



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر مهني

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

بعنوان:

تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية

دراسة حالة مركز الضرائب ببرج بوعريريج

من إعداد الطالبتين:

- رحال إيمنان

- مروش حسينة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

محاضر. أ

العربي عيسات

مشرفا

محاضر. أ

عاشور مقلاتي

مناقشا

بروفيسور

مهديد فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

إن الشكر والثناء للواحد الأحد، الفرد الصمد، الذي لا تتضب نعمته، ولا يُحصى فضله، والذي منّ علينا بالقوة والعون والسداد لإنجاز هذا العمل المتواضع، نسأله عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن يبارك فيه وأن ينفع به،

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل عاشور مقلاتي، مشرفنا الكريم، الذي لم يدخر جهداً أو وقتاً، فكان خير عون ومرشد لنا بما قدمه من توجيهات سديدة ونصائح قيمة ومعلومات ثرية خلال جميع مراحل إعداد هذه المذكرة، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

ويتجدد شكرنا وتقديرنا العميق لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقراءة هذا العمل ومناقشته، ولجميع أساتذتنا الأجلاء الذين نهلنا من علمهم ومعرفتهم، فلهم منا كل الاحترام والتبجيل على ما بذلوه من مجهودات جبارة في سبيل تعليمنا وإيصالنا إلى ما نحن عليه اليوم.

وختاماً، نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير إلى موظفي إدارة مركز الضرائب ببرج بوعريريج، الذين أبدوا تعاوناً كبيراً ولم يبخلوا بأي معلومة أو توضيح ساهم بشكل فعال في إثراء هذه المذكرة وإنجاحها.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، على ما أنعم به عليّ من علم وفضل، وما يسرّ لي من سبل إتمام هذا العمل.

إلى من كان دعاؤهما لي نوراً يضيء دربي، وصبرهما سنداً يقوي عزمي، إلى من كرّسا حياتهما لراحتي وسعادتي، والديّ العزيزين، أصحاب الفضل الأول والأخير في كل ما حقّقته، وإليهما أهدي هذا الجهد المتواضع عرفاناً وتقديراً.

إلى من كان خير مرشد ومعين، بصبره الجَم، وعلمه الوفير، وتوجيهاته القيمة التي أنارت لي دروب البحث والعلم، إلى قدوتي ومعلمي الفاضل، الأستاذ المشرف الدكتور: عاشور مقلاتي لك مني أعمق آيات الشكر والامتنان، على ما بذلته من جهد ووقت، وعلى دعمك اللامتناهي الذي كان له الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل، فجزاك الله عني خير الجزاء.

إلى من حملوا أمانة العلم، وأدوا رسالتهم بتفانٍ وإخلاص، إلى من نهلت من معين علمهم، واستنرت بجهودهم طوال سنوات دراستي، أساتذتي الكرام، فلکم مني جزيل الشكر وعظيم التقدير على كل ما قدمتموه من معرفة وإرشاد.

إلى شريك دربي، وسندي وعوني، زوجي العزيز، الذي غمرني بدعمه وتفهمه وصبره طوال هذه المسيرة، وإلى فلذات كبدي، أبنائي الأعراء، أنتم مصدر إلهامي وقوتي، وبكم تحلو الحياة وتتجدد الآمال.

إلى كل روح طموحة، تسعى للمعرفة وتؤمن بقوة العلم، وإلى كل من آمن بقدراتي، وكان جزءاً من رحلتي هذه، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، إلى الاستاذ عبد الباقي حمدان خصوصاً،

إلى من ساندوني بقلوب صافية، وشاركوني حلو اللحظات ومرها، إلى رفقاء الدرب وشركاء النجاح، أصدقائي الأعراء وعائلتي الكريمة، وأخص بالذكر أخي وسندي صابر على صبره و مساندته لي، كنتم وما زلتم نعم العون والسند.

إليكم جميعاً، أهدي ثمرة هذا العمل، راجياً من الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، على ما أنعم به عليّ من علم وفضل، وما يسرّ لي من سبيل إتمام هذا العمل.

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب، والقلب الذي لا يعرف سوى العطاء، إلى من ربت وسهرت ودعت، إلى أمي الحبيبة، لك كل الحب، والشكر، والعرفان على دعواتك التي أنارت دربي وصبرك الذي كان سندي.

إلى روح من غرس فيّ الطموح، وعلمني معنى الكفاح والصبر، إلى من رحل بجسده وبقيت ذكراه العطرة في قلبي، إلى والدي فقيد الروح، أسكنه الله فسيح جناته. كان وجودك مصدر إلهام وقوة، وهذا العمل جزء من غرسك

إلى السند والعضد، رفقاء الطفولة، إلى إخوتي وأختي الأعزاء، لكم مني جزيل الشكر على دعمكم الدائم وتشجيعكم المتواصل

إلى شريك الدرب، رفيق الروح، وداعمي الأول، إلى زوجي الغالي، الذي آمن بقدراتي وقدم لي كل الدعم والتفهم لأصل إلى هذه اللحظة. وإلى بسيمات الحياة ونور القلب، إلى أبنائي الأحباء، أنتم زهرة عمري، ومنكم أستمد القوة والإلهام.

إلى الأستاذ المشرف: الدكتور عاشور مقلاتي من كان للمنارة علماً، وللجهد سندا، وللخطأ مصححاً، إلى منارة العلم وقودتي في البحث، لك كل التقدير والامتنان على توجيهاتك القيمة، وصبرك الكبير، وإشرافك الذي أثرى هذا العمل وأسهم في إنجازه أهدي لكم جميعاً ثمرة هذا الجهد، سائلة المولى عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم

الطالبة: مروش حسينة

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية في سياق عمل مركز الضرائب ببرج بوعريريج. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد في ذلك على أسلوب الحصر الشامل للعينة، إذ تم توزيعه على 71 موظفاً بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، مع إبراز الأثر المعنوي والادال إحصائياً لمرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، هذا يؤكد أن التدريب المتخصص يعدُّ حجر زاوية في بناء القدرات المؤسسية وتنمية الموارد البشرية للارتقاء بمستوى الأداء العام وتقديم خدمات متميزة.

الكلمات المفتاحية: التدريب المتخصص، جودة الخدمة العمومية، مركز الضرائب، برج بوعريريج.

Abstract:

This study aimed to ascertain the impact of specialized training on enhancing the quality of public services within the context of the Tax Center in Bordj Bou Arréridj. To achieve this, a quantitative descriptive methodology was adopted, utilizing a questionnaire as the data collection tool for the study's variables. A total enumeration approach was employed for the sample, with the questionnaire distributed to 71 employees at the Tax Center in Bordj Bou Arréridj. Statistical analysis was performed using the Statistical Package for the Social Sciences SPSS. The study concluded with several key findings, notably a statistically significant impact of specialized training on improving the quality of public service at the Tax Center in Bordj Bou Arréridj, highlighting the significant and statistically demonstrable effect of the training program execution phase. This confirms that specialized training serves as a cornerstone in building institutional capacities and developing human resources, contributing to elevating overall performance and delivering distinguished services.

Key words: Specialized Training, Public Service Quality, Tax Center, Bordj Bou Arréridj.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الدراسة الحالية والرسائل الجامعية باللغة العربية	49
02	المقارنة بين الدراسة الحالية والمقالات العلمية باللغة العربية	53
03	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	58
04	عدد استبيانات الدراسة	72
05	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستبيان	74
06	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	75
07	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل	76
08	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع	76
09	قيم معامل كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة	78
10	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	79
11	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	80
12	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	81
13	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	82
14	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	83
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الأول	84
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني	86
17	العلاقة بين متغيرات الدراسة و دلالتها الاحصائية	88
18	معاملات الانحدار	89
19	معامل الارتباط بين المتغيرين و اختبار جودة و تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل	89

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
69	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب	02
72	توزيع عدد الاستبيانات حسب مصالح مركز الضرائب ببرج بوعريريج	03
80	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
81	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	05
82	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
83	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	07
84	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
107	استبيان الدراسة	01
111	قائمة أسماء محكمي الاستبانة من جامعة محمد البشير الابراهيمى ببرج بوعريريج	02

مقدمة

في صميم علم التسيير العمومي، تتجلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات الحكومية، بما يضمن تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية تلبي تطلعات المواطنين وتعزز رفاهيتهم. وفي هذا المسعى الدائم نحو التميز، يبرز التدريب المتخصص كحجر زاوية في بناء القدرات المؤسسية وتنمية الموارد البشرية، باعتباره استثماراً استراتيجياً يسهم بشكل مباشر في الارتقاء بمستوى الأداء العام، فقد نص الأمر رقم: 06-03 في تفنين واحد فيه 224 مادة، على أنه لتحسين مردود الموظف العمومية يستلزم من الإدارة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى، حيث اعتمد على التكوين والترقية لتحفيز الموظفين العموميين، وجاء تطبيقاً لذلك المرسوم التنفيذي: 20-194.

إن مفهوم جودة الخدمة العمومية يمثل معياراً حاسماً في تقييم نجاح السياسات العامة وفعالية الإدارة الحكومية، فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم سير المرافق العامة، ابتداءً من سنوات الثمانينات، إذ أنه يشكل تجسيدا للريادة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الأساس تأتي الرغبة من السلطات العمومية في التخلي عن المنطق الكمي والاستجابة للنوعية، فالمواطن أصبح يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة فتغيرت نظرة المرتفق من النظرة له كهبة أو منحة إلى نظرة كحق ينتزعه من الدولة وضمن هذا الإطار، يكتسب تطوير الكفاءات المتخصصة للعاملين أهمية قصوى، حيث يُعدُّ الموظف المؤهل والمدرَّب تدريباً عالياً الركيزة الأساسية لتقديم خدمات متميزة تتسم بالاحترافية والدقة والسرعة في الاستجابة لحاجات المستفيدين. ومن هذا المنطلق، يولي حقل التسيير العمومي اهتماماً متزايداً بدراسة الآليات والأدوات التي يمكن من خلالها تعزيز جودة الخدمات المقدمة للجمهور. ويُعدُّ التدريب المتخصص أحد أبرز هذه الأدوات، حيث يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات العملية المتعمقة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وابتكار، ومواكبة التطورات المستمرة في مجالات عملهم.

إدراكاً للدور الحيوي الذي يلعبه التدريب المتخصص في تحسين جودة الخدمات العمومية، تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية في سياق عمل مؤسسة عمومية جزائرية ذات أهمية بالغة في النظام المالي للدولة، وهي مركز الضرائب ببرج بوعريريج.

إشكالية الدراسة:

تثير العلاقة بين الاستثمار في التدريب المتخصص وتحقيق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات العمومية تساؤلات مهمة حول مدى فعالية هذه البرامج وأثرها الحقيقي على أرض الواقع، وبالنظر إلى الخصوصيات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسات العمومية، يصبح من الضروري إجراء دراسات تطبيقية تسعى إلى قياس هذا الأثر وتقييمه بشكل دقيق.

بناءً على ما تقدم، تتحدد الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال التالي:

• ما هو تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية بمركز الضرائب ببرج

بوعريريج؟

ويسعى هذا البحث إلى تقديم إجابة شافية لهذا التساؤل من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالبرامج التدريبية المنفذة في مركز الضرائب ببرج بوعريريج وتقييم أثرها على مؤشرات جودة الخدمة المختلفة، بهدف الخروج بتوصيات عملية تساهم في تعزيز فعالية التدريب وتحسين جودة الخدمات العمومية في هذا القطاع الحيوي.

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التدريب المتخصص وجودة الخدمات العمومية؟
 - ما تأثير دراسة الاحتياجات التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج؟
 - ما تأثير تصميم البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج؟
 - ما تأثير تنفيذ البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج؟
 - ما تأثير تقييم البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج؟
- فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز

الضرائب ببرج بوعريريج.

• الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.

➤ أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال التسيير العمومي في الجزائر، فهذه الدراسة قد تساهم في تقديم تحليل معمق للعلاقة بين التدريب المتخصص وجودة الخدمات العمومية في سياق محلي، وهو مجال قد يكون لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتتقيب في البيئة الجزائرية.

- هذه الدراسة قد تساهم في توسيع الفهم حول تأثير التدريب على أبعاد جودة الخدمة أي أن هذه الدراسة قد تقدم رؤية حول كيفية تأثير أنواع مختلفة من التدريب ولو بشكل عام في هذه المرحلة على الأبعاد المحددة لجودة الخدمة الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان في مؤسسة عمومية.

- اختبار ملاءمة نماذج جودة الخدمة في السياق الجزائري من خلال تطبيق أبعاد جودة الخدمة على مركز الضرائب، يمكن أن تقدم الدراسة مؤشرات حول مدى ملاءمة هذه النماذج في فهم وتقييم جودة الخدمات في المؤسسات الجزائرية.

2. الأهمية التطبيقية:

- هذه الدراسة قد تساهم في تقديم رؤى عملية لمركز الضرائب ببرنامج بوعريريج أي يمكن أن تسفر نتائج الدراسة عن تحديد نقاط القوة والضعف في برامج التدريب الحالية وتأثيرها على جودة الخدمات، مما يساعد إدارة المركز في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين هذه البرامج.

- توجيه جهود تطوير التدريب في المؤسسات العمومية الجزائرية: يمكن أن تقدم الدراسة نموذجاً أو دروساً مستفادة للمؤسسات العمومية الأخرى في الجزائر التي تسعى إلى استخدام التدريب المتخصص كأداة لتحسين جودة خدماتها.

- المساهمة في تحقيق أهداف الإصلاح الإداري، هذه الدراسة قد تؤثر وتتكامل مع الجهود الحكومية الرامية إلى تطوير الإدارة العمومية وتحسين أدائها وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.

- تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية من خلال تحديد العوامل التي تساهم في تحسين جودة الخدمات، يمكن أن تساعد الدراسة بشكل غير مباشر في تعزيز ثقة المواطنين ورضاهم عن أداء المؤسسات الحكومية.

➤ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

1. إبراز مفهومي التدريب المتخصص وجودة الخدمة العمومية.

2. بيان أثر دراسة الاحتياجات التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.
3. معرفة أثر تصميم البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.
4. توضيح أثر تنفيذ البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.
5. اظهار أثر تقييم البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.

✚ منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها المتعلقة بتأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمة العمومية في مركز الضرائب ببرج بوعريريج، ويهدف المنهج الوصفي إلى تقديم وصف دقيق وشامل للظاهرة المدروسة وخصائصها، بينما يتيح الجانب الكمي جمع وتحليل البيانات الرقمية بهدف تحديد العلاقات والمتغيرات بشكل موضوعي وقابلًا للقياس.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تنظيم الدراسة وفقاً لمنهجية IMRAD "المقدمة، المنهج، النتائج، والمناقشة"، وهي هيكل قياسي يستخدم في البحوث العلمية لتوفير إطار واضح ومنطقي لعرض الدراسة، مما يساعد على تحقيق أهداف البحث من خلال تنظيم المعلومات بشكل متسلسل ومنطقي يسهل فهمه وتقييمه.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المتمثلة في جميع موظفي المصالح الستة بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تستهدف استطلاع آراء الموظفين حول طبيعة برامج التدريب المتخصصة التي تلقوها وتصوراتهم حول تأثير هذه البرامج على أبعاد جودة الخدمة العمومية المتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، والأمان.

وبعد جمع الاستبيانات، تم ترميز البيانات وتفرغها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد شمل التحليل الإحصائي استخدام الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة واستجاباتها، بالإضافة إلى استخدام الإحصاء الاستدلالي مثل اختبارات الارتباط والانحدار لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة حول تأثير التدريب المتخصص على جودة الخدمة العمومية.

✚ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مركز الضرائب ببرج بوعريريج، الحي الإداري المكافحين ببرج بوعريريج.
الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين في مركز الضرائب ببرج بوعريريج والمنتمين إلى المصالح الستة التالية: مصلحة الاستقبال والإعلام، مصلحة التسيير، مصلحة المنازعات، مصلحة المراقبة

والبحث، مصلحة القباضة، ومصلحة الإعلام الآلي والوسائل، والذين تم توزيع الاستبيانات عليهم بهدف جمع بيانات حول تصوراتهم وآرائهم المتعلقة بتأثير التدريب المتخصص على جودة الخدمات العمومية.

الحدود الزمنية: تستند هذه الدراسة في تحليلها الزمني إلى فترة محددة الأبعاد، تبدأ مع التحول الاستراتيجي الذي شهده مركز الضرائب ببرج بوعريريج في سنة 2023، نحو تبني التدريب المتخصص كمنهجية أساسية لتطوير أدائه، ويمتد هذا الإطار الزمني ليشمل اللحظة الراهنة لإعداد هذه المذكرة، وقد وقع الاختيار على هذا المركز تحديداً لكونه يمثل نموذجاً عصرياً في تبني ممارسات التدريب المتخصص بشكل منتظم ومستدام منذ ذلك التاريخ وحتى الآن، علاوة على ذلك، فإن التنوع الغني في الخدمات التي يقدمها المركز يوفر بيئة بحثية مثالية لتقييم الأثر العميق لهذه البرامج التدريبية على مختلف جوانب جودة الخدمة العمومية المقدمة لكل من المواطنين والفاعلين الاقتصاديين".

- فترة انجاز البحث تمت في الفترة من فيفري الى ماي 2025

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على تحليل تأثير برامج التدريب المتخصصة بشكل عام التي تم اعتمادها وتطبيقها في مركز الضرائب ببرج بوعريريج منذ عام 2023 وحتى تاريخ إعداد هذه المذكرة، وذلك على أبعاد جودة الخدمة العمومية التالية: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، والأمان".

📌 أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: المبررات الذاتية

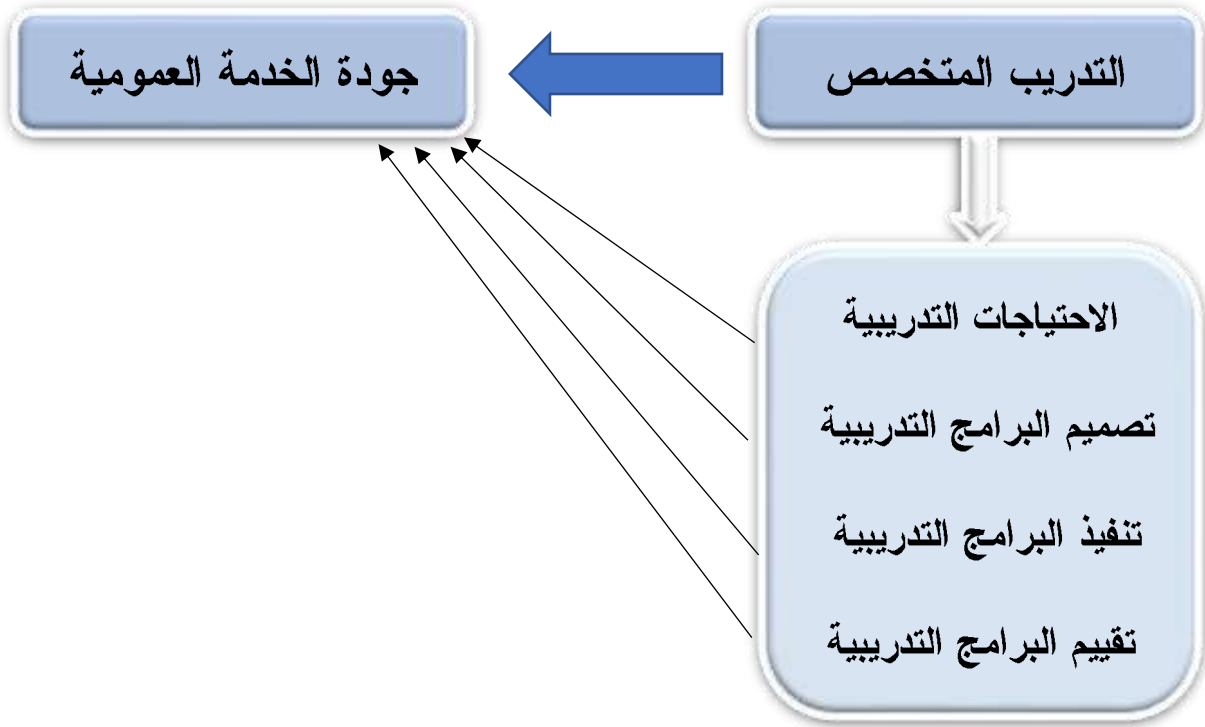
- الاهتمام الشخصي: الرغبة في تحسين جودة الخدمات العامة ودور التدريب في تطوير أداء الموظفين.
- الخبرة المهنية: ملاحظة أهمية التدريب المتخصص في المؤسسات العامة.
- تطبيق المعارف: الاستفادة من التخصص في التسيير العمومي لتطبيق المعارف على أرض الواقع.
- تقديم إضافة عملية: المساهمة بتوصيات لتحسين برامج التدريب وجودة الخدمات.

ثانياً: المبررات الموضوعية المرتبطة بأهمية الموضوع على الصعيد الأكاديمي والعملي:

- أهمية الموضوع: تزايد الاهتمام بجودة الخدمات العامة ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- نقص الدراسات: قلة الدراسات المتخصصة في السياق الجزائري، خاصة بقطاع الضرائب.
- أهمية قطاع الضرائب: الدور الحيوي للقطاع في تمويل الدولة.
- قابلية تعميم النتائج: إمكانية استفادة مؤسسات أخرى من نتائج الدراسة.
- مواكبة التطورات: التوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة.

- المساهمة العلمية: إثراء الأدبيات الأكاديمية في التسيير العمومي.

الشكل 01: نموذج الدراسة



مفاهيم الدراسة

1- التدريب:

لقد تعددت تعريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة، نذكر منها "التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".¹

كما يعرف بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات معارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.²

2- التدريب المتخصص:

¹ السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 52.
² إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 236.

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء، والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.¹

التدريب المتخصص هو عملية تطوير المهارات والمعارف والقدرات في مجال محدد، ويختلف عن التدريب العام الذي يهدف إلى إكساب المعارف الأساسية. يركز التدريب المتخصص على توفير مهارات متقدمة أو متخصصة في مجال محدد، مثل التدريب في مجال الهندسة، أو الطب، أو التسويق، أو التكنولوجيا. يهدف التدريب المتخصص إلى تحسين أداء الأفراد في وظائفهم، أو لتلبية احتياجات صناعة أو قطاع معين كما يعرف بأنه الجهود المنظمة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، كما يركز التدريب المتخصص على توفير مهارات متقدمة أو متخصصة في مجال محدد.²

3- الجودة:

اتخذت الجودة تعريف مختلفة ومتعددة نذكر منها:

تعبر الجودة عن "قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على الملائمة للاستعمال بالكيفية والطريقة التي يرغب فيها الزبون".³

وعرفت بأنها ترجمة لاحتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج أو لخدمة إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته.⁴

وحسب المواصفات القياسية الدولية ISO 2009 تعرف الجودة على أنها "تكامل مجموعة الأولويات والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معلنة أو معروفة ضمنا".⁵

4- **الخدمة:** يعرفها فيليب كولتر بأنها نشاط أو انجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموس، ولا ينتج عنها أي ملكية، وإن انتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا ماديا.⁶

5- **الخدمة العمومية:** هي عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية، هدفه تلبية حاجيات المواطنين سواء من طرف مؤسسة القطاع العمومي، أو مؤسسات القطاع الخاص، وهذا

¹ صالح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 275.

² بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 14.

³ Mitra, Amitava, « Fundamentals of quality Control and Improvement », Total Quality Management, 1996, no07, p06.

⁴ مصطفى أحمد، "إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000"، مصر، 2001، ص 39.

⁵ Jean Philippe Neuville : La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai, 1996, P 39.

⁶ Philip Kotler marketing management, 13eme edition, person, education, paris, 2009, p52.

في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة، لضمان تحقيق المساواة الاستمرارية في تقديم نشاط أي خدمة عمومية.¹

6- جودة الخدمة العمومية: تعرف على أنها مدى قدرة الخدمة المقدمة من طرف الهيئات العمومية على تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين والمتعاملين معها، وتحقيق رضاهم، مع الالتزام بالمعايير المهنية والقانونية والأخلاقية.²

كما تُعرف على أنها مدى قدرة الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الحكومية على تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين والمستفيدين، ليس فقط من حيث الكفاءة والفعالية، ولكن أيضاً من حيث العدالة، الشفافية، والإنصاف في الوصول إلى هذه الخدمات.³

✚ هيكل الدراسة:

تستهل هذه المذكرة بمقدمة عامة تركز على أهمية تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات الحكومية ودور التدريب المتخصص في الارتقاء بجودة الخدمات العمومية، مع التركيز على السياق الجزائري وقطاع الضرائب تحديداً، وتحدد المشكلة والأهداف والأهمية والفرضيات والحدود والمنهجية. وينقسم الفصل الأول إلى مبحثين رئيسيين؛ يتناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة، حيث يستعرض في مطلبه الأول مفهوم التدريب المتخصص وأهميته وأنواعه ومراحله ومعوقاته، ثم ينتقل في مطلبه الثاني لاستعراض ماهية ومفهوم وأبعاد جودة الخدمة العمومية ونماذج قياسها، ويختتم هذا المبحث بمطلب ثالث يربط بين التدريب والخدمة العمومية من خلال تشخيص القصور وأسباب تبني التدريب وشروط نجاحه وأثره المتوقع. أما المبحث الثاني من الفصل الأول فيُخصص للدراسات السابقة، حيث يتم استعراض وتحليل الرسائل الجامعية والمقالات العلمية باللغة العربية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فيمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يبدأ بتقديم عام لمركز الضرائب ببرج بوعريريج في مبحث أول، يليه المبحث الثاني الذي يوضح منهجية الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات. وتختتم المذكرة بخاتمة تستعرض أهم النتائج المتوصل إليها في ضوء الفصلين، وتوضح مدى صحة الفرضيات، وتقدم جملة من الاقتراحات المستتبطة، وأخيراً تحدد آفاقاً لدراسات مستقبلية.

¹ المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004، ص ص 29، 30.

² محمد علي، جودة الخدمات العمومية: مفاهيم وتطبيقات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 30.

³ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 1988, V:64, N:1, 12-40

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في العصر الراهن، وما تفرضه من ضرورة التكيف المستمر، قد أَلقت بظلالها على طبيعة الأداء وأهمية جودته، لا سيما في قطاع الخدمة العمومية الذي يُعد واجهة الدول ويعكس مدى تطورها. فمع تزايد توقعات المواطنين وحاجتهم لخدمات تتسم بالكفاءة والفعالية والشفافية، بات الاهتمام بتحسين جودة هذه الخدمات ضرورة حتمية وليست خياراً. وفي هذا السياق، تبرز الموارد البشرية كعنصر محوري وأساسي في تحقيق هذه الجودة، حيث أن تطويرها وتنمية قدراتها يمثل مفتاحاً جوهرياً للارتقاء بمستوى الأداء.

