

## تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي(\*)

أ.م.د. ندى إسماعيل جبوري  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

nada.qammach@yahoo.com

الباحث: مصطفى محمد عوده  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

engineermmo1986@gmail.com

### المستخلص:

أن الهدف من هذا البحث هو تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية على وفق معايير جودة الخدمة البلدية لشعبة ادارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي وهي احدى تشكيلات وزارة الاسكان والبلديات والاشغال العامة، وقد تم تشخيص واقع نشاط التدريب والتطوير على وفق معايير الجودة من خلال الابعاد (الملموسية او المظهر المادي، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف). قام الباحثان بإجراء المقابلات مع موظفي شعبة الموارد البشرية ومسؤولي الشعب والاقسام في المديرية المبحوثة، بالإضافة الى المعايضة الميدانية، واعتماداً قائمة الفحص التي تم تصميمها من قبل الباحثان بحيث تتلاءم مع متطلبات وضوابط مقياس (SERVPERF) لقياس الجودة وتم تحكيمها من قبل مجموعة من السادة من ذوي الخبرة والاختصاص لغرض جمع البيانات التي تتعلق بالدراسة. وتم تحليل هذه البيانات باستخدام الوسط الحسابي والنسب المئوية للمطابقة واستخراج نسبة الفجوة لمتطلب الدراسة الرئيسي والمتمثل بتقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معايير جودة الخدمة البلدية. ان فكرة الدراسة الحالية قد جاءت نتيجة لاهمية نشاط التدريب والتطوير ودوره في تحسين اداء الافراد وتطوير مهاراتهم وانعكاسات هذا التحسين بما يخدم المنظمة والخدمات التي اخذت على عاتقها تقديمها للمواطنين، بالإضافة الى عدم قيام إدارة مديرية بلدية الرمادي بتقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية فيها وفق معايير جودة الخدمة المعتمدة عالمياً حيث لاحظ الباحثان انها غير مهتمة بهذا النشاط. توصل الباحثان الى قلة تنبيه او إدراك إدارة مديرية بلدية الرمادي لأهمية تقييم نشاط التدريب والتطوير لمواردها البشرية وفق معايير جودة الخدمة. واوصى الباحثان بضرورة التأكيد على تقييم النشاط قيد البحث وفق معايير الجودة لما له من دور في دفع الافراد الى الانجاز بصورة أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية، جودة الخدمة، جودة الخدمة البلدية، معايير جودة الخدمة.

(\*) البحث مستل من رسالة لنيل الدبلوم العالي المعادل للماجستير في إدارة البلديات الموسومة: تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية/دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي.

## Evaluating the activity of training and development of human resources according to the standards of municipal service quality Case Study in Ramadi Municipality Directorate

Researcher: Mostafa M. Ouddah  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

Assist. Prof. Dr. Nada I. Jabbouri  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad

### Abstract:

The aim of this research is to evaluate the activity and development of human resources according to the standards of municipal service quality for the Division of Human Resources Management in the Directorate of Ramadi Municipality and it constitutes a challenge to the Ministry of Housing, Municipalities and Public Works. The reality of the training and development activity has been diagnosed according to quality standards through dimensions (tangible or Physical appearance, reliability, responsiveness, assurance, empathy). The researcher conducted interviews with the staff of the Human Resources Division and the officials of the people and divisions in the researched directorate, in addition to the field coexistence. And approved the checklist that was designed by the researcher to be compatible with the requirements and standards of the measure (SERVPERF) to measure the quality, it was judged by a group of experienced and specialized masters for the purpose of collecting data related to the study. These data were analyzed using the arithmetic mean, the matching percentages and extracting the gap percentage for the main study requirement, which is evaluating the training and development activity according to the standards of municipal service quality. The idea of the current study came as a result of the importance of the training and development activity and its role in improving the performance of individuals and developing their skills. The researcher concluded that there is a lack of awareness or awareness by the Ramadi Municipality directorate of the importance of evaluating training and development activities for its human resources according to the standards of service quality. The researcher recommended the necessity of emphasizing the evaluation of the activity under discussion according to the quality standards because of its role in pushing individuals to achieve better.

**Keywords:** Human resources training and development activity, Quality of service, Municipal service quality, Quality of service standards.

### المقدمة

ان نشاط التدريب والتطوير يمثل العملية التي يتم من خلالها اجراء التغيير في سلوكيات واداء الافراد واكسابهم المهارات والمعلومات التي يحتاجونها لاداء واجباتهم، اذ يلعب دوراً مهماً من خلال مساعدتهم على اداء المهام الموكلة اليهم بصورة صحيحة وبالتالي مساعدة المنظمات على تأدية ادوارها والواجبات التي تقع على عاتقها بشكل سليم وملئم للتغيرات التي تطرأ على بيئات الاعمال لأن المورد البشري المدرب والذي تتعامل معه المنظمات يعتبر العصب الاساس لعملها على اختلاف انواعها الخدمية او الانتاجية، وان السبب في نجاح هذه المؤسسات واستمرارها يعتمد بالدرجة الاساس على ما تمتلكه من موارد بشرية مدربة خصوصاً في ظل بيئات الاعمال

المتغيرة والمنافسة الشديدة. ان المديرية قيد الدراسة هي من المنظمات المعنية بتقديم الخدمات الى سكان مدينة الرمادي وهي على تماس مباشر مع المواطنين وتشكل محورا اساسيا في حياة هؤلاء المواطنين، لذلك يعتبر موضوع معايير جودة الخدمة في هذه المؤسسة من الاولويات التي يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار من قبل الادارات العليا في مديرية بلدية الرمادي وتقديمهم خدمات تتلائم مع تطلعات المستفيدين منها، والتقليل من الهدر في الجهد والوقت، للوصول الى معدلات مرتفعة من جودة الخدمات والتي تعد الهدف الاساسي لعمل المنظمات الخدمية الحكومية. وتعتمد العديد من المنظمات الى تقييم انشطتها ومنها نشاط التدريب وفق معايير الجودة المعتمدة عالمياً لغرض تحقيق الموائمة بين هذا النشاط مع معايير الجودة المعتمدة في المنظمات الخدمية، خصوصا ان المصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف الى الموظفين والعاملين المدربين والاكفاء لغرض انجازها بالصورة التي تحقق رضا الزبون الذي يعتبر الهدف الأسمى لأغلب المنظمات الخدمية.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** ان مشكلة البحث الحالي قد تم تحديدها من قبل الباحث الأول من خلال الملاحظة والمعايشة الميدانية كون الباحث أحد الافراد العاملين في المنظمة قيد البحث لمدة تتجاوز (١٠) سنوات، ويمكن ان تصاغ مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي المتمثل بـ "هل ان ادارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي تدرك اهمية تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية فيها وفق معايير جودة الخدمة البلدية؟" وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو واقع نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي؟
٢. ما هو مستوى جودة نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير الجودة التي تم تحديدها في مديرية بلدية الرمادي؟

٣. هل ان لمعايير جودة الخدمة البلدية اهمية في قياس جودة تدريب وتطوير الموارد البشرية؟

**ثانياً. أهمية البحث:** ان اهمية الدراسة الحالية تنأتى من:

١. الاهمية العلمية: تتمثل بايجاد إطار مفاهيمي متناسق ومتكامل فيما يتعلق بنشاط التدريب ومعايير جودة الخدمة البلدية، وتحقيق الفائدة للباحثين الاخرين في المجالات المذكورة.
٢. الاهمية الميدانية: توجيه الانظار في مديرية بلدية الرمادي والدوائر الخدمية الاخرى الى اهمية المفاهيم المتعلقة بنشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية ومفاهيم الجودة وما يتعلق بها من معايير، من خلال نشر الوعي لدى العاملين فيها بضرورة ان يكون نشاط التدريب والتطوير مطابق لمعايير الجودة لكي يتم تحقيق الجودة في الاداء الناتج من هذا النشاط وبما يحقق مستويات عالية من الجودة في الخدمات المقدمة.

