



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Impact of Human Resources Training Strategy on Educational
Service Quality at Tikrit University-Iraq**

AbuBaker Najres Zaidan*, Malak Aoun

College of Business Administration, Jinan University, Lebanon

Keywords:

Human resource training strategies,
service quality, Tikrit University, Iraq.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 Nov. 2022

Accepted 18 Dec. 2022

Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy,
Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

AbuBaker Najres Zaidan

College of Business Administration,
Jinan University, Lebanon



Abstract: This research aims to introduce the importance of the strategy of training and qualifying human cadres and identifying its dimensions and stages of application to improve performance as a guarantee of survival, excellence and improvement. Which has become a goal for every institution in obtaining human competencies capable of achieving its goals in the face of intense competition between international universities and in the heart of interest.

The researcher began by preparing this research by asking the main question of the research, in which he wondered about the availability of the dimensions of the human resources training strategy at the University of Tikrit concerned with the research. This was followed by another question: Is the quality of services affected in the implementation of the training strategy? To answer the research questions, the researcher followed the descriptive statistical approach through which the collected data can be analyzed through a questionnaire distributed to 330 employees at the university Tikrit field of research, which included all job levels and scientific degrees.

It reached the conclusion that there is a significant positive impact of the human resources training strategy on the quality of service provided by the university. One of the most prominent results that appeared through the data analyzed through the statistical program SPSS. That there is a positive impact of the stages of the training strategy on the educational service at the Tikrit University, but it was not seen from the employees' point of view or involving them in its formulation. One of the most important recommendations was to involve workers in identifying training needs and the right place and time for them to achieve the goal for which the training strategy was developed, which is to improve the level of service quality.

أثر استراتيجية تدريب الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية لجامعة تكريت-العراق

ملاك عون

أبو بكر نجرس زيدان

كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعريف بأهمية استراتيجية التدريب وتأهيل الموارد البشرية والتعريف بأبعاد مراحل تطبيقها للارتقاء في الأداء كضمان للبقاء والتميز والتحسين الذي أصبح هدف كل مؤسسة للحصول على موارد بشرية كفؤة قادرة على تحقيق أهدافها في مواجهة المنافسة الشديدة بين الجامعات العالمية في صميم الاهتمام.

وبدأ الباحث بإعداد هذا البحث بطرح السؤال الرئيسي للبحث الذي تساءل فيه عن مدى توفر أبعاد استراتيجية تدريب الموارد البشرية في جامعة تكريت ميدان البحث؟ وتبع ذلك سؤال آخر: هل تتأثر جودة الخدمات في تنفيذ استراتيجية التدريب؟

وللإجابة على أسئلة البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي الإحصائي الذي يمكن من خلاله تحليل البيانات المجمعة من خلال استبانة وزعت على 330 موظفا في جامعة تكريت مجال البحث والتي شملت جميع المستويات الوظيفية والدرجات العلمية.

وخلصت إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا كبيرا لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية على جودة الخدمة التي تقدمها الجامعة، ومن أبرز النتائج التي ظهرت من خلال البيانات التي تم تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS أن هناك أثر إيجابي لمراحل استراتيجية التدريب على الخدمة التعليمية في جامعة تكريت لكن لم ينظر لها من وجهة نظر العاملين أو إشراكهم في صياغتها. كان من أهم التوصيات إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية والمكان والزمان المناسبين لهم لتحقيق الهدف الذي من أجله تم تطوير استراتيجية التدريب وهو تحسين مستوى جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تدريب الموارد البشرية، جودة الخدمة، جامعة تكريت، العراق.

المقدمة

التدريب هو أولاً وقبل كل شيء سلوك بشري بدأ منذ العصور القديمة وتطور بمرور الوقت، تبنته الدول والمجتمعات المتحضرة والبلدان النامية بنت من خلاله حضارتها ورسمت عبره مستقبلها، فهي الطريقة لتطوير وتحسين أداء الكوادر البشرية، حيث يعدّ البناء البشري وتنمية قدراتهم الركيزة الأساسية للتنمية، فهي الطريقة لتطوير وتحسين أداء الكوادر البشرية، حيث يعدّ البناء البشري وتنمية قدراتهم الركيزة الأساسية للتنمية، عبر توظيف أساليب مختلفة تتناسب مع طبيعة العصر الذي نعيش فيه وبما يتماشى مع الاتجاهات العالمية. لذلك فإن موضوع تدريب وتطوير الموارد البشرية استحوذ على اهتمام الباحثين وعلى وجه الخصوص في ميدان المؤسسات التعليمية لأنها قائمة على العنصر البشري، الذي يعدّ المحرك الرئيسي للعملية التعليمية ورائد عملية البحث والتطوير، خاصة عندما تكون الجودة هي الهدف. إذ يجب أن تعزز المهارات والقدرات المعرفية التي تتناسب مع طبيعة التخصص العلمي للفرد والمهمة المكلفة بها. وكلما زادت فعالية العملية التدريبية، زاد تأثيرها على أداء العنصر البشري، حيث يجب الحفاظ على موارد بشرية

مؤهلة تأهيلاً عالياً، لأنها عماد المؤسسات التعليمية، وتساعد على غرس الثقة في نفوس الطلاب، وتحسن جودة الخدمة التعليمية

ولتحقيق هدف البحث تم تجزئته على ثلاثة محاور حيث تم التطرف في المحور الأول لمنهجية البحث فيما جاء الإطار النظري في المحور الثاني ليحل التطبيق الميداني في المحور الثالث ليتبعه الاستنتاجات والتوصيات أخيراً

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً. مشكلة بحث: يعتقد علماء الإدارة وخبراء التدريب أن التدريب الإداري هو سلسلة من الخطوات التي تجعل التدريب عملية منظمة ومخططة، دون الخوض في تفاصيل ما يكتبونه الكتاب وخبراء البحث في تحديد مراحل التمرين تشير العملية التي وجدناها إلى المراحل الآتية:

مرحلة التخطيط للبرنامج التدريبي والتي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم الخطة التدريبية.

❖ تنفيذ وتنظيم العملية التدريبية: وتشمل تحديد موضوعات وأساليب ووقت ومكان العملية التدريبية.

❖ تقييم العملية التدريبية: وهو تقييم شامل لتنفيذ البرنامج التدريبي وتحديد نقاط القوة والضعف فيه.

وبالتالي يدور السؤال الآتي والمهم وهو:

- هل تتوفر أبعاد استراتيجية تدريب الموارد البشرية في جامعة تكريت محل البحث؟
ويتفرع عنه السؤال الآتي:

➤ هل تتأثر جودة الخدمة التعليمية في تنفيذ استراتيجية التدريب؟

ثانياً. أهمية البحث: تتمثل أهمية في الإضاءة على أهمية استراتيجية التدريب وتأهيل الموارد البشرية للمؤسسات الجامعية إذا يتوج على الجامعات وضع إستراتيجيات بعيدة المدى لمواكبة التطورات العلمية العالمية.