وهنا، يتبلور دور التدريب المتخصص كآلية فاعلة وركيزة أساسية لتمكين هذه الموارد البشرية، وتزويدها بالمعارف والمهارات والتوجهات الحديثة التي تمكنها من مواجهة التحديات المتغيرة وتقديم خدمة عمومية تُلبي الطموحات. لذا، يسعى هذا الفصل، وهو الأول في دراستنا، إلى إرساء قاعدة نظرية صلبة. حيث سيتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتدريب المتخصص وجودة الخدمة العمومية، مبرزاً الأبعاد والعلاقات التي تربط بينهما. بينما سيعرض المبحث الثاني أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، بهدف تحديد الخلفية البحثية والكشف عن الفجوات التي تسعى هذه الدراسة لسدها.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب وجودة الخدمات

يُخصّص هذا المبحث لتوضيح الإطار النظري الشامل للدراسة، حيث يتم تناول مفهوم التدريب المتخصص وأهميته في السياق المؤسسي، كما سيُعرّف بجودة الخدمة العمومية ومؤشراتها، مع إبراز العلاقة الجوهرية بينهما.

المطلب الأول: عموميات حول التدريب المتخصص

أولاً: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم المشابهة

1. مفهوم التدريب:

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، سنتناول في هذا الإطار بعض التعاريف الخاصة بالتدريب ونوجزها فيما يلي:

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

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

وعرفه حسن أحمد الطعاني في كتابه التدريب مفهومه وفعالياته بأنه: الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات تتناسب وتتوافق مع التغيرات المستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.³ يبرز من خلال هذا التعريف أنه شمل جميع المكونات العملية التدريبية وذلك من خلال تطرقه إلى الحديث عن الفرد والمنظمة بشكل واضح وانعكاسات العملية التدريبية عليهما.

¹ - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2011، ص 232.

² - وليام تريستي، تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة سعد احمد الجبالي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004، ص. 15

³ - حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان(الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع،

2007، ط3، ص 14.

وجاء عند محمد عبد الفتاح محمد أن وظيفة التدريب تتجسد في تغيير سلوك المتدرب لسد ثغرة ما بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب.¹ بين محمد عبد الفتاح أن التدريب هو آلية يلجأ إليها مدير المنظمة لأجل استكمال النقص الموجود في سلوك الأفراد وتحسين فعاليتهم داخل المنظمة.

ويعرف التدريب أيضاً بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"². أبرز هذا التعريف أن العملية التدريبية لا ترتبط بالعاملين الممارسين لأنشطة في الوقت الحالي فقط وإنما تكون كذلك كتجهيز للأفراد للقيام بأعمال وأنشطة مستقبلية.

وجاء في تعريف آخر للتدريب بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"³. وهنا نرى أن المؤلف يركز على تغيير السلوك عن طريق استخدام الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل، وبالتالي كيفية أداء المهام والأنشطة. ولذلك فالمعارف والمهارات لا معنى لها إلا إذا كانت تتعلق بطرق العمل والأساليب وكذلك الأدوات المستخدمة في النشاط.

وبالنظر إلى مصطلح التغيير المستخدم في هذا التعريف، يمكن القول إن التدريب بذلك هو عملية تعلم الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل والتي تتغير من وقت إلى آخر.

2- علاقة التدريب بالمفاهيم المشابهة

2-1- العلاقة بين التدريب والتعليم:

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

ويعرف التعليم كذلك في المعجم المتخصص بأنه "اكتساب تصرف جديد، وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد واتجاهات جديدة"⁴.

¹ - محمد عبد الفتاح محمد، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003 ص. 218.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1997 ص. 239.

³ - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1985، ط 03، ص 346.

⁴ - Philippe Champy et Christiane Etévé. Dictionnaire encyclopédique de education et de la formation. Ed Nathan, université. Paris. 1998. p 82.

بينما التدريب يركز في مفهومه على إمداد الإنسان بالكيفية التي تؤدي بمقتضاها عملاً ما أو يحل مشكلة من مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعميمية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشاكل العامة¹.

2-2- العلاقة بين التدريب والتكوين المهني:

التكوين هو تلك العملية التي تهدف إلى تحسين مهارة الفرد وإلى إعداده للعمل في مهنة معينة، بحيث تتضمن تكويناً نظرياً وعملياً لفترة معينة يتبعه تدريب على العمل ذاته في أحد المصانع².

ويختلف التكوين عن التدريب في الجهة المسؤولة عنه، فبينما تكون المنظمة هي المسؤولة عن تدريب الأفراد فإن التكوين المهني يكون خاضعاً للتعليم والتشريعات الحكومية كما أنه سابق لعملية التوظيف.

2-3- العلاقة بين التدريب والمعرفة:

المعرفة هي:

- تمثل فكري لجزء أو جانب من الحقيقة الواقع.

- هي مجموع هذه التمثيلات.

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

أي أن المعرفة هي الإلمام بكل خصائص المادة موضوع الدراسة وتوضيح تمثيلات لها على شكل كلمات أو مصطلحات، كتعريفات، قواعد، وقوانين... بالإضافة إلى القدرة على الوصول إلى تلك المعرفة عن طريق استخدام الطريقة العلمية أو بالاكتشاف.

وتعرف المعرفة بأنها "ما يكتسبه الفرد من الحقائق عن طريق الدراسة أو التجربة.

"إن المعرفة التي يهدف إليها التدريب هي معرفة تخص العمل" ولذلك يرى المختصون أن المعرفة تنقسم إلى قسمين، معرفة عامة ومعرفة مرتبطة بالعمل.

2-4- العلاقة بين التدريب والتنمية:

يعرف التدريب بمجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم.

1 - محمد عبد الله البقمي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008ص: 26

2 - مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر، الأردن، 2001، ص173

وتعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية¹

فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أن هناك فرق بين البعد الزمني للتدريب وتنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء أعمالهم الحالية، أما التنمية فهي تنصب نحو ما سيستقبلهم مستقبلاً من مهام وواجبات وأعمال².

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك من ينظر للتدريب بكونه يرتبط بالمستويات التطبيقية والتقنية في حين ينحصر مفهوم التنمية نحو المستويات الإدارية.

2-5- العلاقة بين التدريب والتطوير:

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والاتجاهات والمعارف للموظفين من أجل تحسين أدائهم في العمل الحالي، بينما التطوير يتضمن خلق اتجاهات وأساليب وميول ومهارات تساعد على تطوير أداء الفرد في عمله، من خلال توجيهها المستقبلية، ويعتمد التطوير في تحديد احتياجاته على استراتيجيات محددة في المؤسسة.

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب

1- أهمية التدريب

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم .

-يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة

-زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العمال للمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم ويساعدهم

في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج

-يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة

-يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

¹ - إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت لبنان: دار النهضة، 2002ص: 236

² - عبد القادر بابا، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 10-11 نوفمبر، 2009 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة

-يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب أعمال من جهة أخرى.

-تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ أن استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.¹

2- أهداف التدريب

2-1- أهداف تقليدية

وتتضمن أهداف معروفة مثل تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنظمتها والإجراءات والقوانين المطبقة، منها كما تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند ادخال تعديلات في أساليب العمل وطرفه وفي القوانين والأنظمة أو عند اجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

2-2- أهداف حل المشكلات:

تتجه هذه الاهداف بالدرجة الاولى نحو ايجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق اعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات باستخدام اساليب علمية متطورة، ولا تكون المشكلات واضحة ومحددة كما في الاهداف التقليدية، بل تحتاج الى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل، وإجراء المقارنات واختيار البديل الامثل لحل المشكلات وقد تظهر اعراض المشكلة على شكل انخفاض العمل وقد تؤدي جميعها الى الانحراف عن معدلات الانجاز المخططة.

2-3- أهداف ابداعية:

تمثل هذه الاهداف مستوى اعلى من المهمات التدريبية وترمي الى تحقيق مستويات عالية من الانتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الاهداف استخدام اساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بحسن اخلاقي رفيع، وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها.²

يهدف التدريب الى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها وذلك بتحقيق ما يلي:

- تنمية المعارف: وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من

¹ - قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمه لنيل الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 37.

² - حسن احمد الطعاني -مرجع سابق، ص.17

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

معرفة للنظم والتعليمات وأساليب¹، وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل ويلاحظ ان المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى الى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات الخ

- **تنمية مهارات الافراد:** ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعني خصوصاً بالجانب الانساني عند التفاعل مع الآخرين، أي ان التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالزبائن والموردين مثلاً.

- **تنمية الاتجاهات الايجابية:** وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية " القيم المعقدات المبادئ التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، والقصد من ذلك هو ان تكون اتجاهات الافراد ايجابية تجاه العمل وتفضيل المؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والاحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.

كما ان الغايات الاساسية من التدريب هي تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الاداء الفعلي ومستوى الاداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب، ويضيف بعض الباحثين الى الاهداف سابقة الذكر : تذكير العاملين بأساليب الاداء ويتم بتعريفهم اول بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبطريقة استخدام ما يتحدث من ادوات او اجهزة او آلات الاسهام في اعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص او قطاع معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص او تخصصات اخرى ليسد بهم العجز فيها.

- **مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم:** تقليل وقت اداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل عن المنظمة ومنتجاتها وتحسين صورتها في اذهانهم وبالتالي دعم مركزها التنافسي.

ثالثاً: أنواع وأساليب التدريب

1- أنواع التدريب

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم وحسب معايير محددة هناك من يصنف التدريب إلى تدريب حسب أنواع الوظائف وكذا حسب الأهداف ومنهم من يقسمه حسب

¹ - المبيضين عقلة محمد، جرادات اسامة احمد، التدريب الاداري الموجه بالاداء، مصر: المنظمة العربية للتممية الادارية ، ط3، 2012 ، ص. 18

الفئة المستهدفة والمكان الذي يتم فيه. بحيث تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، حسب نشاط والإمكانيات، والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها ومن ذلك يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثلاث:¹

1-1- حسب مرحلة التوظيف

أ- **التدريب بعد التعيين مباشرة:** ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف، بدءاً من التدريب أثناء فترة التدريب أو بعدها، وتشمل عملية وهدف بين الفرد من جهة وبين المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ عدة أشكال منها.

برنامج توجيه الموظفين الجدد حيث يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة المعنية.²

ب- **التدريب أثناء العمل:**

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم.³

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات:

يهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها، ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل توظيفها.⁴

د- التدريب بغرض النقل والترقية :⁵

يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به أو زيادة الأعمال، بغرض التدوير الوظيفي أو الصعود في السلم الوظيفي.

1 - عبد المعطي عساف: تدريب وتنمية الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 69

2 - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ط 3، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 233.

3 - عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري المدربين والمتدربين وأساليب التدريب دار المنهاج للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009، ص 35 - 37.

4 - حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 45

5 - حسن احمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتها، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ط 3 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 20.

1-2- حسب نوع الوظائف

حيث يتم هذا التدريب حسب نوع الوظيفة التي يستغلها العامل ويتخذ عدة أشكال وهي¹:

- أ- **التدريب المهني والفني**: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون ويحصلون على شهادة فنية.
- ب- **التدريب التخصصي**: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ولا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات، المتمثلة في الجانب الإداري ويشمل عددا من الأعمال مثل المحاسبة المشتريات المبيعات².
- ج- **التدريب الإداري**: ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل³.

التدريب من ناحية الهدف هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها⁴:

- التدريب لتجديد المعلومات حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات المتعلقة بعمله.
- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرات الإداريين على أداء الأعمال معينة ورفع كفاءتهم
- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبناها المديرين والموظفون في الأداء لأعمالهم، وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب إلهاما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب.
- تدريب المتدربين: ويتم ذلك بغرض إعدادهم بالقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال معلوماتهم كما أن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب ومن ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله اجباريا.⁵

1 - عادل محمد حسين: اسس قياس عملية التدريب دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 112.

2 - ابراهيم بدر شهاب: معجم الادارة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011، ص 127.

3 - يوسف محمد عبد الستار: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 95

4 - صابر حسين: اساسيات ادارة الموارد البشرية ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 1999، ص 161.

5 - مدحت ابو نصر: تنمية الموارد البشرية الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 123.

إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، كما انه لا جدوى من التدريب أن لم تصاحبه عملية التغيير لتلك العوامل.¹

1-3- حسب المكان

- التدريب في مكان العمل: حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التلميزة المهنية التي تعني أن يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات، والحقوق والواجبات، حيث يتم وفق خطط الإدارة، حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها وينحصر في المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين به.²

1-4- التدريب خارج مكان العمل المنظمة:

حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة، وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة، كما تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل برامجها التدريبية أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.³

أ- منظمات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات التدريب الخاصة لتطمئن على جدية التدريب فيها، وان تفحص سوق التدريب.

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو من خلال الغرف الخاصة في التدريب وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

2- أساليب التدريب

إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل، ومن بينها الاختيار السليم لأساليب التدريب المناسبة. ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي الهدف واحداً، ألا وهو فعالية أنشطة التدريب وبرامجه بهدف تقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب، وفيما يلي سنذكر أهم الأساليب المستخدمة في التدريب:⁴

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري رقم 7، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 238.

² محمود احمد رضوان: نظرية التدريب المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص41.

³ محمد مصطفى نعمات: ادارة الافراد، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 143.

⁴ عادل محمد: حسين اسس قياس عملية التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 118

2-1- البريد الوارد:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد من البريد اليومي وعلى المتدرب أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.

2-2- تمثيل الأدوار:

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العملية لها ومبادئها ، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل التدريب على كيفية مواجهة العملاء والموظفين.¹

2-3- نمذجة السلوك:

ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد وذلك بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقومون بها في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية.

2-4- العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، حيث أن الهدف وضع أكبر عدد ممكن من الآراء حول مشكلة ما.²

2-5- دراسة الحالة:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض حالة مكتوبة على المتدربين تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما، والطلب منهم تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة.³

2-6- تدريب الحساسية:

الصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب الاجتماع والنقاش بدون هدف محدد او حول أعمال هي موضوع بصورة مسبقة بين مجموعة من الافراد غالبا مديرين يتراوح عددهم بين 14-18 فرد، وتم اختيارهم من منظمات متعددة بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم البعض.⁴

1 - الفارس سليمان خليل واخرون، إدارة الموارد البشرية، دمشق، سوريا: ديوان جامعة دمشق، 2003، ص192.

2 - السيد رضا، مرجع سابق، ص62

3 - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص282-284

4 - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص179.

2-7- الرحلات الميدانية:

فأهمية هذا الأسلوب تكمن في أنه يتيح للمتدربين الفرصة لمشاهدة الأشياء والعمليات في بيئتها الحقيقية الامر الذي يساعدهم على ربط الجانب النظري لديهم بالتطبيق الفعلي، والذي ينتج عنه فهمها أكبر وتعلما أكثر دواما.

2-8- التدريب بالمحاكاة:

يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على جهاز المحاكاة الذي يعمل على توليد بيئة تطبيقية تحاكي البيئة الحقيقية لعمل المتدرب، وهذا بهدف تمكين المتدرب من اختيار الممارسات ذاتها تقريبا التي تحصل في البيئة مع تجنبه للمخاطرة التي قد يتعرض لها في حالة التدرّب في البيئة الفعلية، ومثال هذا النوع من الحقيقية التدريب على قيادة الطائرات والقطارات.¹

2-9- أسلوب التدريب التوجيهي:

وهو تعريف الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها وأهدافها وأقسامها وكذا تعريفه بعقوبة وواجباته نحو عمله الذي سيكلف به وفي كثير من الاحيان يسلم العامل الجديد دفتر عمل ويشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم كما يشمل تقديمه الى العمال الآخرين.²

2-10- المحاضرات :

تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشرة في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذ كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر، وبشكل يستوجب أسلوبا معيناً في عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج الى شرح أو إيضاح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات.

¹ - سعيد بوكفة، رمزي بودودة، أهمية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حجام عبود أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012، ص 17

² - وردة فراق، بلقاسمي أميرة، دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009، ص 66.

ويعتبر التدريب عن طريق المحاضرات من أقدم أساليب التدريب، ويصلح استخدامه في حالة وجود أعداد ضخمة من المتدربين، كما يتوقف نجاحه على كفاءة المحاضر وقدرته على ترتيب أفكاره وتسلسلها وعرضها باستخدام وسائل إيضاح مناسبة كالأفلام والخرائط والرسومات وغيرها.¹

2-11- المؤتمرات:

المؤتمرات وسيلة شائعة في التدريب الإداري تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع معين له أهميته لكافة أعضاء المؤتمر، ويدلي كل عضو برأيه في المسألة المعروضة، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات، ومن ثم يسهم هذا الأسلوب التدريبي في تنمية المعرفة للمتدربين بالتعلم من خلال تجارب الآخرين.

كما تتاح للعضو فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة، فضلا عن إتاحة الفرصة للمتدربين لاختيار الآراء والأفكار، ولذا يجب على أن يكون لدى أعضاء المؤتمر خبرات وتجارب كبيرة في مجال المواضيع المطروحة بما يساعدهم على الاشتراك الجدي في المناقشات، وهذا هو السبب في أن وسيلة المؤتمرات شائعة لتدريب المديرين في مستوى الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء واستخلاص مبادئ إدارية عامة يستعان بها في حل المشكلات الإدارية المختلفة.²

2-12- المباريات الإدارية:

يعتبر أسلوب المباريات الإدارية من الأساليب الحديثة في التدريب، ويهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم وتنمية المهارات والقدرات التحليلية لديهم لترشيد عملية اتخاذ القرار، وفي المباريات الإدارية يقسم المتدربون إلى مجموعتين متنافستين.

يمثل كل منهما منظمة أو قسم معين، وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن شروط العمل، وبعض المعلومات الأساسية عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها، وعن السوق التي يتعاملون معها، وتتولى كل مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها، وبناء على المعلومات المقدمة تتخذ كل مجموعة القرارات التي تراها مناسبة، وقد تقدم للمجموعة بيانات مفاجئة التي يتم على إثرها ضرورة تعديل بعض القرارات، تعاد الجولة لمرات متعددة، مع معلومات إضافية، وفي كل جولة تقوم مجموعة المشرفين بتدوين قراراتها، وفي نهاية المباريات تعلق النتائج النهائية للتقويم ومن مزايا هذا الأسلوب أنه ينمي القدرة على اتخاذ القرارات في الظروف العادية والطارئة.³

1 - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص230.

2 - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية عين مليلة: دار المهدي، 2002، ص225.

3 - رداح الخطيب أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص342.

رابعاً: مراحل التدريب ومعوقاته

1- مراحل التدريب

1-1- مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل، وتتكون من أربعة مراحل هي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الأساسية في نجاح التدريب فهي توجه التدريب الى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية ولذلك فان اهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات"¹. أي أن الاحتياج التدريبي - المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية.

ب- تصميم البرامج التدريبية

يقصد بتصميم البرامج التدريبية " العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاراتي أو سلوكي"².

¹ - السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2007 ص:62.

² - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 14-15

وتمر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعدة خطوات نوجزها فيما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج:

أي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي.

- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها المتدرب:

أي تقرير نوع المهارات الملائمة للاحتياجات التدريبية والتي سيعمل البرنامج التدريبي على اكسابها او صقلها لدى المتدربين.

- وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد به الموضوعات أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون.

- اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب الا أنه من المهم ملاحظة ان هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، اذ يمكن استخدام أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة الذكر.

- مدة البرنامج:

وهي تختلف من برنامج تدريبي لأخر وذلك بحسب أهمية طبيعة المادة التدريبية.

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة أو خارجها في مراكز متخصصة.

- اختيار المتدربين

ويقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم على ضوءها اختيار المتدربين والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم واعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

- اختيار المدربين:

وهذا يتوقف على نوع البرنامج التدريبي.

- تكاليف التدريب:

هذه التكاليف سوف تتحدد باختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره، وتشمل تكاليف، تكاليف المدرب، تكاليف نفقات الإقامة.....

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها من الواقع النظري الى الواقع العملي.

وتعرف على أنها التدريب الفعلي الذي يتضمن البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات اكتساب المهارات والقدرات الجديدة.¹

وهناك بعض الأمور يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي أهمها:

- ضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
- ضرورة اشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برنامج التدريب، فكثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم لأعمالهم.
- توفر الرغبة لدى الفرد للتدريب الا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
- الاتصالات الفعالة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.
- توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول الى السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

ويحتاج تنفيذ البرنامج التدريبي الى متابعة يومية خطوة بخطوة وذلك من طرف إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب أو أخصائي التدريب، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.²

د- تقييم البرنامج التدريبي

وهو عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين. فهو يهدف الى الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي من اجل التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة والاستفادة منها مستقبلا. ويعرف أيضا بأنه عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها. وتعتمد مرحلة تقييم البرامج التدريبية على أربعة معايير نوجزها فيما يلي:³

¹ - سورية زازل دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014، ص39-40.

² - ايمن عبد الرحمن، سليمان، مرجع سابق، ص34-35.

³ - سورية زازل المرجع السابق، ص42.

- معيار تقييم رد الفعل: وذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقاس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدة المحتوى طرق التدريب وأسلوبه...

- معيار تقييم التعلم:

يتم من خلاله اجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تتم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

- معيار تقييم السلوك:

قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات والمعارف الجديدة التي تم اكتسابها وهذا ما يتم تحديده بعد الانتهاء من التدريب وممارسة العمل، اذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك.

- معيار تقييم النتائج:

تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الاجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب.

والتقييم الناجح يتم عادة خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة وليس فقط من خلال معيار واحد.

2- معوقات التدريب

جاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها.

إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية.

إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت.

وهناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية نذكرها فيما يلي:¹

➤ **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

¹ - مونغمون، معوقات نجاح عملية التدريب المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ت ن : 27/11/2012. من الموقع

الالكتروني " | <https://hrdiscussion.com/hr58393.htm>

- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثلا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمات العمومية

أولا: ماهية الخدمة العمومية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الخدمة العمومية بمجموعة من التعاريف الخاصة بها، إضافة إلى أهم الخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات.

1. مفهوم الخدمة العمومية

تعددت التعاريف الخاصة بالخدمات العمومية وبالتالي سنتطرق إلى مجموعة من هذه التعاريف فيما يلي:

تعرف الخدمة العمومية على أنها "وظيفة يكون أداءها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين"¹.

تعرف الخدمة العمومية حسب marianne messenger "على أنها نشاط يهتم بالفائدة العامة تقوم به السلطات العمومية إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حسب الأنظمة السائدة في بلد وتقوم الخدمات العمومية بمجهود كبير في سبيل حل مشاكل المستخدمين، ومن أجل إعطاء معلومات للمستفيدين وتحفيزهم للقيام بأعمال تعود بالفائدة على المجتمع بصفة عامة"².

هي الأخلاق من جانب الموظفين العموميين وإلى مجموعة واسعة من الأنشطة السوقية والغير سوقية في القطاع العام.³

فالخدمة العمومية بمفهومها الضيق تطلق على الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. وبالتالي هي تلك الخدمة التي تتميز بالتوافر أي أنها تكون متاحة للجميع وتستند على مفهوم المصلحة العامة لتخضع الخدمة العمومية لمجموعة القواعد الموضوعية لتحقيق المصلحة العامة.⁴

هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.⁵

¹ - حرشوا مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015 ص.37

² - خبيزي سامية، أليات تحقيق الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر، 3، جامعة الجبلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 2، 2020، الجزائر، ص.347.

³ - Lia caponetti, barbara sak, comment definir le service public a travers ses differentes facettes missions et principes, publie dans la collection des working papers du ciriec, belgique, 2016, p 11

⁴ - محمد بوكماش، خلود كلاش، إصلاح الخدمة العمومية في وزارة التربية والتعليم فاعلية البوابة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم الجزائرية، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد 6، 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر، ص.68.

⁵ - بن عيشة عبد الكريم، العمل الإعلامي بين الخدمة العمومية والخدمة الحكومية قراءة نقدية في تعدد الفضاءات، "مجلة الرواق، العدد 4، 2016، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 156 - 157.

وتعرف أيضا على أنها" الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب، والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لك سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين".¹

2- خصائص الخدمة العمومية

- تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الخدمات، ونذكر منها:²
- الخدمة العمومية ضرورية مما استلزم ذلك إنشاء المرافق العامة تعنى بإشباع حاجات أفراد المجتمع.
 - إن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتته وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسين المستمر للخدمة العمومية المقدمة.
 - تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول لتقديم الخدمة العمومية، ولهذا تقديمها يجب أن يكون متاح للجميع دون تمييز وبنفس الإجراءات والكيفيات.
 - تقديم الخدمة العمومية تضمنه هيئات عمومية أو من تفوضه بذلك.
 - لا يستطيع المستفيد تفحصها أو لمسها، وعليه يلجأ إلى طرق أخرى للحكم على جودتها كسؤال أصدقائه أو البحث في التجهيزات والأجهزة المستخدمة وأساليب الاتصال وطرق التعامل مع الجماهير.
 - الترابط بين الخدمة العمومية والمستفيد، أي أن المستفيد يجب أن يكون حاضرا وقت إنتاجها كي يستفيد منها.
 - اختلاف جودة الخدمات وهذا مرتبط بعوامل نفسية وأخرى بيئية ترتبط بظروف العمل أغلب الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكاري، أي أنها موجودة في سوق الاحتكار الكامل عارض وحيد وطالبيين متعددين مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف. Sonal-gaz
 - خدمات دائمة ومستمرة وغير منقطعة
 - خدمات تتناسب واحتياجات ورغبات الجمهور.
 - ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التقدم والتحضر في كل دولة الخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع الزبائن النخبة فقط بل بعلاقات مع زبائن الكثرة.

¹ - شاعة محمد، يوسف علاء الدين، مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 1، 2019، ص 239.

² - ايناس رغييس، الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إشهار والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2، الجزائر، 2018/2019، ص 163، 164.

ثانيا: مفهوم جودة الخدمة العمومية وأهميتها

تعتبر الجودة عنصر مهم بالنسبة للمستهلك الذي يتلقى الخدمة مما يلبي احتياجات الفرد بأكثر كفاءة وفعالية وحصول الرضا، سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى أهمية عنصر الجودة في هذا النوع من الخدمات.