٣. الاهمية الاجتماعية: ان ممارسة نشاط التدريب وتقييمه وفق معايير جودة معتمدة عالمياً يؤدي الى مساعدة الافراد العاملين ودفعهم الى انجاز الوظائف والمهام التي تلقى على عاتقهم بجودة عالية، يتم من خلالها الوصول الى رضا المستفيدين من هذه الوظائف او الخدمات المقدمة وبالتالي يتم قبول المنظمة في المجتمع وبما يحقق المصلحة العامة.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يمكن تلخيص اهداف الدراسة بالآتي:

١. تحديد مدى اهتمام المديرية قيد الدراسة بنشاط التدريب والتطوير، ومدى الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة الى المواطنين من خلال اعتماد معايير جودة الخدمة في تقييم هذا النشاط.

٢. السعي لمعرفة عملية التقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال المعايير الخاصة بجودة الخدمة.

٣. العمل على تحقيق الموائمة ما بين نشاط التدريب والتطوير ومعايير جودة الخدمة البلدية في مديرية بلدية الرمادي والأبتعاد عن العشوائية والأرتجالية في تطبيق هذا النشاط لغرض تحقيق أفضل مستوى من ممارسة هذا النشاط وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة عالية.

٤. محاولة الباحثان لتوفير تقييم يُعتمد من قبل مديرية بلدية الرمادي وفق معايير الجودة لضمان وصول الخدمات الى المواطن بأفضل السبل.

٥. زيادة المعرفة الشخصية وتطويرها في المجالات التي سنتناولها هذه الدراسة، وبالتالي تطبيقها من خلال عمل الباحث الأول في مديرية البلدية.

#### رابعاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

١. الجانب النظري: تم انجاز الجانب النظري للبحث من خلال الاستعانة بالكتب والدراسات والرسائل الجامعية والبحوث وبعض المؤتمرات والمقالات المنشورة في المجلات الأكاديمية العالمية وفي شبكة المعلومات (الانترنت).

٢. الجانب العملي: تم الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي من خلال الوسائل الآتية:

أ. الوثائق الرسمية: إذ تم الاطلاع من قبل الباحثان على بعض الوثائق الرسمية التي تتعلق بموضوع الدراسة مثل القوانين والأوامر الإدارية الخاصة والمتعلقة بنشاط التدريب والتطوير.

ب. المقابلات الشخصية: تم اجراء العديد من المقابلات الشخصية وكما مبين في الملحق (٣) وشملت موظفي الادارة العليا في المؤسسة ومسؤولي الشعب والاقسام في المديرية وموظفي شعبة ادارة الموارد البشرية ومجموعة من الافراد العاملين في المديرية تحفظ غالبيتهم على ذكر اسمائهم وتم من خلال هذه المقابلات الشبه منتظمة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.

ج. ملاحظة الباحثان والتي نتجت عن المعاشية الميدانية والزيارات الموقعية التي قاما بها، فضلاً عن الخبرة العملية للباحث الأول الناتجة عن الخدمة الوظيفية بواقع أكثر من ١٠ سنوات.

د. قائمة الفحص: إذ تم تصميم قائمة فحص من قبل الباحثان وكما مبين في الملحق (١) لغرض اعتمادها في تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفقاً لمعايير جودة الخدمة البلدية، وتم عرض قائمة الفحص على مجموعة من المحكمين الملحق (٢) لغرض تحكيم امكانية اعتمادها كمصدر لتقييم متغيرات الدراسة الحالية. ويوضح الجدول (١) مصدر المؤشرات المعتمدة من قبل الباحثان في اعداد قائمة الفحص الخاصة بتقييم نشاط التدريب وفق معايير جودة الخدمة.

الجدول (١): متغيرات البحث ومصدر قياسها

ت	المحور	المعيار او البعد	عدد الفقرات	الفقرة	مصدر مؤشر القياس
١	تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية	الملموسية	٤	٩ - ١	(الجاف، ٢٠١٩).
		الاعتمادية	٥		
		الاستجابة	٤	١٠ - ٢٢	(Andrew, 2014) (ابو العجين، ٢٠١٠) (Siddiqi, 2011)
		الموثوقية	٤		
		التعاطف	٥		

وقد تم استخدام مقياس (Likert) السباعي لقائمة الفحص المعدة من قبل الباحثان، والذي يعد من أكثر الوسائل المستخدمة لأنه يتسم بالدقة والسهولة بذات الوقت. ويوضح الجدول (٢) تدرجات القياس في المقياس المستخدم للدراسة الحالية.

الجدول (٢): تدرجات مقياس ليكرت السباعي

التصنيف	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير موثق
الوزن	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠

**خامساً. منهج البحث:** اختار الباحثان منهج دراسة الحالة حيث يقوم هذا الأسلوب (دراسة الحالة) على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة معينة من الحالات لغرض التوصل لفهم أعمق وأشمل لها، فمن خلال أسلوب دراسة الحالة يمكن مواكبة ومعايشة جميع العمليات التي يمكن من خلالها تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية، وتشخيص مواطن الخلل ومعالجتها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقابلات الشخصية، والتقارير، والوثائق واللوائح، والقوانين، والمعايشة الميدانية، وغيرها من الوسائل التي نحصل على المعلومات من خلالها.

**سادساً. أدوات تحليل البيانات:** أن أهم الأدوات التي استخدمها الباحثان لتحليل فقرات قائمة الفحص تضمنت الآتي:

١. **الوسط الحسابي المرجح:** وذلك لإيجاد المعدل الصحيح لمعرفة مدى مطابقة نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية مع معايير جودة الخدمة البلدية، عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{المجموع الكلي (الأوزان \times التكرارات)}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

٢. **النسبة المئوية للمطابقة لكل متطلب:** يتم حساب النسبة المئوية للمطابقة لكل متطلب في قائمة الفحص لغرض تحديد مقدار المطابقة لتدريب الموارد البشرية مع معايير جودة الخدمة البلدية، وذلك عن طريق تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية للمطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى وزن في المقياس}}$$

٣. **حجم الفجوة وبيان قيمة الاختلاف بين النسبة المئوية للمطابقة وبين ما مطلوب في تقييم نشاط التدريب وفق معايير جودة الخدمة البلدية، عن طريق المعادلة الآتية:**

$$\text{حجم الفجوة لكل متطلب} = ١ - \text{النسبة المئوية للمطابقة}$$

**سابعاً. حدود البحث:**

١. الحدود المكانية: مديرية بلدية الرمادي.
٢. الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تم بها جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بتقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية لعامي (٢٠١٩-٢٠٢٠).
٣. الحدود البشرية: شملت موظفي شعبة الموارد البشرية في البلدية ككل، ومسؤولي الشعب والأقسام الأخرى في المديرية.

**ثامناً. مجتمع البحث:** يشمل مجتمع الدراسة شعبة إدارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي وكذلك الموارد البشرية التي تمتلكها مديرية بلدية الرمادي بكافة شعبها واقسامها والتي تضم (٤٧٠) موظف من حيث ارتباطها بإدارة الموارد البشرية، ويركز البحث على تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية، وتضم شعبة إدارة الموارد البشرية (٢٧) موظف تمت مقابلة أغلبهم، وتمت مقابلة مسؤولي شعب مديرية بلدية الرمادي وعددهم (١٥) مسؤول شعبة ومسؤولي الاقسام البلدية والبالغ عددهم (٨) وذلك لغرض جمع البيانات.

### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

#### المطلب الاول: نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية

**أولاً. مفهوم نشاط تدريب تطوير الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية أحد الموارد الأساسية في المنظمات والتي تلعب دور مهم في نجاح هذه المنظمات وبغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ تواجه هذه المنظمات مشكلات متعددة في الحصول على المهارات والمعارف والمقدرات النادرة اللازمة لتحقيق أهدافها، ويجب عليها بذل المزيد من الجهود للحصول عليها داخليا، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الموارد البشرية المتاحة لديها (Reyes, 2018: 14-15). ويقصد بالتدريب العملية التي تهدف الى تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لإنجاز اعمالهم (Khanka, 2008: 121). وعرف بأنه التدخل المخطط الذي تم تصميمه لتعزيز محددات الأداء الوظيفي الفردي (Ayub et al., 2013: 37). والتدريب هو جزء رئيسي من مجال واسع لتنمية المورد البشري وقد اكدت اغلب الدراسات على حاجة المورد البشري في المنظمات الى التدريب بصورة مستمرة لغرض توضيح رؤية المنظمة ورسالتها لتمكين الموظفين من فهم الاهداف التي ترغب المنظمة بالوصول اليها، ويعتبر النشاط الذي يظهر التزاما كبيرا من قبل الادارات تجاه الافراد العاملين في المنظمة (Andrew, 2014: 35). أما التطوير فيقصد به اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حاليا أو الأعمال التي لم تظهر بعد (Falola et.al., 2014: 162). ويشار الى الجهود الرامية الى تحسين قدرة الافراد العاملين على التعامل مع مهام وواجبات متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تحتاجها وظائفهم الحالية بنشاط تطوير المورد البشري (Bidmeshgipour, 2009: 30).

**ثانياً. أهمية نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية:** اوضح (Harris, 2000: 340) أهمية نشاط التدريب والتطوير في النقاط الآتية:

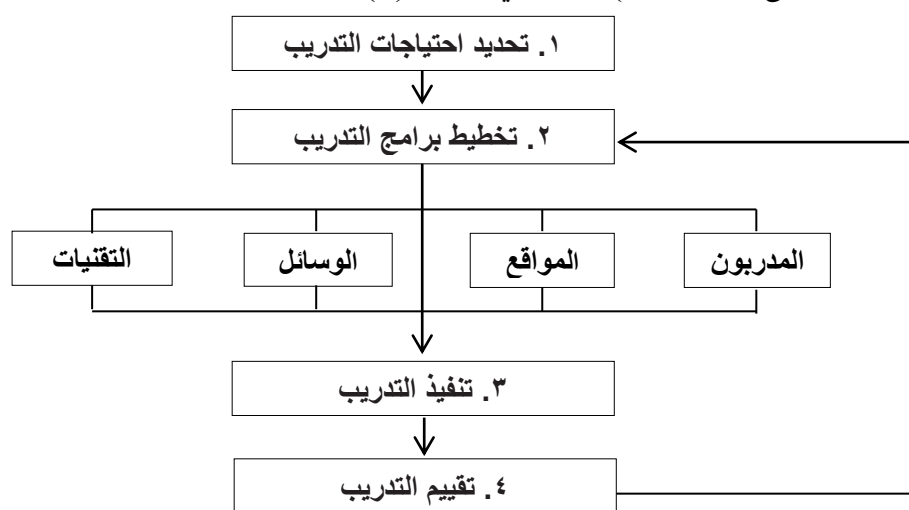
١. إزالة ومعالجة نقاط الضعف سواء في الأداء الحالي أو الأداء المتوقع.
٢. يسهم التدريب وبشكل كبير في تنفيذ خطط المنظمة.
٣. المحافظة على القابلية التنافسية وتحسين الإنتاجية، فالتدريب نشاط أساسي في المحافظة على التنافسية العالية، ومن ثم في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسينها.
٤. التغيرات في بيئة العمل وقوى العمل، فالاستخدام المتزايد للتكنولوجيا والتحول المستمر من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمات وعالم الأعمال المتزايد في العولمة كلها أمور تحتم على المنظمة إخضاع عاملها كافة إلى برامج تدريبية فعالة.
٥. المتطلبات القانونية حيث تتطلب العديد من القوانين توفير التدريب لتطبيقها، لذلك توجب على المنظمات الالتزام ببرامج تدريبية لغرض تطبيقها، ومن أمثلتها قانون الصحة والسلامة المهنية.

وأشار (Alyahya et al., 2013: 47) ان اهمية التدريب تكمن في انه يعتبر قضية حاسمة في المنظمات المعاصرة لأنه يعتبر من الأنشطة الفعالة التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها خصوصاً فيما يتعلق بتنمية وتطوير المورد البشري العامل فيها.

**ثالثاً. اهداف نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية:** ان من اولى خطوات وضع اي برنامج للتدريب او التطوير هي وضع الاهداف من هذا البرنامج وتحديد مسبقاً، ولغرض قيام المنظمة بإدارة استثماراتها ينبغي أن تعرف بدايةً ما تتوقعه من موظفيها، إذ من الصعوبة تقييم فاعلية أي برنامج إن لم يكن للمنظمة اهداف قد سبق التحضير لها (Denisi & Griffin, 2001: 273). اما (Andrew, 2014: 37) فيوضح ان الهدف من التدريب والتطوير هو الحفاظ على قاعدة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها جزءاً مهماً من اجزاء المنظمة ومواردها الاساسية، من خلال زيادة مهارات الافراد ومعارفهم وزيادة الاحتراف بالإعمال التي ينجزونها وبالتالي زيادة جودة الانتاجية. وبصورة عامة يمكن تحديد اهم اهداف هذا النشاط بالآتي: (Athar&shah, 2015: 60).

١. تنمية قدرات ومهارات العاملين لانجاز الوظائف الحالية او الوظائف التي سيكلفون بها مستقبلاً.
٢. تطوير معلومات العاملين من خلال توفير قدر مناسب من المعلومات التي يحتاجها الافراد العاملون فيما يتعلق بطبيعة عمل المنظمة وتاريخها وثقافتها، وعلاقة الوظائف فيما بينها، وطبيعة البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على عمل المنظمة.
٣. تنمية وتطوير الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمة خصوصاً في مجال التعامل مع زملاء العمل والزبائن وقيادات المنظمة.
٤. إيجاد نوع من الألفة بين الموظف والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة.

**رابعاً. خطوات نشاط التدريب:** يجب أن يكون التدريب منهجياً من حيث تصميمه وتخطيطه وتنفيذه لتلبية احتياجات محددة، يتم توفيرها من قبل الاشخاص المسؤولين عن هذا النشاط وقد تم تطوير نموذج بسيط يتكون من أربع مراحل يوضح خطوات التدريب (Armstrong, 2010: 230-231). وكما في الشكل (١):