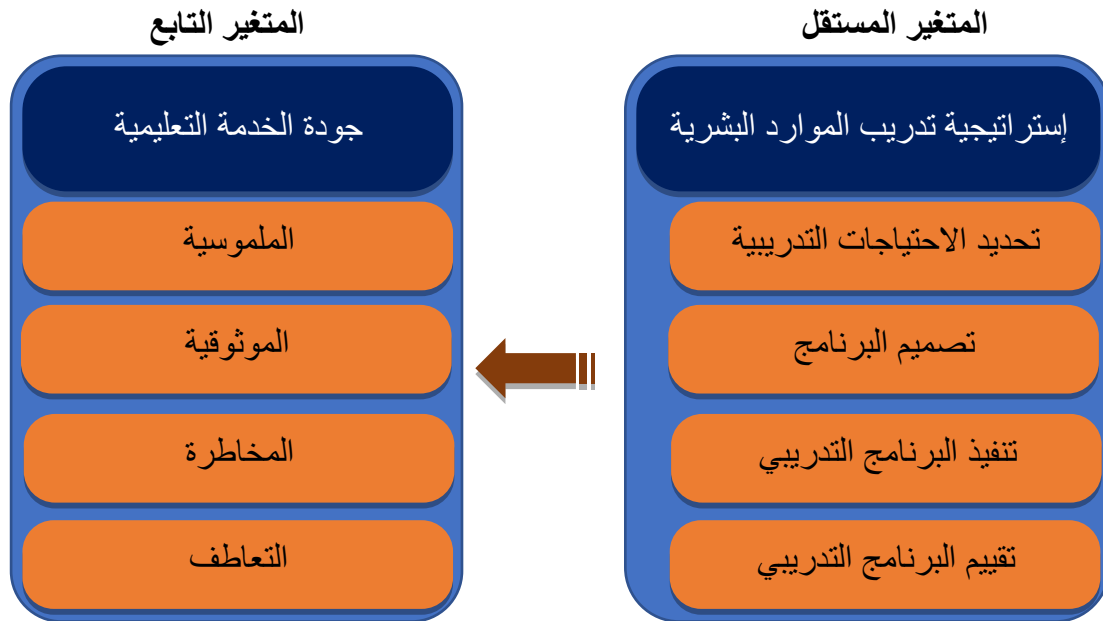
كما تأتي أهمية هذا البحث في شرح مراحل الاستراتيجية وطرق تطبيقها والإشارة إلى مكامن الخلل من خلال التحليل العملي للبيانات التي تم جمعها من جامعة تكريت (محل البحث) لإيجاد الحلول المناسبة وتقاديها في الخطط القادمة كما أن هذا البحث يساهم في تطوير العمل في الجامعة ويحدد مقدار التطوير الذي يساهم فيه رفع وتحسين أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، كما يساعد هذا الموضوع متخذي القرار في الجامعات على رفع أداء موظفيه كما نرجح بأن تكون نتائج هذه البحث ذات فائدة لمتخذي القرار في التدريب الوظيفي في الجامعات من خلال الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها.

فضلاً عن أن هذا البحث مهم أيضاً للباحث لتطوير وزيادة معرفته حول نشاط وإدارة التدريب، والاستفادة منه في حياته المهنية والأكاديمية.

ثالثاً. أهداف البحث التعريف بخطوات استراتيجية التدريب للعاملين في مجال تقدم الخدمات.

١. شرح المفاهيم النظرية لاستراتيجية التدريب وجودة الخدمات.
٢. بيان مدى أهمية وضع استراتيجية التدريب للمؤسسات التعليمية.
٣. تحليل أثر استراتيجية تدريب الموارد البشرية في مقدار رفع مستوى جودة الخدمات في محل البحث.
٤. وضع الاستنتاجات التي تم الوصول إليها وطرح مجموعة من التوصيات التي تقيد جهود الجامعة ميدان البحث (جامعة تكريت) في تقييم وتقويم العمل الحالي والعمل على تطويره.

رابعاً. نموذج البحث: صمم الباحث مخطط افتراضي وضح من خلاله طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وتأثير هذه العلاقة على جامعة تكريت (ميدان البحث).
خامساً. فرضيات البحث:



الشكل (١): يوضح نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين.

- هناك أثر إيجابي ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تدريب الكوادر البشرية ومستوى جودة الخدمات لدى جامعة تكريت محل البحث.

وتفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

- ❖ هناك أثر معنوي ذو دلالة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة التعليمية في محل البحث.
- ❖ يوجد أثر إيجابي لوضع البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث.
- ❖ يوجد أثر إيجابي لتنفيذ البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث.
- ❖ هناك أثر له دلالة معنوية لتقييم البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث.

سادساً. حدود البحث:

❖ الحدود الموضوعية: تناول البحث موقف العاملين في مجال التدريب لتحسين جودة الخدمات من منظور استراتيجي.

❖ الحدود البشرية: الموظفين في جامعة تكريت.

❖ الحدود المكانية: جامعة تكريت.

❖ الحدود الزمنية: ١ آب 2022 لـ 30 تشرين الأول 2022

سابعاً. الدراسات السابقة:

❖ بحث (سعيد، ٢٠١٩) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظف، حيث تمثلت مشكلة البحث في نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على مواجهة التحديات والتطوير المصاحب لها، واتخاذ التدريب كاستراتيجية مخطط لها مسبقاً. حول تراجع الأداء

وتدهور جودة العمل، من خلال دراسة حالة لعينة من شركات النفط بالخرطوم (النيل، بشاير، الوطنية)، والتي أوصت من خلاله الباحثة للإدارة العليا لشركات النفط السودانية، إعطاء الأولوية لتنفيذ استراتيجيات التدريب وتقديم المزيد من البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين في قطاع النفط.

❖ بحث (Sava et al, 2022) بعنوان:

Strategies for professional development of staff in economic entities in the field of ICT

يحلل هذا البحث تنفيذ التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج وفي عملية تقديم الخدمات، وكذلك تنفيذ الأساليب التقدمية للإدارة في مجالات نشاط الكيانات الاقتصادية. ويصبح تطوير الموظفين شرطاً مسبقاً ضرورياً للتمكن من الاستجابة بسرعة ومرونة قدر الإمكان للتغيرات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الارتباط الوثيق بين استراتيجية التطوير المهني والاستراتيجية التنظيمية في الكيانات الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

❖ بحث (M. Úbeda-García et al, 2014) بعنوان:

Strategy, training and performance fit

تتناول هذه الورقة سياسة التدريب في الفنادق وتهدف إلى معرفة مدى تأثير توجهها الاستراتيجي: (١) الاستثمار الذي تقوم به الشركات في التدريب، (٢) إعداد الخطط التدريبية، و(٣) نوع التدريب الذي تم تطويره. والتحقق مما إذا كان رابط التدريب الاستراتيجي هذا له تأثير على أداء الفندق. استخدمت هذه الورقة البحثية عينة من الشركات الإسبانية مع طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) المطبقة في التحليل. وأظهرت النتائج أن تطوير سياسة تدريب موجهة لتنمية رأس المال البشري في حالة الفنادق التي تتبع استراتيجية تمايز تؤدي إلى تحسين نتائج الأعمال بشكل مباشر وغير مباشر، مع التأثير في الوقت نفسه على الاستثمار وكذلك الإجراءات الشكلية في أنشطة التدريب.

المبحث الثاني: القسم النظري

المحور الأول إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

الاستراتيجية: هي مجموعة من الخطط والأنشطة المنظمة التي يتم تطويرها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه المهمة والبيئة التي تعمل فيها بفعالية وكفاءة (أبو عويلى، ٢٠٠٨: ٦٣).

التدريب هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد الشخص بالمعرفة والمهارات والقدرات الجديدة، وتغيير وجهات النظر والأفكار والمعلومات السابقة بما يتناسب مع التغيرات في مكان العمل، وخاصة الجوانب التكنولوجية والتنظيمية (Khanfar, 2014: 143).

المبادئ الأساسية للتدريب:

١. مبدأ الاستمرارية: التدريب ليس مجرد حل مؤقت، بل هو نشاط أساسي ووظيفة في أي منظمة خاصة أو حكومية ولا يرتبط دائماً بالأفراد، بل بالمنظمة نفسها..
٢. مبدأ الشمول: لا يقتصر التدريب على الموظفين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين، والقدامى، والمتوسطين، والتنفيذيين.

