المؤسسة.	التكرار	16	8	12	50	34
		النسبة	%13,3	%6,7	%10,0	%41,7	%28,3
03	تتناول البرامج التدريبية طرق وأساليب تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص خدمة الزبون.	التكرار	14	10	10	54	32
		النسبة	%11,7	%8,3	%8,3	%45,0	%26,7
04	توفر البرامج التدريبية معلومات ومعارف قابلة للتطبيق العملي.	التكرار	16	10	14	70	10
		النسبة	%13,3	%8,3	%11,7	%58,3	%8,3
05	تهتم الإدارة بمعرفة مقترحات موظفيها حول العمل.	التكرار	14	20	28	50	8
		النسبة	%11,7	%16,7	%23,3	%41,7	%6,7
06	تحرص البرامج التدريبية على التأكيد على أهمية الجودة في خدمة الزبون.	التكرار	14	10	10	74	12
		النسبة	%11,7	%8,3	%8,3	%61,7	%10,0
07	يساعدني التدريب على اكتساب المهارات اللازمة لأداء عملي.	التكرار	8	18	8	66	20
		النسبة	%6,7	%15,0	%6,7	%55,0	%16,7

08	يتم متابعة وتقييم أدائي بعد عملية التدريب.	التكرار	8	24	26	36	26
		النسبة	%6,7	%20,0	%21,7	%30,0	%21,7
09	أهتم بتنظيم عملي وانجازه في الوقت المحدد له.	التكرار	12	10	10	50	38
		النسبة	%10,0	%8,3	%8,3	%41,7	%31,7
10	أرى أن مهاراتي في العمل قد تطورت من دورة تدريبية لأخرى.	التكرار	18	18	2	62	20
		النسبة	%15,0	%15,0	%1,7	%51,7	%16,7
11	أحافظ على أجهزة وأدوات العمل.	التكرار	8	22	8	56	26
		النسبة	%6,7	%18,3	%6,7	%46,7	%21,7
12	تحقق البرامج التدريبية القدرة على تقديم خدمات ذات جودة.	التكرار	6	20	10	58	26
		النسبة	%5,0	%16,7	%8,3	%48,3	%21,7
13	احرص على احترام الزبائن ومعاملتهم معاملة حسنة.	التكرار	2	18	42	48	10
		النسبة	%1,7	%15,0	%35,0	%40,0	%8,3
14	اتجاوب وأتعاون مع زملائي في أمور العمل.	التكرار	6	24	26	52	12
		النسبة	%5,0	%20,0	%21,7	%43,3	%10,0
15	احترم نظام ومواعيد العمل.	التكرار	6	16	24	46	26
		النسبة	%5,0	%15,0	%20,0	%38,3	%21,7
16	اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	التكرار	6	18	36	58	2
		النسبة	%5,0	%15,0	%30,0	48,3%	%1,7
17	أحرص على أداء المهام المطلوبة مني بإتقان.	التكرار	6	18	38	58	0
		النسبة	%5,0	%15,0	31,7%	%48,3	0%
18	استشير رئيسي في العمل في بعض المهام المهنية المعقدة.	التكرار	8	8	38	66	0
		النسبة	%6,7	%6,7	%31,7	%55,0	%0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(11)-

الجدول (4-17): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الأول -التدريب-

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ترفر لي البرامج التدريبية المعرفة الكافية بمجال تخصص عملي.	3.82	1,321	عالية
02	تحرص الإدارة على إعلام موظفيها بقوانين ولوائح المؤسسة.	3.65	1,325	عالية
03	تتناول البرامج التدريبية طرق وأساليب تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص خدمة الزبون.	3.67	1,284	عالية
04	توفر البرامج التدريبية معلومات ومعارف قابلة للتطبيق العملي.	3.40	1,182	عالية
05	تهتم الإدارة بمعرفة مقترحات موظفيها حول العمل.	3.15	1,147	متوسطة
06	تحرص البرامج التدريبية على التأكيد على أهمية الجودة في خدمة الزبون.	3.50	1,157	عالية
	الجانب المعرفي	**3.53**	**1,133**	**عالية**
07	يساعدني التدريب على اكتساب المهارات اللازمة لأداء عملي.	3.60	1,138	عالية
08	يتم متابعة وتقييم أدائي بعد عملية التدريب.	3.40	1,224	عالية
09	أهتم بتنظيم عملي وانجازه في الوقت المحدد له.	3.77	1,267	عالية
10	أرى أن مهاراتي في العمل قد تطورت من دورة تدريبية لأخرى.	3.40	1,343	عالية
11	أحافظعلى أجهزة و أدوات العمل.	3.58	1,211	عالية
12	تحقق البرامج التدريبية القدرة على تقديم خدمات ذات جودة.	3.65	1,147	عالية
	الجانب الأدائي	**3.56**	**1,056**	**عالية**
13	احرص على احترام الزبائن ومعاملتهم معاملة حسنة.	3.38	0,904	متوسطة
14	اتجاوب وأتعاون مع زملائي في أمور العمل.	3.33	1,068	متوسطة
15	احترم نظام ومواعيد العمل.	3.57	1,140	عالية
16	اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.	3.27	0,918	متوسطة
17	أحرص على أداء المهام المطلوبة مني بإتقان.	3.23	0,890	متوسطة
18	استشير رئيسي في العمل في بعض المهام المهنية المعقدة.	3.35	0,880	متوسطة
	الجانب السلوكي	**3.35**	**0,766**	**متوسطة**
	محور التدريب	**3.48**	**0,938**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(12)-

من الجداول السابقة أعلاه، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر الجانب المعرفي في عملية التدريب حيث ظهرت درجة الموافقة عالية بمتوسط حسابي يساوي (3.53)، وبانحراف معياري قيمته (1,133) ما يعكس نوعا من التقارب والتجانس بين إجابات أفراد العينة، وتوزعت أعلى النسب على العبارة الأولى المتضمنة مدى توفير البرامج التدريبية على المعرفة الكافية بتخصص العمل، بنسبة موافقة قدرت ب41.7% وموافقة بشدة بنسبة 35.0%، وبمتوسط حسابي يساوي (3.82) يعكس درجة موافقة عالية من أفراد العينة، أي أن غالبية أفراد العينة يرون أن عملية التدريب تزودهم بالمعارف والمعلومات الضرورية لأداء وظائفهم، تليها العبارة الثالثة المتضمنة مدى تناول البرامج التدريبية طرق وأساليب تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص خدمة الزبون، بنسبة موافقة قدرت ب 45.0%، وموافقة بشدة بنسبة 26.7%، وبمتوسط حسابي يساوي (3.67) وهي قيمة تعكس درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على هاته العبارة، حيث يخضع جميع موظفي خدمة العملاء سواء في المكتب الأمامي أو الخلفي أو في المصلحة التجارية إلى دورات في التعامل مع العميل تتضمن مهارات ضرورية لخدمة العملاء يجب أن يتقنها كل موظف من بينها: مهارة التفاوض، إدارة المواقف الصعبة في العلاقة مع الزبون، بينما ظهرت الفقرة الخامسة المتضمنة مدى اهتمام الإدارة بمعرفة مقترحات موظفيها حول العمل، بمتوسط حسابي مساوي ل (3.15) وهي قيمة ضمن سياق المتوسط وبانحراف معياري قيمته (1,147) أي هناك نوع من التقارب والتجانس في إجابات افراد العينة حول هاته العبارة، مما يعكس نقصا نسبيا للاتصال بين الموظفين والإدارة فيما يخص المقترحات والانشغالات حول العمل (التغذية العكسية) كما ظهرت الفقرة السادسة بمتوسط حسابي مساوي ل (3.50) ونسبة موافقة 71.7%، ، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية من أفراد العينة على أن البرامج التدريبية تؤكد على أهمية الجودة في خدمة الزبون، واجمالا فإن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر الجانب المعرفي في عملية التدريب وتأكيده على أهمية الجودة في خدمة الزبون.

أما فيما يخص الجانب الأدائي من عملية التدريب فقد ظهر ت درجة الموافقة أيضا عالية بمتوسط الحسابي مساوي ل (3.56) مما يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على أن عملية التدريب تركز على تنمية أداء الموظفين، وبانحراف معياري قيمته (1,056) ما يعكس نوعا من التقارب والتجانس بين إجابات أفراد العينة، حيث ظهرت الفقرة السابعة المتضمنة ما إذا كانت عملية التدريب تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم، بمتوسط حسابي مساوي ل (3.60)، و بنسبة موافقة قدرت ب 55.0%، مما يعكس درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على هاته العبارة، وهذا يدل على أن عملية التدريب تساهم في خلق التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة، وظهرت الفقرة الثامنة المتضمنة ما إذا كان يتم تقييم أدا الموظفين بعد عملية التدريب بمتوسط حسابي مساوى ل (3.40) ونسبة موافقة 51.7%، وهي قيمة ضمن سياق موافقة عالية، أي أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحرص على تقييم أداء المتدربين

بعد عملية التدريب لتأكد من اكتساب المهارات التي تم تناولها ضمن الدورات التدريبية، ما يسمح بمعرفة الاحتياجات التدريبية بصفة موضوعية، وبالنسبة الفقرة (09) المتعلقة بتنظيم العمل وانجازه في الوقت المحدد فقد ظهرت بمتوسط حسابي مساوي ل (3.77) وهي قيمة ضمن سياق درجة موافقة عالية ما يدل أن الاستفادة من الدورات التدريبية انعكس على أداء الموظفين من حيث الإنجاز في الوقت المحدد، وبالنسبة للفقرات (10) و (11) والتي تخص تطور مهارات الموظفين من دورة تدريبية لأخرى، والحفاظ على أجهزة وأدوات العمل، فقد ظهرت بمتوسطات حسابية على التوالي (3.40) و(3.58) وبنسب موافقة (68.4%) أي اتجاه استجابة غالبية أفراد العينة باتجاه الموافقة العالية، مما يدل على أن ما جاء في الفقرة التاسعة المتضمن انجاز العمل في الوقت المحدد، قد يرجع بنسبة كبيرة إلى تطور أداء الموظفين مما يؤدي إلى سرعة أداء المهام ونقص الأخطاء، وهو ما تتطلبه طبيعة عمل المؤسسة الخدمية وخصائص الخدمة، كون الخدمة لا يمكن تخزينها مما يجعل أساس التميز في الخدمة هو السرعة في الأداء، غير أن الفقرة (10)و ظهرت بانحراف معياري قيمته (1,343) ما يعكس عدم تجانس في إجابات أفراد العينة حول تطور المهارات بعد الدورات التدريبية، وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى النظر في عملية تقييم أداء الموظفين بعد العملية التدريبيةو كان للعبارة رقم (12) نفس التوجه في الإجابات بدرجة موافقة عالية حول تحقق البرامج التدريبية القدرة على تقديم خدمات ذات جودة، بمتوسط حسابي مساوى ل (3.65) مما يدل على أن ما تضمنه الجانب الأدائي من عملية التدريب يتمحور حول اكساب الموظفين المهارات اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة للزبون، وأن ما تضمنه الجانب المعرفي من عملية التدريب يتم ترجمته كأداء.

أما الجانب السلوكي من عملية التدريب والذي يقصد به اتجاهات الموظفين نحو العمل، فنلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي مساوي ل (3.35) وهي قيمة ضمن مجال موافقة متوسطة مما يعكس ضعفا نسبيا لهذا الجانب من عملية التدريب، وبانحراف معياري قيمته (0,766) ما يعكس التقارب والتجانس بين إجابات أفراد العينة، و أعلى استجابة كانت على الفقرة (15) المتضمنة احترام نظام ومواعيد العمل بمتوسط حسابي مساوي ل (3.57) وبنسبة موافقة (60.0%) بانحراف عياري مساوى ل (1,140)، وهي قيمة ضمن مجال الموافقة العالية وهو ما يتوافق مع الاستجابة المحصل عليها في العبارة التاسعة، كما نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (17) المتضمنة الحرص على أداء المهام المطلوبة بإتقان بمتوسط حساي مساوى ل (3.23) وبنسبة موافقة (48.3%) وهي قيمة ضمن مجال درجة الموافقة المتوسطة، ما يعكس ضعفا نسبيا في اتقان المهام، وظهرت الفقرات (14) و (18) والتي تخص مدى التعاون والتجاوب بين الموظفين و بين مرؤوسيهم، فقد ظهرت بمتوسطات حسابية على التوالي (3.33) و(3.35) وهي قيم تعكس اتجاه استجابة غالبية أفراد العينة نحو الموافقة المتوسطة، وظهرت العبارة (14) بانحراف معياري قيمته (1,068) أي هناك نوعا ما عدم تجانس وتقارب في إجابات أفراد العينة حول روح التعاون بن الموظفين، و وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على العبارة (18) بنسبة موافقة

(55.0%)، أي هناك نوعا ما استشارة بين الرئيس والمرؤوس،و أن العلاقة التقليدية بين الرئيس والمرؤوس المبينة على إصدار الأوامر من طرف الرئيس للمرؤوس والتي تعكس المركزية، هي الغالبة في علاقات العمل داخل المؤسسة، مما يدل على أن ما لوحظ في العبارة (17) المتضمن ضعفا نسبيا في أداء المهام المطلوبة بإتقان، قد يرجع بنسبة كبيرة إلى نقص التواصل والتفاعل بين الموظفين أنفسهم و بين مرؤوسيهم، كما ظهرت العبارة (13) المتضمنة احترام الزبائن ومعاملتهم معاملة حسنة بمتوسط حسابي مساوي ل (3.38) وبنسبة موافقة (48.3%) وهي قيمة تدل على موافقة متوسطة من أفراد العينة على هاته العبارة، وكان للعبارة (16) نفس التوجه في الإجابات بدرجة موافقة متوسطة حول الشعور بالانتماء للمؤسسة، بمتوسط حسابي مساوي ل (3.27) وانحراف معياري مساوي ل 0,918، مما قد يرجح أن ما ظهر في العبارة (13) من نقص في احترام الزبون ومعاملته معاملة حسنة قد يعود إلى انخفاض دافعية نحو العمل نتيجة الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة، واجمالا يلاحظ مما سبق نقصا في الجانب السلوكي من عملية التدريب؛

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (التدريب) يساوي (3.48)، ما يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد هي ضمن سياق الموافق، مما يدل أن هناك موافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذه البعد، وبانحراف معياري قيمته (0,938) ما يدل على تقارب وتجانس إجابات أفراد العينة، أي أن بعد التدريب موجود بنسبة عالية، حيث وافق أفراد العينة على توفر الجانب المعرفي والأدائي منه، لكن يوجد نقص في الجانب السلوكي من عملية التدريب.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بتطوير المسار الوظيفي

تم جمع البيانات عن تطوير المسار الوظيفي عن طريق (12) سؤال في الاستبيان الذي تم توزيعه عن أفراد العينة، وبعد تحليل لهذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v26)، ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول (4-18): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني -تطوير المسار الوظيفي-

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	أمتلك رؤية واضحة فيما يتعلق بمساري المهني.	التكرار	8	18	26	48	20
		النسبة	%6,7	%15,0	%21,7	%40,0	%16,7
20	أحرص دائما على تقييم ذاتي من حيث المهارات والقدرات التي امتلكها.	التكرار	8	10	20	78	4
		النسبة	%6,7	%8,3	%16,7	%65,0	%3,3
21	أعمل على التطوير من قدراتي ومهاراتي بهدف تنمية مساري المهني.	التكرار	10	8	18	68	16
		النسبة	%8,3	%6,7	%15,0	%56,7	%13,3
22	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة.	التكرار	14	18	36	36	16
		النسبة	%11,7	%15,0	%30,0	%30,0	%13,3
23	تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية تساعد على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتنمية مسارك المهني.	التكرار	8	12	36	54	10
		النسبة	%6,7	%10,0	%30,0	%45,0	%8,3
24	تقوم الإدارة بتنظيم ورشات عمل وتقديم الارشادات في مجال تخطيط المسار المهني.	التكرار	12	30	14	50	14
		النسبة	%10,0	%25,0	%11,7	%41,7	%11,7
25	تتلائم سياسة التوظيف مع الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة.	التكرار	12	22	28	46	12
		النسبة	%10,0	%18,3	%23,3	%38,3	%10,0
26	تتبع الإدارة نظام واضح ومنظم للترقية والنقل في المؤسسة.	التكرار	20	12	20	52	16
		النسبة	%16,7	%10,0	%16,7	%43,3	%13,3
27	يتم وصف الوظائف المتدرجة والمتتالية في الاتجاه الوظيفي والمهارات والخبرات اللازمة لشغلها.	التكرار	20	6	26	48	20
		النسبة	%16,7	%5,0	%21,7	%40,0	%16,7
28	يتم الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة مع توضيح المواصفات والشروط اللازمة لشغلها.	التكرار	18	12	10	60	20
		النسبة	%15,0	%10,0	%8,3	%50,0	%16,7
29	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	التكرار	22	16	38	34	10
		النسبة	%18,3	%13,3	%31,7	%28,3	%8,3
30	يعتمد التقدم المهني للأفراد في المؤسسة على نتائج تقييم الأداء.	التكرار	20	20	34	42	4
		النسبة	%16,7	%16,7	%28,3	%35,0	%3,3

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(11)-

الجدول (4-19): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثاني -تطوير المسار الوظيفي-

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	أمتلك رؤية واضحة فيما يتعلق بمساري المهني.	3,45	1,141	عالية
20	أحرص دائما على تقييم ذاتي من حيث المهارات والقدرات التي امتلكها.	3,50	0,948	عالية
21	أعمل على التطوير من قدراتي ومهاراتي بهدف تنمية مساري المهني.	3,60	1,077	عالية
22	يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني وبين تخطيط المؤسسة.	3,18	1,200	متوسطة
23	تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية تساعد على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتنمية مسارك المهني.	3,38	1,010	متوسطة
24	تقوم الإدارة بتنظيم ورشات عمل وتقديم الارشادات في مجال تخطيط المسار المهني.	3,20	1,232	متوسطة
	تخطيط المسار الوظيفي	**3,38**	**0,928**	**عالية**
25	تتلائم سياسة التوظيف مع الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة.	3,20	1,162	متوسطة
26	يتسم نظام الترقية والنقل في المؤسسة بالتنظيم والوضوح.	3,27	1,300	متوسطة
27	يتم وصف الوظائف المتدرجة والمتتالية في الاتجاه الوظيفي والمهارات والخبرات اللازمة لشغلها.	3,35	1,300	متوسطة
28	يتم الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة مع توضيح المواصفات والشروط اللازمة لشغلها.	3,43	1,307	عالية
29	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.	2,95	1,227	متوسطة
30	يعتمد التقدم المهني للأفراد في المؤسسة على نتائج تقييم الأداء.	2,92	1,154	متوسطة
	إدارة المسار الوظيفي	**3,18**	**1,099**	**متوسطة**
	محور تطوير المسار الوظيفي	**3,28**	**0,963**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد االطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(12)-

من الجداول السابقة أعلاه، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارات (19) و (20) و (21) حيث ظهرت درجة الموافقة عالية بمتوسطات حسابية على التوالي: يساوي (3.45)، (3.50)، (3.60) ما يشير أن غالبية أفراد العينة واعون بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وظهرت العبارة (22) بمتوسط حسابي مساوي ل (3.18) وبنسبة موافقة 43.0% وهي قيمة ضمن سياق درجة موافقة متوسطة مما يعكس ضعفا نسبيا في تخطيط الإدارة للمسار الوظيفي للعاملين، وكان

للفقرات (23) و (24) نفس التوجه في الإجابات بدرجة موافقة متوسطة حول ما إذا كانت الإدارة تضع برامج تدريبية تساعد على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتنمية المسار المهني و تنظيم ورشات عمل وتقديم الارشادات في مجال تخطيط المسار المهني، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.38) و (3.20) وبانحرافات معيارية على توالي (1,010) و (1,232) تعكس تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، ما يدل على نقص في دعم الإدارة لنشاط تخطيط المسار الوظيفي، وفي المجمل كان توجه إجابات أفراد العينة حول تخطيط المسار الوظيفي في سياق المتوسط، بمتوسط حسابي قيمته (3.38)، وبانحراف معياري قيمته (0,928) ما يدل على تقارب وتجانس إجابات أفراد العينة، ما يشير إلى وجود رغبة من طرف غالبية الموظفين في تطوير مساراتهم الوظيفية، وأن هذا التخطيط لا يحظ بالدعم الكافي من قبل المؤسسة (إدارة الموارد البشرية).