الشكل (١): خطوات نشاط التدريب

**Source:** Armstrong, M. (2010), Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management. p 231

- ويشير (Boxall et al., 2007: 330)، (Ivancevich & konopask, 2013: 338) ان نشاط التدريب والتطوير يمر بالخطوات الاتية:
١. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
  ٢. التخطيط والتصميم للبرنامج التدريبي: يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي تم الاشارة اليها في النقطة اعلاه، بحيث يتم وضع خطة البرنامج التي تحدد موضوعات التدريب والوقت الذي سيستغرقه البرنامج التدريبي والفئة المستهدفة واساليب التدريب، وكلفة البرنامج التدريبي وغيرها من التسهيلات.
  ٣. تنفيذ برنامج التدريب: بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط والتصميم تبدأ مرحلة تنفيذ البرنامج من خلال تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي.
  ٤. تقييم برنامج التدريب: لغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، والحكم على مدى نجاحه أو فشله
- خامساً. طرق واساليب التدريب:** هناك اعداد كبيرة من برامج التدريب والتطوير المخصصة لأنواع مختلفة من الموظفين، ويمكن تصنيف طرق التدريب والتطوير المختلفة إلى الفئتين الرئيسيتين الأتيتين: (Joshi, 2015: 38)
١. طرق التدريب في مكان العمل أو ما يسمى التدريب داخل العمل: ويتميز التدريب في مكان العمل بفعاليته، اذ انه يتم اجراء عملية التدريب في بيئة العمل نفسها، ويكون زملاء المتدرب والمشرّفون عليه في العمل هم أنفسهم زملاءه والمشرّفون عليه عند التدريب.
  ٢. طرق التدريب خارج العمل: ويكون في اماكن بعيدة عن موقع العمل ويستخدم للاعمال التي تتطلب مستويات عالية من المهارة والغير متوفرة في الافراد الموجودين حالياً، وتلجأ المنظمات الى هذه الطريقة من التدريب بسبب ضيق الوقت او عدم توفر المدربين بالكفاءة المطلوبة في المنظمة ويكون هذا النوع عادةً مكلف مالياً.
- سادساً. مسؤولية التدريب والتطوير:** ان مهمة ومسؤولية اقرار وتخطيط وتصميم وتنفيذ نشاط التدريب والتطوير والبرامج المرتبطة بهذا النشاط هي مسؤولية تشترك فيها الاطراف المعنية بالوظائف المتعددة في المنظمة، أي ان مسؤولية هذا النشاط هي مشتركة لكل الاطراف المشتركة والمعنية به، كل من (الادارات العليا، وادارة الموارد البشرية، والمدراء التنفيذيين، والافراد المشتركين في عملية التدريب) (Chen& Klimoski, 2007: 183).
- المطلب الثاني: جودة الخدمة البلدية**
- أولاً. مفهوم جودة الخدمة:** ان مفهوم الجودة من المفاهيم المهمة والمنشودة التي تسعى المنظمات على مختلف توجهاتها الى تحقيقه وفقدان هذا المفهوم يعني فقدان المنظمة لهويتها لأنها ستصبح غير قادرة على التنافس او البقاء، لان استمرارها يتطلب تحقيق التميز في جميع اصعدة المنظمة وتعد الجودة عامل رئيسي في تحقيق النجاح المؤسسي وذلك للدور الذي تلعبه في استخدام الموارد المتوفرة، وتحقيق الادوار التنافسية في الاسواق (Moisescu et al., 2014: 1192). ويعرفها كروسيبي بأنها مطابقة المنتج (سلعة او خدمة) للاحتياجات، و اشار اليها جوران بأنها ملائمة المنتج للاستعمال، وعرفها فايجنباوم على انها المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجات الزبون (Abdullrahim, 2010: 39). وتعرف الجودة أيضاً بأنها درجة تحقيق المتطلبات التي



يتوقعها المستفيد من الخدمة (الزبون)، أو تلك المتطلبات المتفق عليها معه، وهي تكامل للملامح والخصائص للمنتج أو للخدمة بالصورة التي تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة مسبقاً ومعروفه ضمناً، أو هي مجموعه من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل الزبون (Utuka, 2012: 20).

ان الخدمة هي أي إجراء أو أداء يمكن أن يقدمه طرف لآخر، ويكون في الأساس غير مادي ولا يؤدي إلى ملكية أي شيء، وتعتبر حزمة من فوائد واضحة ومفهومة، تؤدي مع موهبة داعمة ومع استخدام السلع التمكينية، أو انها أي أنشطة رئيسية أو مجانية لا تنتج بشكل مباشر منتجات مادية (Ulaya, 2017: 4-5). ويعرفها (Kotler & Armstrong) بأنها أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف الى طرف اخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون (Fan, 2018: 10-11).

وان جودة الخدمة هي واحدة من تلك المفاهيم المهمة في ادارات المنظمات الخدمية، والتي يعتمد تحديدها على قرارات استثمار المدخلات أو الموارد، وفي بعض الاحيان يعتمد على النتائج الأخيرة أو المحصلة النهائية الناتجة عن الخدمة وتجربتها من قبل الزبون (Folz, 2004: 213). وتعني تقديم المنظمة لخدمات متفوقة الى زبائنهم وفقاً لرغبتهم وتوقعاتهم، ويركز الهدف الاساسي والأهم من جودة الخدمة على قيمة الزبائن ويُنظر إليه على أنه المحرك الرئيسي لرضاهم الذي يعد في النهاية مفتاحاً لكسب ولائهم، وأصبحت جودة الخدمة مفتاح النجاح لمؤسسات الخدمة، وتلعب الموارد البشرية في هذه المؤسسات دوراً مهماً في تقديم خدمات عالية الجودة من خلال تحديد احتياجات ورغبات الزبائن (Irfan & et al., 2009: 1223).

**ثانياً. خصائص الخدمات:** تتفرد الخدمات بالمقارنة مع السلع بمجموعة من السمات والخصائص التي اتفق عليها اغلب الباحثين والمتخصصين، ومن أبرز هذه السمات: (Fan, 2018: 11-13)

١. اللاملموسية: تعتبر من أبرز الصفات أو الخصائص التي تميز السلعة عن الخدمة، بمعنى ان ليس لها وجود مادي ابعد من انها تنتج وتستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة اليها، ومن جانب اخر فأن عملية الانتاج والاستهلاك تحدث في وقت واحد، وطالما ان الخدمات غير ملموسة فأنه من الصعب على الزبائن المرتقبين أن يحصلوا على نموذج أو تجربة الخدمة قبل شرائها، وبذلك تكون معظم الخدمات ذات مجال نظري واسع وغير ملموس.

٢. التلازمية: وتعني الترابط الوثيق بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فيقال ان درجة الترابط اعلى بكثير في الخدمات عنه في السلع، ويترتب على هذه الخاصية ما يأتي: (siddiqi, 2011: 14)

- ❖ تقديم الخدمة يكون في الوقت الذي تطلب فيه.
- ❖ الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة إلى المستفيد هو التوزيع المباشر .
- ❖ زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة والمستفيد.
- ❖ أن للبيئة المادية دوراً مهماً في ذهن المستفيد مثل النظافة، الأثاث والإضاءة.
- ٣. عدم التماثل أو عدم التجانس: وتعني عدم القدرة في كثير من الاحيان على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد على الانسان في تقديمها بشكل كبير وواضح، وبعبارة اخرى يصعب على مورد الخدمة ان يتعهد بان تكون خدماته متماثلة ومتجانسة (Abdullrahim, 2010: 40).
- ٤. الملكية: تعني أن الخدمة لا تملك أو تنتقل ملكيتها من المورد أو المنتج إلى الزبون عند الاتفاق عليها

٥. الفئائية وعدم امكانية التخزين: ان الخدمات ذات طبيعة فئائية وغير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة ادى ذلك الى انخفاض درجة تخزينها.

٦. تذبذب الطلب: حيث يتميز الطلب على بعض الخدمات بعدم الاستقرار والتذبذب بين وقت وآخر (siddiqi, 2011: 14).

**ثالثاً. أهمية الجودة:** يشير (Barnes, 2017: 17-18) الى ان أهمية الجودة تكمن في اشباع حاجات الزبون وارضائه، ويتم ذلك من خلال فهم حاجات وتوقعات الزبون، والتحسين المستمر للعمليات الانتاجية وجميع أنشطة المنظمة لتحقيق أعلى مستوى أداء، وكذلك تعود أهميتها الى أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على منتجات التي تقدمها المنظمة. ويمكن ان تتحدد أهمية الجودة بالآتي: (Heizer & Render, 2004: 80-91)

١. تعزيز سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة إنتاجها، الذي تعمل على رفع مستواه دائماً لكي تنافس المنظمات الإنتاجية الأخرى، ويظهر ذلك واضحاً عبر العلاقات الجيدة مع المجهزين، وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي حاجات وتطلعات الزبائن.