٣. **مبدأ التكامل:** التدريب عبارة عن نظام متكامل مع مدخلات تشمل (المتدربين - المدربين - مقدمو التدريب - الوظائف التي يشغلها المتدربون - المهارات والمعرفة وأنماط السلوك) ومخرجات تشمل مخرجات (اقتصادية - سلوكية - بشرية) تتكون من مجموعة من الأنشطة التدريبية وهي عبارة عن (تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها - تقويم نتائج التدريب) (علي، ٢٠٢١: ٢٢).
٤. **مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب** حيث إن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً ساكناً ويجب تطويره وتعديله ليوافق المتغيرات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها.
٥. **مبدأ التدرج والتفرد في التدريب،** ويعني توافق وتناغم موضوعات التدريب مع وظائف الموظفين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.
٦. **مبدأ الفعالية من حيث التكلفة** والذي يتضمن وضع ميزانية تقديرية للبرامج التدريبية تحدد معايير النتائج المتوقعة لبرامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها، بحيث يكون التدريب مجدياً اقتصادياً، أي ألا تكون التكاليف أكبر من الفوائد المتوقعة (هديب، ٢٠١٥: ٧-١٤).
- أولاً. استراتيجية التدريب من حيث المفهوم:** لكي تصبح الكيانات والمؤسسات قادرة على المنافسة، يجب أن تستثمر ليس فقط في المنتجات والخدمات عالية الجودة، ولكن أيضاً في الأفراد، أي في هذا العنصر الذي يمكن أن يجعل تلك المنتجات والخدمات تنافسية. من المناسب لمديري الكيانات الاقتصادية أن يكونوا على دراية بهذه الحقيقة وأن يعتبروا نشاط التطوير والتدريب نشاطاً استراتيجياً للمنظمة (SAVA et al., 2022: 50-51). يقوم على الحدس، مما يساعد في وضع رؤية مستقبلية من خلال استشراف المستقبل، وتمكين المنظمات من صياغة خطة استراتيجية تتناسب مع تقلبات البيئة الخارجية، مما يساعدهم على وضع إستراتيجية محددة يتم من خلالها تحقيق أهدافهم (هيفي، ٢٠٢٢: ٣٦٧). مع المحافظة على المرونة لتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي إن لزم الأمر حيث يركز القادة كل وقتهم واهتمامهم على الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين العمل (محمد، ٢٠٢٢: ١٧٤-١٧٥). والمقصود بالمرونة هو ملكية المنظمة للقدرات الإدارية التي تمكنها من الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية والتكيف معا واكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة الأعمال (حسن، ٢٠٢٢: ٢٠٩).
- ومما سبق يمكننا شرح استراتيجية التدريب بأنها تهدف لزيادة وتنويع المهارات المهنية للموظفين من أجل إشراكهم في أنشطة أكثر تعقيداً وتحمل مسؤولية أكبر بكثير. وهنا يجب أن يكون نشاط تدريب الموارد البشرية موجهاً للأداء، حيث يتم تصميمه لضمان المستوى المحدد من نمو أداء المنظمات الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية بصورة جماعية أو فردية، مما يساهم بشكل كبير في الارتقاء بأداء المنظمة. ويستلزم ذلك دمج خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية في جميع استراتيجيات الموارد البشرية والاقتصادية والاجتماعية التي يجب أن تدعمها المنظمة.
- ثانياً. أهمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية:** تعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضرورة مطلقة وليست ترفاً، لأنها تعزز الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة عند تطبيقها بشكل صحيح. إذ إنها تساعد على تحسين قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية الشديدة، مما يجعل من الممكن الحصول على ميزة تنافسية مستدامة تسهم في تمكين المنظمة من استخدام الموارد بكفاءة (ميا، وآخرون، ٢٠٠٧: ١٩٤-١٩٥).
- كما يوفر فرصاً لجميع المستويات التنفيذية للمشاركة في تخطيط البرامج التدريبية، مما يؤدي إلى التزام الموظف بالتدريب، فضلاً عن توفير تجانس الفكر والممارسة الإدارية لمديري

المنظمة. كما يطور من قدرة المديرين على التفكير بشكل خلاق واستراتيجي، وتمكينهم من أخذ زمام المبادرة للقيام بصنع الاستراتيجية، بدلا من أن يكونوا متلقين لها (أبو حليقة، ٢٠١٩: ٤٨).
ثالثاً. سمات استراتيجية تدريب الموظفين: عند وضع أو رسم استراتيجية تهدف لتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين هما:
 ❖ يجب أن يُنظر إلى تطوير الموظفين على أنه نشاط استراتيجي يأخذ في الاعتبار الأهداف الإنمائية للجامعة.

❖ يجب أن تتضمن استراتيجية التنمية طويلة المدى للجامعة لكي تتجح استراتيجية الموارد البشرية، والتي هي المصدر الوحيد للقيمة المضافة بمرور الوقت، والتي تهدف إلى التطوير المهني للموارد البشرية كاستراتيجية منفصلة. وبالتالي، فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية يجب أن تأخذ في الاعتبار إمكانيات كل من الجامعة والموظف (Armstrong M., 2003).

رابعاً. ركائز استراتيجية التدريب: تقوم استراتيجية التدريب على خمس ركائز أساسية هي:

١. الوعي بأهمية تأثير البيئة الخارجية: بما أن البيئة الخارجية توفر العديد من الفرص والتهديدات التي تتمثل في الظروف القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، يجب على استراتيجيات التدريب تحديد هذه التأثيرات ومحاولة استغلال الفرص والحد من التهديدات.
 ٢. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الديناميكية لسوق العمل. تتنافس المنظمات على المواهب المؤهلة لأن التنافسية التي تجذب العمال من خلال تنمية المهارات وتطويرها تؤثر بشكل مباشر على توظيفهم وبقائهم وولائهم للمؤسسة.

٣. التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة بعيدة المدى، مما يعني أن استراتيجية التدريب يجب أن تساهم فيما تأمل المؤسسة في تحقيقه في المستقبل. تُعرّف رسالة المؤسسة بأنها السمة الفريدة التي تميزها عن المؤسسات المنافسة الأخرى (أبو حليقة، ٢٠١٩: ٥٤-٥٥).

٤. التركيز على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات لتحقيقها. تمثل الأهداف الوسطاء الذين تحتاجهم المنظمة لترجمة رسالتها وأهدافها إلى إجراءات عمل قابلة للقياس وملموسة. في هذا السياق، تواجه إدارة المنظمة عدداً من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير الموظفين والتي تحتاج إلى اتخاذ قرار واضح، مثل:

❖ هل نقوم بتدريب الأفراد لتحقيق أهداف تنظيمية أو أهداف شخصية؟

❖ ما هي معايير تقييم فعالية البرامج التدريبية؟

❖ من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

٥. تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى: لكي تكون استراتيجية التدريب فعالة، يجب أن تكون متكاملة مع استراتيجيات أخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

٦. مع نمو المؤسسات والتحكم في أسواق معينة، يجب أن تركز استراتيجيات التدريب على تزويد الموظفين بالكفاءات والمهارات الإضافية اللازمة لهذا التحول (السالم، صالح، ٢٠٠٢: ١٢-١٤).

خامساً. صياغة استراتيجية التدريب: تؤدي صياغة استراتيجية عامة إلى النظر في الصياغات والأهداف المختلفة اعتماداً على ما يتم السعي إليه. إذ يعد الابتكار والمرونة الوظيفية جزءاً من أهم الأهداف الاستراتيجية التي يجب مراعاتها عند اقتراح استراتيجيات التدريب (Menguzzato, 1991). وبهذا المعنى، يجب مراعاة الابتكار من جانب الشخص الذي يخطط

للتدريب والمرونة من جانب الشخص الذي ينفذه. ومع ذلك، هناك استراتيجيتان يجب مراعاتهما في التدريب:

استراتيجية تدريب محددة: تشير السمة المميزة لهذه الاستراتيجية إلى البحث عن معرفة محددة مرتبطة بالنشاط المحدد المتبع. بهذا المعنى، يصبح العنصر ذو الأولوية للقدرة التنافسية للمنظمة.

