

دور استراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أحمد محمد بني عيسى

أستاذ مساعد، أكاديمية الشرطة، دولة قطر

ahmad66y@yahoo.com

عامر زعل الجعافره

أستاذ مساعد، أكاديمية الشرطة، دولة قطر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال في الأردن، بالإضافة إلى بيان اتجاهات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو استراتيجيات التدريب وإدارة الجودة الشاملة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، حيث تم توزيع (450) استبانة على عينة الدراسة، تم استرداد (400) استبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS, Version 25) ومقاييس الإحصاء الوصفي والتكرارات والنسب المئوية، ومعامل كرومباخ ألفا ومعامل الانحدار البسيط.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتجاهات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو جميع متغيرات وأبعاد استراتيجيات التدريب حيث بلغ المتوسط العام (3.61)، وانحراف معياري (0.537)، واتجاهات العاملين نحو توافر أبعاد استراتيجيات التدريب كان التدريب الإلكتروني في المرتبة الأولى، والتدريب المستمر في المرتبة الثانية، وأن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو جميع متغيرات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.206)، كما تبين وجود دور لاستراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؛ بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة في العلاقة بينهم حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.471$)، ووجود دور للتدريب الإلكتروني والتدريب المستمر في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية ووجود دور وعلاقة ارتباطية إيجابية بينهم.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تطوير استراتيجيات التدريب في برامج التدريب في شركات الاتصالات الأردنية من خلال تفعيل التدريب الإلكتروني والتركيز على استمرارية التدريب، والعمل على ترسيخ ثقافة نشر الجودة في شركات الاتصالات الأردنية.

الكلمات الدالة: التدريب، استراتيجيات التدريب، التدريب الإلكتروني، التدريب المستمر، إدارة الجودة الشاملة.

The Role of Training Strategies in Implementing Total Quality Management (TQM)

Ahmad Mohammed Bani Issa

Assistant Professor, Police Academy, State of Qatar
ahmad66y@yahoo.com

Amer Zaal Al-Jaafreh

Assistant Professor, Police Academy, State of Qatar

Abstract

This study aimed to identify the role of training strategies in promoting the implementation of Total Quality Management (TQM) in Jordanian business organizations, as well as to determine the attitudes of employees in Jordanian telecommunications companies towards training strategies and TQM.

The study employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the data collection tool. (450) questionnaires were distributed to the study sample, and (400) were returned. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, Version 25) and descriptive statistics, including frequencies, percentages, Cronbach's alpha coefficient, and simple regression.

The study reached a number of conclusions, most notably: Employees in Jordanian telecommunications companies held highly positive attitudes towards all variables and dimensions of training strategies, with an overall mean of 3.61 and a standard deviation of 0.537. Regarding the availability of training strategy dimensions, E-training ranked first, followed by continuous training. The study sample also held highly positive attitudes towards all variables and dimensions of Total Quality Management (TQM), with a mean of 3.93 and a standard deviation of 0.206. Furthermore, the study revealed a role for training strategies in promoting the application of TQM principles in Jordanian telecommunications companies, along with a positive correlation between them ($R = 0.471$). E-training and continuous training also played a role in promoting TQM implementation in Jordanian telecommunications companies, demonstrating a positive correlation between them.

The study offered several recommendations, the most important of which are: developing training strategies within the training programs of Jordanian telecommunications companies by activating e-training and focusing on the continuity of training, and working to establish a culture of quality dissemination within these companies.

Keywords: Training, Training Strategies, E-Training, Continuous Training, Total Quality Management.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال في العصر الحديث تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي واشتداد المنافسة العالمية، حيث أصبحت المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير السريع، الأمر الذي فرض عليها البحث عن آليات فعالة لضمان الاستمرارية والتميز، نتيجة العولمة، والتقدم التكنولوجي، واشتداد المنافسة، ومن أبرز هذه الفلسفات إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تقوم على التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين في تحقيق رضا العملاء، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء؛ غير أن نجاح تطبيق هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية، وهو ما يجعل التدريب عنصرًا محوريًا في دعم وتفعيل إدارة الجودة الشاملة (Boualak & Satoori, 2020).

في هذا السياق، يبرز التدريب كأداة استراتيجية لتطوير القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات الجودة، غير أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يحقق أهدافه دون توافر موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة وقادرة على استيعاب فلسفة الجودة، حيث يلعب التدريب دورًا حيويًا في تعزيز مهارات العاملين، وتغيير سلوكياتهم المهنية، ورفع مستوى التفاعل التنظيمي، ما يؤثر بدوره على الجودة المؤسسية والقدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق وهو ما يجعل التدريب الاستراتيجي أحد أهم الركائز الداعمة لهذا المدخل الإداري (Noe, 2021).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من إدراك العديد من المنظمات لأهمية إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيقها يواجه تحديات متعددة، من أبرزها ضعف تأهيل الموارد البشرية وعدم فاعلية البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ضعف الربط الاستراتيجي بين برامج التدريب وإدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات، مما يحد من تأثير التدريب على الميزة التنافسية بشكل فعال وعليه، وتتمثل إشكالية البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور استراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر استراتيجيات التدريب في منظمات الأعمال؟
2. ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال؟

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية في الربط بين التدريب وإدارة الجودة الشاملة.
2. الأهمية التطبيقية في مساعدة المنظمات على تحسين أدائها.
3. دعم متخذي القرار في تبني استراتيجيات تدريب فعالة.
4. تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للتدريب في دعم الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة دور استراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل دور استراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
2. توضيح مفهوم استراتيجيات التدريب في منظمات الأعمال.
3. تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها.

4. تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق الجودة الشاملة من خلال التدريب.