1- مفهوم جودة الخدمة العمومية

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الجودة في الخدمات العمومية وبالتالي سنتطرق إلى حزمة من التعريف فيما يلي:

هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة. أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع العملاء.¹ جودة الخدمة هي تكوين الصورة الذهنية المتميزة ولتحقيق الفعالية التسويقية والميزة التنافسية للمنظمة والتي من خلالها يمكن للمنظمة أن تحتفظ بعملائها الفعليين وتحسين إيراداتها من خلال هؤلاء العملاء.² عرفت جودة الخدمة العمومية على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.³

هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في الخدمات.⁴

¹ - مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص 181.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 145.

³ - رفاع شريفة، قاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 2، 2018، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 327

⁴ - حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر-دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 01، حجم: 03، 2017، ص 283.

هي تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات العميل وتجعل المنظمة دائما البديل الوحيد لعملائها والاختيار الأفضل بما يحقق النجاح والتميز.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة العمومية هي الأداء المتميز والأكثر فعالية والتي تفوق توقعات العملاء بحيث تحقق لهم الرضا والإشباع الكافي لحاجاتهم ومتطلباتهم الكثيرة والمتطورة، مما يصنع صورة جذابة ومميزة في أذهان العملاء.

2- أهمية جودة الخدمة العمومية

يعتبر مستوى الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء من الأمور الخاصة الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء يعتمد على مدى توفر الجودة في الخدمات، وقد ساهمت ضرورة توفر الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء في ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن المستهلكين وحمايتهم وإرشادهم إلى الخدمات الأكثر جودة إذ يوجد في الأردن كغيره من بقية الدول المهتمة في هذا المجال جمعية خاصة لحماية المستهلك.

وتظهر أهمية الجودة في الخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال ما يلي²

- أن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر ومكونات المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم الطلب على الخدمة، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للخدمة فإن العميل سيكرر شراء الخدمة ويقنع الآخرين بها.

- أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للخدمة في ظل جو المنافسة الشديدة بين الخدمات المعروضة.

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة العمومية ومحدداتها

سنتناول في هذا المطلب الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة العمومية، إضافة إلى أهم المحددات التي يتم من خلالها تحديد جودة الخدمة العمومية.

1- أبعاد جودة الخدمة العمومية

تعددت آراء العلماء والباحثين حول أبعاد جودة الخدمة واختلفوا في وضعها

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

أبعاد الجودة إلى خمسة أبعاد رئيسية على النحو التالي:³

¹ - عبد الرحمن توفيق، أسس الخدمة المتميزة، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط7، القاهرة، مصر، 2009 ص7

² - مأمون الدراكعة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص. 61، 62.

³ - جاسم الصميدعي ووردينه عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

- **الاعتمادية:** هي " إدراك العميل لمدى اعتماد مقدمي الخدمة في تقديم الخدمة باحتراف وجدارة، كما يشير أيضا إلى مدى وفاء المؤسسة بوعودها والمحافظة على المصداقية و القول بالعمل و الدقة عند إنجاز الخدمة¹.
- **الاستجابة:** وهي " القدرة على التعامل مع كل متطلبات العملاء و الاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير و احترام من قبل المؤسسة².
- **الملموسية:** وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من تجهيزات مادية كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال و الإضاءة.
- **الضمان:** تتمثل في الجهود التي يبذلها مقدمي الخدمة، لغرس الثقة لدى العملاء من خلال سلوكياتهم التي تعطي الانطباع للعميل بأن اختياره للمؤسسة كان صائبا.
- **التعاطف:** ويقصد بها العناية التي يبذلها مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات العميل ومتطلباته واستيعابها، من تم تكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات³.

2- محددات جودة الخدمة العمومية

هناك مجموعة من المحددات التي يتم وفقها تحديد جودة الخدمة وهي:4

- قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها للمستفيدين فيما يتعلق بتقديم مستوى متميز من الجودة بصورة صحيحة دقيقة والاستعداد والاستجابة لخدمتهم وتلبية احتياجاتهم.
- زيادة الوعي والقدرة على فهم احتياجات المستفيدين من الخدمة، والتزام المنظمة بتلبية هذه الاحتياجات وآداب التعامل معهم، مما يجعل المستفيد يشعر بالطمأنينة.
- توفر الوسائل والأجهزة في المنظمة والتي تسهل عمليات تقديم الخدمة لعملائها.
- العناية من خلال الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن⁵.
- الكفاءة والمصداقية والإعلان والإنصات⁶.

من خلال ما سبق نستنتج أنه يجب على المنظمات العامة امتلاك أجهزة مادية متطورة تسهل عملية الخدمة، وأن تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة في جانب الاتصال وكيفية التعامل مع المستهلكين والقدرة على

1 - ناجي المعلا، خدمة العملاء مدخل اتصال سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2010 ص. 197
2 - إياد فتحي العالول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها التي تقدمها شركة جوال من جهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 14.
3 - ناجي المعلا، مرجع سبق ذكره، ص 198
4 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 147 - 148.
5 - مأمون الدارركة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 181 - 182.
6 - عبد الرحمن توفيق، الريادة والتفوق في الخدمة، الناشر مركز الخبراء المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2010، ص 4.

فهم احتياجاتهم وتلبيةها بطريقة سهلة وسريعة وحسن استقبالهم وزرع عنصر الثقة لديهم في خدمات المنظمة وقدرة المنظمة على الاستجابة الفورية بتقديم خدماتها للمستفيدين وكسب ولائهم.

رابعاً: نماذج قياس جودة الخدمة العمومية

1- قياس جودة الخدمة العمومية

تقاس جودة الخدمات العمومية وفق معايير مختلفة تأخذ بالجوانب التالية¹:

- تحمل إدارة المؤسسة مسؤولية التطور ضمن خطة الموضوعة من قبلها ووضوح الأهداف وشرحها للعاملين.
- وضع مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المنظمة والتي تبين المسؤولية والأساليب المتبعة من طرفها والتي تسهل عملية التعامل مع العملاء.
- التعامل مع الشكاوى الواردة من طرف العملاء بالاهتمام ودراستها وتحليلها.
- العمل على تشجيع العاملين بتحسين مستوى أدائهم في العمل من خلال الالتزام بالوقت المستغرق لحصول المستفيد على الخدمة.
- وضع رؤية المنظمة المستقبلية بشكل واضح وشامل لجميع العاملين، ومتابعة وضبط السجلات المستخدمة.
- توفير برامج تدريبية تساعد على التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على تحليل احتياجات العملاء.
- تحفيز العاملين لنظام الجودة، وتنشيط نظام الحوافز للعاملين.

2- نماذج قياس جودة الخدمة العمومية

تعرضت عملية قياس جودة الخدمة إلى تعارض كبير في العديد من الدراسات، وفيما يلي سنعرض طرق قياس جودة الخدمات العمومية.

- عدد الشكاوى :وهي من أحد الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمات وهو حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى، يتميز هذا النوع بمجموعة من الانتقادات هي²:
- أنه يعتمد على عدد الشكاوى المقدمة فقط، حيث أن هناك بعض العملاء لديهم شكاوى ولكن لا يعرفون كيفية تقديمها.

- تردد الكثير من المستفيدين في تقديم شكاوهم

- هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكوى العملاء.

¹ - مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015ص. 220 - 221.

² - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003ص. 55-56.

- لا تفرق بين أهمية الشكاوى المختلفة
- أن عدم التقدم بالشكاوى لا يعني أن الخدمة تؤدي بمستوى مرتفع من الجودة.
- أن التركيز على تجنب الشكاوى قد يدفع مقدم الخدمة إلى عدم بذل جهد أكبر لتحسين مستوى الخدمة.
- **مقاييس الرضا:** وتعتبر من أكثر الطرق استخداماً في قياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، وذلك باستخدام مقياس ليكرات المكون من سبعة نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء، حيث يتم توجيه أسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول العملاء على الخدمة وذلك من خلال قائمة الاستبيان.
- تتميز هذه الطريقة أيضاً بمجموعة من الانتقادات وهي¹:
- أن العملاء التي تم استقصاؤهم ربما قد لا تعكس آرائهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.
- أنه لا يعطي المؤسسة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها
- الافتقار إلى صياغة جيدة وتسلسل منطقي للأسئلة.
- لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء
- **مقياس الفجوة ServQual:** يعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين التوقعات والإدراكات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة=التوقعات-الأداء

- وتتكون من خمس فجوات على النحو التالي:
- الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لتلك التوقعات فقد لا تعرف ماذا يريد العميل بدقة.
 - الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل والمواصفات الفعلية المحددة للجودة، فقد تعرف الإدارة رغبات العملاء ولكن لا يمكنها ترجمتها في الخدمة المقدمة.
 - الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وبين أداء الخدمة بالفعل في الواقع العملي، حيث هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء الخدمة كأن يكون مستوى مهارة وكفاءة القائمين على أداء الخدمة غير مناسب.
 - الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة بالفعل وبين الوعود التي تقدمها المنظمة ❖. الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم تجاه جودة الخدمة.
 - إن هناك العديد من الدراسات استخدمت نموذج servqual لقياس جودة الخدمة والوصول لفهم أفضل لتوقعات العملاء والتأكد من صلاحية هذا المقياس.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 57 - 58.

- مقياس الأداء الفعلي للخدمة servperf: تم اللجوء إلى هذا النموذج الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، حيث انه يتم الحكم على جودة الخدمة من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{Performance} = \text{service quality} / \text{جودة الخدمة=الأداء}$$

- مقياس القيمة: تتمثل فكرته الأساسية في أن القيمة المقدمة للزبائن من طرف المنظمة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على الطلب هذه الخدمات، ومما لا شك فيه أن هذا المقياس سوف يدفع المنظمات على تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب المتخصص وجودة الخدمة العمومية

أولاً: معايير تشخيص القصور في الخدمة العمومي

تعتبر عملية تشخيص القصور في الخدمة العمومية عنصر مهم ولبنة أساسية في تحديد أي نشاط تدريبي حيث تعد هذه المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية الملائمة التي تشبع الاحتياجات الفعلية وعلى أساسها يكون الحكم على نجاح أو اخفاق هذه البرامج اذ يعتبر الإخفاق في تحديدها على أسس علمية سليمة مشكلة تؤدي الى الاختلال في عمل المنظمة، وكذا سوء تدريب العامل وهدر الوقت إضافة الى ذلك سوء تقديم الخدمة على الوجه الذي يريه طالب الخدمة. ويعبر وجود القصور في الخدمة العمومية الى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعبر عن الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى اداء هم الحالي.² ان البحث عن تحديد الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله فانه يرتكز على كيفية التوصل بصورة علمية ودقيقة الى حجم الاحتياجات التدريبية ونوعيتها، وهناك العديد من الطرائق لتحديد الاحتياجات التدريبية أبرزها:

1- تحليل المنظمة

يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة الى التدريب داخل التنظيم، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب، ويتم ذلك من خلال:

- توصيف الاعمال والإجراءات والتقسيمات الإدارية.

¹ - مسغوني منى، مخالفي أمينة، تيباني رزيقة، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد، 14/06/2019، 1كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.19

² - وردة فراق أميرة، بلقاسمي، مرجع سابق، ص 68.

- تشخيص الأوضاع التنظيمية، وتحديد مواطن القوة، أو الضعف في التنظيم، أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء، أو انخفاض كفاءته.

- تحديد التعديلات، والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم، تمكينا لمزيد من الكفاءة، الاقتصاد في الأداء.

ويمكن ان يشمل تحليل التنظيم العناصر الآتية¹:

- تحليل أهداف المنظمة.
- تحليل الخريطة التنظيمية.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة التغييرات المتوقعة في المنظمة.
- تقييم الأداء بهدف تحديد احتياجات التدريب الفردي حيث تعد قاعدة بيانات تمكن المدراء من تحديد الأهداف والاحتياجات.

- مذكرات يومية عن الأداء السلبي، من خلال ملاحظة الأخطاء داخل مكان العمل ووضعها في سجل يمكن من تفاديها مستقبلا.

- ملاحظة السلوك وهي تهدف لتحديد حالات القصور في مهارات الموظفين بغية تحليلها. تحليل بيانات الأداء، وذلك باستخدام المؤشرات المناسبة والتي يمكن من خلالها معرفة أماكن الخلل باستخدام تقنيات الملاحظة.

- صبر الآراء يستخدم مع الموظفين والزبائن بغرض معرفة آرائهم حول الخدمة المقدمة ومدى رضاهم عنها.²

2- تحليل المهمات

وفي هذا الصدد يتم التركيز على تحليل وفحص الوظائف التي تؤدي في المنظمة مع فحص واجبات ومهام كل وظيفة، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحدد أي الوظائف تحتاج الى تدريب ، ولذا فان تحليل الوظيفة يجب أن يقدم المعلومات المطلوبة لفهم متطلبات الوظيفة، حيث أن الواجبات والمهام تستخدم في تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة على النحو الملائم، وفي نفس الوقت تحديد نوع التدريب الملائم لكل وظيفة.³

¹ حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص، ص 33-34.

² - توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ت ر شويكار زكي، القاهرة: مجموعة النيل العربية 2003، ص 35-36.

³ - سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مصر: مؤسسة الجوهري للتجليد

الفني، 2015، ص 402

تحليل الوظيفة وهو أسلوب ينطلق من قاعدة أساسها خصائص الوظيفة وصولاً إلى بناء نموذج تدريبي متكامل ويكون هذا الأمر بمساعدة خبير في هذا المجال وهو مفيد في حالة الوظائف حديثة النشأة. الاستبيان رغم أهميته إلا أنه يبقى محدود النتائج لعدم اعتماده كمرجعية واستخدامه كحجة.¹

3- تحليل شخصية الفرد

ويهدف الى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لشاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع انتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية. ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد مؤهله وخبرته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمح في اشباعها وربما ذكائه، بالإضافة الى العمر والجنس والصحة العامة. وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة عمل، أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.²

كما يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات والمعارف، والاتجاهات، والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، ولأداء وظائف أخرى متوقعة ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يأتي:

- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.
- خبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة.
- الأنشطة التدريبية التي شارك فيها.
- الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها.
- المتطلبات الفكرية مثل القدرة على التحليل والنباهة الذهنية والتركيز الفكري.
- المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية.
- المزايا الشخصية مثل النضوج والمظهر العام والاندفاع، والاستقرار العاطفي وضبط الاعصاب. ويتضمن تحليل الفرد أيضاً دراسة الدوافع لان التدريب يمكن ان يشبع بعض هذه الدوافع او يمهّد الطريق لإشباعها، أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما ان التدريب يمكن ان يغيّر دوافع الفرد ويطورها او يعدل منها، ومن ثم يلزم التعرف على الدوافع لدى الافراد والتي يمكن ان تؤثر في التدريب وتتأثر به.³

المقابلة الشخصية والغرض منها استكشاف مفصل للمشكلات التي نواجهها والمشاعر التي ولدتها.⁴

1 - توني نيوباي، مرجع سابق، ص 35-36.

2 - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص 104.

3 - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 38-39.

4 - توني نيوباي، مرجع سابق، ص 36.

ثانياً: أسباب تبني التدريب كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية

حيث يعود اعتماد التدريب كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية الى:¹

1- تغير حاجات وميول طالبي الخدمة:

تأتي قدرة المنظمات الادارية على الاستمرار بأنشطتها من مدى قدرتها على تلبية احتياجات طالبي الخدمة فما دامت المنظمة قادرة على تلبية احتياجاتهم فهي تستطيع الاستمرار في تقديم عملها بنجاح، كما أنه كلما تفوقت المنظمة في تلبية احتياجات زبائنها أو تفوقت في تلبية احتياجات المزيد من طالبي الخدمة كلما كان ذلك مؤشراً للمنظمة على مدى مواكبتها لأعبائها.

إلا أن ميول ورغبات طالبي الخدمة ليست شيئاً جامداً لا يتغير، فهي معرضة دائماً إلى التغيير والتبدل بفعل عوامل مختلفة منها تطور حاجات المستهلك أو ظهور حاجات جديدة له ومنها بفعل التطور العلمي والتقني، كذلك رغبته في الحصول على خدمة جيدة ترقى بمستواه.

لذا نجد أنه في مجال تقديم الخدمات هناك محاولات حثيثة من قبل المنظمات العامة لمواكبة هذا التطور في حاجات طالبي الخدمة بالاستعانة بمختلف التقنيات والأساليب وكل ما يستحدث في هذا المجال حتى تضمن تقديم خدمة أفضل ويعبر استخدام أسلوب التدريب في المنظمات العامة على حرصها الدائم في سبيل عصرنه مرافقها تلبية لحاجات طالبي الخدمة.

2- التطور العلمي والتقني

لعب التطور العلمي والتقني دائماً أثراً كبيراً على تحويل وتطوير الطلب على الخدمة لطالبيها وضرورة تلبيةها لرغباتهم والواقع مليء بالأمثلة على ذلك فإطلاع المواطن عبر الوسائط المختلفة على العديد من التجارب المختلفة للكثير من الدول التي حققت الريادة في مجال الخدمة العمومية وما وفرته من ميزات لطالبي الخدمة يجعل منظمات الخدمة العمومية الأقل تلبية لرغبات متعاملها في مسعى حثيث لمواكبة من سبقها من منظمات الخدمة العمومية في هذا المجال.

إن التطورات العلمية والتقنية فرضت وتفرض أثرها باستمرار على بيئة وطبيعة عمل المنظمة ليمتد ذلك الاثر إلى الأساليب التي يجب ان تعتمدها المنظمة لمواكبة حجم وتطور حاجات طالبي الخدمة فالمنظمة التي تواكب تلك التطورات ضمن نشاطها الخدمي وتحتويه ضمن أنشطتها تكون أكثر قدرة على مواكبة تغيرات

¹ - باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات عمان دار حامد للنشر والتوزي، 2012، ص 45-47 بتصريف

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

البيئة، ومن الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في إطار حرصها على مواكبة التغيير في بيئتها اعتمادها على التدريب كأحد الأساليب الحديثة لبعث وتحديث القدرات داخل هيكل المنظمة.

3- دراسة سلوكيات المنظمة:

منذ البدايات الأولى لتأسيسها تجبل المنظمات الادارية على اتباع صيغ ولوائح وممارسات عمل معينة من خلال قوانين العمل والإجراءات التنظيمية وكذا تحديد اختصاصاتها والتي تحدد عملها ومجال نشاطها واساليب وطرق تنفيذها ، وكذا ما تفرضه الادارة العليا والتي تتحول فيها بعد إلى ثوابت يتمسك بها وإن كانت غير مكتوبة والتي تصبح فيما بعد عرف وتقليد يشكل ثقافة راسخة داخل المنظمة يتمسك بها جميع العاملين فيها، كما أن جميع الممارسات وانطلاقا مما سبق يكتسيها طابع الجمود نظرا لتمسك الجميع بما تحويه المنظمة من ترسانة قوانين تشكل قاعدة لا يحيد عنها موظفو المنظمة، حيث يجد كل قادم جديد للعمل نفسه أمام هذا النمط من التنظيم والذي لا مناص له سوى الانصياع لتلك الاعراف والتقاليد الداخلية وأن لا مجال لمناقشة أو نقد نمط إعتاد الجميع على اتباعه.

حيث يلعب التدريب في مثل هذه الحالات دورا حيويا وذلك من خلال الخروج من الأنماط التقليدية وإتاحة الفرصة أمام الجميع داخل التنظيم من تحرير قدراته وتجديد معارفه بما يخدم المنظمة ويساعد على تجديد الاجراءات التي من شأنها إزالة الجمود وبعث الروح في التنظيم من خلال إعادة هيكلة التنظيم بما يسمح له حسن أداءه لخدماته المقدمة ومواكبته أعباءه.

4- دراسة الخصائص السلوكية للإداريين:

من المتعارف في مختلف العمليات التي تقرر من اجل إحداث التغيير في نشاط معين بغية تحسينه فإن دراسة مختلف النواحي التي تتعلق بهذا النشاط تكون سابقة لإقرار أي برنامج يمكن من خلاله إحداث هذا التحسين ولعل دراسة الخصائص السلوكية للإداريين في نطاق معين او اثناء دور محدد، مثل الخصائص السلوكية للمدراء أثناء قيادتهم للاجتماعات أو تشخيص سلوكيات المدراء تجاه استخدامات التقنيات الجديدة كالتدريب من حيث تقبلها ورفضها أو التهرب منها ، حيث تهدف هذه الدراسات وغيرها إلى تحديد الخصائص والسلوكيات الحالية وتحليلها لفرز ما هو يعزز حسن الاداء وما هو معوق له لغرض تقديم المعالجات والحلول للارتقاء بالأداء.

حيث تخدم هذه الدراسات كثيرا في تحديد مجالات التطوير في السلوك الإداري من حيث تحديد الخصائص السلوكية الحالية للمدراء والعاملين ومقارنتها بما يجب ان تكون عليه وفقا لمتطلبات الارتقاء بالمرفق وتحسين الخدمة لإرضاء طالبيها ووفقا أيضا لحجم التكيف المفترض بالمنظمة أن تمارسه على نفسها من اجل مواكبة كل ما يطرأ من جديد سواء في التقدم المعرفي والتكنولوجي أو ازدياد حاجات طالبي الخدمة، ان الكثير من

نقاط الضعف في سلوكيات الإداريين لا سيما المدراء منهم، لا تبدو واضحة للعيان إلا بعد إجراء مثل هذه الدراسات حيث يتضح حينئذ مدى اتساع ممارسة بعض الممارسات السلبية وتحديد مواطن الضعف والتحكم فيها من خلال اقرار برامج تدريب معينة تعمل على سد هذا العجز حيث تساهم هذه الدراسات بشكل حيوي في رسم جانب من الحاجات التدريبية للعاملين وافراد الادارة العليا وكذا المهام.

5- دراسة الحاجات التدريبية للعاملين:

إن عملية مواكبة التغيير في المنظمة ومواكبة التزاماتها تبدأ بتغيير نظرة الفرد وسلوكه تجاه عمله وذلك من خلال اكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين اداءه، فالتدريب هو عملية إيصال معارف او اكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة لديه والتي تعتبر مساعي تقوم بها المنظمة من أجل التكيف مع التغيير الحاصل في نشاط المنظمة وازدياد أعبائها حيث يصبح عامل ضغط على المنظمة وفي الحقيقة ليس لها إلا أن تستجيب لهذه الأعباء الجديدة من خلال تطوير نظم العمل المختلفة حيث يعتبر التدريب من اهم العوامل لإدراك واستيعاب هذه التطورات حتى يضمن رفع المستوى إلى الحد المطلوب. ولأجل أن يكون النشاط التدريبي مليا للاحتياجات التدريبية للمنظمة يفضل حصر تلك الاحتياجات على مستوى الوحدات التنظيمية نوعا وكما وتتولى هذه المهمة أقسام التدريب في المنظمات كل بطريقته مع وجود تباين ملحوظ في مستوى الأداء والحرفية تبعا لتباين الخبرة.

كما أن التباين في تلك الاحتياجات يفرض نفسه بسبب الاختلاف في بعض وظائف المنظمات من جهة والفرق في جدية الادارات في التصدي للاحتياجات التدريبية أولا بأول حال الشعور بوجودها.¹

ثالثا: شروط نجاح العملية التدريبية في تحسين الخدمة العمومية

يمكن ايجاز شروط نجاح العملية التدريبية فيما يلي:²

1- مدى اعتراف المنظمة بالعمليات التدريبية:

كثيرا من المنظمات لا تعترف بمثل هذه العمليات التدريبية حيث ترى أنها مجرد عمليات ليس لها قيمة فعلية كما أنها تعد تكاليف وابعاء مالية على المنظمات من اجل اجراء أنواع من التدريب اللازمة وتوفير كافة الادوات المستخدمة أثناء التدريب ولكن تعد هذه النظرة خاطئة بالفعل لأن المنظمة هنا تنظر إلى المدى القريب ولا تجلب في اعتبارها ان الاقتصاد في تكاليف اعداد البرامج التدريبية للعمال لا يعتبر توفيراً ولكن يعد احد المسببات الرئيسية التي قد تعرض المنظمة التي تحمل الخسائر على صعيد تعريض مهامها للنقد، وذلك يعود

¹ - نفس المرجع، ص 50-51 بتصرف

² - قمر السنوسي، العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية التدريب موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 14-09-2013، متحصل عليه من الموقع الالكتروني <https://hrdiscussion.com/hr75988.html> اخر تصفح 16-03-2025.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

إلى عدم اكتساب العمالة بأنواعها وتخصصاتها ما يزيد من كفاءتها ويمنحها المعرفة والمهارة حول طبيعة عمل هذه العمالة حيث ان هذه المنظمة تعمل بمبدأ ترك العامل ليحتك بالحياة المهنية بطريقة مباشرة ويعمل على المحاولة لتحقيق الاهداف المطلوبة تحقيقها واكتشاف الأخطاء المهنية ومعالجتها.

2- مدى الامكانية المالية للمنظمة للقدرة على تغطية تكاليف برامج التدريب:

ان توافر التلاؤم بين كل من تكاليف اجراء عمليات التدريب وبين الميزانية المالية المسموح بها على نطاق الإدارة المسؤولة عن تدريب وتنمية العاملين يعد أمراً هام ويجب اجراء الدراسة الأولية للقدرة المالية المتاحة استخدامها والتأكد من وجود نسبة وتناسب بين كل من هذه الجوانب بحيث ألا تتحمل المنشأة تكاليف مادية تفوق قدراتها وإمكاناتها المالية.

3- مدى توافر الوقت:

ان عامل الوقت له تأثير ودور فعال في نجاح أداء عمليات التدريب حيث ان تقدير الوقت الكافي والذي يتلاءم مع طبيعة البرنامج التدريبي فإن هذا يمد عملية التدريب بالمساحة الزمنية الكافية للقدرة على إجراء التدريب اللازم بشكل صحيح وناجح دون تواجد اي من القصور والاختصارات الناتجة بشكل مباشر عن ضيق الوقت المحدد لبدأ وانتهاء عملية التدريب كما ان طول الوقت فيما لا يتناسب مع طبيعة التدريب سيؤدي إلى شعور العامل المتدرب بنوع من الملل وعدم القدرة على المواظبة في حضور البرامج التدريبية.

4- مدى صحة برنامج عملية التدريب:

ان أحد العوامل التي يتوقف عليها نجاح عمليات التدريب هو مدى صحة مضمون وتكوين البرنامج التدريبي بحيث الا يفقد التدريب الموضوعي الخاص بطبيعة العمل موضوع التدريب او يتم تدريب العمال على اعمال ومهام لا تعتبر من شانهم أو مستوياتهم.