استراتيجية تدريب متعددة الأغراض: يشير الهدف من استراتيجية التدريب متعدد الأغراض إلى اتساع نطاق المعرفة التي يوفرها العمال ذوو الاستخدامات الوظيفية المتعددة إذ تكمن الرؤية الجديدة للتحليل الاستراتيجي والقدرة التنافسية في التركيز على الموارد والقدرات وتأثيرها على إدارة الأفراد (Porras, 2011: 400).

سادساً. الهيكل الأساسي لاستراتيجية خطة التدريب:

الخطوة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية: عند التخطيط للتدريب يجب الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحليلها. تأتي هذه الاحتياجات مباشرة من الخطة الإستراتيجية للشركة، حيث إنها توفر معلومات عن تلك الجوانب التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها (Pineda, 1995: 34).

الخطوة الثانية التخطيط: يجب أن تفترض الشركة كمسألة مبدأ أن الشركة هي التي تحل مشاكلها، أو لن يقوم أحد بحلها. وهنا يجب أن يكون لكل شركة، إذن، هاجس واحد لكي تصبح قادرة على المنافسة من تلقاء نفسها. هذا هو نفسه، كيفية تحسين الجودة والخدمات باستمرار، وكيفية تقديم مزايا جديدة للجمهور، وكيفية تلبية الاحتياجات الحقيقية التي لم يدركها بعد، وكيفية توفير الراحة، وتوفير الوقت، والأمن، والحرية. لذلك، يجب افتراض أن المتغير الاستراتيجي الوحيد للتغيير المتاح للمدير أو الشخص المسؤول عن الموارد البشرية هو التدريب. بل هو التدريب الذي يستجيب للأهداف الاستراتيجية للشركة وثقافة المنظمة ونماذج التدريب (FERNÁNDEZ, 1999: 202).

الخطوة الثالثة معالجة مخطط استراتيجية التدريب: تعد مرحلة مهمة للغاية أثناء وضع خطة التدريب. يمكن القول إنه سيتم تحديد جزء جيد آخر من نجاح المخطط في هذه المرحلة، لأن خطة التدريب تتضمن تنظيم سلسلة من الأنشطة التي تستند إليها جميع إجراءات التدريب (Colom, Sarrañana y Vázquez, 1994: 67).

الخطوة الرابعة إعلان مخطط استراتيجية التدريب: بمجرد وضع خطة التدريب موضع التنفيذ، يجب على الإدارة والموظفين التنفيذيين والمدرسين الخارجيين المعيّنين (إذا لزم الأمر) أو المدرسين الداخليين (إذا كانوا في الشركة) إبلاغ المشاركين بها. بالرغم من أنه يجب الاعتماد على مشاركة هذه المجموعات الثلاث منذ بداية التخطيط.

الخطوة الخامسة تنفيذ مخطط استراتيجية التدريب: حيث يجب نقل التعلم المبرمج إلى الأشخاص المختارين وفقاً للتوقيت المخطط. وهي لحظة تتفق فيها مهام المعلومات والتنسيق ورصد إجراءات التدريب التي سيتم تنفيذها من قبل المسؤولين عن التدريب، كونها ضرورية للجمع بين عناصر ومتغيرات متعددة (المشاركون، المدربون الداخليون و/ أو الخارجيون، مديرو المشاركين، البنى التحتية، الموارد المادية، الجداول الزمنية، الأنشطة، إلخ)، لضمان جزء جيد من نجاح كل شيء مخطط له (FERNÁNDEZ, 1999: 228).

في الواقع، المقصود هو تنفيذ ما تم التخطيط له، مع الانتباه إلى الأداء السليم للعملية، ومتابعة الإرشادات المصممة وتحليل الأحداث / الأخطاء غير المتوقعة (الإيجابية أو السلبية).

الخطوة السادسة مخطط استراتيجية التدريب: يشير هذه الخطوة إلى إجراء التقييم والقياس للبرنامج التدريبي بأكمله. إذ إن الأغراض الأساسية لتقييم التدريب في الشركة هو تحديد ما إذا كانت أهداف ومحتويات إجراءات التدريب متوافقة مع الاحتياجات المكتشفة للمنظمة، وتقييم ما إذا كانت الأهداف المحددة يتم تحقيقها بأكثر الطرق فعالية واقتصادية. في حالة عدم حدوث ما سبق، تحدد التغييرات والتعديلات اللازمة لتحسينه (Pineda, 1995: 50). والحاجة في هذه المرحلة إلى تقييمات صارمة أمر لا شك فيه لكون التقييم يجعل من الممكن جعل الاستثمار في التدريب فعالاً. كما يقدم ملاحظات للمدرب حول تطوير المهام، ويراقب التعلم والعمليات الأخرى للمشاركين أثناء التدريب، ويشير إلى درجة تحقيق الأهداف واحتمالية عدم تلبية احتياجات التدريب، كما يقدم ملاحظات حول مدى كفاية خطة التدريب، مما يسمح بتحسين الاستثمارات المستقبلية ويوفر البيانات لتبرير تكاليف التدريب.

مما سبق يمكننا القول بأنه: يبدأ تخطيط التدريب من المعرفة المسبقة بالواقع (تقييم السياق وكشف الاحتياجات) من أجل تنظيم مجموعة العناصر التي تتدخل في إجراءات التدريب (الأهداف، المحتويات، الأنشطة، منهجيات الاستراتيجيات، المدربون، التنظيم، المدة والميزانية والموارد والتنفيذ والتقييم)، وفقاً لنماذج أو مبادئ التدريب المعمول بها والظروف والإمكانات التي ينبغي أن يطبق بها هذا التدريب. يجب ضمان تماسك وكفاية العناصر والمراحل من خلال التقييم المقابل للمجموعة بأكملها.

المحور الثاني: جودة الخدمة

أولاً. مفهوم جودة الخدمة: يوصف المؤلفان (Vargas y Aldana, 2017)، جودة الخدمة كعلاقة بين قيم وفصائل الأشخاص الذين هم جزء من منظمة، سواء من خلال بيئتهم الاجتماعية أو من خلال البيئة الأسرية أو الشركات الخاصة أو الكيانات الحكومية، يُدرك أن السلوك البشري هو ما يخلق ويطور ثقافة تنظيمية وقيمها المعرفية في المنظمات.

يعرف المؤلف Cobra (2000) جودة الخدمة على أنها تصور العميل لأي خدمة أو منتج، بينما أكد Pride (2002) أن الإدراك هو ما يحدد جودة الخدمة بطريقة تسمح لها بإرضاء المطالب أو في أفضل الحالات تجاوز توقعات المستهلك، بالطريقة نفسها Tschohl (2008) يعبر عما هي أصول وموارد المنظمة؟ الموظفون الذين يواجهون جودة الخدمة، إضافة لذلك، يقول Zeithaml and Bitner (2002) أن جودة الخدمة تركز على إدراك العميل والأمور الملموسة، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. اعتماداً على العناصر المتصورة، يمكن تقدير جودة الخدمة.