فرضيات البحث:

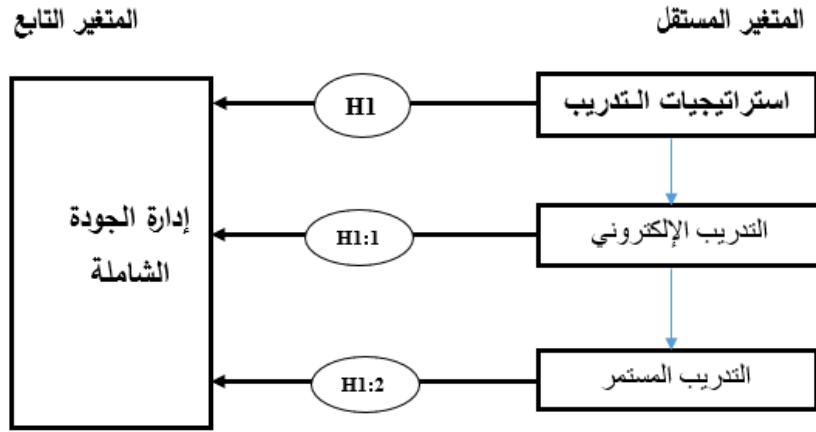
بناء على ما تناوله البحث في مقدمته ومشكلة البحث، ومراجعة الأدب النظري والبحوث ذات العلاقة والبيانات المتعلقة بدور استراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: H1 يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى H1:1 يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتدريب الإلكتروني في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.

• الفرضية الفرعية الثانية H1:2 يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتدريب المستمر في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.

نموذج الدراسة:



الطريقة والإجراءات

حدود البحث:

يتناول البحث موضوع استراتيجيات التدريب ودورها في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال في الأردن وقد اختار الباحث شركات الاتصالات الأردنية لإجراء الدراسة عليها، وذلك من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العاملين في هذه المنظمات، وذلك من خلال معرفة دور متغيري التدريب الإلكتروني والتدريب المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.

- أولاً: الحدود البشرية؛ تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
- ثانياً: الحدود المكانية؛ عينة ممثلة من (3) شركات للاتصالات في الأردن لإجراء البحث عليها، وهي (شركة زين للاتصالات، شركة اورانج للاتصالات، شركة أمنية للاتصالات).
- ثالثاً: الحدود الزمانية؛ تم إجراء الدراسة في العام 2026.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، لبيان الفجوة البحثية وما يتميز به البحث الحالي:

دراسة محمد دين وآدم (2020) بعنوان "أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم":

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة، في بنك فيصل الإسلامي السوداني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في رئاسة بنك فيصل الإسلامي والبالغ عددهم (256) عامل، وتم توزيع عدد (50) استبانة على العاملين من مختلف المستويات الوظيفية برئاسة البنك وتم استخدام تقنية أخذ العينات الملائمة لطريقة أخذ العينات غير الاحتمالية عن طريق العينة العشوائية، وبعد جمع البيانات تم تحليلها ودراستها. توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: يؤدي تطبيق استراتيجيات متميزة في التعويض والمكافآت إلى ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل، وأوصت الدراسة بتطوير منهجية للاعتراف بجهود العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، والتركيز على التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

دراسة خريسات (2022)، بعنوان "أثر استراتيجية التدريب على جودة بيئة العمل في القطاع الحكومي الأردني":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب بأبعادها (تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم التدريب، ودعم الإدارة للتدريب) على جودة بيئة العمل بأبعادها (إدارة عبء العمل، والعلاقات مع الزملاء، ودعم المشرف المباشر، وفرص النمو والتطور، والتواصل والمشاركة) في مؤسسات القطاع الحكومي الأردني. استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتحليلها من خلال تصميم استبانة بهدف جمع البيانات من أفراد العينة، وتكونت عينة الدراسة من عدد من العاملين الإداريين في الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية، تم توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجية التدريب بأبعادها مجتمعة (تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم التدريب، ودعم الإدارة للتدريب) على جودة بيئة العمل، ووجود أثر لأبعاد استراتيجية التدريب (تحديد الاحتياجات، تصميم وتنفيذ البرامج، دعم الإدارة) على جودة بيئة العمل، بينما لم يظهر أثر لبعدها (تقييم التدريب).

دراسة العزة والسلوادي (2022)، بعنوان "أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة لجمع البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني، والبالغ عددهم (1250) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (300) موظف، تم تصميم استبانة لإجراء الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود موافقة كبيرة على استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة، وتوصلت إلى وجود موافقة كبيرة على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، حيث تبين وجود علاقة موجبة وقوية أثر لاستراتيجية التدريب والتطوير في إدارة الجودة الشاملة.

دراسة Mrityunjay, Kumar (2024) بعنوان

"Impact of Continuous Training on Total Quality Management (TQM) Effectiveness"

"تأثير التدريب المستمر في فعالية إدارة الجودة الشاملة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور برامج التدريب المستمر في ضمان تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بنجاح واستدامتها، وتحدد الدراسة العناصر الأساسية التي تحسّن فعالية إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب المستمر، وذلك بالنظر إلى مجموعة متنوعة من دراسات الحالة والبيانات التجريبية من مختلف القطاعات. وتشير نتائج الدراسة إلى أن برامج التدريب المنتظمة والمركزة تضمن التوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحسّن مشاركة الموظفين، وترسخ ثقافة التحسين المستمر، بالإضافة إلى ذلك، يُعزز المنهج المستمر للتدريب نتائج إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء، وأداء المؤسسة، وجودة المنتج. وتؤكد هذه الدراسة على أهمية دمج التدريب المستمر في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز في الجودة على المدى الطويل، كما أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً مستمراً يكونون أكثر قدرة على الابتكار والعمل بكفاءة أكبر.