٢. موثوقية المنتج: إن المنظمات الإنتاجية تكون مسؤولة امام القانون عن اية أضرار قد تصيب البيئة او الفرد او المجتمع من جراء استخدام منتجاتها الغير مطابقة لمعايير الجودة.

٣. القدرة على المنافسة العالمية: تسعى المنظمات الى تحقيق الجودة، بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على حصة سوقية في الأسواق العالمية.

٤. تخفيض الكلف وزيادة الحصة السوقية: ان الجودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح من الوهلة الأولى في جميع مراحل الإنتاج، وهذا يعني أن المنظمة تتفق أموالاً قليلة نسبياً لتصحيح الأخطاء، ومنع الأخطاء أو تلافيها يزيد من الإنتاجية، ويقلل الكلف مما يؤدي الى زيادة الارباح.

٥. حماية المستهلك: يعني ذلك حمايته من الغش التجاري من خلال تحقيق الجودة بمطابقة المواصفات القياسية، ويؤدي ذلك الى زيادة الثقة وتعزيزها بتلك المنظمة.

**رابعاً. ابعاد جودة الخدمة:** أوضحت مدرسة الفكر الأوروبية جودة الخدمة في بعدين يتمثل الاول بالجودة التقنية والثاني بالجودة الوظيفية، بينما يشار الى ان مدرسة الفكر الأمريكية قد اوضحت مفهوم جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد هي (الموثوقية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف، والملموسية)، (Irfan & et al., 2009: 1223). ان ابعاد جودة الخدمة قد تم تحديدها بعشرة أبعاد بناءً على سلسلة من الدراسات الجماعية المركزة، وهذه الأبعاد هي: (الميزات الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التواصل، المصداقية، الأمن، الكفاءة، المجاملة، الفهم، الوصول) (Mokhlis & et al., 2011: 124). ولجأ العديد من الباحثين في مجال جودة الخدمة الى دمج المعايير السابقة الذكر في اعلاه ومن ضمنهم (Berry, Zeithaml, Parasuraman)، وحصرها في خمسة معايير يتمكن الزبون من خلالها من تقييم جودة الخدمات التي يحصل عليها وهذه المعايير الخمسة هي: (Abdullrahim, 2010: 44).

١. الملموسية: يمثل البعد الذي يصل احياناً إلى ما هو أبعد من المرافق المادية أو المعدات، ليمثل ايضاً بارتداء العاملين للملابس الانيقة والنظيفة، والظهور بمظهر حسن ليرتبط ذلك بتقديم خدمة أفضل، حيث يلجأ الزبون في كثير من الأحيان للحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة لها كالتسهيلات المادية، والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة وغيرها.

٢. الاعتمادية (المعولية): تمثل القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق وبأسلوب يمكن الاعتماد عليه وتشير ايضاً الى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة انجازه للخدمة

المطلوبة، ويكون هذا البعد أكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن (Mokhlis & et al., 2011: 125).

٣. الاستجابة: تشير الاستجابة الى مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم الخدمة الانية للزبائن، والاجابة على استفساراتهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاج إليها المستفيد من الخدمة، ويشار الى انها تعني اخبار الزبائن بالوقت الصحيح لتقديم الخدمة وتأديتها، والحصول على الخدمات الانية والرغبة لدى القائمين على تقديمها بتلبية احتياجات الزبون (Zeithaml & et al, 2006: 116).

٤. الموثوقية: وتعني الموثوقية مدى قدرة موردي الخدمات في المنظمة على جعل الزبون يحس بالثقة والامان في تعامله مع المنظمة، وتشير ايضاً الى القدرة على اداء الخدمات الموعودة بثقة ودقة وفقاً لاحتياجات الزبائن، والتناسق في الاداء والمعرفة التي يمتلكها العاملون لتقديم الخدمة للمستفيد منها (Abdullrahim, 2010: 45).

٥. التعاطف: ويتضمن الاحترام والتقدير وروح التعاون والصدقة واي سلوك يبديه مقدم الخدمة للمستفيد منها، ويشير الى الرغبة والقدرة على اعطاء الاهتمام الشخصي للزبون من قبل موردي الخدمات، ويعرف بأنه الاهتمام والاهتمام الفردي الذي توفره المنظمة لزبائنهم (Albassam, 2013: 33).

أي ان اراء الباحثين والمتخصصين بشأن ابعاد الجودة قد تباينت كما هو الحال في التباين الذي حصل بخصوص مفهومها، ويمكن التعبير عن الخدمة بانها اداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يسعى لإشباع حاجات معينة يختلف في خصائصه عن السلع التي تنتجها المنظمات الصناعية وان الاختلاف بين السلعة والخدمة يتوضح في الجدول (٢): (Fan, 2018: 11)

الجدول (٣): اهم الاختلافات بين السلعة والخدمة

الخاصية	السلعة	الخدمة
الملكية	يمكن انتقال الملكية عن طريق اعادة بيعها	لا يمكن انتقال ملكيتها عن طريق اعادة بيعها
الخزن	يمكن خزنها	لا يمكن خزنها
قياس الجودة	الجودة تقاس اثناء عملية الانتاج	الحكم على الجودة بعد تسليم الخدمة
الاتاحية	متاحة قبل الشراء	تقدم بالوجود الفعلي للزبون
مشاركة الزبون	لا يشارك الزبون في عملية انتاجها	الزبون عنصر فعال في عملية انتاجها
النفاد	معمرة	غير معمرة وسريعة التلف
النقل	يمكن نقلها من مكان الى اخر	لا يمكن نقلها
الاستهلاك	الانتاج لا يتزامن مع الاستهلاك	الانتاج يتزامن مع الاستهلاك

Source: (Fan, Y. Q.), (2018), Evaluation and improvement on service quality of Chinese university libraries under new information environments, Doctoral dissertation, p 12.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. نبذة مختصرة عن مديرية بلدية الرمادي: إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية، فهي من البلديات التابعة لهذه الوزارة وكذلك من البلديات المصنفة بالصنف الممتاز، تعتبر مديرية بلدية الرمادي من الدوائر الخدمية المهمة في المدينة، وذلك لما تقدمه من خدمات جليلة للمواطنين، فهي تؤدي خدمات ومشاريع لها تأثيرها على سلامة

ورفاه المجتمع المحلي للمدينة. تأسست مديرية بلدية الرمادي في خمسينيات القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت وهي تمارس ادوارها في خدمة المجتمع وحسب ما متوفر من الموارد لتحقيق أهدافها الرئيسية والتي في مقدمتها نظافة المدينة، وسلامة بيئتها والحفاظ عليها.