وفيما يخص العبارة (25) المتضمنة مدى تلائم سياسة التوظيف مع الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة، فقد بلغت نسبة الموافقة 48.3% وبمتوسط حسابي مساوى ل (3.20) وهي قيمة تعكس درجة موافقة متوسطة على هاته العبارة من أفراد العينة، ما يشير إلى ضعف في تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وهو ما يتوافق مع ما جاء في العبارة (29) حول سياسة التوظيف، بمتوسط حسابي قيمته (2.95) وهي قيمة ضمن مجال الموافقة المتوسطة ما يشير إلى عدم توافق بين تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وسياسة التوظيف المتبعة لتغطية الاحتياج، ما نتج عنه فجوة بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظفو كان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بنسبة موافقة 56.3% وبمتوسط حسابي (3.27) على العبارة (26) المتضمنة وضوح نظام الترقية والنقل في المؤسسة، ما يشير أن نظام الترقية والنقل عموما لا يتم على أساس واضح ومعروف، وظهرت العبارة (30) بنسبة موافقة 38.3% وبمتوسط حسابي قيمته (2.92) و المتضمنة اعتماد التقدم المهني للأفراد في المؤسسة على نتائج تقييم الأداء، ما يشير إلى أن الترقية على أساس الأقدمية هي الغالبة في المؤسسة مقارنة بالترقية على أساس الكفاءة، وكان للعبارة (27) نفس التوجه في الإجابات حيث ظهرت بمتوسط حسابي مساوي ل (3.35) ما يدل على نقص نسبي في وضوح المسارات الوظيفية، في حين وافق ما نسبته 66.0%و بمتوسط حسابي مساوي ل (3.43) على العبارة (28)، أي أنه يتم الإعلان على المناصب الشاغرة والشروط اللازمة لشغلها، واجمالا كان المتوسط الحسابي لمحور إدارة المسار الوظيفي قيمته (3.18) وهي قيمة ضمن درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قيمته (1,099) يعكس نوعا ما تجانس في إجابات أفراد العينة، ما يدل على أن إدارة المسار الوظيفي مطبقة في المؤسسة ولكن بشكل متوسط.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تطوير المسار الوظيفي (3.28) وبانحراف معياري قيمته (0,963) مما يدل أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه البعد.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق التعلم التنظيمي

تم جمع البيانات عن التعلم التنظيمي عن طريق (12) سؤال في الاستبيان الذي تم توزيعه عن أفراد العينة، وبعد تحليل لهذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v26)، ظهرت النتائج كما يلي:

الجدول (4-20): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث -التعلم التنظيمي-

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	أناقش مع زملائي مشاكل العمل وحلولها قصد التعلم وتبادل المعلومات.	التكرار	12	16	32	60	0
		النسبة	%10,0	%13,3	%26,7	%50,0	**%0**
32	أشارك خبراتي ومعارفي في العمل مع زملائي.	التكرار	16	22	26	50	6
		النسبة	%13,3	%18,3	%21,7	%41,7	%5,0
33	تحرص الإدارة على تقييم أداء موظفيها بشكل دوري.	التكرار	20	30	38	32	0
		النسبة	%16,7	%25,0	%31,7	%26,7	%0
34	تحرص الإدارة على توجيه وارشاد الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم وكفاءاتهم.	التكرار	28	44	32	14	2
		النسبة	%23,3	%36,7	%26,7	%11,7	%1,7
35	يتم مكافأة العاملين على إبداعهم وأدائهم المتميز.	التكرار	26	30	38	24	2
		النسبة	%21,7	%25,0	%31,7	%20,0	%1,7
36	يساعد الموظفون بعضهم في حل مشاكل العمل.	التكرار	20	22	18	58	2
		النسبة	%16,7	%18,3	%15,0	%48,3	%1,7
37	يوفر لي العمل الجماعي معرفة شاملة عن العمل والمجالات المتعلقة به.	التكرار	6	40	6	66	2
		النسبة	%5,0	%33,3	%5,0	%55,0	%1,7
38	يساعدني العمل الجماعي في تعلم مهارات جديدة.	التكرار	4	32	24	52	8
		النسبة	%3,3	%26,7	%20,0	%43,3	%6,7
39	يساعدني العمل الجماعي على خدمة الزبون بجودة أفضل.	التكرار	12	26	34	46	2
		النسبة	%10,0	%21,7	%28,3	%38,3	%1,7
40	يوفر لي العمل الجماعي سرعة الاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل.	التكرار	16	22	24	50	8
		النسبة	%13,3	%18,3	%20,0	%41,7	%6,7
41	تشجع المؤسسة العمل التعاوني والجماعي.	التكرار	16	28	18	56	4
		النسبة	%13,3	%23,3	%15,0	%46,7	%1,7

42	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات حديثة لنقل وتبادل المعارف والمعلومات بين مختلف إداراتها.	التكرار	14	20	22	58	6
		النسبة	%11,7	%16,7	%18,3	%48,3	%5,0
43	يشجع المناخ التنظيمي للمؤسسة على التعلم.	التكرار	14	36	18	52	0
		النسبة	%11,7	%30,0	%15,0	%43,3	%0
44	تؤخذ شكاوى زبائن كأساس لإعادة النظر في أساليب العمل.	التكرار	20	18	32	50	0
		النسبة	%16,7	%15,0	%26,7	%41,7	%0
45	تدعم الإدارة موظفيها من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها.	التكرار	16	32	32	40	0
		النسبة	%13,3	%26,7	%26,7	%33,3	%0
46	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وتبني أساليب إدارية جديدة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.	التكرار	32	30	6	52	0
		النسبة	%26,7	%25,0	%5,0	%43,3	%0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(11)-

الجدول (4-21): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثالث -التعلم التنظيمي-

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
31	أناقش مع زملائي مشاكل العمل وحلولها قصد التعلم وتبادل المعلومات.	3,17	1,011	متوسطة
32	أشارك خبراتي ومعارفي في العمل مع زملائي.	3,07	1,163	متوسطة
33	تحرص الإدارة على تقييم أداء موظفيها بشكل دوري.	2,68	1,049	متوسطة
34	تحرص الإدارة على توجيه وارشاد الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم وكفاءاتهم.	2,32	1,017	ضعيفة
35	يتم مكافأة الموظفين على إبداعهم وأدائهم المتميز.	2,55	1,096	ضعيفة
	التعلم الفردي	**2,75**	**0,857**	**متوسطة**
36	يساعد الموظفون بعضهم في حل مشاكل العمل.	3,00	1,193	متوسطة
37	يساعدني العمل الجماعي في اكتساب معارف جديدة حول العمل والمجالات المتعلقة به.	3,15	1,071	متوسطة
38	يساعدني العمل الجماعي في تعلم مهارات جديدة.	3,23	1,031	متوسطة
39	يساهم العمل الجماعي في خدمة الزبون بجودة أفضل.	2,97	1,017	متوسطة
40	يساهم العمل الجماعي في سرعة الاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل.	3,10	1,189	متوسطة
41	تشجع المؤسسة العمل التعاوني والجماعي.	3,00	1,150	متوسطة
	التعلم الجماعي	**3,07**	**1,024**	متوسطة
42	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات حديثة لنقل وتبادل المعارف والمعلومات بين مختلف إداراتها.	3,18	1,142	متوسطة
43	يشجع المناخ التنظيمي للمؤسسة على التعلم.	2,90	1,100	متوسطة
44	تؤخذ شكاوى الزبائن كأساس لإعادة النظر في أساليب العمل وتعديلها.	2,93	1,118	متوسطة
45	تدعم الإدارة موظفيها من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها.	2,80	1,054	متوسطة
46	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وتبني أساليب إدارية جديدة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.	2,65	1,287	متوسطة
	التعلم المنظمي	**2,89**	**1,023**	**متوسطة**
	محور التعلم التنظيمي	**2,91**	**0,926**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(12)-

من الجداول السابقة أعلاه، ظهرت العبارات (31) و (32) المتضمنة " أناقش مع زملائي مشاكل العمل وحلولها قصد التعلم وتبادل المعلومات" و " أشارك خبراتي ومعارفي في العمل مع زملائي"، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.17) و (3.07) وهي قيم ضمن سياق درجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى نقص نسبي في رغبة الموظفين في التعلم ومشاركة خبراتهم، وانحرافات معيارية قيمتها على توالي (1,011) و (1,163) تعكس نوعا ما وجود تقارب في وتجانس في إجابات أفراد العينة، وظهر العبارة (33) المتضمنة مدى حرص الإدارة على تقييم أداء موظفيها بشكل دوري، بنسبة موافقة 26.7% و بمتوسط حسابي قيمته (2.68) وهي قيمة ضمن سياق درجة موافقة متوسطة، ما يدل على نقص في توفير تغذية عكسية بهدف تصحيح وتطوير المعرفة، و ظهرت العبارات (34) و (35) المتضمنة توجيه وارشاد الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم وكفاءاتهم و مكافأة الموظفين على إبداعهم وأدائهم المتميز، بمتوسطات حسابية على التوالي (2.32) و (2.55) وهي قيم ضمن سياق درجة موافقة ضعيفة، ما يشير إلى نقص كبير في توجيه المنظمة للموظفين في عملية التعلم و دعمهم و تحفيزهم من أجل التعلم، واجمالا كان المتوسط الحسابي لمحور التعلم الفردي مساوي ل (2.75)، ما يدل أن التعلم الفردي يتوفر بدرجة متوسطة ولا يحظ بالدعم الكافي من طرف المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يخص العبارة (36) فنلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لهاته العبارة قيمته (3.00) وبنسبة موافقة 50.0% وانحراف معياري قيمته (1,193)، وهي قيمة تشير إلى موافقة متوسطة من أفراد العينة على هاته العبارة، و ما يعكس وجود درجة مقبولة نوعا ما من العمل جماعي تفرضه طبيعة العمل في المؤسسة الخدمية والتي تعتمد كما ذكرنا سابقا على سرعة الاستجابة في الأداء كمؤشر مهم للتميز في أداء الخدمة، وظهرت الفقرات (37) و (38) و (40) بمتوسطات حسابية على التوالي: (3.15)، (3.23)، (3.10) وهي قيم ضمن سياق موافقة متوسطة، ما يشير إلى أن العمل الجماعي يساهم بنسبة معتبرة في تعلم معارف ومهارات جديدة تساهم في سرعة التجاوب مع التغيرات التي تحدث أثناء العمل، وكان للفقرة (39) المتضمنة ما إذا كان العمل الجماعي يساعد على خدمة الزبون بجودة أفضل، نفس التوجه بمتوسط حسابي قيمته (2.97) ونسبة موافقة (40.0%)، ما يشير أن ما ظهر في العبارات السابقة يساهم بدرجة مقبولة نوعا ما في خدمة الزبون، وظهرت الفقرة (41) بمتوسط حسابي قيمته (3.00) وهي قيمة ضمن سياق موافقة متوسطة، ما يشير إلى عدم الاهتمام الكاف من قبل بالمؤسسة بدعم وتشجيع العمل التعاوني والجماعي، و اجمالا كان المتوسط الحسابي لمحور التعلم الجماعي مساوى ل (3.07) وهي قيمة ضمن مجال موافقة متوسطة بانحراف معياري قيمته (1,024) ، مما يدل أن هناك موافقة معتبرة من قبل أفراد العينة على هذه البعد المتمثل في التعلم الجماعي، غير أنه لا يحظ بالدعم الكاف من قبل المؤسسة وهو يحقق الجوانب التالية: التعاون و التعلم وزيادة مهارات للموظفين، والمساعدة على خدمة الزبون بجودة أفضل بدرجة متوسطة.

وفيما يخص بعد التعلم المنظمي، نلاحظ من الجداول أعلاه، ظهرت العبارة (42) بنسبة موافقة (53.3%) و بمتوسط حسابي قيمته (3.18) وهي قيمة ضمن سياق الموافقة المتوسطة، ما يعكس أن المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على تكنولوجيا المعلومات، وظهرت العبارة (43) " يشجع المناخ التنظيمي للمؤسسة على التعلم" بنسبة موافقة (43,3%) وبمتوسط حسابي قيمته (2.90) وهي قيمة تعكس درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على هاته العبارة، ما يشير إلى أن المناخ التنظيمي للمؤسسة يدعم التعلم داخل المنظمة بدرجة مقبولة، وكان للعبارة (44) " تؤخذ شكاوى زبائن كأساس لإعادة النظر في أساليب العمل" نفس التوجه في الإجابات بنسبة موافقة (41,7%) وبمتوسط حسابي قيمته (2.93)، ما يشير إلى موافقة مقبولة من أفراد العينةعلى اعتماد الزبون كمدخل للتعلم وتعديل أساليب العمل، وكان للعبارة (45) المتضمنة دعم الإدارة موظفيها من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها ،و العبارة (46) المتضمنة تعديل الهيكل التنظيمي وتبني أساليب إدارية جديدة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر، نفس التوجه في الإجابات بدرجة موافقة متوسطة، حيث ظهرت المتوسطات الحسابيةلهاتين العبارتين بمتوسطات حسابية على التوالي (2.80) و (2.65) وبانحرافات معيارية على التوالي (1,054) و (1,287) وهي قيم تعكس أن هناك نوعا من التقارب و التجانس في إجابات أفراد العينة عن العبارتين، ما يعني أن هناك دعم من طرف المؤسسة للتعلم التنظيمي و درجة مقبولة في مرونة الهيكل التنظيمي، واجمالا كان المتوسط الحسابي لمحور التعلم المنظمي قيمته (2.89) وبانحراف معياري قيمته (1,023)، ما يعكس درجة موافقة متوسطة ما يدل على أن التعلم المنظمي موجود في المؤسسة لكن بشكل متوسط.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التعلم التنظيمي (2.91) وبانحراف معياري قيمته (0.926) ما يعكس تقارب وتجانس إجابات العينة حول التعلم التنظيمي، مما يدل أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المحور.

رابعا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور تنمية الموارد البشرية

بعد الانتهاء من تحليل وتفسير عبارات وأبعاد المحور الأول المتعلق بمتغير تنمية الموارد البشرية، تم تلخيص نتائج هذه الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول (4-22): اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الأول –تنمية الموارد البشرية-

الأبعاد والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الموافقة
التدريب	3.48	0.938	عالية
تطوير المسار الوظيفي	3.28	0.963	متوسطة
التعلم التنظيمي	2.91	0.926	متوسطة
تنمية الموارد البشرية	3.23	0.870	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(12)-

حيث يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور قيمته: 3.23، والانحراف المعياري (0.870)، وهذا يدل على متوسط درجة الاستجابة لهذا المتغير هي ضمن سياق متوسط، مما يدل على أن هناك موافقة من أفراد العينة على أنه يتم تبني تنمية الموارد البشرية من طرف المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن بعد التدريب احتل المتربة الأولى بمتوسط حسابي مساوي ل 3.48، يليه بعد تطوير المسار الوظيفي بمتوسط حسابي مساوي ل 3.28، وأخيرا بعد التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي مساوي ل 2.91.

ومما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر متبناة لكن بدرجة متوسطة، والمؤسسة بحاجة أكثر لدعم تنمية الموارد البشرية والاهتمام أكثر بأبعادها لرفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها

بناءا على الإشكالية الفرعية الثانية التي طرحت في المقدمة، والتي مفادها: ما واقع مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر؟، تم اعتماد الفرضية التالية: انطلاقا من أهمية الأهداف المسطرة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر والمتمثلة في: تحقيق الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، فإن المؤسسة تركز إلى الاهتمام بجودة خدماتها، من خلال الاهتمام بأبعادها المتمثلة في: جودة التفاعل، وجود بيئة الخدمة وجودة النتيجة.