5- مدى مهارة طاقم التدريب

قد يكون هناك بعض من الأفراد القائمين على العمليات التدريبية مختلفة المجالات لديهم الخبرة الكافية في ممارسات وطبيعة الوظيفة ولكن هذا لا يعتبر كافي ولا يؤخذ بشكل منفرد حيث أن هناك أيضا عناصر أخرى لها دور فعال في زيادة مستوى نجاح البرنامج التدريبي والقدرة على توصيل المعلومات إلى المتدربين بشكل سهل وعلى درجة كبيرة من الوضوح وهذه العوامل تتمثل في توافر المهارة التعليمية لدى المدرب واللباقة والقدرة على استقبال الرد على الاستفسارات من قبل المتدربين وتوافر الصبر للعمل الدائم على معالجة الأخطاء التي تتعلق بسير منهج البرنامج التدريبي.

6- مدى صحة نوع التدريب:

هناك العديد من الأنواع والطرق الخاصة بعمليات التدريب لذلك فإن اتخاذ القرار بإحالة العمالة المطلوب تدريبها للخضوع الى برنامج تدريبي مناسب يمثل أحد العوامل التي تزيد من احتمال نجاح العملية التدريبية.

7- مدى استعداد العاملين للخضوع الى العملية التدريبية:

على الرغم أنه قد يكون هناك استعداد تام من قبل المنشأة بتصميم وتفعيل برامج تدريبية مع تحمل كافة النفقات الخاصة بهذه التدريبات فهناك العديد من العمالة التي لا تفضل الخضوع أو الاشتراك لدى أحد البرامج التدريبية والتي ينظر اليها من جانب هذه العمالة على أنها عمليات ليس لها ضرورة أو أهمية وإيمان هذه العمالة بأن الطريقة الأفضل لتمكين الفرد العامل بمختلف الوظائف يتم من خلال الاحتكاك المباشر بمناخ العمل ولذلك فإنه يجب عمل المنظمات على مراعات أن يتم خضوع كافة العمالة التي يستلزم تدريبها الى هذه البرامج التدريبية دون قبول الأعذار التي تمنع العامل من الاشتراك بهذه البرامج التدريبية.

8- مدى قدرة العاملين للاستفادة من عملية التدريب:

بناء على المشكلة السابقة وهي عدم رغبة بعض من العمال في الخضوع الى مثل هذه البرامج التدريبية ومن خلال إرغام المنظمة لهؤلاء العمال على حضور تلك التدريبات فهذا لا يعتبر حل نهائي لهذه المشكلة إذا كان هناك انعدام الرغبة في الاستفادة من منهج العملية التدريبية ولذلك فإنه يجب دائما وبصفة دورية العمل على قياس مدى مستوى تلقي العمال المتدربين للمعلومات التي تتضمنها برامج التدريب من خلال تصميم وتفعيل الاختبارات التي تتناسب مع طبيعة التدريب حتى يتم وضع اليد على كافة القصور والعمل على معالجتها.

9-مدى توافر المناخ المناسب لإجراء عملية التدريب:

قد تكون كافة العناصر السابقة اللازمة لنجاح عملية التدريب متوفرة بالفعل ولكن إذا كان هناك أي قصور أو عجز في توفير البيئة المناسبة للتدريب قد ينتج عنه عدم تكامل العملية التدريبية بفعل عدم قدرة الفرد المتدرب على التماشي مع طبيعة الوظيفة من خلال عملية التدريب.

كما أنه ولنجاح التدريب يحسن أن يصمم برنامجه وفقا للمراحل التالية:¹

- التحضير:

وفيه يتم تحديد الأهداف الدقيقة من البرامج في ضوء التأثير المستهدف، الذي قد يتحدد بتقديم معلومات جديدة أو تكميلية أو تصحيح معلومات وتقديم مهارات سلوكية، أو تعديلها، أو أسس لاتجاهات جديدة إلى جانب التعرف على المتدربين المرتقبين من حيث ثقافتهم ومعلومات وبيئتهم ومكونات شخصياتهم ومهاراتهم

¹ Arab British Academy for Higher Education - من الموقع الالكتروني www.abahe.co.uk ، آخر تصفح

واتجاهاتهم الحالية، وما الذي يريد أن يعرفه المتدرب بالمقارنة مع المعلومات التي يعرفها عن الموضوع وكيفية تقديمها كي يكون من الممكن إعداد مادة البرنامج.

- الأعداد: والتوضيحية.

- الصياغة:

ويتضمن وضع خطة لجميع البيانات والمواد وترتيبها حسب الموضوعات وتحديد الوسائل التعليمية وهي مرحلة كتابة البرامج بمضمون واضح، وبمراعات التسلسل المنطقي من حيث: اسم البرنامج، وهدفه، ومدته، وموضوعاته، وأساليب تنفيذه، وشروط الالتحاق به، ومكانه، وزمنه وأساليب التقويم.

- المراجعة:

وهي مرحلة التأكد والنقد الموضوعي، والاجابة عن تساؤلات تتناول الشكل العام للبرنامج ونظامه وترتيب موضوعاته وتكاملها ومدى تلائمها مع الاحتياجات التي صمم من أجلها، بما في ذلك كفاية الوقت والأساليب والامكانيات المتاحة.

رابعاً: أثر التدريب في تحسين الخدمة العمومية

يُعد التدريب ركيزة أساسية لتطوير الأداء في المؤسسات، وخاصة في قطاع الخدمات العمومية. فمن خلاله، لا يقتصر الأمر على صقل مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم، بل يمتد ليشمل تعزيز بيئة العمل، وتحقيق أهداف المنظمة، وصولاً إلى تلبية تطلعات المواطنين. دعنا نتعمق في الجوانب المختلفة التي يساهم فيها التدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية حيث¹:

- يساعد التدريب العاملين على تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم فالعامل الذي لا ينال حظاً وافراً من التدريب الجيد يهدر جزءاً كبيراً من الموارد المتوافرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة منه لذا سيواجه المتدرب نظراً لما تحصل عليه من تدريب كل العقبات في سبيل تذليلها وذلك من أجل الحصول على نتائج جيدة وتقديم خدمة جيدة.

- يصقل التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة بحيث ينعكس ذلك على استراتيجية المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها تجاه طالبي الخدمة. تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات فيما بينهم وبالتالي تجاوز الخلافات والمأزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.

¹ المبيضين عقلة محمد، جرادات أسامة أحمد، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص 18.

يساعد العاملين على انجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما يجعلهم أيضا مهينين نفسيا للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل وهذا ما يكسب العاملين القدرة على التحكم في جميع المستجدات والاحداث وتوجيهها توجيهها صحيحا يخدم أهداف المنظمة وكذا يلبي مطالب طالبي الخدمة.

- يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، كما ويساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة فالكادر الجيد أساس العمل المتقن والارتقاء نحو الأفضل، وهذا دليل على مدى نجاح مسعى المنظمة في تحقيق أهدافها وتطوير كفاءاتها ومدى موائمة البرامج التدريبية المختارة مع ما قدمته المنظمة من موارد مادية في سبيل تحقيق هدفها والمتعلق عموما بمسعى الدولة الرامي الى تحمل أعبائها تجاه المواطنين ويبقى الحكم الأساسي لمدى نجاح المنظمة هو درجة رضى طالبي الخدمة بما يقدم لهم ومدى تلبيةها لتطلعاتهم.

- يزيد من التواصل الإيجابي والفعال ما بين الإدارة والموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين فالتدريب يساهم في رفع كفاءة العاملين كما يزيد في رضاهم عن أنفسهم وكذا اعتزازهم بالمجهودات التي تقدمها المنظمة في سبيل تعزيز قدراتهم مما ينمي لديهم روح الانتماء للمنظمة ورضاهم عنها وكذا رضا المنظمة على أداء العاملين لديها مما ينعكس إيجابا على كافة الأطراف.

-يساعد الأقسام المهتمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية وكذا بناء قاعدة بيانية تستند الى معطيات العمليات السابقة وكذا معطيات المنظمة وعاملها، وتجنب الأخطاء الماضية مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعية والمنعقدة.¹

- إعطاء القدرة للعاملين على مواجهة مختلف الظروف المتعلقة بطبيعة طالبي الخدمة والتعامل معهم بصفة احترافية ومعالجة مطالبهم في حينها وذلك من خلال الاحتكاك المباشر معهم والتقرب منهم ومعرفة انشغالاتهم مما يساعد على تقديم خدمة تتبنى المواطن كمرجعية في تقديمها.

- التقليل من شكاوى طالبي الخدمة والذي مرده اما الى عدم تلقي الخدمة المطلوبة أو الى ضعفها أو عدم المام الموظفين بالعناصر الكافية لتقديمها مما يؤدي الى نشوء حالات من عدم الرضا مردها للتقصير، لذا نجد التدريب ومن خلال ما يقدمه للمنظمة والعاملين فيها من أساليب تتيح للعنصر البشري التعامل مع هذه الشكاوى وإيجاد الحلول المناسبة لها.²

¹ - محمد مروان أثر التدريب على أداء العاملين، موقع موضوع، 21-03-2025، بتصرف متحصل عليه من موقع الالكتروني،

<http://mawdoo3.com>

² بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص، ص 14 و 15.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

- استقرار الموظف وذلك من خلال التقليل من التدوير الوظيفي الناجم عن قلة ثقة العامل بنفسه أو تمكنه من أداء مهامه مما يجعل المنظمة في حالة من عدم الاستقرار من خلال التغيير الدائم لوظائف ومهام الموظفين، ومن أجل إدراك النقص الحاصل في الأداء يلعب التدريب عنصر مهم في بناء ثقة العاملين وامتدادهم بالإمكانيات اللازمة للتغلب على الصعاب الناجمة اما عن عدم تطور الوظائف أو تشعب مهام المنظمة، أو زيادة حاجيات طالبي الخدمة.

- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية للمنظمة فمن خلال ما يحتويه برنامج التدريب من فعاليات ومع تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالاستراتيجية العامة للمنظمة وهذا من خلال إعطاء الشروحات الوافية عن أهداف المنظمة وكذا هيكلها وطريقة عملها الأمر الذي يساعد العاملين في الدفع لتحقيق أهداف المنظمة.

- تحسين نوعية الخدمة المقدمة اذ تهدف برامج التدريب من خلال ما تقدمه للعاملين من مهارات مختلفة تشكل لديهم الدافع وتحفزهم على تقديم أفضل للخدمات التي يؤدونها تجاه طالبي الخدمة يحثهم على ذلك ولائهم للمنظمة وكذا الثقة التي اكتسبوها من جملة المعارف التي تحصلوا عليها من خلال الدورات التدريبية. -تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية للمنظمة، اذ أن للتدريب دور مهم من خلال صقل مهارات المتدربين والذي يوفر على المنظمة خلال اجراءها لعمليات تطوير هيكلها واستحداث أساليب جديدة العمل جلب موظفين جدد من أجل شغل تلك المناصب، حيث يساهم التدريب على سد العجز الذي يكون التنظيم بالنسبة للحاضر واعداد الطاقات اللازمة لأي تطورات في المستقبل.

- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ من عدم قدرة الموظفين من أداء مهامهم والخوف من كل تطور يطرأ على المنظمة والذي يعتبره العديد من الموظفين تهديد لمستقبلهم وهذا لما يحمله هذا التطور من ضرورة توفير خبرات ومهارات يعجزون عن تقييمها، فأما أن تكون مواقفهم الرفض لهذه المهام الجديدة أو محاولة إيجاد حلول للتهرب من هذه الالتزامات يؤثر ذلك على المنظمة من جهة وعلى علاقات العاملين فيما بينهم من جهة أخرى ويؤدي ذلك كنتيجة الى تدهور الوضع وعدم تقديم الخدمات بالصورة التي يحتاجها طالب الخدمة ويكون دور التدريب هنا دفع المورد البشري لتعزيز مهاراته لمواكبة تطورات المنظمة.

- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات، فالمتابع لما تحتويه العمليات التدريبية من برامج، نجد أنها موجهة أم للعلاج و اما التعلم أو التطوير فمن خلال هذه مختلف العناصر التي تهتم المنظمة والتي تشكل مجموعة من الأهداف نرى أن التدريب يصب اهتماماته نحو العوامل المترابطة تستطيع من خلالها المنظمة تقديم خدماتها إيفائها بالتزاماتها تجاه طالبي الخدمة فالعلاج هدفه سد الثغرات

وكشف الخلل ومعالجته ، أما التعليم فيعنى ببناء قدرات الفرد وتجهيزه بمختلف المهارات و المعارف التي تمكنه من أداء مهامه واستيعاب ما يطلب منه وإنجازه أما التطوير فيعني بدفع المنظمة لمواكبة التطورات الناجمة عن ازدياد الأعباء لطالبي الخدمة، حيث يعتبر رضائهم مؤشرا عن مدى نجاعة التنظيم والأساليب التدريبية التي يقرها.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع التدريب المتخصص وجودة الخدمات العمومية، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولا: دراسة " سيد أحمد حاج عيسى "

بعنوان " أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية - دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر 03، السنة الدراسية 2011-2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات الجزائرية . لتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . تم تصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين في المستشفيات الجزائرية المتواجدة على مستوى ولاية البليدة . تم اختيار العينة وفقاً لطريقة العينة العشوائية الطبقيّة التناسبية، وشملت أطباء، وشبه طبيين، وإداريين .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات التدريب تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج والدورات التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية وأبعاد متغير الجودة الشاملة الصحية مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى ، وقدمت الدراسة توصيات من بينها ترسيخ القناعة بأهمية التدريب، توفير الموارد البشرية المؤهلة، وتوفير برامج تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة، وإجراء

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص190.

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

الدراسات للتعرف على احتياجات العاملين، وإعداد الخطط التدريبية السنوية، وتقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر.

ثانياً: دراسة " جاب الله محمد الهادي "

بعنوان " أثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر "مديرية التوزيع لبولوجين"، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية فرع تحليل اقتصادي، جامعة جامعة الجزائر 3، السنة الدراسية: 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مكانة وأهمية سياسات التدريب على مستوى المؤسسة، باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أثرها على الأداء في المؤسسة، كما سعت الدراسة إلى معرفة واقع سياسات التدريب على مستوى المؤسسة المعنية بالدراسة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر "مديرية التوزيع لبولوجين" ، ومحاولة الوصول إلى نتائج واقتراحات يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على مستوى الشركة المذكورة

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التدريب له أهمية كبيرة في زيادة كفاءات ومهارات الأفراد في المؤسسة، وأن تنمية هذه الكفاءات والمهارات يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء. وبناءً على هذه النتائج، تقترح الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لتحسين سياسات التدريب وزيادة فعاليتها، ومن بين هذه الاقتراحات: تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تطوير معارفهم وخبراتهم بهدف تعزيز الأداء في المؤسسة.

ثالثاً: دراسة "أولاد هدار ساعد عبد العزيز، بولعيفة و فيق".

بعنوان " دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية - دراسة حالة مؤسسة "فندق الجنوب" بولاية غرداية"، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غرداية، السنة الدراسية -2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية من وجهة نظر الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي. شملت عينة الدراسة 51 فرداً من مؤسسة "فندق الجنوب" بولاية غرداية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الخدمات السياحية. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

حسب المتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة المهنية باستثناء المؤهل العلمي تحديداً، وافق 30.98% من الموظفين على أن البرنامج التدريبي مناسب ويساهم في تحسين جودة الخدمات السياحية، بينما أيد 37.54% منهم جودة طريقة تدريب المدربين وأسلوب تعاملهم، وقدمت الدراسة توصيات من بينها التركيز على تصميم برامج تدريبية تلبى احتياجات الموظفين وتساهم في تطوير مهاراتهم، مع الأخذ في الاعتبار المؤهلات العلمية للموظفين عند تصميم هذه البرامج. كما يُوصى بتطوير أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين لضمان فعاليتها في تحسين جودة الخدمات السياحية.

رابعاً: دراسة زاوش رحاب، قريبيس فاطمة الزهراء.

بعنوان "التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية" دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة مذكرة ماستر، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الدراسية: 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استجلاء مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مع التركيز على مديرية الضرائب لولاية المسيلة كنموذج تطبيقي حيوي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من 45 عاملاً في المؤسسة، وتم استرجاع 35 استمارة، منها 30 استمارة صالحة للتحليل ولتحليل البيانات، تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج محورية تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن التدريب يمثل عنصراً حيوياً وأساسياً في تنمية وتطوير وتعميق كفاءات الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، مؤكدة بذلك على ضرورة الاهتمام المستمر والجاد بهذه العملية كرافد أساسي للتطوير المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في برامج التدريب كركيزة استراتيجية لا غنى عنها، مع التأكيد على أهمية تصميم هذه البرامج بما يتلاءم بدقة مع الاحتياجات الفعلية والمتغيرة للموظفين في المديرية، وتطويرها لتشمل كافة الجوانب الفنية، السلوكية، والاتصالية لضمان بناء قدرات شاملة. علاوة على ذلك، تبرز الدراسة الأهمية القصوى لوضع آليات واضحة وفعالة لتقييم الأثر الحقيقي

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

لهذه البرامج على الأداء الفردي والمؤسسي، لضمان تحقيقها للأهداف المرجوة وتوجيه الاستثمارات المستقبلية نحو المجالات الأكثر تأثيراً، مع ضرورة ربط خطط التدريب بالمسارات المهنية للموظفين، مما يعزز من تحفيزهم ويضمن استدامة عملية التطوير، ويسهم في نهاية المطاف في الارتقاء المستمر بجودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 01: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

عنوان الدراسة	سيد أحمد حاج عيسى ، 2012
أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية	<ul style="list-style-type: none"> • المتغيران: كلاهما يدرس أثر التدريب كمتغير مستقل على الجودة كمتغير تابع . • المنهجية: دراسات ميدانية تطبيقية، تستخدم الاستبيان والتحليل الكمي . • السياق: مؤسسات جزائرية . • التحليل الإحصائي: كلاهما استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات • النتيجة العامة: كلاهما يؤكد وجود تأثير إيجابي ودال للتدريب على الجودة.
أوجه الاختلاف	<ul style="list-style-type: none"> • القطاع: تمت دراسة المقارنة في القطاع الصحي. • نوع الجودة: الدراسة المقارنة ركزت على "الجودة الشاملة الصحية" بأبعاد مختلفة . • العينة الدراسة المقارنة تشمل أطباء وشبه طبيين وإداريين . • العمق في الدراسة: الدراسة المقارنة مستوى دكتوراه . • الإطار الزمن للدراسة: مختلف
كيفية الاستفادة	<ul style="list-style-type: none"> • الإطار النظري: الاستفادة من مفاهيم التدريب والجودة الشاملة العامة. • لأداة الدراسة: الاطلاع على صياغة فقرات الاستبيان المتعلقة بالتدريب. • التوصيات: استلهم توصيات عملية حول أهمية التدريب وتوفير الموارد
عنوان الدراسة	جاء الله محمد الهادي، 2013

<p>أثر سياسات التدريب على أداء المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر "مديرية التوزيع لبولوجين"</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • المتغيران :كلاهما يربط التدريب بالجودة/الأداء. • المنهجية :دراسات ميدانية كمية باستخدام الاستبيان في الجزائر. • سياق الدراسة :كلاهما أُجري في مؤسسة عمومية جزائرية. 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المتغير التابع للدراسة المقارنة "أداء المؤسسة" بشكل عام. • نطاق التدريب: الدراسة المقارنة ركزت على "سياسات التدريب" بشكل أوسع. • ميدان الدراسة: القطاع الخدمي مختلف، مما يؤثر على طبيعة الخدمات المقدمة وطبيعة الجمهور المستفيد. • الإطار الزمني للدراسة مختلف 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • للإطار النظري :فهم خطوات وسياسات التدريب. • للتحليل :ربط جودة الخدمة بمؤشرات أداء أوسع. • للبناء :الاطلاع على صياغة أسئلة الاستبيان. 	<p>كيفية الاستفادة</p>
<p>أولاد هدار ساعد عبد العزيز، بولعتيقة وافي، 2019 دور التدريب في تحسين جودة الخدمات السياحية - دراسة حالة مؤسسة "فندق الجنوب"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المنهجية :كلاهما دراسة ميدانية تطبيقية. • أداة جمع البيانات :كلاهما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية • التحليل الإحصائي :كلاهما استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات • النتيجة العامة :كلاهما توصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الخدمات. • السياق :كلاهما أُجري في مؤسسة خدمية "عمومية/شبه عمومية" في الجزائر. 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القطاع المستهدف: دراسة المقارنة تستهدف خدمات سياحية وفندقية. • المتغير التابع: ودراسة المقارنة: تركز على "جودة الخدمات السياحية". • حجم العينة: دراسة المقارنة شملت 51 فرداً. • الإطار الزمني للدراسة مختلف 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • للإطار النظري: الاستفادة من مفاهيم التدريب وأبعاد جودة الخدمات التي تناولتها الدراسة المقارنة، وتحديدًا في قطاع الخدمات. • لبناء الاستبيان: مراجعة أقسام الاستبيان الخاصة بتقييم الموظفين للتدريب وجودة الخدمة. 	<p>كيفية الاستفادة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تحليل النتائج: مقارنة العلاقات الإحصائية المكتشفة، قد يثري مناقشة نتائج دراستنا ويبرز أوجه التشابه أو الاختلاف بين القطاعات. 	
<p>زاوش رحاب، قريبيس فاطمة الزهراء ، 2021</p> <p>التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية "دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المتغير المستقل: كلاهما يدرس "التدريب" كمتغير أساسي. • ميدان الدراسة: كلاهما أُجري في قطاع الضرائب بالجزائر. • طبيعة المؤسسة: كلاهما يركز على دراسة "المؤسسة العمومية". • المنهجية: كلاهما يعتمد على دراسة ميدانية تطبيقية ويستخدم الاستبيان لجمع البيانات. 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المتغير التابع: راسة المقارنة "أداء المؤسسة العمومية". • الإطار المكاني: راسة المقارنة المسيلة. • الإطار الزمني: دراستنا حديثة ؛ دراسة المقارنة 2021 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • للإطار النظري: اثرء الجانب النظري. • لمنهجية الدراسة: مقارنة إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل الفرضيات. • للنتائج: مقارنة نتائج اختبارات الانحدار بين دراستين في نفس القطاع. 	<p>كيفية الاستفادة</p>

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة أديب برهوم وآخرون

بعنوان " أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي - دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية-، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد:29، العدد:02، السنة:2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إلى تقويم المبادئ العلمية التي تقوم عليها العملية التدريبية التي تتم في مستشفيات وزارة التعليم العالي، حيث يتم تدريب الإطارات الطبية والتمريضية وتأهيلها، بالإضافة إلى مدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات الطبية المقدمة فيها، حيث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً لمعرفة واقع التدريب في المستشفى.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جودة التدريب تنعكس إيجابياً على جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى، فقد أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في المستشفى، كما أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وذلك من

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

خلال الاعتماد على الوسائل العلمية المساعدة في تحديد هذه الاحتياجات التي تشكل أساس التخطيط للعملية التدريبية، وأوصت أيضا بإعداد البرامج التدريبية والتثقيفية حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة.

ثانيا: دراسة الحديد إبراهيم

بعنوان " أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات- دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد:10، العدد:02، السنة:2010

هدفت هذه الدراسة إلى تفويم المبادئ العلمية التي تقوم عليها العملية التدريبية في الدوائر الضريبية الحكومية في الأردن، وتحديد مدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات الضريبية المقدمة فيها. كما سعت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية اعتمادها في عمل الدوائر الضريبية الحكومية، مع اختيار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كنموذج للدراسة نظراً لأهميتها في الاقتصاد الوطني وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها كشفت الدراسة عن قصور في المبادئ العلمية لعملية التدريب بدائرة ضريبة الدخل والمبيعات، بما في ذلك الاستمرارية والتجديد وبيئة التدريب وتحديد الاحتياجات والتفويم الشامل، على الرغم من كفاءة المدربين ومشكلة التفريغ. وقد أكد المدربون والمتدربون على الأثر الإيجابي لجودة التدريب على الخدمات الضريبية، لكن الدراسة أوصت بضرورة تبني مدخل الجودة الشاملة في التدريب والخدمات، وضمان استمرارية التدريب، وتطوير بيئة التدريب، وتحديد الاحتياجات بشكل علمي، وربط التدريب بالحوافز، وإنشاء قسم لمراقبة الجودة، وتدريب المدربين على مفاهيم الجودة الشاملة، وقياس أثر التدريب وتوثيقه

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

ثالثاً: دراسة منصور عبد القادر محمد منصور

بعنوان " دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية - حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد:/، العدد:15 ، السنة:2014.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة مكونات العملية التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية بالإضافة إلى تحقيق العلاقة بينهما، وقام الباحث بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لأغراض هذا البحث، وإجراء العديد من المقابلات الشخصية للتعرف على واقع العملية التدريبية واتجاهات العاملين فيها والإدارة لتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب وفقا لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت إلى وجود تقصير في تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى غياب مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعاً: دراسة بن عيشي عمار بن واضح الهاشمي.

بعنوان " دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية" دراسة ميدانية،
المجلة العربية للإدارة، المجلد:38، العدد:02، السنة:2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية للفنادق التالية فندق الزيان، فندق نسب، فندق الصالحين- ولاية بسكرة-، فندق القلعة-ولاية المسيلة-، ومن أجل معرفة ذلك قام الباحثون باختيار عينة عشوائية مكونة من مدير الفندق، رئيس قسم، رئيس فرع بلغ عددهم 70 شخصاً من الأفراد العاملين في الفنادق حيث استخدم المنهج الوصفي والتحليلي.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الفنادق التي تم بها البحث تهتم بتدريب الموارد البشرية حيث تضع الإدارة أهدافاً للبرامج التدريبية ووضع محتوى بما يتفق مع أهداف هذه البرامج، وكننتيجة أخرى تم إيجاد علاقة ارتباط بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة الفندقية الجزائرية، وقد أوصى الباحثون في هذه الدراسة بالاستمرار بعملية التدريب للموارد البشرية لإيجاد تأثير واضح في تحسين جودة الخدمات الفندقية وأيضاً ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية الأمر الذي سيؤدي إلى الاهتمام بالتدريب وإعطاء أفضل النتائج.

