جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج

- دراسة حالة مؤسسة صيدال-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

أعضاء لجنة المناقشة

إعداد الطالبة: **ولد شرشالي سمية**	أ.د.مكيد علي.....(جامعة المدية)	رئيسا	**تحت إشراف الأستاذ:** **د.بوفاسة سليمان**
	د.بوفاسة سليمان.....(جامعة المدية)	مشرفا ومقررا	
	د.يرقي حسين.....(جامعة المدية)	عضوا ممتحننا	
	د.غزازي عمر.....(جامعة المدية)	عضوا ممتحننا	

السنة الجامعية: 2011/2010

كلمة شكر

الشكر لله الذي خلق الكون فنظمه وخلق الإنسان فكرمه، فالق الحب والنوى

منزل التوراة والإنجيل والفرقان

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف د/بوفاسة سليمان الذي أفادني بتوجيهاته القيمة

ونصائحه لانجاز هذا العمل

أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

وأتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة جامعة المدية وخاصة

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كما لا يفوتني أن نشكر عمال

مؤسسة صيدال وأخص بالذكر تكدنتي محمد.

إهداء

إلى من ملكت حواسي وإحساسي واحتوت عقلي وأفكاري، وهامت بها نفسي وأنفاسي،

إلى الحب الصادق ، والمربية الفاضلة، والشمس الوضاءة

التي أنارت لي دروب النجاح في الحياة

إليك أيتها الوالدة الحبيبة

إلى النجم الساري في سما أفقي، إلى الغالي الذي سكن في أعماقي، إلى منبع الخير الدافق والحنان الوافر، إلى المربي الفاضل الذي نسج لي

طريق النجاح في حياتي أيها الوالد الحبيب

اسأل الله أن يبارك في حياتهما وان يعينني

على بركهما

إلى من شاركني أفراحي وأقراحي

كل العائلة من الألف إلى الياء

إلى كل الزملاء طوال المشوار الجامعي

خاصة مرحلة مابعد التدرج

إلى من أراد الله لهم صحبتي والمكان في قلبي

إليهم جميعا ها أنا أهدي

مستخلص:

إن التقنيات الحديثة في المجال الاقتصادي التي انتهجتها دول الشمال المتطورة أفضت على العالم صبغة جديدة، وفي ظل هذه المستجدات وجدت جل المؤسسات نفسها مرغمة على مواكبة هذا الركب، واستغلال هذا التطور لمواصلة النشاط والمنافسة، وإلا كان مصيرها الفشل و الخروج من السوق. كما هو الشأن في قطاع الصناعة الصيدلانية والذي يشهد تطورا ملحوظاً في الوقت الحاضر من عدة جوانب سواء في وسائل الإنتاج، أو جودة المنتج في حد ذاته أو طريقة تسويقه ...

و الدولة الجزائرية كغيرها من الدول دفعت بمؤسساتها إلى إتباع و مواكبة ما طرأ على دول العالم من تطور في كل الميادين. وكما هو معلوم في مجتمعنا اليوم أن مؤسسة "صيدال" تعد إحدى كبريات المؤسسات في المجال الصيدلاني بفروعها الثلاث، ولأن قمنا بالدراسة في فرع أنتيبيوتيكال فنستخلص أنه يجب على الفرع توفير المنتجات الصيدلانية بالكمية اللازمة والجودة العالية لمواجهة المنافسة، والمساهمة في الاقتصاد الوطني، ولايتحقق ذلك إلا من خلال إتباع عدة سياسات والتي من بينها الاهتمام بالعنصر البشري والذي يكون عن طريق عملية التدريب، إذ لابد على المؤسسة "فرع انتيبيوتيكال" من تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وهذا من أجل تحسين جودة منتجاتها وهذا لان التدريب يساهم في تحسين الأداء وينعكس ذلك عل تحسين جودة المنتج.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

مستخلص

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة عامة .....أ-هـ

الفصل الأول: التدريب الوظيفي

تمهيد.....**02**

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....**03**

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... **03**

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية..... 06

المطلب الثالث:الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية..... 10

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه أدارة الموارد البشرية.....**15**

المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب الوظيفي..... **16**

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب الوظيفي.....**16**

المطلب الثاني:. مبادئ ودوافع التدريب الوظيفي.....**21**

المطلب الثالث: أنواع وأهداف التدريب الوظيفي.....**25**

المطلب الرابع: التوجهات الإستراتجية للتدريب.....**28**

المبحث الثالث: خطوات التدريب الوظيفي.....**31**

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.....**31**

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية.....**35**

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية.....**39**

المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية.....**42**

خلاصة الفصل الأول.....**45**

الفصل الثاني:جودة المنتج وعلاقتها بالتدريب الوظيفي

تمهيد..... **47**
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة..... **48**
المطلب الأول: تعريف وأهمية الجودة..... **48**
المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة..... **51**
المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للجودة..... **58**
المطلب الرابع: الرقابة على الجودة..... **62**
المبحث الثاني: جودة المنتج..... 65
المطلب الأول: أساسيات حول المنتج..... **66**
المطلب الثاني: إستراتجية المنتج..... 69
المطلب الثالث: مفهوم جودة المنتج..... 73
المطلب الرابع: التحسين المستمر للجودة..... **78**
المبحث الثالث: أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج..... 81
المطلب الأول: المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب و الجودة..... **81**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب من أجل تحسين الجودة..... **84**
المطلب الثالث: الأسس التي يبنى عليها التدريب ومستويات التدريب لتحسين الجودة.. 85
المطلب الرابع: مراحل عملية التدريب في الجودة..... 87
خلاصة الفصل الثاني..... **91**

الفصل التطبيقي

تمهيد..... **93**
المبحث الأول: نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال..... **94**
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال..... **94**
المطلب الثاني: تقديم فرع أنتيبيوتيكال..... **98**
المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لفرع أنتيبيوتيكال..... ***103***
المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع..... ***103***
المطلب الثاني: واقع التدريب على مستوى الفرع..... 105

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....**110**
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....110
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.....***116***
خلاصة الفصل التطبيقي.....**141**
الخاتمة العامة.....**143**
قائمة المراجع.....**150**
الملاحق.....**158**

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	دور عملية الاستقطاب في المؤسسة	12
2-1	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية	13
3-1	التدريب كنظام متكامل	23
4-1	التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشرفين فيه	26
1-2	المستويات الأربعة لتطور الجودة الشاملة	53
2-2	عملية الفحص/نظام الجودة المبني على أساس الفحص	54
3-2	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتجية	58
4-2	العلاقة بين إستراتجية الجودة وإستراتجية المؤسسة	61
5-2	دورة حياة المنتوج	70
6-2	PDCA cycle	80
7-2	دورة تدريب الجودة	88
1-3	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	96
2-3	الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	100
3-3	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال	104
4-3	توزيع عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية	107
5-3	توزيع كمية الإنتاج خلال خمس سنوات	109
6-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	118
7-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	119
8-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة	120
9-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	121

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	09
2-1	المقارنة بين التدريب والتطوير	18
1-2	مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير الجودة	56
2-2	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	57
1-3	تقسيم الموارد البشرية للفرع	106
2-3	عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية	107
3-3	تطور كمية الإنتاج للفرع (2009/2005)	109
4-3	معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع التدريب في الفرع	113
5-3	معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في الفرع	114
6-3	معاملات ارتباط العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة المنتج في الفرع	115
7-3	معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	115
8-3	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	117
9-3	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف كيفية استقطاب واختيار الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال	122
10-3	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع تدريب الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال	124
11-3	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال	128
12-3	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة المنتج	132
13-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى	137
14-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية	138
15-3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة	140

تمهيد:

نظرا للتغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أثبت الباحثون الاقتصاديون على أن النمو الاقتصادي في العصر الحالي لا يعتمد على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر الاعتماد على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة، ومنتجات أكثر تعقيدا، وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء الزبون.

لذلك تسعى المؤسسة اليوم إلى الاستحواذ على الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية والخبرات الكافية والمحافظة عليها وتعظيمها، لبناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والوصول إلى الجودة التي تعتبر من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، وضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

ويدخل ذلك ضمن الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، التي تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية باعتبارها مستودعا للجهود الكامنة والتي يمكن تطويرها واستثمارها لاستعمالها كسلاح تستطيع المؤسسة من خلاله المحافظة على مكانتها في السوق، وهذا ما جعل المؤسسة اليوم تولي أهمية وعناية كبيرة للتدريب الوظيفي، وتركز على وضع برنامج تدريبي كفء للطاقة البشرية لمواكبة كل ماهو جديد وحديث في مجال عملها لتدعيم كفاءتها.

إذ يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات.

وتدل جل المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ومستوى جودة منتجاته، فانخفاض أداء الفرد ينتج عنه انخفاض في مستوى جودة منتجاته، مما يتطلب التدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض والتدخل لرفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب وبالتالي رفع مستوى جودة منتجاته إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم الحالية والمستقبلية وتحسين وتطوير مهاراتهم، وبالتالي رفع مستوى الأداء، الذي يترتب عليه تحسين في مستوى جودة المنتجات.

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، يكون له عائد في تحسين جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الريادة في السوق.

أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع قدرة الفرد على العمل بكفاءة عالية.

وتعد جودة المنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحسينها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، والتي تساهم في منح المؤسسة الدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

وانطلاقا من كل الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون فقد وصلوا إلى إثبات قدرة الفرد وإمكانيته في تحسين جودة المنتجات في المؤسسات إنما يرتبط بالتدريب الدقيق والمنظم والهادف.

على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية:

ماهو أثر التدريب الوظيفي على مستوى جودة منتجات المؤسسة؟

ومن خلال هذه الإشكالية العامة يمكن طرح بعض الأسئلة:

*ما المقصود بالتدريب الوظيفي؟

*ما هي خطوات التدريب الوظيفي؟

*ما هي جودة المنتج؟

*ماهي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تطبيق عملية التدريب الوظيفي على مستوى هذه الإدارة؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1-يعتبر التدريب الوظيفي وظيفة إدارية من وظائف المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير واكتساب مهارات وقدرات ومعارف للأفراد العاملين بها.

2-تكمن خطوات التدريب الوظيفي في تحديد خطة تدريبية، ثم ترجمتها الى موضوعات تدريبية ثم تنفيذها وتقييمها.

3- جودة المنتج هي قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

4-إن الاهتمام بالتدريب الوظيفي الجيد للأفراد العاملين يسمح بتحسين أدائهم وينعكس ذلك على تحسين جودة منتجاتهم.

5-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال نحو محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية البحث:

*إن أهمية هذا البحث تكمن في التعرف على مفهومي التدريب الوظيفي وجودة المنتج وعرضهما بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب.

*للمساهمة في توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل مواردها البشرية عن طريق التدريب الوظيفي، من أجل تحسين جودة المنتج.

أهداف البحث:

* محاولة التأكيد على الدور الفعال الذي يلعبه التدريب الوظيفي والذي يعتبر كأحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة المنتج، و ذلك من خلال المهارات و المعارف التي يكتسبها الفرد من عملية التدريب.

*إظهار مدى تطبيق وممارسة التدريب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

*توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد التعميق في هذا الموضوع.

*معرفة واقع التدريب و مستوى جودة المنتج في فرع أنتيبيوتيكال بالمدية و أثر التدريب في تحسين جودة المنتج.

أسباب اختيار موضوع البحث:

*نوع التخصص العلمي الذي درست فيه فهذا الموضوع ذو صلة بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراستي في مرحلة ما بعد التدرج.

* ميلي الطبيعي ورغبتي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التدريب) وأثره في تحسين مستوى جودة المنتج.

* اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتجية، لكونه يوفر للمؤسسة فرصا للبقاء و النجاح و التقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و على التفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق.

* إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع 'قابل للبحث و الدراسة وإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتني في عملية البحث أذكر مايلي:

* بالرغم من وفرة المراجع في محاور التدريب وجودة المنتج إلا أنّنا وجدنا صعوبة في إيجاد المراجع التي تتناول العلاقة بين التدريب وجودة المنتج، وهو موضوع دراستنا.
* صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات حول مؤسسة دراسة حالة.

الدراسات السابقة:

أولا: أطروحات الدكتوراه

-- يرقي حسين، إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، الهدف من هذه الدراسة التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

-- بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء العالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، الهدف من هذه الدراسة إبراز أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين ومدى مساهمتها في ذلك.

ثانيا: رسائل ماجستير

– كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية ركب السيارات الصناعية (CVI) بالرويبة،رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية،فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2003/2002، تهدف هذه الدراسة إلى تنمية قدرات الأفراد ومنه المحاولة إلى رفع من إنتاجيتهم على مستوى المؤسسات .

–فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى الجودة العالية لأنها تعتبر من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسة في مواجهة منافسيها.

– مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة: الجزائر، 2005-2006.الهدف من هذه الدراسة تقديم صورة عن واقع استخدام تكنولوجية المعلومات في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين بها.

منهج و أدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعاده، واختبار فرضياته، تم الاعتماد في الفصل الأول و الفصل الثاني (الجزء النظري) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها و تحليلها، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم عناصره و تحليل أبعاده، أما في الفصل الثالث (الجزء التطبيقي) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يتعلق بأدوات الدراسة و مصادر البيانات فتتمثل فيما يلي:

الدراسة النظرية: (المسح المكتبي): و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، و كذا الملتقيات و المقالات و الدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع الدراسة و ذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية.

الدراسة الميدانية: الخاصة بفرع المضادات الحيوية، و استخدمنا فيها:

الاستبيان: استكمالا لاختبار الفرضيات، قمنا بتقديم استبيان و هذا بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع و الملحق رقم (03) يبين نموذج الاستبيان، و قد تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

هيكل الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جزء نظري و آخر تطبيقي. و قمنا بتقسيم الجزء النظري إلى فصلين نبرز فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة.

فيما يخص **الفصل الأول**، بعنوان:" التدريب الوظيفي"، و يحتوي على ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومراحل تطورها،و إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، و كذا إلى التحديات التي تواجهها، أما المبحث الثّاني فتعرضنا فيه إلى مفهوم وأهمية التدريب الوظيفي و مبادئه ودوافعه، والى أهم أنواعه وأهدافه، والى التوجهات الإستراتجية للتدريب . في المبحث الثالث تطرقنا إلى خطوات التدريب الوظيفي والتي تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.

أما **الفصل الثاني** بعنوان " جودة المنتج وعلاقتها بالتدريب الوظيفي" ، فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تعريف وأهمية الجودة، و كذا إلى مراحل تطورها، إضافة إلى الإدارة الإستراتجية للجودة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات حول المنتج، إستراتجية المنتج، وكذا إلى مفهوم وضبط جودة المنتج والى التحسين المستمر إلى الجودة. و في المبحث الثالث تم التركيز على أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج حيث تطرقنا فيه إلى المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب والجودة، إضافة إلى أهمية وأهداف التدريب من أجل تحسين الجودة، وكذلك تناولنا الأسس التي يبنى عليها التدريب ومستويات التدريب لتحسين الجودة، وأخيرا مراحل عملية التدريب في الجودة.

أما في **الفصل الثالث** و الأخير جاء بعنوان دراسة حالة علاقة التدريب الوظيفي بجودة المنتج بمؤسسة صيدال "فرع أنتيبيوتيكال" بولاية المدية، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجزء النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية، و التي تنتمي إلى قطاع الصناعة الصيدلانية و هي فرع المضادات الحيوية "أنتيبيوتيكال" بالمدية، و اشتمل الفصل على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال، أما المبحث الثّاني فخصصناه **للدراسة التحليلية لفرع أنتيبيوتيكال** ، و المبحث الثالث و الأخير تطرقنا إلى بيان و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

و في نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات، وأهم الاقتراحات.

تمهيد

شهد العالم عدة تغيرات أثرت على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم، أدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، حيث أدركت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات كرفع من مستوى الإنتاجية...

لذلك لابد من رعاية العاملين عن طريق تنميته مهارتهم وقدراتهم لتمكينهم من العمل بشكل أفضل.

ويتم ذلك بواسطة التدريب إذ يعتبر في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا، والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإنتاجية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

*ماهية إدارة الموارد البشرية.

*أساسيات حول التدريب الوظيفي.

*خطوات التدريب الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل التطور والنمو، تبقى محدودة وغير مجدية إذا لم تتوفر على إدارة فعالة، لها القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بالمستوى المطلوب، يعتمد ذلك على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل. هذه الادارة الفعالة أصطلح على تسميتها حديثا بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المؤسسات لكثرة المترادفات فمنهم من يسميها إدارة الأفراد، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة شؤون الموظفين.

ولكن مهما تعددت هذه التسميات، فإن نشاط إدارة الموارد البشرية في جميع الحالات، يتعلق بالعنصر البشري، وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى[1].

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف، والتي نوردها على النحو التالي:

***التعريف الأول:** "يعتبر الفرد موردا بالنسبة للمؤسسة مثل المباني، المخزون أو النقدية في الصندوق، وهم بهذا المفهوم، يمثلون استثمارا، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار، فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم"[2].

يقصد بهذا التعريف: أن المورد البشري هو عبارة عن استثمار، أي رأس مال بشري، فهذا الأخير يقوم على تنمية فرضية ، مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في الرأسمال، وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية[3].

***التعريف الثاني:** بالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أنها "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، تطويرهم، وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم"[4].

يفهم من ذلك، أن إدارة الموارد البشرية، تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

---

[1] علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الإدارية، دار صنعاء للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص19.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، 2003، ص 31.

[3] الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 205.

[4] عادل حرحوش صالح، مؤيد السعيد السالم، الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 5.

***التعريف الثالث:** تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة، حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة، وتشرف على عمليات التوظيف والاختيار، الاستقطاب، التدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، كما تقوم بالبحث على الإطارات المؤهلة من الموارد البشرية، من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والوصول إلى النجاعة والإنتاج المطلوب من جهة الأفراد والمؤسسة"[1].

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية هو "النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية، و هي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف و تتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل، و اتخاذ الحلول الملائمة".

بالإضافة إلى ما سبق، فإن نوعية إدارة الموارد البشرية، تستند بشكل خاص على السياسات والمهارات المتعددة في خمسة مجالات هي[2]:

1-التدريب وتنمية المهارات؛

2-تحسين ظروف العمل والصحة وتوفير الأمن؛

3-أوقات العمل؛

4-المعلومات والاتصالات؛

5-الحوار الاجتماعي.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، سواء الكبيرة أو الصغيرة، في تطوير الأفراد تطويرا يُلبي رغباتهم ويسد احتياجات المؤسسة[3].

ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

---

[1] محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9- مارس 2004. ،ص27.

[2] Jean Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 14 e édition, 2006-2007, p155.

[3] صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 12.

***أهداف المجتمع:** ويتمثل في تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، مع ما يسمح بالتطور والنمو، طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم، وحمايتهم من الأخطار[1].

***أهداف العاملين:** تتمثل هذه الأهداف فيما يلي[2]:

-العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم؛

-انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية، وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

***أهداف المؤسسة:** وتتمثل في:

-المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة لمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية[3].

-جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعة[4].

-تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال استثمار الموارد البشرية، إلى اكتساب المهارات ونشر المعرفة، تعزيز وتطوير المهارات[5].

ثالثا: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمؤسسات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية، واهتمامها المتزايد كوظيفة إدارية متخصصة.

ومن أهم هذه الأسباب، ما يلي[6]:

*التوسع والتطوير الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية، بما يشترط فيها من مواصفات، ما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات مستقرة، تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.

---

[1] علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[2] مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، "DML"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 108.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 2006، ص 65.

[4] مراد رايس، نفس المرجع السابق، ص 108.

[5] Yatim Mohamed, Benazza M Amine, L'investissement en ressources humaines et stratégie de développement des compétences, مرجع سبق ذكره, P 93.

[6] محمد السعيد أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 29، 30، 31.

*ارتفاع مستويات التعليم، وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغيير خصائص القوى العاملة، وأصبح العامل اليوم أكثر وعيا من سلفه، نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي.

*ارتفاع تكلفة العمل الإنساني.

*اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.

*اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية.

*اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه، بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

يرجع تطور إدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل هي[1]:

-تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها.

-ظهور بعض الاختصاصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.

-تشريعات العمل والعمال.

-التغيرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد مثل القيم والمعايير.

أما مراحل التطور، فتتمثل فيما يلي:

1- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن السابع والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات والدراسات، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري. فقد ركز كتاب (وبارت تايون) بعنوان "Robert" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان "ثروة الأمم"، الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز باباج "Babage" على مبادئ التصنيع، كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وبصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتاباتها الرائدة الاقتصادية والإدارية، دفعت باتجاه تطور الفكر عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الوارد البشرية خاصة[2].

وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها[3]:

---

[1] علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] نفطي خليل، قاسي سدات، نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها، جامعة :الجزائر، 22 -06- 2010، تاريخ الاطلاع:10-12-2010، (على الخط)، www.benalisoufiane,jeeran.com.

[3] نفطي خليل، قاسي سدات، نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها، مرجع سبق ذكره.

-زيادة مستوى التفضيل للعمل؛

-التغير في مستوى المعيشة؛

-التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية؛

-إدراك الصانع للحاجات البشرية الخاصة بالعاملين.

2- مرحلة حركة الإدارة العلمية:

إن من أبرز العوامل التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي، هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تيلر"(1856 – 1915).

فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال، واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة " Time and notion study"، وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوزها، فله مكفاءات تشجيعية. وكنتيجة لهذه الفلسفة، انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة. ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا[1].

3- حركة العلاقات الإنسانية

إن المتتبع لحركة العلاقات الإنسانية، يستنتج بأن هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وإنما انتهت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل، يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المؤسسة[2].

فلقد ظهر هذا النموذج، من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها "ألتون مايو" وجماعته في جامعة "هارفرد" في مصنع هوثورن عام 1927[3]حتى 1932، لقد قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة(داخل العمل) والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل، مثل تجربة الإضاءة وفترات الراحة وغيرها.

ونتجت عن دراسات "هوثورن" الأمور التالية[4]:

-أن زيادة الإنتاج، لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة، وإنما الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم.

---

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 6، 7.

[2] نفطي خليل، قاسي سدات، نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها، مرجع سبق ذكره.

[3] علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[4] علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

-أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.

-كان لأثر المجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج.

-كانت للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة، فقد لوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.

-أن ما يحفز الأفراد للعمل، ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده، وإنما العامل الاجتماعي أيضا.

4- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

إن كلمة إدارة الأفراد أصبحت اليوم كلمة غير ملائمة، وهذا لايخص فقط لما يجري من فكر في هذا المجال وكذلك لما اكتشفه الممارسون من قصور في مفهوم إدارة الأفراد، وأصبح الملائم الآن هو مفهوم إدارة الموارد البشرية سواء من حيث النظرية أو من حيث التصنيف.[1]

فقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم.

وتوافقا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الأفراد في المؤسسة، وتوافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في الإبداع والابتكار، وإبراز قدرات ومواهب الأفراد، واستثمار علاقتهم الفكرية، برز خلال سبعينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد، هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية" "Human ressource management". ويبدو أن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد[2].

وفيما يلي: جدول يوضح التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (1 – 1): التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

السنوات	التطورات
1900 - 1850	1-عدم وجود شخص مدني رسمي 2- يكون التعيين مباشر من قبل صاحب العمل أو المشرف. 3-مركزية المهام، الرواتب والمحاسبة مسؤولية الإدارة.
1940 – 1900	1- ظهور رسمي لوظيفة العاملين في المؤسسات.

[1] Leonard Nadler, corporate human resources development, American training and development;1980,p41.

[2] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9.

	2- التحول الاجتماعي لوظيفة الأمانة العامة للخدمة Service de personnel (SP) 3- أماكن الخدمات الشخصية: تقييم، تعويض، والعلاقة مع العمال. 4- من خلال خدمات الموظفين تم تحسين بيئة العمل تدريجيا وتلبية احتياجات العمال. 5- زيادة الحاجة إلى موظفي الخدمة بعد دراسات تايلور ومايو.
1960 – 1940	1-ظهور علاقات النشاط الصناعي Relations industrielles (RI) 2-نمو شامل للسينديكالية 3-توسع وإعادة هيكلة الموظفين. 4-تطوير رابطات المهنيين في العلاقات الإنسانية. 5-الأولوية الناتجة من تدريب الموظف.
1980 - 1960	1-انخفاض نشاط قوة العلاقات الصناعية. 2-زيادة قوانين العمل 3-تطوير تكنولوجيا المعلومات وتجهيز كشوف المرتبات. 4-تحسين مهارات المديرين فيما يتعلق بالإنسان. 5-تأثير العلوم السلكية في تحين العلاقات الإنسانية. 6-تأثير النهج النظامي.
1990 - 1980	1-العديد من الخدمات المتخصصة في مؤسسته كبيرة 2-إدارة مشاكل جديدة في العمل: التقاعد المبكر، العمالة، إدارة الحياة الوظيفية، التطور التكنولوجي،....
1990	1-فترة استجواب وتغيير أدوار إدارة الموارد البشرية. 2-فترة إعادة تحديد مهارات الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

Source : Lakhdar.sekiou, gestion des ressources humaines, 4eme édition, 2001,p7.

أولا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية، توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة[1].

[1] محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية،، 2004، ص 41.

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث[1]:

-أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوب؛

-إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة؛

-الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

وتنتهي عملية تخطيط الموارد البشرة بالمؤسسة عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة للمؤسسة، وأعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات.

أما خطوات تخطيط الموارد البشرية تتمثل في[2]:

تتعدد وتتنوع خطوات الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام فيها.

اعتمادا فهناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية:

أ-التنبؤ: ويتضمن أربعة خطوات فرعية وهي:

-التحليل: ويركز على تحليل المؤسسة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام

-التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها.

-وضع موازنات الوارد البشرية في جانب الطلب.

-التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي.

ب-وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية.

تنفيذ الخطة: وتشمل هذه الخطة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

ج-التقويم والرقابة Evaluation control

تعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تحديد الموارد البشرية، كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والهدف منها، وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية. وقد تستخدم المؤسسة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 2005، ص 145.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 56، 66، 67.

-حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

-مستويات الإنتاجية المتحققة إزاء المخطط فيها.

-المعدلات الحقيقية لتدفقا الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

-نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة

-كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.

ثانيا: استقطاب الموارد البشرية

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها والشروط والمواصفات اللازم توفرها، تبدأ الخطوة التالية، وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة[1].