**ثانياً. تطبيق قائمة الفحص والتحليل البياني لنسب الفجوات:** في هذه الفقرة قام الباحثان بتطبيق قائمة فحص البيانات (Checklist)، بعد عرضها على المحكمين والأخذ بمعظم الملحوظات التي أبدوها والقيام بالتعديلات اللازمة. وسنتناول ضمن هذه الفقرة ما تم التوصل اليه من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج ميكروسوفت أكسل (Microsoft Excel) حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الفحص واجراء المقابلات مع مسؤولي الشعب والاقسام وموظفي شعبة الموارد البشرية في المديرية المبحوثة وكالاتي:

# ١. تطبيق قائمة فحص تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار:

## أ. الملموسية او المظهر المادي

الجدول (٤): قائمة فحص تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الملموسية او المظهر المادي

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق
١	تحرص مديرية البلدية على تهيئة وتقديم كافة الخدمات الداعمة وتوفير وسائل الراحة مثل (الكتيبات والمطبوعات والقاعات الحديثة) للأفراد الذين يتلقون عملية التدريب.					✓	
٢	تسعى مديرية البلدية إلى تقديم البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية وتحقيق الفائدة للمتربين.						✓
٣	تجري الدائرة اختبارات تحريرية وشفوية للأفراد الذين تم تدريبهم في نهاية البرنامج التدريبي للتعرف على مدى جوى عملية التدريب والمعرفة التي اكتسبها المتدربون.					✓	
٤	يُساعد نشاط التدريب على اكتساب الافراد المهارات الجديدة التي تساعدهم في تأدية مهامهم وواجباتهم.						✓
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
	التكرارات	٠	٠	٠	٠	٠	٢
	الوزن * التكرار	٠	٠	٠	٠	٠	٢
	الوسط الحسابي المرجح	٠,٥					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	% ٨,٣					
	نسبة الفجوة للمتطلب	% ٩١,٧					

يظهر في الجدول (٤)، الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الملموسية او المظهر المادي)، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (٠,٥) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الملموسية او المظهر المادي يقع في مستوى غير مطبق وغير موثق وبنسبة مئوية للمطابقة هي

(٨,٣%) وهي نسبة قليلة جداً، وفجوة عالية جداً في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٩١,٧%)، ولهذه النتيجة بعض الاسباب اهمها غياب سعي المديرية الى تقديم البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية وعدم مساعدة نشاط التدريب على اكساب الافراد المهارات الجديدة التي تساعدهم في تأدية مهامهم وواجباتهم.

#### ب. الاعتمادية:

الجدول (٥): قائمة فحص تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الاعتمادية

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق	غير مطبق
٥	تتسم المواضيع التي يتناولها نشاط التدريب والتطوير مع التوجهات العالمية لهذا النشاط.							✓	
٦	يساهم نشاط التدريب والتطوير بتحقيق التطور الوظيفي للمتدربين نتيجة الانتقال من وظيفة إلى أخرى.					✓			
٧	تستعين المديرية بخبرات خارجية لتدريب وتطوير العاملين.			✓					
٨	يتلائم محتوى نشاط التدريب والتطوير مع المستوى الدراسي للمتدربين.							✓	
٩	تهتم المديرية بإشراك جميع الافراد العاملين في برامج تدريبية.					✓			
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
	التكرارات	٠	٠	١	٠	٢	٠	٢	
	الوزن * التكرار	٠	٠	٤	٠	٨	٠	٠	
	الوسط الحسابي المرجح	١,٦							
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	٢٦,٧%							
	نسبة الفجوة للمتطلب	٧٣,٣%							

ان نتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الاعتمادية) تظهر في الجدول (٥)، ويوضح ان المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (١,٦) من أصل (٦) درجات ، أي أن تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الاعتمادية يقع في مستوى مطبق جزئياً وغير موثق وبنسبة مئوية للمطابقة هي (٢٦,٧%) وهي نسبة منخفضة مما أدى الى ظهور فجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٧٣,٣%)، هناك بعض الاسباب لهذا المستوى منها عدم انسجام مواضيع نشاط التدريب والتطوير مع التوجهات العالمية لهذا النشاط، بالإضافة الى عدم الاخذ بنظر الاعتبار جدية مساهمة نشاط التدريب بتطوير الافراد عند الانتقال من وظيفة الى أخرى وعدم ملائمة موضوع البرنامج التدريبي او محتوياته مع المستوى الدراسي او التعليمي للأفراد الذين يتم تدريبهم.

### ج. الاستجابة:

الجدول (٦): قائمة فحص تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الاستجابة

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق
١٠	تساعد برامج التدريب والتطوير في تقديم حلول فعلية للمشاكل التي يواجهها الافراد العاملون في بيئة العمل.					✓	
١١	تعطي المديرية أهمية للشكاوى المقدمة من قبل الافراد الذين يتم تدريبهم وتعمل على ايجاد الحلول الفورية لها.						✓
١٢	تحرص المديرية على تقييم نتائج التدريب والتطوير لمعرفة تأثيرها على الافراد العاملين.						✓
١٣	يؤدي نشاط التدريب الى زيادة الشعور بالانتماء الى المديرية وزيادة الرغبة لدى الافراد بالاستمرار فيها.					✓	
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
	التكرارات	١	١	١	١	١	٢
	الوزن * التكرار	١	١	١	١	١	٢
	الوسط الحسابي المرجح	٠,٥					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	٨,٣ %					
	نسبة الفجوة للمتطلب	٩١,٧ %					

يظهر الجدول (٦) نتيجة تطبيق وتوثيق متطلبات (تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الاستجابة) ويوضح ان الوسط الحسابي المرجح للمتطلب (٠,٥) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الاستجابة يقع في مستوى غير مطبق وغير موثق ونسبة مئوية للمطابقة هي (٨,٣ %) وهي نسبة قليلة جداً، وفجوة عالية جداً في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٩١,٧ %)، ولهذا المستوى بعض الاسباب منها عدم الاخذ بنظر الاعتبار اهمية الشكاوى المقدمة من قبل الافراد الذين يتم تدريبهم وعدم ايجاد حلول للمشاكل التي تواجههم اثناء التدريب وكذلك عدم اجراء التغذية العكسية لنتائج عملية التدريب بسبب عدم وجود اجراءات حقيقية لتقييم هذه النتائج.

#### د. الموثوقية:

الجدول (٧): قائمة فحص تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الموثوقية

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
١٤	يتم أعداد البرامج التدريبية بطريقة غير مكررة فيما بينها وبصورة مخطط لها مسبقاً.							✓
١٥	يمتلك المُدرِّبون المعارف والمهارات والخبرات اللازمة في المجالات التي يقومون بالتدريب عليها.						✓	
١٦	ان الهدف الاساس من نشاط التدريب والتطوير هو مصلحة الافراد العاملين والمنظمة.					✓		
١٧	تمتاز المديرية بسعة ومكانة جيدة في المجتمع.				✓			
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
	التكرارات	٠	٠	٠	١	١	١	١
	الوزن * التكرار	٠	٠	٠	٣	٢	١	٠
	الوسط الحسابي المرجح	١,٥						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	٢٥ %						
	نسبة الفجوة للمتطلب	٧٥ %						

يظهر في الجدول (٧)، الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الموثوقية)، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (١,٥) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الموثوقية يقع في مستوى مطبق جزئياً وغير موثق ونسبة مئوية للمطابقة هي (٢٥%) وهي نسبة منخفضة مما أدى الى ظهور فجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٧٥%)، ومن الاسباب التي ادت الى الوصول الى هذا المستوى هي انعدام التخطيط المسبق للبرامج التدريبية ووجود برامج مكررة بصورة غير مجددة وعدم الاخذ بنظر الاعتبار البرامج التي من شأنها تحسين سمعة المنظمة في المجتمع، وعدم وجود تأكيد مسبق على اهمية امتلاك المُدرِّبين للخبرات والمهارات اللازمة في المجال الذي يقومون بالتدريب عليه.