الجدول رقم 02: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

عنوان الدراسة	دراسة أديب برهوم وآخرون زاهر، بسام، السليمان، وآئل 2007
أوجه الشبه	• المتغيران الأساسيان: كلاهما يدرس أثر "التدريب" على "جودة الخدمات". • المنهجية: كلاهما دراسة تطبيقية ميدانية تستخدم الاستبيان لجمع البيانات والتحليل الإحصائي. • الهدف العام: كلاهما يهدف إلى تقييم أثر التدريب على الجودة. • النتيجة العامة: كلاهما توصل إلى أن جودة التدريب تنعكس إيجابياً على جودة الخدمات.
أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي - دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية-	

<ul style="list-style-type: none"> • القطاع المستهدف: دراسة المقارنة في القطاع الصحي • المتغير التابع: دراسة المقارنة "جودة الخدمات الطبية". • ميدان الدراسة: دراسة المقارنة في مستشفى جامعي بسوريا . • الإطار الزمني: دراستنا حديثة؛ دراسة المقارنة عام 2007 أقدم بكثير. • تركيز التوصيات: دراسة المقارنة ركزت على تحديد الاحتياجات العلمية وإعداد برامج حول مفاهيم الجودة. 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من المبادئ العامة للتدريب وعلاقته بالجودة، رغم اختلاف القطاع. • الاستئناس بمنهجية الدراسة واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات . • تدعم نتائجها الفرضية العامة القائلة بأن التدريب يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات. • التذكير بأهمية التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق علمية. • مقارنة نتائج دراستنا بنتائج دراسة أقدم في سياق مختلف يمكن أن يبرز التطور أو الثبات في العلاقة بين التدريب والجودة عبر الزمن والقطاعات 	<p>كيفية الاستفادة</p>
<p>دراسة منصور عبد القادر محمد منصور، 2014</p> <p>دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية - حالة بنك فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم-</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المتغيران: كلاهما يربط التدريب بجودة الخدمات . • المنهجية النوع: كلاهما يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها • الهدف: كلاهما يهدف لتحديد مساهمة التدريب في الجودة. • أهمية تنمية الموارد البشرية: كلاهما يؤكد على أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القطاع: دراسة المقارنة القطاع المصرفي . • ميدان الدراسة: دراسة المقارنة بينكين في دولتين . • أداة الدراسة: دراسة المقارنة المقابلات الشخصية بشكل أساسي . • الإطار الزمني: دراستنا حديثة؛ دراسة المقارنة 2014 . • النتائج الإضافية: دراسة المقارنة أشارت لتقصير في تحديد الاحتياجات التدريبية. 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • للمنهجية: الاستفادة من فكرة استخدام المقابلات لتعميق البحث . • للتحديات: البحث عن نقاط التقصير في تحديد الاحتياجات التدريبية لدينا . • للمقارنة: تحليل تشابه/اختلاف تأثير التدريب بين قطاعات مختلفة. 	<p>كيفية الاستفادة</p>

<p>دراسة بن عيشي عمار بن واضح الهاشمي، 2018 دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المتغيران: كلاهما يدرس أثر "التدريب" على "جودة الخدمات". • المنهجية: كلاهما يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة ميدانية. • السياق الجغرافي: كلاهما أجري في مؤسسات جزائرية. • النتائج العامة: كلاهما وجد علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب وتحسين جودة الخدمات. • أداة جمع البيانات: كلاهما استخدم الاستبيان. 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القطاع المستهدف: دراسة المقارنة في القطاع الفندقي خدمات سياحية. • المتغير المستقل: دراسة المقارنة "تدريب الموارد البشرية" أشمل. • ميدان الدراسة: دراسة المقارنة فنادق متعددة في ولايتين مختلفتين بسكرة والمسيلة. • العينة: دراسة المقارنة مدراء ورؤساء أقسام/فروع بالفنادق 70 شخصاً. • الإطار الزمني: دراسة المقارنة عام 2018. • التركيز في التوصيات: دراسة المقارنة أوصت بربط التدريب بعوامل تحفيزية 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • كونها دراسة في سياق جزائري، ستكون أكثر صلة من حيث بعض الجوانب الثقافية والتنظيمية. • تأكيدها على العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة يدعم فرضيتنا العامة. • توصياتها حول ربط التدريب بعوامل تحفيزية يمكن أن يكون ذات أهمية في مركز الضرائب. • لتوسيع النطاق المستقبلي: يمكن أن توفر فكرت اقتراح آفاق مستقبلية لدراسة عدة مؤسسات ضمن نفس القطاع. 	<p>كيفية الاستفادة</p>
<p>دراسة الحديد إبراهيم، 2010 أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات - دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الأردن الدخل والمبيعات.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المتغير المستقل: كلاهما يدرس "التدريب" وتأثيره على الجودة. • القطاع المستهدف: كلاهما يركز على "قطاع الضرائب" حكومي. • المنهجية: كلاهما دراسة تطبيقية ميدانية. 	<p>أوجه الشبه</p>

<ul style="list-style-type: none"> • النتائج العامة :كلاهما يؤكد الأثر الإيجابي للتدريب على جودة الخدمات 	
<ul style="list-style-type: none"> • المتغير التابع : دراسة المقارنة "جودة الخدمات الضريبية" . • ميدان الدراسة :دراسة المقارنة في الأردن . • الإطار الزمني : الدراسة المقارنة عام 2010 أقدم. • شمولية التوصيات لدراسة المقارنة :تضمنت توصيات واسعة حول تبني الجودة الشاملة، ربط التدريب بالحوافز، وإنشاء قسم لمراقبة الجودة. 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من مفاهيم جودة التدريب والجودة الشاملة في السياق الضريبي . • نتائجها حول الأثر الإيجابي للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية تدعم توجه دراستنا . • يمكن الاستئناس بتوصياتها. • الاستفادة من توصيات إضافية حول تبني الجودة الشاملة في التدريب والخدمات، وربط التدريب بالحوافز، وضمان استمراريته 	<p>كيفية الاستفادة</p>

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Abdul Rahim Zumrah

بعنوان "How to enhance the impact of training on service quality"،

Journal of Workplace Learning , Vol 27, No 7, 2015

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري لنقل أثر التدريب كوسيط في العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة. ولتحقيق ذلك، جمعت بيانات من موظفي مؤسسات القطاع العام في ماليزيا الذين شاركوا في البرنامج الإداري المالي الأساسي، بالإضافة إلى مشرفيهم وزملائهم. وقد استخدم تصميم الاستبيان أداة لجمع بيانات الدراسة، التي حُللت لاحقاً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نقل أثر التدريب يتوسط العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة بشكل "دال إحصائياً" وأوضحت النتائج ضرورة تأكيد الإدارة في القطاع العام على تطبيق الموظفين للمعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في بيئة العمل، وذلك لتعزيز العائد على الاستثمار في برامج التدريب. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بجمع بيانات نوعية معمقة جنباً إلى جنب مع الأساليب الكمية، مما يتيح فرصة أكبر للتعلم في البيانات وتفسيرها، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات التي يقدمها الموظفون. كما أوصت بتحسين عملية جمع البيانات المتعلقة بالتدريب وجودة الخدمة من خلال استطلاع آراء مصادر متعددة، مثل الموظفين والمشرفين، للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.

ثانياً: دراسة Jie Shen , Chunyong Tang , 2018

بعنوان "How does training improve customer service quality ? the roles of "Transfer of training and job satisfaction"

European Management Journal, volume 36, Issue 6,2018

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة الرابطة بين التدريب وجودة خدمة العملاء، كما هدفت إلى تحديد الدور الوسيط لنقل أثر التدريب والرضا الوظيفي في هذه العلاقة، بالإضافة إلى فحص دور كل من التدريب والرضا الوظيفي في التأثير على نقل أثر التدريب، ولتحقيق هذه الأهداف، جمعت بيانات من عينة مؤلفة من 230 موظفاً ومشرفهم، وتم تحليلها باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير غير مباشر للتدريب على جودة خدمة العملاء، يتحقق من خلال الوساطة المتسلسلة لنقل أثر التدريب والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً وغير مباشر للتدريب على نقل أثر التدريب، حيث لعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. كما تبين أن نقل أثر التدريب يتوسط جزئياً في العلاقة بينه وبين جودة خدمة العملاء. وأخيراً، أشارت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعدل العلاقة بين التدريب ونقل أثره. وتساهم هذه الدراسة في إثراء نظرية التبادل الاجتماعي، وقاعدة المعاملة بالمثل، ونظرية تحديد الهدف من خلال النتائج التي توصلت إليها.

ثالثاً: دراسة Sao Joao, and others

بعنوان "Employee training contributes to service quality and therefore sustainability"

African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure , Volume 8 N 2 ,2018

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الموارد البشرية إنتاجية الموظفين والاستدامة في نادي الجولف في صناعة الضيافة، وعملت على إزالة فكرة أن التدريب ليس ضرورياً لكل من الموظف والمؤسسة، حيث استخدمت الدراسة نهج مختلطاً مع البيانات الكمية والنوعية لتأسيس كفاءة الموارد داخل نوادي الجولف لضمان الاستدامة، وزع الاستبيان على مديري النادي لجمع البيانات حول الموارد البشرية العامة ومعلومات الموظفين، حيث تم إجراء مقابلات من أجل معرفة الموارد اللازمة للأعضاء والتي تساعد النادي على البقاء والاستدامة

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن يظل التدريب جزءاً ضرورياً من الاحتفاظ بالموظفين وتطوير الموظفين ولكنه يساهم أيضاً في تحسين جودة الخدمة، إن الاحتفاظ بالأعضاء والموظفين يخدم جوانب

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

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

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

رابعاً: دراسة EL ABDALI Abdelmoumen

بعنوان «L'impact de la qualité perçue des services publics communaux sur la satisfaction des usagers»: **une étude empirique**, African Scientific Journal, Volume 03 N 20 ,octobre 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة السببية بين الجودة المدركة ورضا الخدمات في إطار الخدمات العمومية المقدمة من قبل البلديات. وقد سعت الدراسة لتحديد ما إذا كانت العلاقة التي تم تأكيدها في أدبيات القطاع الخاص بين الجودة المدركة ورضا الخدمة تنطبق أيضاً على الخدمات العامة التي تقدمها البلديات. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أبعاد الجودة المدركة التي تم تضمينها في القياس، وهي "سرعة استجابة" موظفي البلدية، و"الاعتمادية" و"الملموسية" للخدمات البلدية، كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على "رضا" المستخدمين. بينما تبين أن تأثير بُعد "الشفافية" كان غير دال إحصائياً. هذه النتائج تؤكد مسؤولية البلديات المتزايدة في توفير خدمات عامة محلية تلبى معايير الجودة وتطمح لإرضاء المستخدمين وتلبية توقعاتهم.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 03: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

عنوان الدراسة	دراسة Abdul Rahim Zumrah, 2015
	How to enhance the impact of training on service quality
أوجه الشبه	<ul style="list-style-type: none">• المتغير التابع جودة الخدمة• تتناول العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة .• تؤكد على أهمية التدريب في تحسين جودة الخدمة .• استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات
أوجه الاختلاف	<ul style="list-style-type: none">• الدراسة المقارنة تدرس مؤسسات القطاع العام في ماليزيا.

<ul style="list-style-type: none"> • الدراسة المقارنة تركز بشكل محوري على دور نقل أثر التدريب كوسيط في العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة. • الدراسة المقارنة استخدمت منهجية نمذجة المعادلات لتحليل البيانات. • الدراسة المقارنة أوصت بجمع بيانات نوعية معمقة جنباً إلى جنب مع الأساليب الكمية. 	
<ul style="list-style-type: none"> • التأكيد على الأهمية الكبيرة للتأكد من تطبيق الموظفين للمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل. • فكرة جمع البيانات من مصادر متعددة يمكن أن تعزز مصداقية النتائج . 	<p>كيفية الاستفادة</p>
<p>دراسة Jie Shen , Chunyong Tang , 2018</p> <p>How does training improve customer service quality ? the roles of Transfer of training and job satisfaction</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تستقصي العلاقة بين التدريب وجودة خدمة العملاء وهي شكل من أشكال جودة الخدمة • تؤكد على أن التدريب يحسن جودة الخدمة . • استخدمت بيانات من الموظفين والمشرفين 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدراسة المقارنة ركزت على جودة خدمة العملاء بشكل خاص. • الدراسة المقارنة تركز على الدور الوسيط لنقل أثر التدريب والرضا الوظيفي في العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة. • استخدمت الدراسة المقارنة منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لتحليل البيانات . • أشارت الدراسة المقارنة إلى دور الدعم التنظيمي المدرك كمعدل للعلاقة بين التدريب ونقل أثره. 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التأكيد من خلال الدراسة المقارنة على أن التدريب يؤثر بشكل غير مباشر على جودة الخدمة من خلال عوامل وسيطة، وهو ما يمكن أن يفتح آفاقاً لمناقشة عوامل أخرى قد تؤثر في العلاقة في مركز الضرائب . • عدم النظر إلى العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة على أنها علاقة مباشرة وبسيطة، بل على التفكير في العوامل التي قد تتداخل وتؤثر في هذه العلاقة بشكل غير مباشر . • فكرة الرضا الوظيفي كعامل وسيط يمكن أن تكون نقطة مثيرة للاهتمام • مفهوم الدعم التنظيمي يمكن أن يسלט الضوء على أهمية بيئة العمل في تعزيز أثر التدريب. 	<p>كيفية الاستفادة</p>

<p style="text-align: center;">دراسة Sao Joao, and others ,2019</p> <p style="text-align: center;">Employee training contributes to service quality and therefore sustainability</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التأكيد على أن تدريب الموظفين يساهم في جودة الخدمة . • ترى أن التدريب ضروري لكل من الموظف والمؤسسة . • تؤكد على ضرورة تطوير مهارات الموظفين 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تدرس الدراسة المقارنة قطاع صناعة الضيافة نادي جولف . • هدفت الدراسة المقارنة إلى معرفة العلاقة بين الموارد البشرية "إنتاجية الموظفين والاستدامة"، حيث تعتبر جودة الخدمة وسيطاً في هذه العلاقة. • استخدمت الدراسة المقارنة منهجاً مختلطاً كمي ونوعي. • ركزت الدراسة المقارنة على الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم كعناصر مهمة للاستدامة. 	<p>أوجه الاختلاف</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تؤكد على الدور الهام للتدريب في تحسين جودة الخدمة. • فكرة أن التدريب يمكن أن يكون حافزاً للموظف ويساهم في استدامة المؤسسة بمعنى تحقيق أهدافها بفعالية. • أشارتها إلى أهمية تطوير مهارات الموظفين بدعم ضرورة التدريب المتخصص في مركز الضرائب. 	<p>كيفية الاستفادة</p>
<p style="text-align: center;">دراسة EL ABDALI Abdelmoumen,2023</p> <p style="text-align: center;">L'impact de la qualité perçue des services publics communaux sur la satisfaction des usagers</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المحور المشترك: كلاهما تركز على جودة الخدمات العمومية كمحور رئيسي للبحث. • السياق: كلتا الدراستين تناولتا الخدمات المقدمة من مؤسسات عمومية للمواطنين. • المنهجية: كلاهما تعتمد على دراسة ميدانية كمية باستخدام الاستبيان. • النتائج العامة: كلتا الدراستين تؤكدان على وجود تأثير إيجابي للمتغيرات المدروسة على الجودة أو الرضا. 	<p>أوجه الشبه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المتغير المستقل: الدراسة المقارنة "الجودة المدركة للخدمات". • المتغير التابع النهائي: المقارنة "رضا المستخدمين". • القطاع والموقع: الدراسة المقارنة ببلدية حضرية بالمغرب سيدي قاسم. • جمهور العينة: الدراسة المقارنة مستخدمون/مواطنون 200 فرد. • تقييم الجودة: الدراسة المقارنة تقييمها من منظور المستخدمين "الجودة المدركة" 	<p>أوجه الاختلاف</p>

<ul style="list-style-type: none">• توسيع الإطار النظري: الاستفادة من مفاهيم "الجودة المدركة" و"رضا المستخدمين" في سياق الخدمات العمومية.• تدقيق الأبعاد: مقارنة أبعاد الجودة التي استخدمتها دراستنا مع الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة مثل الشفافية .• الاستفادة من بعض المراجع.	كيفية الاستفادة
---	-----------------

بعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة في هذا المبحث، تمكنا من تحديد أبرز التوجهات البحثية والمساهمات العلمية المتعلقة بتأثير التدريب على جودة الخدمة، بالإضافة إلى الكشف عن الفجوات المعرفية التي تسعى دراستنا لسدها. هذا الاستعراض قدم لنا خلفية بحثية غنية ومعززة، تشكل الأساس للانتقال إلى الجانب التطبيقي والميداني من الدراسة، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها في ضوء الإطار النظري وما استُخلص من الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

لقد شكّل هذا الفصل النظري ركيزة أساسية لا غنى عنها في بناء الإطار المفاهيمي والبحثي للدراسة الحالية، حيث أولي اهتمام خاص لترسيخ فهم معمق للمتغيرات الرئيسية.

حيث تم التطرق في المبحث الأول لمفهوم التدريب المتخصص، ليس فقط كعملية نقل للمهارات والمعارف، بل كاستثمار استراتيجي يهدف إلى صقل الكفاءات الفردية والمؤسسية بما يتماشى مع التطورات المتسارعة، كما تم تحليل مفهوم جودة الخدمة العمومية بأبعادها المتعددة، مؤكداً على أنها ليست مجرد كفاءة في الأداء بل هي تجربة متكاملة تركز على رضا المستفيد وتحقيق الفاعلية والكفاءة، وقد تم إبراز العلاقة الوثيقة والتأثير المتبادل بين التدريب المتخصص كمدخل حيوي وبين جودة الخدمة العمومية كمخرج وهدف تسعى إليه المؤسسات.

لننتقل للمبحث الثاني، حيث تم إجراء مراجعة نقدية شاملة للدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، هذه المراجعة لم تكن مجرد استعراض، بل كانت عملية تحليل معمقة أدت إلى تحديد الخلفية البحثية الراسخة، وتقييم المساهمات العلمية القائمة، والأهم من ذلك، الكشف عن الفجوات المعرفية أو الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.

وبهذا، يكون الفصل الأول قد وفر إطاراً نظرياً متيناً، وأرضية بحثية غنية بالمعلومات، مما يؤسس لمقاربة منهجية سليمة، ويمهد الطريق للانتقال بثقة إلى الجوانب التطبيقية والتحليلية للدراسة، وتفسير النتائج في سياق معرفي راسخ

الفصل الثاني:

تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة
الخدمات العمومية.

تمهيد:

يُمثّل هذا الفصل المرحلة التطبيقية الميدانية للدراسة، حيث يأتي امتداداً منطقياً للإطار النظري والمفاهيمي الذي تم استعراضه في الفصل الأول. فبعد تحديد المفاهيم الأساسية للتدريب المتخصص وجودة الخدمة العمومية، وتحليل العلاقة بينهما بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، يهدف هذا الفصل إلى الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع العملي.

يهدف هذا الفصل إلى التحقق التجريبي من مدى تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمة العمومية في مركز الضرائب بولاية برج بوعريّيج. ولتحقيق هذه الغاية، سيفصّل هذا الفصل المنهجية البحثية المعتمدة، بدءاً من تحديد ميدان الدراسة، مروراً بوصف مجتمع وعينة البحث، وعرض خصائص أداة جمع البيانات الاستبيان والتحقق من صدقها وثباتها. كما سيتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً وتحليلاً إحصائياً للبيانات التي تم جمعها، مما سيمكن من اختبار الفرضيات المطروحة والوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أو تدحض العلاقة المفترضة بين التدريب المتخصص وجودة الخدمة العمومية في السياق المدروس.

إن المعلومات التي سيتم معالجتها في هذا الفصل تمهد الطريق للخطوة التالية والتي تتعلق بالتوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة، لذا سنتطرق من خلاله إلى:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تحاول الإدارة الجبائية تحسين الخدمة المقدمة قصد إنشاء مرونة لتقديم وتعزيز الوعاء الجبائي وتطوير العلاقة بين الإدارة والمكلف، وتم إنشاء طرق جديدة للتسهيل على المكلف تتمثل في مراكز الضرائب على مستوى الوطن التي توفر مسؤولية أكبر وتسهل على المكلفين القيام بتصريحاتهم وكذا تسديد ضرائبهم. حيث اننا سنتطرق في هذا المبحث عن التعريف بمركز الضرائب لولاية برج بوعريرج، وتحديد مهامه وهياكله الذي جاء به القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009 لتحديد كفاءات تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها ومهامها.

المطلب الأول: التعريف بمركز الضرائب برج بوعريرج

يعد مركز الضرائب من الهياكل المستحدثة من طرف الإدارة الجبائية، حيث يتكفل بمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين الخاضعين لمجال اختصاصه¹. يقع مركز الضرائب برج بوعريرج بالحي الإداري المكافحين وقد تم افتتاحه بتاريخ 02/12/2012 ويضم حاليا 85 موظفا موزعين على مختلف مصالح المركز، ويعالج المركز ما يقارب 6500 ملف جبائي وذلك حتى تاريخ 28/04/2025 .

المطلب الثاني: مهام مركز الضرائب

إن لمركز الضرائب العديد من المهام وتتم بعدة مراحل بداية من مرحلة الإعلام والاستقبال ووصولاً إلى مرحلة التحصيل، ولهذا تم توزيع المهام حسب مختلف المجالات، ونذكرها فيما يلي²:

أولاً: في مجال الوعاء الضريبي

- يمك ويسير الملفات الجبائية للشركات وغيرها من الأشخاص المعنيين بعنوان المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- يمك ويسير الملفات الجبائية التابعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيل وشهادات الإلغاء أو التحصيل مع معاينتها والمصادقة عليها.

ثانياً: في مجال التحصيل

- التكفل بالجداول والسندات والإيرادات والرسوم والإتاوى؛

¹ موقع المديرية العامة للضرائب، <https://www.mfdgi.gov.dz/>، مركز الضرائب بتاريخ: 2025/04/16.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في: 18/09/2006، ص 11.

- تنفيذ العمليات المادية للدفع والتحصيل وتقدير الأموال النقدية؛
- ضبط الكتابات المتمركزة في تسليم القيم.

ثالثا: في مجال الرقابة

- البحث عن المعلومات الجبائية وتجميعها لاستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وتحقيق البرامج والتدخلات والمراقبة لدى المكلفين الخاضعين للضريبة وتقييم النتائج.

رابعا: في مجال المنازعات

- دراسة ومعالجة الشكاوى؛
- متابعة المنازعات الإدارية والقضائية؛
- سداد القروض والرسوم على القيمة المضافة.

خامسا: في مجال الاستقبال والإعلام

- ضمان مهمة الاستقبال ومهمة إعلام المكلفين بالضريبة؛
- التكفل بالإجراءات الإدارية بالوعاء لاسيما المتعلقة بإنشاء مؤسسات وتعديل قوانينها الأساسية؛
- تنظيم وتسيير المواعيد؛
- نشر المعلومات والمطبوعات لصالح المكلفين بالضريبة التابعين للمركز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية برج بوعرييرج

يتكون مركز الضرائب من ثلاثة مصالح رئيسية وقبضة ومصحنتين تحت سلطة رئيس المركز، وينقسم مركز الضرائب كما يلي:

أولا: المصالح الرئيسية

تنقسم المصالح الرئيسية إلى ثلاثة مصالح

1. المصلحة الرئيسية للتسيير¹: المصلحة الرئيسية للتسيير مكلفة بالقيام بالوظائف التالية:

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتجاجات؛
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيل مفوضا عن المدير الولائي للضرائب؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، المادة 89 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2009/02/21، ص 20.

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس الوثائق أو الرقابة المحاسبية؛
- إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى والحرص على انسجامها.
- وتضم المصلحة الرئيسية للتسيير خمسة مصالح فرعية وهي:
 - 1-1 المصلحة المكلفة بالجباية لقطاع الصناعة؛
 - 2-1 المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية؛
 - 3-1 المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري؛
 - 4-1 المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات؛
 - 5-1 المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.
- 2. المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث¹: تقوم المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث بالأدوار التالية:
 - إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛
 - اقتراح عملية المراقبة وإنجازها بعنوان الرقابة في عين المكان والمراقبة على أساس الوثائق لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين للمركز مع إعداد جداول إحصائية
 - وتضم المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث أربعة مصالح فرعية وهي²:
 - 1-2 مصلحة البطاقات والمقارنات: هذه المصلحة مكلفة بالمهام التالية:
 - تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها؛
 - التركيز على المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها؛
 - التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.
 - 2-2 مصلحة البحث عن المادة الضريبية: وتكون على شكل فرق وتنحصر مهام هذه المصلحة في:
 - إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية؛
 - اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس الوثائق في عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المتحصل عليها.
 - 3-2 مصلحة التدخلات: تعمل هذه المصلحة في شكل فرق وهي مكلفة بالأدوار التالية:
 - برمجة وإنجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة، والمراقبة وكذا تنجز في عين المكان لكل المعايينات الضريبية لوعاء الضريبة ومراقبة تحصيلها؛

¹ نفس المرجع السابق، المادة 90، ص 20.

² نفس المرجع السابق المواد: 91 92 93 94 ، ص 21.

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو المراقبة على أساس الوثائق انطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها.

4-2 مصلحة الرقابة: تعمل هذه المصلحة في شكل فرق وتتحصر مهامها في كالاتي:

- إنجاز برنامج المراقبة على أساس الوثائق في عين المكان؛

- إعداد وضعيات إحصائية دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

3. المصلحة الرئيسية للمنازعات: تقوم المصلحة الرئيسية للمنازعات بالأدوار التالية¹:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب والنواتج عن فرض زيادات وغرامات أو عقوبات

قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع واقتطاع الرسم على القيمة المضافة؛

- متابعة القضايا والنزاعات المقدمة إلى الجهة القضائية.

تنقسم المصلحة الرئيسية للمنازعات إلى مصالح فرعية وهي²:

1-3 مصلحة الاحتجاجات: تتكفل مصلحة الاحتجاجات بالقيام بالمهام التالية:

- دراسة الطعون المقدمة بهدف إلغاء أو تخفيض فرض الضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها؛

- استرجاع الضرائب والرسوم والحقوق المدفوعة إثر التصريحات المكتتبه أو المدفوعة تلقائياً أو المقطعة

من المصدر؛

- دراسة الطلبات المتعلقة بإرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- دراسة الطعون المقدمة التي تهدف إلى احتجاج على الأعمال المتعلقة بالإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة

بالأشياء المحجوزة؛

- معالجة منازعات التحصيل.

2-3 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية: تتكفل هذه المصلحة بالمهام التالية:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة ولجان الطعن

الإعفائي؛

- متابعة قضايا الطعون بالاتصال مع المصلحة المعنية على مستوى المديرية الولائية للضرائب فيما يخص

الطعون والشكاوى المقدمة للهيئات القضائية.

¹ نفس المرجع السابق، المادة 95، ص 21.

² نفس المرجع السابق المواد: 96 97 98، ص 21.