وعلى ضوء هذه الفرضية، تم جمع البيانات عن جودة الخدمة بأبعادها الثلاثة، من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر (فرعي الجلفة والأغواط)، باستخدام نموذج نموذج برادي وكرونين (2001)، عن طريق (27) عبارة من عبارات الاستبيان موزعة على أبعادها الثلاثة، وتم التحليل لهذه البيانات بالأساليب الإحصائية الملائمة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v26)، ثم تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور جودة الخدمة بأبعادها، كما يلي:

أولا: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بجودة التفاعل:

تم جمع البيانات عن جودة التفاعل عن طريق (09) أسئلة في الاستبيان الذي تم توزيعه عن أفراد العينة، حيث قسم هذا البعد إلى ثلاث أبعاد فرعية (الموقف، السلوك، الخبرة) حسب نموذج برادي وكرونين (2001)، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول التالي:

الجدول (4-23): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول –جودة التفاعل-

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتسم موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بالود واللباقة في التعامل مع الزبون.	التكرار	16	8	10	52	34
		النسبة	%13,3	%6,7	%8,3	%43,3	%28,3
02	يوضح موقف الموظفين استعدادهم لمساعدة الزبائن.	التكرار	16	10	26	48	20
		النسبة	%13,3	%8,3	%21,7	%40,0	%16,7
03	أرى أن موظفي اتصالات الجزائر يفهمون احتياجات الزبون.	التكرار	18	14	8	60	20
		النسبة	%15,0	%11,7	%6,7	%50,0	%16,7
04	يتخذ موظفو اتصالات الجزائر الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الزبون.	التكرار	8	8	38	66	0
		النسبة	%6,7	%6,7	%31,7	%55,0	%0
05	يستجيب موظفو اتصالات الجزائر بسرعة لاحتياجات الزبون.	التكرار	12	16	34	58	0
		النسبة	%10,0	%13,3	%28,3	%48,3	**%0**
06	يشير سلوك موظفي اتصالات الجزائر إلى أنهم يفهمون احتياجات الزبون.	التكرار	8	12	36	54	10
		النسبة	%6,7	%10,0	%30,0	%45,0	%8,3
07	يتميز موظفي اتصالات الجزائر بالمعرفة الكافية فيما يتعلق بوظائفهم.	التكرار	8	18	26	48	20
		النسبة	%6,7	%15,0	%21,7	%40,0	%16,7
08	يجيب موظفو اتصالات الجزائر على أسئلتي بسرعة.	التكرار	4	30	28	50	8
		النسبة	%3,3	%25,0	%23,3	%41,7	%6,7
09	يدرك الموظفون أن الزبون يعتمد على معرفتهم لتلبية احتياجاته.	التكرار	6	18	38	56	2
		النسبة	%5,0	%15,0	%31,7	%46,7	%1,7

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(11)-

الجدول (4-24): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الأول –جودة التفاعل-

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتسم موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بالود واللباقة في التعامل مع الزبون.	3,67	1,323	عالية
02	يوضح موقف الموظفين استعدادهم لمساعدة الزبائن.	3,38	1,250	متوسطة
03	أرى أن موظفي اتصالات الجزائر يفهمون احتياجات الزبون.	3,42	1,319	عالية
	الموقف	**3,49**	**1,259**	**عالية**
04	يتخذ موظفو اتصالات الجزائر الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الزبون.	3,35	0,880	متوسطة
05	يستجيب موظفو اتصالات الجزائر بسرعة لاحتياجات الزبون.	3,15	1,005	متوسطة
06	يشير سلوك موظفي اتصالات الجزائر لي إلى أنهم يفهمون احتياجات الزبون.	3,38	1,010	متوسطة
	السلوك	**3,29**	**1,054**	متوسطة
07	يتميز موظفي اتصالات الجزائر بالمعرفة الكافية فيما يتعلق بوظائفهم.	3,45	1,141	عالية
08	يجيب موظفو اتصالات الجزائر على أسئلتي بسرعة.	3,23	1,015	متوسطة
09	يدرك الموظفون أن الزبون يعتمد على معرفتهم لتلبية احتياجاته.	3,25	0,914	متوسطة
	الخبرة	**3,31**	**1,045**	**متوسطة**
	جودة التفاعل	**3,36**	**0,857**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(12)-

من الجداول السابقة أعلاه نلاحظ، أن المتوسط الحسابي لبعد الموقف (موقف الموظفين) يساوي (3.49) وهي قيمة تعكس درجة موافقة عالية، ما يعكس أن غالبية أفراد العينة يرون أن موقف الموظفين موقف ايجابي، وأكبر درجة موافقة كانت على العبارات (01) و(03) بمتوسطات حسابية على التوالي: (3.67)، (3.42) و بنسب موافقة على التوالي: 71.6%، 66.0%، أي أن غالبية أفراد العينة يرون أن موقف موظفي المؤسسة محل الدراسة يتسم بالود واللباقة في التعامل وفهم احتياجات الزبون، وظهرت العبارة 02 بمتوسط حسابي قيمته 3.38 وهي قيمة ضمن سياق درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قيمته (1,250)، ما يشير إلى أن هناك ضعفا نسبيا في استعداد الموظفين لمساعدة الزبائن، بالرغم من أن موقفهم يعكس فهم احتياجات الزبون، واجمالا حسب الجدول السابق فالمتوسط الحسابي لبعد الموقف قيمته (3.49) وهي قيمة في سياق المتوسط وبانحراف معياري، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على بعد الموقف.

وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري (1,259) نلاحظ اختلاف وعدم تجانس إلى حد ما في إجابة أفراد عينة الزبائن على بعد الموقف، ما يدل أن الزبائن قد يختلفون في طريقة تقييمهم وفهمهم لمواقف الموظفين، أو أن مواقف الموظفين تتسم بنوع من الغموض والتذبذب،

وفيما يخص بعد السلوك (سلوك الموظفين)، فنلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابيللعبار ة (04) قيمته (3.35) وبنسبة موافقة55.0 %، ما يعكس درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على هاته العبارة، ما يشير أن أفراد العينة يرون أن موظفي اتصالات الجزائر لا يتخذون الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الزبون بالقدر الكاف، وظهرت المتوسطات الحسابية للعبارات (05) و (06) على التوالي: (3.15)، (3.38) و هي قيم تعكس درجة موافقة متوسطة على هاتين العبارتين من غالبية أفرد العينة، ما يعكس بطء في الاستجابة لاحتياجات الزبون من قبل الموظفين، وأن سلوكهم يشير إلى ضعف في فهم احتياجات الزبون، واجمالا حسب الجدول السابق فالمتوسط الحسابي لبعد السلوك قيمته (3.29) وهي قيمة في سياق المتوسط، وبانحراف معياري قيمته (1,054) وهي قيمة تعكس تقارب وتجانس إجابات العينة وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على بعد السلوك.

وفيما يخص بعد الخبرة (خبرة الموظفين)، فنلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة (07) قيمته (3.45) وبنسبة موافقة 40.0% ونسبة موافقة بشدة 16.7%، ما يعكس درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هاته العبارة، ما يشير أن غالبية أفراد العينة يرون أن موظفي اتصالات الجزائر يتميزون بالمعرفة الكافية فيما يتعلق بوظائفهم، وظهرت المتوسطات الحسابية للعبارات (08) و (09) على التوالي: (3.23)، (3.25)، و هي قيم تعكس درجة موافقة متوسطة على هاتين العبارتين من غالبية أفرد العينة، وبانحرافات معيارية على توالي (1,015) و (0,914) ما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة حول هاتين العبارتين، ما يدل على أن استجابة الموظفين لأسئلة الزبائن متوسطة، و أن الموظفين غير مدركين بالقدر الكاف أن الزبون يعتمد على معرفتهم لتلبية احتياجاته، واجمالا حسب الجدول السابق فالمتوسط الحسابي لبعد الخبرة قيمته (3.31) وهي قيمة في سياق المتوسط، وبانحراف معياري قيمته (1,045)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على بعد الخبرة.

واجمالا كان المتوسط الحسابي لجودة التفاعل مساوى (3.26) وبانحراف معياري قيمته (0,857)، مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة التفاعل، حيث تبين من النتائج السابقة من بعد الموقف والخبرة للموظفين، أن الموظفين يملكون المعرفة والخبرة الكافية بوظائفهم وباحتياجات الزبائن، غير أن هناك ضعفا في ترجمة ما سبق إلى سلوك واستعداد واستجابة لحاجات الزبائن.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بجودة بيئة الخدمة:

تم جمع البيانات عن جودة التفاعل عن طريق 09 أسئلة في الاستبيان الذي تم توزيعه عن أفراد العينة، حيث قسم هذا البعد إلى ثلاث أبعاد فرعية (الظروف المحيطة، التصميم، العوامل الاجتماعية) حسب نموذج برادي وكرونين (2001)، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول التالي:

الجدول (4-25): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني –جودة بيئة الخدمة-

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	أرى أن الجو العام للمؤسسة (الترتيب، التهوئة، الضوء..) جيد ويساعد على تقديم الخدمة.	التكرار	6	14	8	54	38
		النسبة	%5,0	%11,7	%6,7	%45,0	%31,7
11	يتوافق الجو العام للمؤسسة مع ما أرغب فيه.	التكرار	2	22	12	58	26
		النسبة	%1,7	%18,3	%10,0	%48,3	%21,7
12	تدرك مؤسسة اتصالات الجزائر أن جوها العام مهم بالنسبة للزبون.	التكرار	8	22	10	62	18
		النسبة	%6,7	%18,3	%8,3	%51,7	%15,0
13	يعكس المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمؤسسة نوعية الخدمات المقدمة.	التكرار	2	24	28	50	16
		النسبة	%1,7	%20,0	%23,3	%41,7	%13,3
14	يساعد التصميم الداخلي للمؤسسة على سهولة التواصل مع مقدمي الخدمات.	التكرار	8	24	26	38	24
		النسبة	%6,7	%20,0	%21,7	%31,7	%20,0
15	تدرك المؤسسة أهمية التصميم الداخلي بالنسبة للزبون.	التكرار	16	14	12	60	18
		النسبة	%13,3	%11,7	%10,0	%50,0	%15,0
16	يترك لي دائما الزبائن الآخرين انطباعا جيدا عن خدمات المؤسسة.	التكرار	8	14	34	56	8
		النسبة	%6,7	%11,7	%28,3	%46,7	%6,7
17	يؤثر تواجد الزبائن الآخرين على قدرة المؤسسة على تقديم خدمة جيدة لي.	التكرار	8	18	24	50	20
		النسبة	%6,7	%15,0	%20,0	%41,7	%16,7
18	تدرك المؤسسة أن المستفيدين الآخرين يؤثرون على تصوري للخدمة.	التكرار	16	34	32	38	0
		النسبة	%13,3	%28,3	%26,7	%31,7	%0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات(SPSS v26) - الملحق رقم(11)-

الجدول (4-26): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثاني –جودة بيئة الخدمة-

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	أرى أن الجو العام للمؤسسة (الترتيب، التهوئة، الضوء..) جيد ويساعد على تقديم الخدمة.	3,87	1,142	عالية
11	يتوافق الجو العام للمؤسسة مع ما أرغب فيه.	3,70	1,062	عالية
12	تدرك مؤسسة اتصالات الجزائر أن جوها العام مهم بالنسبة للزبون.	3,50	1,157	عالية
	الظروف المحيطة	**3,69**	**1,169**	**عالية**
13	يعكس المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمؤسسة نوعية الخدمات المقدمة.	3,45	1,016	عالية
14	يساعد التصميم الداخلي للمؤسسة على سهولة التواصل مع مقدمي الخدمات.	3,38	1,208	متوسطة
15	تدرك المؤسسة أهمية التصميم الداخلي بالنسبة للزبون.	3,42	1,266	عالية
	التصميم	**3,41**	**0,843**	عالية
16	يترك لي دائما الزبائن الآخرين انطباعا جيدا عن خدمات المؤسسة.	3,35	1,005	متوسطة
17	يؤثر تواجد الزبائن الآخرين على قدرة المؤسسة على تقديم خدمة جيدة لي.	3,46	1,141	عالية
18	تدرك المؤسسة أن المستفيدين الآخرين يؤثرون على تصوري للخدمة.	2,76	1,047	متوسطة
	العوامل الاجتماعية	**3,19**	**0,751**	**متوسطة**
	جودة بيئة الخدمة	**3,43**	**0,856**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26) ا-الملحق رقم(12)-

من الجداول السابقة أعلاه نلاحظ، أن المتوسط الحسابي لبعد الظروف المحيطة يساوي (3.69) وهي قيمة تعكس درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قيمته (1,169) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تتوفر على الظروف المحيطة اللازمة لتقديم الخدمة، وأكبر درجة موافقة كانت على العبارات (10) و(11) بمتوسط حسابي مساوى على التوالي: (3.87)، (3.70)، بنسبة موافقة على توالي (76.7%) و (76.0%)، أي أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة أن الجو العام للمؤسسة (الترتيب، التهوئة، الضوء..) جيد ويتوافق مع ما يرغبه الزبون.

وفيما يخص بعد التصميم، فنلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة (15) قيمته (3.41) وبنسبة موافقة50.0 %، ما يعكس درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هاته العبارة، ، ما يشير أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تدرك أهمية

التصميم الداخلي بالنسبة للزبون، وهو ما يتوافق مع ما جاء في العبارة (13) بمتوسط حسابي قيمته (3.45) وهي قيمة ضمن مجال الموافقة العالية ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمؤسسة يعكس نوعية الخدمات المقدمة، وكان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بنسبة موافقة 31.7% وبمتوسط حسابي (3.38) على العبارة (14) المتضمنة ما إذا كان التصميم الداخلي للمؤسسة يساعد على سهولة التواصل مع مقدمي الخدمات، وهي قيمة ضمن سياق درجة الموافقة المتوسطة ما يشير إلى أنه يمكن الاستفادة أكثر من التصميم الداخلي لتسهيل عملية التواصل بين مقدمي الخدمة والزبائن، واجمالا حسب الجدول السابق فالمتوسط الحسابي لبعد التصميم قيمته (3.41) وهي قيمة في سياق موافقة عالية، وبانحراف معياري قيمته (0,843) وهي قيمة تدل على تجانس إجابات العينة، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية من أفراد العينة على بعد التصميم.

وفيما يخص بعد العوامل الاجتماعية، فنلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة (17) قيمته (3.46) وبنسبة موافقة 41.7% ونسبة موافقة بشدة 16.7%، ما يعكس درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هاته العبارة، ما يشير أن غالبية أفراد العينة يرون أن تواجد زبائن آخرين يؤثر على قدرة المؤسسة على تقديم خدمة جيدة، وظهرت المتوسطات الحسابية للعبارات (16) و (18) على التوالي: (3.35)، (2.76)، وهي قيم تعكس درجة موافقة متوسطة على هاتين العبارتين من غالبية أفرد العينة، ما يدل على أن انطباعات الزبائن عن جودة خدمات المؤسسة في سياق المتوسط، وأن الموظفين غير مدركين بالقدر الكاف لتأثيرات آراء الزبائن المتواجدين على تصورات و إدراكات الزبائن للخدمة، وبالنظر إلى الفقرة (14) ضمن بعد التصميم والتي تتضمن التصميم الداخلي نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (1,208) وهي قيمة تدل على وجود اختلاف إلى حد ما بين أفراد العينة حول التصميم الداخلي، وبربط هذه الأخيرة بنتائج العوامل الاجتماعية، نرجح أن طبيعة التصميم الداخلي قد ساهمت في نتيجة العوامل الاجتماعية (التصميم الداخلي لا يدعم تنظيم فئات الزبائن) و اجمالا حسب الجدول السابق فالمتوسط الحسابي لبعد العوامل الاجتماعية قيمته (3.19) وهي قيمة في سياق المتوسط، وبانحراف معياري قيمته 0,751، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على بعد العوامل الاجتماعية.

واجمالا كان المتوسط الحسابي لجودة بيئة الخدمة مساوى (3.43) وبانحراف معياري قيمته(0,856)، مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة بيئة الخدمة، حيث تبين من النتائج السابقة من بعد الظروف المحيطة والتصميم، أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على البناء المادي اللازم لتقديم الخدمة، غير أن هناك ضعف في التحكم في العوامل الاجتماعية وتأثيراتها على انطباعات الزبائن عن جودة الخدمة.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بجودة النتيجة:

تم جمع البيانات عن جودة التفاعل عن طريق (09) أسئلة في الاستبيان الذي تم توزيعه عن أفراد العينة، حيث قسم هذا البعد إلى ثلاث أبعاد فرعية (وقت الانتظار، ملموسية، التكافؤ) حسب نموذج برادي وكرونين (2001)، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول التالي:

الجدول (4-27): مدى موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث –جودة النتيجة-

الرقم	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	يمكنني التنبؤ بوقت الانتظار في المؤسسة.	التكرار	30	38	6	46	0
		النسبة	%25,0	%31,7	%5,0	%38,3	**%**0
20	تحاول المؤسسة الحفاظ على وقت الانتظار في الحد الأدنى.	التكرار	20	20	40	40	0
		النسبة	%16,7	%16,7	%33,3	%33,3	**%**0
21	يدرك مقدم الخدمة أن وقت الانتظار مهم بالنسبة لي.	التكرار	14	44	22	40	0
		النسبة	%11,7	%36,7	%18,3	%33,3	**%**0
22	أنا مسرور بالاستمرار مع مؤسسة اتصالات الجزائر.	التكرار	10	12	36	56	6
		النسبة	%8,3	%10,0	%30,0	%46,7	%5,0
23	أتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها تعرض الخدمات التي أريدها.	التكرار	14	10	12	54	30
		النسبة	%11,7	%8,3	%10,0	%45,0	%25,0
24	تعرف مؤسسة اتصالات الجزائر نوع العملاء الذين تبحث عنهم.	التكرار	8	14	38	46	14
		النسبة	%6,7	%11,7	%31,7	%38,3	%11,7
25	عندما أغادر مؤسسة اتصالات الجزائر، أشعر عادة أن لدي تجربة جيدة.	التكرار	12	18	30	40	20
		النسبة	%10,0	%15,0	%25,0	%33,3	%16,7
26	أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحاول أن تمنحني تجربة جيدة.	التكرار	16	34	22	42	0
		النسبة	%13,3	%28,3	%18,3	%40,0	**%**0
27	أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعرف نوع التجربة التي يريدها عملاؤها.	التكرار	16	30	42	32	0
		النسبة	%13,3	%25,0	%35,0	%26,7	**%**0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات(SPSS v26) - الملحق رقم(11)-

الجدول (4-28): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثالث –جودة النتيجة-

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	يمكنني التنبؤ بوقت الانتظار في المؤسسة.	2,56	1,240	ضعيفة
20	تحاول المؤسسة الحفاظ على وقت الانتظار في الحد الأدنى.	2,83	1,076	متوسطة
21	يدرك مقدم الخدمة أن وقت الانتظار مهم بالنسبة لي.	2,73	1,055	متوسطة
وقت الانتظار		**2,71**	**0,810**	**متوسطة**
22	أنا مسرور بالاستمرار مع مؤسسة اتصالات الجزائر.	3,30	1,013	متوسطة
23	أتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها تعرض الخدمات التي أريدها.	3,63	1,275	عالية
24	تعرف مؤسسة اتصالات الجزائر نوع العملاء الذين تبحث عنهم.	3,36	1,057	متوسطة
ملموسية		**3.43**	**1,005**	**عالية**
25	عندما أغادر مؤسسة اتصالات الجزائر، أشعر عادة أن لدي تجربة جيدة.	3,31	1,214	متوسطة
26	أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحاول أن تمنحني تجربة جيدة.	2,85	1,102	متوسطة
27	أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعرف نوع التجربة التي يريدها عملاؤها.	2,75	1,002	متوسطة
التكافؤ		**2,97**	**0,697**	**متوسطة**
جودة النتيجة		**3,03**	**0,709**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(12)-

من الجداول السابقة أعلاه نلاحظ، أن المتوسط الحسابي لبعد (وقت الانتظار) يساوي (2.71) وهي قيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري قيمته (0,810) ما يعكس تجانس إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تتحكم في وقت الانتظار بدرجة مقبولة نوعا ما، لكنها بحاجة إلى تحسين ذلك، حيث ظهرت العبارة (19) بمتوسط حسابي قيمته: (2.56)، وبدرجة موافقة (38,3%) وهي قيمة تعكس استجابة ضعيفة من أفراد العينة لهاته العبارة، ما يشير إلى أنه لا يتم إدارة وقت الانتظار من طرف المؤسسة ومحاولة تقليصه للحد الأدنى، وهذا يتوافق مع ما ظهر في العبارة (21) بمتوسط حسابي قيمته (2.56) وبانحراف معياري قيمته (1,055)، وهي قيمة تعكس استجابة متوسطة من أفراد العينة لهاته العبارة، ما يشير إلى ضعف إدراك مقدمي الخدمة لأهمية وقت الانتظار بالنسبة للزبائن.