ثانياً. ميزات الخدمة: يلخص (Zeithaml et, 2009) خصائص الخدمات بما يأتي:

- ❖ غير الملموسة، ويشمل أحد أكثر الخصائص المميزة لبقية الخدمات المقدمة، لأنه وفقاً لطبيعته لا يمكن لمسه، ناهيك عن رؤيته.
- ❖ عدم التجانس، هو تقديم الخدمات بشكل مختلف في كل مرة، إذ يمكن القول إن المرء يقدم خصوصياته من الآخرين الذين يقدمون نفس الخدمات..
- ❖ عدم قابلية الفصل، في اللحظة والوقت المحددين يتم إنتاج الخدمات وفي الوقت نفسه يتم استهلاكها، يتدخل العملاء والموظفون الذين يقدمون الخدمات بشكل مباشر فيها.
- ❖ انتهاء الصلاحية، هو وقت استخدام الخدمات ولا يحتاج إلى حفظ أو تسجيل المخزون.

ثالثاً. أبعاد جودة الخدمة:

- أ. العناصر الملموسة: تشير إلى أن "العناصر الملموسة يمكن معالجتها على أنها التمثيل المادي للخدمة وظهور المرافق المادية والمعدات والموظفين" (Zeithaml et, 2009: 115). فيما يصف (Grande, 2005: 11)، "العناصر الملموسة بأنها تشكل المرافق، والمعدات، والأشخاص ومظهرهم، ومواد الاتصال".
 - ب. الموثوقية هي تحديد "القدرة على أداء الخدمة الموعودة بأمان ودقة" (Zeithaml et, 2009: 115). بهذا المعنى، من المفهوم أن الجامعة يجب أن تفي بوعودها من حيث الخدمة وحل المشكلات. من جانبهم (Lamb et, 2011: 391) يقولون "الموثوقية هي القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق ودقيق ومتسق. أي إنه يعني أداء الخدمة بشكل صحيح في المرة الأولى ويؤكد أيضاً أن هذا المكون هو الأكثر أهمية للعملاء".
 - ج. الحساسية هي "الاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة". وتؤكد على الاهتمام والسرعة عند التعامل مع طلبات العملاء والأسئلة والشكاوى والمشكلات (Zeithaml et, 2009: 115). (وفي الوقت نفسه، فإن الحساسية هي التواصل مع العملاء خلال الوقت الذي ينتظرون فيه المساعدة أو الانتباه إلى المشكلات أو الإجابات على الأسئلة لتحقيق أداء جيد في هذا البعد، يحتاج المدير أو الموظف إلى إلقاء نظرة على عملية تقديم الخدمة وطلب المعالجة من منظور العميل (الطالب) وليس من وجهة نظرهم.
 - د. المخاطرة: "يجب أن يدرك المستهلكون أن الخدمات المقدمة لهم خالية من المخاطر، وأنه لا توجد أخطار أو شكوك حول فائدة من الفوائد" (Grande, 2005: 115). فضلاً عن ذلك، "تعني السلامة أن الموظفين المهرة يعاملون العملاء (الطلاب) باحترام ويجعلهم يشعرون أنهم يستطيعون الوثوق في المؤسسة الجامعية من خلال تقديم نموذج للسلامة" (Lamb et al., 2011: 392).
 - هـ. التعاطف "هو الرعاية والاهتمام الفردي بالعملاء" (Zeithaml et al., 2009: 114)، يحدث هذا بشكل عام في المؤسسات التي يتم فيها التعرف على العملاء من قبل الموظفين، أي أنه يتم استدعائهم بالاسم ويفهمون متطلباتهم المحددة التي ستوفر التعاطف. لذلك، يعد الحصول على تعليقات من العملاء والاستماع إليهم جانباً مهماً من تنفيذ التعاطف (Lamb et al., 2011: 392).
- رابعاً. تقييم جودة الخدمة:** عبر (Quijano, 2003) عن كيفية تقييم الجودة من خلال:
- أ. **الوفاء بالوعد:** هو التسليم في الوقت المناسب وبشكل ملموس وفقاً للاتفاقات المتفق عليها، لأن العميل (الطالب) يتوقع الاتفاق المبدئي.
 - ب. **العناصر الملموسة:** هي تجهيزات المرافق التي يتم تقييم جودتها في مظهرها، وفي عرض الموظفين الذين يعملون، وفي استخدام المعدات والمواد الأخرى التي تسمح لهم بتنفيذ عملهم، حيث يرى الطلاب جميع العناصر التي ذكرت.
 - ج. **موقف الخدمة:** هي سلوكيات التي تصدر من الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم، لأن الطلاب يراقبون سلوك الموظفين الذين يخدمونهم.
 - د. **كفاءة الموظفين:** وهي تتألف من قدرات ومعرفة واستراتيجيات الموظفين الذين يقدمون الخدمات، نظرًا لأنهم مرتبطون مباشرة بالعمل، فهم هم الأشخاص الذين يقيسهم العملاء.
 - هـ. **التعاطف:** يتم تضمينه في المعاملة والود للموظفين الذين يخدمون العميل.

خامساً. فوائد جودة الخدمة: بالنسبة لـ (Galviz, 2011) تتشكل الفوائد فوائد جودة الخدمات على النحو الآتي:

- أ. **زيادة ولاء العملاء:** هو العامل الذي يحافظ على العملاء بشكل دائم، بحيث يمكن للعملاء طلب الخدمة بشكل متكرر، لأن الغرض هو تحقيق الولاء للعملاء.
- ب. **تكرار الأعمال:** أي من يقدم جودة الخدمة، يكون العملاء بالفعل جزءاً من شبكة المستفيدين لخدمات معينة.
- ج. **تقليل التعرض لحروب الأسعار** يرتبط هذا العامل بأسعار الآخرين الذين يقدمون الخدمات نفسها، بينما يسعى العملاء للحصول على قيمة تفضيلية لخدمة ما.
- د. **انخفاض تكاليف التسويق** هو المرجع المأخوذ من العملاء فيما يتعلق بالخدمة المقدمة، لذلك فهم هم الذين يقومون بالإعلان وبهذه الطريقة يوسع الاهتمام الجيد أو السيئ.
- هـ. **نمو الحصة السوقية** يمكن تحديد أن جودة الخدمة فقط هي التي تسمح للمؤسسة بالنمو.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

يتناول هذا الجزء من البحث الجانب التطبيقي منه، والمتعلق بتحديد مجتمع البحث وعينته، والطرق الإحصائية المستخدمة في التحليل، ونتائج التحليل، واختبار الفرضيات.

أولاً. المجتمع (عينة البحث): (Tamayo, 2004: 114) على أنها "مجموع الظاهرة المراد دراستها حيث يكون للوحدات السكانية خاصية مشتركة تتم دراستها وتؤدي إلى بيانات بحثية". وبنفس الطريقة، يعرفها (Blanco, 2011: 43) بأنها "مجموعة الأفراد التي يهتم بها الباحث"، بناءً على الأساس النظري، اختار الباحث مجتمع البحث المكون مجتمع البحث بالعاملين (الإداريين والأكاديميين) في جامعة تكريت في العراق البالغ (2000) شخص، وتم استهداف العاملين في الأقسام والعمادة التابعة للجامعة، وتم تحديد حجم العينة من خلال الاعتماد على (قانون حجم العينة في المجتمعات الكبيرة) (J Vanhamme, 2004: 318)، وبواقع (330) فرد.

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{d^2}$$

n = الحد الأدنى لحجم العينة

z = التوزيع الطبيعي القياسي = 1.96

p = النسبة المئوية المتوقعة للأبحاث السابقة والمماثلة = 0.50

d = خطأ التقدير المسموح به = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{0.05^2} = 384$$

نظراً لأن حجم المجتمع محدود وأقل من 10000، تحسب مقدار العينة وفقاً لهذه الصيغة:

$$nsz = \frac{sz}{1 + \frac{sz}{N}}$$

nsz = يشير إلى مقدار الحد الأدنى لحجم العينة عندما يكون عدد السكان في المجتمع المدروس أقل من 10000

Sz = الحد الأدنى لحجم العينة عندما يتجاوز 10000

N = حجم مجتمع البحث

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{2000}} = 322$$

وهو مقدار حجم العينة المطلوب مشاهدتها.