3-3 مصلحة التبليغ والأمر بالدفع: ويكمن دورها في المهام التالية:

- تبليغ مختلف القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية؛
- الأمر بالصرف لإلغاء التخفيضات المقررة مع إعداد شهادات متعلقة بها؛
- إعداد منتجات الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية. ثانيا: المصالح التابعة لرئيس المركز

يندرج ضمن مصالح رئيس مركز الضرائب مصلحتين:

1. مصلحة الإعلام والاستقبال: تسند إليها مهمة¹

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛
- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

2 مصلحة الإعلام الآلي والوسائل: وتتكفل بما يلي²:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها؛
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى، وكذا التكفل بصيانة التجهيزات؛
- الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

ثالثا: القباضة

وتتكفل بما يلي³:

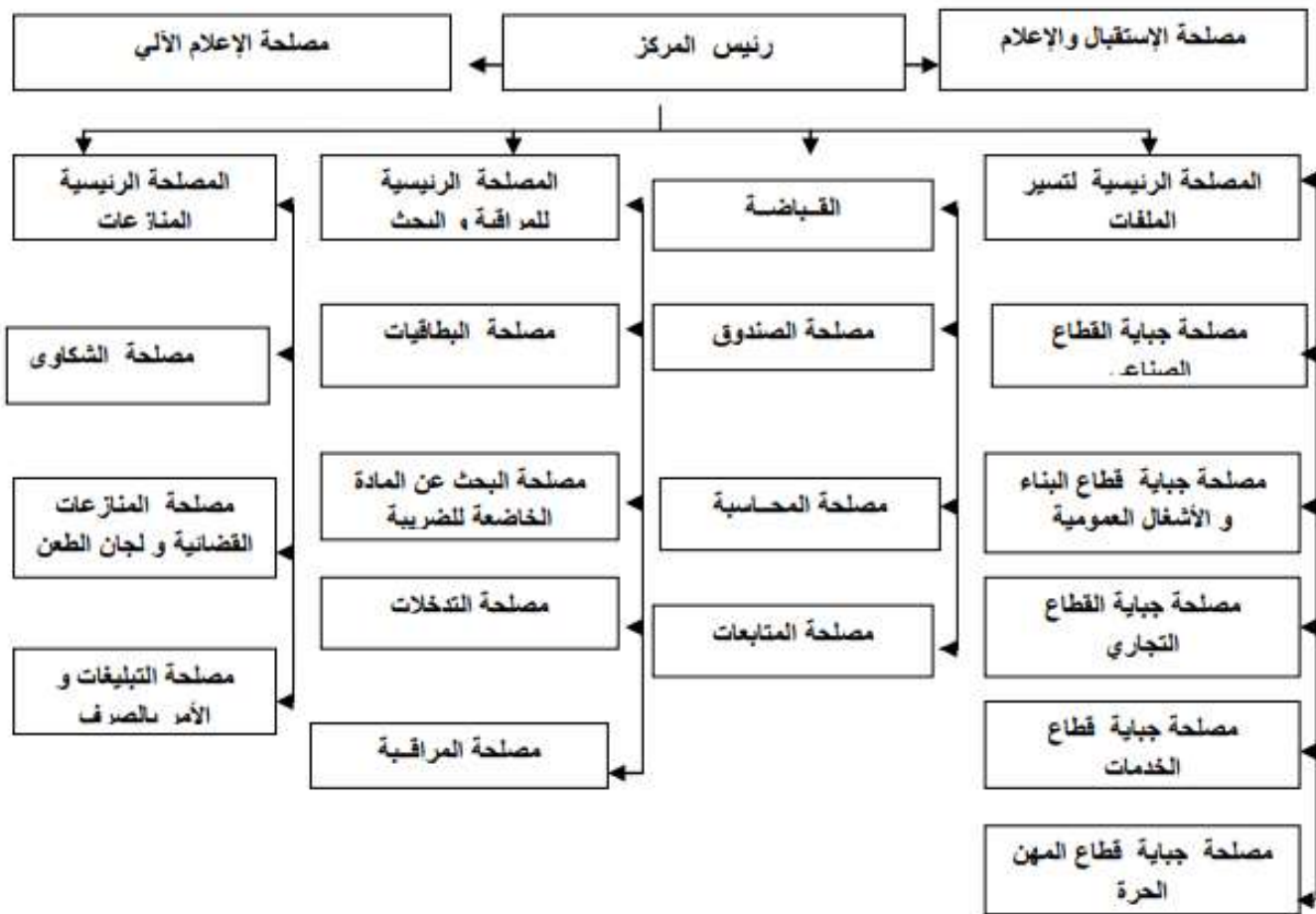
- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم والجدول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛
 - تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛
 - مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة وتضم القباضة ثلاث مصالح تتمثل في مصلحة الصندوق، مصلحة المحاسبة ومصلحة المتابعات.
- ويمكن تلخيص هيكلية مركز الضرائب في المخطط الموالي:

¹ نفس المرجع السابق، المادة 100، ص 22.

² نفس المرجع السابق، المادة 101، ص 22.

³ نفس المرجع السابق، المادة 99، ص 21-22.

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 327/06 يحدد تنظيم المصالح الجبائية الخارجية للإدارة الجبائية ومصالحها،
الجريدة الرسمية، العدد 59، 2006، ص 6-13.

المبحث الثاني: منهج الدراسة.

في هذا المبحث، قمنا بتحديد منهج ومجتمع الدراسة، عينة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية كما يلي:
حيث تم تقسيم المبحث الى:

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحديد الأسس المنهجية والإجرائية التي تمّ اتباعها لقياس أثر التدريب المتخصص على جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج. وذلك بتوفير إطار منهجي واضح يحدد طريقة معالجة البيانات، ويبرز مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى تفصيل الأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية تصميمها وتطويرها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تتنوع مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإدارية، ويُعدّ اختيار المنهج الملائم أحد أهم مرتكزات البحث العلمي، حيث تملّي طبيعة الظاهرة المدروسة الخيار الأنسب للباحث. أولاً: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها:

يعد البحث العلمي وسيلة منظمة ودقيقة للدراسة تهدف إلى حل مشكلة أو فحص موضوع معين، عبر تقصّر شامل ودقيق للشواهد والأدلة القابلة للتحقق، ويسعى اكتشاف معلومات وعلاقات جديدة، وتنمية المعرفة الحالية والتحقق منها، مما يزيد من قدرة الإنسان على التكيف مع بيئته والسيطرة عليها، ويشمل جميع ميادين المعرفة ومشكلاتها.¹

أما إذا تحدثنا عن مناهج البحث العلمي فيمكن القول بأنه عملية فكرية منظمة أو أسلوب دقيق وهادف، يتميز بالمرونة والمعرفة والقدرة على الإبداع، ويهدف إلى إيجاد حلول لمشاكل أو ظواهر بحثية معينة.²

بما أن موضوع دراستنا يركز على دراسة العلاقة بين التدريب المتخصص وجودة الخدمة، فإننا سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، الذي يمتاز بقدرته على وصف الظاهرة بدقة وجمع بيانات رقمية حولها، مما يتيح تحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج وتحديد العلاقات بين المتغيرات. هذا المنهج سيمكننا من قياس مستوى التدريب المتخصص ومستوى جودة الخدمة بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، وتحليل أثر الأول على الثاني بشكل كمي وموضوعي.

¹ محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية-صنعاء-، دار الكتب، ط03، 2019، ص 15.

² المرجع نفسه، ص35.

لإجراء هذه الدراسة، تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات. يعود هذا الاختيار إلى طبيعة الدراسة وخصائص مجتمع البحث، الذي يتسم بانشغاله الدائم وكثرة مسؤولياته، مما يجعل من الصعب إجراء مقابلات مطولة أو حتى مراقبة تصرفاتهم

ويعرف الاستقصاء على أنه طريقة لجمع البيانات الأولية عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة إلى المستقضي منهم، ويطلب منهم الإجابة عليها¹، أي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة والمكاملة بعضها البعض والتي تعالج مشكلة أو ظاهرة أو موضوع معين، وذلك بجمع الأجوبة من المجتمع المدروس حيث تُسجل هذه الإجابات ثم يتم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها. وهو قريب من مصطلح سير الآراء، والذي يعني استطلاع مواقف الناس في قضية معينة بالاعتماد على عينة منهم². وهو طريقة فنية لجمع المعلومات التي تُستخدم في معرفة رأي مجموعة من الناس في مكان معين ووقت معين عن موضوع معين³.

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تجميع المعلومات من مصادرها⁴،

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البد في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي⁵، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة.

بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة يتألف من أغلبية موظفي مركز الضرائب لبرج بوعريريج، وقد

بلغ عدد افراد العينة 71 موظفاً.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "بحوث التسويق"، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، ط 1429هـ، ص 27

² أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة الأولى، المجلد الثاني، القاهرة 2008، ص 1025.

³ أحمد مختار عمر، مرجع سابق، ص 839

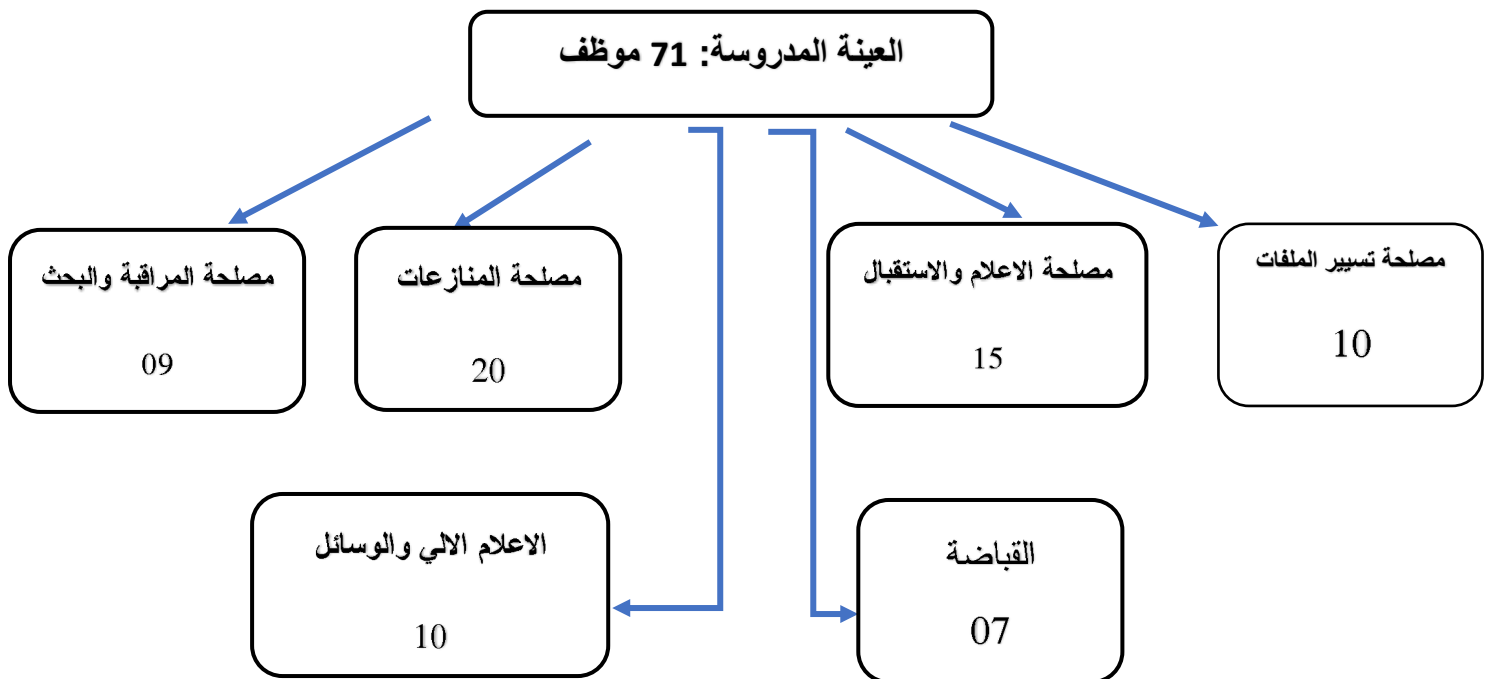
⁴ عقيل حسين عقيل، "خطوات البحث العلمي: من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة"، دار ابن كثير، سوريا، 2009، ص 209

⁵ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف، وسعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر العاصمة، 2006، ص 298.

جدول رقم 04: عدد استبيانات الدراسة

الاستمارات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	النهائية
المجموع	71	0	71	71
النسبة %	% 100	0	% 100	% 100

الشكل 03: توزيع عدد الاستبيانات حسب مصالح مركز الضراب ببرج بوعريريج



ثانيا: نموذج الدراسة

تبحث هذه الدراسة للتعرف على تأثير المتغير المستقل "التدريب المتخصص" على مجموعة من المتغيرات التابعة (الموسمية، الإعتماضية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)، أنظر الشكل رقم 01 الصفحة "ز".

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمناهج التطبيقية الإحصائية وهذا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة تجاريا باسم SPSS Win Version 26 (Statistical Package for Social Science) .
 أولا: المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والكمي وهي:

1- مقاييس التحليل الإحصائي الكمي:

- 1-1 التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.
- 1-2 المتوسط الحسابي المرجح: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح¹.
- 1-3 الانحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواد أو أكبر فذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها².

2- التحليلات الإحصائية التحليلية:

- 1-2 معامل الثبات (كرومباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة³.
- وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي⁴:

- ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
- ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- ✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.80) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- 2-2 مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson لاختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة.

¹ محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام (Spss)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص186.

² امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص115.

³ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (Spss)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص536.

⁴ أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998، ص445.

3-2 تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك لتحديد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأي عناصر المتغير المستقل هي أكثر تأثيراً من غيرها على المتغير التابع، ويعتمد تحليل الانحدار الخطي على قياس المعلمات التالية:

1. R^2 لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع.
2. T لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
3. F لتحديد جودة توفيق النموذج.

3 تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Anova لاختبار الفروقات للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المستقصى منهم نحو المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها بين المتوسطات.

ثانياً — الطريقة المستخدمة للقياس:

في إطار هذه الدراسة، تم اختيار قائمة استقصاء كأداة أساسية لجمع البيانات، والتي جرى توزيعها على عينة البحث، صُممت جميع الأسئلة والفقرات المتعلقة بالأبعاد المختلفة (المتغير المستقل والتابع) لتكون مغلقة، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يُعد الأنسب لهذا النوع من الدراسات¹، وقد تضمنت الخيارات المتاحة لكل عبارة ما يلي: "غير موافق بشدة"، "غير موافق"، "محايد"، "موافق"، و"موافق بشدة". ولضمان دقة البيانات، تم التأكيد على أفراد العينة بضرورة اختيار إجابة واحدة فقط لكل فقرة. لتحديد الاتجاه العام للإجابات، خصصنا أوزاناً محددة لكل خيار من الخيارات الخمسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

جدول رقم 05: الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستبيان.

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم يحدد الاتجاه، حسب قيم المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 537

الاتجاهات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط المرجح	[5-4.2]	[4.2-3.4]	[3.4-2.6]	[2.6-1.8]	[1.8-1]

جدول رقم: 06 المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

ثالثاً: أداة الدراسة

تماشياً مع طبيعة البيانات التي نسعى لجمعها، والمنهجية المعتمدة في هذه الدراسة التي أجريت في مركز الضرائب ببرج بوعريريج حول تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى الوقت المتاح والإمكانيات المادية، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي قائمة الاستقصاء (الاستبانة)، هذا الاختيار جاء لعدة أسباب، منها عدم توفر البيانات المنشورة الكافية والمحددة حول الموضوع، فضلاً عن الصعوبة في إجراء المقابلات الشخصية، الزيارات الميدانية، أو الملاحظة المباشرة مع موظفي المركز نظراً لانشغالهم. وعليه، فقد اعتمدنا على قائمة استقصاء تم تصميمها بالاستناد إلى:

أ. الدراسات السابقة التي تناولت التدريب وجودة الخدمة، مع التركيز على تلك المتعلقة بالخدمة العمومية
ب. خبرة الأساتذة والمختصين (من إداريين وخبراء في مجال الضرائب والخدمة العمومية) في مجال البحث.

1.1: بناء أداة الدراسة

في سبيل بناء الأداة البحثية، قمنا بتصميم قائمة استقصاء متخصصة تهدف إلى تحديد أبعاد كل من المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع الذي يمثل جودة الخدمة العمومية. لتحقيق هذا الهدف، استعرضنا وراجعنا مجموعة واسعة من الدراسات والأبحاث العلمية ذات الصلة، بالإضافة إلى استشارة الخبراء والمتخصصين في المجال، مما مكننا من تحديد المجالات الرئيسية للمتغيرات على النحو التالي:

أ. أبعاد المتغير المستقل (التدريب): تمثلت في خمسة محاور رئيسية، وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم العملية التدريبية.

ب. أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية): في دراستنا، تجلت هذه الأبعاد في خمسة مجالات رئيسية وهي: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف.

تتألف قائمة الاستقصاء المستخدمة في هذه الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية لجمع البيانات الشاملة المتعلقة

بتأثير التدريب المتخصص على جودة الخدمات العمومية في مركز الضرائب ببرج بوعريريج.

الجزء الأول: البيانات الشخصية يشمل هذا الجزء جمع المعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، الممثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

الجزء الثاني: محاور الاستبيان - المتغير المستقل (التدريب المتخصص) يركز هذا الجزء على قياس أبعاد التدريب المتخصص، والذي يُعرف بأنه برنامج تدريبي يهدف إلى تطوير مهارات محددة لدى الموظفين بما يتوافق مع متطلبات وظائفهم واحتياجات المؤسسة، ويتضمن دورات وبرامج تعليمية تزيد من الكفاءة العملية والفنية للموظفين. وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة أبعاد رئيسية، تم صياغة أسئلة لكل منها.

أبعاد المتغير المستقل (التدريب المتخصص)	الفقرات (العبارات)	
تحديد الاحتياجات التدريبية	05-01	01
تصميم البرامج التدريبية	12-06	02
تنفيذ البرامج التدريبية	17-13	03
تقييم العملية التدريبية	22-18	04

جدول:07 توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل

الجزء الثالث: محاور الاستبيان - المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية) يركز هذا الجزء على قياس جودة الخدمة العمومية، التي تُعرف بأنها مدى قدرة الخدمة المقدمة على تحقيق رغبات وتطلعات المكلفين، ومدى رضاهم عن الخدمات من وجهة نظر العاملين بمركز الضرائب ببرج بوعريريج. وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى خمسة أبعاد رئيسية، تم صياغة أسئلة لكل منها:

جدول:08 توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع

أبعاد المتغير المستقل (التدريب المتخصص)	الفقرات (العبارات)	
الملموسية	04-01	01
الاعتمادية	08-05	02
الاستجابة	12-09	03
الضمان	16-13	04
التعاطف	20-17	05

2.1: صدق قائمة الاستقصاء: صدق قائمة الاستقصاء يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه¹، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها

¹ محمد صالح العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والتوزيع، الرياض، 1995، ص429.

ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد عينة الدراسة¹، وقد قمنا بالتأكد من صدق قائمة الاستقصاء من خلال:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق قائمة الاستقصاء، تمت مراجعته من قبل الأستاذ المشرف، الذي قدم ملاحظات قيمة على نموذج الاستبيان، حيث تم إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات لضمان وضوحها ودقتها، ثم تم عرضها على محكمين اثنين من الأساتذة الجامعيين، والذين يتميزون بالخبرة والعلم والكفاءة في مجال البحث العلمي. وقد طلب من هؤلاء المحكمين إبداء رأيهم في فقرات قائمة الاستقصاء من حيث:

✓ مدى سلامة وصحة الصياغة اللغوية لفقرات أداة الاستقصاء.

✓ شمولية الفقرات ومناسبتها لمجالات الدراسة.

✓ مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تتدرج تحته.

✓ أي ملاحظات أو تعديلات أخرى يرونها مناسبة.

استناداً إلى التوجيهات القيمة والملاحظات البناءة التي تفضل بها المحكمان، تم إجراء التعديلات اللازمة على قائمة الاستقصاء، شملت هذه التعديلات تحسين الصياغة، وحذف العبارات التي قد تسبب التباساً أو ضعفاً، بالإضافة إلى إضافة فقرات جديدة لتعزيز شمولية الأداة. وبفضل هذه المراجعة الدقيقة، أصبحت قائمة الاستقصاء تتألف من 42 فقرة، موزعة بعناية على أبعاد الدراسة، كما تم تفصيل ذلك في الجزء المخصص لبناء أداة البحث.

ت- ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة². وللتأكد من ثبات الأداة فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (71) موظفاً، وباستخدام معامل كرونباخ- ألفا (Cronbach-Alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، ويبين الجدول رقم: 09 ذلك:

¹ ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومة، أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001، ص 179.

² عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 538.

الجدول 09 قيم معامل كرونباخ-الفا لكل بعد من أبعاد الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	فقرات قائمة الاستقصاء	معامل الثبات
التدريب المتخصص	الاحتياجات التدريبية	05-01	0,862
	تصميم البرامج التدريبية	12-06	0,685
	تنفيذ البرامج التدريبية	17-13	0,914
	تقييم البرامج التدريبية	22-18	0,928
جودة الخدمة العمومية	الملموسية	04-01	0,793
	الاعتمادية	08-05	0,651
	الاستجابة	12-09	0,783
	الضمان	16-13	0,941
	التعاطف	20-17	0,810
الثبات الكلي للدراسة			0.899

1. تحليل ثبات أبعاد التدريب المتخصص:

- الاحتياجات التدريبية: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.8620) ، مما يشير إلى درجة ثبات ممتازة لهذا البعد.
- تصميم البرامج التدريبية: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.6850) تعتبر هذه القيمة مقبولة نسبياً للثبات، على الرغم من أنها تقل قليلاً عن مستوى 0.70 المتعارف عليه كحد أدنى.
- تنفيذ البرامج التدريبية: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.9140) ، مما يشير إلى درجة ثبات ممتازة جداً لهذا البعد.
- تقييم البرامج التدريبية: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.9280) ، مما يشير إلى درجة ثبات ممتازة جداً لهذا البعد.

2. تحليل ثبات أبعاد جودة الخدمة العمومية:

- الملموسية: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.7930) ، مما يشير إلى درجة ثبات جيدة جداً لهذا البعد.

- الاعتمادية: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.6510) ، وهي قيمة مقبولة نسبياً للثبات، لكنها قد تتطلب مراجعة في دراسات مستقبلية.
- الاستجابة: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.7830) ، مما يشير إلى درجة ثبات جيدة جداً لهذا البعد.
- الضمان: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.9410) ، مما يشير إلى درجة ثبات ممتازة جداً لهذا البعد.
- التعاطف: بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا (0.8100) ، مما يشير إلى درجة ثبات ممتازة لهذا البعد.

الثبات الكلي لأداة الدراسة:

يتضح من الجدول أن القيمة الإجمالية لمعامل ثبات أبعاد الدراسة (ألفا كرونباخ الكلية) بلغت (0.899) ، مما يشير إلى أن الأداة ككل تتمتع بدرجة ثبات عالية وممتازة. هذا يؤكد على الموثوقية العالية للبيانات التي تم جمعها والاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم بدراسة إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

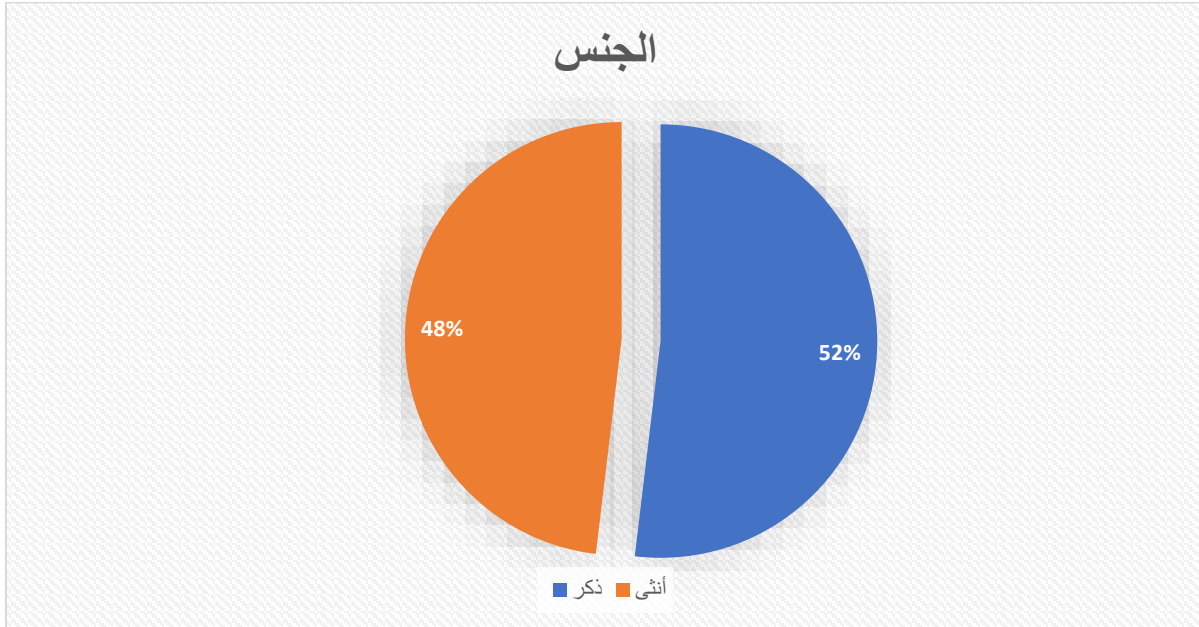
بالاعتماد على الإجابات المقدمة في قسم المعلومات الشخصية تم تحديد خصائص العينة، حيث يتوزع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية كالاتي:

1- متغير الجنس

الجدول رقم 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	52.1%
أنثى	34	47.9%
المجموع	71	100%

الشكل رقم:04 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



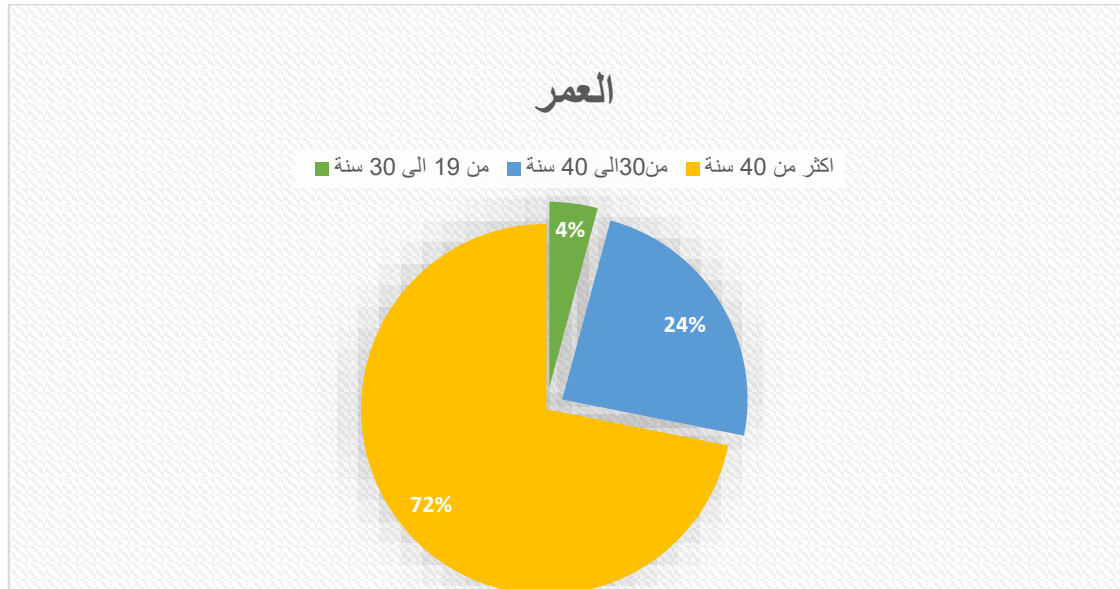
تُظهر عينة الدراسة تمثيلاً متوازناً للجنسين، حيث بلغت نسبة الذكور 52.1% مقابل 47.9% للإناث، يعكس هذا التقارب حيادية النتائج المتوقعة عند التحليل حسب النوع الاجتماعي.