استنادا على ماسبق أن تبدأ بأول خطوة في عملية الاستقطاب، تتمثل بإدراكها لمفهوم عملية الاستقطاب. ويركز هذا الأخير على النشاطات التالية[2]:

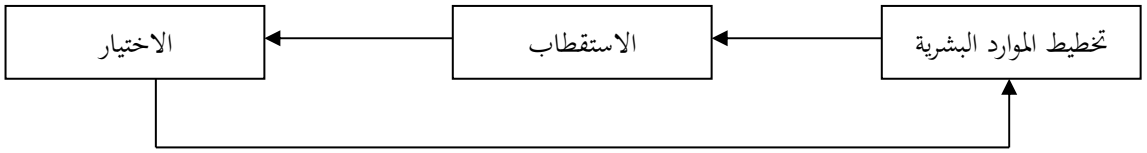
-البحث عن مرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة؛

-تحديد سوق العمل المستهدف: يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب.

-تركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا.

اعتمادا على ما سبق، يمكن القول أن عملية الاستقطاب، عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة، ففي الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة عن المرشحين، يعمل الفرد على البحث على المؤسسة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد. تستمر تلك المعلومات في عملية الاختيار، مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، كما يعرضها الشكل التالي[3]:

شكل رقم(1 – 1): دور عملية الاستقطاب في المؤسسة



[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 109.

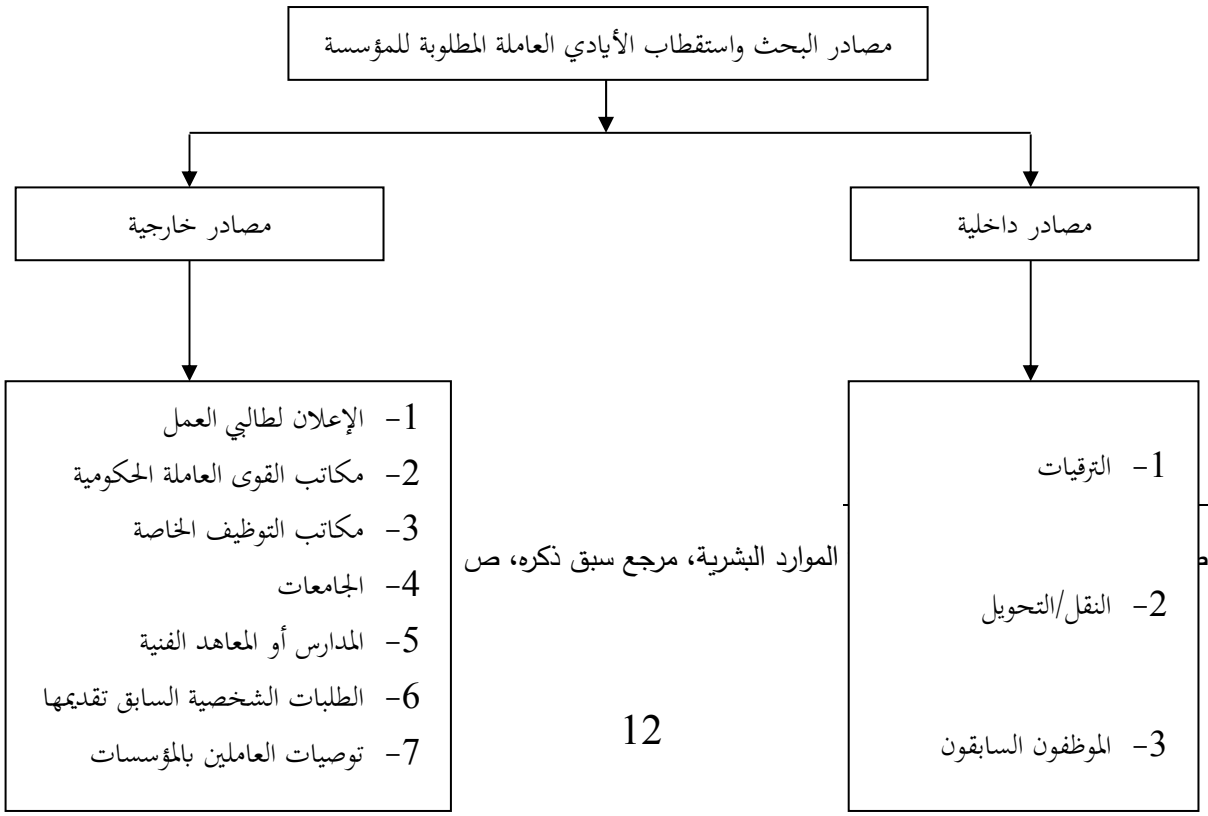
[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص110.

ويقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة هذه. ويمكن تقسيم هذه المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية[1].

ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الاستخدام

شكل رقم (1–2): مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



[1] م الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 12

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 2005، ص 172.

ثالثا: الاختيار والتعيين

أ–الاختيار: يعد الاختيار من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين: فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة، والآخر يرفض. كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوب القيام بها. وهناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار، والتي تتمثل في[1]:

*المقابلة المبدئية: وهي الخطوة الأولى بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة.

*طلب التوظيف أو الاستخدام. ويتم في هذه الخطوة، تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل: الاسم، الجنسية، السن، الجنس...

*الاختبارات: تعتبر من إجراءات الاختبار، وقد تعددت هذه الاختبارات إلى عدة أنواع:

*الفحص الطبي: وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية، لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة على الإصابات أو الأمراض، كذلك تسرب العدوى بين العاملين.

ب–التعيين: وهو آخر مرحلة من مراحل الاختبار والتوظيف. ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة، ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له، ومسؤولياته، وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل[2].

رابعا: تنمية الموارد البشرية

وهذا من خلال:

[1] صلاح مفتاح، إدارة الوارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.
[2] صلاح مفتاح ،مرجع سبق ذكره، ص 16.

أ–التدريب والتطوير: يعتبر من أهم وظائف إدارات الموارد البشرية في المؤسسات، ويهدف كلا من التدريب والتطوير إلى تحسين المعلومات والمهارات، والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين وذلك بغرض تحسين الإنتاجية، ومن ثم الربحية، وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات، وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل، ولا يركز التدريب والتطوير فقط على الفرد في العمل، ولكن يسعى التدريب أيضا، إلى تنمية مهارات جماعات العمل، وفرق الإنتاج والتشغيل بأساليب مختلفة مثل أسلوب الجودة الشاملة Total quality management (TQM)، ويطلق على كل ذلك تنمية الموارد البشرية[1].

ب–تقييم الأداء: هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد، وبالرغم من أن العوامل المختارة للوصول إلى هذا التقييم، تختلف من مؤسسة لأخرى.

والغرض من هذا التقييم، هو أنه يبين الفرد الذي يستحق الترقية، كذلك يبرر منح العلاوات، كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها[2].

كما ولابد المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تتمثل هذه التحديات فيما يلي[3]:

***التحديات الدولية والعالمية:** إن السوق العالمي أصبح يتطلب إتقان جيد للمهنة ومهارة جيدة في أداء الأفراد.

***تحديات النوعية (الجودة):** أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق النوعية في التصنيع والأداء والابتكار والإبداع، وهذا يتم من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من أجل تحقيق رغبات العملاء، وتحقيق النتائج الجدية في العمل، واستخدام أفضل الخبرات والوصول إلى أفضل قرار ممكن.

***تحديات اجتماعية:** من حيث التغيرات في سوق العمل والهياكل الاقتصادية ومهارات العاملين.

***التحديات التكنولوجية:** تؤثر في مدى التغيير في الهياكل التنظيمية، واستخدام فرص العمل، زيادة المرات المتنوعة، والقدرة على التطوير المستمر.

بالإضافة إلى ذلك، تتمثل تحديات إدارة الوارد البشرية في ظل العولمة فيما يلي[1]:

---

[1] فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، 1998، ص 219.

[2] صلاح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[3] علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

-إن قوة المؤسسات القادرة على التنافس في ظل العولمة والخصخصة، تتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية برأسمالها البشري والفكري، وهذا يستوجب تحول المؤسسات عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام، ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة: فكرية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وتنظيمية. يأتي من أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين في المؤسسات، لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالميا والحد من التهديدات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها.

-إن التكنولوجيا والعولمة كعناصر حيوية مؤثرة مباشرة في مجال القوى البشرية. لذلك، لا بد على المختصين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الأفراد المؤهلين، والاحتفاظ بهم. وعليه فإن تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام والخاص لمواجهة تحديات العولمة أصبح أمرا ضروريا، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة. وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمؤسسات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجية اللائمة، والثقافات والقدرات الفردية لعاملين، ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.

-أما فيما يخص نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، والذي يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة.

لذلك ينبغي أن تتوفر الإدارة على قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر، هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية[2].

ج-العائد والتعويض: إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى، في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش. فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المؤسسات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز، وهذا ما يلقي عبئا آخرا على إدارة الوارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل[3].

كما من بين التحديات، زيادة حجم القوى العاملة، التشريعات واللوائح الحكومية، تغير القيم والاتجاهات.

---

[1] بدون مؤلف، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، تاريخ الاطلاع:20 سبتمبر 2010، (على الخط)، www.arabtrain.org

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص ص103، 108.

[3] مراد رايس، أثر التكنولوجيا على الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 114.

المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب الوظيفي

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة القوى العاملة باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهارتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب الوظيفي

يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر، و نظرا لتعدد المفاهيم و اختلاف وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين، سنحاول تقديم البعض منها فيما يلي:

أولا:مفهوم التدريب الوظيفي

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب الوظيفي كعملية، فهناك عدة تعريفات متنوعة إلا أنها تتفق كلها في المعنى.

فقد عرف "Flippo" التدريب على أنه "العملية التي من خلالها يزود العامين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"[1].

ويمكن النظر إلى التدريب على أنه في الواقع استثمار طويل المدى في القوى العاملة البشرية، وهذا يعني أننا ربما لا يمكن أن نتوقع نتائج فورية بارزة و ظاهرة عن إشراك العاملين في برامج معينة[2].

وعرف أن التدريب هو: "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"[3].

ويعرف التدريب على أنه " عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي"[4].

ويمكن من خلال التعاريف السابقة، استخلاص التعريف الشامل لعملية التدريب والذي يتمثل فيما يلي:

" التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف

---

[1] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر:الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 159.

[2] م. حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب ، دولة الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 21 – 23 أفريل 2003، بدون صفحة.

[3] مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر:عمان، 2003، ص 113.

[4] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 201.

الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل"[1].

قد لا يميز الكثير بين مصطلح التدريب (Training) والتطوير (Development) أو التنمية والتدريب والتعلم (Learing).

وعلى ضوء ذلك، يمكننا تحديد الفرو قات بين التدريب والتطوير في الجدول التالي[2]:

جدول رقم (1 –2): المقارنة بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	تهيئة الاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الوارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر:عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 186.

*يركز التدريب على الوظائف الحالية بينما عملية التطوير فهي تركز على الوظائف الحالية والمستقبلية.

*التدريب يعتمد على الأفراد العاملين، بينما عملية التطوير فتعتمد على العمل الجامعي.

*يهدف التدريب إلى سد النقص في المهارات الحالية ويكون قصير المدى، بينما عملية التطوير تهدف إلى تهيئة الاحتياجات المستقبلية في المهارات وتكون طويلة المدى.

[1] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 118.
[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 186.

كما يوجد اختلاف بين التدريب والتعلم، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل، أو أداء وظيفة. معينة بذاتها. أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل[1].

حيث يعد البعض التدريب شكل من أشكال التعليم (Learing)، وذلك لتطابق بعض مبادئ التعليم على التدريب التي تعتبر مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي الرمي، وتشمل على[2]:

-الرغبة في التعلم Desir to learn؛

-القدرة على التعلم Ability to learn؛

-يجب أن يكون التعليم مدعوما ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالدفع والتمييز والترقية؛

-يجب أن تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى للمتعلم.

يلخص مما تقدم، بأن التدريب والتطوير أو التنمية، شكل من أشكال التعلم والتعليم. أي أن العمليات الثلاثة، ترتبط بالمبادئ الأربعة السالفة.

مسؤولية التدريب:

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب[3].فإن دعم التدريب والالتزام به من قبل الإدارة العليا يعتبر مهما وحاسما في جهود المؤسسة التدريبية فتقع المسؤولية للتدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين.

وهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الإدارة العليا التي بدورها تحدد الحاجة الفعلية للتدريب[4].

ويمكن القول، بمأن التدريب عملية يومية مترا بطة الأطراف، وهي مسؤولية كل شخص في المؤسسة وليس مسؤولية العاملين في دائرة التدريب فقط، ذلك على النحو التالي[5]:

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية ، 1996، ص 581.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الوارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الوارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة: الإسكندرية، 2002، ص 211.

[4] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 205.

[5] صالح حموري، رولا المعايطة ، الإدارة الذكية للموارد البشرية، ملتقى الموارد البشرية والتدريب الخامس: الأردن،28/07/2007، (على الخط).

*رأس الهرم الوظيفي، حيث المدير العام الذي يعكس من خلال أسلوبه، رؤيته التي يأمل في تحقيقه،ويغرس في أعماق الموظفين الرغبة العميقة بالإقتداء حذوه نحو تحقيق الرؤية.

*دور المديرين والمشرفين والذين يلعبون دورا كبيرا، نظرا لقربهم من الموظفين من خلال الحياة العملية اليومية، كما أنهم قادرون على طرح الحلول والتأثير في الأداء وتحديد الاحتياجات اللازمة لسد ثغرة الأداء.

*دور الموظفين أنفسهم، حيث نجد أن التدريب عملية مناطة بهم، إذ يستطيعون سد الثغرات عن طريق القراءة والأسئلة المستمرة ، ومحاولة التعلم وتطبيق الجديد في عملهم.

ثانيا– أهمية التدريب الوظيفي

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة[1].

نجد أن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي[2]:

–يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك على زيادة كمية إنتاجه، وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، في أقصر وقت.

–عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.

–التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله، يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه.

–يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة عملائها.

–يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل، فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين.

–يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن أهمية التدريب تكمن كذلك في[3]:

–يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية كما يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

---

[1] رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2001، ص163.

[2] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص102،101.

[3] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 188.

-يساهم في بناء قاعدة فاعلة الاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

كما يعتبر التدريب وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمؤسسة أن تعاني منها، عندما يكون سببها هو أداء العاملين. ومن بين تلك المشاكل هي:

-مشكلة انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل؛

-مشاكل الخلل في تأهيل العاملين؛

-مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم؛

-مشاكل مجابهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر)، ...إلخ، حيث هذه المشكلة من نوع مختلف، تعني بأن من الضروري أن يصبح التدريب نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية.

والمقصود بالتدريب المستمر (Continuous training)، هو أن يشترك الفرد بدورات متتالية للتدريب[1].

المطلب الثاني: مبادئ ودوافع التدريب الوظيفي

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية هي أن تحقق عملية استثمار كفؤ للطاقات البشرية. ولأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة فإن النشاط التدريبي يستند إلى مجموعة من المبادئ، كما أن هناك أسباب دفعت للقيام بعملية التدريب.

أولا: مبادئ التدريب الوظيفي

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وأنه يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

أ-الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

ب-المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

ج-الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية، بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

---

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص445.

[2] عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، 2008، ص 53.

د–الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، والاتجاهات، والمعارف والمهارات).

هـ–الاستمرارية: يعني أن على مسئولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

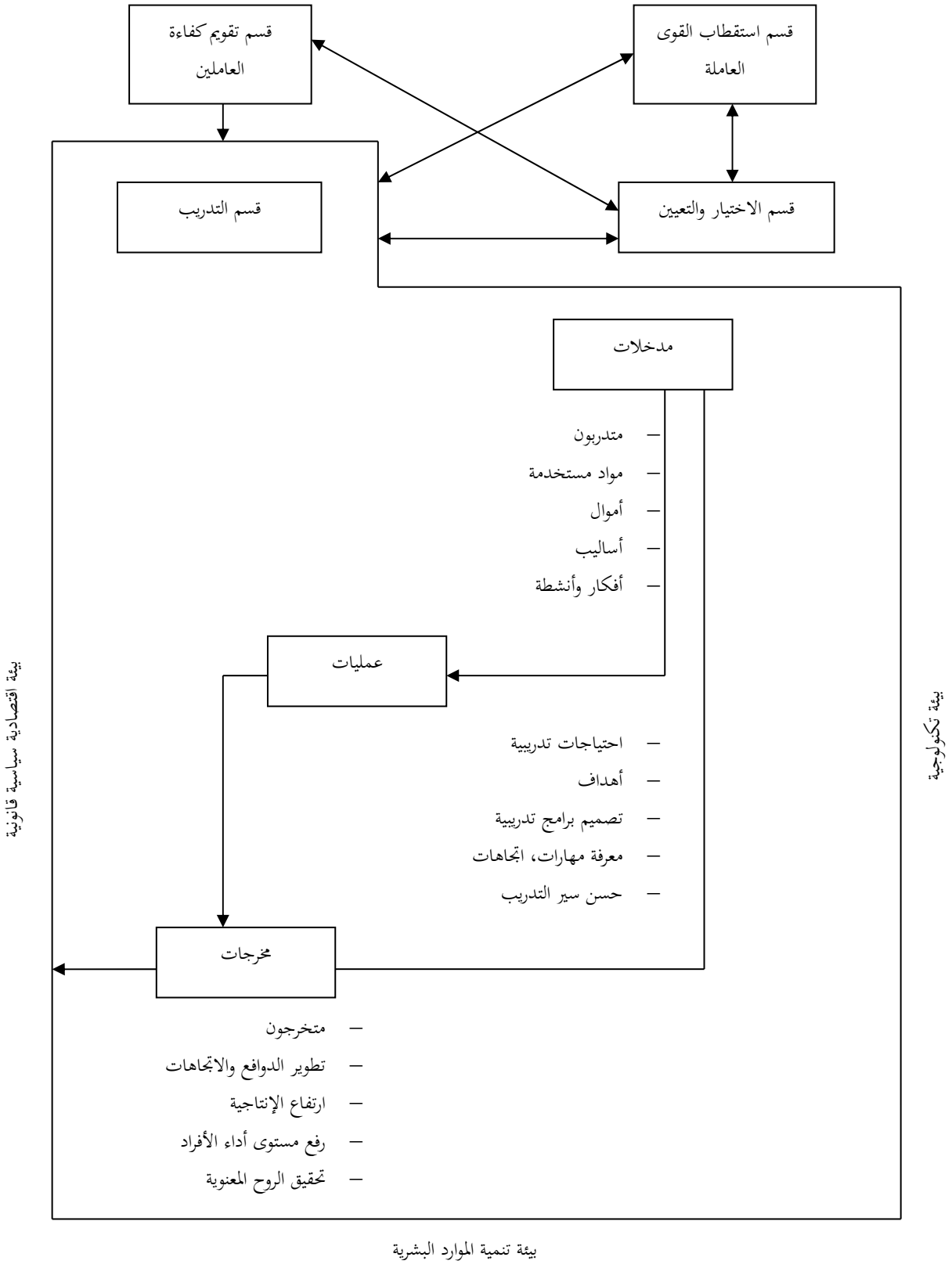
بالإضافة إلى ذلك، هناك أربعة مبادئ إذا التزمت بها الإدارة، فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال المستهدف من التدريب. وهذه المبادئ هي[1]:

1– التدريب نشاط مستمر: حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

2– التدريب نظام متكامل: حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف، تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي. ويوضح هذا المفهوم الشكل التالي:

[1] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 161، 163.

الشكل رقم (1– 3): التدريب كنظام متكامل



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الوارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر: الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 162.

3- التدريب نشاط متجدد: وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة.

4- التدريب عملية إدارية: حيث يتوافر في التدريب العمل الإداري الكفء، وهذا الأخير يتمثل في الاتي[1]:

-وضوح الأهداف والسياسات؛

-توافر الموارد المادية والبشرية؛

-توافر الخبرات المتخصصة في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج وتنفيذها، واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية، ومتابعة وتقيم فعالية التدريب.

كما توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة، وتغيير الاتجاه، بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة، ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية ما يلي[2]:

1- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب: فكما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب.

2- ربط التدريب ببرنامج للتدعيم: بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب.

3- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب: لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلابد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة، والوقت المناسب للتعليم.

4- الانتقال من الكليات للجزئيات: لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة؟، أو تعلمه على مرحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجمع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.

ثانيا- دوافع التدريب الوظيفي

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمار مواردها البشرية[3].

ومن أهم دوافع التدريب ما يلي[4]:

---

[1] أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر: القاهرة، 1998، ص 82.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 574، 576.

[3] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 120.

[4] مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص، 113، 114.

***زيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كمية وتحسين نوعه. فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل، من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

***الاقتصاد في النفقات:** إذ تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر من تكاليفها.

***رفع معنويات العاملين:** إذ ما يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تطوير قدراته، وتقديم العون له في التطوير يزداد إخلاصه للمؤسسة، وينعكس ذلك على علاقته الجيدة في الإدارة، ويقبل على عمله باستعداد وجداني، وهو مصدر رفع الروح المعنوية.

***قلة الإشراف:** إذ أن التدريب معناه معرفة الفرد في عمله وطرق أداء العمل وقدرته على النقد الذاتي. ولهذا سوف لا يحتاج إلى الكثير من الإشراف، سواء لإرشاده في أداء عمله أو الرقابة عليه.

***التدريب معناه تحسين أداء الإدارات ذاتها:** وما التدريب الإداري وتطوير الإدارة إلا طريق لزيادة كفاءة الإدارة ومعرفتها في كيفية حل مشاكل العمل والقضاء على الكثير من أخطائها.

أما حسب Malcolm Peel، أنه بغض النظر عن ما نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن. وتأتي هذه التغيرات وفق مسببات عديدة[1]:

-التطورات التقنية والتكنولوجية؛

-تغير أنظمة وإجراءات العمل؛

-التغيرات في حاجات الزبائن؛

-القوانين والتشريعات الجديدة؛

-التغيرات البيئية؛

-ظهور مواد إنتاجية جديدة وبديلة لمواد أخرى؛

-ظهور سلع وخدمات جديدة.

المطلب الثالث: أنواع وأهداف التدريب الوظيفي

أولا: أنواع التدريب الوظيفي

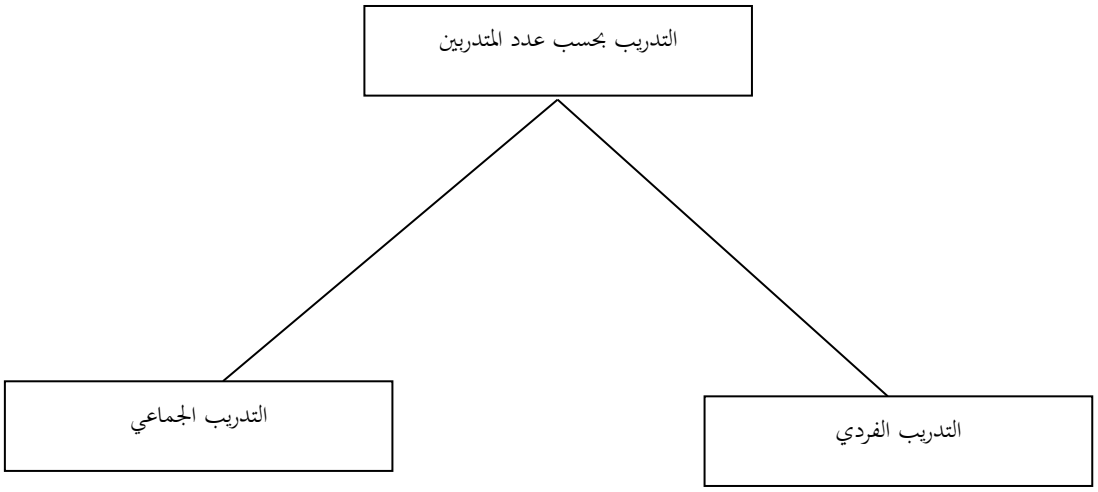
تتعدد أنواع التدريب الوظيفي وتصنيفاتها، باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف وتستند إليه، وهي كالآتي:

1-التدريب على أساس الأفراد المتدربين المشتركين فيه: وينقسم هذا التدريب إلى نوعين[1]:

[1] مخلوفي عبد المنعم، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الموجه بالأداء، مرجع سبق ذكره، ص187.

التدريب الفردي والتدريب الجماعي، حسب الشكل التالي:

شكل رقم (1 – 4): التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشرفين فيه



المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، 2008، ص 55.

أ–التدريب الفردي (Individual Training): ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدى، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتعريفه بمهام وظيفته، وبغير ذلك من الأساسيات. وقد يتم أثناء العمل، إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة مهام جديدة، أو على أساليب جديدة...

ب–التدريب الجماعي (Group Training): ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب، على تجمع هؤلاء في جماعات تدريبية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

2–التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويتمثل هذا النوع في أربعة أنواع[2]:

---

[1] عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 55،56.

[2] أحمد السيد كردي، التمييز في تدريب الموارد البشرية، 20 سبتمبر 2010، (على الخط)، www.kenanaonline.com

أ–توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد. وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ب–التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب. ومما يزيد من أهمية هذا التدريب، أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقد. لذلك عليه أن يتلقى التدريب مباشرا على الآلة نفسها، ومن المشرف عليها.

ج–التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

د–التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

3–التدريب حسب المدة الزمنية: وينقسم هذا النوع إلى نوعين[1]:

أ–التدريب قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع. وفي هذه الحالة، يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب الإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل. وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية، دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

ب–التدريب طويل الأجل: وفيه قد تصل الفترة إلى سنة كاملة أو أكثر.

ومن مزايا هذا التدريب:

حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة.

ومن عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب، مما يرفع التكاليف على المؤسسة، ويدخلها في مشاكل عملية عند إنهاء خدمة الموظف الجديد.

ثانيا: أهداف التدريب الوظيفي

يهدف التدريب الوظيفي إلى المحافظة على تنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، من خلال تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، وبصفة أساسية يجب أن يلبي التدريب الاحتياجات الحقيقية سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة[1].

[1] محمد فلاح صالح، إدارة الوارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 108، 109.

كما أن هدف التدريب، ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله، يمكننا القول أن رسالة التدريب، يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية[2]:

-ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعلي لعاملين.

-ترغيب الفرد لعمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل.

-توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسن إنتاجه كما ونوعا، من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

-رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالشروع، نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.

-زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

-رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

-العمل على استقرار المشروع ومرونته: فالأفراد المدربين هو بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمؤسسة. يعملون على ضمان استقراره ومرونته، والاستقرار يعني قدرة المؤسسة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على كمية العمل.

المطلب الرابع: التوجهات الإستراتيجية للتدريب

أ-تعريف الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية " ستراتوس أقوس" (Stratos-Agos) وهو يعني، علم وفن وقيادة وتوجيه الجيوش،حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقرية، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد، حيث عرف كل من قاموس El-Mourid وقاموس Oxford الإستراتيجية على أنها: " ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو وبصورة شاملة"[3].

---

[1] محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[2] بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، نظرة سيكولوجية، مرجع سبق ذكره، ص199.

[3] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 2004 – 2005، ص53.

ثم انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات، للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية، وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم.