وفيما يخص بعد الملموسية، فنلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة (22) قيمته (3.30) وبنسبة موافقة46.7 %، ما يعكس درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على هاته العبارة، ما يشير أن أفراد العينة مسرورون بالتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة مقبولة نوعا ما،وظهر ت العبارة (23) بمتوسط الحسابي قيمته (3.63) وبنسبة موافقة 60.0%، وهي قيم تعكس درجة موافقة عالية على هاتهالعبار ةمن غالبية أفر اد العينة، ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتعاملون مع مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها تعرض الخدمات التي يريدونها، واجمالا حسب الجدول السابق فالمتوسط الحسابي لبعد الملمومسية قيمته (3.43) وهي قيمة في سياق درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قيمته (1,005) وهي قيمة تدل على تجانس وتقارب إجابات العينة، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية من أفراد العينة على بعد الملموسية، ونشير هنا أن بعد الملموسية يقصد به أن العملاء يستخدمون دليلا ملموسا للحكم على نتيجة الخدمة، وهناك موافقة عالية من أفراد العينة على وجود دليل ملموس للحكم على نتيجة الخدمة والذي اشترك غالبية أفراد العينة في كونه الخدمات المعروضة من قبل المؤسسة.

وفيما يخص بعد التكافؤ، فنلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة (25) قيمته (3.31) وبنسبة موافقة 33.3% ، ما يعكس درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على هاته العبارة، ما يشير أن هناك موافقة مقبولة نوعا ما من أفراد العينة حول ما إذا كانت تجربتهم جيدة، وظهرت المتوسطات الحسابية للعبارات (26) و (27) على التوالي: (2.85)، (2.75)، وهي قيم تعكس درجة موافقة متوسطة على هاتين العبارتين من غالبية أفرد العينة، وبانحرافات معيارية على توالي (1,102) و (1,002)، ما يشير إلى نقص في محاولة المؤسسة لمنح زبائنها تجربة جيدة، وقد يعود ذلك حسب ما ظهر في العبارة (27) إلى نقص في معرفة نوع التجربة التي يريدها الزبائن، وأن المؤسسة غير مدركة لتأثيرات تجربة الخدمة في الحكم على نتيجة الخدمة واجمالا حسب الجدو ل السابق فالمتوسط الحسابي لبعد التكافؤ قيمته (2.97) وهي قيمة في سياق المتوسط، و بانحراف معياري قيمته (0,697)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على بعد التكافؤ، وأن تجربة الخدمة التي تمنحها المؤسسة لعملائها بحاجة إلى تحسين أكثر.

واجمالا كان المتوسط الحسابي لجودة النتيجة مساوى (3.03) و بانحراف معياري قيمته (0,709)، مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة النتيجة، حيث تبين من النتائج السابقة من بعد وقت الانتظار والتكافؤ، أن هناك ضعف في التحكم في وقت الانتظار وأن تجربة الخدمة عموما تحتاج إلى تحسين أكثر وتوافق مع ما يرغبه الز بون، في حين كان بعد الملمو سية ظهر بدرجة موافقة عالية، خاصة الفقرة المتضمنة عرض المؤسسة للخدمات التي يريدها الزبون، ما يعكس أن الزبائن راضون عن نوع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، لكن غير راضين بدرجة كبيرة عن كيفية تقديم هاته الخدمات.

رابعا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور جودة الخدمة

بعد الانتهاء من تحليل وتفسير عبارات وأبعاد المحور الأول المتعلق بمتغير جودة الخدمة، تم تلخيص نتائج هذه الأبعاد في الجدول التالي :

الجدول (4-29): اتجاه إجابات أفراد العينة على المحور الثاني-جودة الخدمة-

الأبعاد والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
جودة التفاعل	3.36	0.857	متوسطة
جودة بيئة الخدمة	3.43	0.856	عالية
جودة النتيجة	3.03	0.709	متوسطة
جودة الخدمة	3.27	0.764	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات(SPSS v26) - الملحق رقم(12)-

حيث يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور قيمته: (3.27)، والانحراف المعياري 0.764، وهذا يدل على أن درجة الاستجابة لهذا المتغير هي ضمن سياق متوسط، ما يعكس درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدر اسة.

كما يتضح من الجدول أن بعد جودة بيئة الخدمة احتل المترتبة الأولى بمتوسط حسابي مساوي ل 3.43، يليه بعد جودة التفاعل بمتوسط حسابي مساوي ل 3.36، وأخيرا بعد جودة النتيجة بمتوسط حسابي مساوي ل 3.03 .

ومما سبق يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة أكثر للاهتمام بأبعاد جودة الخدمة خاصة بعدي التفاعل ونتيجة الخدمة، لتحسين جودة خدماتها.

المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك في خدمات المؤسسة)، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار t-test لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار التباين ANOVA بالنسبة للمتغيرات الأخرى ويمكن كتابة الفرضية بالشكل التالي :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك) عند مستوى معنوية0.05.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك) عند مستوى معنوية 0.05.

1: الجنس

سيتم اختبار عدم وجود فروق في مستوى جودة الخدمة لدى زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بمعنى أن حكم الذكور والإناث على جودة الخدمة هو نفسه بالنسبة للشريحتين ولاختبار ذلك نستخدم اختبار T-test لفئتين مستقلتين هما الذكور والإناث، ويمكن كتابة الفرضية بالشكل التالي :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول (4-30): اختبار T-test للحكم على مستوى جودة الخدمة بالنسبة للجنس

المتغير	اختبار ليفين	t-test	
	sig	sig	T المحسوبة
جودة الخدمة	0.588	0.967	0.062

المصدر: اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(14)-

نلاحظ من خلال الجدول أن Sig الخاصة باختبار T-test أكبر من α أي: 0.967 > 0.05، كما أن t الجدولية أكبر من t المحسوبة، ومنه يمكن القول أنه لا توجد هناك فروقات في مستوى جودة الخدمة بين الذكور والإناث عند مستوى المعنوية 0.05، بمعنى أن للذكور والإناث نفس حكم على جودة الخدمة.

2: السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك:

سيتم اختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمة لدى زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك)، ولاختبار ذلك نستخدم اختبارANOVA، ويمكن كتابة الفرضية بالشكل التالي :

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة تعزى لمتغير (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك) عند مستوى معنوية0.05.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة تعزى لمتغير (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك) عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول (4-31): اختبار AVOVA للحكم لقياس مستوى جودة الخدمة بالنسبة (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك)

المتغير	الحالة	قيمة F	درجة المعنوية Sig
السن	بين المجموعات	0.312	0.816
	داخل المجموعات	-	-
المستوى العلمي	بين المجموعات	0.305	0.821
	داخل المجموعات	-	-
مدة الاشتراك	بين المجموعات	0.585	0.561
	داخل المجموعات	-	-

المصدر: اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)-الملحق رقم(14)-

بالنسبة للسن نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن القيمة المعنوية Sig أكبر من α أي 0.816> 0.05، أي انه لا توجد هناك اختلافات في الحكم على مستوى جودة الخدمة باختلاف أعمارهم.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فمن خلال الجدول نلاحظ ان القيمة المعنوية Sig أكبر من α أي 0.821> 0.05، أي أنه لا توجد هناك اختلافات في الحكم على مستوى جودة الخدمة باختلاف المستوى التعليمي لأفراد العينة (الزبائن).

أما بالنسبة لمدة الاشتراك فمن خلال الجدول نلاحظ ان القيمة المعنوية Sig أكبر من α أي 0.561> 0.05، أي أنه لا توجد هناك اختلافات في الحكم على مستوى جودة الخدمة باختلاف مدة التعامل لأفراد العينة (الزبائن).

ومما سبق فإننا نقبل الفرضية السادسة القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك) عند مستوى معنوية0.05.

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها:

بناءا على الإشكالية الرئيسية التي طرحت في المقدمة، والتي مفادها: **كيف يمكن لآليات تنمية الموارد البشرية أن تساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر؟**، تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية: **يمكن أن تساهم آليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتعلم والتطوير في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تنمية معارف ومهارات واتجاهات المورد البشري بالمؤسسة والتي بدورها تساهم في تحسين أبعاد جودة الخدمة المقدمة.**

و بناءا على التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينتين حولتنمية الموارد البشرية و جودة الخدمة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا: تحليل نتائج محور تنمية الموارد البشرية:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه لفئة الموظفين تم الحصول على النتائج التالية:

- فيما يخص بعد التدريب تبين من تحليل إجابات عينة الموظفين أن هناك موافقة عالية من قبل الموظفين على توافر هذا البعد، حيث تضمن الجانب المعرفي منه على توفير المعلومات المتعلقة بمجال العمل و بقوانين ولوائح المنظمة، والتأكيد على أهمية الجودة في خدمة الزبون، وعلى قابلية التطبيق العملي للمعلومات والمعارف الناتجة من عملية التدريب، وفيما يتعلق بالجانب الادائي منه (المهارات) وافق غالبية الموظفين على أن عملية التدريب تركز على تنمية أداء الموظفين من خلال الحرص على اكتساب الموظفين المهارات اللازمة لأداء وظائفهم،و الحرص على تقييم أدائهم بعد عملية التدريب لتأكد من اكتساب المهارات اللازمة، إضافة إلى تطور مهارات الموظفين من حيث انجاز العمل و سرعة أداء المهام ونقص الأخطاء والحرص على تقديم خدمة ذات جودة، أي أن ما تضمنه الجانب المعرفي من عملية التدريب انعكس على أداء الموظفين، وفيما يتعلق بالجانب السلوكي من عملية (اتجاهات الموظفين نحو العمل)، فقد تضمن ضعفا نسبيا في أداء المهام المطلوبة بإتقان، و نقص في التواصل والتفاعل بين الموظفين أنفسهم وبين مرؤوسيهم، و انخفاض في دافعية نحو العمل نتيجة الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة، ما يدل أن عملية التدريب لم تغير بالقدر الكافي في سلوكيات واتجاهات الموظفين نحو العمل.

- فيما يخص بعد تطوير المسار الوظيفي فقد تبين من تحليل إجابات العينة، وجود رغبة من طرف الأفراد في تطوير مساراتهم الوظيفية، ولكن ذلك لا يحظ بالدعم الكاف من طرف المؤسسة، سواء من ناحية التخطيط أو إدارة المسار الوظيفي،

وخصوصا ما توفره أنشطة إدارة المسار الوظيفي من وضوح في المسارات الوظيفية والإجراءات اللازمة من تدريب وتوجيه وترقية لتحقيق التطور في المسار الوظيفي.

- وفيما يخص بعد التعلم التنظيمي تبين من نتائج التحليل أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على توفر هذا البعد، والذي تضمن رغبة من الأفراد في التعلم، ودرجة مقبولة من التعلم الجماعي تساهم في اكتساب المعارف وزيادة مهارات للموظفين، ودرجة متوسطة من التعلم المنظمي، ما يشير أن بعد التعلم التنظيمي يحتاج إلى الاهتمام أكثر من طرف المؤسسة خاصة من ناحية التوجيه والإرشاد ودعم العمل الجماعي والاهتمام أكثر بالزبون ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة.

وإجمالا فإنه يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر متبناة لكن بدرجة متوسطة، والمؤسسة بحاجة أكثر لدعم تنمية الموارد البشرية والاهتمام أكثر بأبعادها.

ثانيا: تحليل نتائج محور جودة الخدمة:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الموجه لفئة الزبائن تم الحصول على النتائج التالية:

-فيما يخص بعد جودة التفاعل تبين من نتائج التحليل أن هناك موافقة متوسطة من قبل عينة الزبائن على هذا البعد، حيث تبين من النتائج السابقة عن بعد الموقف والخبرة للموظفين، أن الموظفين يملكون المعرفة والخبرة الكافية بوظائفهم وباحتياجات الزبائن، غير أن هناك ضعفا في ترجمة ما سبق إلى سلوك واستعداد واستجابة لحاجات الزبائن.

-فيما يخص بعد جودة بيئة الخدمة تبين من نتائج التحليل درجة موافقة عالية من قبل عينة الزبائن على جودة بيئة الخدمة، حيث تبين من النتائج السابقة من بعد الظروف المحيطة والتصميم، أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على البناء المادي اللازم لتقديم الخدمة، غير أن هناك ضعف في التحكم في العوامل الاجتماعية وتأثيراتها على انطباعات الزبائن عن جودة بيئة الخدمة.

-فيما يخص بعد جودة النتيجة تبين من نتائج التحليل أن هناك موافقة متوسطة من قبل عينة الزبائن على هذا البعد، حيث تبين من النتائج السابقة من بعد وقت الانتظار والتكافؤ، أن هناك ضعف في التحكم في وقت الانتظار وأن تجربة الخدمة عموما تحتاج إلى تحسين أكثر وتوافق مع ما يرغبه الزبون، في حين كان بعد الملموسية ظهر بدرجة موافقة عالية، خاصة الفقرة المتضمنة عرض المؤسسة للخدمات التي يريدها الزبون، ما يعكس أن الزبائن راضون عن نوع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، لكن غير راضين بدرجة كبيرة عن كيفية تقديم هاته الخدمات.

واجمالا تبين من النتائج أن هناك درجة موافقة متوسطة من أفراد عينة الزبائن على جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، وأن المؤسسة بحاجة أكثر للاهتمام بأبعاد جودة الخدمة خاصة بعدي التفاعل ونتيجة الخدمة، لتحسين جودة خدماتها.

ثالثا: خلاصة النتائج التوصل إليها:

يمكن عرض النتائج الإجمالية لإجابات أفراد عينة الموظفين وعينة الزبائن على كل من متغيري الدراسة في الجدول التالي:

الجدول (4-32): إجمالي النتائج المتحصل عليها لكل متغير

المتغير	العينة المستوجبة	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الموافقة
تنمية الموارد البشرية	عينة الموظفين	3.23	0.870	متوسطة
جودة الخدمة	عينة الزبائن	3.27	0.764	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS v26)

مما سبق يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة أكثر إلى الاهتمام بأبعاد تنمية الموارد البشرية، لما لها من أهمية في تنمية معارف ومهارات و اتجاهات الموارد البشرية والتي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، فبالنظر إلى أبعاد جودة الخدمة نرى أن بعد جودة التفاعل والذي يتكون من موقف وسلوك وخبرة الموظفين والذي يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات الموظفين مقدمي الخدمة (المكتب الأمامي) والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين (موظفو الكتب الخلفي)، ومن جانب بعد جودة النتيجة والذي تضمن وقت الانتظار والملموسية والتكافؤ، ما يتطلب من جهة الموظفين أداء أعمالهم في الوقت المحدد، إضافة إلى معرفة نوع الخدمات التي يريدها العميل من أجل منح العميل تجربة خدمة تكافئ أو تفوق ما توقعه، ، ومن جانب جودة بيئة الخدمةفإن كثرة الأخطاء والأعطال وعدم القدرة على استخدام عناصر البيئة الخدمية بكفاءة من قبل الموظفين يؤثر سلبا على إدراكات الزبائن عن جودة بيئة الخدمة، ما يؤكد على ضرورة اكتساب الموظفين للمعارف والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وكلها جوانب يمكن تنميتها من خلال آليات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطوير).

إن ما سبق يعزز صحة الفرضية الرئيسية التي تقول بأنه: **يمكن أن تساهم آليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتعلم والتطوير في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تنمية معارف ومهارات واتجاهات المورد البشري بالمؤسسة والتي بدورها تساهم في تحسين أبعاد جودة الخدمة المقدمة.**

خلاصة:

ما نستخلصه من هذا الفصل أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعرض تشكيلة متنوعة من الخدمات تلبي احتياجات زبائنها، كما تهتم بتنمية مواردها البشرية، إلا أن هذا يحتاج إلى مزيد من التحسين وتبني رؤية وخطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل عملي دور ومساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة، من خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض الدراسة، حيث تبين أنه بإمكان استثمار آليات تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

الخاتمة

تمثلت اشكالية الدراسة في البحث وتحديد كيفية تحسين جودة الخدمة من خلال أبعاد تنمية الموارد البشرية، من خلال التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر التي كانت محل الدراسة الميدانية، و التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تسمح بإمكانية التعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات تبني تنمية الموارد البشرية والكشف عن مختلف أبعادها والمتمثلة في التدريب، التعلم التنظيمي، وتطوير المسار الوظيفي، وكيف يمكن جعلها في صالح تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة، وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كميدان للدراسة باعتبارها أحد أهم المؤسسات الخدمية الرائدة في قطاع الاتصالات، وأيضا لأن طبيعة نشاطها يتوافق مع موضوع الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة:

من خلال ما تم تناوله في الجزء النظري وما تم معالجته وتحليله للعلاقات بين متغيرات الدراسة في الجزء التطبيقي (الفصل الرابع)، يمكن عرض نتائج الدراسة كالآتي:

1.تركز تنمية الموارد البشرية على تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، لأداء المهام الحالية أو أو المستقبلية، من أجل التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئةو التي تؤثر في نشاط المنظمة.