2- متغير العمر:

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 19 الى 30 سنة	3	4.2%
من 30 الى 40 سنة	17	23.9%
اكثر من 40 سنة	51	71.8%
المجموع	71	100%

شكل رقم 05 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



فيما يخص توزيع العينة وفقاً للفئة العمرية، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (71.8%) هم أكبر من 40 سنة. وتأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة بنسبة 23.9%، فيما شكلت الفئة العمرية بين 19 و 30 سنة النسبة الأقل بـ 4.2%.

يعكس هذا التوزيع تركيز العينة في الفئات العمرية الأكثر نضجاً، مما قد يؤثر إيجابياً على مصداقية الدراسة. هذا مهم بشكل خاص إذا كانت الدراسة تتعلق بالخبرة المهنية أو جودة الخدمة في القطاع العام، حيث تكون الفئات العمرية الأكبر عادةً أكثر دراية بطبيعة العمل".

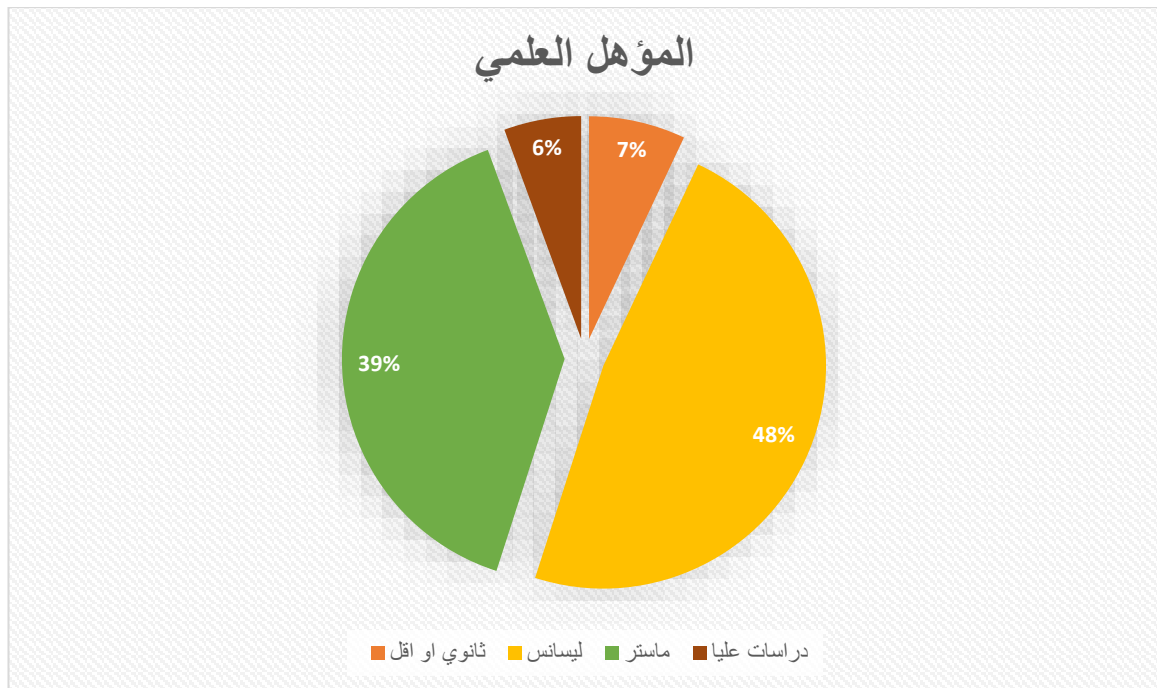
3- متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم 12 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي او اقل	5	7,0%
ليسانس	34	47,9%
ماستر	28	39,4%
دراسات عليا	4	5,6%
ماجستير	0	0
دكتوراه	0	0

المجموع	71	100%
---------	----	------

الشكل رقم:06 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



يُظهر توزيع العينة حسب المؤهل العلمي أن الحاصلين على شهادة الليسانس يمثلون النسبة الأكبر بـ 47.9%، تليهم فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 39.4%، بينما يشكل الحاصلون على شهادة دراسات عليا 5.6% من العينة.

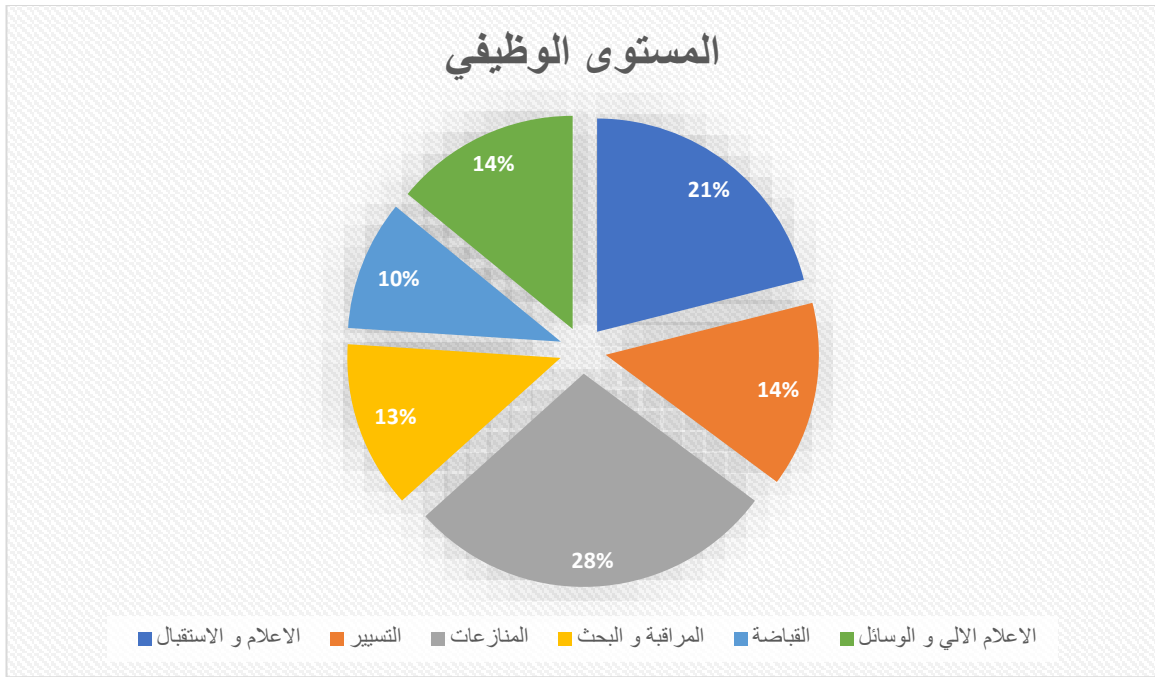
يتضح من هذا التوزيع أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي (ليسانس أو ماستر)، هذا يعزز من قدرتهم على فهم أسئلة الاستبيان والتفاعل معها بدقة، مما يدعم بقوة مصداقية نتائج الدراسة.

4- متغير الوظيفة (المستوى الوظيفي):

الجدول رقم 13 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
الاعلام و الاستقبال	15	21,1%
التسيير	10	14,1%
المنازعات	20	28,2%
المراقبة و البحث	9	12,7%
القباضة	7	9,9%
الاعلام الالي و الوسائل	10	14,1%
المجموع	71	100%

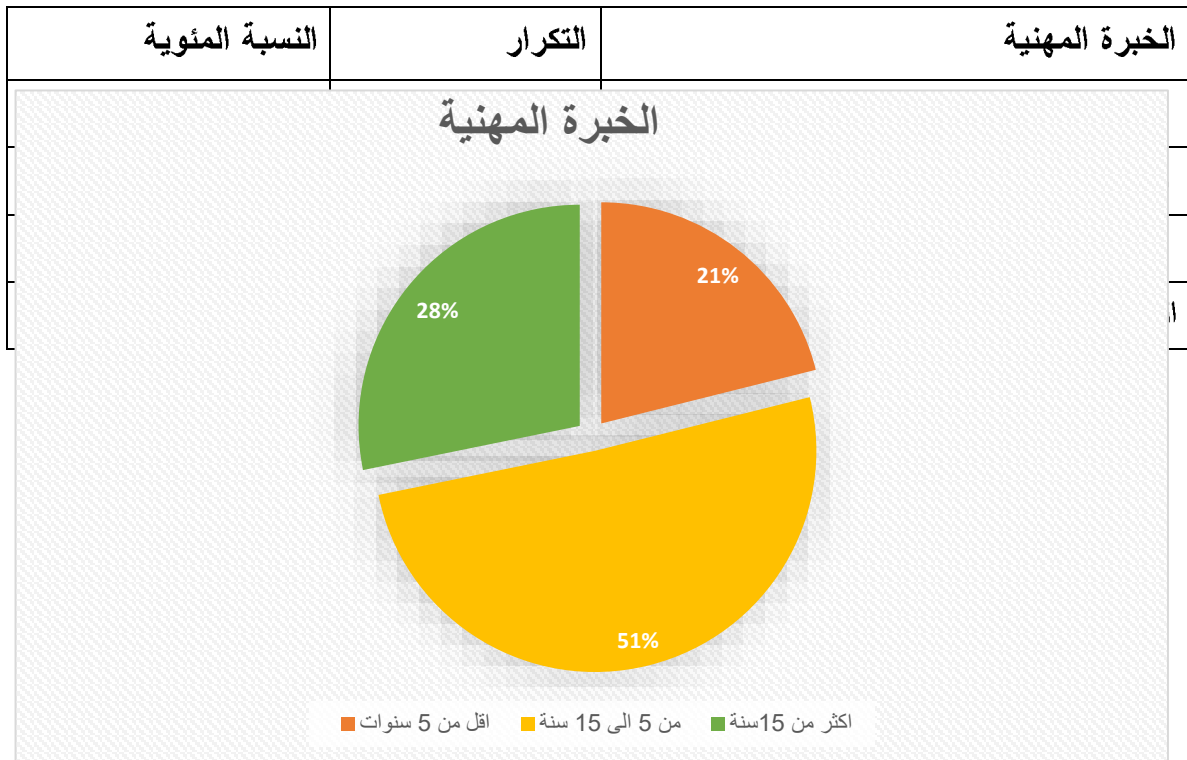
الشكل رقم 07 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



أظهرت نتائج توزيع العينة وفقاً للمستوى الوظيفي أن فئة المنازعات هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 28.2%، تليها فئة الإعلام والاستقبال بنسبة 21.1%، وتشاركت فئتا التسيير والإعلام الآلي والوسائل بنسبة 14.1% لكل منهما، بينما سجلت فئة المراقبة والبحث بنسبة 12.7%، وجاءت فئة القباضة في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.9%. يبرز هذا التوزيع شمولية العينة لمختلف أقسام المؤسسة، مع تركيز ملحوظ على الفئات المحورية التي تتفاعل مع الجوانب القانونية وخدمة الجمهور، مما يضمن تنوعاً وظيفياً فعالاً ويسهم في تعميق نتائج الدراسة.

5- متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



رقم:08 : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

في تحليل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، يتضح أن الفئة الأكبر هي التي تتراوح خبرتها بين 5 إلى 15 سنة، بنسبة 50.7%. تليها فئة الموظفين الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة، بنسبة 28.2%. أما الموظفون الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، فقد مثلوا 21.1% من العينة. يُشير هذا التوزيع إلى أن أكثر

من ثلثي العينة يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 5 سنوات، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على إلمامهم بجوانب العمل الإداري والخدمي، وبالتالي يمكن الوثوق برؤاهم وملاحظاتهم ضمن الدراسة.

ثانياً: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة:

بعد عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ننتقل الآن إلى تقديم نتائج الاتجاهات والإجابات الخاصة بأفراد العينة لكل محور من محاور الاستبيان، سنبدأ بالمتغير المستقل (التدريب المتخصص)، حيث سنعرض المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة به، يليها تفسير موجز لهذه الإحصائيات الوصفية ضمن هذا المحور.

1. المحور الأول: التدريب المتخصص

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة القبول
أعتقد أنني بحاجة لتطوير مهاراتي في قوانين الضرائب الحديثة	4.52	0.50	موافق بشدة
أرى أن تدريبي على الأنظمة الإلكترونية سيحسن أدائي	4.52	0.61	موافق بشدة
أشعر أنني بحاجة إلى تدريب إضافي في التواصل مع المكلفين	4.30	0.76	موافق بشدة
أحتاج تدريباً مخصصاً في حل المشكلات الضريبية	4.42	0.71	موافق بشدة
أرى أن تدريبي في إدارة الوقت سيعزز فعاليتي	4.32	0.71	موافق بشدة
أهداف البرامج التدريبية تكون واضحة لي قبل البدء	3.62	0.99	موافق
برامجي التدريبية تركز بشكل كاف على المهارات العملية التي أحتاجها	4.07	0.57	موافق
محتوى برامجي التدريبية شامل للمواضيع المهمة	4.17	0.59	موافق
أفضل أساليب التدريب التي تشجع مشاركتي وتبادل خبراتي	4.18	0.57	موافق
مدة برامجي التدريبية مناسبة لتحقيق أهدافها ولا تعيق عملي	4.00	0.72	موافق
مكان تدريبي الحالي مناسب ومجهز بشكل جيد	3.79	0.91	موافق
أرى أن المدربين في برامجي التدريبية لديهم الكفاءة والخبرة اللازمة	4.01	0.78	موافق
أرى أن التدريب زاد معرفتي	4.58	0.50	موافق بشدة
طرق التدريب غيرت اتجاهاتي بشكل إيجابي	4.44	0.75	موافق بشدة
التدريب منحني مهارات جديدة مفيدة	4.52	0.50	موافق بشدة
محتوى التدريب كان مرتبطاً بواقع عملي	4.49	0.56	موافق بشدة
التدريب أثر إيجابياً على أدائي اليومي	4.48	0.61	موافق بشدة
البرامج التدريبية التي شاركت فيها ساهمت في تحسين أدائي	4.46	0.58	موافق بشدة
قمت بتطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب في مهامي	4.44	0.55	موافق بشدة

موافق بشدة	0.63	4.44	أرى أن استبيانات الرضا بعد التدريب هي وسيلة فعالة لتقييم برامجي
موافق بشدة	0.60	4.46	سيكون من المفيد متابعة أدائي الوظيفي بعد التدريب لتقييم فعاليته
موافق بشدة	0.67	4.42	هناك آليات تقييم أخرى يمكن تطبيقها لتحسين برامجي التدريبية مستقبلاً
موافق بشدة	0.36	4.34	التدريب المتخصص (المجموع الكلي للعبارات)

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالمحور الأول

- ❖ يضم هذا المتغير 22 عبارة تقيس مختلف أبعاد التدريب المتخصص في مركز الضرائب ببرج بوعريريج، وتشمل الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، تنفيذها وتقييمها. وقد شارك في التقييم 71 مفردة (موظفاً).
- ❖ المتوسط العام بلغ (4.34 من 5)، وهو متوسط مرتفع، ما يدل على مستوى رضا كبير من قبل الموظفين حول التدريب المتخصص المقدم لهم.
- ❖ كما بلغ الانحراف المعياري (0.36)، وهو منخفض نسبياً، مما يشير إلى تجانس آراء المستجوبين حول أهمية وفعالية هذا التدريب.
- ❖ لقد أظهرت النتائج إدراكاً قوياً لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلبى متطلبات العمل المتغيرة، كما عكست آراء الموظفين تقيماً إيجابياً لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، حيث يرون أنها تساهم بشكل مباشر في زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم اليومي. بالإضافة إلى ذلك، فإن آليات التقييم بعد التدريب تلقى قبولاً واسعاً واعتقاداً بجوداها في قياس فعالية البرامج. ورغم وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها (مثل وضوح أهداف البرامج التدريبية)، إلا أن الصورة العامة تعكس أن التدريب المتخصص في مركز الضرائب يُنظر إليه كعنصر حيوي وفعال في دعم قدرات الموظفين وتعزيز كفاءتهم المهنية. هذه المؤشرات تبرز الدور المتوقع للتدريب كرافد أساسي نحو تحقيق مستويات أعلى من جودة الخدمات العمومية المقدمة.
- ❖ لتعميق فهمنا لتوجهات الموظفين بخصوص التدريب المتخصص، سنتناول الآن الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل "التدريب". سنبدأ بالبعد الأول، الذي يركز على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة، حيث نستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة به، ثم نتبعها بتحليل تفصيلي للنتائج.

المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

بعد استعراض وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التدريب المتخصص) وتأثيره المحوري، ننتقل الآن إلى ركيزة هذه الدراسة: جودة الخدمة العمومية. يهدف هذا المحور إلى استكشاف وتقييم تصورات موظفي مركز الضرائب ببرج بوعريريج لجودة الخدمات التي يقدمونها، والتي تُعدّ المعيار الأسمى لرضا المكلفين وفعالية الأداء. سنقوم بتحليل دقيق للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ضمن الأبعاد الخمسة الرئيسية لجودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف)، لنستشف من خلالها آراء عينة الدراسة وتوجهاتها نحو مستوى الجودة في هذا المرفق الحيوي.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة القبول
مظهر المركز يعكس جودة الخدمة المقدمة	4.54	0.67	موافق بشدة
المعلومات واضحة وسهلة الاستخدام	4.35	0.91	موافق بشدة
مظهر العاملين يعني انطباعاً جيداً عن الخدمة	4.42	0.81	موافق بشدة
تصميم المركز يسهل الوصول للخدمات	4.51	0.53	موافق بشدة
المركز يلتزم بالمواعيد	4.00	0.61	موافق
الخدمات تتم بشكل صحيح من أول مرة	3.77	0.74	موافق
المركز موثوق به لدى المكلفين	4.21	0.63	موافق بشدة
المركز قادر على حل المشكلات بكفاءة	4.14	0.66	موافق
العاملون مستعدون لمساعدة المكلفين بسرعة	3.97	0.86	موافق
المركز يستجيب لطلبات واستفسارات المكلفين بفعالية	4.21	0.53	موافق بشدة
هناك جهود لتقليل وقت الانتظار	4.23	0.51	موافق بشدة
المركز يسعى لتلبية الاحتياجات الطارئة بكفاءة	4.21	0.53	موافق بشدة

موافق بشدة	0.39	4.82	معلومات المكلفين محمية بشكل جيد
موافق بشدة	0.38	4.83	الإجراءات تضمن سرية المعلومات
موافق بشدة	0.45	4.77	التعاملات تتم في بيئة آمنة وموثوقة
موافق بشدة	0.39	4.82	المركز يتخذ إجراءات لحماية حقوق المكلفين
موافق بشدة	0.86	3.94	العاملون يولون اهتماماً فردياً لكل مكلف
موافق بشدة	0.96	3.87	هناك محاولة لفهم مشاعر المكلفين
موافق بشدة	0.55	4.25	العاملون يستمعون جيداً لمشاكل المكلفين
موافق بشدة	0.53	4.32	المركز يقدر المكلفين ويسعى لعلاقة جيدة
موافق بشدة	0.29	4.31	جودة الخدمة العمومية (المجموع الكلي للعبارات)

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالمحور الثاني

✓ تحليل موجز لنتائج جودة الخدمة العمومية:

تشير النتائج إلى أن تقييم جودة الخدمة العمومية في مركز الضرائب بشكل عام مرتفع، حيث بلغ متوسط التقييم العام 4.31 من 5، مع انحراف معياري منخفض (0.29)، مما يدل على اتفاق نسبي بين أفراد العينة على جودة الخدمة.

✓ تفصيلاً:

- العناصر المتعلقة بحماية المعلومات وسرية التعاملات (مثل "معلومات المكلفين محمية بشكل جيد" و"الإجراءات تضمن سرية المعلومات" و"المركز يتخذ إجراءات لحماية حقوق المكلفين") حصلت على أعلى متوسطات (حوالي 4.8)، مما يشير إلى ثقة قوية في الجانب الأمني والخصوصية.
- كذلك، "التعاملات تتم في بيئة آمنة وموثوقة" حظيت بتقييم مرتفع (4.77)، مما يعزز الانطباع الإيجابي تجاه أمان الخدمة.

- أما الجوانب المتعلقة بالتواصل مع المكلفين مثل "العاملون يستمعون جيداً لمشاكل المكلفين" و"المركز يقدر المكلفين ويسعى لعلاقة جيدة" فقد حصلت على تقييمات جيدة أيضاً (أكثر من 4.2)، ما يعكس اهتماماً ملحوظاً بالعلاقات الإنسانية.
 - غير أن المسح الدقيق يكشف عن مساحات واعدة للتحسين المستمر، لا سيما في "إتمام الخدمات بشكل صحيح من أول مرة"، و"سرعة استعداد العاملين للمساعدة"، و"محاولة فهم مشاعر المكلفين". هذه الجوانب، رغم أنها ليست متدنية، إلا أنها تمثل فرصاً ذهبية لتعزيز دقة الخدمة، وسرعة الاستجابة، وتعميق البعد الإنساني و التعاطفي في التفاعلات مع المكلفين.
 - وفي مجمل القول، تؤكد هذه النتائج أن مركز الضرائب يسير بخطى واثقة نحو تقديم خدمة عمومية تتسم بالجودة والثقة، مع خارطة طريق واضحة نحو التميز الشامل عبر التركيز على التفاصيل التي تصنع الفارق في تجربة المكلفين وتعمق جسور التواصل والثقة.
- اختبار فرضيات الدراسة

❖ اختبار صحة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع:

الجدول رقم 17: العلاقة بين متغيرات الدراسة و دلالتها الاحصائية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	Sig.
التدريب المتخصص	جودة الخدمة العمومية	0.562**	0.000

R: معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التدريب المتخصص" والمتغير التابع "جودة الخدمة العمومية" هو 0.562، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين التدريب المتخصص وجودة الخدمة العمومية. Sig: قيمة الدلالة الإحصائية هي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتاد 0.05، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية قوية، أي أن العلاقة بين التدريب المتخصص وجودة الخدمة ليست عشوائية، وهي مؤكدة إحصائياً.

بالتالي، يمكن استنتاج أن زيادة جودة التدريب المتخصص ترتبط بتحسين جودة الخدمة العمومية في مركز الضرائب.

الجدول رقم 18: معاملات الانحدار

المعامل	القيمة B	الخطأ المعياري	القيمة المعيارية Beta	t	Sig.
---------	----------	----------------	-----------------------	---	------

0.000	6.681	—	0.350	2.339	الثابت Constant
0.000	5.648	0.562	0.080	0.455	التدريب المتخصص

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بين المتغيرين و اختبار جودة و تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل

النموذج	Sig. p-value	t-test	F	R ²	R	المتغير التابع Y	المتغير المستقل X
Y = 2.339 + X 0.455	0.000	5.648	31.904	0.316	0.562	جودة الخدمة العمومية	التدريب المتخصص

❖ معاملات الانحدار Coefficients :

- المعامل الثابت 2.339 يمثل قيمة جودة الخدمة العمومية المتوقعة حين يكون التدريب المتخصص صفرًا في حالة وجود ذلك نظريًا .
- معامل التدريب المتخصص 0.455 يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في التدريب المتخصص ترتبط بزيادة 0.455 وحدة في جودة الخدمة العمومية، وهو تأثير إيجابي وقوي .
- قيمة Sig. لكل من المعاملات أقل من 0.01، مما يؤكد أن هذه المعاملات إحصائيًا ذات دلالة معنوية.

❖ مؤشرات الارتباط R² و R :

✓ معامل الارتباط: R = 0.562

هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية ومتوسطة القوة بين التدريب المتخصص وجودة الخدمة العمومية.

✓ معامل التحديد: R² = 0.316

يعني أن 31.6% من التباين في جودة الخدمة العمومية يمكن تفسيره بواسطة مستوى التدريب المتخصص.

➤ اختبار: ANOVA

• قيمة: F = 31.904

• القيمة الاحتمالية : Sig. = 0.000 أقل من 0.01

• تشير نتائج اختبار ANOVA إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن التدريب

المتخصص له تأثير حقيقي وذو دلالة على جودة الخدمة العمومية.

➤ تفسير المعادلة:

- عندما يكون التدريب المتخصص = 0، فإن جودة الخدمة العمومية المتوقعة تساوي 2.339 وهو قيمة الأساس .
- لكل زيادة وحدة واحدة في التدريب المتخصص، تزداد جودة الخدمة العمومية بمقدار 0.455 وحدة في المتوسط.
- الاستنتاجات:
- يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للتدريب المتخصص على جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.
- التدريب المتخصص يفسر حوالي 31.6% من التغير في جودة الخدمة المقدمة، مما يدل على أهمية التدريب في تحسين الأداء.
- بناءً على المعادلة، كل زيادة في مستوى التدريب المتخصص تؤدي إلى تحسن ملموس في جودة الخدمة العمومية، مما يؤكد ضرورة الاستثمار في تطوير مهارات العاملين من خلال تدريب متخصص

تقييم الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج.

➤ النتائج:

- معامل الارتباط $R = 0.562$ علاقة متوسطة وموجبة.
- معامل التحديد $R^2 = 0.316$ يفسر التدريب المتخصص 31.6% من التباين في جودة الخدمة.
- اختبار $F = 31.904$ بقيمة $\rightarrow \text{Sig} = 0.000$ النموذج ذو دلالة إحصائية.
- اختبار t للمتغير = 5.648 بقيمة $\rightarrow \text{Sig} = 0.000$ تأثير حقيقي للتدريب المتخصص.

➤ الاستنتاج:

- يتم قبول الفرضية الرئيسية:
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المتخصص على جودة الخدمة العمومية.
 - الفرضية الثالثة: "الإدارة الجبائية تستعمل الرقمنة في جميع الإجراءات"
- ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج".