حيث يمكن أن نعرف الإستراتجية حسب p.Ducker بانها:" تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد".[1]

كما أن الإستراتجية تعني " مجموعة من القرارات والاجرءات المتصلة باختيار وسائل وموارد مشتركة لتحقيق هدف".[2]

أو أنها تشير للإجابة على الأسئلة التالية: ماذا يمكن أن تفعل؟، ما الذي يجب أن تفعله؟، ماذا ستفعل؟.[3]

ب–مفهوم إستراتيجية التدريب

يقصد بها مجابهة وملاحظة التغيرات المتسارعة، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية، من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية قدراته، وتطور وتحسين طرق وأساليب أدائه، وذلك عن طريق وضع خطط وبرامج[4].

ج–أثر التوجه الإستراتيجي على كافة عمليات التدريب

يبدأ التوجه الإستراتيجي في رسم ملامح العمليات التدريبية بشكل مضمون يختلف بحسب كل مرحلة يمر بها المتدرب ليجعلها منسجمة في نسق واحد، يصب في النهاية في مسارات الأهداف المرصودة والمحددة سلفا للتدريب سواء كان عائدها للفرد أو لمؤسسة أو لمجتمع[5].

د–نماذج لأهم التوجهات الإستراتيجية:

تختلف المؤسسات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل والأفراد، وبالرغم من هذه الاختلافات، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب في المؤسسات ترتكز على العديد

---

[1] يرقي حسين، إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه،(عير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص48.

[2] Raym and Alain la stratégie d'entreprise, paris, 1990, p2.

[3] Yves Enregle, le management ent revisité, diriger en Economie Tendue, Paris 1997, p286.

[4] أحمد السيد الكردي، التوجهات الإستراتيجية للتدريب، 24 أكتوبر2010، (على الخط)، www.kenanaonline.com.

[5] أحمد السيد الكردي،التوجهات الإستراتجية للتدريب، مرجع سبق ذكره .

من التوجهات الإستراتيجية، التي يجب أن تتبناها المؤسسات في عملية التدريب، بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهمات والأفراد، حيث يمكن تلخيص تلك التوجهات فيما يلي[1]:

التوجه الأول: درجة التزام الإدارة العليا بالمؤسسة بعملية التدريب

عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقدم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها.

ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية، فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية الاحتياجات التدريبية، وفي عملية وضع الخطة من البداية، و عامل المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب.

التوجه الثاني: وضع الأسس التي تبني عليها الخطة التدريبية

وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار. فوضع خطة تدريبية ليس لمجرد وجوب وضع خطة فقط، أو لمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية لسبب غير مقنع. إنه من الأهمية أن يتبين وجود فجوات في الأداء تتطلب التدريب كحل أساسي، وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي. مثال ذلك، هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم ؟ وما هي تلك المجموعة أو المجموعات ؟ والقضية الثانية، هل الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة ستجد القبول لدى كل من مجموعة العاملين الموجهة لهم البرامج التدريبية؟

التوجه الثالث: التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب

بالرغم من أهمية التدرب، إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى عملية التدريب.

من أهم هذه العوامل، بيئة العمل نفسه. قد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم وعوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين،و معرفة اتجاهاتهم نحو العمل نفسه، ونحو رؤسائهم، ونحو المؤسسة التي يعملون بها.

إن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا، بهدف الوصول إلى نتيجة تحدد في ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

التوجه الرابع: التعرف على نوع التدريب المطلوب

حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا، فيجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب، قبل البدء في وضع خطة التدريب، فالتدريب نوعين، النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة والنوع الثاني من

[1] أحمد السيد الكردي، مرجع سبق ذكره.

التدريب يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين، يساعد الأفراد في تطبيقها مستقبلا.

إن تحديد نوع من التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه، وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه، من شأنه أن يعطي انطباعا للمتدربين، أن التدريب نشاطا غير ذي جدوى.

المبحث الثالث: خطوات التدريب الوظيفي

يشير التدريب إلى مجموعة الخطوات المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح[1]، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة خطوات ، التي تشكل الأركان الجوهرية للتدريب حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى بعناصر الخطة التدريبية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، خاصة و أنها أول خطوة يعتمد عليها المسؤول عن التدريب في تحديد الحاجة للتدريب.

أولا: مفهوم وأهمية الاحتياجات التدريبية

أ– مفهوم الاحتياجات التدريبية

إن أهداف التدريب يجب أن تكون محددة ويستدعي ذلك تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق لاختيار الوسيلة التدريبية.

وبمعنى آخر أن تدريب أو الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على الشكل المتكامل هو مدى الترابط بين احتياجاته والهدف الذي يرمي إليه، إذ لابد من تحديد الحاجة التدريبية أولا ومن ثم الوفاء بهذه الحاجات عن طريق إعداد الدورات التدريبية المنفذة لذلك، بجعل التدريب مسألة علاج لكل قصور العاملين وهي فكرة شائعة في الإدارات العربية.[2]

كما تمثل الاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخياراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفتيه الحالية بكفاءة عالية[3] .

---

[1] جاري ديسلر،إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر:السعودية، ص 264.

[2] مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد، مرجع سابق ذكره ،ص 117.

[3] أسامة محمد جرادات ، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،:القاهرة، 2001 ،ص53.

والمقصود بالاحتياجات التدريبية هو حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل شخص معين (من حيث النوع والكم) وما بين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف.[1]

بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن[2]: مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف، مهارات وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية، فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المؤسسة في النهاية من الإجابة على الأسئلة التالية:

-من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟

-على ماذا سيتدربون؟

-ما نوع ومجال ومستوى التدريب المطلوب لهم؟

-متى يتم تدريب هؤلاء؟

ب – **أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:**

والتي تتمثل فيما يلي:[3]

-أن زيادة تكاليف التدريب لابد أن تواجه إلى حاجات ضرورية للتدريب.

-أن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثم عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

* **مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تكمن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية في[4]:

---

[1] م، حلمي حسين الحكيم. التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ، مرجع سابق ذكره ،بدون صفحة.

[2] أحمد السيد الكردي، مجلة عالم الإبداع: تحديد الاحتياجات التدريبية، 2010/05/26، (على الخط)، www.kenanaonnline.com.

[3] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص117.

[4] عبد المعطي عساف،التدريب وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص87.

أن مسؤولية حصر وتحديد الاحتياجات الأساسية المختلفة في المؤسسة تقع بالدرجة الأولى على عاتق السلطة العليا فيها.

ولكن، هل يلغي هذا الوضع دور خبراء التدريب في ذلك؟

ما هو موقف المدربين من هذا الأمر؟

وما هي طبيعة العلاقة المحتملة بين المديرين وخبراء التدريب إزاء هذا الموضوع؟

تؤكد الإجابة عن هذه الأسئلة، وجود نوع و قدر من عدم الارتياح لدى الخبراء، والمستشارين المعنيين نحو حصر مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في أيدي السلطة العليا، أو أيدي المديرين الذين لا يشعرون بأن التدريب يمثل إحدى مسؤولياتهم ، أو جزءا تكامليا من وظائفهم، ويرى الخبراء أن مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في طلب وظيفتهم، وهذا ما يعمل على خلق مشكلة عدم توازن في علاقة كل من هذين الطرفين بمطلب تحديد الاحتياجات، أو في علاقة هذين الطرفين مع بعضهما.

ثانيا: تحديد الاحتياجات التدريبية: يستدعي تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة الأبعاد التالية [1]:

البعد الأول: تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها إلى التدريب.

البعد الثاني: تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أدائها.

البعد الثالث: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة:

-لانخفاض أداؤهم الفعلي عن المستهدف؛

-للتغير في واجباتهم ومسؤوليات وظائفهم؛

-للتغير في ظروف وإمكانيات العمل؛

-لتعيينهم أو نقلهم لإلى وظائف جديدة.

واستنادا على ما سبق فإن تحديد الحاجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هي[2]:

***الفرد:** وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

***الوظيفة:** وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

***المؤسسة:** وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية و استثمار مزاياها التنافسية.

و تختلف الاحتياجات التدريبية تبعا لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها ، حيث تختلف مسؤوليات العمل و متطلباته بين المستويات الإدارية و الوظيفية المختلفة.

[1] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص172.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص210.

ثالثا: وسائل الكشف عن تحديد الاحتياجات التدريبية: هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة وتحقيق أهدافها ومن بعض هذه الوسائل[1]:

1–وسائل الاتصال المباشر: وذلك بأن تقوم المؤسسة من خلال خبرائها بالاتصال مع العاملين، أفراد أو جماعات، بهدف التعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم، وذلك بإثارة الحوار معهم واستغلال الأفكار الجزئية المنبثقة عن ذلك ، أو إتباع وسائل جماعات المناقشة ، أو المقابلات الشخصية ، وتمثيل الأدوار...الخ.

2– وسائل استقصاء الآراء: كطريقة ترتيب البطاقات، وقوائم حصر الرغبات وكتابة القصاصات، أو الإجابة عن استبيانات معدة لذلك...الخ.

3–الأبحاث والدراسات المختلفة: كالكتب والنشرات والمقالات...الخ. المتعلقة بأوضاع التنظيم والعمل. أوكالملفات والسجلات والتقارير...

4–مصادر متفرقة: كالاعتماد على نتائج أعمال اللجان، وتقارير الرؤساء ووجهات نظرهم، أو وجهات نظر الزملاء والمرؤوسين.

ويمكن اعتماد هذه الوسائل من خلال القيام بأسلوب التحليل والمسح الشامل ،والذي يهدف إلى التعرف على مختلف المقومات الكلية والجزئية في المؤسسة المعنية، وكذلك أسلوب التحديد والتحليل الجزئي وذلك باقتصار الجهود في هذا المجال على أحد أو بعض جوانب أو فروع أو وظائف المؤسسة.

ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل أخرى تتمثل في[2]:

* نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وما تسفر عنه من تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المؤسسة في المستقبل أو لمتابعة عمليات الإحلال Replacement نتيجة دوران العمل Turnover. ومن ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء تخطيط الموارد البشرية.

* تحليل نتائج تقييم أداء العاملين والتي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم. وأيضا تحدد جانب النقص في كفاءتهم سواء ارتبط ذلك بنقص في القدرات المتطلبة لأداء العمل وبسلوكيات غير مرغوبة وتفيد هذه الوسيلة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج برامج التدريب أوجه النقص فيهم، وذلك كمدخل أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

* تحليل ووصف وظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وكذلك متطلباتها من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل.

---

[1] عبد المعطى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 89، 90.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 212،211.

* دراسة التطورات والتوسعات المخططة في أعمال وأنشطة المؤسسة أو تغيير استراتيجياتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة أو تعديل أنظمة وإجراءات العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوافرة حاليا بالقدر الكافي للمؤسسة، ويمكن للتدريب المخطط أن يوفرها.

* التحليل التنظيمي organisation Analysais حيث تتم دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي وكذلك تحليل الأنشطة والعمليات والعلاقات التنظيمية للوقوف على المشكلات التي تنتاب التنظيم الإداري والتي قد يكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية.

* دراسة ظروف التطور التكنولوجي وما يستتبعه من تقدام مهارات وخبرات معينة و استحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

* تحليل البيئات والظروف المحيطة بالمؤسسة سواء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غيرها باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح open system يؤثر في البيئات المحيطة ويتأثر بها كذلك. ودراسة احتمالات تغير هذه الظروف وآثارها على حجم ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتحديد الاحتياجات التدريبية على هذا الأساس.

* مناقشة تخطيط التطور الوظيفيcarrer développement على مستوى المؤسسة لتحديد المسار الوظيفي و المهني للعاملين ، حيث يساعد ذلك على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية قدرات العاملين على أداء أعمال في مستقبل حياتهم الوظيفية خلال تحركاتهم عبر مساراتهم الوظيفية.

*الاستعانة بمؤشرات عامة و هي مؤشرات تعكس حقيقة الأداء و السلوك في المؤسسة.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية:

تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية و اعتمادها بصورة نهائية [1].

و يقصد بتصميم البرامج التدريبية ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد وسائل الدعم من وسائل مادية وبشرية[2].

وفيما يلي أهم العناصر التي تراعي في عملية التصميم:

أولا: عنوان البحث: يؤخذ من الخطة الأساسية ، ولابد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح، ويكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله، فالأصل في التدريب كما في البحث

[1] عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره،ص280.

[2] بن زاهي منصور، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 199.

العلمي ، ليس اختيار العناوين الجذابة أو المبهرة،في الوقت الذي لا تكون لها دلالات واقعية على المحتوى الموضوعي وأهدافه، بل العناوين الواضحة والمباشرة[1].

ثانيا:أهداف البرنامج التدريبي: ويعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الثانية في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة توفيرها ومحتوياتها.

ومن هنا يمكن أن نتصور عددا من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية[2]:

– تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

– إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

– تطوير سلوكات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

– إعداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

– إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ثالثا:تحديد المتدربين: لكي تكون عملية التحديد ناجحة فلابد لمصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين[3]:

1–الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها وهذه الأساليب قد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية.

بالنسبة للشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه تتمثل فيما يلي:

– أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعليم ورفع مستواه حتى إذا أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال.

– أن يكون المتدرب لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة وأن يكون معبرا بحاجته الشديدة إليها.

–أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.

–أن يتوافر لدى المتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

---

[1] عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره،ص 280.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص213

[3] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص189،190.

رابعا: تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج: عادة ما يتم تقدير ذلك بالساعات التدريبية، ومن ثم توزيعها على أيام تدريبية، وتختلف عملية التوزيع من حالة لحالة، وذلك حسب السياسات المحددة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. فقد نجد التدريب في بعض الحالات يشمل اليوم بأكمله؛ وتصل عدد ساعاته إلى حوالي ثمان ساعات يوميا، كما قد نجد أن الترتيب يتم بصورة يومية، وعلى مدى أيام الأسبوع ما عدا أيام العطل المعتمدة، وخلاصة القول أنه لا يوجد مثالية للتدريب ولا ترتيبات تنظيمية مثالية.[1]

خامسا: تحديد الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التدريبي: على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينهما بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد اكتسابها للمتدرب.

وفيما يلي مثال على تحديد موضوعات برنامج تدريبي في مجال إدارة الموارد البشرية:[2]

- مفهوم وأهمية الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل الوظائف وإعداد بطاقات وصف الوظائف.
- الاستقطاب.
- الاختيار – تقييم – الأداء- التدريب والتنمية- تقييم الوظائف- نظم الأجور- تحفيز الموارد البشرية- قياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية- دور الجهاز المتخصص بشؤون الموارد البشرية- تطوير سياسات الموارد البشرية في المؤسسة.
- حالات عملية في مجال إدارة الموارد البشرية.

سادسا: اختيار أسلوب التدريب: على الرغم من تحديد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التدريب.

و فيما يلي نعرض عددا من أساليب التدريب الأكثر شيوعا[3]:

---

[1] عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص283

[2] خلد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،ص 214

[3] مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية،دار الشروق للنشر: عمان ، الطبعة الثالثة، 2004، ص 240،241.

1-أسلوب المحاضرة:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية " تعلم وأخبار"، وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما. وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

2-أسلوب التطبيق العملي:Démonstration methed

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار ، ويتميز هذا الأسلوب سهولته وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين.

3-أسلوب دراسة الحالات: case study method

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول و التوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية و المدرب من ناحية أخرى.

4-أسلوب النقاش المخطط:

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أما المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة و يستهدف هذا الأسلوب إلى اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة و استخلاص نتائج محددة بشأنها.

5-أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف واشتراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا.

6-أسلوب المباريات الإدارية:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، تتراوح كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات و معلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة.

7-أسلوب تدريب الحساسية:

وقفا لهذا الأسلوب في التدريب فان المتدربين يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الأخر مع مراعاة الصراحة الكاملة و تداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يظل دوره محدودا إلى أقصى حد، بحيث لا يتداخل أو يقاطع أو يوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين و اتجاهاتهم نحوه.

سابعا:اختيار المدربين: أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات و مهارات إلى المتدربين كما أنه هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم و معلوماتهم و تشكيل سلوكهم و بشكل عام هناك أربعة أنواع من المتدربين هم[1] :

1**–المدرب المحاضر:** وهو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التي يكون هو المتحدث الأساسي فيها

2**–المدرب القائد:** وهو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

3**–المدرب التطبيقي:** وهو المدرب الذي يكون لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

4**–المدرب النفسي:** وهو المدرب الذي يكون لديه خبرة و معرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك.

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

يتطلب تنفيذ برامج التدريب الدقة و الوضوح في تصميم بنية البرامج من حيث إعداد البرامج مبينة أهدافه من وفقا للاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة[2]

حيث تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني.[3] و هذه المرحلة مهمة و خطيرة، إذ فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية. و ينعكس نجاحها و فشلها إيجابا وسلبا على الخطوة التالية و المتعلقة بتقييم البرامج التدريبية و التي سنتكلم عنها في المطلب اللاحق.

إن على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا و جوانب لضمان حسن تنفيذ البرامج و التي تتمثل في[4]:

1–توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

– موعد بدء البرنامج و موعد نهايته؛

– توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج؛

– تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2– بالنسبة للمرافق و التسهيلات التدريبية، ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

– اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج(مثل قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة)؛

---

[1] محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص190.

[2] أسامة محمد جرادات ، عقلة محمد المبيضين ، التدريب الإداري الموجه بالأداء منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة ،2001،ص 101.

[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص218.

[4] مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ص 248،250.

– تصميم طريقة جلوس المتدربين(على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المتدرب مع تحديد مكان المدرب)؛

– تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3– تجهيز المطبوعات : ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

– استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا؛

– إجراءات الطباعة والتجليد؛

– إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

4– بالنسبة للمتدربين: و يتضمن هذا الجانب ما يلي:

– التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب و التأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛

– إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، و وظائفهم و عناوينهم.

5– بالنسبة للمدربين: ويتضمن ما يلي:

– الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج و بمواعيدهم فيه، و تهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم؛

– توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية و بصرية؛

– تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة و مختصرة؛

– التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج؛

– دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب على أن لا يتأخر عن ذالك كثيرا عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.

6– بالنسبة لافتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

– افتتاح البرنامج في الوقت المناسب؛

– شرح أهداف البرنامج و متطلباته للمشاركين؛

– التعرف على توقعات المشاركين و الآخذ بالتوقعات المعقولة منها.

7– بالنسبة الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج و المدربين ومراعاتها ويتضمن هذا الجانب:

– الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها؛

– معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشكلاتهم؛

– الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي و نقاشاته ذات طابع عملي، وذات معنى للمشاركين؛

– المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء أكانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات و نقاش، أو مجموعات عمل، أم أنشطة عملية... تتخلل البرنامج التدريبي؛

–التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة feed back مستمرة عن البرنامج، واطلاع المشاركين على نتائجها؛

–مراعاة الفروق الفردية individuel différences بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم؛

–توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين لأكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامي.

بالإضافة إلى كل ماسبق كذلك يجب[1]:

*يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب؛

*ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة؛

*يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب؛

*ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب؛

*ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

حيث تشمل هذه الخطوة[2]:

*إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات؛

*تجهيز وإعداد مكان التدريب؛

*متابعة المتدربين والمدربين؛

المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية:

إن تقييم البرنامج التدريبي و ما حققه من نتائج يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التدريب. ويمكن تعريف التقييم بأنه"تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما

[1] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص137.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص227.

تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في أحداثه فيهم وكذالك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".[1]

كما يعرف "كيرك باتريك " التقييم للبرنامج التدريبي على أنه"العملية التي تهدف إلى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها[2]."

وبصفة عامة يمكن القول بأن تقييم أي برنامج تدريبي يقوم على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف و المهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغييرات السلوكية التي تحدد في الوظيفة أو العمل[3].

ويفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه.

كما أن هناك ثلاثة أشياء على المدربين خلال البرنامج التدريبي تحديدها و التي تتمثل في المعارف و المهارات و المواقف.

و لذلك يعني تحديد واحد أو أكثر من الإجراءات التالية[4]:

-ماهي المعرفة والعلم؟

-ما هي مواقف التغير؟

-ماهي المهارات وتطويرها وتحسينها؟

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يأتي[5]:

-معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلا.

-تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملة التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.

-إعطاء صورة واضحة عن استفادة المتدربين من التدريب.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلابد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم المدربين نذكر ما يلي :

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

[2] قصي قحطان خليفة الجملي،إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، دار الصفاء للنشر والتوزيع،: عمان، الطبعة الأولى 2004، ص 95 .

[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص219.

[4] Donald l, koik patrik and James dkoik Patrick, evaluating,training programs, therd édition, 2006,p63,(على الخط).www.books.googl.com

[5]مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

*الاستبانة: وبموجبها توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة أو استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة واستفسارات يجيبون عنها.

*الملاحظة المباشرة: إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج بمن فيهم المدربون بمن فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب.

وهناك معايير أخرى يمكن الاستناد إليها في مجال تقييم البرنامج التدريبي كمعدلات الإنتاج ومعدلات الحوادث و معدلات الغياب و معدلات دوران العمل و غيرها من المعايير التي تفيد في الحكم على مدة فاعلية البرنامج التدريبي من خلال إجراء المقارنة بين هذه المقاييس قبل وبعد البرنامج التدريبي لتقييم البرنامج[1].

تقوم الكثير من المؤسسات بالتدريب لغايات تفعيل التدريب كأحد نشاطات دائرة الموارد البشرية الحديثة ولا تهتم بموضوع تقييم نتائج التدريب و مدى الاستفادة المتحققة.وتعتبر أن دورها قد انتهى بانتهاء البرنامج التدريبي بالرغم أن التدريب دون متابعة لاحقة و تقييم فلا يؤدي إلى أي نتائج ملموسة إذ أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف محددة و ليس هدفا في حد ذاته وبشكل عام فان آلية التقييم بشكل عام لم تتخذ شكلا محددا كما لم يتعرض لها المفكرون بشكل كبير.

والتقييم للبرنامج التدريبي يجب أن يكون على ثلاث مراحل وهي[2]:

أ–تقييم البرنامج التدريبي قبل التدريب:

حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية تحديد إمكانية الوصول إلى تحقيق الأهداف وهذا يتم وفقا لتقييم الفائدة المتوخاة من التدريب، وماهو حجم العوائد المتوقعة من جراء هذا البرنامج ونعني هنا العوائد المادية إضافة إلى تقييم الإمكانيات المادية، وماهو حجم ميزانية التدريب؟ وهل تتوافق مع ما سيكلفه التدريب؟

–تقييم البرنامج التدريبي أثناء التدريب:

يتم متابعة البرنامج التدريبي من حيث:

–انعقاد الجلسات التدريبية والمحاضرات في أوقاتها المقررة؛

–انسجام المتدربين في البرنامج، وهذا يتضح خلال الالتزام بالحضور و المشاركة و الابتكار؛

–سياسة المدرب و أسلوبه في التعامل أثناء المحاضرة التدريبية؛

–توفر كافة الاحتياجات و الوسائل والمساعدات التدريبية.

ج–تقييم البرنامج التدريبي بعد التدريب:

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص219.

[2] قصي قطبان خليفة الجملي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وهو من أكثر مراحل التقييم حساسية، إذ يجب أن هناك معيار لقياس التغيير الحاصل في سلوكيات ومعلومات ومهارات و أداء و تصورات و معارف المتدرب قبل وبعد التدريب. بالاضافة الى ذلك هناك مرحلة أخرى وهي مرحلة بعد مدة من التدريب.

خلاصة الفصل الأول

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية والتدريب الوظيفي، حيث حاولنا الإلمام بمختلف التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكذلك إلى أهم الأهداف والأهمية التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية عبر مختلف المراحل.

وأن لإدارة الموارد البشرية عدة وظائف منها وظيفة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى ماسبق فلقد تطرقنا إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وبمأن وظيفة تنمية الموارد البشرية تكمن من خلال التدريب والذي يعتبر من أهم عناصرها فانه من الضروري التعرف على مختلف المفاهيم والدوافع والأهمية التي يلعبها التدريب الوظيفي التي تتعدد مبادئه وكذا أنواعه حسب المعيار الذي يتخذ كأساس للتصنيف .

ونتيجة للتغيرات المتسارعة فلابد من وضع استراتجيات للتدريب للتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية، وعلى اعتبار أن التدريب يشير إلى مجموعة الخطوات المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح .

تم التوصل في آخر الفصل إلى أن هذه الخطوات التي تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها وتقييمها، التي تتكامل فيما بينها لتؤلف مايسمى بعناصر الخطة التدريبية.

تمهيد

تعد جودة المنتج من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق.

ويتم ذلك بواسطة التدريب إذ يعتبر أحد أهم آليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.وترى فلسفة الجودة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

* مفاهيم عامة حول الجودة
* جودة المنتج.
*أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

تعد الجودة ذات أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة، أو على المستوى الكلي المتمثل بمستوى الدولة. وتبرز أهمية الجودة في المؤسسات، في أن هذه الأخيرة تتنافس فيما بينها لخدمة الزبون[1]، حيث تركز المؤسسات حاليا وبشكل كبير على رغبات الزبائن واحتياجاتهم. وظهرت جوانب جديدة يهتم بها الزبون غير السعر، مثل الثقة في جودة المنتجات، وابتكار أنواع جديدة من المنتجات؛ مما يقود المؤسسات إلى البحث عن ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في الأسواق[2].

المطلب الأول: تعريف وأهمية الجودة

تطور مفهوم الجودة خلال عقود القرن العشرين، إذ سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالجودة ثم مراحل تطورها.

أولا– التعريف بالجودة

إن كلمة جودة تعني لأغلب الناس النوعية العالية High quality. فكلما كانت أفضل ظهرت بشكل أحسن وأعطت نتائج مثلى أكثر.

كما تعد الجودة، الكمية والتكلفة من أهم مؤشرات التسيير، فلضمان التسيير الفعال للمؤسسة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فقط وإنما أيضا لحجم الإنتاج، والإنتاجية والتكاليف.[3]

بناء عليه، فقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة، وقد استهدفت هذه المحاولات وضع تعريف محدد لمعنى ومضمون الجودة وأبعادها المختلفة، والتي تتمثل في (الأداء، الهيئة ، إمكانية الصيانة، المتانة، المطابقة، الخصائص الجمالية، الجودة المدركة).

ولكن من الصعوبة أن نجد تعريفا بسيطا يصفها ويعرفها تعريفا شاملا قاطعا بسبب تعدد جوانبها.

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية[4].

إن من أهم التعاريف التي تناولت الجودة ما يلي:

عرف Frank M.Gryma وJuran,JM عام 1964 الجودة على أنها " رضا الزبون Quality Is custamer satisfaction أو الملائمة للاستعمال".

---

[1] رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، منشورات دار عطاء الدين: سوريا، الطبعة الأولى، 2001، ص 13.

[2] عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر: الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 475.

[3] Kondo Yashio, La maitrise de la qualité dans l'entreprise, Paris, 1997, p3.

[4] مأمون الدّرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 15.