## ٥. التعاطف:

الجدول (٨): قائمة فحص تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار التعاطف

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق موثق
١٨	ان الهدف الاساس من نشاط التدريب والتطوير هو تحفيز الافراد على التعلم والتطور.						✓	
١٩	توفر المديرية بيانات ايجابية تساعد على الاستفادة من نتائج نشاط التدريب والتطوير.							✓
٢٠	تعمل المديرية على تسهيل التواصل بين الافراد العاملين والقائمين على اعداد البرامج التدريبية لغرض الاستماع لهم ومعرفة احتياجاتهم التدريبية.							✓
٢١	يتمتع الافراد العاملين الذين يتم تدريبهم بالرضا عن الكيفية التي يمارس بها هذا النشاط.						✓	
٢٢	يهدف نشاط التدريب الى خلق الافراد العاملين الذين يتمتعون بالقدرة على العمل في الظروف المختلفة بالاعتماد على السلوكيات الجديدة التي تم اكتسابها او تطويرها من خلال البرنامج التدريبي.						✓	
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
	التكرارات	٠	٠	٠	٠	٠	٣	٢
	الوزن * التكرار	٠	٠	٠	٠	٠	٣	٠
	الوسط الحسابي المرجح	٠,٦						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	١٠ %						
	نسبة الفجوة للمتطلب	٩٠ %						

يوضح الجدول (٨) نتيجة تطبيق وتوثيق متطلبات (تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار التعاطف)، وقد حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (٠,٦) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معيار الموثوقية يقع في مستوى غير مطبق وغير موثق ونسبة مئوية للمطابقة هي (١٠%) وهي نسبة منخفضة مما أدى الى ظهور فجوة عالية جداً في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٩٠%)، ومن الاسباب التي ادت الى الوصول الى هذا المستوى هي عدم توفير البيانات الايجابية للاستفادة من نتائج التدريب والتطوير وعدم وجود تواصل وتبادل للاراء بين المتدربين والقائمين على اعداد البرامج التدريبية لمعرفة الاحتياجات التدريبية وتحديد الانسب منها.

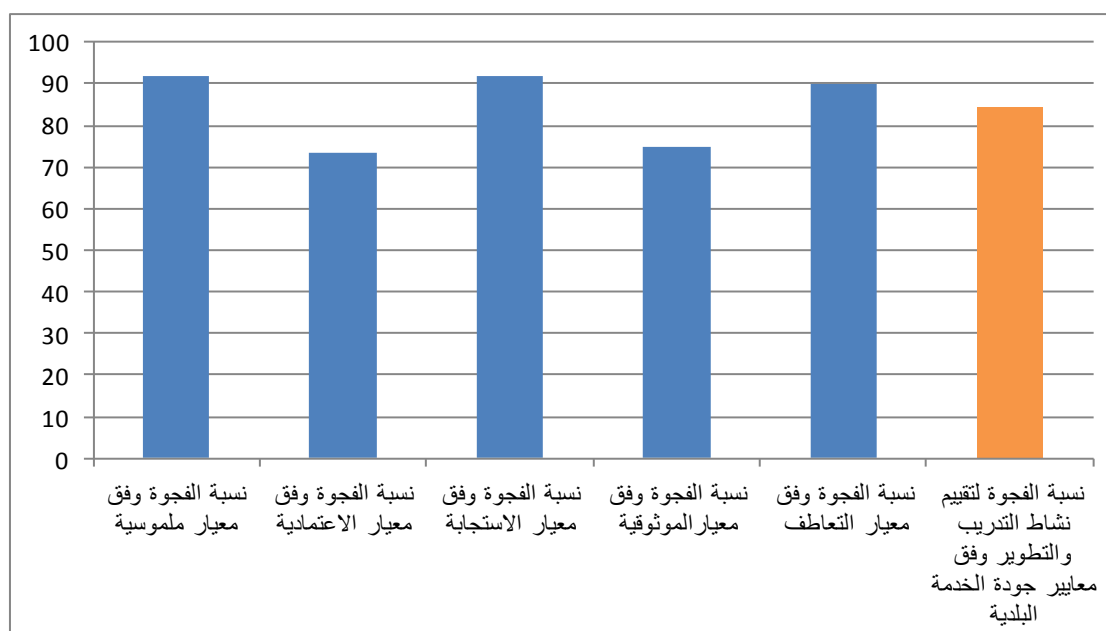
٢. التحليل البياني لنسب الفجوات لمتطلب تقييم نشاط التدريب والتطوير وفق معايير جودة الخدمة:  
يوضح الجدول (٩) الوسط الحسابي والنسبة المئوية لمدى المطابقة وكذلك نسب الفجوات لمعايير جودة الخدمة والتي تم تقييم متطلبات نشاط التدريب والتطوير على اساسها:



الجدول (٩): الوسط الحسابي والنسبة المئوية لمدى المطابقة ونسب الفجوات لمعايير جودة الخدمة

ت	المتطلب	المعايير	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة %	نسبة الفجوة للمعيار %	نسبة المطابقة للمتطلب %	نسبة الفجوة للمتطلب %
١	تقييم نشاط	الملموسية	٠,٥	٨,٣	٩١,٧	١٥,٦٦	٨٤,٣٤
	التدريب	الاعتمادية	١,٦	٢٦,٧	٧٣,٣		
	والتطوير وفق	الاستجابة	٠,٥	٨,٣	٩١,٧		
	معايير جودة	الموثوقية	١,٥	٢٥	٧٥		
	الخدمة البلدية	التعاطف	٠,٦	١٠	٩٠		

وقد تم تمثيل النسب المئوية للفجوات في الشكل (٢) ادناه:



الشكل (٢): النسب المئوية لفجوات معايير جودة الخدمة لمتطلب تقييم نشاط التدريب والتطوير يظهر من الشكل (٢) والجدول (٩) أن نتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية) أظهرت فجوة بمقدار (84.34%) أي أن نسبة المطابقة (15.66%) ويشير إلى أن المتطلب الرئيسي واقع ضمن مستوى التطبيق الجزئي وعدم التوثيق، بالإضافة إلى الأسباب التي تم الإشارة إليها في تفسير نتائج الجداول التي تتعلق بفجوات المتطلبات الفرعية ضمن فقرة تطبيق قائمة الفحص في هذا المبحث يمكن أن توعز هذه النتيجة إلى انعدام دور وحدة إدارة الجودة ضمن شعبة التخطيط في التعامل مع نشاط التدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير الجودة أو التنسيق مع شعبة إدارة الموارد لغرض أخذها بنظر الاعتبار عند ممارستها لهذا النشاط، بالإضافة إلى ذلك أن القائمين على إدارة شعبة الموارد البشرية لا يمتلكون المؤهلات ذات العلاقة بإدارة هذه الشعبة المهمة في مديرية بلدية الرمادي حيث يستلزم امتلاكهم لمؤهلات وخبرات تتعلق بالجودة، وممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية ومنها نشاط التدريب وفق معاييرها، والاطلاع على التغييرات والتطورات التي تطرأ عليها بين فترة وأخرى