2. تحتاج المنظمات اليوم إلى موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل في عدة مواقع أو وظائف.

3.تتكون تنمية الموارد البشرية من ثلاث أبعاد رئيسية: التدريب والتعلم والتطوير، تعمل هاته الأبعاد بشكل تكاملي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تنمية الموارد البشرية.

4. تزامنا مع المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، و بروز العديد من المفاهيم الحديثة، هذه المفاهيم التي تؤكد على دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي سواء في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة أو في تنفيذها، كلها أملت ضرورة تبني المدخل الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، كون المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية أصبح غير كاف لمجابهة التغيرات الحاصلة في البيئة، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات يتجه نحو خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها خطط فرعية منها استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

5. إن التدريب باعتباره أحد أبعاد التنمية الأكثر شيوعا وقبولا، يتطلب مجموعة من النقاط لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن أهمها إدارة مراحل العملية التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تخطيط و تصميمالبر امج التدريبية بناء على

الاحتياجات التدريبية، ثم تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، اضافة إلى ضرورة شمول عملية التدريب للجانب المعرفي والأدائي والسلوكي للفرد، فكلما كانت الاتجاهات إيجابية زاد من دافعية الفرد لتوظيف كل من معارفه ومهاراته، ما يتطلب تجاوز المنظور التقليدي للتدريب إلى المنظور الاستراتيجي الذي يجعل من التدريب استثمارا له عوائد ملموسة.

6. تقوم عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين هامين وهما تخطيط المسار الوظيفي، وهو الجانب المتعلق بتخطيط الفرد لمساره الوظيفي، والبعد الثاني وهو إدارة المسار الوظيفي والذي يشمل جمل الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المنظمة لدعم وإدارة عملية تطوير المسار الوظيفي، وهما بعدان متكاملان، فجهود الفرد تحتاج الدعم من الإدارة من خلال تصميم المسارات الوظيفية ووضوح نظام الترقية والنقل، وتقييم الأداء بصفة دورية.

7. إن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التفاعلية بين الفرد والمنظمة والتي ينتج عنها اكتسابالفر د معارف وقدرات، ويحدث ضمن ثلاث مستويات، التعلم الفردي والجماعي والمنظمي، ويساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال اكتساب الفرد الثقة بنفسه من خلال ما اكتسب من معارف وقدرات، واكتساب الفرد لخبرات جديدة وسلوك جديد يتلاءم والظروف الجديدة حتى يضمن التكيف والبقاء.

8. يمكن اعتبار الخدمة كنظام يشتمل على مدخلات وعملية تحويل ومخرجات، تحوي هاته العملية جانب مرئي للعميل وجانب خفي عن العميل، وتوضيح مكانة العميل ضمن عملية الخدمة يساهم في وضع تصور واضح وشامل عن الخدمة يساعد في فهم الأساليب الإدارية المطبقة على الخدمة ومنها الجودة.

9. إن جودة الخدمة مفهوم قائم بنسبة كبيرة على أداء مورد الخدمة، ويبني العميل إدراكه عن الخدمة المقدمة خلال الفترة التفاعلية مع منظمة الخدمة، حيث تعد هذه الفترة والتي تسمى تجربة الخدمة حاسمة في تحديد جودة الخدمة من وجهة نظر العميل.

10. تتكون عملية الخدمة من جزء غير مرئي للعميل وجزء مرئي للعميل، وكلاهما يعملان بطريقة تكاملية من أجل تقديم خدمة ذات جودة، ورغم اختلاف نماذج قياس جودة الخدمة، إلا أنها جميعا تؤكد على تأثير أداء مورد الخدمة على حكم العميل الجودة.

11. للوصول بتجربة الخدمة إلى المستوى الذي ينتج عنه حكم إيجابي عن جودة الخدمة، تسعى المنظمات الخدمية إلى تحسين أداء مواردها البشرية من خلال تنمية الموارد البشرية بأبعادها: التدريب، التعلمو التطوير، حيث تساهم عمليتي التدريب والتعلم في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء الخدمة، بينما تساهم عملية التطوير الوظيفي في زيادة الرضاو الرغبة عن العمل، ما ينعكس إيجابا على أداء الموظفين.

12. تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الجودة في الخدمات، وكما لاحظنا في الجانب النظري، فإن تحقيق الجودة يتطلب مدخل تسييري يتسم بدرجة من تمكين الموظفين، وتشجيع التعلم والمبادرة، وتشجيع الحوار بين الموظفين ومشرفهم المباشر، في حين أن المؤسسة مزال يغلبها عليها الطابع التسييري العمومي المعتمد على المركزية وضعف التواصل بين المصالح خاصة مصالح الموارد البشرية، ما يشير إلى عدم التناسق بين الأهداف المرجوة والطابع التسييري المتبع، مما يضعف من أنشطة تنمية الموارد البشرية.

13.تمحور عمل إدارة الموارد البشرية في الدور الوظيفي و غلبة الجانب الإجرائي التنفيذي والقانوني على عمل إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على تنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة الأم، والتركيز على الجانب التنفيذي في تسيير شؤون الموظفين، كمتابعة الأمور المتعلقة بالتوظيف: إجراءات التعيين، حساب الرواتب والمستحقات، وغياب الجانب التخطيطي التطويري، الذي يعتبر من أهم سمات الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

14. انفصال مهام مصلحتي قسم إدارة الموارد البشرية: يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين تعتبر مهامها مهمة جدا لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وهما مصلحة التكوين، ومصلحة تسيير المسار المهني، لكن الملاحظ هو انفصال مهام المصلحتين، وتركيز كل مصلحة على مهامها الإجرائية، وغياب التعاون والتحاور حول وضعية كل موظف في مساره المهني ومحاولة استثمار الدورات التدريبية بما يخدم الموظف والمؤسسة، فلا توجد أي دراسة لمحاولة ربط المسار المهني بالمسار التدريبي، حيث يمكن الاستفادة من تقييم الأداء بعد الدورات التدريبية لوضع تصور عن مهارات وقدرات الموظف، وعلى أساسها يمكن إدارة برنامجه التدريبي بما يحسن من أداءه، والاعتماد على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية، بينما الملاحظ أن الموظف يستفيد من الدورات الوظيفية بطريقة تتابعية مثلما هو محدد في تصميم كل وظيفة، حي لاحظنا أن عملية تقييم الأداء تأخذ الطابع الشكلي ولا يستفاد منها في تحديد الاحتياجات التنموية للفرد.

15. يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة لفترة مقدرة بالسنة، في حين لا يوجد تصور واضح عن فترات طويلة تمتد لخمس سنوات أو أكثر، ما يعكس غياب الرؤية الاستراتيجية.

16. أظهرت النتائج فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين وجود اختلاف فيتوز يع الوظائف حسب الجنس، فاتضح أن الذكور تحتل نسبة أكبر في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين أن المؤسسة متشكلة من تركيبة مختلفة من الأعمار، ونتيجة لهذه التركيبة فقد تقاربت النسبة بين المتحصلين على الشهادات الجامعية والمتحصلين على شهادة مستوى الثانوي، ما جعل الخبرات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة تجمع بين الحداثة والخبرة وذلك لتركيز المؤسسة محل الدراسة على امتلاك

طاقات إدارية شابة تتمتع بمؤهلات علمية عالية، مع احتفاظها بالموظفين القدامى الذين لديهم تجارب و خبرات عملية بهدف استثمار معارفهم في المستويات الإدارية العليا.

17. أظهرت النتائج فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة المتمثلة في الزبائن وجود اختلاف في توزيع العينة حسب الجنس، فاتضح أن الذكور تحتل نسبة أكبر من الزبائن المبحوثين، كما أن العينة تتكون من تشكيلة مختلفة من الأعمار، وتقاربت نسبة المتحصلين على مستوى الجامعي والثانوي، كما أن النسبة الغالبة في توزيع العينة حسب مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر كانت لفئة بين من 3 إلى 6 سنوات، تليها من سنة إلى 3 سنوات، ما يعكس تنوع في خبرة العينة المبحوثة.

18. أظهرت نتائج التحليل لفقرات الاستبيان فيما يخص عملية التدريب، أن المؤسسة تهتم بالجانب المعرفي من خلال توفير البرامج التدريبية على المعرفة الكافية بتخصص العمل، وأداء وظائفهم، و تناول البرامج التدريبية طرق وأساليب تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص خدمة الزبون، كما تضمن الجانب المعرفي من عملية التدريب التأكيد على أهمية الجودة في خدمة الزبون.

19.أظهرت نتائج التحليل أيضا، فيما يخص الجانب الأدائي من عملية التدريب، تركيز هذا الأخير على اكتساب الموظفين المهارات اللازمة لأداء وظائفهم، وأن التدريب يساهم في خلق التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة، كما أن المؤسسة تحرص على تقييم أداء المتدربين بعد عملية التدريب لتأكد من اكتساب المهارات التي تم تناولها ضمن الدورات التدريبية، بالإضافة إلى انجاز العمل في الوقت المحدد، قد يرجع بنسبة كبيرة إلى تطور أداء الموظفين مما يؤدي إلى سرعة أداء المهام ونقص الأخطاء، وهو ما تتطلبه طبيعة عمل المؤسسة الخدمية وخصائص الخدمة، كون الخدمة لا يمكن تخزينها، مما يؤكد على ضرورة السرعة في الأداء، ويمكن القول أن ما تضمنه الجانب الأدائي من عملية التدريب يتمحور حول اكساب الموظفين المهارات اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة للزبون، وأن ما تضمنه الجانب المعرفي من عملية التدريب يتم ترجمته كأداء.

20. أما الجانب السلوكي من عملية التدريب والذي يقصد به اتجاهات الموظفين نحو العمل، فتضمن هذا الأخير ضعفا نسبيا لهذا الجانب من عملية التدريب، حيث سجلنا أن هناك نوعا ما استشارة بين الرئيس والمرؤوس، وأن العلاقة التقليدية بين الرئيس والمرؤوس المبينة على إصدار الأوامر من طرف الرئيس للمرؤوس هي الغالبة في علاقات العمل داخل المؤسسة، مما يدل أن النقص في أداء المهام المطلوبة بإتقان، قد يرجع بنسبة كبيرة إلى نقص التواصل والتفاعل بين الموظفين أنفسهم وبين مرؤوسيهم، اضافة إلى نقص الشعور بالانتماء للمؤسسة والذي أدى إلى انخفاض دافعية نحو العمل، مما انعكس في نقص في احترام الزبون ومعاملته معاملة حسنة، واجمالا يلاحظ مما سبق نقصا في الجانب السلوكي من عملية التدريب.

21. تهتم المؤسسة محل الدراسة بالتدريب من خلال الاهتمام الجانب المعرفي والأدائي منه، لكن يوجد نقص في الجانب السلوكي من عملية التدريب، ما يدل أن الجانب المعرفي والأدائي من التدريب لا ينعكس بالقدر الكافي على سلوكيات واتجاهات الموظفين، فالجودة تتطلب انتهاج سلوك ايجابي من طرف الموظفين يترجم أثناء أدائهم لوظائفهم، ما يزيد في درجة رضا الزبون، وقد لاحظنا ضعف في الجانب السلوكي راجع لأسلوب التدريب والذي يغلب عليه أسلوب المحاضرة، وهو أسلوب تلقيني مباشر ينحصر تأثيره في الجانب المعرفي والمهاري من أداء الموظف، في حين السلوك الإيجابي في العمل يتطلب تغيير في القناعات والاتجاهات الموظفين، وهذا يتطلب استخدام أساليب أخرى للتدريب كدراسة الحالة ولعب الأدوار، خاصة في قطاع الخدمات والذي التي يتطلب تحقيق الجودة فيه أكثر من مجرد اكتساب المعرفة والمهارات حول أداء العمل.

22. أظهرت نتائج التحليل لفقرات الاستبيان فيما يخص عملية تطوير المسار الوظيفي إلى وجود رغبة من طرف الأفراد في تطوير مساراتهم الوظيفية، ولكن ذلك لا يحظ بالدعم الكاف من طرف المؤسسة، سواء من ناحية التخطيط أو إدارة المسار الوظيفي، وخصوصا ما توفره أنشطة إدارة المسار الوظيفي من وضوح في المسارات الوظيفية والإجراءات اللازمة من تدريب وتوجيه وترقية لتحقيق التطور في المسار الوظيفي.

23. وفيما يخص مستويات التعلم التنظيمي يلاحظ وجود درجة مقبولة من التعلم الفردي والجماعي لكن لا يحظ بالدعم الكاف من قبل المؤسسة وهو يحقق الجوانب التالية: التعاون والتعلم وزيادة مهارات للموظفين، والمساعدة على خدمة الزبون بجودة أفضل.

24.أظهرت النتائج فيما يتعلق بالفرضية الأولى أن المؤسسة تتبنى تنمية الموارد البشرية لكن بدرجة متوسطة، حيث كان متوسط تنمية الموارد البشرية مساوي ل (3.23)، وهذا يفسره أيضا أبعادها التي أظهرت تباينا في نسب تواجدها في المؤسسة و ينحصر مضمون التنمية في المؤسسة في عملية التدريب بشكلها التقليدي وتفتقر للبعد الاستراتيجي وخصائص التدريب الفعال، أما عملية التعلم فلا تحظى بالتشجيع والتوجيه والإرشاد، وتنحصر في أنشطة التعلم التي تحدث من دافع الموظفين أنفسهم، بينما لا تحظ عملية تطوير المسار بالدعم الكاف من الإدارة حيث تتسم ببعض الغموض حول المسارات المهنية، وتنحصر مهام مصلحة تسيير المسار المهني في الإجراءات الروتينية.

25. كما أوضحت نتائج التحليل لفقرات الاستبيان فيما يتعلق بالفرضية الثانية، أن هناك درجة موافقة متوسطة من أفراد العينة على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، حيث كان متوسط هذا الأخير يساوي (3.27)، ويغلب عليه جودة بيئة الخدمة، تليها جودة التفاعل، وأخيرا جودة النتيجة، ما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بحاجة أكثر لتحسين جودة خدماتها.

26. فيما يخص الفرضية الثالثة،كما أظهرت نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار التباين ANOVA بالنسبة للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجودة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر)، ما يثبت صحة الفرضية السادسة.

27. فيما يخص الفرضية الرئيسية، يمكن أن تساهم آليات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في التدريب و التعلم والتطوير في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال تنمية معارف ومهارات واتجاهات المورد البشري بالمؤسسة والتي بدورها تساهم في تحسين أبعاد جودة الخدمة المقدمة، فبالنظر إلى أبعاد جودة الخدمة نرى أنها تعتمد بدرجة كبيرة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، ما يؤكد على ضرورة اكتساب المورد البشري للمعارف والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم، وكلها جوانب يمكن تنميتها من خلال آليات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطوير).

ثانيا: الاقتراحات و التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها حول جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة الخدمية محل الدراسة، اضافة إلى مدى تبني تنمية الموارد البشرية من طرفها، خلصنا إلى جملة من التوصيات يمكن عرضها كالآتي:

1. نظرا لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر توصي الدراسة بأنه ينبغي على المؤسسة الخدمية محل الدراسة الاهتمام بجميع أبعاد التنمية (التدريب، التعلم، التطوير)، نظرا لتكامل هذه الأبعاد و عدم نجاح تطبيق تنمية الموارد البشرية إلا بوجود هذه الأبعاد مجتمعة.

2. ينبغي على المؤسسة الاهتمام بالجانب السلوكي والجانب الأدائي من عملية التدريب، لما لهما من الأثر الكبير على جودة الخدمة، فالاهتمام بالجانب المعرفي دون الاهتمام بالجوانب المكملة له، لا يحقق الهدف المنشود من عملية التدريب.

3.توصي الدراسة بأن تهتم المؤسسة الخدمية محل الدراسة بدعم عملية تطوير المسار الوظيفي من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتخطيط الاحتياج من الموارد البشرية و وضوح نظام الترقية والنقل، وتوضيح المسارات الوظيفية.

4.دعم عملية التعلم التنظيمي بمستوياته ما يساهم في التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.

5.يلزم على المؤسسة وضع خطة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية، وذلك لضمان تنمية مهارات العاملين لتمكنيهم من تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتكيف مع معطيات البيئة الحالية والمستقبلية، فالملاحظ أن إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة ينحصر دورها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية (ارتباط ذو الاتجاه الواحد)، وغياب تخطيط استراتيجي خاص بإدارة الموارد البشرية، مما ينعس سلبا على وظائفها والتي منها تنمية الموارد البشرية.

6. ينبغي على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بتحسين جودة خدماتها، من خلال التركيز على جميع أبعاد جودة الخدمة، من جودة التفاعل وجودة بيئة الخدمة وجودة النتيجة، واستثمار تنمية أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحسين أبعاد جودة الخدمة.

7.ينبغي على المؤسسة الخدمية التركيز أكثر على العلاقة التفاعلية مع العملاء، كونها تحدد الجزء الأكبر من ادراكات العملاء عن جودة الخدمات المقدمة.

ثالثا: أفاق الدراسة:

كآفاق مستقبلية لهاته الدراسة، وبعد دراسة مدى تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أن هاته الأخيرة فتحت مجالا لدراسة إمكانية تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية انطلاقا من توفر مستوى عال من أبعاد تنمية الموارد البشرية، كما أظهرت هذه الدراسة ضرورة تسليط الضوء على اكتشاف جوانب النقص الموجودة في أبعاد تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية بصورة عامة، من خلال تكثيف الدراسات النظرية والتطبيقية التي تتناول موضوع تنمية الموارد البشرية، متطلباته وأبعادها.