وقد بدأ هذا التعريف بتحديد من هو الزبون، معتبرا إياه أي فرد تأثر بالسلعة أو العملية، وقد ميزه من خلال هذا التعريف بين نوعين من الزبائن هما الداخليون والخارجيون[1].

وقد عرفها Philip Gresby " إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات، وذلك لأن المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح"[2].

وقد عرفت الجودة بأنها " حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"[3].

ويلاحظ على هذه التعاريف، عدم ربط الجودة بالمنتج أو الخدمة فقط، وإنما ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة

وعرفها Chrestian Meria بأن " الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة"[4].

وتضمن تعريف منظمة الإيزو ISO لعام 2000 الجودة بأنها: مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبيًا للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو القادرة على تلبيتها"[5].

ونعرفها كذلك " أنها الجودة المرتقبة من قبل المستهلك".[6]

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريفها بأنها:

" عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء، سواء من حيث تصميم المنتج، أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم".

ثانيا– أهمية الجودة

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات بأن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المؤسسات.

ذلك أن الجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له[7].وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف هم:

---

[1] رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر، 2007، ص 39.

[2] رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[3] مأمون الدّرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[4] بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء العالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 78.

[5] بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 78.

[6] D'avenir richard , Hyper compitition, Paris, 1995, p47.

[7] العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. خروبة، الجزائر، 2005، ص 5.

1- المؤسسة

لا شك أن الجودة السليمة من مصادر الربح الأكبر في مواقع العمل، حيث يتم من خلالها توفير تكاليف المنتجات المخالفة للمواصفات الفنية المطلوبة، وبمعنى آخر المخالفة لمتطلبات الجودة، وكذلك توفير تكاليف الإجراءات نتيجة عدم الأداء الصحيح للأعمال من المرة الأولى[1].

ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي[2]: (Montgomery 1985)

أ- سمعة المؤسسة (Company preputation): تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة، فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة.

ب-المسؤولية القانونية للجودة Product Liululity: تتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج-المنافسة العالمية (Globel Competition): إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة من خلال سعي كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

د-حماية المستهلك Consumer Protection: تطبق الجودة على أنشطة المؤسسة بوضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة.

هـ-التكاليف وحصة السوق Casta and market sharc: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج، من شأنها أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل لعملية الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

---

[1] محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: القاهرة، 2000، ص 47.

[2] قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو2000.9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 31،32.

2- العملاء: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذات جودة جدية، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصريين التاليين[1]:

***الرضا:** فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم وتستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء.

***الوفاء:** إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا، وضمان وفائه، يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

3- العمال: إن تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يُعدُّ بمثابة العالم المثالي لكل تغير إيجابي في المؤسسة.

وتتحدد أهمية الجودة بالنسبة للعمال للأوجه التالية:

***دعم نشاط كل فرد:** إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

***المساهمة في تنسيق عملية التسيير:** فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة.

***التناسق والترابط:** إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي في مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ العميل) داخلية، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

إن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن مراحل تطورها وذلك من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة

من الجدير بالذكر أن الجودة والاهتمام بها لم يعد مقتصرا على المراحل التاريخية الحديثة، بل وان الإنسان منذ أن وجد على البسيطة يسعى للحصول على الجودة الملائمة، إلا أن الجانب العلمي في الاهتمام بالجودة، يعود لمرحلة العشرينات من القرن الماضي، ويشكل مرتكزه من خلال إسهامات المهندس "فردريك تايلر" وقيامه بدراسة الوقت والحركة Notion and time study[2].

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف مثل وظيفة المشتريات والوظيفة الهندسية وغيرها.

[1] العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 6.
[2] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 39.

ومن خلال تتبع مسيرة تطور الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة، يمكن أن نلاحظ أن تطور الجودة لم يحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري أو في صورة طفرات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت.

وكان لهذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن الماضي. وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل متميزة للجودة، وهي:

أ-المعاينة والفحص أو التفتيش

ب-رقابة الجودة

ج-توكيد (ضمان) الجودة

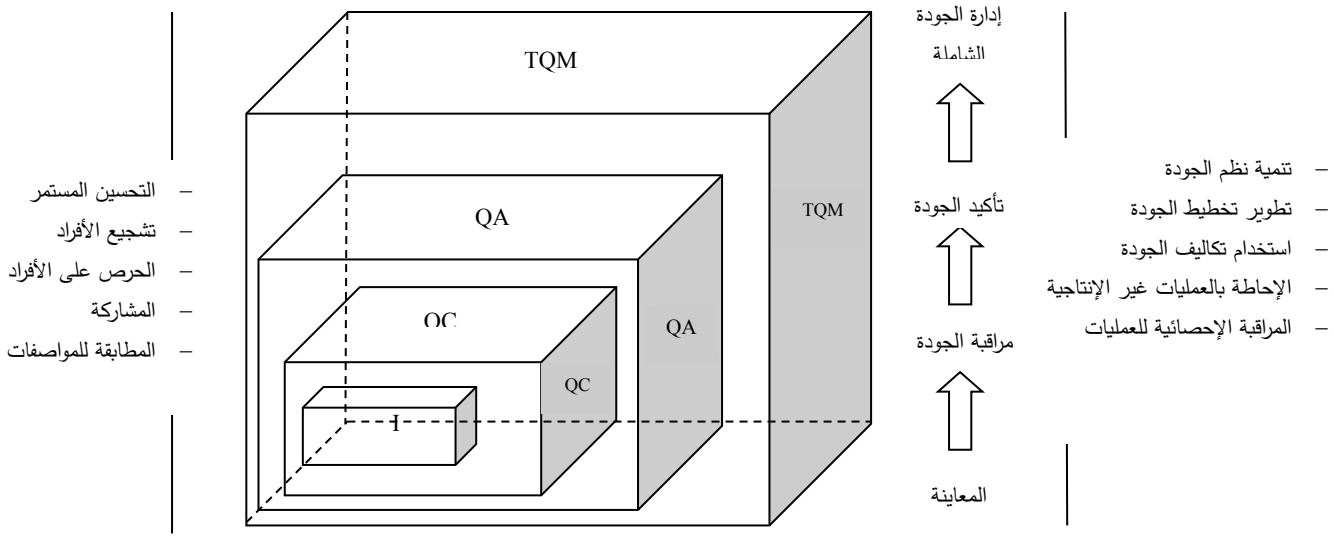
د-إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان إدارة الجودة الإستراتيجية.

والملاحظ أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور، قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها، فالرقابة للجودة تتضمن المعاينة وتوكيد الجودة يتضمن الرقابة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة[1].

والشكل الآتي يوضح المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة:

شكل رقم (2-1): المستويات الأربعة لتطور الجودة الشاملة

[1] رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.



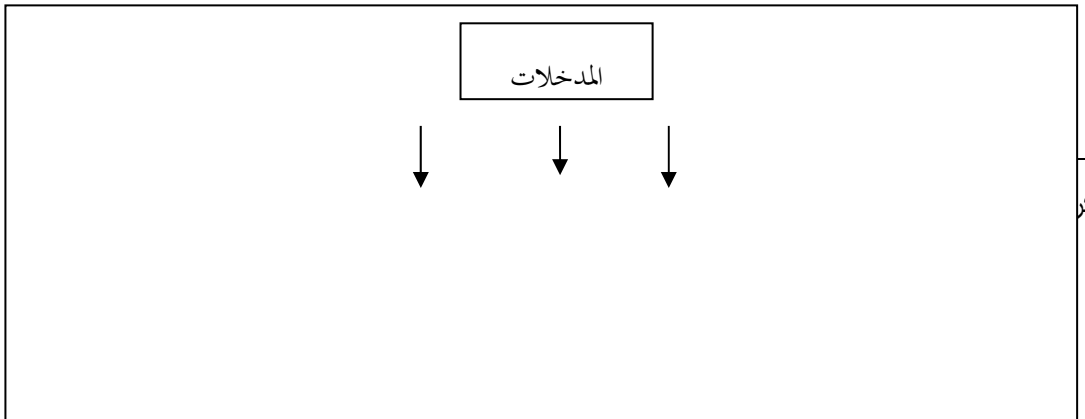
المصدر: رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، منشورات دار علاء الدين، سوريا، الطبعة1، 2001، ص 22.

أ-المعاينة (الفحص أو التفتيش) Inspection

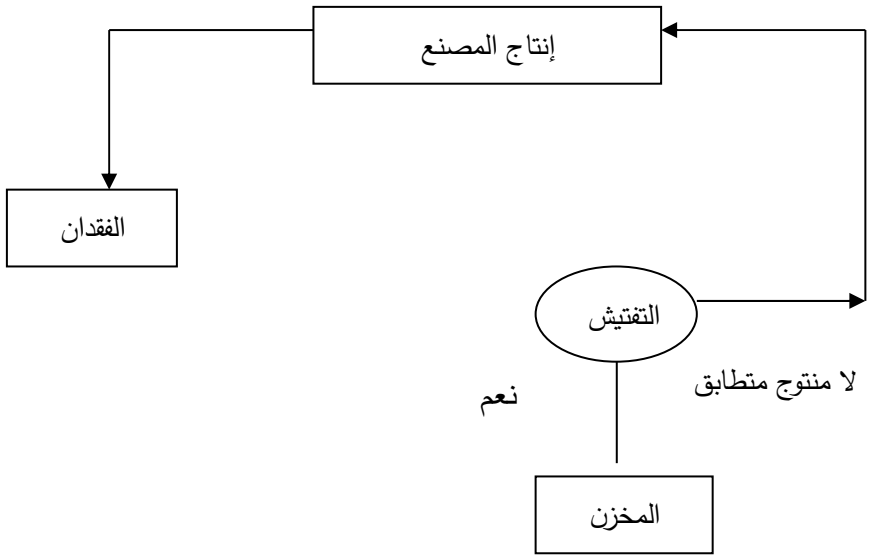
ركزت الجودة حتى أواخر الأربعينيات على أساليب التفتيش الفعالة من أجل تحديد الوحدات المعيبة بعد الإنتاج. أو إن صح التعبير، هي مجموعة النشاطات كالقياس والفحص والاختيار حيث تقارن نتائجها مع المتطلبات المحددة لكي يتم التحقق من المطابقة لهذه النتائج أو التحقق من وجود صفة منها في السلعة أو الخدمة[1].

والشكل التالي يوضح هذه العملية:

شكل رقم (2-2): يوضح عملية الفحص / نظام الجودة المبني على أساس الفحص



[1] عبد الكر



المصدر: بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 81.

يعني في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من الإنتاج المعيب وفصل المنتجات المعيبة عن المنتج النهائي، مستخدمة في ذلك أجهزة التفتيش والاختيار ومعامل الاختيار.

ب–رقابة الجودة Quality control

تتم معظم عمليات التفتيش خلال المرحلة الإنتاجية بشكل طبيعي من خلال أغراض الرقابة عن العملية للتأكد من قبولها لخصائص الجودة، وخصوصا الخصائص التي لا يمكن ملاحظتها[1].

ج–توكيد (ضمان) الجودة Quality assurance

عرف مصطلح توكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة « L'association Française pour le contrôle industriel de la qualité» AFCIQ"

على أنه[2]:"تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام" .

[1] محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 68.
[2] موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 41.

خلق هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييرا في الأدوار والمسؤوليات ما بين وظيفتي الإنتاج والجودة.

***وظيفة الإنتاج**: المسؤول عن هذه الوظيفة هو المسؤول عن وظيفة المنتجات، وبذلك تستند له مهمة المراقبة خلال عملية الإنتاج.

***وظيفة تأكيد الجودة**: مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، ويمكن تلخيص دورها فيما يلي:

- بالنسبة لوظيفة الإنتاج تتدخل وظيفة تأكيد الجودة بـ:

-وضع الطرق للمراقبة؛

-تقيم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات؛

-القيام بالمراجعة.

- بالنسبة لوظيفة التخزين: تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة
- بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور تأكيد لجودة في:

-استقبال وتحليل الشكاوي وإيجاد التصحيحات الملائمة؛

-ضمان مستوى الجودة والمصداقية.

والجدول التالي يوضح المقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير مفهوم الجودة

جدول رقم (2-1): مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير الجودة

الخصائص	مراحل تطور مفاهيم الجودة		
	التفتيش	ضبط الجودة	توكيد الجودة
1-المهمة الرئيسية	تحديد الخطاء	ضبط الإنتاج	التنسيق بين عمليات الجودة
2-الهدف	معيارية المنتجات بالفحص	معيارية المنتجات بضبط الإنتاج	تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز

			على جميع عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية والعاملين وبيئة عمل المؤسسة
3-التركيز	المنتج	العمليات	النظام
4-الأساليب	معايير ومقاييس	نظم وأساليب إحصائية	برامج ونظم شاملة
5-مسؤولية الجودة	قسم التفتيش والفحص	إدارة الإنتاج والعمليات	جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارات العليا
6-المدخل	تفتيش الجودة	ضبط الجودة إحصائيا	توكيد الجودة
7-وظيفة العاملين بالجودة	التفتيش،الفحص، العد، الترتيب،كشف الأخطاء	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	قياس الجودة وتخطيط الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000.9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 30.

*من الملاحظ من الجدول أن المهمة الرئيسية لعملية التفتيش تكمن في تحديد الأخطاء بينما ضبط الجودة تتمثل في ضبط الإنتاج، أما مرحلة توكيد الجودة تركز على التنسيق بين عمليات الجودة.

*الهدف من عملية التفتيش معيارية المنتجات بالفحص فهي تركز أصلا على المنتج، أما الهدف من ضبط الجودة هو معيارية المنتجات بضبط الإنتاج لأنها تركز على العمليات، أما الهدف الرئيسي من توكيد الجودة هو تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية وبيئة عمل المؤسسة.

*الأساليب المستخدمة في عملية التفتيش هي عبارة عن معايير ومقاييس، أما ضبط الجودة تتمثل الأساليب في النظم وأساليب إحصائية، بينما عملية توكيد الجودة فهي تعتمد في أسالبها على برامج ونظم شاملة.

*تقع مسؤولية الجودة في مرحلة التفتيش على قسم التفتيش والفحص، أما وظيفة العاملين بالجودة فتكمن في التفتيش والفحص والعد والترتيب بالإضافة إلى كشف الأخطاء، أما مرحلة ضبط الجودة فمسؤولية الجودة تقع على إدارة الإنتاج والعمليات وتكمن وظيفة العاملين بالجودة في بناء واستخدام الأساليب الإحصائية من أجل كشف الأخطاء ومنع حدوثها، أما المرحلة الثالثة فتقع المسؤولية على جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارات العليا، وتكمن وظيفة العاملين بالجودة في قياس الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة.

د-إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total quality management

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي ويشجع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى العملاء و الموردين[1].

وهناك فروقات عديدة إجمالا بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة	الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
4- مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
6- جهود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية
8- التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
9- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10- العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
11- الخبرة محدودة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الاولى، 2004، ص 27.

من الملاحظ في القرن الحادي والعشرين، أن هناك مرحلة خامسة خلال مسيرة تطور الجودة، هي الإدارة الإستراتيجية للجودة Stratigic quality management، والتي تترافق مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة. ويظهر هذا الترافق من خلال قيام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون[2].

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للجودة

قبل التعرض لإدارة الإستراتيجية للجودة، لابد أن نعرف أولا الإدارة الإستراتيجية.

1-تعريف الإدارة الإستراتيجية

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 27.
[2] رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

إن مصطلح الإدارة الإستراتيجية، يعني قيام الإدارة العليا في المؤسسة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج، يمكن في النهاية بلورتها في ثلاث كلمات أساسية هي الربحية، النمو، البقاء[1].

فالإدارة الإستراتيجية ما هي إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى المؤسسة ككل.

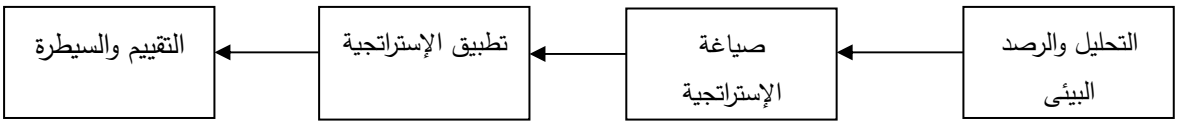
يركز البعض في تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها تصور دور المؤسسة على المدى البعيد، وبعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لراسلتها وغاياتها، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وعلى أنها علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة.

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية "تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان

الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقويمها[2].

وأهم المراحل الأساسية للإدارة الإستراتيجية تتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر: قطر ، الطبعة الأولى، 2005، ص 24.

وفيما يلي شرح كل مرحلة باختصار[3]:

***التحليل والرصد البيئي**: هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة.

***صياغة الإستراتيجية**: هي وضع خطط طويلة الأمد، لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال.

***تنفيذ الإستراتيجية** : يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية تلك العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

[1] إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع: قطر، 2005، ص 17، 19.
[2] مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر: قطر ، الطبعة الأولى، 2005، ص 19.
[3] مؤيد السعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 25،33.

***التقييم والسيطرة:** التقويم والمتابعة الإستراتيجية هما عميلة رقابية يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم أهداف المؤسسة وغايتها ومدى نجاحهم في ذلك.

2- إستراتيجيات الجودة

تتكون إستراتيجية المؤسسة من عد من الإستراتيجيات فهناك إستراتيجيات الإنتاج، إستراتيجيات التسويق، واستراتيجيات الجودة، والإستراتيجيات المالية وغيرها، وذلك بحسب أنشطة المؤسسة ووظائفها. فكل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة هناك إستراتيجيات خاصة بها.

ويمكن تعريف إستراتيجية الجودة بأنها: "ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يهتم بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط ويقيس يقيم الأداء في الأنشطة التسويقية الهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء وتوسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها"[1].

ومن أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة[2]:

أ-تولي الإدارة العليا ضبط الجودة: يكون رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة في الجودة. وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود ما يلي:

*سياسات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين (وقد تضمن هذه السياسات التأكيد على ضرورة أن تكون جهود التحسين مستمرة، أو التركيز في أنشطة الجودة على تأكيد الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلا من ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء لتصحيحها، أو أي سياسات أخرى تتعلق بالوصول إلى مستويات عالية من الجودة.

*وضع أهداف للجودة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة.

*توزيع المسؤوليات عن أنشطة الجودة (Who dopes what ?).

*تمكين العاملين من تأدية أعمالهم حتى خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة.

ب-تدريب الجودة المكثف: على الرغم من أن تدريب الجودة يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، إلا أنه في النهاية يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث يقود تدريب الجودة المكثف كل فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة، ويمكن أن يتخذ التدريب المكثف على الجودة عدة أشكال من أهما الندوات وورشات العمل.

ج-التركيز على العملاء: قد تسعى المؤسسات إلى التركيز على العملاء من حيث دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم، والعمل على تلبيتها. هذه الإستراتيجية تتطلب ما يلي:

[1] مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 68.
[2] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 122،127.

-بحوث تسويقية من أجل دراسة خصائص العملاء وفئاتهم وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة.

-إجراء دراسات مستفيضة عن المؤسسات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لديها.

د-تحسين الجودة: تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير العمليات داخل المؤسسة، والتي قد تشمل تخطيط وتطوير المنتج والشراء وغير ذلك، وينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة الجودة السيئة، كما ينبغي أن يتضمن البرنامج تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها بالإضافة إلى ضرورة إجراء المقارنات البينية مع المؤسسات ألأخرى المناسبة.

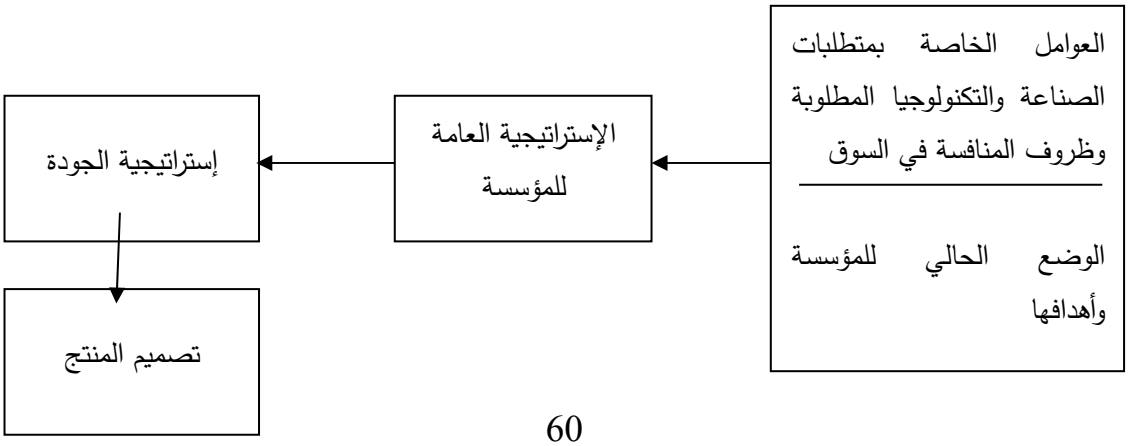
هـ-الضبط الإحصائي: تقوم الكثير من المؤسسات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات، تتمثل هذه الأساليب الإحصائية في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتباين والارتباط والانحدار، وهناك سبع أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال.

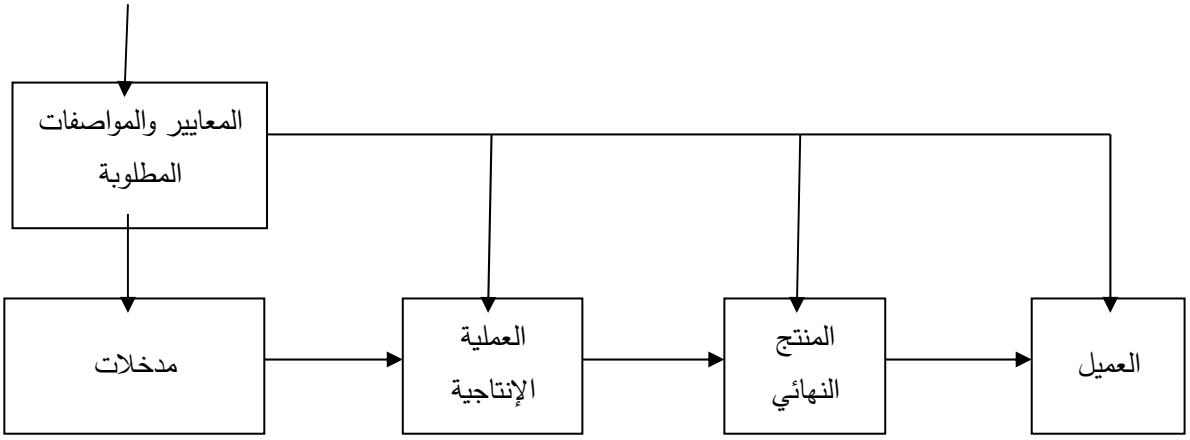
شكل الانتشار – تحليل باريتو – خريطة السبب والأثر – خريطة تدفق العمليات- قائمة المراجعة – خريطة المتابعة - خرائط للرقابة.

وهذه الأدوات تساعد في تصنيف البيانات وتبويب مشكلات العمل...

أما من حيث علاقة إستراتيجية الجودة بإستراتيجية المؤسسة، فمن الممكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي صممه " Skinner" والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجيا والمنافسة على إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تأثير ذلك على إستراتيجية الجودة وتصميم المنتج والعميل.

شكل رقم (2-4): العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المؤسسة





المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر:عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 125.

ويوضح الشكل السابق (2-4) العلاقة بين الإستراتيجية الجودة وإستراتيجية المؤسسة على النحو التالي[1]:

1-تحديد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن الإستراتجية العامة لها وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج؛

2-لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة؛

3-من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين ورجال الإدارة والموردين المتعاملين مع المؤسسة؛

4-ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج.

ومن هنا نستطيع القول أن إستراتيجية الجودة هي جزء مهم من إستراتيجية المؤسسة.

إن تحديد مستويات الجودة يتطلب مراقبتها للحفاظ على أفضل مستوى، والذي يضمن الاستجابة إلى رغبات وتوقعات العملاء، مما يدفعنا للحديث عن الرقابة على الجودة.

المطلب الرابع: الرقابة على الجودة

سنتناول في هذا الجزء الرقابة على الجودة من حيث المفهوم وكذا الأهداف. بالإضافة إلى القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة. كما سنتناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.

أولا: مفهوم وأهداف الرقابة على الجودة

1-مفهوم الرقابة على الجودة: قبل التطرق إلى مفهوم الرقابة على الجودة لا بد من تعريف الرقابة.

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 126، 127.

أ–تعريف الرقابة: هي قياس الأداء وضبط العمليات المتسقة مع الهدف وهي تمارس عملها من خلال التفاعل المستمر بين البيئة والنظام الإنتاجي في شكل سلع أو خدمات وهذا ما يعرف بالتنبؤ، ثم يترجم هذا التنبؤ على خطة الإنتاج، بناء عليها يتم تحديد الاحتياجات من الموارد[1].

ب– مفهوم الرقابة على الجودة:

ما المقصود بالرقابة على الجودة ؟ Quality control (QC)

رقابة الجودة هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج[2].

ويتضح من هذا التعريف عدة حقائق أهمها[3]:

*يجب أن يكون هناك عدة خطوات محددة مسبقا. فالرقابة إجراءات يتم تخطيطها مسبقا، يجب إتباعها بشكل مستمر مع الوحدات التي يتم التأكد من جودتها وعادة ما تكون هذه الإجراءات هي:

-اختيار Testing لوحدات التي يراد التأكد من جودتها.

-فحص Inspecting لنظام الإنتاجي لتحديد أسباب عدم المطابقة

-تصحيح Correcting أو منع Proveting للأخطاء.

*إن الرقابة على الجودة هي التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع سواء كانت الجودة مرتفعة أو منخفضة.

*تستلزم وظيفة الرقابة على الجودة وجود مواصفات للتعبير عن مستوى الجودة، ويقصد بالمواصفات مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج، والتي يمكن قياسها ككل أو بعض الأجزاء.

*على الرغم من وجود نظاما للرقابة على الجودة، إلا أنه ليس هناك تأكد تماما من أنه سوف لاتصل إلى يد المستهلك أية وحدة معينة، فدائما هناك احتمالا للخطأ في عملية القياس أو عملية الحكم.

*إن الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بجودة المنتج النهائي ولكنها تتضمن كذلك جودة المدخلات وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

ومن زاوية أخرى، تم النظر لرقابة الجودة على أنها استخدام الأساليب والأنشطة في تحقيق

ومدى تحسين جودة المنتج أو الخدمة. وتشمل تلك الأساليب والأنشطة على[4]:

-المواصفات؛

-تصميم المنتج أو الخدمة لمقابلة المواصفات؛

---

[1] محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج، دار الفكر الجامعي للنشر: الإسكندرية، 2007، ص 169.

[2] محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، ص380.

[3] حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو)9014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2006، ص 86، 87.

[4] حسن عبد العال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

-الفحص لتحديد مطابقة المواصفات؛

-مراجعة الاستخدام لتوفير معلومات لمراجعة المواصفات.