ثانياً. أداة البحث: نشر رابطاً إلى يحوي استبانة عبر Google Forms لموظفي الجامعة. تم تلقي إجابات من 330 شخصاً شاركوا في الاستبيان. لم يتم استبعاد أي من أعضاء العينة لأن الاستبيان تم إعداده بعناية، ولأن المشاركين لم يتمكنوا من اختيار أكثر من إجابة واحدة، لم يُسمح لهم بتركه فارغاً بعد إجابة الموضوعات. تم تصدير موقع استطلاع Google إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 كملف Excel. لم يتم إدخال أي من البيانات التي تم جمعها يدوياً، وتجنب إدخال أخطاء نقل البيانات، أو القيم المتطرفة، أو الحذف من أي بيانات لتحقيق حجم العينة المطلوب. ونتيجة لذلك، بلغ حجم العينة المعتمد 330 ملاحظة، وهو أعلى من الحد المطلوب.

ثالثاً: اختبار الصدق والثبات: لمعرفة مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ ((Cronbach's Alpha (α)) لضمان ثبات أداة البحث، والجدول الآتي يوضح درجة الثبات لأداة البحث

الجدول (١): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور البحث

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	المحاور
6	0.92	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
5	0.929	تصميم البرنامج التدريبي
7	0.922	تنفيذ البرنامج التدريبي
4	0.892	تقييم البرنامج التدريبي
17	0.975	جودة الخدمات
39	0.955	النموذج ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 28. من الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل Alpha Crow Nabach أكبر من 0.7 لجميع محاور البحث، وقد وصلت قيمة معامل Alpha للنموذج الكامل إلى 0.955، وهذا يشير إلى أن ثبات بيانات الدقة مرتفع، مما يدل على استقرار البيانات وصحتها للبحث.

رابعاً. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

الجدول (٢): البيانات الديموغرافية لعينة البحث

العمر		المستوى التعليمي		المرتبة الوظيفية		نظام العمل		سنوات الخبرة	
77	أقل من 30 عاماً	49	أقل من جامعي	216	موظف إداري	11	موسمي (3) شهور	88	أقل من 5 سنوات
176	من (30 - 40) عاماً	164	جامعي	24	رئيس قسم إداري	22	عقد خبرة	77	(6-10) سنوات
22	من (41 - 50) عاماً	34	ماجستير	63	موظف أكاديمي	11	سنوي	88	(11-15) سنوات
55	أكثر من 51 عاماً	83	دكتوراة	20	رئيس قسم أكاديمي	286	دائم	77	أكثر من 16 سنة
				7	عميد كلية				
330	Total	330		330		330			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 28.

خامساً. اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر إيجابي ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تدريب الكوادر البشرية ومستوى جودة الخدمات لدى جامعة تكريت محل البحث.

❖ الفرضية الفرعية الأولى: محور تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك أثر معنوي ذو دلالة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة التعليمية في محل البحث. لاختبار لاختبار الفرضية أعلاه، أجرى الباحث تحليل الانحدار البسيط لتوضيح العلاقة بين المتغيرين المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) والتابع (جودة الخدمة التعليمية) والتي تظهر نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول (٣): ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 ^a	0.244	0.242	0.56036
a. Predictors: (Constant), محور الاحتياجات التدريبية				

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28 من قبل الباحث من الجدول الذي استعرضناه سابقاً والذي نتج عن عملية التحليل الإحصائي نلاحظ أنه بلغ مقدار معامل الارتباط 0.494 وهذا يشير لوجود علاقة ضعيفة بين (تحديد الاحتياجات التدريبية) المتغير المستقل و(جودة الخدمة التعليمية) المتغير التابع وقد بلغ معامل التحديد 0.242 وهذا يدل على أن المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) يفسر 24.2% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع.

ولاختبار مدى معنوية معامل الارتباط استخدم الباحث اختبار ANOVA الموضح في الجدول الآتي:

الجدول (٤): اختبار ANOVAa للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.256	1	33.256	105.910	<.001 ^b
	Residual	102.993	328	0.314		
	Total	136.249	329			
a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية						
b. Predictors: (Constant), محور الاحتياجات التدريبية						

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28 من قبل الباحث بما أن قيمة SIG في الجدول الذي استعرضناه أقل من 0.001 والذي يعد أدنى من مقدار المعنوية البالغة 0.05 يتضح لنا بأن معامل الارتباط معنوي.

نتيجة لما سبق نقبل الفرضية التي تنص بأن هناك أثر معنوي ذو دلالة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة التعليمية في محل البحث ونقول بأن هناك أثر (تحديد

الاحتياجات التدريبية) المتغير المستقل على (جودة الخدمة التعليمية) المتغير التابع وهذا يمكننا من التعبير عن العلاقة بينهما وفق المعادلة الانحدار الذي تضمنها الجدول الآتي:
الجدول (٥): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.054	0.204		10.047	0.000
	محور الاحتياجات التدريبية	0.517	0.050	0.494	10.291	0.000

a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28. يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل ويمكن استنتاج علاقة الانحدار للعلاقة بين (جودة الخدمة التعليمية) و(تحديد الاحتياجات التدريبية):

(جودة الخدمة التعليمية) = $2.054 + 0.517$ (تحديد الاحتياجات التدريبية)

من المعادلة آنفة الذكر نستنتج أن زيادة الاهتمام بـ(تحديد الاحتياجات التدريبية) بدرجة واحدة يؤدي لزيادة مستوى (جودة الخدمة التعليمية) بمقدار 0.517 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث إن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

مما سبق نستنتج بأن الفرضية الفرعية الأولى للبحث التي جاء فيها: هناك أثر معنوي ذو دلالة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وجودة الخدمة التعليمية في محل البحث قد تحققت.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: تصميم البرنامج التدريبي

يوجد أثر إيجابي لوضع البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث..
لاختبار الافتراض الفرعي الثاني الذي طرح أعلاه، قام الباحث بإجراء عملية تحليل الانحدار البسيط بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لشرح العلاقة بين المتغيرين المستقل (تصميم برنامج التدريب) والتابع (جودة الخدمة التعليمية) والتي أظهرت نتائجها في الجدول الآتي:
الجدول (٦): ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 ^a	0.254	0.252	0.55657

a. Predictors: (Constant), محور تصميم البرنامج التدريبي

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28. نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط في الجدول الذي ورد أعلاه بلغ 0.504 وهذا يشير لعلاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين المستقل (تصميم البرنامج التدريبي) والتابع (جودة الخدمة التعليمية) وقد بلغ مقدار معامل التحديد 0.252 وهذا يدل على أن المتغير المستقل (تصميم البرنامج التدريبي) يوضح ما يجري من تقلبات في المتغير التابع بمقدار 25.2%.