قائمـة المراجع

أولا: باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد جابر حسنين علي، **الإدارة الفعالة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2014.

2. أحمد علي سليمان، **سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق التركيز على السوق السعودية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2000.

3. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

4. أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل، **أساليب التعلم والتعلم النشط**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر،2012.

5. آسيا قرنان، **المورد البشري – نحو مقاربة تنظيمية نظرية للمورد البشري**، ميزة وأفاق ورؤى ومشروع منظمة، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2018.

6. باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، الناشر الأجنبي: شركة كوجان بيدج، الوكيل على مستوى الشرق الأوسط: دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

7. بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

8. بشير بودية، طارق قندوز، **أصول ومضامين تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

9. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012.

10. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين -**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.

11.جمال طاهر ابو الفتوح حجازى، **إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل إدارة الجودة الشاملة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.

12. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز، عمان، 2010.

13. حميد الطائي، بشير العلاق، **تسويق الخدمات- مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي-**، دار اليازوري، عمان، 2009.

14. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007.

15. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.

16. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية -**، الدار الجامعية، الاسكندري، 2003.

17. رضوان محمود عبد الفتاح، **إدارة الجودة الشاملة-فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق-**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

18. رضوان محمود عبد الفتاح، **تخطيط المسار الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.

19. زاهد محمد ديري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

20. زاهر عبد الرحيم، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2012.

21. زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006.

22. سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2011.

23. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.

24. سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية-المفاهيم والاستراتيجيات-**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

25. سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

26. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

27. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، **التخطيط في الموارد البشرية**، اليازوري، عمان، 2015.

28. صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة، عمان، 2010.

29. صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر-**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

30. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي**، مؤسسة الوارق، عمان، 2010.

31. عبد الباري إبراهيم درة، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى نظمي-** ، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

32. عبد الحميد المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

34. عبد العزيز علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية " تميز بلا حدود"**، المكتبة العصرية، مصر، 2009.

35. عبد الكريم أحمد جميل، **إدارة الموارد البشرية**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

36. عبد الكريم بوحفص، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2018.

37. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، **إدارة الموارد البشرية – الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة -** ، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

38. علي السلمي، **إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 2002.

39. علي السلمي، **قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مركز جدة، السعودية، 2000.

40. علي لطف وآخرون، **تكنولوجيا الموارد البشرية "إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير"**، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.

41. علي هادي جبرين، **إدارة العمليات**، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

42. علياء جراد، فاطمة الصيفي، **إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي**، الاسكندرية، 2019.

43. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-**، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005.

44. عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.

45. فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، 2010، عمان.

46. فريد كورتل، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الجزائر، 2009.

47. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب قياس والنماذج)**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

48. قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات-مفاهيم وعمليات وتطبيقات-**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

49. كاسر ناصر المنصور وآخرون، **إدارة العمليات الإنتاجية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2011.

50. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدارساتو النشر والتوزيع، بيروت، 1997.

51. مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

52. مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

53. مايكل أرمسترونج، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، ت: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009.

54. مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

55. مجيد جعفر الكرخي، **إدارة الجودة الشاملة-المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات-**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

56. محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.

57. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.

58. محمد بن دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008.

59. محمد توفيق ماضى، **إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1998.

60. محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2008.

61. محمد زويد العتيبي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

62. محمد سرور الحريري، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2012.

63. محمد سرور الحريري، **طرق واستراتيجيات (تنمية وتطوير الموارد البشرية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

64. محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

65. محمد محمود مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

66. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج، عمان، 2002.

67. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

68. مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة-**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

69. مدحت محمد أبو النصر، **مراحل العملية التدريبية-تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية-**، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.

70. مصطفى محمود أبوبكر، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

71. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-**، الشروق، عمان، 2005.

72. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي – عولمي**، الطبعة الأولى، دار الرواد، عمان، 2014.

73. منال أحمد البارودي، رضوان محمود عبد الفتاح، **تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

74. موسى اللوزي، **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

75. هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان،2005.

76. هايل عبد المولى طشطوش، **مهارات تطوير الأداء والذات**، دار الكندي، عمان، 2008.

77. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

ب. الرسائل العلمية:

78. بوعبد الله صالح، **نماذج وطرق قياس جودة الخدمة " دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر "**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014/2013.

79.يحياوي خديجة، **دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية-دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر-**، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، (2017-2016).

ج. المقالات العلمية والمداخلات:

80. بورقبة قويدر، سماعيل عيسى، العيداني إلياس، **إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية**، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 06، العدد01، 2020/03/20.

81. بوزورين فيروز، **تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 9، العدد4، ديسمبر2018.

82. صلاح الدين الهيتي، **أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين – دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية -**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 20، العدد الثاني، 2004 .

83.صالح بوعبد الله، **قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد (10)، 2010، ص 90.

84. فريد كورتل، مداخلة بعنوان: **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية**، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر العولمة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

85. فيصل البواردي، **ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 01، 2020.

86. محمد نايف محمد الرفاعي و آخرون، **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية بمحافظة إربد**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 09، العدد01، 2013 .

87. يحضيه سملالي، **نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، العدد 12، جوان 2017.

88.هتهات المهدي وبن حكوم علي ومحمد بركة، **تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية دراسة استطلاعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد الثامن، الجزائر، (2017).

89.يوسف أحمد ودلهوم محمد الأمين، **تنمية الموارد البشرية كآلية في الرفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بالبريد الجزائر المركزي فرع الشلف-**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا، العدد الرابع، (2019).

ثانيا: باللغة الأجنبية:

a. OUVRAGES :

90. Albert Porter, **Operations Management**, Ventus Publishing ApS, 2009.

91. Alliouche Laradi Bahia, **Le Marketing Des Services-Les Connaissances De Base-**, office des publications universitaires, Alger, 2017.

92. Barrie G. Dale, **Managing Quality**, Fourth Edition, Blackwell Publishing, USA, 2003.

93. Derek Torrington & Laura Hall,**"Human Resource management"**, Prentice Hall Europe, Italy, 1998.

94. Douglas T, James Goodale, **Human Resource Management : Strategy, Design and Implementation**, Scott, Forman and company, USA, 1986.

95. Gary Dessler, **Human Resource Management** ,10 edition, Pearson Pearson College Div, New York, 2004.

96. John Bernardin H, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 4th ed, McGraw-Hill Irwin, London, 2007.

97. Lovelick christopher, Writz johen and all, **Marketing des services**, 7e édition, Pearson France, France, 2014.

98. Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston, **Operations Management**, Sixth edition, Pearson Education Limited, England, 2010.

99. Novarese M, **Individual Learning. In: Seel N.M. (eds) Encyclopedia of the Sciences of Learning**, Springer, Boston, 2012.

100. Patrick Gabriel and all, **Marketing des Services**, Dunod, Paris, 2014.

101. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 15th edition, Pearson Education,Usa, 2016.

102. Philip kotler,Gary Amrmsrong, **Principles of marketin**,17 edition , Pearson Education,Usa,2018.

103. Robert Johnston and Graham Clark, **Service Operations Management - Improving Service Delivery-**, second edition, Prentice Hall, England, 2005.

104. Senge, P.M, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday, New York, 2006.

105. Zeithaml Valarie, Mary Jo Bitner, **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm**, 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston, 2000.

b.Article scientifique:

106. Aydin, Bulent; Ceylan, Adnan, **A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership**, International Journal of Business and Management, 4(3), 2009.

107.Ali Ramezani Ghotbabadi and all, **Service Quality Measurements: A Review**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 2, February 2015

108. Balbastre, F, Oltra, V, Martinez, J. F., **Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework**, Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 1(3), 2003.

109. Berends Hans, Boersma Kees , Weggeman Mathieu , **"The Structuration of Organizational Learning"**, Human Relations, Vol 56, No 9, 2003.

110. Christian Grönroos, **A Service Quality Model and its Marketing Implications**, Eurnopean Journal of Manketing, vol 18, No 14, 1984.

111. Emel Kursunluoglu Yarimoglu, **A Review on Dimensions of Service Quality Models**, Journal of Marketing Management, Vol. 2, No. 2, June 2014, Published by American Research Institute for Policy Development.

112. Friedman, V, **The Individual as Agent of organizational Learning**, California Management Review, vol 44. No2 , 2002.

113. Gephart, Martha A., et al, **"Learning organizations come alive" Training & Development**, vol. 50, no. 12, Dec. 1996.

114.Cronin, J. J. and Taylor, S. A., **Measuring service quality: a reexamination and extension**. Journal of Marketing, 56 (3), 1992.

115. Joseph Cronin Jr, Brady and J, Michael K, **Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach**, The Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3 (Jul., 2001), pp. 34-49, Published by: American Marketing Association.

116. Moshe Barak, T. Maymon, G. Harel, **Teamwork in Modern Organizations: Implications for Technology Education**, International Journal of Technology and Design Education, 9(1), 1999.

117. Parasuraman. A, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**, Journal of Marketing, Vol. 49, September 1985.

118.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L, **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**, Journal of Retailing. 64 (1), 1988.

119. Nasser Habtoor1, Abdul Rahim and all, **Effet of HRM practices on service quality: job satisfaction as a mediator variable,** Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, Istanbul, Turkey, 23-25 May 2016.

120.A. J. Bambale and K. Goni, **Is Service Quality Going to Integrate Human Resource Management Practices (HRMPS) and Customer Satisfaction in Hotel Industry?**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 8, No. 3, Nigeri, June 2017.

c. Documents internes :

121. Algerie telecom, **Présentation de l'entreprise ALGERIE TELECOM**, document interne de l'OUT de djelfa et laghouat.

122. Algerie telecom, **ARGUMENTAIRE DE VENTE : Nouvelle Tatification Internet ADSL et FIBRE**, document interne de l'OUT de djelfa.

123. Algerie telecom, **Note d'information : organisation de la sous-direction commerciale au niveau de la direction opérationnelle**, document interne de DOT-laghouat-.

ثالثا: الانترنت:

124.أحمد السيد كردى، (2011/06/12)، **المنظمة المتعلمة**، https://kenanaonline.com، (2019/08/20).

125.أحمد السيد كردى، (2010/05/26)، **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي**: https://kenanaonline.com، (2021/04/13).

126.الأدوار الأربعة لإدارة الموارد البشرية (2017)، https://grhumaines.blogspot.com، (24/05/2022).

127. Difference-between-industrial-relations-and-human-resource-management (2017), https://ar.weblogographic.com, 02/04/2019,.

128. Employee Relationship Management, https://hbrarabic.com, 02/04/2019.

129. Organizational Learning (11/02/2019), https://www.valamis.com, 12/10/2019

130. Emplois dans les services (% du total des emplois) (2019), https://donnees.banquemondiale.org, 17/06/2020.

131. https://www.algerietelecom.dz.

132 .Algérie_Télécom, https://fr.wikipedia.org, (05/01/2021)

133. A propos d' ATM Mobilis, https://www.mobilis.dz, (13/01/2021

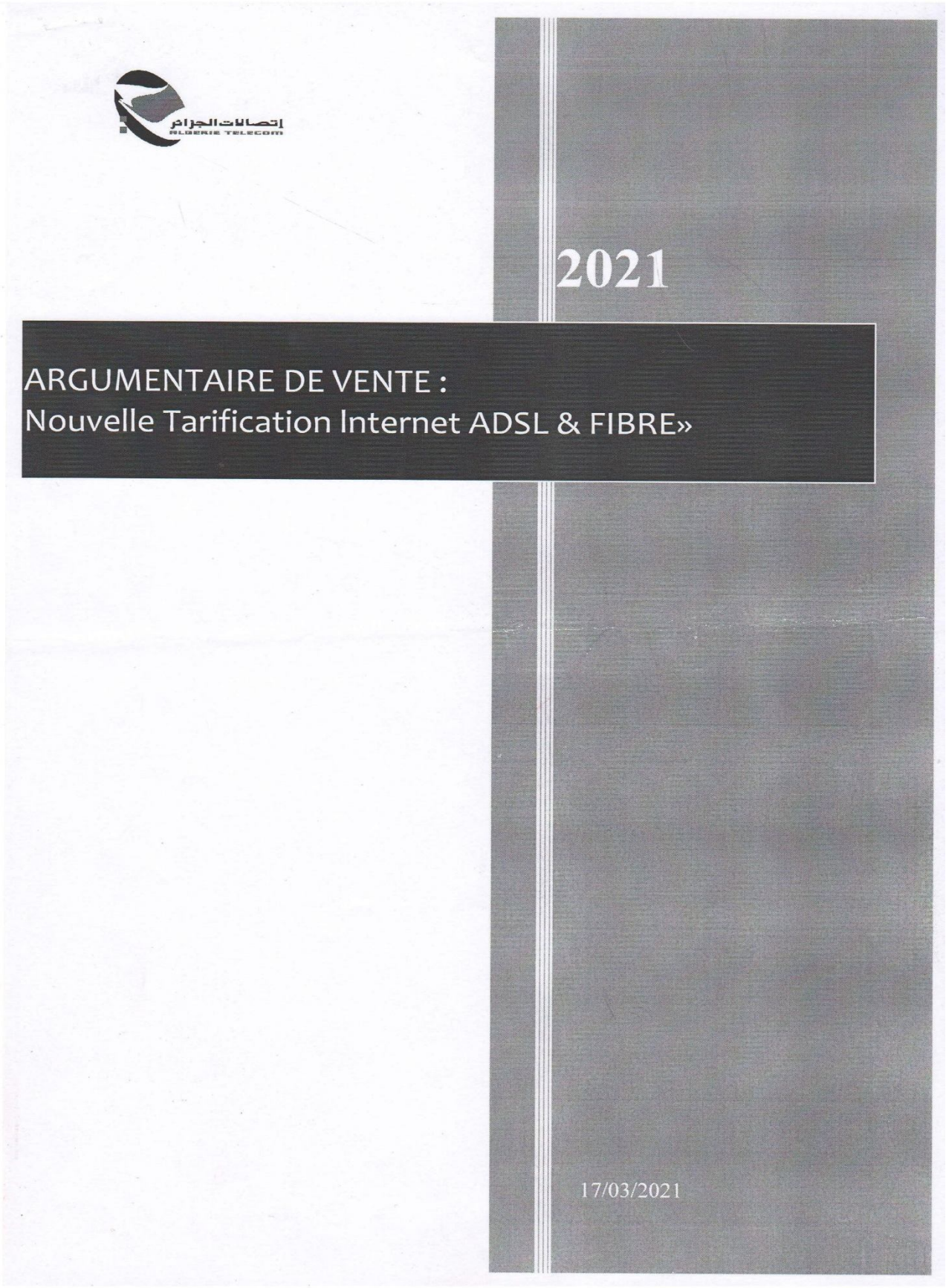
134. Mobilis, https://fr.wikipedia.org, (13/01/2021)

135. Directeur Général de « Algérie Télécom » : Nous proposons une gamme complète de services aux clients particuliers, professionnels, établissements publics et privés, (24/12/2020), http://www.apn.dz, (06/03/2021).

136.Djaweb, https://fr.wikipedia.org, (12/09/2020).

الملاحـق

الملحق رقم (01):



Quelques bonnes pratiques :

- ➔ Un accueil particulier sera réservé à cette catégorie de client ;
- ➔ Être simple, poli, souriant, parlé bien et doucement ;
- ➔ Mettre à l'aise le client et avec empathie positive ;
- ➔ Donnez l'importance à la première impression sur Algérie Télécom ;
- ➔ Poser plusieurs questions pour cibler les besoins du client ;
- ➔ Appliquer l'écoute active et la reformulation ;
- ➔ Être convaincu de l'efficacité de nos produits, les présenter avec les atouts majeurs ;
- ➔ Informer, cultiver et impliquer le client sur toute la gamme de services et produits ;

Cher Client/Monsieur/Madame,
Tout d'abord, nous vous remercions pour la confiance que vous accordez à nos produits, et nous sommes heureux de vous compter parmi nos clients,
Il faut que vous sachiez que nous ferons de notre mieux pour vous satisfaire et répondre à vos besoins et préoccupations et aussi pour vous accompagner au quotidien de votre activité ;
Bienvenu chez Algérie Télécom,
Que puis-je faire pour vous ? A votre service !

Permettez-moi de vous annoncer/informer qu'Algérie Télécom, prévoit de révolutionner sa gamme d'offre internet (ADSL&FIBRE) avec une nouvelle tarification plus adaptée.

1. **En quoi consiste la nouvelle tarification internet ?**
   Algérie Télécom dans sa stratégie de revoir ses offres internet, a procédé à une mise à jour de sa gamme d'offre internet avec le placement d'une nouvelle tarification adaptée, cette dernière permettra à nos clients d'accéder aux très hauts débits et profiter de vidéos en HD et 4K, ainsi qu'un téléchargement de contenus en un temps très réduit.

2. **Qu'elles sont les nouvelles offres internet ?**
   Les nouvelles gammes internet (ADSL et Fibre) avec les nouveaux tarifs, sont mentionnées dans le tableau ci-dessous :

AnciennesOffres	Anciens Tarifs	Nouvelles offres	Nouveaux Tarifs	Cible	Accès
2 Mbps	1 600 Da/Mois	**4 Mbps**	**1 600 Da/Mois**	Résidentiel	ADSL & FIBRE
8 Mbps	2 599 Da/Mois	**10 Mbps**	**2 599 Da/Mois**	Résidentiel	ADSL & FIBRE
20 Mbps	4 999 Da/Mois	**20 Mbps**	**3 999 Da/Mois**	Résidentiel	ADSL & FIBRE
100 Mbps	9 999 Da/Mois	**100 Mbps**	**7 999 Da/Mois**	Résidentiel	FIBRE

2

الملحق رقم (02):

EPE/SPA au capital social de 61 275 160 000 DA

Direction Générale
Pôle Commercial, Marketing & Innovation
Réf. : AT/DG/PCMI/04 /2017

Alger le 5 mars 2017.

À
l'attention de l'ensemble du personnel d'Algérie Télécom

Note d'informations n° 01/2017

Objet : organisation de la sous-direction commerciale au niveau de la direction opérationnelle.

Dans cette nouvelle organisation, les structures commerciales existantes au niveau de l'ex-DOT et au niveau de l'ex-DRT sont fusionnées au sein d'une unique structure : la sous-direction commerciale.