دراسة Mihaela and Vali (2022) بعنوان "Modern training strategies used in e-learning" استراتيجيات التدريب الحديث في التعليم الإلكتروني":

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم الإلكتروني في عملية التدريب في ظل رقمنة التعليم، وتهدف إلى تحليل أثر التعلم الإلكتروني على الأداء الدراسي للطلاب، انطلاقاً من تحليل مقارن بين التعلم التقليدي والتعلم الإلكتروني، وتركز على استراتيجيات التدريب التي تستفيد من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على مجموعة من طلاب كلية العلوم بجامعة كرايوفا (المرحلة الجامعية الثانية) لمعرفة آرائهم حول التعليم عبر الإنترنت.

تبين من نتائج الدراسة أنه لا يزال دمج الأدوات الرقمية بفعالية عملية غير متكافئة نظراً لاختلاف الكفاءات الرقمية لدى الطلاب والمعلمين، كما أنه توجد فجوات عديدة بين المدارس، وتُعد مقاومة التغيير أحد أبرز مبررات هذه الظاهرة، وتبين أن هناك رغبة بين (المعلمين والطلاب) في تجاوز المعرفة الرقمية والوصول إلى النضج الرقمي.

دراسة بوعلاق وصاطوري (2020) بعنوان "دور التدريب في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي":

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور التدريب في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وبالتحديد في جامعة تبسة، وأهمية الاعتماد على الجودة الشاملة من أجل تحسين مخرجات النظام التعليمي الجامعي، وقد شملت عينة الدراسة الأساتذة في الجامعة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتم تحليلها وتم التوصل إلى أن الاعتماد على التدريب كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي يعتبر خطوة فعالة لتجسيد الأهداف المرجوة من الجودة وتحسين مخرجات التعليم.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك اتفاق في معظم الدراسات التي تم تناولها في البحث بأن هناك دور لاستراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التدريب وتحديد استراتيجيات التدريب تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وأن جميع المنظمات باتت تهتم بتطبيق فكرة الجودة الشاملة من خلال استراتيجيات تدريب متميزة، وتناولت معظم الدراسات استراتيجيات مختلفة للتدريب ولكن الباحث سيتناول أبعاداً يعتبرها مهمة تختلف عما تناولته هذه الدراسات، بالإضافة إلى اهتمام الباحث بهذا الموضوع كونها من صلب اختصاصه الأكاديمي والوظيفي، لذلك يرى الباحث أن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في سد هذه الفجوة البحثية.

حيث قام الباحث بمناقشة متغيرات الدراسة حيث كانت المتغيرات كالتالي:

- المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب.
- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: المتغير المستقل: استراتيجيات التدريب:

مفهوم استراتيجيات التدريب:

يمكن تعريف استراتيجيات التدريب بأنها الأساليب أو الطرق التي تتبعها المنظمات لتنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية، وتحدد تلك الاستراتيجيات أهداف البرنامج التدريبي والموارد المستخدمة من أجل حصول العاملين في المنظمة على المهارات اللازمة لأداء مهامهم وواجباتهم في العمل، ومن ثم تطويرهم بما يحقق مع الأهداف العامة للمنظمة، وتشمل استراتيجيات التدريب مجموعة متنوعة من الطرق والأساليب والتقنيات التي تهدف إلى نقل المعرفة وتطوير المهارات بشكل فعال، حيث يتم تنويع الاستراتيجيات بناءً على احتياجات وأهداف التدريب وتوجهات المتدربين، مما يساعد على تحقيق تجربة تعلم شاملة ومفيدة، كما تعمل استراتيجيات التدريب على إضافة ميزة تنافسية للمنظمات، فهي تسعى إلى رفع أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء (خريسات، 2022).

أهداف استراتيجيات التدريب:

تسعى المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات التدريب المتنوعة لتحقيق مجموعة من الأهداف ومنها: المرونة في عملية

تدريب العاملين من خلال منحهم الأدوات اللازمة والفعالة للقيام بمهامهم بشكل فعال، والتي تختلف وفقًا لاحتياجات كل موظف، وتلبية متطلبات التعلم والتطوير الرئيسية للموظفين، مثل زيادة المعرفة والخبرة والمرونة الشخصية، كما تهدف المنظمات من خلال تفعيل استراتيجيات التدريب إلى زيادة إنتاجية العاملين لديها عبر تطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تحسن من أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير الرفاهية وتحسين الروح المعنوية لهم عن طريق إشراكهم ببرامج تدريبية متنوعة قابلة للتكيف والتي تتضمن العديد من أساليب واستراتيجيات التعلم (Khaled and Dilber, 2021).

بينما يشير بوغلاق وصاطوري (2020) إلى أن استراتيجيات التدريب تهدف إلى تطوير مهارات العاملين، تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، توحيد تركيز وتوقعات وتوجيهات العاملين على أداء مهامهم، بالإضافة إلى تأهيل الموظفين الجدد وتكليفهم مع بيئة العمل وفهم كيفية أداء مهامهم.

فوائد استراتيجيات التدريب:

تحقق استراتيجيات التدريب بأنواعها المختلفة العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة والعاملين بأن واحد، ومن أهم فوائدها: تعزيز وزيادة الإنتاجية كونها تعمل على تطوير مهاراتهم وإكسابهم مهارات وظيفية جديدة عبر تطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الواقعية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة إنتاجيتهم وإنتاجية الشركة. (Noe, 2021)

كما تساهم استراتيجيات التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال التطوير الوظيفي والشخصي على المدى الطويل للعاملين، وتقليل معدل الدوران الوظيفي عبر تزويد العاملين بفرص نمو أكبر، وتحسين خدمة العملاء، وإعداد العاملين لتبني اتجاهات جديدة من خلال تبني اتجاهات وتقنيات جديدة (العزة والسلوادي، 2022).