وتعتبر مراقبة الجودة قديمة قدم الصناعة، أي منذ القرون الوسطى، وزادت عليه الثورة الصناعية مفهوم "تخصص العمالة"، ثم أخذت رقابة الجودة شكلا آخر يمثل " الفحص الكامل"، واستعين عنه بنظام أحدث عرف " بالخرائط الإحصائية" وهو ما سمي برقابة الجودة إحصائيا وكان ذلك عام 1924.

وفي عام 1946، أنشئ مجلس الجودة الأمريكي[1].

2-أهداف الرقابة على الجودة:

تتمثل الأهداف الرئيسية للرقابة على الجودة فيما يلي[2]:

-تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلكين وتعزيز سبل الرضا لديهم على السلع والخدمات من خلال ما تتسم به تلك السلع من الملائمة للاستخدام أو الاستعمال الفردي أو العائلي (الأسري) لتلك المنتجات أو الخدمات، ويعتبر هذا الهدف من أكثر الأهداف أهمية ودورا سيما في ظل التنافس بين المؤسسات المختلفة.

-تقليص التكاليف الكلية.

-تقليص مردودات المبيعات من خلال تحسين الجودة باستمرار.

-تقليص شكاوي المستهلين من خلال السعي باستمرار في تطوير وتحسين الجودة.

-تخفيض تكاليف الفحص والرقابة على الجودة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية.

-الإسراع بتقديم الخدمات للمستهلكين والاستجابة السريعة للمتطلبات المستمرة من قبلهم سيما وأن رغباتهم وحاجاتهم تتطلب درجة عالية من الاستجابة في ظل المنافسة.

-اعتبار الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، وإتاحة المجالات الواسعة أمامهم في اتخاذ القرارات التطويرية والتحسين المستمر في الإنجاز.

-التركيز باستمرار على جودة الأداء المتحقق إذ أن سبل المطابقة بين المعايير التصحيحية للمنتج والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مواصلة العمل في تحسين الأداء من خلال الدورات التدريبية والتطويرية وإدخال التقنيات المتطورة في الأداء،...إلخ.

ثانيا: التطورات الأساسية التي يواجهها نظام الرقابة على الجودة

تتسم القرارات الأساسية التي يوجهها نظام الرقابة على الجودة بأهمية ذات أبعاد إستراتيجية، حيث أن مراقبة الجودة ليست عمليات إحصائية الأخطاء أو الانحرافات، وإنما وسائل علمية منظمة للتغلب على الصعوبات الحاصلة في العمليات الإنتاجية، وتلاقي الانحرافات قبل حدوثها أو تفاقمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأوقات

[1] حسن عبد العال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 87.
[2] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العطاء، مرجع سبق ذكره، ص 105.

المناسبة لتجنبها... ولذا فإنه يجب من الإدارة المعنية القيام بتحديد نقاط الفحص والمراقبة، وقد شاع في هذا الحقل استخدام أو تحديد ثلاث مراحل تتطلب الفحص والمراقبة هي[1]:

1-فحص ومراقبة المواد الأولية Rammaterials.

2-فحص ومراقبة المنتجات النهائية Final product.

3-الفحص والمراقبة أثناء العملية الإنتاجية.

وفيما يلي بعض الأسئلة يتعين على القائمين على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها[2]:

ما هي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سوف يتم عندها القيام بالاختبار لمستوى الجودة ؟ ففي العادة يتم الإنتاج عل مراحل مختلفة، وفي هذه الحالة يكون هناك عدة بدائل:

*أن يتم الفحص لكل المواد الخام والأجزاء الداخلة في العملية الإنتاجية.

*أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى، أو ذات القيمة المضافة الكبيرة، وكذلك التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حالة اكتشافه.

*أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية بمعنى الفحص للمخرجات النائية.

ثالثا: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة

1-أسلوب الفحص الكامل:يتم خلاله فحص كافة الوحدات وذلك من أجل التأكد من مطابقتها للمواصفات. إلا أن التكلفة العالية لهذا الأسلوب، وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات لاستخدام النوع الثاني من الفحص[3].

2-أسلوب الفحص الإحصائي:حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية، ومن ثم التأكد من مطابقة تلك الوحدات المنتجة للمواصفات المعقدة مسبقا، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبيا مقارنة بالفحص الكامل[4].

وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى[5]:

أ-أسلوب عينات القبول: يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، ومن ثم قبولها أو رفضها وفقا لنتائج الفحص، حيث تحدد خاصية مهمة في المنتج، ثم يتم التأكد من توفرها في هذا الأخير، ويستخدم هذا الأسلوب للتأكد من جودة المنتجات النهائية.

ب-أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية: يرتكز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بالحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية، وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والموصفات المحددة مسبقا.

---

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[2] محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 383.

[3] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 160.

[4] مأمون الداردكة، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113.

[5] العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ج–أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشرا هاما لتحديد المستوى العام للجودة، إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية.

د–استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة: لأجهزة الكمبيوتر دورا أساسيا في وظيفة الجودة، لأنها تُنَفِذ عمليات حسابية عويصة بدقة وسرعة هائلة، وبرمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية لاختبارها وتبويب البيانات لكتابة التقارير أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها.

ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة وفق ما يلي:

–جمع المعلومات والبيانات، وتحليليها لإعداد التقارير.

–التحليل الإحصائي للبيانات.

–مراقبة العمليات إحصائيا وقياس الانحرافات.

–الفحص والاختبار الأوتوماتيكي، مما يساهم في تحسين جودة الاختبار وتقليص تكاليفه.

–تصميم نظم وبرامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى جودة المنتجات.

المبحث الثاني: جودة المنتج

خلال فترة طويلة، كانت المهمة الرئيسية للمؤسسة بكل بساطة تتمثل في الإنتاج، تطور التسويق والتبادلات الاقتصادية العميقة للقرن العشرين أدت المنتجين والموزعين إلى فهم حسن لاحتياجات السوق، كذلك تلقى المنتج اهتمام خاص جدا[1].ويدخل ضمن هذا الاهتمام الجودة المتعلقة بالمنتج.

المطلب الأول: أساسيات حول المنتج

تنطوي الأساسيات حول المنتج العديد من الجوانب سنحاول الإلمام بهذه الجوانب من خلال التطرق إلى: مفاهيم حول المنتج والى المستويات وكذا إلى أهم التصنيفات المختلفة للمنتج .

أولا: تعريف المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، خاصة وأن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود سلعة معينة لتتجه مجمل النشاطات لتسويقها ويمكن تعريفها:

*على أنها شيء يحمل خصائص وصفات ملموسة يمكن عرضها في السوق كجذب الانتباه ويمكن لهذا الشيء تلبية حاجات ورغبات إنسانية وقد تكون مادية أو خدمية[2].

*وتعرف السلعة بأنها ذلك المزيج من المكونات المادية وغير المادية والتي يشتريها المستهلك جميعا وفي أن واحد وذلك لهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة وتلبية متطلباتها[1].

---

[2]amerien,d.barczyk, marketing strategies et pratique, p169.

[2] سعدوني محمد، سياسة المنتج في المفهوم التسويقي، (على الخط)، تاريخ الاطلاع: 14-03-2011، www.alshamsi.net

*ويمكن تعريف المنتج من خلال تقبله الواسع كوحدة أساسية لإرضاء حاجة المستهلك[2].

ويرى كوتلر (kotler) المنتج على أنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة معينة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمؤسسات، والأفكار وأن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر والمظهر المادي، واللون والطعم وغيرها[3].

ثانيا: مستويات المنتج

نميز ثلاث مستويات للمنتج تتمثل في:

1-المنتج الأساسي (المركزي): ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح بإشباع حاجاته[4].

2-المنتج الملموس: هو الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تشمل عملية المبادلة للمنتج الأساسي[5] .

3-المنتج بمفهوم واسع: هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج كالتوزيع، التركيب، الضمان، الصيانة[6].

ثالثا: التصنيفات المختلفة للمنتج

لا يوجد تصنيف واحد للمنتجات، ولكن هناك العديد من التصنيفات، هذه التصنيفات تسمح لمدير التسويق بوضع أفضل الإجراءات اللازمة لتنفيذها.

إن المنتجات التي تقوم معظم المؤسسات بتقديمها تنحصر إما في السلع المادية أو الخدمات غير الملموسة وفي هذا الصدد تنقسم هذه المنتجات إلى تقسيمات مختلفة كالتالي:[7]

1- السلع الاستهلاكية.

إن السلع الاستهلاكية هي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي والتي بدورها. يمكن تقسيمها وفق معيارين أساسين :

- طول فترة الاستخدام (سلع معمرة، سلع غير معمرة).

أ-السلع غير المعمرة: يشتريها المستهلك عادة لاستخدام واحد وعدة استخدامات محدودة مثل المشروبات الغازية والمواد الغذائية...الخ

---

[1] محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر: عمان، 1999،ص143.

[2]amerien, d. barczyk,(op,cit),p170.

[3] -سعدوني محمد، مرجع سبق ذكره.

[4]andre boyer, jean-louis malo- panorama de la gestion, 2eme edition, 2001, p 36.

[5] إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 1999، ص260.

[6] سعدوني محمد، مرجع سبق ذكره.

[7] amerein,d. barczyk, (op,cit),p175,176.

ب–السلع المعمرة: فهي تلك السلع التي يشتريها المستهلك لاستهلاكها عبر فترات زمنية طويلة كالسيارات والثلاجات...الخ.

– حسب الجهد المبذول في عملية الشراء (سلع ميسرة، سلع التسوق ، سلع خاصة).

ووفق هذا المعيار يمكن تقسيم السلع الاستهلاكية إلى عدة أنواع:

*** سلع ميسرة:**

هي السلع التي تشترى على فترات دورية متقاربة دون الحاجة إلى إجراء مقارنات بين الأسماء التجارية المعروضة أو تقييم للفروق بينها ، حيث أن تلك الفروق محدودة وبسيطة ولا تتطلب الجهد المنفق في عملية المقارنة والتقييم.

فعلى سبيل المثال إذا لم يجد المستهلك مشروب(البيبسي كولا) فانه يتجه لشراء (كوكا كولا) دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن مشروب البيبسي كولا في متاجر أخرى وهناك بعض السلع الميسرة التي تشترى على سبيل العادة مثل معجون الأسنان والصابون.. الخ.

لذلك على رجل التسويق أن يوفر هذه السلع في أكبر عدد ممكن من المتاجر لأن المستهلك ليس له استعداد للبحث عنها ، و عادة ما يكون هامش الربح للوحدة الواحدة منخفض و يستخدم الإعلان والإشهار بكثافة لتسويقها.

*** سلع التسوق:**

يتم شراء هذه السلع بعدما يقوم المستهلك بدراسة و بحث و مقارنة السلع المعروضة من حيث مناسبتها وجودتها و تصميماتها و سعرها . و من الأمثلة على هذه : الملابس ، و الأثاث ...الخ. وكلما كانت السلعة غالية الثمن كان هناك اهتمام بالخصائص المميزة للسلعة وكان المستهلك على استعداد للبحث عن السلع المعروضة في المتاجر المختلفة .

و يمكن تقسيم سلع التسويق إلى سلع متجانسة و سلع غير متجانسة، حيث يشير تجانس السلع إلى تشابه السلع المعروضة من حيث الجودة و لكن يكون الاختلاف في السعر .

أما السلع غير المتجانسة فتشير إلى اختلاف الخصائص والوظائف التي تؤديها السلعة و التي تكون ذات أهمية نسبية أكبر للمستهلك عن السعر، لذلك فان البحث و إجراء المقارنات أمر أساسي للوصول إلى السلعة التي تشبع احتياجات المستهلك .

*** السلع الخاصة:**

وهي التي تتضمن السلع ذات الخصائص المتميزة ، و ذات اسم تجاري معروف ، مما يجعل المشتري يصر على اسم تجاري معين و مستعد لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها و الانتظار لفترة معينة لحين توافرها إذا لم تكون موجودة في، الأسواق و مثال على ذلك بعض أنواع السيارات و الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية...الخ.

و يلاحظ أن أغلب السلع الخاصة تكون غالية الثمن، و تتميز هذه السلع بالاعتماد على عدد قليل من المتاجر و وكلاء التوزيع.

***السلع التي لا يبحث عنها المستهلك:**

وهذه السلع لا يعرف عنها المستهلك الكثير وتتمثل في المنتجات المبتكرة كالأجهزة الكهربائية بالليزر أو الموسوعات العلمية .....الخ، ويتطلب تسويقها جهود كثيرة لجلب الإدراك اهتمام المستهلك.

ج-السلع الصناعية:

يمكن تقسيم هذه السلع إلى عدة أنواع منها :

-**المواد الخام:** هي مواد تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما (كالقطن والحديد...الخ).

– المواد المصنعة والأجزاء:هي كذلك تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما ولكن على عكس المواد الخام يكون قد أدخل عليها بعض العمليات الإنتاجية(كالغزل، الجلود، والأجزاء الإلكترونية).

– مهمات التشغيل: وهي التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة الصنع ولكن تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج (كالوقود والزيوت ...الخ).

– التجهيزات الآلية: وهي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة ولكن تساعد على إنتاجها، وعادة تستهلك هذه السلع على فترات زمنية طويلة.

-الأجهزة المساعدة: وهي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل كالجرارات والآلات الكاتبة والحاسبة.

المطلب الثاني: إستراتجية المنتج

إن جوهر عمل المؤسسات هو إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وتوجد علاقة واضحة بين إستراتجية السلع ونجاح مثل تلك المؤسسات، بمعنى أن القرارات الإستراتجية الخاصة بالمنتجات تلعب دورا استراتجيا في تحديد القدرة التنافسية لمؤسسة ما على انجاز أهدافها. كما أنها تستمد أهميتها من خلال مساهمتها في تحقيق جودة المنتج مثلا.

1-تعريف إستراتجية المنتج:

تتضمن إستراتجية المنتج ثلاث مكونات رئيسية وهي: اختيار، تحديد، وتصميم المنتجات التي سوف تنتجها المؤسسة[1].

ونظرا للطبيعة الإستراتجية لقرار المنتج فقد أطلق عليه البعض اصطلاح إستراتجية المنتج والتي سوف نعتبر أنها تتكون من قرارين أساسيين هما: اختيار المنتج وتصميم المنتج، سواء كان هذا المنتج سلعة يتم إنتاجها أو خدمة يتم تقديمها.

[1]نبيل محمد مرسي، إستراتجية الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة: الإسكندرية، الطبعة الأولى،2002، ص214.

ويقصد بالتصميم بأنه تحديد مواصفات معينة كالطاقة والحجم ودرجة دقة الأداء كما عرف بأنه تركيب الأجزاء والعناصر والنشاطات لضمان الحصول على منتج ذو كفاءة عالية ونوعية متميزة، وعرف بتحديد الأشكال والنماذج والبنى المثالية لأداء هدف معين أو أكثر[1].

عند تصميم المنتج يجب مراعاة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة (الموارد المتاحة) لتحقيق الاستخدام الأمثل للمواد والعمليات المتاحة مع مراعاة علاقات التداخل والتكامل بين عناصر الإنتاج المختلفة، ويتطلب هذا الأمر وضع استراتجيات في تصميم المنتج كونها توفر نقطة اتصال بين تصميم المنتج وتصميم العمليات حيث تعطي القدرة على انجاز أهداف المؤسسة[2].

2-الهدف من إستراتجية المنتج:

تتمثل هذه الأهداف في[3]:

-الهدف الرئيسي لهذه الإستراتجية هو تحقيق رضا العميل وفي نفس الوقت تحقيق ربح معقول: ويعني هذا الهدف هو الوفاء بتوقعات العميل بشان المنتج وأن يتم ذلك في حدود تكلفة أو موازنة معينة.

-أن يراعي المصممون قدرات المؤسسة بشأن عملية التصنيع عند القيام بتصميم منتج ما، حيث من الضروري مشاركة المسئولين عن العمليات في عملية التصميم منذ البداية وذلك بغرض التأكد من توافق التصميم مع قدرات وإمكانيات المؤسسة.

-من الضروري مشاركة المسئولين عن التسويق في هذه العملية ضمانا للوفاء باحتياجات العمل.

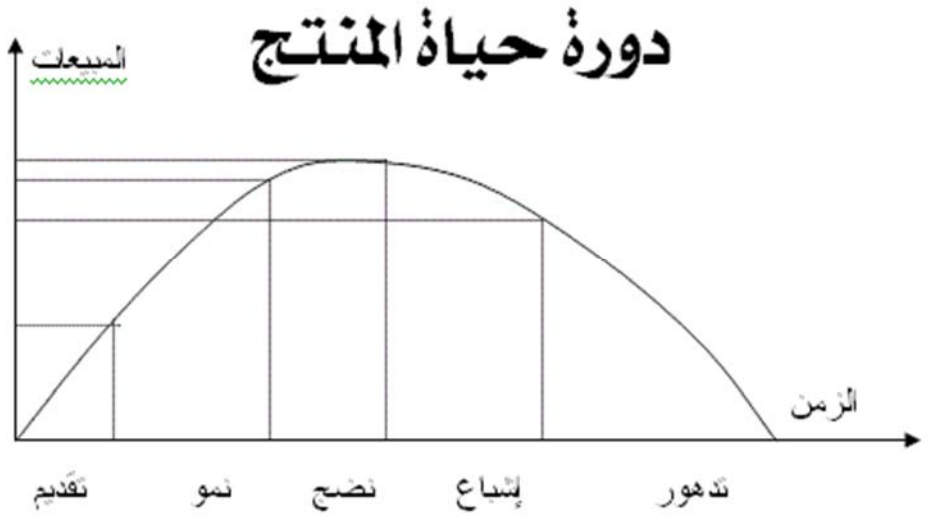
3-دورة حياة المنتج وعلاقتها بإستراتجية المنتج:

أ-دورة حياة المنتج

تمر أغلب المنتجات بمراحل دورة الحياة وهي المراحل الخمسة المتعاقبة التي تمر بها منذ فترة ظهورها، وبالنظر إلى طبيعة تصميم المنتج يمكن القول بأنها عمل متصل أو مستمر طالما أن المؤسسة تعمل من أجل البقاء وعلى استمرار نجاحها، وفي الحقيقة أن صفة الاستمرار ترجع أساسا إلى إن كل منتوج تكون له دورة حياة(life cycle)، ويعبر مصطلح دورة الحياة عن المراحل التي يمر بها المنتوج التي تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة التدهور. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-5): دورة حياة المنتوج

[1] علي هادي جبرين، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان،2006، ص146.
[2] مرجع سبق ذكره، ص146.
[3] -نبيل محمد مرسي، إستراتجية الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص216،215.



source: Claude demeure, marketing ; 5eme édition,2005, p 108.

وفي مايلي شرح كل مرحلة باختصار[1]:

* **مرحلة تقديم المنتج:** حيث يتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بعدة عوامل منها :

- مقاومة بعض المشترين لإحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم؛
- قلة المنافسين في السوق؛
- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع التكاليف؛
- مقاومة توزيع المنتج الجديد؛
- كثافة الحملات الإعلانية.

* **مرحلة النمو:**

هي المرحلة التي يتصف بها المنتج بالقبول من جانب السوق ويتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بجملة عوامل منها :

- زيادة عدد المنافسين ؛
- اتجاه الأسعار نحو الانخفاض.

* **مرحلة النضج:**

خلال هذه المرحلة تتزايد مبيعات السلعة ولكن بمعدلات أقل من المعدلات السابقة ، وأن المنافسة الشديدة في هذه المرحلة تؤدي إلى تخفيض الأسعار وزيادة نفقات التسويق، ويتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بمايلي:

- إجراء تعديلات على المنتجات؛
- انخفاض عدد المنافسين وبالتالي بقاء المؤسسات الكبيرة التي تتصف بمزايا تنافسية.

[1] بوخاوة إسماعيل، بن يعقوب طاهر، إستراتجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: سطيف، العدد الأول، 2000، ص 144،143.

*** مرحلة التشبع :**

في هذه المرحلة تقل المبيعات وبالتالي لابد من التفكير في إحلال المنتج بمنتج آخر وتتأثر قرارات الشراء في هذه المرحلة بما يلي :

-حدوث تغيرات في منافذ التوزيع؛

-زيادة معدل استبدال سلعة بسلعة جديدة.

*** مرحلة التدهور:**

تنخفض المبيعات خلال هذه المرحلة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في احتياجات ورغبات المستهلكين

وأن الاسم والعلامة التجارية يساعدان المستهلك على معرفة السلعة التي يحتاج إليها من بين السلع المعروضة لكي يتمكن من التفرقة بين ما هو ملائم لإشباع حاجاته وبين ما هو غير ملائم.

ب-الاستراتجيات المتعلقة بالمنتج:

حدد "كوتلر" عدة استراتجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج والتي تتمثل في:[1]

*** استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:** بإمكان المؤسسة إتباع إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية :

-إستراتجية الاستخلاص السريع: تبدأ بمنتج جديد بسعر مرتفع و بمستوى ترويج عالي، وتتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة وتقوم هذه المؤسسة بتكثيف الترويج لزيادة التغلغل في السوق. و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة مع الافتراضات التالية:

- يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج.
- يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه و يستطيعون دفع السعر المطلوب.
- تواجه المؤسسة منافسة محتملة و تريد بناء أولوية للعلامة التجارية.

-إستراتيجية الاستخلاص البطيء: تتألف بالبدء بمنتج جديد بسعر مرتفع و مستوى ترويج عالي يساعد السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ، ويجعل المستوى المنخفض من الترويج تكاليف تسويقية منخفضة، و من التوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق. و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:

- غالبية السوق يدرك المنتج.
- يرغب المشترون في دفع سعر مرتفع.

* المنافسة المحتملة غير وشيكة (قريبة).

- إستراتيجية التغلغل السريع: تتألف بالبدء بمنتج بسعر منخفض و الإنفاق بإسراف عن الترويج، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق و أكبر حصة في السوق. و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:

- تكون السوق كبيرة الحجم.

[1] سعدوني محمد، مرجع سبق ذكره.

- لا يدرك السوق المنتج.
- يكون أغلب المشترين حساسين تجاه السعر.
-هنالك منافسة قوية محتملة.

- **إستراتيجية التغلغل البطيء:** تتعلق بإنتاج منتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج ، حيث يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج، وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح، وتعتقد المؤسسة بأن طلب السوق يكون حساسا للغاية تجاه السعر و لكنه قليل الحساسية اتجاه الترويج، و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:

- تكون السوق كبيرة الحجم.
-يدرك السوق المنتج.
- يكون السوق حساسا باتجاه السعر.
- هناك منافسة محتملة.

-استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو: خلال مرحلة النمو تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان و ذلك عن طريق:

- تحسين وتطوير نوعية المنتج و بإضافة خصائص جديدة للمنتج.
- إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية.
- الدخول في أجزاء جديدة في السوق.
- تزيد من تغطيتها للتوزيع و تدخل قنوات توزيع جديدة.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المشترين الحساسين تجاه السعر.
- ستقوى المؤسسة التي تتبع إستراتيجيات التوسع في السوق هذه من موقعها التنافسي .

- استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج: في مرحلة النضج تتخلى بعض المؤسسات عن المنتجات الضعيفة و تفضل منتجات ذات الربح العالي و الجديد.

إن الاستراتيجيات المتبعة هنا هي:

- استراتيجيات تعديل السوق.
- إستراتيجية تعديل المنتج.
- إستراتيجية تعديل مزيج التسويق.

-إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة تكون الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف إنتاج السلعة و تقرر المؤسسة هنا ما إذا كان هذا الوقف بسرعة أو ببطء أو بالتدرج.

المطلب الثالث: مفهوم جودة المنتج

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة (النوعية Quality) على مدى العصور، ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي، وصولا إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة.[1]

أولا: المقصود بجودة المنتج

يمكن التمييز بين ثلاث مداخل مختلفة فيما يرتبط بمعنى جودة المنتج[2]:

قد ينظر لها على أنها جودة تصميم Designe quality.

وقد يراد بها أنها الجودة الواجب تحقيقها خلال العملية الإنتاجية ذاتها، هذا ما يسمى بجودة المطابقة Confermance quality.

وقد يقصد بها ا قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن Performance quality..

1- جودة التصميم

وهي بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم High design quality شكل استخدام مادة خام أفضل، ومثال ذلك استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الصناعي في إنتاج الأحذية.

إن الجودة المتميزة قد تعني الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للسلعة، وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة[3].

2- جودة المطابقة

إن التطابق الجيد بين قدرات العمليات الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعة للمنتج قد تؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة.

وتعتمد جودة المطابقة على عنصرين:

-إمكانية الجهاز الإنتاجي لإنتاج السلعة وفق المواصفات الموضوعة .

-إمكانية جهاز ضبط الجودة كاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة المطابقة ضمن الحدود المسموح بها[4].

3- جودة الأداء

[1] عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر: الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 493.

[2] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 10011: رؤية اقتصادية – فنية – إدارية – أسس - تطبيقات – خطات ، الإسكندرية، 2000، ص 9.

[3] محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 373.

[4] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج، مرجع سبق ذكره، ص 9

وهي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وقد اصطلح على تسميتها "بدرجة الاعتمادية أو الجدارة".

وكذلك "درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح" للسلعة عند الحاجة، ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة .

ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، فلا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم، ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح.

ويمكن محاولة رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل سياسة ضمان السلعة

فيما يتعلق بالأجزاء المصنعة خلال فترة زمنية وتقديم إرشادات عن طريق الاستعمال.

بالإضافة إلى كل ما سبق، تعرف نمطية الجودة العالمية ISO 8402 الجودة بأنها إجمالي خواص المنتج، أو العملية، أو التنظيم، أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة، وضمنية.

ومن أهم هذه الخواص[1]:

أ-مناسبة (Switability) المنتج للاستخدام، أي نعرف ما الذي يفترض أن يؤديه المنتج. ويمكن أن تكون المناسبة وظيفية (Functional) أو غير وظيفية (non functional) ويقال أنها وظيفية إذا نفذ المنتج الوظيفة التي صمم من أجلها ومثال ذلك، إنتاج السيف للقطع، فإذا استخدم كسلاح يكون استخدامه وظيفيا، أما إذا استخدم لتعليقه على الحائط فلا يكون استخدامه وظيفيا.

ب-لتحقيق الاحتياج لا يكون المنتج قادرا على أداء وتحقيق الهدف منه فقط، وإنما يكون قادرا أيضا على عمل ذلك طوال فترة زمنية معقولة، ويسمى هذا بمتانة المنتج.

ج-بالنسبة إلى بعض المنتجات، يكون الانتظام Uniformity مكونا رئيسيا للجودة، ويمكن تعريف الانتظام بأنه مستوى الجودة الذي يكون ثابتا من وحده، أو شحنة أو دفعة أخرى.

د-كما تكون قابلية الصيانة Maintaimability خاصية أخرى للجودة، وتشمل القابلية للصيانة سهولة الصيانة، وإتاحة قطع الغيار والخدمة للمنتج إذ بدأ استعماله.