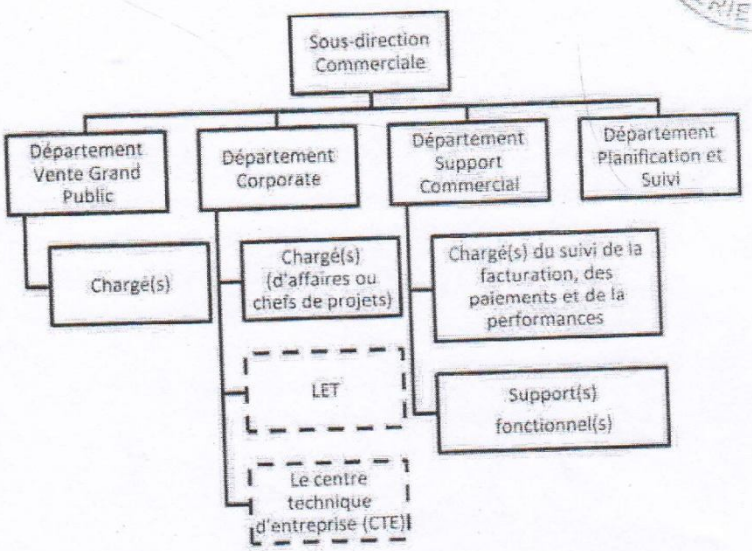
La sous-direction commerciale est la continuité du Pôle commercial, marketing et innovation au niveau local. Chaque sous-direction commerciale couvre un périmètre d'actions précis. Elle est responsable de l'exécution de la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle propose également un plan d'actions au niveau local qui lui permet d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Ce document décrit la nouvelle organisation de cette sous-direction ainsi que les modalités de passage de l'ancienne organisation vers la nouvelle.

1/12

DIRECTION GENERALE ALGERIE TELECOM

1. Organigramme de la sous-direction commerciale



2. Le Département Vente Grand Public

Ce département s'assure de la bonne prise en charge du client durant tout son parcours (avant-vente, vente et après-vente). Il assure trois tâches principales :

1. **Gestion du réseau commercial et de la relation client :** il s'agit de s'assurer de la satisfaction des clients par le biais de l'animation commerciale, le bon fonctionnement des structures commerciales (moyens humains et matériels) et le suivi du traitement des réclamations.
2. **Vente et prospection :** il s'agit établir la démarche nécessaire pour la promotion des ventes et la prospection de nouveaux clients dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans le plan d'actions annuel.
3. **Gestion des stocks :** il s'agit d'assurer l'approvisionnement en produits commerciaux des agences commerciales et d'anticiper les besoins.

L'affectation du personnel nécessaire à ce département est définie en fonction des critères détaillés dans le tableau suivant :

الملحق رقم (03):

	DEMANDE DE FORMATION	N° DRH/DF/D01
إتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM	N° Demande : Date :	Lié à : procédure demande de formation
		Date de création : / Date de révision :
		Page : 1 sur 1

Rappel : pour que la formation soit efficace, elle doit répondre à des besoins clairement identifiés par le responsable.

Auteur de la demande Matricule : Nom et prénom :

Type de demandeur : Salarié ☐ Responsable formation ☐ Responsable opérationnel ☐

Intitulé du stage ou du cursus :

Population visée : **Unité d'organisation :**

Contraintes *(facultative. Elle contient les exigences particulières pour le choix des sessions en matière de date, de lieu et de répartition des journées de formation.)* Date au plus tôt : Date au plus tard :

Jours de formation : Dimanche ☐ Lundi ☐ Mardi ☐ Mercredi ☐ Jeudi ☐ Multi période ☐

Axe de formation visé : Qualification ☐ Management ☐ Transversal ☐ Prévention risques ☐

Objectif de la demande visé : *(traduction en termes d'objectifs)*
Être capable de

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Niveau des candidats : Débutant ☐ Intermédiaire ☐ Avancé ☐

Matricule	Nom Prénom	Fonction occupée	Service

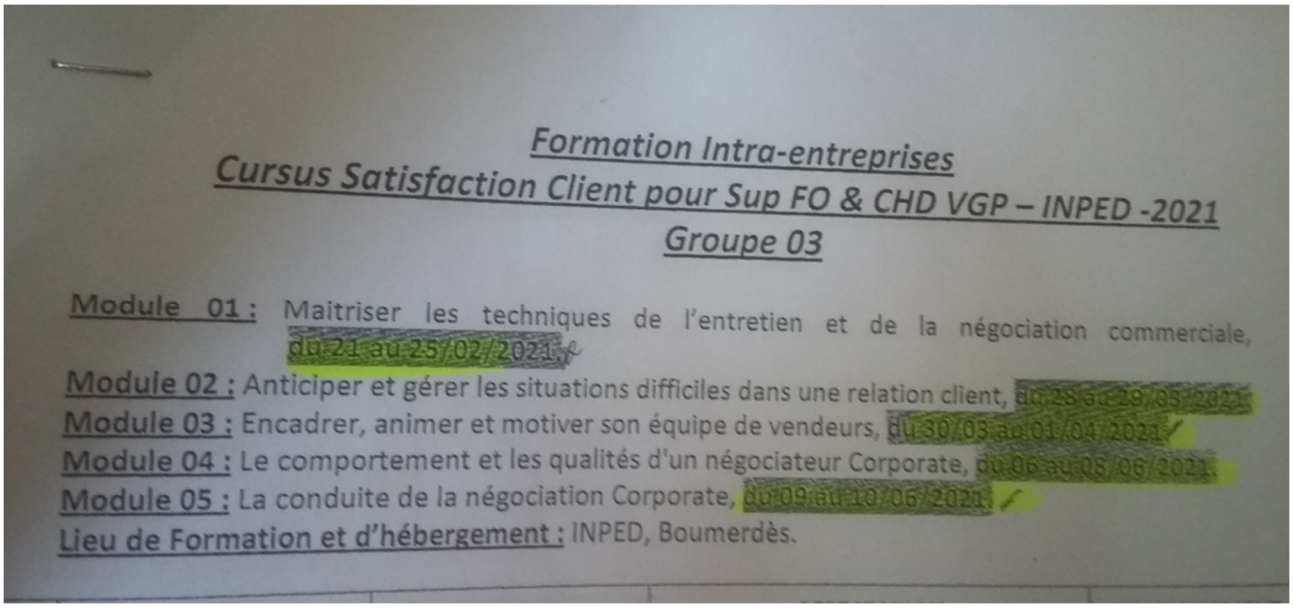
Le signataire autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour le travail actuel ou celui qui lui sera prochainement confié.

Signature du responsable de la Structure

Partie réservée au service formation :
Demande reçue le :
Observation :

Approbation du Directeur Opérationnel

نموذج عن دورة تكوينية بعنوان: رضا الزبون



Formation Intra-entreprises

Cursus Satisfaction Client pour Sup FO & CHD VGP – INPED -2021

Groupe 03

Module 01 : Maitriser les techniques de l'entretien et de la négociation commerciale, du 21 au 25/02/2021.

Module 02 : Anticiper et gérer les situations difficiles dans une relation client, du 28 au 29/05/2021.

Module 03 : Encadrer, animer et motiver son équipe de vendeurs, du 30/03 au 01/04/2021.

Module 04 : Le comportement et les qualités d'un négociateur Corporate, du 06 au 08/06/2021.

Module 05 : La conduite de la négociation Corporate, du 09 au 10/06/2021.

Lieu de Formation et d'hébergement : INPED, Boumerdès.

الملحق رقم (04):

DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

DG / DRT / DOT

Centre / Agence / Unité organisationnelle :

Formulaire d'Evaluation de la Performance individuelle

Date de recrutement:	Date de l'évaluation :
Nom du Salarié : Matricule : Emploi occupé :	Période couverte par l'évaluation : Du Au Nombre de jours d'absence 0

1. REALISATION DES OBJECTIFS

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
1.1- Réalisation au cours de la période concernée par rapport à l'objectif	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
TOTAL 1					sur 60 points

2. PRESTATION DE TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
2.1- Planification, organisation du travail et Respect des échéances	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
2.2- Participation / Implication	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
2.3- Disponibilité	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
TOTAL 2					sur 25 points

3. ATTITUDE ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
3.1- Respect des procédures et des orientations de la hiérarchie	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
3.2- Aptitude à communiquer Coopération et travail d'équipe	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
3.3- Assiduité *	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
3.4- Intégrité professionnelle **	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---	○ ---
TOTAL 3					sur 15 points

* ***Assiduité*** *: Présence régulière au poste de travail, Elément non perturbateur*

** ***Intégrité professionnelle*** *: Loyauté, en conformité avec les principes de l'éthique, respect des règles établies.*

TOTAL GENERAL sur 100 points

© Algérie Télécom / DRHF

1

الملحق رقم (05):

قائمة محكمي الاستبيان:

اسم المحكم	التخصص	المؤسسة
أ.د قرش عبد القادر	علوم تجارية	**جامعة عمار ثليجي الأغواط**
د. قصري محمد عادل	علوم تجارية	**جامعة زيان عاشور الجلفة**
د. عزالدين علي	علوم تجارية	**جامعة زيان عاشور الجلفة**
د.يونسي مصطفى	علوم تجارية	**جامعة زيان عاشور الجلفة**

الملحق رقم (06):

1.الاستبيان الموجه للموظفين

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-قسم علوم التسيير-تخصص تسيير

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان **" دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية"**، وهذا الاستبيان مقدم للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، حيث يشتمل على أربعة أبعاد وهي: (التدريب – تطوير المسار الوظيفي – التعلم التنظيمي)

ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، نرجو التكرم بالإجابة على كل سؤال بأمانة وموضوعية، لما لإجابتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم التسيير.

علما بأن إجابتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا.

القسم الأول: المعلومات الوظيفية:

يرجى وضع علامة (X) على الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 20 إلى 30سنة ☐ من 31 إلى40سنة ☐ من 41 على 50سنة ☐ فوق 50 سنة ☐

المستوى العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ بعد التدرج ☐

الوظيفة: عامل تنفيذ (Agent d'exécution) ☐ عون تحكم (Agent de maitrise) ☐ إطار(Cadre) ☐

الأقدمية في الوظيفة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

- **القسم الثاني: عبارات الاستبيان:**

العبارات الخاصة بمحور التدريب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجانب المعرفي					
1.ترفر لي البرامج التدريبية المعرفة الكافية بمجال تخصص عملي.					
2.تحرص الإدارة على إعلام موظفيها بقوانين ولوائح المؤسسة.					
3.تتناول البرامج التدريبية طرق وأساليب تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة فيما يخص خدمة الزبون.					
4.توفر البرامج التدريبية معلومات ومعارف قابلة للتطبيق العملي.					
5.تهتم الإدارة بمعرفة مقترحات موظفيها حول العمل.					
6. تحرص البرامج التدريبية على التأكيد على أهمية الجودة في خدمة الزبون.					
الجانب الأدائي					
7.يساعدني التدريب على اكتساب المهارات اللازمة لأداء عملي.					
8. يتم متابعة وتقييم أدائي بعد عملية التدريب.					
9. أهتم بتنظيم عملي وانجازه في الوقت المحدد له.					
10. أرى أن مهاراتي في العمل قد تطورت من دورة تدريبية لأخرى.					
11. أحافظ على أجهزة وأدوات العمل.					
12. تحقق البرامج التدريبية القدرة على تقديم خدمات ذات جودة.					

الجانب السلوكي					
13.احرص على احترام الزبائن ومعاملتهم معاملة حسنة.					
14. اتجاوب وأتعاون مع زملائي في أمور العمل.					
15.احترم نظام ومواعيد العمل.					
16.اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.					
17. أحرص على أداء المهام المطلوبة مني بإتقان.					
18. استشير رئيسي في العمل في بعض المهام المهنية المعقدة.					
العبارات الخاصة بمحور المسار الوظيفي					
تخطيط المسار الوظيفي					
19.أمتلك رؤية واضحة فيما يتعلق بمساري المهني.					
20.أحرص دائما على تقييم ذاتي من حيث المهارات والقدرات التي امتلكها.					
21.أعمل على التطوير من قدراتي ومهاراتي بهدف تنمية مساري المهني.					
22.يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري المهني ، بين تخطيط المؤسسة.					
23.تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية تساعد على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتنمية مسارك المهني.					
24.تقوم الإدارة بتنظيم ورشات عمل وتقديم الارشادات في مجال تخطيط المسار المهني.					
إدارة المسار الوظيفي					
25.تتلائم سياسة التوظيف مع الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة.					

26.تتبع الإدارة نظام واضح ومنظم للترقية والنقل في المؤسسة.					
27.يتم وصف الوظائف المتدرجة والمتتالية في الاتجاه الوظيفي و المهاراتو الخبرات اللازمة لشغلها.					
28.يتم الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة مع توضيح المواصفات والشروط اللازمة لشغلها.					
29.تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه.					
30.يعتمد التقدم المهني للأفراد في المؤسسة على نتائج تقييم الأداء.					
العبارات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي					
التعلم الفردي					
31. أناقش مع زملائي مشاكل العمل وحلولها قصد التعلم وتبادل المعلومات.					
32. أشارك خبراتي ومعارفي في العمل مع زملائي.					
33. تحرص الإدارة على تقييم أداء موظفيها بشكل دوري.					
34. تحرص الإدارة على توجيه وارشاد الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم وكفاءاتهم.					
35. يتم مكافأة العاملين على إبداعهم وأدائهم المتميز.					
التعلم الجماعي					
36. يساعد الموظفون بعضهم في حل مشاكل العمل.					
37. يوفر لي العمل الجماعي معرفة شاملة عن العمل والمجالات المتعلقة به.					
38. يساعدني العمل الجماعي في تعلم مهارات جديدة.					

39. يساعدني العمل الجماعي على خدمة الزبون بجودة أفضل.					
40. يوفر لي العمل الجماعي سرعة الاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل.					
41. تشجع المؤسسة العمل التعاوني والجماعي.					
التعلم المنظمي					
42. تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات حديثة لنقل وتبادل المعارف والمعلومات بين مختلف إداراتها.					
43. يشجع المناخ التنظيمي للمؤسسة على التعلم.					
44. تؤخذ شكاوى زبائن كأساس لإعادة النظر في أساليب العمل.					
45. تدعم الإدارة موظفيها من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وخططها.					
46. يتم تعديل الهيكل التنظيمي وتبني أساليب إدارية جديدة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.					

الملحق رقم (07):

2.الاستبيان الموجه للزبائن

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير- تخصص تسيير

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان **" دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية"**، وهذا الاستبيان مقدم للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك، حيث يشتمل على ثلاث أبعاد وهي: (جودة التفاعل – جودة بيئة الخدمة – جودة النتيجة)

ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، نرجو التكرم بالإجابة على كل سؤال بأمانة وموضوعية، لما لإجابتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم التسيير.

علما بأن إجابتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا.

القسم الأول: المعلومات الوظيفية:

يرجى وضع علامة (X) على الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 20 إلى 30سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 على 50 سنة ☐ فوق50سنة ☐

المستوى العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ بعد التدرج ☐

مدة الاشتراك في خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

أقل من سنة ☐ من سنة على 3 سنوات ☐ من 4 إلى 6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات ☐

القسم الثاني: عبارات الاستبيان:

العبارات الخاصة بمحور جودة الخدمة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
جودة التفاعل					
الموقف					
1. يتسم موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر بالود واللباقة في التعامل مع الزبون.					
2. يوضح موقف الموظفين استعدادهم لمساعدة الزبائن.					
3. أرى أن موظفي اتصالات الجزائر يفهمون احتياجات الزبون.					
السلوك					
4.يتخذ موظفو اتصالات الجزائر الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات الزبون.					
5. يستجيب موظفو اتصالات الجزائر بسرعة لاحتياجات الزبون.					
6. يشير سلوك موظفي اتصالات الجزائر لي إلى أنهم يفهمون احتياجات الزبون.					
الخبرة					
7. يتميز موظفي اتصالات الجزائر بالمعرفة الكافية فيما يتعلق بوظائفهم.					
8. يجيب موظفو اتصالات الجزائر على أسئلتي بسرعة.					
9. يدرك الموظفون أن الزبون يعتمد على معرفتهم لتلبية احتياجاته.					
جودة بيئة الخدمة					

الظروف المحيطة					
10. أرى أن الجو العام للمؤسسة (الترتيب، التهوئة، الضوء..) جيد ويساعد على تقديم الخدمة.					
11. يتوافق الجو العام للمؤسسة مع ما أرغب فيه.					
12. تدرك مؤسسة اتصالات الجزائر أن جوها العام مهم بالنسبة للزبون.					
التصميم					
13.يعكس المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمؤسسة نوعية الخدمات المقدمة.					
14. يساعد التصميم الداخلي للمؤسسة على سهولة التواصل مع مقدمي الخدمات.					
15.تدرك المؤسسة أهمية التصميم الداخلي بالنسبة للزبون.					
العوامل الإجتماعية					
16. يترك لي دائما الزبائن الآخرين انطباعا جيدا عن خدمات المؤسسة.					
17. يؤثر تواجد الزبائن لآخرين على قدرة المؤسسة على تقديم خدمة جيدة لي.					
18. تدرك المؤسسة أن المستفيدين الآخرين يؤثرون على تصوري للخدمة.					
جودة النتيجة					
وقت الانتظار					
19. يمكنني التنبؤ بوقت الانتظار في المؤسسة.					
20. تحاول المؤسسة الحفاظ على وقت الانتظار في الحد الأدنى.					
21. يدرك مقدم الخدمة أن وقت الانتظار مهم بالنسبة لي.					

الملموسية					
22. أنا مسرور بالاستمرار مع مؤسسة اتصالات الجزائر.					
23. أتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها تعرض الخدمات التي أريدها.					
24. تعرف مؤسسة اتصالات الجزائر نوع العملاء الذين تبحث عنهم.					
التكافؤ					
25. عندما أغادر مؤسسة اتصالات الجزائر، أشعر عادة أن لدي تجربة جيدة.					
26. أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحاول أن تمنحني تجربة جيدة.					
27. أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعرف نوع التجربة التي يريدها عملاؤها.					