مبادئ استراتيجية التدريب:

لعملية التدريب مبادئ أساسية تتمثل في الاستمرارية وأن التدريب عملية مستمرة، الإمكانية حيث أن كل شيء قابل للتعليم، التنمية عملية ذاتية، التفاعل بين جميع عناصر العملية التدريبية، التكامل بين النواحي الفنية والجوانب السلوكية والعقلية، العمومية حيث يستفيد المتدرب من جميع النتائج في الأنشطة المختلفة الشخصية والإدارية والفنية والمالية، الإيجابية حيث التدريب نشاط إيجابي، الشمول بحيث تشمل عملية التدريب جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية. (Vali and Stefan, 2022)

معايير اختيار استراتيجيات التدريب:

عند وضع استراتيجيات التدريب هناك مجموعة من المعايير الواجب أخذها في الاعتبار، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي: الهدف من تدريب الموظفين فقد يكون هدف التدريب هو تعليم مهارات تقنية أو سلوكية أو معرفية، تفضيلات المتدرب فقد يفضل البعض المناقشات التفاعلية بينما يرغب البعض الآخر في التدريب باستخدام المحتوى المرئي، إمكانية الوصول وهي من معايير اختيار استراتيجيات التدريب عن بعد إذ تُعد استراتيجيات التدريب التي تعتمد على الأساليب الافتراضية هي الأنسب إذا كان موظفي الشركة يعملون من أماكن متباعدة ومدى توافر المشاركين بحيث تستوعب جداولهم الزمنية، التكاليف والموارد حيث تختلف استراتيجيات التدريب من حيث التكلفة والموارد، ولذلك تختار الشركة الاستراتيجية التي تناسب ميزانيتها ومواردها المتاحة (محمد دين وآدم، 2020).

استراتيجيات التدريب:

استراتيجيات التدريب هي طرق التدريب التي يطورها الخبراء لمعالجة الاحتياجات التعليمية والتدريبية للموارد البشرية في المنظمة بما يتوافق مع أهدافها، إذ يتم تصميمها من أجل تطوير مهارات للعاملين في كافة المجالات، وقد أثبتت الدراسات أن هذه الاستراتيجيات تساهم في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين الأداء، وأن تبني استراتيجيات تدريب متنوعة يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، وتتنوع استراتيجيات التدريب ومن أهمها ما يلي (Noe, 2021):

- التدريب المستمر (Continuous Training).

- التدريب الإلكتروني (E-learning).

- التدريب أثناء العمل (On-job training).
- التدريب خارج العمل (Off-job training).
- التدريب القائم على الكفاءات (Training based on Qualifications).
- التدريب القائم على حل المشكلات (Training based on Problem solving).
- التدريب المدمج (Integrated Training).

وقد اختار الباحث نوعين من استراتيجيات التدريب لإجراء الدراسة عليهم كونه لم تتناولهم دراسات من قبل بالإضافة إلى أهميتهم بالنسبة لتحقيق أهداف التدريب، وهما: التدريب المستمر والتدريب الإلكتروني.

أولاً: التدريب الإلكتروني:

وهو عملية تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات تعتمد على تكنولوجيا الحاسوب والربط الشبكي والوسائط المتعددة، في أقصر وقت ممكن، دون قيود مكانية أو زمنية، من خلال تفاعل المتعلم مع مصادرها، ويمكن القول بأنه يساعد في تمكين المتعلم من تحقيق أهداف التدريب في أقصر وقت ممكن، وبأقل قدر من الجهد وبأعلى مستوى من الجودة، وهو منهج تعليمي يستخدم التقنيات الرقمية لنقل المعرفة وتنمية المهارات، يشمل هذا المنهج نطاقاً واسعاً من التطبيقات، بما في ذلك منصات التعلم الإلكتروني، والندوات التفاعلية عبر الإنترنت، والفصول الدراسية الافتراضية، وتطبيقات الهواتف المحمولة (بن حمدان وبلعور، 2020).

كما يسمح للطلاب بالوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان عبر شبكة الإنترنت أو حتى عبر شبكات داخلية محلية بكل سهولة وسرعة، ويُمكن للطلاب والمتدربين الاستفادة من تجربة تعليمية متكاملة دون قيود الموقع الجغرافي.

ثانياً: التدريب المستمر:

وهو نهج تعليمي وتطويري منظم وشامل يهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الأفراد بصفة دورية ومنتظمة دون انقطاع، مما يضمن التكيف مع المتغيرات، وزيادة الإنتاجية، والنمو المهني والشخصي، حيث يركز على استمرارية التعليم والتعلم التراكمي وتطوير الأداء من خلال تحديث المعرفة، ويهدف إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة الفريق من خلال تحسين القدرات والمهارات، والتكيف والابتكار من خلال تمكين الأفراد من التكيف مع التحديات وتغييرات العمل (Mrityunjay, 2024).

ثانياً: المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تركز على التحسين المستمر بمشاركة جميع العاملين لتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين (Akram & Farooq, 2024)، وهي مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة، حيث يركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات، بدءاً من التصميم والتطوير، وصولاً إلى الإنتاج والخدمات والدعم، وفيها يعتبر الموظفون جزءاً أساسياً من هذه العملية، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات.

مبادئ الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ، من أبرزها: التركيز على العميل، التحسين المستمر، التركيز على العمليات والنتائج معاً، مشاركة العاملين، القيادة الفعالة، واتخاذ القرار المبني على البيانات، الوقاية من الأخطاء، التغذية العكسية (Djojo and Ellitan, 2021)

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تشمل الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ما يلي: البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التقني، والبعد الثقافي. (Chiom, et al., 2025)

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، تحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات العاملين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم تحقيق رضا العميل، تقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل، تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، تحسين سمعة المنظمة، تغيير في سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، وتمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر (Chaher & Lakhal, 2024).