وتصنف سلسلة نمطيات الجودة العالمية المعروفة باسم سلسلة ISO 9000، و ISO 8402 خاصية أخرى تعرف بالاعتمادية Dependability وتعرف الاعتمادية كمصطلح شامل يصف الأداء المتاح للمنتج، يتأثر هذا الأداء بالعولية والقابلية للصيانة. وأداء دعم الصيانة للمنتج.

ومن الخواص الأخرى المقترحة في هذه النمطية توجد التوافقية Combatibility وهي مقدرة استخدام الكينونات مع بعضها البعض، تحت ظروف محددة لتحقيق متطلبات مناسبة، والتبادلية Interchangeability أو المقدرة على استخدام كينونة بدلا من أخرى دون تعديل لتحقيق نفس المتطلبات

[1] جوزيف كيلادا، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 80، 81، 82، 83.

والأمن Safety، الحالة التي تكون فيها مخاطرة الضرر للإفراد أو تلف المنتج محدودة بمستوى مقبول، وأخيرا مسؤولية المنتج القانونية Product libility مصطلح شامل يستخدم في وصف مسؤولية المنتج أو الآخرين عن تعويض الخسارة المرتبطة بإصابة الفرد أو تلف الملكيات أو أي ضرر آخر يتسبب فيه المنتج.

ثانيا:ضبط جودة المنتج

في تناولنا لضبط جودة المنتج، سنتطرق إلى ما يلي:

1- تحديد مواصفات المنتج

جودة المنتج الفنية عبارة عن مجموعة من الخواص تحدد مدى ملائمته لتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يرغبها المستفيد النهائي.

وتشمل المواصفات ما يلي[1]:

أ-أوصاف محددة للمنتج.

ب-أوصاف محددة للمواد المستخدمة في الإنتاج، مثل الخواص الطبيعية والكيميائية والميكانيكية.

ج-طريقة الإنتاج.

د-أسلوب القياس الواجب إتباعه لاختيار المنتج أو المواد اللازمة له، وكذلك نوعية الأجهزة والأدوات الواجب استعمالها.

هـ-تحديد مواصفات طرق التغليف والتعبئة والتخزين والنقل.

وتحديد المواصفات أمر بالغ الأهمية، حيث أنها تمثل الوسيلة التي تمكن الأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنتج أو المواد. لهذا يتعين توافر الشروط التالية عند تحديد المواصفات:

-الكتابة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس.

-الشمولية بحيث لا تترك أي تفاصيل الاجتهاد.

-استبعاد كل المتطلبات الزائدة التي لا تتطلبها الجودة حتى يمكن تخفيض تكاليف وضع المواصفات.

-وضع تعليمات محددة للشراء أو الإنتاج أو الاستخدام.

2- ضبط جودة المواد الداخلة

إن الهدف من ضبط جودة المواد الداخلة، هو ضمان استخدام مواد ذات جودة مناسبة بسعر مناسب في إنتاج منتجات المصنع، ولذلك يتطلب[2]:

أ-وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتراة

يمكن تقسيم المواد التي يقوم المصنع بشرائها إلى ثلاثة أقسام:

-مواد لازمة لمنتج جديد يتجه المصنع لإنتاجه لأول مرة.

---

[1] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص39، 40، 41.

-مواد لازمة لمنتجات المصنع التي يقوم حاليا بإنتاجها.

-مواد لازمة للأغراض العامة.

ب-اتخاذ القرار المناسب لتوفير المواد

بعد إتمام تحديد المواصفات تجرى الدراسة لمعرفة القرار المناسب لتوفير هذه المواد من حيث المصدر والسعر والجودة، ويجب من حيث المبدأ الاستقرار على تصنيع المواد أو الشراء Make or buy من خارج المصنع وعادة تأتي المواد التي يحتاجها المصنع من مصدرين:

-من أقسام أو أفراد أخرى داخل المصنع.

-من موردين خارجيين.

فإذا كانت المواد واردة من أقسام أو أجزاء داخل المصنع فإن التركيز على ضبط جودة هذه المواد يكون قليلا إلا في حالات نادرة والتي يستدعي الأمر إعادة الفحص والاختبار، وعلى العكس تماما، فإن المجهود الأكبر يجب أن يركز على المواد التي تصل من الموردين الخارجيين.

ج-اختيار الطرق المناسبة لاختيار المواد واستلامها

بعد أن ترسل أوامر الشراء إلى المورد المناسب لا بد أن يرسل المورد بعض العينات (قبل أن يبدأ في الإنتاج بكميات كبيرة) إلى المصنع حتى تجرى عليها الاختبارات اللازمة.

كذلك للتأكد من مطابقة هذه العينات لمتطلبات الجودة داخل المصنع، ويجب إعلام المورد بالملاحظات عن الجودة لكي تكون مرشدا له أثناء الإنتاج.

3- ضبط الجودة عند التشغيل

وهذا يعني أن برنامج ضبط الجودة أثناء التشغيل يجب أن يركز على عدد كبير من الجوانب التي تؤثر على جودة المنتجات أثناء إنتاجها، فالماكينات والمعدات وأدوات القياس وأجهزة الربط، تؤثر على مقدرة العمل الإنتاجية، والوصول إلى المواصفات الموضوعة من قبل، فكلما زادت دقة هذه الماكينات والأجهزة، كلما أمكن الوصول إلى تنفيذ المواصفات المطلوبة للمنتجات والعكس صحيح، وكذلك الوسائل التي تستخدم لاكتشاف العيوب ومحاولة إتلافها أثناء الإنتاج، لها أيضا تأثيرها الكبير في ضبط الجودة، هذه الوسائل تتراوح بين وسائل مبسطة مثل جداول العينات أثناء التشغيل Process sampling tables ووسائل أكثر تعقيدا مثل خرائط ضبط الجودة Quality controlm charts وعينات القبول[1].

4- ضبط جودة المنتج النهائي

[1] سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 45

تختلف الطريقة المستخدمة تبعا لدرجة الجودة المطلوبة في المنتج. فإذا كان المنتج مثلا يستخدم في مجالات تتصل بسلامة الأفراد وكان الاتفاق بين المصنع والمورد يستدعي التأكد تماما من جودة المنتجات المسلمة إليه، فإن الطريقة التي تستخدم لضبط جودة المنتج النهائي في هذه الحالة هي طريقة التفتيش 100 %.

وفيما عدا ذلك، تستخدم عينات القبول Acceptance sampling للتفتيش على جودة المنتج النهائي وأحيانا تستخدم أيضا خرائط عدد العيوب وخرائط نسبة العيوب[1].

5- الجودة والتكاليف

يتركز اهتمام المنتج على إنتاج السلعة بأقل تكلفة ومستوى الجودة الذي يلائم ويقبله العميل والذي يتوقف بدوره على مستوى جودة كل من التصميم والتنفيذ[2].

أ-العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التصميم: ترتفع التكاليف بارتفاع جودة التصميم لأن هذا الارتفاع يتطلب:

-مواد ذات مستوى جودة مرتفع.

-أساليب إنتاج أكثر دقة.

-العمال ذوو مستوى مهارة عالية.

-أزمنة تفتيش أطول.

ب-العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التنفيذ: تنخفض التكاليف بارتفاع جودة التنفيذ لأن ذلك يقلل الفاقد الناتج عن:

-تخزين المواد.

-العمالة والمواد المنصرفة على إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

-الأعباء الناتجة عن زيادة طاقة الوحدة الإنتاجية لإصلاح المنتجات المعيبة.

-زيادة تكاليف التفتيش.

-الخصم الناتج عن بيع المنتجات كدرجة ثانية.

-استقصاء مسببات العيوب.

تتمثل تكاليف ضبط الجودة في:

-تكاليف الوقاية: وهي التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء والمتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها، مثال ذلك، تكاليف تدريب العمليات لرفع مستوى الجودة، كلما زادت تكاليف الوقاية فإن مستوى الجودة يرتفع.

-تكاليف الكشف والاختبار: وهي التي تنفق على عمليات الاختبار والكشف، كلما كانت هذه التكاليف مرتفعة، كلما كان مستوى الجودة مرتفعا.

-تكاليف المعيب: وهي التكاليف المتمثلة في مرفوضات الإنتاج.

[1] سمبر عبد العزيز،نفس المرجع، ص 57

[2] نفس المرجع، ص 80، 83.

-التكاليف الكلية: وهي التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات الثلاث السابقة.

المطلب الرابع: التحسين المستمر للجودة

يجب على المؤسسة أن تحسن فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استعمال سياسة الجودة وأهداف الجودة، ونتائج التدقيق، وتحليل المعطيات، والأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

أولا:مفهوم التحسين المستمر

ظهر مفهوم التحسين المستمر للعمليات، وأصبح من الضرورية تطبيق اعتباراته في مراقبة الجودة، وَوُجِدَ في عالم ضمان الجودة أنه يمكن متابعة وتحسين العمليات باستمرار عن طريق قياس ديناميكية الانحرافات المشاهدة في المؤسسة[1].

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرح الإنتاج بشكل مستمر.

وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه، ولكن يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه[2].

التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المؤسسة. وهناك عدة نقاط في ثنايا هذا المبدأ أهمها[3]:

1-أن هناك دائما فرصا للتحسين في العمليات (أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات) ومختلف أوجه عمل المؤسسة. ويستند هذا المضمون إلى حقيقتين أساسيتين:

أ-صعوبة بلوغ الكمال والإتقان في العمل.

ب-التغيرات في البيئة الخارجية مثل أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين وغير ذلك مما يستدعي تحسينا في عمليات وأنشطة المؤسسة لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها للبقاء.

2-أن يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في المؤسسة

3-وجد منهجية للتحسين والهدف من هذا المضمون تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات التحسين التي يجري القيام بها والمنهجية في هذا المجال تستلزم بعدين على الأقل .

[1] عادل بلبل، إدارة الجودة الهندسية، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1994، ص 30.
[2] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 181.
[3] رعد عبد الله الطائي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص194.

ثانيا: منهجية التحسين المستمر

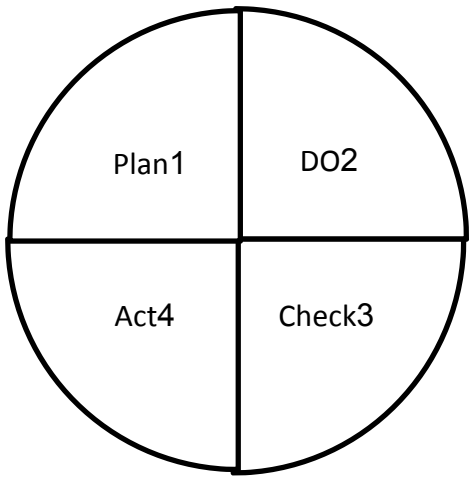
1-الجانب الإجرائي المتمثل في سلسلة الخطوات أو الفعاليات للقيام بعملية التحسين ومثال ذلك دورة PDCA.

وهي تعتبر من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة آو الذي تم تطويره من قبلDeming Shewhart ليصبح إطارا عاما لمراحل أنشطة التحسين المستمر[1].

ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل:

الشكل رقم (2- 6):

PDCA Cycle



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 182.

من هذا الشكل يتبين لنا أن خطوات PDCA تتضمن أربعة خطوات[2]:

أ-خطط Plan: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

ب-افعل Do: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

ج-افحص Check: قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل كان هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 182.
[2]محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع، ص 183.

د–نفذ Act: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المؤسسة. أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

2–مجموعة المبادئ المرشدة: وتتمثل الأساسية منها في[1]:

أ–المبدأ الأول: التركيز على العميل: أي أن الهدف من عمليات التحسين المختلفة ينصب على تلبية توقعات ورغبات العميل أو ما يفوقها (لكل من العميل الخارجي أو الداخلي) وبصورة أفضل دائما.

ب–المبدأ الثاني: فهم العملية: أي فهم كيفية تدفق وجريان عملية (نشاط) معينة وكيف يتحدد الأداء والمخرجات لها، وماهية مدخلاتها، وقد يتطلب الأمر دراسة وفحص عمليات المورد (الداخلي أو الخارجي) لفهم تدفق العملية كاملة، وصولا لتحسينها بحل مشكلة معينة أو إزالة الاختناقات أو تقليل الهدر أو التلف وغير ذلك.

ج–المبدأ الثالث: التزام كل العاملين بتحسين الجودة، أي أن يقوم كل فرد من الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى من العمال في أداء أدوارهم ومساهماتهم في تحسين الجودة، حيث أن بعض العمليات قد يشترك فيها أكثر من طرف (فرد أو وحدة تنظيمية) في المؤسسة، وقد تتنوع تخصصات أولائك المستفيدين منها، أو قدرات وقابليات الموردين للمدخلات فيها، ما لم تشرك جميع الأطراف وتساهم في عملية التحسين. ومن أهم العوامل التي تساهم ولها دور في تحسين الجودة، هو عامل التدريب والذي سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج

لا شك أن إدارة الجودة تتطلب قدرا كبيرا من التدريب الوظيفي الذي يركز على احتياجات المهارة والتطوير المستقبلي، و لن تتحقق الجودة إلا بعرض سلوكيات المهارة، والغرض من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الغرض منها تطوير المنتج[2].

المطلب الأول: المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب و الجودة

هناك عدّة نقاط تبين مدى توافق المفاهيم الأساسية لكل من التدريب و الجودة يمكن تلخيصهما فيما يلي:

أولا:من حيث التعريف:

تتفق إدارة الجودة و التدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل و يتوجهان لخدمته وإرضائه[3].

من حيث تطور المفهوم:

إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة و التدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي لقيمة مضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذ من المفترض أن يتحقق العائد من التدريب و الجودة في شكل منافع للعميل سواء المتدرب أو المستهلك و غيرهما من أصحاب المصلحة[4].

---

[1] رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 196.
[2] حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 82.
[3] بن عيشي عمار، مدى فعالية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، 20 مارس 2011، (على الخط): www.bordain.com/forums/index.
[4] بن عيشى عمار، مرجع سبق ذكره.

ثانيا:من حيث الوظيفة الأساسية:

الوظيفة الأساسية لجودة المنتج هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال قبول العميل لما تقدمه المؤسسة من منتجات، و كذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالا على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

ثالثا:من حيث مفهوم العملية:

ينطبق مفهوم العملية على التدريب و جودة المنتج، بمعنى أن النتائج المستهدفة والمتمثلة في المخرجات لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات)[1].

بالإضافة إلى ما سبق يمكن التطرق إلى الاعتبارات الأساسية في التدريب وهي أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤخذ في الحسبان مايلي:

1- تحديد العملاء:

العميل في التفكير التقليدي هو المتدرب أي الموظف الموجود في المؤسسة والذي يعاني من مشكلات في الأداء، لكن وفق لمفاهيم إدارة الجودة، العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر و زملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يمثلون العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب (الزبائن والموردين)[2].

2- تطوير العمليات التدريبية:

حسب مفهوم الجودة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر، و يمكن أن يكون عن طريق[3]:

-تخفيض الوقت المستغرق في الأداء؛

-تحسين أسلوب الأداء؛

-تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة؛

-زيادة كمية الإنجاز خلال وحدة زمن؛

-ترشيد تكاليف إنجاز الأداء.

3- تصميم التقنيات التدريبية:

في إطار مفهوم إدارة الجودة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله[4].

4- تخطيط الموارد التدريبية:

---

[1] علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 244.
[2] بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.
[3] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2006،ص 197.
[4] بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره.

يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب، مصمم البرامج التدريبية وإحصائي وسائل وتقنيات التدريب....الخ، كما تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من تجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح[1].

5- اختيار المدربين:

يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب، إن المدرب الذي يعتمد على التدريب و على الجودة سيكون حافزا للتغيير و لن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية.

6- أهمية فرق التحسين:

إن إدارة الجودة تعتمد أساسا على عمل الفريق، حيث إن عمل الفريق يعتبر مفهوما جديدا بالنسبة إلى الكثير من العاملين[2].

أ-كيفية تكوين الفريق:

فريق التحسين عبارة عن تجميع عدد من الناس و جعلهم يعملون مع بعضهم البعض، وتمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل.

تنشأ فرق التحسين كنتيجة للتخطيط الاستراتيجي لجودة المنتج، و هي نتيجة طبيعة التركيز على العمليات و ذلك من خلال تكوين فرق الأعمال التصحيحية تهدف إلى تحقيق أغراض تحسينية من قبل الإدارة العليا والمديرين كاستجابة لمتطلبات الجودة والتحسين، حيث تتوقف عملية التحسين على الإدارة العليا.

ب- مراحل تكوين الفريق وهي:

- **تجميع الفريق:** في هذه المرحلة تكون هناك نوع من المقاومة للتغيير بسبب تغلب الأهداف الفردية على الأهداف الجماعية، وتبدأ عملية التعارف فيها بين الأفراد لتحقيق مبدأ التعايش والتعامل مع الآخرين.
- **المجموعات:** تبدأ بتحديد هوية كل شخص في المجموعة و كذلك الاتصالات فيما بين الأفراد.
- **الفريق:** حيث تظهر الصورة الحقيقة للفريق، وبالتالي يتم التركيز على الهدف عن طريق الاستغلال الأمثل للفرص والطاقات و توجيهها مثل العمل على تحسين جودة المنتج.
- **تدريب الفريق:** بدأت المؤسسات الحديثة تدرك بأن تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، وكان لتطبيقات إدارة الجودة التي ركزت على مبدأ أساسي وهو مبدأ عمل الفريق الدور الواضح في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التدريبية، وإن تدريب أعضاء الفريق يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

[1] علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 256.
[2] بن عيشى عمار، مرجع سبق ذكره

-تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو من الأعضاء الآخرين في الفريق.

-إعداد برنامج تدريبي من أجل رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح، أي اكتساب أعضاء الفريق مهارة حل هذه الصراعات .

-اكتساب مهارات التكييف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

ج- **أدوات الفريق:** هي الطرق المستخدمة في ديناميكية التحسين وتقسم هذه الأدوات إلى:

-الأساليب الأساسية والإحصائية؛

-أساليب التخطيط والإدارة؛

-الإحصاء المتقدم؛

-التدريب المتخصص.

د- فوائد فرق التحسين: لا يمكن أن يحدث التحسين على المدى البعيد إلا بمجهود الجماعة، فطاقة الفرد محدودة وعمره محدود وإمكانيته محدودة، لذلك فالمشاركة الجماعية للعاملين يعطي الصورة الجيدة للعمل الجماعي الذي يعتبر مبدأ أصيل من مبادئ الجودة الشاملة.

ومن أهم الفوائد التي تتحقق من فرق التحسين ما يلي:

-انطلاق العمل من خلال فكر الجماعة.

-ديناميكية الجماعة تجعل من السهل تناول القضايا و المشكلات والتعاون في حلها والتغلب عليها.

-محاولة تفعيل أكثر للأفراد ودمجهم في النشاط المستمر للجماعة.

-تقوية الأفكار.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب من أجل تحسين الجودة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أي مدى تكمن أهمية التدريب لتحسين الجودة وكذا الأهداف.

أولا: أهميه التدريب من أجل تحسين الجودة

تكمن هذه الأهمية فيما يلي[1]:

-ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة لأنه كلما كان الأداء جيدا يعني هذا التوصل إلى جودة جيدة،لأن الأداء هو عبارة عن العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة أو هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والمالية والبشرية في تحقيق الأهداف المحددة؛

-تجنب الأخطاء وتقليص العيب وتحقيق مبدأ الخطأ،

-المساهمة في التحسين المستمر واتخاذه كشعار دائم من طرف الأفراد؛

[1] بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره

-تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية؛

-زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة؛

-يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين سواء العاملين الجدد أو القدامى[1].

ثانيا: أهداف التدريب من أجل تحسين الجودة

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي[2]:

-تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج،

-تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة ؛

-تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج؛

-تدريب العاملين على القيام بمهمات و أعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم إمكانية أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين؛

-تحسين الأداء وبناء القدرات،

-تقليل التكاليف وزيادة معدلات العائد؛

-توفير الوقت ؛

-زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المؤسسة التدريبية من خلال تطبيق الجميع شعار الجودة،

-تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمها سوق العمل؛

-زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية؛

-بالإضافة إلى ما سبق يهدف التدريب من أجل تحسين الجودة إلى تلبية احتياجات المؤسسة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات، لمواجهة ليس فقط التغيرات الداخلية في المؤسسة، سواء كانت في التكنولوجيا والعمليات أو في ثقافة المؤسسة، بل أيضا التغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة[3].

المطلب الثالث: الأسس التي يبنى عليها التدريب ومستويات التدريب لتحسين الجودة

سنتناول في هذا المطلب إلى الأسس التي يبنى عليها التدريب وكذا إلى أهم المستويات

أولا: الأسس التي يبنى عليها التدريب

يمكن تلخيص هذه الأسس فيما يلي[4]:

---

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] علي عبد الله المهيدي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، 2005، ص 47.

[3] رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة،مرجع سبق ذكره، 255.

[4] محمود عبد الفتاح سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات مشروعات التشييد، إيترك للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 86.

1- مقدار (كمية) التدريب:

بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة، إلا أن بعض المؤسسات تبخل وتقتصد في موارد التدريب و لا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم، وتخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقادا منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف.

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة و توقيتها و تتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية و المال المستثمر من المؤسسة على التدريب، و لقد أفادت تجربة المؤسسات التي قطعت شوطا طويلا في تحقيق جودة المنتج بأن التدريب على المفاهيم و الأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المؤسسة.

2-التدريب داخل المؤسسة أو خارجها:

من المهم جدا إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة و التدريب داخل المؤسسة و معظم المؤسسات بدأت في المراكز المتخصصة ثم انتقلت تدريجيا إلى التدريب الداخلي، و أن المؤسسات الناجحة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل تحسين جودة المنتج، و غالبا ما يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق جودة المنتج، و كثير من المؤسسات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى إلى الأسفل وفقا لتسلسل الأوامر.

3- توجيه التدريب:

إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون و ما هي احتياجاتهم، و بصفة عامة فان كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك و فهم معنى جودة المنتج أو بالأحرى الجودة الشاملة،إن إهمال بعض المجموعات أو تركزها بدون تدريب يكون عائقا أمام الجودة، على أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية و نوعية التدريب و إعداد و نوعية المتدربين يعتبر أمرا في غاية الصعوبة و لكنه ليس مستحيلا.

4-توقيت و تسلسل التدريب:

إن بدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم لأن تقديمه أو تأخيره غير مناسبين يجعله أمرا لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة.

و تسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالأتي:

-الفهم و الإدراك.

-الأساليب.

-المهارات.

وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالأتي:

-الإدارة العليا.

-الإدارة الوسطى.

-القوة الفاعلة في الموقع.

ثانيا:مستويات التدريب لتحسين الجودة

يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية،كما أنه يشمل باقي العاملين.و فيما يلي شرح كل عنصر باختصار[1]:

1-تدريب الإدارة العليا:

فالإدارة العليا هي بمثابة الربان الذي يقود السفينة(المؤسسة)التي تطبق إدارة الجودة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وأن توفر لذلك الوقت الكافي لا بد أن تقوم المؤسسة بالتدريب وتنمية القدرات والمهارات لدى أفراد الإدارة العليا، و يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئ إدارة الجودة، و كذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطى والدنيا.

2-تدريب الإدارة التنفيذية:

يتضمن هذا النوع من التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا، ولا تكن مركزة فقط على الأساليب والطرق التقنية ولكن أيضا تكون مركزة على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتوصيات الخاصة من أجل تحسين جودة المنتج.

3-تدريب باقي العاملين:

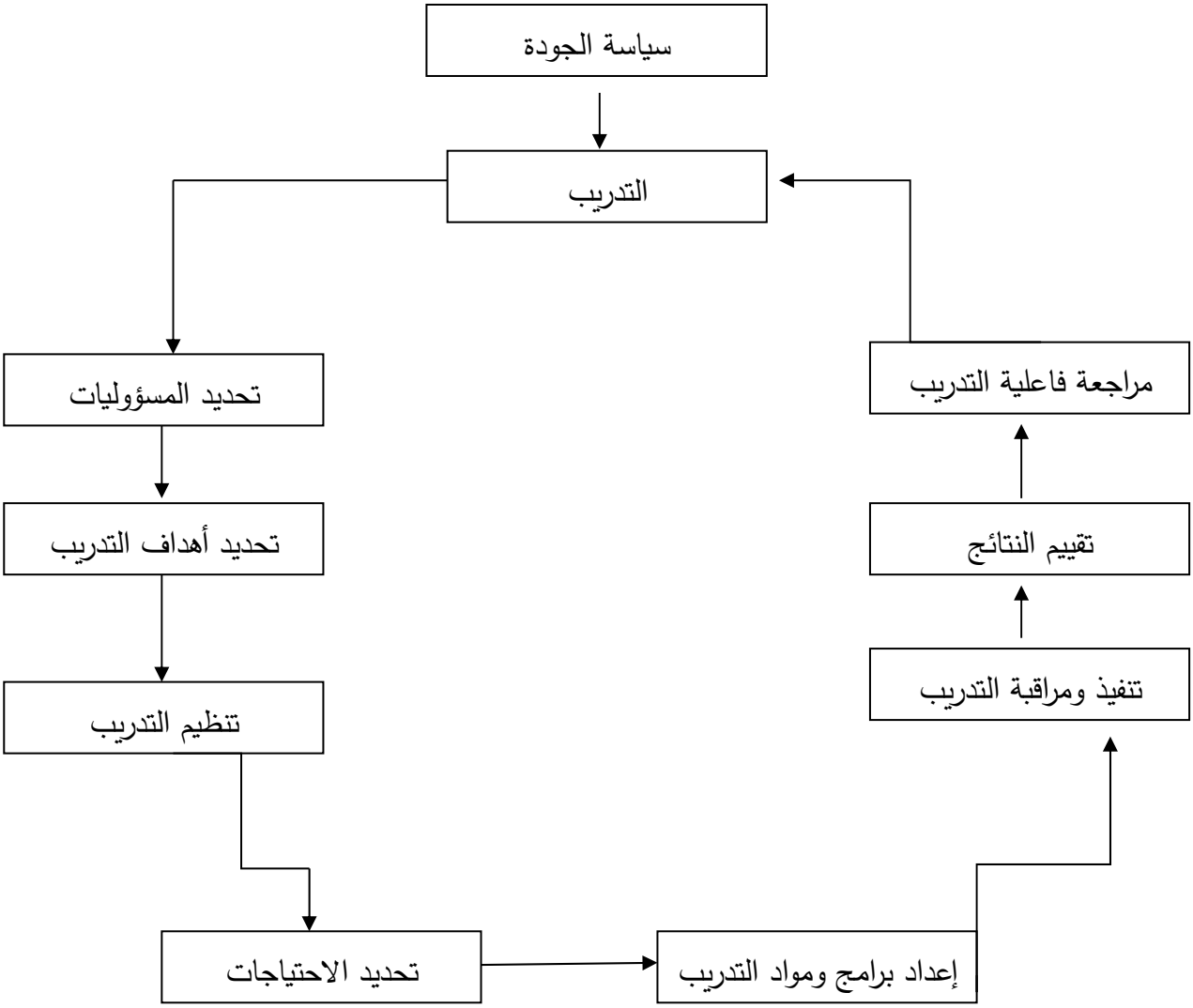
يجب على كل العاملين أن يأخذوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم وكيفية القيام به، وكذلك معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا و مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

المطلب الرابع:مراحل عملية التدريب في الجودة

من النماذج المعروضة في تدريب الجودة، النموذج الذي قدمه Okland (1999، 2001) نموذج "دورة التدريب الجودة" " The quality training circle" الموضح بالشكل التالي:

[1] حسن صادق عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في استراتيجيات الأعمال ، ملتقى العالمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26 -27 أفريل، 2006، ص 13.