الملحق رقم (08)

1.التكرارات والنسب لعينة الموظفين:

sex

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	82	68,3	68,3	68,3
	femme	38	31,7	31,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	14	11,7	11,7	11,7
	31-40	58	48,3	48,3	60,0
	41-50	38	31,7	31,7	91,7
	plus de 50	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

NiveauScolaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen	6	5,0	5,0	5,0
	licée	26	21,7	21,7	26,7
	universitaire	82	68,3	68,3	95,0
	poste-gradution	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

GradeProfessionnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agent d'exécution	38	31,7	31,7	31,7
	Agent de maitrise	32	26,7	26,7	58,3
	Cadre	50	41,7	41,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	12	10,0	10,0	10,0
	5 -10 ans	50	41,7	41,7	51,7
	10 ans ou plus	58	48,3	48,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

2.التكرارات والنسب لعينة الزبائن:

sex

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	76	63,3	63,3	63,3
	femme	44	36,6	36,6	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	12	10,0	10,0	10,0
	31-40	73	60,8	60,8	60,8
	41-50	27	22,5	22,5	29,2
	plus de 50	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

NiveauScolaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen	11	9,2	9,2	9,2
	licée	32	26,7	26,7	26,7
	universitaire	67	55,8	55,8	64,1
	poste-gradution	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Période d'abonnement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 01	16	13,3	13,3	13,3
	01-03	28	23,3	23,3	52,5
	03-06	63	52,5	52,5	34,2
	plus de 06	13	10,9	10,9	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الملحق رقم (09)

1.معامل الفاكروميخ لبعد التدريب:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	18

2.معامل الفاكروميخ لبعد تطوير المسار الوظيفي:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	12

3.معامل الفاكروميخ لبعد التعلم التنظيمي:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	16

4.معامل الفاكروميخ لمحور تنمية الموارد البشرية:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
Q21 Q22 Q23 Q24
    Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44
Q45 Q46
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	46

5.معامل الفاكروميخ لبعد جودة التفاعل:

```
GET
  FILE='D:\HRM\spss-m\Service-quality- - Copie (3).sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	9

6.معامل الفاكروميخ لبعد جودة بيئة الخدمة:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 S17 S18
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	9

7.معامل الفاكروميخ لبعد جودة النتجة:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	9

8.معامل الفاكروميخ لمحور جودة الخدمة:

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 S17 S18 S19 S20
S21 S22 S23 S24
    S25 S26 S27
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	27

الملحق رقم (10)

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Formation	,223	120	,200	,812	120	,000
Carrière	,953	120	,583	,887	120	,000
Apprentissage	,872	120	,275	,897	120	,000
Developement	,942	120	,537	,836	120	,000
ServiceQuality	,875	120	,100	,875	120	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (11)

1.التكرارات والنسب لفقرات محور تنمية الموارد البشرية:

Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	4	3,3	3,3	16,7
	indifférent	8	6,7	6,7	23,3
	d'accord	50	41,7	41,7	65,0
	Tout à fait d'accord	42	35,0	35,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	8	6,7	6,7	20,0
	indifférent	12	10,0	10,0	30,0
	d'accord	50	41,7	41,7	71,7
	Tout à fait d'accord	34	28,3	28,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	10	8,3	8,3	20,0
	indifférent	10	8,3	8,3	28,3
	d'accord	54	45,0	45,0	73,3
	Tout à fait d'accord	32	26,7	26,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	10	8,3	8,3	21,7
	indifférent	14	11,7	11,7	33,3
	d'accord	70	58,3	58,3	91,7
	Tout à fait d'accord	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	20	16,7	16,7	28,3
	indifférent	28	23,3	23,3	51,7
	d'accord	50	41,7	41,7	93,3
	Tout à fait d'accord	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	10	8,3	8,3	20,0
	indifférent	10	8,3	8,3	28,3
	d'accord	74	61,7	61,7	90,0
	Tout à fait d'accord	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	21,7
	indifférent	8	6,7	6,7	28,3
	d'accord	66	55,0	55,0	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	24	20,0	20,0	26,7
	indifférent	26	21,7	21,7	48,3
	d'accord	36	30,0	30,0	78,3
	Tout à fait d'accord	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	10,0	10,0	10,0
	Pas d'accord	10	8,3	8,3	18,3
	indifférent	10	8,3	8,3	26,7
	d'accord	50	41,7	41,7	68,3
	Tout à fait d'accord	38	31,7	31,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	18	15,0	15,0	15,0
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	30,0
	indifférent	2	1,7	1,7	31,7
	d'accord	62	51,7	51,7	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	22	18,3	18,3	25,0
	indifférent	8	6,7	6,7	31,7
	d'accord	56	46,7	46,7	78,3
	Tout à fait d'accord	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	20	16,7	16,7	21,7
	indifférent	10	8,3	8,3	30,0
	d'accord	58	48,3	48,3	78,3
	Tout à fait d'accord	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	1,7
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	16,7
	indifférent	42	35,0	35,0	51,7
	d'accord	48	40,0	40,0	91,7
	Tout à fait d'accord	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	24	20,0	20,0	25,0
	indifférent	26	21,7	21,7	46,7
	d'accord	52	43,3	43,3	90,0
	Tout à fait d'accord	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	20,0
	indifférent	24	20,0	20,0	40,0
	d'accord	46	38,3	38,3	78,3
	Tout à fait d'accord	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	20,0
	indifférent	36	30,0	30,0	50,0
	d'accord	58	48,3	48,3	98,3
	Tout à fait d'accord	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	20,0
	indifférent	38	31,7	31,7	51,7
	d'accord	58	48,3	48,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	8	6,7	6,7	13,3
	indifférent	38	31,7	31,7	45,0
	d'accord	66	55,0	55,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	21,7
	indifférent	26	21,7	21,7	43,3
	d'accord	48	40,0	40,0	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	10	8,3	8,3	15,0
	indifférent	20	16,7	16,7	31,7
	d'accord	78	65,0	65,0	96,7
	Tout à fait d'accord	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	10	8,3	8,3	8,3
	Pas d'accord	8	6,7	6,7	15,0
	indifférent	18	15,0	15,0	30,0
	d'accord	68	56,7	56,7	86,7
	Tout à fait d'accord	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	26,7
	indifférent	36	30,0	30,0	56,7
	d'accord	36	30,0	30,0	86,7
	Tout à fait d'accord	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	12	10,0	10,0	16,7
	indifférent	36	30,7	30,7	46,7
	d'accord	54	45,0	45,0	91,7
	Tout à fait d'accord	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	10,0	10,0	10,0
	Pas d'accord	30	25,0	25,0	35,0
	indifférent	14	11,7	11,7	46,7
	d'accord	50	41,7	41,7	88,4
	Tout à fait d'accord	14	11,7	11,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	10,0	10,0	10,0
	Pas d'accord	22	18,3	18,3	28,3
	indifférent	28	23,3	23,3	51,7
	d'accord	46	38,3	38,3	90,0
	Tout à fait d'accord	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	20	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	12	10,0	10,0	26,7
	indifférent	20	16,7	16,7	43,3
	d'accord	52	43,3	43,3	86,7
	Tout à fait d'accord	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	20	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	6	5,0	5,0	21,7
	indifférent	26	21,7	21,7	43,3
	d'accord	48	40,0	40,0	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	18	15,0	15,0	15,0
	Pas d'accord	12	10,0	10,0	25,0
	indifférent	10	8,3	8,3	33,3
	d'accord	60	50,0	50,0	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	22	18,3	18,3	18,3
	Pas d'accord	16	13,3	13,3	31,7
	indifférent	38	31,7	31,7	63,3
	d'accord	34	28,3	28,3	91,7
	Tout à fait d'accord	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	20	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	20	16,7	16,7	33,3
	indifférent	34	28,3	28,3	61,7
	d'accord	42	35,0	35,0	96,7
	Tout à fait d'accord	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	10,0	10,0	10,0
	Pas d'accord	16	13,3	13,3	23,3
	indifférent	32	26,7	26,7	50,0
	d'accord	60	50,0	50,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	20	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	30	25,0	25,0	41,7
	indifférent	38	31,7	31,7	73,3
	d'accord	32	26,7	26,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	28	23,3	23,3	23,3
	Pas d'accord	44	36,7	36,7	60,0
	indifférent	32	26,7	26,7	86,7
	d'accord	14	11,7	11,7	98,3
	Tout à fait d'accord	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q35

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	26	21,7	21,7	21,7
	Pas d'accord	30	25,0	25,0	46,7
	indifférent	38	31,7	31,7	78,3
	d'accord	24	20,0	20,0	98,3
	Tout à fait d'accord	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q36

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	20	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	22	18,3	18,3	35,0
	indifférent	18	15,0	15,0	50,0
	d'accord	58	48,3	48,3	98,3
	Tout à fait d'accord	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q37

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	40	33,3	33,3	38,3
	indifférent	6	5,0	5,0	43,3
	d'accord	66	55,0	55,0	98,3
	Tout à fait d'accord	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q38

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	3,3	3,3	3,3
	Pas d'accord	32	26,7	26,7	30,0
	indifférent	24	20,0	20,0	50,0
	d'accord	52	43,3	43,3	93,3
	Tout à fait d'accord	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q39

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	10,0	10,2	10,2
	Pas d'accord	26	21,7	22,0	32,2
	indifférent	34	28,3	28,8	61,0
	d'accord	46	38,3	39,0	100,0
Total		120	100,0	100,0	

Q40

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	22	18,3	18,3	31,7
	indifférent	24	20,0	20,0	51,7
	d'accord	50	41,7	41,7	93,3
	Tout à fait d'accord	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	28	23,3	23,3	36,7
	indifférent	18	15,0	15,0	51,7
	d'accord	56	46,7	46,7	98,3
	Tout à fait d'accord	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	20	16,7	16,7	28,3
	indifférent	22	18,3	18,3	46,7
	d'accord	58	48,3	48,3	95,0
	Tout à fait d'accord	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	36	30,0	30,0	41,7
	indifférent	18	15,0	15,0	56,7
	d'accord	52	43,3	43,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	20	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	31,7
	indifférent	32	26,7	26,7	58,3
	d'accord	50	41,7	41,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q46

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	32	26,7	26,7	26,7
	Pas d'accord	30	25,0	25,0	51,7
	indifférent	6	5,0	5,0	56,7
	d'accord	52	43,3	43,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Q45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	32	26,7	26,7	40,0
	indifférent	32	26,7	26,7	66,7
	d'accord	40	33,3	33,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

2.التكرارات والنسب لفقرات محور جودة الخدمة:

S1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	8	6,7	6,7	20,0
	indifférent	10	8,3	8,3	28,3
	d'accord	52	43,3	43,3	71,7
	Tout à fait d'accord	34	28,3	28,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	10	8,3	8,3	21,7
	indifférent	26	21,7	21,7	43,3
	d'accord	48	40,0	40,0	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	18	15,0	15,0	15,0
	Pas d'accord	14	11,7	11,7	26,7
	indifférent	8	6,7	6,7	33,3
	d'accord	60	50,0	50,0	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	16	6,7	6,7	13,3
	indifférent	38	31,7	31,7	45,0
	d'accord	66	55,0	55,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	10,0	10,0	10,0
	Pas d'accord	16	13,3	13,3	23,3
	indifférent	34	28,3	28,3	51,7
	d'accord	38	48,3	48,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	12	10,0	10,0	16,7
	indifférent	36	30,0	30,0	46,7
	d'accord	54	45,0	45,0	91,7
	Tout à fait d'accord	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	21,7
	indifférent	26	21,7	21,7	43,3
	d'accord	48	40,0	40,0	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	3,3	3,3	3,3
	Pas d'accord	30	25,0	25,0	28,3
	indifférent	28	23,3	23,3	51,7
	d'accord	50	41,7	41,7	93,3
	Tout à fait d'accord	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	20,0
	indifférent	38	31,7	31,7	51,7
	d'accord	56	46,7	46,7	98,3
	Tout à fait d'accord	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	6	5,0	5,0	5,0
	Pas d'accord	14	11,7	11,7	16,7
	indifférent	8	6,7	6,7	23,3
	d'accord	54	45,0	45,0	68,3
	Tout à fait d'accord	38	31,7	31,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	1,7
	Pas d'accord	22	18,3	18,3	20,0
	indifférent	12	10,0	10,0	30,0
	d'accord	58	48,3	48,3	78,3
	Tout à fait d'accord	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	22	18,3	18,3	25,0
	indifférent	10	8,3	8,3	33,3
	d'accord	62	51,7	51,7	85,0
	Tout à fait d'accord	18	15,0	15,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	1,7	1,7	1,7
	Pas d'accord	24	20,0	20,0	21,7
	indifférent	28	23,3	23,3	45,0
	d'accord	50	41,7	41,7	86,7
	Tout à fait d'accord	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	24	20,0	20,0	26,7
	indifférent	26	21,7	21,7	48,3
	d'accord	38	31,7	31,7	80,0
	Tout à fait d'accord	24	20,0	20,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	14	11,7	11,7	25,0
	indifférent	12	10,0	10,0	35,0
	d'accord	60	50,0	50,0	85,0
	Tout à fait d'accord	18	15,0	15,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	14	11,7	11,7	18,3
	indifférent	34	28,3	28,3	46,7
	d'accord	56	46,7	46,7	93,3
	Tout à fait d'accord	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	21,7
	indifférent	24	20,0	20,0	41,7
	d'accord	50	41,7	41,7	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	15	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	34	28,3	28,3	41,7
	indifférent	32	26,7	26,7	68,3
	d'accord	38	31,7	31,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	30	25,0	25,0	25,0
	Pas d'accord	38	31,7	31,7	56,7
	indifférent	6	5,0	5,0	61,7
	d'accord	46	38,3	38,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	20	16,7	16,7	16,7
	Pas d'accord	20	16,7	16,7	33,3
	indifférent	40	33,3	33,3	66,7
	d'accord	40	33,3	33,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	44	36,7	36,7	48,3
	indifférent	22	18,3	18,3	66,7
	d'accord	40	33,3	33,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	10	8,3	8,3	8,3
	Pas d'accord	12	10,0	10,0	18,3
	indifférent	36	30,0	30,0	48,3
	d'accord	56	46,7	46,7	95,0
	Tout à fait d'accord	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	11,7	11,7	11,7
	Pas d'accord	10	8,3	8,3	20,0
	indifférent	12	10,0	10,0	30,0
	d'accord	54	45,0	45,0	75,0
	Tout à fait d'accord	30	25,0	25,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,7	6,7	6,7
	Pas d'accord	14	11,7	11,7	18,3
	indifférent	38	31,7	31,7	50,0
	d'accord	46	38,3	38,3	88,3
	Tout à fait d'accord	14	11,7	11,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	10,0	10,0	10,0
	Pas d'accord	18	15,0	15,0	25,0
	indifférent	30	25,0	25,0	50,0
	d'accord	40	33,3	33,3	83,3
	Tout à fait d'accord	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	34	28,3	28,3	41,7
	indifférent	22	18,3	18,3	60,0
	d'accord	48	40,0	40,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

S27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	16	13,3	13,3	13,3
	Pas d'accord	30	25,0	25,0	38,3
	indifférent	42	35,0	35,0	73,3
	d'accord	32	26,7	26,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الملحق رقم (12)

1.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تنمية الموارد البشرية:

1.1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب:

Rapport

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Moyenne	3,82	3,65	3,67	3,40	3,15	3,50
N	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,321	1,325	1,284	1,182	1,147	1,157

Rapport

	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Moyenne	3,60	3,40	3,77	3,40	3,58	3,65
N	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,138	1,224	1,267	1,343	1,211	1,147

Rapport

	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Moyenne	3,38	3,33	3,57	3,27	3,23	3,35
N	120	120	120	120	120	120
Ecart type	,904	1,068	1,140	,918	,890	,880

2.1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطوير المسار الوظيفي:

Rapport

	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Moyenne	3,45	3,50	3,60	3,18	3,38	3,20
N	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,141	,948	1,077	1,200	1,010	1,232

Rapport

	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
Moyenne	3,20	3,27	3,35	3,43	2,95	2,92
N	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,162	1,300	1,300	1,307	1,227	1,154

3.1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم التنظيمي:

Rapport

	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
Moyenne	3,17	3,07	2,68	2,32	2,55
N	120	120	120	120	120
Ecart type	1,011	1,163	1,049	1,017	1,096

Rapport

	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41
Moyenne	3,00	3,15	3,23	2,97	3,10	3,00
N	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,193	1,071	1,031	1,017	1,189	1,150

Rapport

	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46
Moyenne	3,18	2,90	2,93	2,80	2,65
N	120	120	120	120	120
Ecart type	1,142	1,100	1,118	1,054	1,287

4.1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية:

Rapport

	Formation	Carrière	Apprentissage	Developement
Moyenne	3,4843	3,2861	2,9183	3,2361
N	120	120	120	120
Ecart type	,93881	,96360	,92660	,87056

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الخدمة:

1.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة التفاعل:

Rapport

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Moyenne	3,67	3,38	3,42	3,35	3,15	3,38	3,45	3,23	3,25
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,323	1,250	1,319	,880	1,005	1,010	1,141	1,015	,914

2.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة بيئة الخدمة:

Rapport

	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18
Moyenne	3,87	3,70	3,50	3,45	3,3833	3,4167	3,3500	3,4667	2,7667
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,142	1,062	1,157	1,016	1,20861	1,26614	1,00549	1,14191	1,04746

3.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة النتيجة:

Rapport

	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27
Moyenne	2,5667	2,8333	2,7333	3,3000	3,6333	3,3667	3,3167	2,8500	2,7500
N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Ecart type	1,24010	1,07619	1,05552	1,01347	1,27514	1,05713	1,21421	1,10200	1,00212

4.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الخدمة:

Rapport

	interaction	environnement	résultat	ServiceQuality
Moyenne	3,3648	3,4185	3,0389	3,2790
N	120	120	120	120
Ecart type	,85703	,85637	,70920	,76418

الملحق رقم (13)

1.اختبار T.Test لعينتين مستقلتين:

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatéral)
		F	Sig.			
ServiceQuality	Hypothèse de variances égales	,296	,588	,062	120	,967
	Hypothèse de variances inégales			,044	39,437	,965

2.اختبار ANOVA بالنسبة (السن، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك):

ANOVA

ServiceQuality

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,567	8	,189	,312	,816
Intragroupes	33,887	112	,605		
Total	34,454	120			

ANOVA

ServiceQuality

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,554	8	,185	,305	,821
Intragroupes	33,900	112	,605		
Total	34,454	120			

ANOVA

ServiceQuality

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,692	8	,346	,585	,561
Intragroupes	33,762	112	,592		
Total	34,454	120			