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي: رفع مستوى الأداء العام للمنظمات من خلال القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة، تحسين ورفع نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، كما تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، رفع مستوى الكفاءة من خلال زيادة التعاون والجهود المشتركة لمستويات الإدارة المختلفة والتشجيع على العمل الجماعي، بالإضافة إلى التحسين المستمر في نوعية المخرجات مع التركيز على تطوير الثقافة العامة للجودة في جميع أنحاء المنظمة (الشربتلي، 2025).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات ومن أهمها: نقص الالتزام من الإدارة العليا، نقص التدريب حيث يجب توفير التدريب الكافي للعاملين في المنظمة لفهم وتطبيق مبادئ الجودة، مقاومة التغيير، نقص الموارد البشرية والمادية الضرورية مثل العاملين الأكفاء والوقت والمال، والتركيز على الأهداف القصيرة الأجل حيث أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب تركيزاً على الأهداف طويلة الأجل (Al Faruq, & Alauddin, 2023).

العلاقة بين استراتيجيات التدريب وإدارة الجودة الشاملة:

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة تكاملية بين التدريب والجودة الشاملة، حيث تؤدي استراتيجيات التدريب دوراً محورياً في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال: رفع وعي العاملين بمفاهيم الجودة، تنمية مهارات حل المشكلات، تعزيز العمل الجماعي، تحسين العمليات التنظيمية، دعم التحسين المستمر (Mrityunjay, 2024) ويؤكد Boualak & Satoori (2020) أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية البرامج التدريبية ومدى ارتباطها بأهداف الجودة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

الطريقة والإجراءات:

أساليب معالجة البيانات وتحليلها:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

تم تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة لتكون إلكترونية حيث تم إرسالها عبر الإنترنت، وتكون المقياس من جزء خاص في البيانات الديموغرافية للمستجيب وهي بيانات عن المبحوثين تتعلق ب (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل)، ومقاييس حول أبعاد الدراسة؛ استراتيجيات التدريب (التدريب المستمر والتدريب الإلكتروني) وإدارة الجودة الشاملة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصال الأردنية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة،

حيث تم توزيع (450) استبانة على أفراد عينة الدراسة من مختلف فئات الموظفين وبشكل عشوائي، وذلك عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي (الواتساب، الإيميل)، وتم استرداد (400) استبانة، بنسبة بلغت (88%)، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة مما يسهل إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

تم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS, Version 25)، ومقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة أهميتها النسبية.

لاختبار ثبات أداة الدراسة Reliability، استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وكما هو مبين أدناه:

جدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
التدريب المستمر	0.87
التدريب الإلكتروني	0.89
إدارة الجودة الشاملة	0.92
الدرجة الكلية	0.90

يشير الجدول رقم (1) إلى درجة ثبات في استجابات الباحثين، لأن نسبة ألفا المعيارية أكبر من (60%) وهي النسبة المقبولة في بحوث العلوم الإنسانية، مما يمكن الباحث من الاعتماد على الاستجابات في عملية تحليل الدراسة الحالية، حيث تم استخراج قيمة ألفا $\alpha = 90\%$ وهي نسبة مرتفعة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%).

خصائص عينة الدراسة:

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النوع الاجتماعي	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	320	80%
	أنثى	80	20%
العمر	أقل من 30 سنة	205	51%
	30-أقل من 40 سنة	180	45%
	40 - أقل من 50 سنة	10	2.5%
	50 سنة فأكثر	5	1.25%
المستوى التعليمي	دبلوم/ثانوية عامة	65	16%
	بكالوريوس	315	79%
المستوى الوظيفي	دراسات عليا	20	5%
	مدير دائرة	10	2.5%
	رئيس قسم/رئيس فرع	20	5%
	موظف	370	92.5%
-	المجموع	400	100%

نلاحظ من الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي: نلاحظ (80%) من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما (20%) من العينة هم من الإناث، مما يعكس توزيعاً طبيعياً في طبيعة العمالة في منظمات الأعمال في الأردن.
- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: نلاحظ أن الغالبية العظمى من فئة أعمار عينة الدراسة كانت من (أقل من 30 سنة) وبلغت النسبة (51%)، كما تقاربت معها فئة من (30-أقل من 40 سنة) بنسبة بلغت (45%)، تلتها فئة أكثر من (40-50 سنة) بنسبة بلغت (2.5%) وأقلها كانت نسبة الأعمار (50 سنة فأكثر) بنسبة ضئيلة بلغت (1.25%)، وهذا يعكس واقع التنوع العمري لدى أفراد العينة وأن العينة المبحوثة تمثل جميع فئات الأعمار، حيث كانت نسبة التمثيل الأعلى لفئة الشباب كون طبيعة عمل شركات الاتصالات تتطلب هذه الفئة من العاملين وهم فئة الشباب.
- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس،

حيث بلغت (79%)، تليها نسبة الدبلوم/ثانوية عامة وبلغت (16%) ثم فئة الحاصلين على الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) وبلغت النسبة (5%)، وهذا يدل على أن المجتمع الأردني متعلم ومن حملة الشهادات الجامعية، وهذا يتناسب مع طبيعة عمل شركات الاتصالات التي تتطلب أن يكون العاملين لديها من فئة المتعلمين.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي: نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من فئة موظف وبلغت (92.5%)، بينما بلغت نسبة فئة رئيس قسم/رئيس فرع (5%)، وفئة مدير دائرة بنسبة بلغت (2.5%) وهذا هو التوزيع الطبيعي للهرم الوظيفي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

للتعرف على اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات نموذج الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية عند كل فقرة وفقاً للمقياس التالي: (2,49 فأقل) ضعيف، (2,5-3,49) متوسط، (3,5 فما فوق) مرتفع.