ولاختبار مدى معنوية معامل الارتباط استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء اختبار ANOVA الموضح في الجدول الآتي:

الجدول (٧): اختبار ANOVAa للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.644	1	34.644	111.836	<.001 ^b
	Residual	101.606	328	0.310		
	Total	136.249	329			
a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية						
b. Predictors: (Constant), محور تصميم البرنامج التدريبي						

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28. نلاحظ بأن قيمة SIG في الجدول الذي أدرج أعلاه أدنى من 0.001 وبما أنها أقل من مقدار المعنوية البالغة 0.05 نستخلص بأن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية. نتيجة لما سبق نقبل الفرضية التي تنص بأنه يوجد أثر إيجابي لتصميم البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث ونقول بأن هناك أثر إيجابي (تصميم البرنامج التدريبي) المتغير المستقل على (جودة الخدمة التعليمية) المتغير التابع. ونستطيع الإشارة أو الدلال عن العلاقة بينهما من خلال معادلة الانحدار الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (٨): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.901	0.213		8.909	0.000
	محور تصميم البرنامج التدريبي	0.533	0.050	0.504	10.575	0.000
a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية						

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28. يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل ويمكن استنتاج علاقة الانحدار للعلاقة بين (جودة الخدمة التعليمية) و(تصميم البرنامج التدريبي):
 (جودة الخدمة التعليمية) = 1.901 + 0.533 (تصميم البرنامج التدريبي)
 من خلال المعادلة السابقة يتبين لنا أن زيادة الاهتمام بـ(تصميم البرنامج التدريبي) بدرجة واحدة ستزيد (جودة الخدمة التعليمية) بمقدار 0.533 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث إن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.

مما سبق نستنتج بأن الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي جاء فيها: يوجد أثر إيجابي لتصميم البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث قد تحققت.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية

يوجد أثر إيجابي لتنفيذ البرنامج التدريبي على جودة الخدمة في محل البحث.

لاختبار الافتراض الفرعي الثالثة التي وردت أعلاه، أجريت عملية تحليل الانحدار البسيط بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لتوضيح العلاقة بين المتغيرين (تنفيذ برنامج التدريب) المستقل و(جودة الخدمة التعليمية) التابع والتي أظهرت نتائجها في الجدول الآتي:
الجدول (٩): ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.256 ^a	0.065	0.062	0.62312
a. Predictors: (Constant), محور تنفيذ البرنامج التدريبي				

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28.
من إطلاعنا على الجدول أعلاه وجدنا بأن مقدار معامل الارتباط وصل لـ 0.256 وهذا يدل عن علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين (تنفيذ البرنامج التدريبي) المتغير المستقل و(جودة الخدمة التعليمية) المتغير التابع وقد وصل مقدار معامل التحديد 0.062 وهذا يدل على أن (تنفيذ البرنامج التدريبي) يشرح التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع بنسبة 0.62%.
ولاختبار مدى معنوية معامل الارتباط استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء اختبار ANOVA الموضح في الجدول الآتي:

الجدول (١٠): اختبار ANOVAa للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.895	1	8.895	22.910	<.001 ^b
	Residual	127.354	328	0.388		
	Total	136.249	329			
a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية						
b. Predictors: (Constant), محور تنفيذ البرنامج التدريبي						

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28.
نلاحظ بأن قيمة SIG في الجدول الذي أدرج أعلاه أدنى من 0.001 وبما أنها أقل من مقدار المعنوية البالغة 0.05 نستخلص بأن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية.
نتيجة لما سبق نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي لتنفيذ البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث ونقول بأن هناك أثر إيجابي (تصميم البرنامج التدريبي) المتغير المستقل على (جودة الخدمة التعليمية) المتغير التابع. ونستطيع الدلالة عن العلاقة بينهما من خلال معادلة الانحدار الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (١١): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.237	0.191		16.966	0.000
	محور تنفيذ البرنامج التدريبي	0.230	0.048	0.256	4.786	0.000

a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28. يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل ويمكن استنتاج علاقة الانحدار للعلاقة بين (جودة الخدمة التعليمية) و(تنفيذ البرنامج التدريبي):
(جودة الخدمة التعليمية) = $0.230 + 3.237$ (تنفيذ البرنامج التدريبي)
وفقاً للمعادلة التي ذكرت نستنتج أن زيادة الاهتمام بـ(تنفيذ البرنامج التدريبي) بدرجة واحدة ستؤدي لزيادة مقدار (جودة الخدمة التعليمية) بمقدار 0.230 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث أن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.
مما سبق نستنتج بأن الفرضية الفرعية الثالثة للبحث التي جاء فيها: يوجد أثر إيجابي لتنفيذ البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث قد تحققت.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

- هناك تأثير لتقييم البرنامج التدريبي في جودة الخدمة في محل البحث.
لاختبار الافتراض الفرعي الرابع الذي ورد أعلاه، أجريت عملية تحليل الانحدار البسيط بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لتوضيح العلاقة بين المتغيرين (تقييم برنامج التدريب) المستقل (جودة الخدمة التعليمية) التابع والتي أظهرت نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول (١٢): ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.287 ^a	0.082	0.079	0.61742

a. Predictors: (Constant), محور تقييم البرنامج التدريبي

المصدر: أعداد الباحثين بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28. نلاحظ أن مقدار معامل الارتباط وصل لـ 0.287 في الجدول الذي أدرج أعلاه مما يشير لعلاقة ارتباط طردية ضعيفة بين (تقييم البرنامج التدريبي) المتغير المستقل و(جودة الخدمة التعليمية) المتغير التابع فيما بلغ مقدار معامل التحديد بلغت 0.079 وهذا يشير إلى أن (تقييم البرنامج التدريبي) المتغير المستقل يشرح التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع بنسبة 0.79%. ولاختبار مدى معنوية معامل الارتباط استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء اختبار ANOVA الموضح في الجدول الآتي:

الجدول (١٣): اختبار ANOVAa للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.213	1	11.213	29.414	<.001 ^b
	Residual	125.036	328	0.381		
	Total	136.249	329			
a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية						
b. Predictors: (Constant), محور تقييم البرنامج التدريبي						

المصدر: أعد بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28 من قبل الباحثين. نلاحظ بأن قيمة SIG في الجدول الذي أدرج أعلاه أدنى من 0.001 وبما أنها أقل من مقدار المعنوية البالغة 0.05 نستخلص بأن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية. نتيجة لما سبق نقبل الفرضية التي تقول بأن هناك تأثير لتقييم البرنامج التدريبي في جودة الخدمة التعليمية في محل البحث ونقول بأن هناك أثر إيجابي (تصميم البرنامج التدريبي) المتغير المستقل على (جودة الخدمة التعليمية) المتغير التابع. ونستطيع الدلالة عن العلاقة بينهما من خلال معادلة الانحدار الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (١٤): معاملات معادلة الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.672	0.272		9.826	0.000
	محور تقييم البرنامج التدريبي	0.343	0.063	0.287	5.424	0.000
a. Dependent Variable: جودة الخدمة التعليمية						

المصدر: أعد بواسطة SPSS برنامج التحليل الإحصائي بإصداره الـ 28 من قبل الباحثين. يبين الجدول السابق معاملات الانحدار للمتغير المستقل ويمكن استنتاج علاقة الانحدار للعلاقة بين (جودة الخدمة التعليمية) و(تقييم البرنامج التدريبي):
 (جودة الخدمة التعليمية) = $2.672 + 0.343$ (تقييم البرنامج التدريبي)
 وفقاً للمعادلة آنفة الذكر نستنتج أن زيادة الاهتمام بـ (تقييم البرنامج التدريبي) بدرجة واحدة ستزيد (جودة الخدمة التعليمية) بمقدار 0.343 درجة. وهذه الزيادة معنوية حيث إن قيمة sig الخاصة بميل معادلة الانحدار أقل من 0.05.
 مما سبق نستنتج بأن الفرضية الفرعية الرابعة للبحث التي جاء فيها: هناك أثر له دلالة معنوية لتقييم البرنامج التدريبي على جودة الخدمة التعليمية في محل البحث قد تحققت.
 وبناءً على ما تقدم نلاحظ بأنه قد تحققت الفرضة الرئيسية للبحث وهي: هناك أثر إيجابي ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات تدريب الكوادر البشرية ومستوى جودة الخدمات لدى جامعة تكريت محل البحث.