اي يجب ان يكون القائم على ادارة هذه الشعبة خريج احدى كليات الادارة والاقتصاد او معهد الادارة لكي يكون على اطلاع بهذه المفاهيم وكيفية تطبيقها، ويمكن ان يوعز القصور في تطبيق هذا المتطلب الى الازمات المالية التي يمر بها البلد والتوجه لدى المديرية المبحوثة واهتمامها بموضوع الاعمار والتطوير للبنى، خصوصاً ان المدينة قد خرجت من تحت الركاب والخراب حيث لوحظ ان التوجه والاهتمام ينصب الى موضوع الاعمار على حساب الاهتمام بالافراد العاملين وتدريبهم على ممارسة واجباتهم بما يتلائم مع معايير الجودة المعتمدة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات: من خلال استعراض الجانب النظري ونتائج قوائم الفحص والمقابلات والمعايشة الميدانية، توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات والتي يمكن إجمالها بالآتي:
١. ان قيمة الفجوة التي ظهرت في تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية كبيرة جداً مما يدل على عدم إدراك ادارة المنظمة المبحوثة بأهمية تقييم ذلك النشاط وفق معايير عالمية ومعتمدة ومحدثة بصورة مستمرة.
٢. أن نشاط التدريب ينفذ لاستكمال بعض الجوانب الادارية التي تتعلق بضرورة حصول الموظف على ثلاث دورات تدريبية للحصول على عنوان وظيفي جديد والانتقال من درجة وظيفية الى درجة وظيفية اخرى.
٣. عدم تمتع نشاط التدريب والتطوير في مديرية بلدية الرمادي بمستويات مقبولة من متطلبات جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف).
٤. عدم وجود قاعدة للبيانات تتعلق بعدد الدورات التدريبية او انواعها لكي يتم تحديد ما يحتاجه الفرد العامل مستقبلاً للعمل على تحقيقها وتوفيرها وبما يتلائم مع مؤشرات الجودة المعتمدة.
٥. ان ادارة الموارد البشرية لا تتحمل وحدها هذا القصور في ممارسة نشاط التدريب والتطوير وفق معايير واضحة ومعتمدة، فالقوانين الحكومية والوزارية واوامر الادارة العليا هي التي تحدد وبشكل كبير طريقة ممارستها لذلك النشاط، وكذلك غياب الأكاديميين والمتخصصين بممارسته وادارته بشكل صحيح، كلها عوامل مجتمعة تحول دون امكانية الحصول على نتيجة مرضية عند تقييمه وفق معايير معتمدة.

### ثانياً. التوصيات:

١. التأكيد على ضرورة قيام ادارة مديرية بلدية الرمادي بتقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية فيها وفق معايير جودة الخدمة البلدية لما لهذه المعايير من تأثير ايجابي ينعكس على اداء المنظمة ككل.
٢. العمل على زيادة وعي ادارة الموارد البشرية والافراد العاملين في شعبة الموارد البشرية بالمفاهيم التي تتعلق بنشاط التدريب والتطوير، ومفاهيم الجودة ومعاييرها وحثهم على اعتمادها والعمل وفق مبادئها عند اداء وظائفهم او انجاز واجباتهم المكلفين بها.
٣. ضرورة تبني المديرية لمقاييس معتمدة يتم من خلالها تقييم نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية فيها بصورة دورية مع التأكيد على اعتماد الشفافية والصدق عند اجراء عملية التقييم.
٤. العمل على تصميم قاعدة بيانات تتعلق بالمعلومات عن الافراد العاملين وتتضمن تفاصيل الدورات التدريبية التي خضعوا لها ومتابعة مدى التغير الحاصل في هذه المعلومات والعمل على معالجة الهفوات والمشاكل التي تظهر فيها.

٥. يوصي الباحثان أخيراً بضرورة إيمان إدارة المديرية بتقييم النشاط المشار إليه في البحث وفق معايير جودة الخدمة البلدية لأن ذلك سيمكنها من اكتشاف نقاط الضعف أو المشاكل التي يعاني منها هذا النشاط.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية

١. أبو العجين، ثامر يوسف (٢٠١٠)، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة.

٢. الجاف، زينب داود سلمان (٢٠١٩)، تقييم البرامج التدريبية في ضوء متطلبات جودة الخدمة بحث ميداني في دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Abdullrahim, N. (2010), Service quality of English Islamic banks, Doctoral dissertation, Bournemouth University.
2. Albassam, T. (2013), A model for measuring service quality in internet-based services: The case study of internet banking services in the Kingdom of Saudi Arabia, Doctoral dissertation, Brunel University School of Engineering and Design PhD Theses.
3. Alyahya, M. S., Mat, N. B., & Awadh, A. M. (2013), Review of theory of human resources development training (learning) participation, Journal of WEI Business and Economics, Vol. (2), No. (1), pp: 47-58.
4. Andrew, K. O. (2014), Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya, Unpublished Phd thesis. JKUAT.
5. Armstrong, M. (2010), Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management, India, Replika Press Pvt Ltd.
6. Athar, R., & Shah, F. M. (2015), Impact of training on employee performance (banking sector Karachi), IOSR Journal of Business and Management, Vol. (17), No. (11), pp: 58-67.
7. Ayub, A., Iftekhhar, H., Aslam, M. S. & Razzaq, A. (2013), A Conceptual Framework On Examining The Influence Of Behavioral Training & Development On Csr An Employees' Perspective Approach, European Journal of Business and Social Sciences, Vol.(2), No.(1), pp: 33-42.
8. Barnes, J. (2017), Measuring service quality in the low-cost airline industry, Doctoral thesis, Stirling Management School, University of Stirling.
9. Bidmeshgipour, Maryam (2009), an Analysis of Strategic Human Resource Management in Iran, Journal of Sciences, Vol. (9), No. (1), pp: 30-38.
10. Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., (2007), Human Resource Management, Biddles Ltd., King's Lynn, Norfolk, Great Britain.
11. Chen, G. & Klimoski, R. J. (2007), Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? Human Resource Management Review, Vol. (17), No. (2), pp: 180-190.

12. Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W.(2001), Human Resources Management, Houghton Mifflin company, New York.
13. Falola, H. O., Osibanjo, A. O., & Ojo, I. S. (2014), Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the nigerian banking industry, Bulletin of the Transilvania University of braşov, Vol. (7), No.(1), pp: 161-170.
14. Fan, Y. Q. (2018), Evaluation and improvement on service quality of Chinese university libraries under new information environments, Doctoral dissertation.
15. Folz, D. H. (2004), Service quality and benchmarking the performance of municipal services, Public Administration Review, Vol.(64), No.(2), pp:209-220.
16. Harris, Michael, (2000), Human resource management a practical approach, 2nd ed., Harcourt college publisher, USA.
17. Heizer, J. & Render, B. (2004), Production & Operation Management, 7th ed., New Jersey.
18. Irfan, S. M., Mohsin, M. & Yousaf, I. (2009), Achieving service quality through its valuable human resources an empirical study of banking sector of Pakistan, World Applied Sciences Journal, Vol.(7), No.(10), pp:1222-1230.
19. Ivancevich, John & Konopaske (2013), Human Resource Management, Mc Graw- Hill, New York.
20. Joshi, M. (2015), Human Resource Management, 1<sup>st</sup>ed., eBooks and textbooks from book boon. com.
21. Khanka, S. S. (2008), Human resource management text and cases, Ram Nager, New Delhi, Chand and Company Ltd.
22. Moisescu, O. I., & Gica, O. A. (2014), The impact of service quality on customer behavioral loyalty in the case of travel agencies from Romania, Amfiteatru Economic Journal, Vol.(16), Special No,(8), pp: 1191-1204.
23. Mokhlis, S., Aleesa, Y. & Mamat, I. (2011), Municipal service quality and citizen satisfaction in southern Thailand, Journal of Public Administration and Governance, Vol.(1), NO.(1), PP: 122-137.
24. Reyes Antonio, B. (2018), Gamification of personnel training as the way to integrate operational and communicative levels of management, Master Thesis.
25. Siddiqi, K. O. (2011), Interrelations between service qualities attributes customer satisfaction and customer loyalty in the retail-banking sector in Bangladesh, International Journal of Business and Management, Vol. (6), No. (3), pp: 12-36.
26. Ulaya, A. Y. (2017), The Effect of Service Quality to Customer Satisfaction in Tanzania Banking Industry The Case of Akiba Commercial Bank, Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.
27. Utuka, G. (2012), Quality assurance in higher education Comparative analysis of provisions and practices in Ghana and New Zealand, Doctoral thesis, Victoria University of Wellington, New Zealand.
28. Zeithaml, valarie A. & Bitner, Mary jo & Gremler, Dwayne D. (2006), Service Marketing integrating customer focus across the firm, 4th ed., United states, Mc Graw. Hill.