أولاً: فقرات قياس أبعاد استراتيجيات التدريب (التدريب الإلكتروني والتدريب المستمر) وإدارة الجودة الشاملة:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأبعاد استراتيجيات التدريب

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1.	التدريب الإلكتروني	3.7	0.641	2	مرتفع
2.	التدريب المستمر	3.52	0.572	1	مرتفع
	الدرجة الكلية (استراتيجيات التدريب)	3.61	0.537	-	مرتفع

يبين الجدول (3) أن اتجاهات العاملين في شركات الاتصالات نحو استراتيجيات التدريب بأبعاده (التدريب الإلكتروني والتدريب المستمر) جاء إيجابياً وبدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.537)، حيث جاء بُعد التدريب المستمر في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري (0.572)، وجاء بُعد التدريب الإلكتروني في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.641)، نلاحظ من النتائج السابقة بأن اتجاهات العاملين في شركات الاتصالات تجاه استراتيجيات التدريب كانت بدرجة كبيرة، وأنهم يرون بأن تنوع استراتيجيات التدريب ضروري ومهم لنجاح عملية التدريب.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول: التدريب الإلكتروني:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببُعد التدريب الإلكتروني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1.	يتم تطبيق التدريب الإلكتروني في الشركة التي أعمل بها بشكل منتظم.	3.35	0.563	7	مرتفع
2.	يعزز التدريب الإلكتروني كفاءتي في العمل، مما مكنتني من تحسين أدائي لأعمالي بكل كفاءة وفاعلية	3.45	0.678	5	متوسط
3.	يساهم التدريب الإلكتروني في تعزيز قدرتي على استخدام التقنيات الحديثة في أدائي لأعمالي بالشركة.	4.20	0.490	2	مرتفع
4.	يساهم التدريب الإلكتروني في تطبيق أدوات وأساليب مبتكرة تواكب التطورات التكنولوجية.	3.40	0.563	6	متوسط
5.	يساعد التدريب الإلكتروني في تطوير مهاراتي في العمل.	4.45	0.582	1	مرتفع
6.	يوفر لي التدريب الإلكتروني فرصاً متنوعة ومتواصلة للتدريب.	3.60	4.88	3	مرتفع
7.	يساهم التدريب الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن من خلال تمكيني من استخدام تقنيات وأساليب جديدة في العمل.	3.50	0.475	4	مرتفع
	التدريب الإلكتروني	73.	0.641	-	مرتفع

يبين الجدول (4) أن اتجاهات العينة المتعلقة ببعيد التدريب الإلكتروني جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (03.70) وانحراف معياري (0.641)، حيث جاءت الفقرة (5) "يساعد التدريب الإلكتروني في تطوير مهاراتي في العمل" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.582)، وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الثانية "يساهم التدريب الإلكتروني في تعزيز قدرتي على استخدام التقنيات الحديثة في أدائي لأعمالي بالشركة" بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري قدره (0.490)، بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.563) "يتم تطبيق التدريب الإلكتروني في الشركة التي أعمل بها بشكل منتظم".

تدل هذه النتائج على أن التدريب الإلكتروني يساهم وبدرجة مرتفعة في تطوير مهارات العاملين في العمل في شركة الاتصالات الأردنية كما يساهم التدريب الإلكتروني في تعزيز قدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة في أدائهم لأعمالهم بالشركة التي يعملون بها، بينما لا يتم تطبيق التدريب الإلكتروني في شركات الاتصالات الأردنية بشكل منتظم حسب وجهة نظر العينة.

البعد الثاني: التدريب المستمر:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعيد التدريب المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8.	توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة منتظمة ومستمرة لتطوير مهارات الموظفين.	3.55	0.635	3	مرتفع
9.	هناك خطط واضحة للمستقبل في تنفيذ التدريب وبشكل مستمر.	3.33	0.943	5	متوسط
10.	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في برامج التدريب المستمر.	3.35	0.525	4	متوسط
11.	تعمل الشركة على تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر لتواكب التغيرات في بيئة العمل.	4.20	0.463	1	مرتفع
12.	توفر الشركة أليات لتقييم التدريب المستمر ومدى تأثيره على استراتيجيات العمل.	3.10	0.461	6	متوسط
13.	يتم بناء البرامج التدريبية في الشركة بناء على حاجات الزبائن وتطورها باستمرار.	4.12	0.342	2	مرتفع
14.	يتم إشراك العاملين في الشركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها لتنفيذ البرامج التدريبية بناء عليها.	3.04	0.287	7	متوسط
	التدريب المستمر	3.52	0.426		مرتفع

يبين الجدول (5) أن اتجاهات العينة المتعلقة ببعيد التدريب المستمر جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.426)، حيث جاءت الفقرة (13) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.463)، "تعمل الشركة على تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر لتواكب التغيرات في بيئة العمل"، وجاءت الفقرة (13) في المرتبة الثانية "يتم بناء البرامج التدريبية في الشركة بناء على حاجات الزبائن وتطورها باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري قدره (0.342)، بينما جاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.287) "يتم إشراك العاملين في الشركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها لتنفيذ البرامج التدريبية بناء عليها".

تدل هذه النتائج على تركيز شركات الاتصالات في الأردن على تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر لتواكب التغيرات في بيئة العمل، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بتلبية حاجات الزبائن بالدرجة الأولى حيث تعطيهم الاهتمام والأولوية والأفضلية في خدماتها، كما بينت النتائج عدم إشراك العاملين بالشكل الكافي في الشركات في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم للتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية بناء عليها وذلك حسب وجهة نظر العينة.