شكل رقم (2-7): دورة تدريب الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 208، ص 255.

نلاحظ أن المراحل التي تمر بها عملية التدريب في الجودة، تتضمن مايلي[1]:

1- التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (إستراتيجية الجودة) للمؤسسة:

[1] رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 256 ،257.

إن كل مؤسسة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطارا يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب، وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

2- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:

إن تدريب الجودة من مسؤولية المدراء ، هناك دور مهم أيضا لمدير الجودة في هذه العملية ويجب تحديد المسؤوليات بوضوح لهذه الأطراف.

3- تحديد أهداف التدريب:

لهذا الغرض يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

-كيف يتم تشخيص وإبلاغ متطلبات العميل؟

-في أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء، وبالتالي تحسين جودة المنتج؟

-ما هي التغيرات المخططة للفترة القادمة في المؤسسة؟

-ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى إدخالها إليها؟

-ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المؤسسة؟

-وعند تحديد الأهداف التدريبية لا بد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها، ووضعت الأولويات لها، وستقوم بدعمها، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

4- تنظيم التدريب:

إن التدريب من أجل تحسين الجودة لابد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا، وأن يقدم كل المدراء في المؤسسة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فعالية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم، كما يجب استخدام ذوي الاختصاص في التدريب وهكذا فكل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وبصورة مكتوبة، وقد يكون البعض متفرغا لمهام التدريب، ويكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

5- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجودة، مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبية[1].

6- إعداد برامج ومواد التدريب:

من المهم هنا مراعاة الآتي[1]:

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

-التعبير عن أهداف التدريب بصيغة السلوك المرغوب به لدى الأفراد؛

-تحديد المحتوى الفعلي للتدريب؛

-تحديد الطرق التي ستعتمد في التدريب؛

-تحديد المسؤول عن كل فقرة من فقرات البرنامج التدريبي؛

أما من حيث مواضيع البرامج التدريبية فتتضمن: سياسة الجودة، منع وقوع الأخطاء، رضاء العملاء، تكاليف الجودة، استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة، مهارات عمل الفريق،

التحسين المستمر، القيادة، وغيرها من المواضيع التي هي في طلب إدارة الجودة الشاملة[2].

7- التنفيذ والرقابة على التدريب:

التنفيذ الفعلي لبرنامج التدريب من أجل تحسين الجودة يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور، ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي يشرف على التنفيذ ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ[3].

8- تقييم النتائج:

يجب على المدراء المباشرين للمتدرب التحقق من مدى انتفاع المتدرب من التدريب بعد انتهائه ومدى فعالية ذلك التدريب، لذلك لابد من تقييم أداء المتدرب في العمل بعد انتهاء تدريبه، وفي ضوء ذلك يتحدد مدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب ومدى قيمة التدريب الذي قدم له، وإن من يقرر ذلك ليس الجهة التي قامت بالتدريب بل المشرفين في موقع العمل الفعلي[4].

9- مراجعة فاعلية التدريب:

إن الإدارة العليا يجب أن تعتمد نظاما لمراجعة التدريب على الجودة بصورة مستمرة وفق مدد زمنية محدودة مسبقا وتتضمن المراجعة كل من: سياسة الجودة، أهداف تدريب الجودة، تنظيم التدريب،ومؤشرات التدريب الفعلي ومدى فعاليته ومدى الحاجة إلى التعديل أو التغيير فيه[5] .

---

[1] رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 257.
[2] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 147.
[3] المرجع نفسه، ص 146.
[4] رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 257.
[5] مرجع نفسه، ص 258.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول الجودة، فيما يخص التعريف والأهمية الخاصة بالجودة، بالإضافة إلى مراحل تطورها التي تتمثل في الفحص-رقابة الجودة-ضمان الجودة وأخيرا إدارة الجودة الشاملة.

كذلك تطرقنا إلى الإدارة الإستراتجية للجودة ، كما تناولنا الرقابة على الجودة من حيث المفهوم وكذا الأهداف بالإضافة إلى القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة.

ولكي نقول على منتج أنه جيد فهذا مرتبط بجودته، لذلك حاولنا الإلمام بمختف التعاريف المتعلقة بالمنتج وجودة المنتج وكذلك إلى أهم التصنيفات المتعلقة بالمنتج وكذا الاستراتجيات، ولا يتحقق ذلك إلا في حالة التحسين المستمر للجودة والذي يعتبر من أهم العناصر التي يجب على المؤسسة القيام بها.

بالإضافة إلى ماسبق لاشك أن إدارة الجودة تتطلب قدرا كبيرا من التدريب الوظيفي. حيث انه لن تتحقق الجودة إلا بعرض سلوكيات المهارة والغرض من التدريب هو تحسين جودة المنتج، حيث تم التوصل في آخر الفصل إلى انه توجد علاقة بين التدريب وجودة المنتج.

وهذا ما سنوضحه أكثر في الفصل الموالي.

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع التدريب ومستوى جودة المنتج، ودور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج في إحدى المؤسسات الجزائرية. و قد وقع الاختيار على فرع المضادات الحيوية "أنتيبيوتيكال" رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر، و من اجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع و ذلك بـ:

- الرجوع إلى الوثائق الداخلية للفرع.
- إعداد استبيان من أجل معرفة واقع التدريب ومستوى جودة المنتج ودور التدريب في تحسينها.

و بناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لفرع أنتيبيوتيكال.

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال

يعد مجمع صيدال أحد أهم المؤسسات العمومية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني نظرا للمكانة التي يحظى بها في السوق المحلي، و كذا اختراق منتجاته الأسواق العالمية، كما يعتبر فرع أنتيبيونيكال " محل الدراسة" أحد أهم فروعه و المتخصص أساسا في إنتاج المضادات الحيوية و الأدوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية. وسنتناول في هذا المبحث نشأة و تطور مجمع صيدال و كافة فروعه.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط اهتم مجمع صيدال بالجانب الكمي، و لم يول العناية الكافية لنوعية وجودة منتجاته التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، حيث تمثلت مهمته في إنتاج منتجات تامة الصنع، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجمع صيدال مجموعة من الاستراتيجيات بهدف الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته والعمل على تنمية حصته السوقية و اختراق السوق العالمية.

أولا: نشأة الصيدلية المركزية و تطورها

تم إنشاء الصيدلة المركزية الجزائرية -*la Pharmacie Centrale Algérienne –PCA* في سنة *1969* و تم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم *77 – 6* المؤرخ في *23/01/1977*.

أما في ما يخص النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية، فقد كان يقتصر على إنتاج بعض الأدوية بسيطة التركيب، وهذا بعد إنشاء وحدة للإنتاج بالحراش سنة *1971* واسترجاع تدريجي، ثم تأميم وحدتي الإنتاج" بيوتيك *Biotic*" و" فارمال *pharmal* " بنسبة *51%* سنة *1971* ، ثم *100%* سنة *1977* الموروثتين عن المستعمر الفرنسي.

ثانيا: التعريف بمجمع صيدال

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية بمقتضى المرسوم *161/82* المؤرخ في *27/04/1982*.

إلا أنها قبل أن تصبح كذلك مرت بالمراحل التالية:[1]

16/06/1984: أصبحت وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية و البيتروكيمياوية وصية على نشاطات المؤسسة بموجب مرسوم رقم *151/84* بعدما كانت هذه الأخيرة تمارس نشاطاتها تحت وصية وزارة الصحة العمومية.

13/04/1985: سميت المؤسسة بـ " المؤسسة الوطنية الصيدلانية" برمز صيدال.

سنة *1987*: اتخذت من مدينة المدية مقرها الاجتماعي، وضمت إليها وحدات*Biotic* و *pharmal* و مركب المدية، حيث كانت مكلفة بإنتاج المضادات الحيوية.

فيفري *1989*: أصبحت مؤسسة عمومية ذاتية التسيير بتطبيق سياسية استقلالية المؤسسات.

[1]. الوثائق و الأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال.

سنة *1993*: تحولت إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم.

فيفري*1996*: أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء-صيدلة.

بداية *1997*: تم تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا و خارجيا.

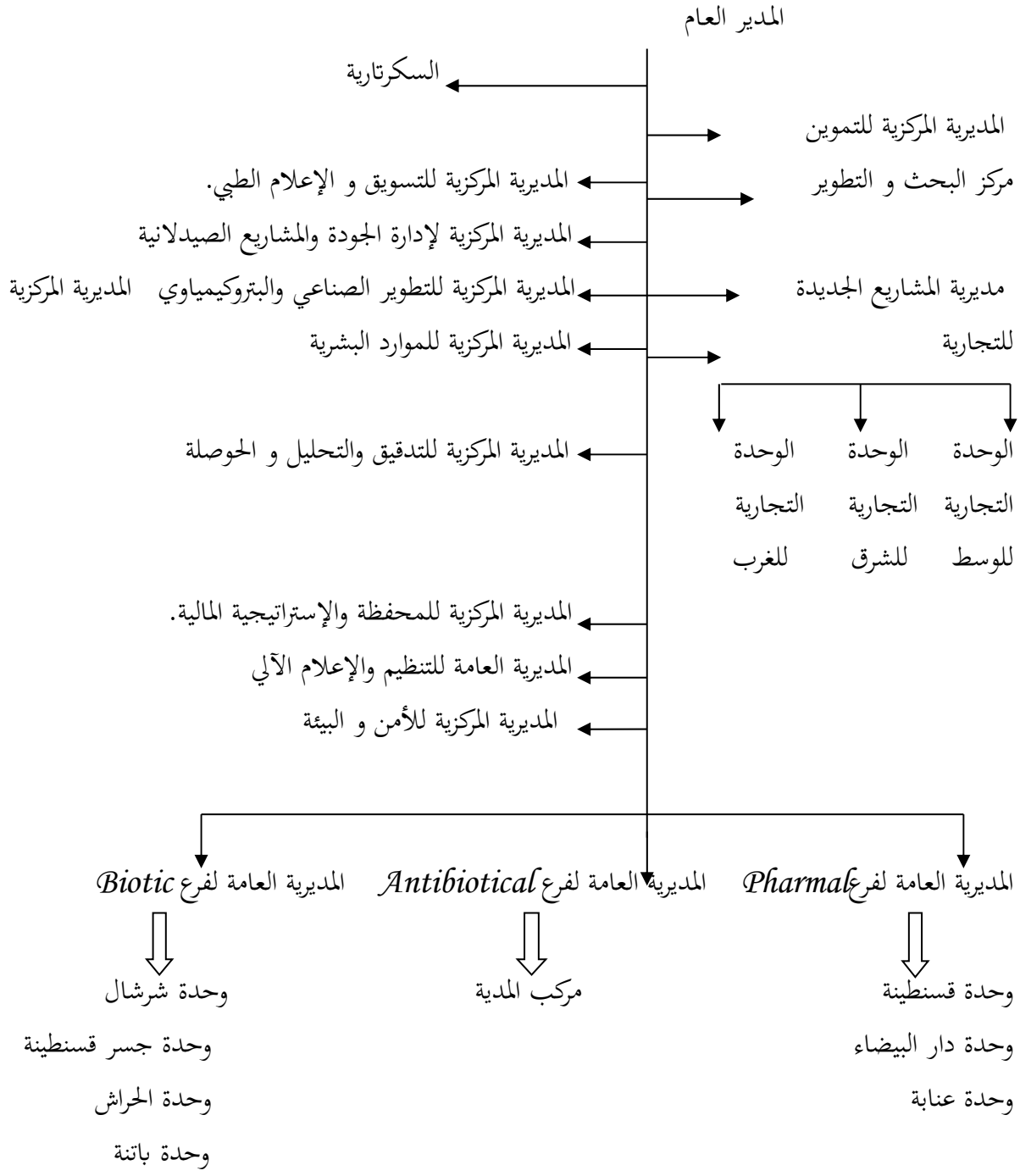
1998/02/02: ظهرت المؤسسة بحلة جديدة و اتخذت شكلا جديدا يتمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من فروع تتمتع بإدارة مستقلة و تخضع لقرارات المجمع الأم، أي نشأة مجمع صيدال الصناعي.

1999/07/17: تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها *(COSOB)* رقم *04 /98* و المؤرخ في *1998/12/24*.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من العديد من المديريات و الفروع على المستوى الوطني، والتي تتكامل و تتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع. والشكل التالي يظهر الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

الشكل رقم (*3-1*): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



source: www.saidalgroup.dz

رابعا: الفروع المكونة للمجمع: يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع أساسية و هي:

1- فرع انتيبيوتيكال

وهو الفرع الذي يتواجد بولاية المدية،والذي يختص بصناعة المضادات الحيوية البينيسيلينية و غير البينيسيلينية، و سنتطرق إليه بالتفصيل كونه محل الدراسة.

2- فرع فارمال *Pharmal*

يتواجد مقره في منطقة واد السمار بالدار البيضاء "الجزائر العاصمة " و يتميز هذا الفرع بأكثر من *37* سنة في المجال الصيدلاني، و رقم أعماله مرتفع وهو مجهز بأحدث الوسائل و التجهيزات الكيماوية، و أنشأ في *1998/02/02*، و يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج:[1]

أ- وحدة قسنطينة: تم تحويلها إلى فرع *pharmal* بعد حل مؤسسة *Ecopham* بتاريخ *1977/12/31*، وهي تقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، يحتوي على ورشتين لمحاليل الشرب *(Sirop)* بطاقة إنتاجية تقدر بـ *5* ملايين وحدة ، كما يضم مصنع للأنسولين بطاقة إنتاجية تقدر بـ *3.5* مليون وحدة و تحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة.

ب-وحدة الدار البيضاء: وهي أقدم وحدات الفرع والتي تعود نشأتها الى سنة *1958*، حيث كانت تابعة للمخبر الفرنسي *Lazab* قبل تأميمها، تقوم بإنتاج تشكيلة واسعة من الأدوية بأشكال جالينوسية مختلفة وبطاقة إنتاجية تفوق *40* مليون وحدة وتحتوي على مخبر لمراقبة الجودة و التحليل الفيزيولوجي و المكر وبيولوجي.

ج-وحدة عنابه: مختصة في صناعة الصيغ الجافة (أقراص و حبيبات) بطاقة إنتاجية تفوق *7* ملايين وحدة.

3- فرع بيوتيك: يتواجد مقره بالمحمدية " الجزائر العاصمة "حيث يتمتع هذا الفرع بخبرة و معرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بعرض تشكيلة واسعة من الأدوية، ويحتوي هذا الفرع على *4* وحدات للإنتاج و هي:[2]

أ-وحدة الحراش: يضم *4* ورشات: للأشربة (*Sirop*)، المحاليل، الأقراص والكبسولات و المراهم. تقدر طاقته الإنتاجية بـ *20* مليون وحدة، ويحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيولوجية والتسيير التقني.

ب-وحدة جسر قسنطينة: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *18* مليون وحدة، و هي المنتج الوحيد للمحاليل الكثيفة *(Solutés Massifs)*.

وتحتوي هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة المكلف بالتحليل الفيزيوكيمياوي و معالجة السموم.

ج-وحدة شرشال: يقع بمنطقة "واد بلاع" بشرشال، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *200700* وحدة و تتكون من *03* ورشات للانتاج و هي:

[1] www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL.
[2] www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC.

- ورشة لإنتاج الأشربة(*Sirop*).
- ورشة لإنتاج الصيغ الجافة(الأقراص، الحبوب،أكياس المساحيق، الكبسولات).
- مركز تنقية الدم.

كما يحتوي على مخبر للمراقبة الفيزيوكيمياوية، الميكروبيولوجية، و السموم الصيدلانية.

د–وحدة باتنة: أنشئت بغرض تغطية الجهة الشرقية للوطن، يقدر إنتاجها بـ *14* مليون وحدة سنويا، وتتكون من *04* ورشات لإنتاج الأشربة، الأقراص، المراهم، التحميلات.

خامسا:مكانة المجمع في السوق الدولية

لقد احتل مجمع صيدال مؤخراً مكانة هامة في مجال الإنتاج الصيدلاني على مستوى دول المغرب العربي ودول البحر الأبيض المتوسط، حيث امتد نشاطه ليشمل عمليات التصدير. وبالتالي مواجهة المنافسة الأجنبية، ولقد اكتسبت هذه المنافسة طابعاً خاصاً من خلال الاتفاقيات وعقود الشراكة مع مخابر أجنبية عالمية. ورغم كل ذلك، فإنه لم يمنع من أن تغطي هذه الشركة حالياً نسبة 38 %من السوق الوطني والطموح إلى تغطية 55% مستقبلاً، مما ساعد على رفع مكانة هذه المؤسسة في السوق الوطنية و الدولية.

المطلب الثاني: تقديم فرع أنتيبيوتيكال

أولا: التعريف بفرع أنتيبيوتيكال:

يعتبر فرع أنتيبيوتيكال من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإفريقي، وهو مؤسسة عمومية اقتصادية. يقع الفرع على بعد *150* كلم جنوب العاصمة و *15* كلم عن مقر ولاية المدية، و يتربع على مساحة *25* هكتار، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال، و قد دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في *02/02/1989*.

يتوفر الفرع على:

- بنايتين لإنتاج المنتجات التامة الصنع ذات تخصص صيدلاني الأول للمنتجات البينيسيلينية، والثانية للمنتجات غير البينيسيلينية.
- مقر آخر لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.
- بناية لإنتاج المنتجات المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- وحدة إنتاج لوازم التهيئة و التغليف.
- مطبعة عامة لمختلف وظائف التعبئة و التغليف.

و فيما يلي عرض موجز لأهم خطوات إنشاء هذا الفرع:

جوان *1972*: تم عرض مناقصة دولية بشأن مشروع انجاز مركب المضادات الحيوية،ولقد وقع الاختيار على مؤسسة (*CTIP*) الايطالية.

05*ماي*1977:تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة الايطالية.

30 جوان 1977: تسلمت *(CTIP)* المشروع.

12 مارس 1978: بداية الأعمال، ودامت مدة الانجاز *50* شهرا، وقد قامت *CTIP* بالاستعانة بالمؤسسات التالية:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز*sonal gaz* .
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية *SNIC*.
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيماوية *EDIC*.
- بعض المؤسسات الأجنبية مثل:*SQUIP* الأمريكية و مؤسسة *Siemasud*.

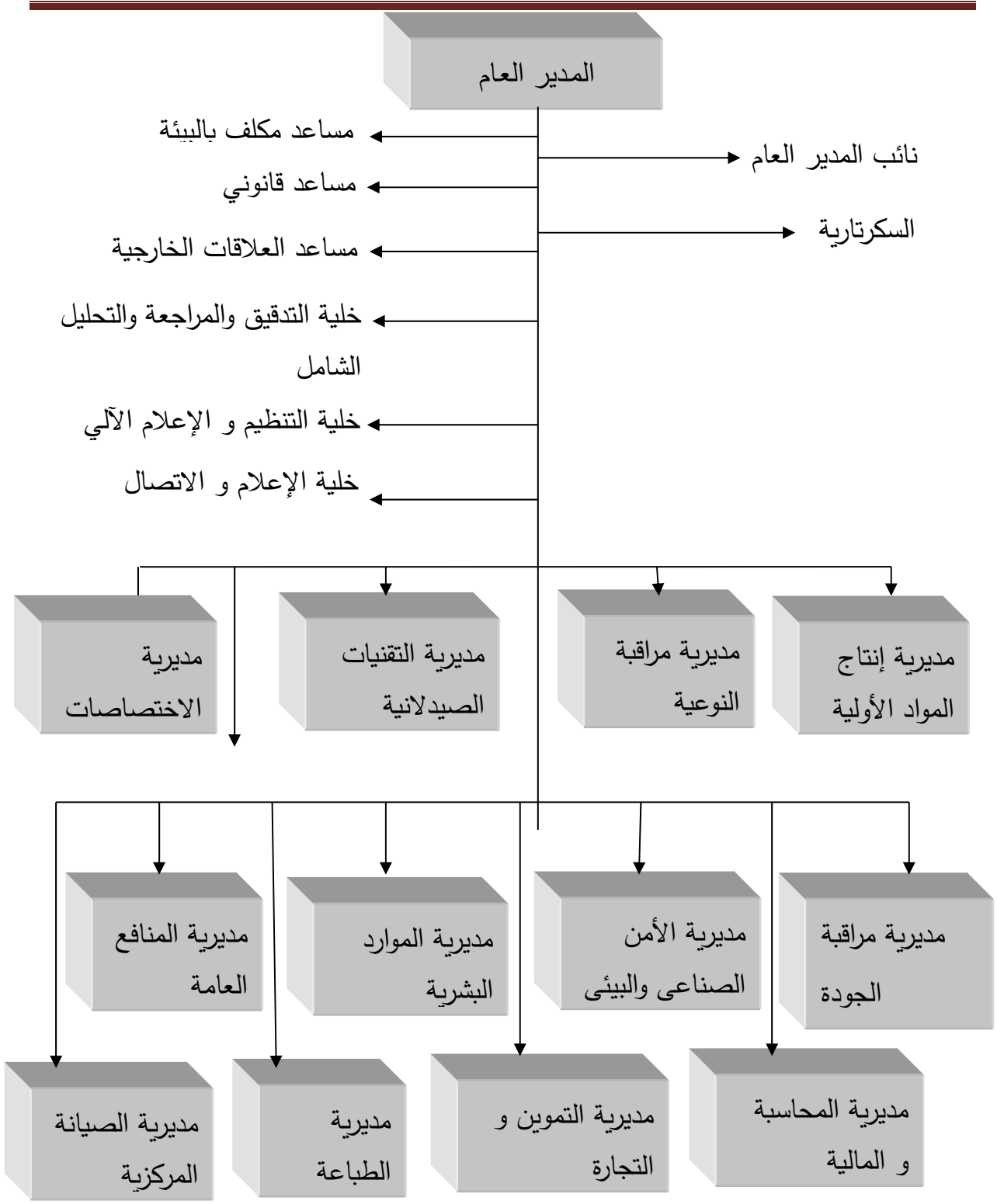
12 مارس 1982: تسلمت الجزائر المشروع لتشرف عليه المؤسسة الوطنية للصناعة الكيماوية*(EDIC)* للاستغلال، حيث كانت تنتج مختلف المواد الكيميائية كالطلاء.

سنة *1987*: بدأ تشغيله من قبل مؤسسة صيدال وباسم أنتيبيوتيكال في إنتاج المضادات الحيوية بترخيص إيطالي *Licence I.B.I Italia*.

ثانيا: تنظيم الفرع

يوضح الشكل رقم(*3-2*)الهياكل التنظيمية والإدارية الأساسية والمساعدة التي يتكون منها الفرع.

الشكل رقم (*3-2*) : الهيكل التنظيمي لفرع انتيبيوتيكال



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

و فيما يلي عرض موجز لهذه المديريات:

***1* – الإدارة العامة للفرع** : و تتمثل في مايلي :

* **المدير العام**: مهمته إدارة وتنفيذ السياسات المنبثقة من الإستراتيجية العامة لمجمع صيدال سواء على المدى القصير، المتوسط والطويل من أجل ضمان نمو الفرع وتوسعه.

* **المساعد القانوني:** و تتمثل مهمته بشكل أساسي في الدفاع عن مصالح الفرع و متابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة به.

* **المساعد المكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات حسب القانون رقم *03/10* المؤرخ في *19/07/2003*، والقاضي بالحفاظ على البيئة من خلال التأكد من أن كافة العمليات الداخلية تتم وفق المعايير المتفق عليها للحفاظ على سلامة المحيط البيئي للفرع.

* **مساعد العلاقات الخارجية:** مهمته تتمثل في تقديم معلومات عن المؤسسات المنافسة وكذا المتعاقد معها، ومتابعة العلاقات مع الزبائن، الموردين والشركاء، كما أنه مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية (اتفاقيات، ملتقيات...).

***خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:** تتمثل مهمتها في:

– الرقابة الداخلية و متابعة سير تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع.

– وضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.

– تقييم سير المهام و الأهداف.

* **خلية التّنظيم والإعلام الآلي:** تُتابع تكيُف نظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للفرع و المجمع ككل.

***خلية المشاريع** : تتمثل مهامها في مايلي:

– القيام بدراسات الجدوى وتقييم المشاريع وذلك من أجل الاختيار الأمثل للمشاريع الاستثمارية التي تحقق عوائد مستقبلية.

– متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع، خاصة مشاريع الشراكة.

***خلية الاتصال والإعلام:** تتمثل مهمتها في مايلي:

– تضع خطط اتصالية داخلية للفرع بالتنسيق مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.

– القيام بأعمال إعلامية و إقامة المعارض الدولية.

***2– المديريات الأساسية:** و تتمثل فيمايلي:

* **مديرية التقنيات الصيدلانية:** مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة العمومية وذلك بتطبيق تعليمات الأمر رقم: *285/92* و المؤرخ في *06/07/1992*، فهي مكلفة خصوصا بضمان الجودة و النوعية لمنتجات الفرع، و كذا دراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة.

* **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** مهمتها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددين سابقا، و تشمل على:

الورشة *(A)*: متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات الصيدلانية البينيسيلينية.

الورشة *(B)*: متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات غير البينيسيلينية.

* **مديرية إنتاج المواد الأولية:** مهمتها إنتاج المادة النشطة أوالفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجي) لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية أو غير بنيسيلينية نصف مصنعة، و تشمل على:

- مصنع التخمير.
- مصنع نصف التصنيع.
- مصنع الاستخراج.
- مصنع كلوروهيدرات و ستيريل(*Ateliers chlorhydrates et stériles*)
- ورشة تخزين المواد الأولية.

* **مديرية المراقبة النوعية:** مهمتها مراقبة نوعية المواد المستعملة في إنتاج المنتجات تامة الصنع، و كذا ضمان جودة المنتجات الصيدلانية بمختلف أنواعها.

***3*- المديريات المساعدة:** و تتمثل فيما يلي:

***مديرية الموارد البشرية:**مهمتها تطوير وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتسيير مختلف جوانب نشاط العاملين في الفرع.

* **مديرية المحاسبة و المالية:** تتمثل مهمتها في:

- مراجعة الحسابات الخاصة بالفرع.
- متابعة الأنشطة المالية للفرع.
- تقييم المخزون.
- التكفل المالي لمختلف استثمارات الفرع و مشترياته.

* **مديرية التموين والتجارة:** تتمثل مهمتها في:

- تموين الفرع بما يحتاجه من المواد الأولية و قطع الغيار...
- تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع.
- تسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، و ذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.

* **مديرية مراقبة الجودة:** مهمتها مراقبة تنفيذ نظام تسيير الجودة في الفرع.

* **مديرية المنافع العامة:** تضمن إنتاج و توزيع مختلف المواد، و كذا معالجة المواد وتكييفها مع معايير الصناعة الصيدلانية.