➤ تحليل الارتباط Pearson

- معامل الارتباط $R = 0.361$
- يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة العمومية.
- قيمة الدلالة $Sig = 0.002$
- أقل من 0.01 → العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية.

➤ الاستنتاج من تحليل الارتباط:

- هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة العمومية.

➤ تحليل التباين ANOVA

- القيمة $F = 1.874$
- $Sig. = 0.067$
- بما أن القيمة الإحصائية للدلالة أكبر من 0.05 ، فهذا يعني أن النموذج غير معنوي إحصائياً عند مستوى 0.05 .

➤ الاستنتاج من ANOVA:

- تحليل التباين لا يدعم وجود تأثير كبير لتحديد الاحتياجات التدريبية على جودة الخدمة.

➤ التفسير والتحليل المتكامل:

- رغم وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة كما بينه اختبار بيرسون، إلا أن نموذج الانحدار لم يكن ذا دلالة إحصائية كافية $Sig = 0.067 > 0.05$ ، مما يضعف دعم الفرضية من حيث التأثير السببي.

➤ الخلاصة:

- يُقبل وجود علاقة ارتباطية بين الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة.
- لا يُقبل وجود تأثير مباشر سببي ذو دلالة إحصائية بينهما بناءً على نتائج الانحدار ANOVA
- القرار النهائي بشأن الفرضية:

✓ تُعتبر الفرضية مدعومة جزئياً، إذ وُجد ارتباط معنوي، لكن لم يثبت تأثير مباشر وفق نموذج الانحدار.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتصميم البرامج التدريبية على تحسين جودة

الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج".

➤ تحليل الارتباط Pearson Correlation

- معامل الارتباط $R = 0.414$
- يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تصميم البرامج وجودة الخدمة العمومية.
- القيمة الاحتمالية $Sig = 0.000$
- أقل من $0.01 \rightarrow$ العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً.
- الاستنتاج من الارتباط:
- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين تصميم البرامج وجودة الخدمة.
- تحليل التباين ANOVA
- القيمة $F = 1.762$
- القيمة الاحتمالية $Sig = 0.077$
- بما أن $Sig > 0.05$ ، فإن النموذج غير معنوي إحصائياً على مستوى الدلالة 0.05 ، مما يعني أن تأثير تصميم البرامج على جودة الخدمة غير مثبت إحصائياً كسبب مباشر.
- الاستنتاج من ANOVA:
- لا يوجد دليل إحصائي كافٍ لوجود تأثير مباشر لتصميم البرامج على جودة الخدمة.
- التحليل التكاملي:
- تم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية.
- لكن لم يثبت وجود تأثير مباشر سببي وفقاً لاختبار ANOVA.
- الخلاصة:
- العلاقة الارتباطية موجودة ومثبتة إحصائياً.
- التأثير السببي غير مثبت إحصائياً.
- القرار بشأن الفرضية:
- ✓ تُقبل الفرضية جزئياً؛ إذ توجد علاقة معنوية بين تصميم البرامج وجودة الخدمة، لكن لا يوجد تأثير مباشر مثبت وفقاً لتحليل التباين.
- رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج".
- تحليل الارتباط Pearson Correlation
- معامل الارتباط $R = 0.441$

- يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تنفيذ البرامج وجودة الخدمة.
- القيمة الاحتمالية Sig= 0.000
- أقل من 0.01 → العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية جداً.
- الاستنتاج من الارتباط:
- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين تنفيذ البرامج التدريبية وجودة الخدمة العمومية.
- تحليل التباين ANOVA
- قيمة $F = 3.049$
- القيمة الاحتمالية Sig= 0.006
- بما أن $Sig < 0.01$ ، فإن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.
- الاستنتاج من ANOVA:
- هناك تأثير مباشر ومعنوي إحصائياً لتنفيذ البرامج التدريبية على جودة الخدمة.
- التحليل التكاملي:
- تم إثبات علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية.
- تم إثبات تأثير سببي مباشر ومعنوي إحصائياً.
- الخلاصة:
- العلاقة الارتباطية مثبتة إحصائياً.
- التأثير السببي مباشر ومثبت.
- القرار بشأن الفرضية:
- ✓ تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة كلياً؛ إذ توجد علاقة وتأثير دال إحصائياً لتنفيذ البرامج التدريبية على جودة الخدمة العمومية.
- خامساً: الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم البرامج التدريبية على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج".
- تحليل الارتباط Pearson Correlation
- معامل الارتباط $R = 0.411$
- هذا يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تقييم البرامج التدريبية وجودة الخدمة العمومية.
- القيمة الاحتمالية Sig= 0.000

- أقل من 0.01 → العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية.
- الاستنتاج من الارتباط:
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تقييم البرامج وجودة الخدمة العمومية.
- تحليل التباين ANOVA
- قيمة $F = 1.866$
- القيمة الاحتمالية $Sig = 0.068$
- القيمة أكبر من 0.05 لكنها قريبة منها، مما يعني أن التأثير غير معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، ولكنه قد يكون معنوياً عند مستوى 0.10 مستوى دلالة ضعيف.
- التحليل التكاملي:
- تم إثبات وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً.
- لكن لم يُثبت وجود تأثير مباشر دال إحصائياً عند المستوى التقليدي 0.05 في اختبار ANOVA.
- الخلاصة:
- العلاقة الارتباطية موجودة ودالة إحصائياً.
- لكن التأثير السببي المباشر لتقييم البرامج على جودة الخدمة لم يصل إلى الدلالة الإحصائية المطلوبة.
- القرار بشأن الفرضية:
- ✓ قبول الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً، لكن يمكن القول إن هناك علاقة ارتباطية دالة، بينما التأثير المباشر ضعيف وغير معنوي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية في مركز الضرائب بولاية برج بوعريريج بهدف تكوين صورة واقعية حول تأثير التدريب المتخصص بمختلف مراحل على جودة الخدمة العمومية المقدمة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات شملت الموظفين، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، مع تطبيق أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي مثل معامل الارتباط، وتحليل التباين ANOVA، والانحدار الخطي وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين التدريب المتخصص كمجمل، وجودة الخدمة العمومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.562$ ودلالة إحصائية قوية $Sig = 0.000$ كما بين تحليل الانحدار أن التدريب المتخصص يفسر نسبة 31.6% من التغير في جودة الخدمة العمومية، وهي نسبة معتبرة.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فقد تم التوصل إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة، لكن تأثيرها لم يكن معنوياً بدرجة كافية حسب اختبار ANOVA.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين تصميم البرامج التدريبية وجودة الخدمة، لكن تأثيرها أيضاً لم يبلغ مستوى الدلالة المطلوبة في اختبار التباين.
- أما تنفيذ البرامج التدريبية فقد أظهر تأثيراً معنوياً واضحاً ودالاً إحصائياً على جودة الخدمة $Sig = 0.006$ بخصوص تقييم البرامج التدريبية، فقد ظهر ارتباط معنوي، لكن تأثيره المباشر كان ضعيفاً وغير دال عند مستوى 0.05.
- وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التدريب المتخصص، وخاصة مرحلة التنفيذ، يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمة العمومية، إلا أن ذلك يتطلب تحسناً أكبر في مراحل التخطيط والتقييم لضمان استدامة الأثر وتكامل العملية التدريبية.
- في الختام، تؤكد هذه الدراسة أن التدريب المتخصص بمختلف مراحل يشكل عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج. فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التدريب المقدم للموظفين ومستوى جودة الخدمات التي يقدمها المركز، لا سيما في مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، التي ظهرت كأكثر العوامل تأثيراً وفعالية.
- تشير هذه النتائج إلى ضرورة تبني استراتيجية تدريبية شاملة ومنهجية، تبدأ بتشخيص دقيق للاحتياجات، وتصميم برامج تدريبية عملية، وتنفيذ فعال، ثم تقييم شامل بعد التدريب، بما يضمن استمرارية تحسين الأداء وضمان جودة الخدمة المقدمة للمكلفين.

الختامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "أثر التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة مركز الضرائب ببرج بوعريريج"، تم الوقوف على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كرافعة أساسية لتحسين أداء المؤسسات العمومية. وقد تبين أن التدريب المتخصص لا يعد مجرد نشاط ثانوي، بل يشكل أداة استراتيجية لتطوير الكفاءات، وتحقيق التحول نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية تتماشى مع تطلعات المواطنين وتحديات البيئة الإدارية المعاصرة.

وقد سمحت المعالجة النظرية والميدانية بتأكيد العلاقة الإيجابية بين مختلف مراحل العملية التدريبية دراسة الاحتياجات، تصميم البرامج، تنفيذها، وتقييمها وبين أبعاد جودة الخدمة العمومية الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان. كما أبرزت النتائج أن نجاح جهود تحسين الخدمة العمومية مرهون بمدى فعالية السياسات التدريبية وقدرتها على التجاوب مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

إن التجربة التي تم رصدها في مركز الضرائب ببرج بوعريريج تمثل نموذجاً يمكن البناء عليه لتطوير الممارسات التدريبية في باقي المؤسسات العمومية الجزائرية، لا سيما تلك التي تشكل حلقة وصل مباشرة بين الدولة والمواطنين.

📌 **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المتخصص وجودة الخدمات العمومية، ما يدل على أن تحسين مهارات ومعارف الموظفين يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- دراسة الاحتياجات التدريبية تُعدّ المرحلة الأهم في تصميم برامج فعالة، حيث يساهم التشخيص الدقيق لاحتياجات الموظفين في تحقيق تطابق بين التدريب ومتطلبات العمل الفعلية.
- تصميم البرامج التدريبية الجيدة يضمن ملاءمتها لأهداف المؤسسة، مما يعزز فاعليتها في سد الفجوات المعرفية والمهارية لدى الموظفين.
- تنفيذ البرامج التدريبية باعتماد أساليب حديثة وتفاعلية يساهم في رفع مستوى الاستيعاب والممارسة الفعلية للمعارف المكتسبة.
- التقييم الدوري للبرامج التدريبية يُعدّ مؤشراً ضرورياً لتحسين الجودة وتطوير المخرجات المستقبلية.
- أثر التدريب كان واضحاً في جميع أبعاد جودة الخدمة الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، خاصة في ما يتعلق بتحسين الدقة في الأداء، سرعة تقديم الخدمة، وزيادة فعالية التواصل مع المواطنين.

التوصيات: انطلاقاً من نتائج الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد سياسة تكوين مستمرة وممنهجة داخل المؤسسات العمومية، تُبنى على تحليل دقيق للاحتياجات وتنفذ وفق معايير مهنية معاصرة.
- ربط التكوين بخطط تحسين الأداء وجودة الخدمة، من خلال دمج نتائج التقييم مع مراجعة العمليات الإدارية.
- الاهتمام بتقييم أثر البرامج التدريبية بعد تنفيذها، سواء من حيث تغيير السلوك المهني أو انعكاسه على رضا المواطن.
- الاستثمار في مكونات التدريب التكنولوجي والرقمي، بما يتماشى مع التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر.
- إشراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية لتعزيز التفاعل والالتزام، مع مراعاة خصوصيات كل مصلحة ووظيفة داخل المؤسسة.
- تشجيع تبادل التجارب الناجحة بين الإدارات العمومية في مجال التكوين وتحسين الأداء.
- تطوير مؤشرات قياس جودة الخدمة تعتمد على رأي المواطن كمستفيد مباشر، لربط التحسينات التدريبية برضا المرتفق.
- تعزيز الشراكة مع المؤسسات الجامعية والمراكز المتخصصة في التكوين والتطوير المهني، لضمان محتوى علمي وعلمي فعال.

آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور التدريب على التعامل مع الأنظمة الضريبية الرقمية الحديثة في تحسين رضا المكلفين بالخدمات الضريبية الإلكترونية.
- دراسة مقارنة لتأثير التدريب المتخصص على جودة الخدمات الضريبية بين مركز الضرائب ببرج بوعريبيج ومراكز الضرائب الكبرى في الجزائر (الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة).
- أثر برامج التدريب المتخصص على الإنتاجية الفردية لموظفي الضرائب ومدى انعكاسها على جودة وسرعة إنجاز المعاملات.

➤ "تحديات تطبيق برامج التدريب المتخصص في الإدارات الضريبية الجزائرية: دراسة استكشافية للعوائق والحلول المقترحة."

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. ابراهيم بدر شهاب : معجم الادارة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن ،عمان ، 2011
2. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية بيروت، 2002
3. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، د ب ن: دار المعرفة الجامعية، 1997.
4. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة"، عالم الكتب، الطبعة الأولى، المجلد الثاني، القاهرة 2008
5. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "بحوث التسويق"، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، ط 1429هـ.
6. أمثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الاحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002
7. أوما سيكاران، طرق البحث في الادارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، 1998
8. باسم الحميري، التنمية الإدارية: الأدوات والمعوقات عمان دار حامد للنشر والتوزي، 2012
9. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011
10. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
11. توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ت ر شويكار زكي، القاهرة: مجموعة النيل العربية 2003
12. جاسم الصميدعي وردينه عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016،
13. حسن احمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتها، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ط 3 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2009
14. حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ط3، 2009
15. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001
16. زياد علي الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010
17. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، 2008
18. السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، د س ن.

19. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011
20. سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، مصر: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، 2015
21. صابر حسين: اساسيات ادارة الموارد البشرية ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 1999
22. صالح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001
23. عادل محمد حسين: اسس قياس عملية التدريب دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
24. عبد الرحمن توفيق، أسس الخدمة المتميزة، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط7، القاهرة، مصر، 2009 .
25. عبد الرحمن توفيق، الريادة والتفوق في الخدمة، الناشر مركز الخبراء المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2010.
26. عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الاداري المدربون والمتدربون واساليب التدريب دار المنهاج للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009
27. عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (Spss)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008
28. عقيل حسين عقيل، "خطوات البحث العلمي: من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة"، دار ابن كثير
29. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة، د س ن.
30. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية عين مليلة: دار المهدي، 2002
31. الفارس سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دمشق، سوريا: ديوان جامعة دمشق
32. مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011،
33. المبيضين عقله محمد، جرادات اسامة احمد، التدريب الاداري الموجه بالاداء، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ط3، 2012
34. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015،
35. محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية-صنعاء-، دار الكتب، ط3، 2019
36. محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام (Spss)، معهد الادارة العامة، الرياض، 2005،
37. محمد صالح العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والتوزيع، الرياض، 1995،

38. محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري رقم 7، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
39. محمد عبد الفتاح محمد، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، د ب ن: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
40. محمد علي، جودة الخدمات العمومية: مفاهيم وتطبيقات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
41. محمد مصطفى نعمات: إدارة الأفراد، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
42. محمود احمد رضوان: نظرية التدريب المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
43. مدحت ابو نصر: تنمية الموارد البشرية الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
44. المرسي السيد حجازي: اقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004.
45. مصطفى أحمد، "إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000"، مصر، 2001.
46. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
47. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي، ط، 2011.
48. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف، وسعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر العاصمة، 2006.
49. ناجي المعلا، خدمة العملاء مدخل اتصال سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2010.
50. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ط 3، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.
51. وليام تريستي، تصميم نظم التدريب والتطوير. ت ر سعد احمد الجبالي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004.
52. يوسف محمد عبد الستار: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

1. اriad فتحي العالول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها التي تقدمها شركة جوال من جهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
2. ايناس رغييس، الاتصال العمومي الجواربي ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إشهار والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2018/2019.

3. بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
4. حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016.
5. خربوش العربي، تسيير المرافق العامة بواسطة شركات الاقتصاد المختلط، رسالة ماستر في القانون المعمق، جامعة طنجة المغرب، 2008.
6. سعيد بوكفة، رمزي بودودة، أهمية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حجام عبود أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012.
7. صورية زازل دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.
8. قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمه لنيل الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
9. محمد عبد الله البقي، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
10. وردة فراق، بلقاسمي أميرة، دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2009.

ثالثا: المجلات والمنشآت العلمية

1. بن عيشة عبد الكريم، العمل الإعلامي بين الخدمة العمومية والخدمة الحكومية "قراءة نقدية في تعدد الفضاءات"، مجلة الرواق، العدد 4، 2016، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
2. حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر-دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2017.

3. خبيزي سامية، أليات تحقيق الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر، 3 جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 2، 2020.
 4. رفاع شريفة، قاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 2، 2018، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
 5. شاعة محمد، يوسف علاء الدين، مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 1، 2019.
 6. عبد القادر بابا، قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 11-1 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.
 7. محمد بوكماش، خلود كلاش، إصلاح الخدمة العمومية في وزارة التربية والتعليم فاعلية البوابة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم الجزائرية، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد 6، 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، الجزائر.
 8. مسغوني منى، مخالف أمينة، تباي رزيقة، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي، مجلة الابتكار والتسويق، العدد، 14/06/2019، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- رابعاً: التشريعات القانونية:**

1. الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46، المؤرخة في 16 جويلية 2006.
2. المرسوم التنفيذي 194-20، المؤرخ في 25 جويلية 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين، ج ر عدد 43 المؤرخة في 28 جويلية 2020.
3. المرسوم التنفيذي رقم 327/06 يحدد تنظيم المصالح الجبائية الخارجية للإدارة الجبائية ومصالحها، الجريدة الرسمية، العدد 59، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Jean Philippe Neuville : La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai, 1996.
2. Lia caponetti, barbara sak, comment definir le service public a travers ses differentes facettes missions et principes, publie dans la collection des working papers du ciriec, belge, 2016

3. Mitra, Amitava, « Fundamentals of quality Control and Improvement », Total Quality Management, 1996, no07
4. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, 1988, V:64, N:1
5. Philip Kotler marketing management, 13eme edition, person, education, paris, 2009
6. Philippe Champy et Christiane Etévé. Dictionnaire encyclopédique de education et de la formation. Ed Nathan, université. Paris. 1998

المقالات الإلكترونية

1. Arab British Academy for Higher Education - من الموقع الإلكتروني www.abahe.co.uk، آخر تصفح 2025-03-16.
2. <http://mawdoo3.com>
3. قمر السنوسي، العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية التدريب موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013-09-14، متحصل عليه من الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr75988.html>
4. محمد مروان أثر التدريب على أداء العاملين، موقع موضوع، 2016-02-21، بتصرف متحصل عليه من موقع الكتروني،
5. مونغمون، معوقات نجاح عملية التدريب المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ت ن : 27/11/2012. من الموقع الإلكتروني " I <https://hrdiscussion.com/hr58393.htm>

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



جامعة محمد البشير الابراهيمى-برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

استمارة بحث حول



تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية

دراسة حالة مركز الضرائب ببرج بوعريريج (CDI)

بشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى دراسة مدى تأثير برامج التدريب المتخصص التي يتم تقديمها في مركز الضرائب ببرج بوعريريج على تحسين جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر العاملين فيه.

إن مساهمتكم القيمة بأرائكم وتجاربكم حول فعالية هذه البرامج ستساعدنا في فهم هذا التأثير بشكل أكاديمي وعميق.

نرجوا من سيادتكم الإجابة على الاستبيان بوضع علامة (X) في المربع المناسب، ونؤكد لكم أن جميع إجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ضمن إطار هذه المذكرة.

لن يتم ربط أي إجابة باسم أي موظف، وستعرض النتائج بشكل إجمالي.

هدفنا هو الاستفادة من خبراتكم للمساهمة في إثراء البحث العلمي وتقديم توصيات قد تفيد في تطوير جودة الخدمات العامة.

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم وتخصيص وقتكم الثمين للمشاركة في هذا البحث.

إشراف الأستاذ:

د. مقلاتي عاشور

إعداد الطالبتين:

مروش حسينة

رحال إيمان

أولاً: البيانات الشخصية

✓ نرجو منكم الإجابة على البيانات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

من 19 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل دراسات عليا
 ليسانس ماجستير
 ماستر دكتوراه

4. المستوى الوظيفي:

الاستقبال والاعلام التسيير
 المنازل المراقبة والبحث
 القياضة الاعلام الالي والوسائل

5. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات 05 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: التدريب المتخصص

التدريب المتخصص هو برنامج تدريبي يركز على تطوير مهارات محددة لدى الموظفين حسب متطلبات وظائفهم واحتياجات المؤسسة، ويتضمن دورات وبرامج تعليمية ترفع من الكفاءة العملية والفنية للموظفين.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاحتياجات التدريبية						
01	أعتقد أنني بحاجة لتطوير مهاراتي في قوانين الضرائب الحديثة					
02	أرى أن تدريبي على الأنظمة الإلكترونية سيحسن أدائي					
03	أشعر أنني بحاجة إلى تدريب إضافي في التواصل مع المكلفين					
04	أحتاج تدريباً متخصصاً في حل المشكلات الضريبية					
05	أرى أن تدريبي في إدارة الوقت سيعزز فعاليتي					
تصميم البرامج التدريبية						
06	أهداف البرامج التدريبية تكون واضحة لي قبل البدء					
07	برامجي التدريبية تركز بشكل كافٍ على المهارات العملية التي أحتاجها					
08	محتوى برامجي التدريبية شامل للمواضيع المهمة					
09	أفضل أساليب التدريب التي تشجع مشاركتي وتبادل خبراتي					
10	مدة برامجي التدريبية مناسبة لتحقيق أهدافها ولا تعيق عملي					
11	مكان تدريبي الحالي مناسب ومجهز بشكل جيد					
12	أرى أن المدربين في برامجي التدريبية لديهم الكفاءة والخبرة اللازمة					
تنفيذ البرامج التدريبية						
13	أرى أن التدريب زاد من معرفتي					
14	طرق التدريب غيرت اتجاهاتي بشكل إيجابي					
15	التدريب منحني مهارات جديدة مفيدة					
16	محتوى التدريب كان مرتبطاً بواقع عملي					
17	التدريب أثر إيجاباً على أدائي اليومي					
تقييم البرامج التدريبية						
18	البرامج التدريبية التي شاركت فيها ساهمت في تحسين أدائي					
19	قمت بتطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب في مهامي					
20	أرى أن استبيانات الرضا بعد التدريب هي وسيلة فعالة لتقييم برامجي					
21	سيكون من المفيد متابعة أدائي الوظيفي بعد التدريب لتقييم فعاليته					
22	هناك آليات تقييم أخرى يمكن تطبيقها لتحسين برامجي التدريبية مستقبلاً					

المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

جودة الخدمة العمومية هي مدى قدرة الخدمة العمومية المقدمة على تحقيق رغبات وطموحات المكلفين ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من وجهة نظر العاملين بالمركز الضرائب ببرج بوغريريج.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الملموسية						
01	مظهر المركز يعكس جودة الخدمة المقدمة					
02	المعلومات واضحة وسهلة الاستخدام					
03	مظهر العاملين يعطي انطباعًا جيدًا عن الخدمة					
04	تصميم المركز يسهل الوصول للخدمات					
الاعتمادية						
05	المركز يلتزم بالمواعيد					
06	الخدمات تتم بشكل صحيح من أول مرة					
07	المركز موثوق به لدى المكلفين					
08	المركز قادر على حل المشكلات بكفاءة					
الاستجابة						
09	العاملون مستعدون لمساعدة المكلفين بسرعة					
10	المركز يستجيب لطبقات واستفسارات المكلفين بفعالية					
11	هناك جهود لتقليل وقت الانتظار					
12	المركز يسعى لتلبية الاحتياجات الطارئة بكفاءة					
الضمان						
13	معلومات المكلفين محمية بشكل جيد					
14	الإجراءات تضمن سرية المعلومات					
15	التعاملات تتم في بيئة آمنة وموثوقة					
16	المركز يتخذ إجراءات لحماية حقوق المكلفين					
التعاطف						
17	العاملون يولون اهتمامًا فرديًا لكل مكلف					
18	هناك محاولة لفهم مشاعر المكلفين					
19	العاملون يستمعون جيدًا لمشاكل المكلفين					
20	المركز يقدر المكلفين ويسعى لعلاقة جيدة					

الملحق رقم 02: قائمة أسماء محكمي الاستبانة من جامعة محمد البشير الابراهيمى ب.ب.ع

الاسم الكامل للمحكم	الرقم
د/ دشاش محمد الصالح	01
د/ بن قانة مصطفى	02

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب وجودة الخدمات
11	المطلب الأول: الإطار النظري للتدريب المتخصص
27	المطلب الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات العمومية
35	المطلب الثالث: شروط نجاح العملية التدريبية واثـر التدريب في تحسين الخدمة العمومية.
46	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
46	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
51	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
58	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
61	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية في مركز الضرائب ب.ب.ع	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الأول: التعريف بمركز الضرائب برج بوعريرج
64	المطلب الثاني: مهام مركز الضرائب

65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب لولاية برج بوعريريج
69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية .
70	المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة الميدانية
72	المطلب الثاني: أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في الدراسة
79	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
95	خلاصة الفصل الثاني
97	الخاتمة
100	قائمة المراجع
107	الملاحق
113	فهرس المحتويات
-	ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير التدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمات العمومية في سياق عمل مركز الضرائب ببرج بوعريريج. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد في ذلك على أسلوب الحصر الشامل للعينة، إذ تم توزيعه على 71 موظفاً بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب المتخصص على تحسين جودة الخدمة العمومية بمركز الضرائب ببرج بوعريريج، مع إبراز الأثر المعنوي والذال إحصائياً لمرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، هذا يؤكد أن التدريب المتخصص يُعدُّ حجر زاوية في بناء القدرات المؤسسية وتنمية الموارد البشرية للارتقاء بمستوى الأداء العام وتقديم خدمات متميزة تتسم بالاحترافية والدقة والسرعة في الاستجابة لحاجات المكلفين

الكلمات المفتاحية: التدريب المتخصص، جودة الخدمة العمومية، مركز الضرائب، برج بوعريريج، الأداء

Abstract:

This study aimed to ascertain the impact of specialized training on enhancing the quality of public services within the context of the Tax Center in Bordj Bou Arréridj. To achieve this, a quantitative descriptive methodology was adopted, utilizing a questionnaire as the data collection tool for the study's variables. A total enumeration approach was employed for the sample, with the questionnaire distributed to 71 employees at the Tax Center in Bordj Bou Arréridj. Statistical analysis was performed using the Statistical Package for the Social Sciences SPSS. The study concluded with several key findings, notably a statistically significant impact of specialized training on improving the quality of public service at the Tax Center in Bordj Bou Arréridj, highlighting the significant and statistically demonstrable effect of the training program execution phase. This confirms that specialized training serves as a cornerstone in building institutional capacities and developing human resources, contributing to elevating overall performance and delivering distinguished services characterized by professionalism, accuracy, and quick responsiveness to taxpayers' needs

Key words: Specialized Training, Public Service Quality, Tax Center, Bordj Bou Arréridj, Performance