فقرات قياس متغير إدارة الجودة الشاملة:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15.	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة، لتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في الشركة.	4.20	0.436	4	مرتفع
16.	تدعم الإدارة العليا العاملين في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة.	4.12	0.327	5	مرتفع
17.	تقدم الإدارة العليا دعماً كافياً لتطوير مهارات الموظفين في مجال الجودة الشاملة.	3.10	0.554	10	متوسط
18.	تستخدم الشركة مؤشرات الأداء الرئيسية؛ لتقييم الخدمات والعمليات بشكل دوري.	3.92	0.601	6	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19.	تقوم الشركة بتحليل العمليات الحالية وتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين.	3.55	0.536	7	مرتفع
20.	تشجع الشركة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات والخدمات.	3.35	0.149	8	متوسط
21.	تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات لتحسين الجودة.	3.22	0.523	9	متوسط
22.	تسعى الشركة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح خدمات جديدة.	4.75	0.551	1	مرتفع
23.	تحرص الشركة على أن تكون سباقاً في تلبية احتياجات الزبائن.	4.66	0.253	2	مرتفع
24	تحرص الشركة على استطلاع آراء الزبائن بشكل دوري والاستفادة منها لتحسين جودة الخدمات.	4.46	0.427	3	مرتفع
	إدارة الجودة الشاملة	3.93	0.206	-	مرتفع

يبين الجدول (6) أن اتجاهات العينة نحو إدارة الجودة الشاملة جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.206)، حيث جاءت الفقرة (22) "تسعى الشركة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح خدمات جديدة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.75)، وانحراف معياري (0.551)، تلتها الفقرة (23) "تحرص الشركة على أن تكون سباقاً في تلبية احتياجات الزبائن." في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.66) وانحراف معياري (0.253)، وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (17) وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (0.554) تقدم الإدارة العليا دعماً كافياً لتطوير مهارات الموظفين في مجال الجودة الشاملة."

وتدل هذه النتائج على أن شركات الاتصالات في الأردن تهتم بالزبائن بدرجة كبيرة، وتسعى باستمرار لتحقيق توقعاتهم من خلال طرح خدمات جديدة كون عالم الاتصالات متطور وبسرعة كبيرة جداً، كما يرى أفراد العينة أن الشركات تحرص على تلبية احتياجات الزبائن بشكل سريع ويعزى ذلك إلى سوق المنافسة الكبير في عالم الاتصالات، وترى العينة أن الإدارة العليا لا تقدم دعماً كافياً لتطوير مهارات الموظفين في مجال الجودة الشاملة واهتمامها الرئيسي هو الزبائن.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية:

للإجابة على الفرضية الرئيسية، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج الانحدار الخطي البسيط لدور استراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية

Coefficient جدول المعاملات					ANOVA تحليل التباين			Model summary ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	8.132	.057	0.411	إدارة الجودة الشاملة	.000	1	89.41	0.284	0.471	استراتيجيات التدريب

تشير النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.471$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل (استراتيجيات التدريب)، والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وقد تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.284$) مما يشير إلى أن (استراتيجيات التدريب) قد فسّر ما نسبته 28.4% من التباين الحاصل في (إدارة الجودة الشاملة)، كما بلغت قيمة ($F=89.41$) عند مستوى ثقة تساوي ($\text{sig}=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات السابق أن قيم (B) عند بُعد (استراتيجيات التدريب) قد بلغت (0.411) وأن قيمة (t) بلغت (8.132) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير ذلك إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (استراتيجيات التدريب) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (0.411).

الفرضية الفرعية الأولى (H1:1): الفرضية الفرعية الأولى: $H1:1$ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) α للتدريب الإلكتروني في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال الأردنية:

للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (8): نتائج الانحدار الخطي البسيط لدور التدريب الإلكتروني في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية

Coefficient جدول المعاملات					ANOVA تحليل التباين			Model summary ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	12.354	.401	.412	التدريب الإلكتروني	.000	1	139.72	.249	.461	إدارة الجودة الشاملة

تشير النتائج إلى وجود دور لبعث التدريب الإلكتروني في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.461$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التدريب الإلكتروني) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وقد تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.249$) مما يشير إلى أن (التدريب الإلكتروني) فسر ما نسبته (24.9%) من التباين الحاصل في (إدارة الجودة الشاملة)، كما بلغت قيمة ($F=139.72$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات السابق ان قيم (B) عند بُعد (التدريب الإلكتروني) قد بلغت (.412). وأن قيمة (t) كانت (12.354) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (التدريب الإلكتروني) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (.412).

الفرضية الفرعية الثانية (H1:2): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب المستمر في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.

للإجابة على الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (9): نتائج الانحدار الخطي البسيط لدور التدريب المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t الدلالة الإحصائية	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	2R معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	17.429	.028	0.56	التدريب المستمر	.000	1	344.179	.508	.524	إدارة الجودة الشاملة

تشير النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.524$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التدريب المستمر) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وقد تبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.508$) مما يشير إلى أن (التدريب المستمر) فسر ما نسبته (50.8%) من التباين الحاصل في (إدارة الجودة الشاملة)، كما بلغت قيمة ($F=344.179$) عند مستوى ثقة تساوي ($sig=0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بُعد (التدريب المستمر) قد بلغت (.560). وأن قيمة (t) كانت (17.429) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (التدريب المستمر) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (.560).

جدول رقم (10): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة

الرقم	المستوى	النتيجة	
1	استراتيجيات التدريب	0.39 (**)	0.49 (**)
2	التدريب الإلكتروني	0.49 (**)	1
3	التدريب المستمر	0.39 (**)	0.35 (**)
4	إدارة الجودة الشاملة	1	0.49 (**)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

يتضح من جدول رقم (10) أن درجة الارتباط لجميع متغيرات الدراسة جاءت قوية نسبياً في الأغلب، وبدلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ ، ولها جميعاً.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

• أولاً: أظهرت النتائج من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو جميع متغيرات وأبعاد استراتيجيات التدريب حيث بلغ المتوسط العام (3.61)، وانحراف معياري (0.537)، ويلاحظ ذلك من خلال عرض النتائج الواردة في الجدول (3)، كما بينت النتائج حسب تصورات الباحثين نحو توافر أبعاد استراتيجيات التدريب كانت كما يلي:

- المرتبة الأولى: التدريب الإلكتروني بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، وانحراف معياري (0.641).
- المرتبة الثانية: التدريب المستمر بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري (0.572).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العزة والسلوادي (2022) حول أهمية استراتيجيات التدريب في شركات الاتصالات الأردنية.