وبالتالي الإجابة على سؤال البحث بأنه يوجد أثر إيجابي لتنفيذ برامج التدريب التي تضمنتها استراتيجية التدريب في جامعة تكريت محل البحث على مستوى جودة الخدمة التعليمية. أي أنه كلما تم الاهتمام بتأهيل كوادر الجامعة من خلال برامج التدريب التخصصية المتنوعة كلما تم الارتقاء بمستوى خدماتها التي تقدمها لطلابها والمجتمع المحلي.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. لدى جامعة تكريت اهتمام برسم استراتيجية تدريب بعيد المدى بهدف تأهيل وإعداد كوادرها، إلا أنها لا تشرك العاملين في الجامعة بها.
٢. لدى جامعة تكريت أقسام متخصصة في تطبيق استراتيجية التدريب، وبالرغم من ذلك إلا أنها لا تقوم بتطبيق كامل الاستراتيجية أو الخطة الموضوعية.
٣. لدى جامعة تكريت مراكز متخصصة لتأهيل والتدريب، لكن لا يتم أخذ رأي العاملين بالوقت والمكان المناسبين للدورة.
٤. تهتم جامعة تكريت بتنوع أساليب التدريب، لكن دون النظر إلى الوسائل والأدوات التي تفيد العاملين في تنفيذ مهامهم
٥. تقوم جامعة تكريت بتقييم البرامج التدريبية بشكل صارم لكن لا تقوم بتطوير البرامج التدريبية وفق نتائج التقييم.
٦. يسهم التدريب الذي يتلقاه العاملين في جامعة تكريت بتطوير آلية تقديم الخدمات مما يسهم في تحسين جودتها.
٧. تعمل جامعة تكريت على أداء عامليها في منافسة المؤسسات المشابهة لها، لكن هناك بيروقراطية مرتفعة بالعمل الإداري.
٨. يتميز الموظفون في جامعة تكريت بتحملهم ضغط العمل وحل المشكلات التي تواجههم، وعلى الجامعة تقديم الدعم المناسب لهم.

ثانياً. التوصيات:

١. يتوجب على جامعة تكريت مشاركة طاقمها وكوادرها البشرية في رسم استراتيجية تدريب الموارد البشرية من خلال سؤالهم عن حاجاتهم التدريبية أ نقاط الضعف في أداء مهامهم للعمل على ثقلها والحد منها.
٢. على الجامعة وضع أشخاص مؤهلين يكونون على معرفة ودراية بكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لكوادر الجامعة من خلال مسح آراء العاملين، والملاحظة لتنفيذ المهام، ومتابعة الشكاوى لمعرفة نقاط الضعف.
٣. يجب على الجامعة عندما تصمم البرامج التدريبية أن تختار الموعد والوقت المناسب لديها ولعاملها وأن تكون أدوات التدريب ملائمة ومتناسبة مع محتوى التدريب.
٤. يجب أن تولي الجامعة اهتمام خاص بتنفيذ البرامج التدريبية وأن تحرص على تنفيذه بشكل كامل كما هو مخطط وذلك سواء لترميم نقاط الضعف الذي قد تكون لدى بعض العاملين أو لتزويدهم بمعلومات حديثة تؤدي لرفع مستوى كفاءة الأداء بما يتناسب مع تطلعات الجامعة
٥. مرحلة تقييم الأداء هي مرحلة مهمة يجب أن تأخذ حيز مهم من اهتمام الجامعة لكونها تشكل تغذية راجعة لدى قسم الموارد البشرية بما يسهم في تطوير البرامج التدريبية وتحديثها بما يتلاءم مع

متطلبات العاملين وتطلعات الجامعة التي ترغب في الوصول إليها وهنا يجب على الجامعة أن تقوم بتطوير أساليب التدريب الذي تتبعه في تأهيل العاملين لديها كما جاء في التقييم لا أن يتم إهماله.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو حليقة، عبد السلام محمد سعيد، (٢٠١٩)، رسالة ماجستير: إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور استراتيجي (مصرف مانديري شريعة ملانج نموذجاً)، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، جاوة الشرقية، إندونيسيا.
٢. أبو عويلى، غادة محمود سلامة، (٢٠٠٨)، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
٣. حسن، أحمد باسم، (٢٠٢٢)، دور المرونة الاستراتيجية في جودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات النحاسية، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٩، ص ٢٠٤-٢١٩.
٤. سعيد، حنان محمد، (٢٠١٩)، رسالة ماجستير (أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٥. علي، جبران محمد، (٢٠٢١)، رسالة ماجستير: دور التدريب التأهيلي على أداء الموارد البشرية المستجدة: دراسة ميدانية الشركة العامة لمرفأ اللادقية"، الجامعة السورية الافتراضية، دمشق، سورية.
٦. محمد، نجم عبد الله، (٢٠٢٢)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٩، ص ١٧٠-١٨٧.
٧. مؤيد السالم وعادل صالح، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد، الأردن، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
٨. ميا، علي، وآخرون، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد (١) م، ص ١٩٤-١٩٥.
٩. هديب، إبراهيم، (٢٠١٥) الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار المجد، عمان، الأردن.
١٠. هيفي، عمار حمود، (٢٠٢٢). الاستشراف الاستراتيجي مدخل لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٩، ص ٣٦٢-٣٧٥.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Armstrong M., (2003), Managementul resurselor umane. Manual de practică, Editura CODECS, București.
2. Carolina Fernández-Salinero Miguel, (1999), El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas, Revista Complutense de Educació, I55N: 1130-2496, 1999. vol. IOn.' 1:181-242
3. Cobra, M., (2000), Marketing de Servicios. Estrategias para-Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación (Segunda Edición ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

4. Colom, A., Sarramona, J. y Vázquez, U., (1994), Estrategias deformación en la empresa. Madrid: Narcea
5. Galviz, G., (2011), Calidad en la Gestión de Servicios. Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca.
6. Grande, E., (2005), Marketing de los servicios. Libros profesionales de empresas. ESIC editorial.
7. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C., (2011), Marketing. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
8. SAVA, Lilia; NISTIRIUC, Pavel; GUJUMAN, Lucia; TIRȘU, Valentina; SOROCHIN, Serafima, (2022), Strategies for professional development of staff in economic entities in the field of ICT. In: Journal of Social Sciences. nr. 5(1), pp. 50-56. ISSN 2587-3490.
9. M.Úbeda-García, E. Claver Cortés, B. Marco-Lajara, P. Zaragoza-Sáez (2014), Strategy, training and performance fit, International Journal of Hospitality Management, p 100-116.
10. Khanfar, S.M., (2014), Training and Its Important in Important in the Efficiency in five-star Hotels in Jordan. Journal of business studies Quarterly, Vol, 6. No, 2
11. Menguzzato, M. y Renau J., (1991), La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. Barcelona, Ariel Economía.
12. Porras, E., (2011), Dirección estratégica de personas y formación por competencias: ejes clave en organizaciones complejas. Visión Gerencial, (2), 395-404.
13. Pineda, P., (1995), Auditoría de la formación. Barcelona: Gestión 2000.
14. Pride, W., (2002), Marketing: Decisiones y conceptos básicos. México: Editorial Interamericana.
15. Quijano, V., (2003), Calidad en el Servicio. México: Gasca Sicco
16. Tschohl, J., (2008), Servicio al Cliente, el arma secreta que la empresa que alcanzó la excelencia. USA: Service Quality Institute.
17. Vargas, M., & Aldana, L., (2017), Calidad y servicios conceptos y herramientas. Bogotá: EcoeEdiciones.
18. Zeithaml, V., & Bitner, M., (2002), Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw Hil.
19. Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D., (2009), Marketing de Servicios. México: McGraw - Hill.