• ثانياً: أظهرت النتائج من وجهة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية وبدرجة مرتفعة نحو جميع متغيرات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.206)، ويلاحظ ذلك من خلال عرض النتائج الواردة في الجدول (6).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوعلاق وصاطوري (2020)، في أهمية تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.

• ثالثاً: بينت النتائج وجود دور لاستراتيجيات التدريب في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية؛ بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة في العلاقة بينهم حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0.471)$ ، حيث بينت النتائج أيضاً:

- وجود دور للتدريب الإلكتروني في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهم؛ حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0.461)$.

- أظهرت النتائج وجود دور للتدريب المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهم؛ حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0.524)$.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها ومنها: دراسة محمد دين وأدم (2020)، دراسة خريسات (2022)، دراسة العزة والسلوادي (2022)، دراسة (Mihaila, Mrityunjay, Kumar (2024)، دراسة Mihaela and Vali (2022)، دراسة بوعلاق وصاطوري (2020).

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. العمل على تطوير وترسيخ استراتيجيات التدريب في برامج التدريب في شركات الاتصالات الأردنية، بالإضافة إلى

- إشراك العاملين في عملية التدريب والمساهمة الفاعلة في البرامج التدريبية.
2. تفعيل التدريب الإلكتروني من خلال برامج تدريبية فعالة متنوعة تساهم في تنفيذ عملية التدريب بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى تطوير آليات استخدام التدريب الإلكتروني والتشجيع عليه من قبل الإدارة العليا في عملية التدريب.
 3. التركيز على استمرارية التدريب لدورها في رفع مستوى أداء العاملين والاطلاع على أحدث التقنيات والخدمات في عالم الاتصالات، وذلك من خلال برامج تدريبية يكون الهدف منها التحديث المستمر للخدمات والمعلومات في مجال الاتصالات والتكنولوجيا.
 4. العمل على ترسيخ ثقافة نشر الجودة في شركات الاتصالات الأردنية لفائدتها الكبيرة على الشركات نفسها وعلى متلقي الخدمة.
 5. تبني مبادئ إدارة الجودة في جميع منظمات الأعمال الأردنية لأهميتها في جميع قطاعات الأعمال.

المراجع

- بوعلاق، سعدية، وصاطوري، الجودي (2020). دور التدريب في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 13 (3) 879-891.
- بن حمدان، خديجة وبلعور، سليمان (2020). التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 4 (1): 137-155.
- الجعيري، سحر (2021). واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- خريسات، محمد كمال (2022). أثر استراتيجية التدريب على جودة بيئة العمل في القطاع الحكومي الأردني، سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 3 (1)، 1-10.
- السيد، رضوى محمود، عيسى، محمد، وإسماعيل، عمار (2020). مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين اضطرابات الإنتاج: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س 40، ع 2، 625 – 652.
- الشربتلي، محمود (2025). أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استدامة منظمات الأعمال في ضوء تقنيات التحول الرقمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 26، العدد 1، ص 508-529.
- الشهري، محمد، والشهراني، سعيد (2020). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي-المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (10) 122-143.
- العزة، ولاء صبحي والسلوادي، عبد الرحمن (2022). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 7، العدد (2)، 79-100.
- العيسى، غزيل سعد؛ العمران، أفنان محمد (2020). التدريب الإلكتروني عن بعد مبرراته ومتطلباته، المجلة العربية، مج 41، العدد 2، ص 355-374.
- محمد دين، مي وآدم، عبد المطلب (2020). أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مجلد 21، العدد (2)، 1-12.
- Al-Javari, S. (2021). The reality of using the principles of total quality management and the obstacles to their application in public schools in the city of Hebron, published MA thesis, Hebron University, Palestine.

- Akram, M., & Farooq, A. (2024). The role of total quality management in improving organizational performance: Evidence from Pakistan's manufacturing sector. *Journal of Business and Management Research*, 6(2), 45–60.
- Al Faruq, M., Sioutou, T., & Alauddin, M. (2023). The significance of total quality management implementation challenges: A case study in healthcare. *African Journal of Public Administration and Development*, 3(1), 45- 63.
- Alghamdi, S. H. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) in organizations and business. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(2), 322332.
- Boualak, S., & Satoori, A. (2020). The role of training in activating the application of total quality in higher education, *Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences*, 13 (3): 879-891.
- Chaher, D., & Lakhal, L. (2024). The impact of TQM on financial and non-financial performance: The mediating role of corporate social responsibility. *The TQM Journal*, 37(6), 1687–1715.
- Chioma Francisca, Odieli Joyce, Ezeanolue Ekwutosi (2025). Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance: An Exploration of Issues, Management, IARD *International Journal of Economics and Business Management*, Vol 11. No. 11, 293-306.
- Djojo, Dihardjo and Ellitan, Lena (2021). Total quality management: a strategy to improve organizational capabilities, *International Journal of Research (IJR)*, Vol. 8 Issue 12, 256-268.
- Khaled M.S and Dilber Çağlar (2021). The effects of total quality management practices on employee performance and the effect of training as a moderating variable, *Uncertain Supply Chain Management* 9 (2021) 521–528.
- Mrityunjay, Kumar (2024). Impact of Continuous Training on Total Quality Management (TQM) Effectiveness, *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol (5), Issue (7), July (2024), Page – 3436-3439.
- Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Vali, Ilie and Ștefan, Mihaela (2022). Modern training strategies used in e-learning, *Annals of the university of Craiova, Psychology -Pedagogy*, 2022, no 44, Issue 2, 227-243.