* **مديرية الطباعة:** تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية و كذا بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، بالإضافة إلى الكتيبات الترويجية والملصقات.

* **مديرية الصيانة المركزية:**تتمثل مهمتها في:

- مراقبة التجهيزات الالكترونية و الميكانيكية لجميع مديريات الفرع من خلال عمليات التفتيش الدورية.

– وهناك مهمة فرعية تتمثل في تقديم خدمات للزبائن (كتصليح لبعض الآلات لمؤسسات أخرى ، كراء شاحناتها عند الضرورة).

*** مديرية الأمن الصناعي و البيئي:**

– مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات حسب المعايير المتفق عليها للمحافظة على البيئة.

– حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع.

ثالثا:أهداف فرع أنتيبيوتيكال

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية نذكر منها:

الأهداف الاقتصادية : تتمثل في:

-زيادة المردودية لأجل المنافسة.

-البحث والتطوير في جميع مجالات الإنتاج ، وخاصة المجال الصيدلاني.

الأهداف الاجتماعية : تتمثل في:

-توفير مناصب العمل.

-تحسين الرواتب حسب الوظائف.

-منح تحفيزات للعاملين

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لفرع أنتيبيوتيكال

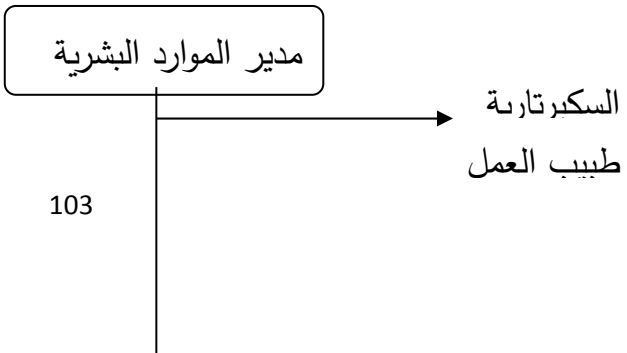
حتى يتمكن فرع أنتيبيوتيكال من تحقيق أهدافه من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية يمكنها من منافسة المنتجات الأجنبية، مع العلم أن هناك عدة عوامل لها دور كبير في تحقيق تلك الأهداف، ومن بين تلك العوامل يوجد عامل التدريب، لذا سنتطرق إلى معرفة واقع التدريب في الفرع.

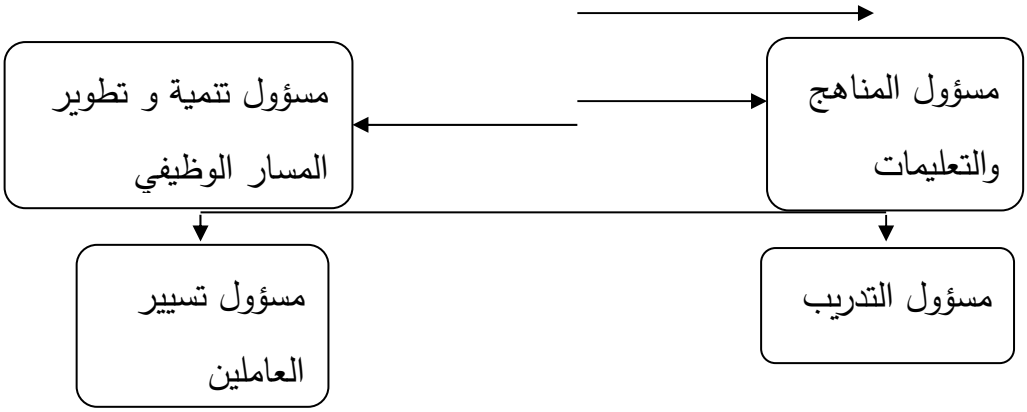
المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات على مستوى الفرع، و الهدف الرئيسي لها هو الاستجابة لمطالب المديريات و فروعها فيما يخص العناصر البشرية المناسبة لشغل المناصب الشاغرة و المحددة مسبقا من قبل المديريات المكونة للفرع.

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى فرع أنتيبيوتيكال

الشكل رقم: (3–3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع انتيبيوتيكال





المصدر: مديرية الموارد البشرية

* **مدير الموارد البشرية:** تتمثل مهمته في متابعة تنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، و تطوير سياسات الموارد البشرية المتبعة من قبل الفرع.

* **مسؤول التدريب:** مسؤول عن وضع برامج التدريب والتنمية حسب احتياجات الفرع و إعداد الميزانية الخاصة بالتدريب.

* **مسؤول تسيير العاملين:** مهمته متابعة و تسيير النشاطات الاعتيادية للأفراد العاملين بالفرع.

* **مسؤول المناهج و التعليمات:** مهمته ضمان تطبيق المناهج و التعليمات و النصوص القانونية في جميع المستويات التنظيمية للفرع ، ومراقبة إدارة الموارد البشرية بغرض تطبيق الجودة في الموارد البشرية ***(La Qualité Des Ressources Humaines De La Filiale)*** حسب الاتفاقية المبرمة مع جمعية ***A.F.A.Q*** ، وهذا بغرض الحصول على شهادة ***ISSO 9001***.

يعتبر فرع أنتيبيوتيكال من أهم فروع المجمع، حيث يمثل ***30%*** من الطاقة الإنتاجية الإجمالية، لذا يعتبر مخزنا هاما لليد العاملة المؤهلة، وفي هذه الوضعية تحاول إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع اغتنام الفرص المتاحة التي تمنحها البيئة ، فقد عملت على إبرام عقود شراكة مع مختلف المخابر الأجنبية بغرض إكساب المهارات المعرفية لعناصره البشرية في ميدان صناعة المضادات الحيوية.

* يعتمد الفرع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لسنتين متتاليتين(***Biennal***) حيث يتم تحديد المناصب الشاغرة و المستحدثة خلال تلك السنتين ، بحيث تقوم المديريات المشكلة للفرع بتحليل الوظيفة وخصائصها حسب الأهمية، و ذلك من حيث المهام المطلوبة تنفيذها، والمؤهلات والمسؤوليات لشغل المنصب، و شروط العمل و الحوادث التي يمكن أن تقع، وبعد تحديد خصائص المنصب تُرسل هذه التّقديرات إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم الإطلاع على مخزون المهارات لمعرفة قدرات و إمكانات العناصر البشرية بهدف تحديد العناصر التي يُمكن ترقيتها أو تدريبها؛و إذا كان الطلب على الموارد البشرية أكبر مما هو متاح لدى الفرع، تلجأ إدارة الموارد البشرية

إلى سوق العمل، حيث يتمّ دراسة ملفات المرشحين ثم استدعائهم لإجراء مقابلة معهم بغية معرفة قدراتهم و إمكانياتهم، و بعد ذلك يتم اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة لمدة تتراوح ما بين ستة أشهر إلى تسعة أشهر ثم يتم تعيينهم في المناصب المحددة لهم، والوضع المالي للفرع هو الذي يحدد عدد العاملين الجدد.

المطلب الثاني: واقع التدريب على مستوى الفرع

يملك فرع أنتيبيوتيكال قدرات و كفاءات هائلة ، و يقدر عدد العاملين على مستوى الفرع إلى غاية أفريل *2010* بـ *1246*.

*ينقسم عمال الفرع إلى ثلاث فئات أساسية متمثلة في: الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، والجدول التالي يوضح هذا التقسيم:

جدول رقم: (*3-1*) تقسيم الموارد البشرية للفرع

	عدد العاملين الدائمين						عدد العاملين المؤقتين						المجموع الكلي
	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	

الإدارة	55	18	36	11	4	0	3	3	3	0	0	0	133
الإنتاج	80	3	230	61	4	1	0	0	10	5	1	1	486
الدعم التقني	176	19	215	12	38	19	11	9	128	0	0	0	627
المجموع	311	40	571	84	46	20	14	12	141	5	1	1	1246
المجموع	351		655		66		26		146		2		1246
المجموع	1072						174						1246

المصدر: مديرية الموارد البشرية

بعد قراءة هذا الجدول، نلاحظ أن التركيبة البشرية للفرع متنوعة، حيث تمثل نسبة الإطارات *28.17* %، أما أعوان التّحكم: *52.57* % و التّنفيذ فهي *5.29* % ، فارتفاع نسبة كل من الإطارات و أعوان التّحكم يعكس مدى حرص الفرع على استقطاب العمال ذوي المؤهلات و الكفاءات، و من جهة أخرى يمثل عدد العاملين في إطار عقود عمل دائمة نسبة *86.03* %، أما عدد العمال في إطار عقود مؤقتة فتمثل النسبة حوالي *13.96* %.

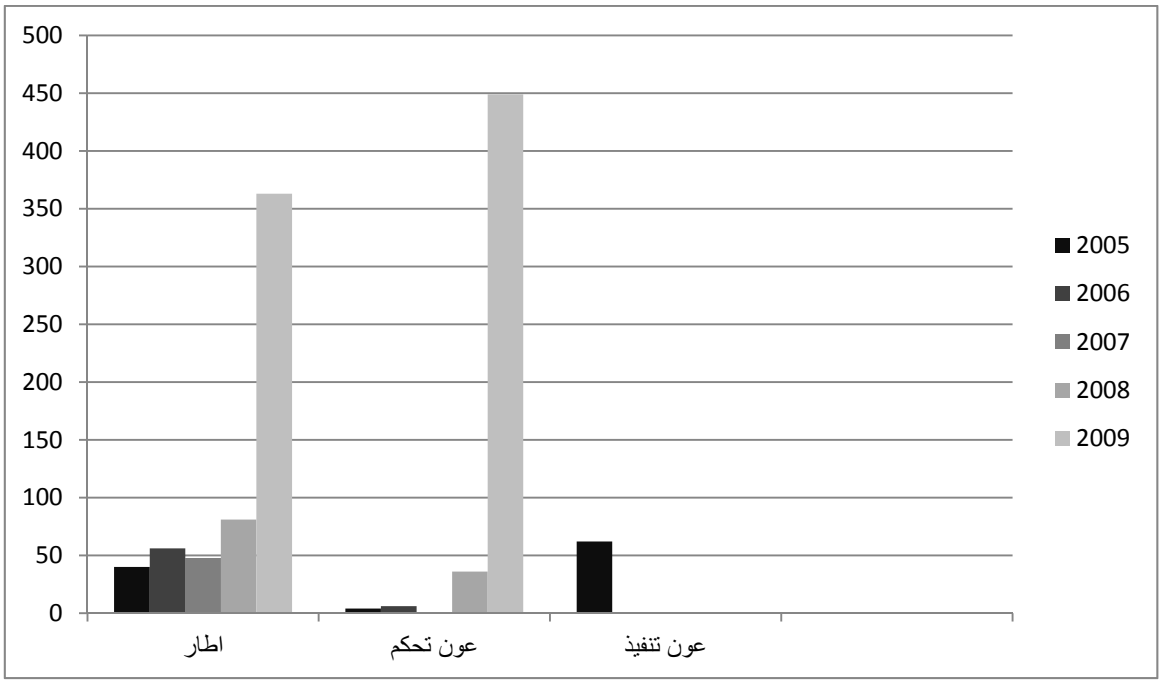
*عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية على مستوى الفرع خلال خمسة سنوات متتابعة انطلاقا من سنة *2005* إلى غاية *2009* موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(*3-2*) عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية

السنة / المستوى الوظيفي	2005	2006	2007	2008	2009
إطار	40	56	47	81	363
عون تحكم	4	6	0	36	449
عون تنفيذ	62	0	0	0	0
المجموع	106	62	47	117	812

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من مديرية الموارد البشرية

شكل رقم(3-4) توزيع عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الجدول رقم(3-2)

الملاحظ من الجدول رقم (3-2) هو أن أغلبة المشاركين في الدورات التدريبية خلال هذه الخمس سنوات هم الإطارات ب587 فرد ثم يليها أعوان التحكم ب 495 فرد، أما أعوان التنفيذ فمشاركتهم في الدورات التدريبية فهي قليلة جدا فهي تقدر ب 62 فرد.

***الإنتاج الكلي للفرع:**

يعتبر فرع انتيبوتيكال فرعا متكاملا حيث تشمل وحداته الإنتاجية على كل مراحل الإنتاج، ابتداء من إنتاج المواد الأولية إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية، تخزينها و تسويقها، وتشمل منتجات الفرع في مايلي:[1]

– إنتاج الأشكال الجنيسة *(Les Générique)* التالية:

* الحقن *Injectable* * مراهم *Pommades* * أقراص *Comprimés*

* كبسولات *Gélules* * مشروبات *Sirop* * مساحيق *Poudre Pour Suspension*

– استخلاص المادة النشطة أوالفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية، وتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية و غير بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مساحيق، و ذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأولية *V.R.A.C*

و تتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البنيسيلينية في:

- Pénicilline Potassique , Pénicilline Vaccine

أما المواد الأولية المصنعة البينيسيلينية فتتمثل فيما يلي:

- Tétracycline - Oxytetracyline Hel

– إنتاج الطبعات الأصلية الناجعة *(Principales Actifs)* البينيسيلينية وغيرالبينيسيلينية من قبل وحدة البيوتكنولوجي المتطورة.

كما يحتوي الفرع على: – وحدة المستحضرات الطبية.

– مخبر مراقبة الجودة.

– مركز لصيانة المعدات، ووحدة للمصالح المساعدة .

و تبلغ الطاقة الإنتاجية النظرية للفرع ب *80* مليون وحدة سنويا، لكن الفرع ينتج *30* مليون وحدة سنويا فقط، وهي نسبة قليلة مقارنة ما يملكه الفرع من إمكانات بشرية و تقنية من جهة و كذا السوق الذي يعمل فيه من جهة أخرى، حيث تمثل حصة صيدال بين *80*% و *90*% من الحصة الإجمالية للإنتاج الوطني و التي تُقدر ب *20*% فقط من حجم السوق.

و في إطار الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع، فأن هذا الأخير يعمل على توسيع وتطوير منتجاته لذا قام بعقد عدة اتفاقيات مع مؤسسات و مخابر أجنبية بغرض إنتاج منتجات جديدة، ففي سنة *2004* تم عقد اتفاقية مع المركب الروسي *ABOLMED* لإنتاج *Antibiotique de 1er,2eme, 3eme génération* لـ*Céphalosporines*. و في سنة *2005/2006* بدأ الفرع بإنتاج الجيل الأول من *Céphalosporines* و ذلك على مستوى وحداته الإنتاجية. و الجدول التالي يبين كمية المنتجات الجديدة للفرع، و تجدر الإشارة هنا أن إدارة الفرع و ضمن إستراتيجية النمو و التوسع حددت إنتاج *10* تشكيلات جديدة سنويا من مختلف الأنواع.

الجدول الموالي يمثل تطور كمية الإنتاج من *2005/2009*

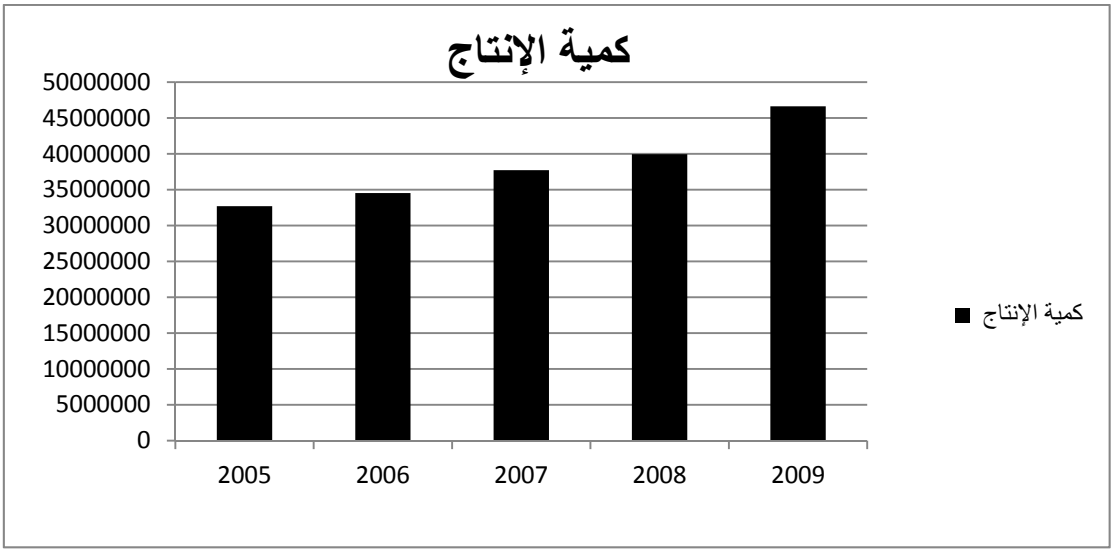
[1]. مديرية الاختصاصات الصيدلانية.

الجدول رقم: (3-3) تطور كمية الإنتاج للفرع (2005/2009)

	2005	2006	2007	2008	2009
كمية الإنتاج(وحدة)	32707593	34547580	37734649	39965746	46629942

المصدر : خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل.

شكل رقم (3-5) توزيع كمية الإنتاج خلال خمس سنوات



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الجدول رقم(3-3)

من خلال قراءة الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن كمية الإنتاج في ارتفاع مستمر خلال خمس سنوات كما هو موضح في الشكل رقم (3-5)، وإذا قمنا بالمقارنة بين الجدولين رقم((3-2) و(3-3)) نلاحظ مايلي:

*أن كمية الإنتاج في سنة 2005 تقدر ب:*32707593*، بينما مجموع عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية يمثل ب:*106* فرد.

*كمية الإنتاج في سنة *2006* تقدر ب: *34547580*، بينما مجموع عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية يمثل ب:*62* فرد، هذا يعني أنه بالرغم من انخفاض عدد المشاركين في الدورات التدريبية إلا أن كمية الإنتاج ارتفعت، يعني هذا أن المؤسسة في هذه السنة لم تكن في حاجة إلى التدريب.

*كمية الإنتاج في سنة *2007* تقدر ب: *37734649*، بينما مجموع عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية يمثل ب: *47* فرد، هذا يعني أنه بالرغم من انخفاض عدد المشاركين في الدورات التدريبية إلا أن كمية الإنتاج ارتفعت، ويعود هذا الانخفاض أنه في سنة *2006* فرضت على المؤسسة ضريبة تتعلق بالتدريب.

*كمية الإنتاج في سنة *2008* تقدر ب: *39965746*، بينما مجموع عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية يمثل ب:*117*، نلاحظ هنا انه زيادة عدد الأفراد المشاركين في العملية التدريبية كان له دور في ارتفاع كمية الإنتاج.

*كمية الإنتاج في سنة *2009* تقدر ب: *46629942*، بينما مجموع عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية يمثل ب:*812*، نلاحظ هنا ارتفاع كبير في كمية الإنتاج مقارنة بالسنوات السابقة، كذلك هناك ارتفاع كبير في عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية، وهذا مايؤكد أن التدريب يعد من أحد العوامل التي لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

***1*-مجال الدراسة:**

أ-**المجال المكاني**: اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من المديريات والتي يبلغ عددها *08*: مديرية إنتاج المواد الأولية، مديرية مراقبة النوعية، مديرية التقنيات الصيدلانية، مديرية الاختصاصات، مديرية مراقبة الجودة، مديرية الموارد البشرية، مديرية المنافع العامة، مديرية التموين والتجارة. وكذا الخلايا التي يتكون منها فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

ب-المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى تبني الفرع "أنتيبيوتيكال" لعملية التدريب، وذلك من خلال البحث في ثلاث محاور أساسية وهي:

- واقع التدريب في الفرع.
- مستوى جودة المنتج في الفرع.
- دور التدريب في تحسين جودة المنتج.

***2*-عينة الدراسة:**

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل *08* مديريات والتي كان عدد العمال بها(*350*)، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في *80* فرد والذين مثلوا نسبة (*22.85*)% ، من مجتمع الدراسة. و قد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي و خاصة الذين لهم علاقة بالتدريب و جودة المنتج.

3-أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ- أدوات الدراسة:

***بناء الاستبانة:**

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع ، تم تصميم استبيان(الملحق رقم *03*) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف، ومجموعة من الأساتذة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين و بعض الإطارات و رؤساء المصالح، و قد تم توزيع *80* استبانه على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة *70* استبانه، أي بنسبة *87.5*%، و تم استبعاد *10* استبانه لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل *60* استبيان.

و تشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة ***41*** فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لاأوافق بشدة. وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

***المحور الأول**:عبارات تصف واقع التدريب في مؤسسة صيدال "فرع أنتبيوتيكال"،(الفقرات من *1* إلى *16*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

* **المحور الثاني**: مستوى جودة المنتج في الفرع، (الفقرات من *17* إلى *28*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

***المحور الثالث**: دور التدريب في تحسين جودة المنتج (الفقرات من *29* إلى *41*)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

حيث اشتمل الاستبيان على *05* نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

- **لا أوافق بشدة** بدرجة: *1* .
- **لا أوافق** بدرجة: *2*.
- **محايد** بدرجة: *3*.
- **أوافق** بدرجة: *4*.

- **أوافق بشدة** بدرجة: *5*.

***صدق الاستبانة:**

أ- الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على عدد من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.(والأسماء موضحة بالملحق رقم *02*)، الذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات، ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وقياسها للجوانب التي صممت من أجلها، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل أو الحذف لبعض الفقرات، وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب- الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث مع المحور الذي تنتمي إليه والجداول رقم (*3-4*)، (*3-5*)، (*3-6*) تبين الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الثلاثة.

جدول رقم(*3-4*) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع التدريب في الفرع

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.538***
2	*0.634***
3	*0.632***
4	*0.642***
5	*0.121*
6	*0.808***
7	*0.673***

*0.747***	*8*
*0.754***	*9*
*0.716***	*10*
*0.732***	*11*
*0.729***	*12*
*0.770***	*13*
*0.735***	*14*
*0.552***	*15*
*0.667***	*16*

دال عند مستوى(*0.01*)

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة و*spss*

يتضح من الجدول رقم(*3-4*) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع التدريب في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(*0.01*)، ماعدا العبارة رقم(*5*) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(*0.01*)،وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(*0.538*) إلى(*0.808*) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع التدريب في الفرع.

جدول رقم(*3-5*) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في الفرع

رقم العبارة	معامل الارتباط
17	*0.622***
18	*0.407***
19	*0.523***
20	*0.696***
21	*0.748***
22	*0.719***
23	*0.630***

0.594**	24
0.691**	25
0.506**	26
0.381**	27
0.345**	28

دال عند مستوى(0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة وspss

يتضح من الجدول رقم(3-5) أن معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.345) إلى(0.748) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في الفرع.

جدول رقم(3-6) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة المنتج في الفرع

رقم العبارة	معامل الارتباط
29	0.373**
30	0.801**
31	0.742**
32	0.365**
33	0.825**
34	0.790**
35	0.873**

0.758**	36
0.730**	37
0.741**	38
0.754**	39
0.729**	40
0.747**	41

دال عند مستوى(0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة وspss

يتضح من الجدول رقم(3-6) أن معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة المنتج في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.365) إلى(0.873) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة المنتج في الفرع.

***ثبات الاستبانة:**

تم حساب ثبات الاستبانة بمحاورها الثلاثة والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ

جدول رقم(3-7) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.91
المحور الثاني	0.81
المحور الثالث	0.93
الاستبانة ككل	0.94

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا من الاستبانة وspss.

يوضح جدول رقم(3-7) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي(0.91) حيث أنها قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي(0.81) هي عالية مما يؤكد ثبات هذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث وهي(0.93) وهي قيمة عالية جدا وهذا مايدل على ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كروونباخ للاستبانة ككل وهي(0.94) وهي قيمة عالية جدا، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية ***SPSS***، و ذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة الثلاثة.

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الثلاثة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

-تحليل التباين الأحادي"ف" *ANOVA* لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة(الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي)، والتي تكون عند مستوى دلالة (*0.05*) فأقل.

المطلب الثاني :عرض نتائج الدراسة

أولا: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

جدول رقم(3-8): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

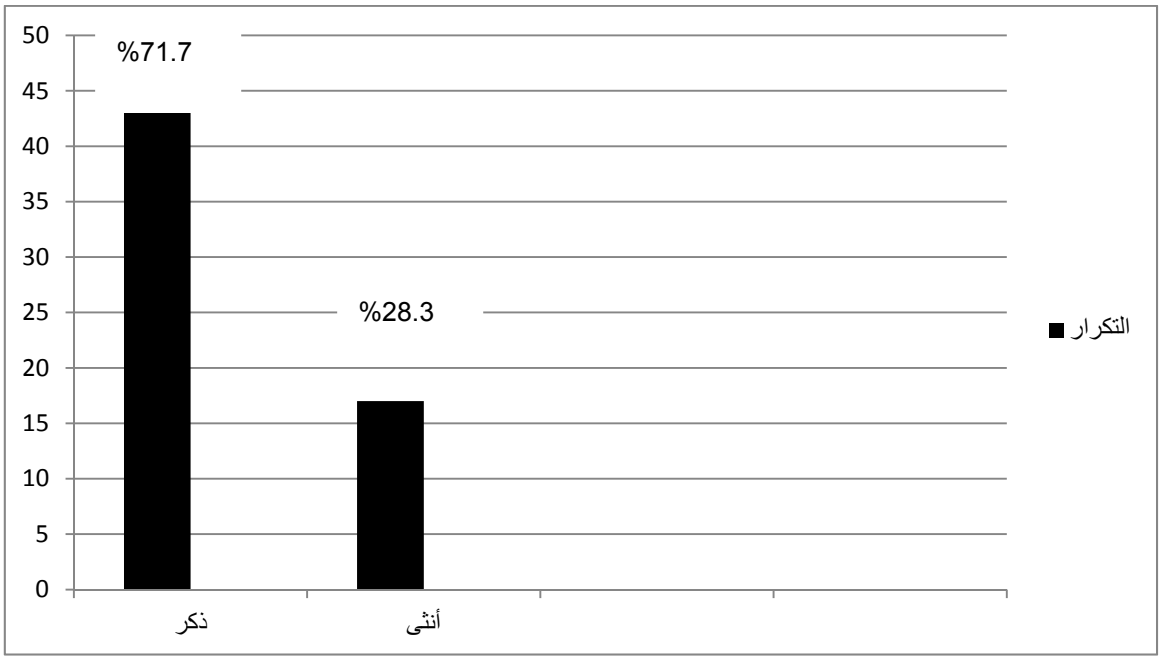
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	*43*	*71.7*
	أنثى	*17*	*28.3*
العمر	أقل من 25 سنة	*3*	*5*
	من 25 سنة إلى أقل من30 سنة	*11*	*18.3*

	من30سنة إلى أقل من 35سنة	5	8.3
	من35سنة إلى اقل من40سنة	9	15
	من40سنة إلى أقل من45سنة	11	18.3
	ن45سنة فأكثر	21	35
مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	17	28.3
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	6	10
	من10الى أقل من15سنة	4	6.7
	من15سنة فأكثر	33	55
المستوى الدراسي	أقل من الثانوي	7	11.7
	الثانوي أو مايعادله	22	36.7
	جامعي	28	46.7
	دراسات عليا	3	5

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

1-الجنس:

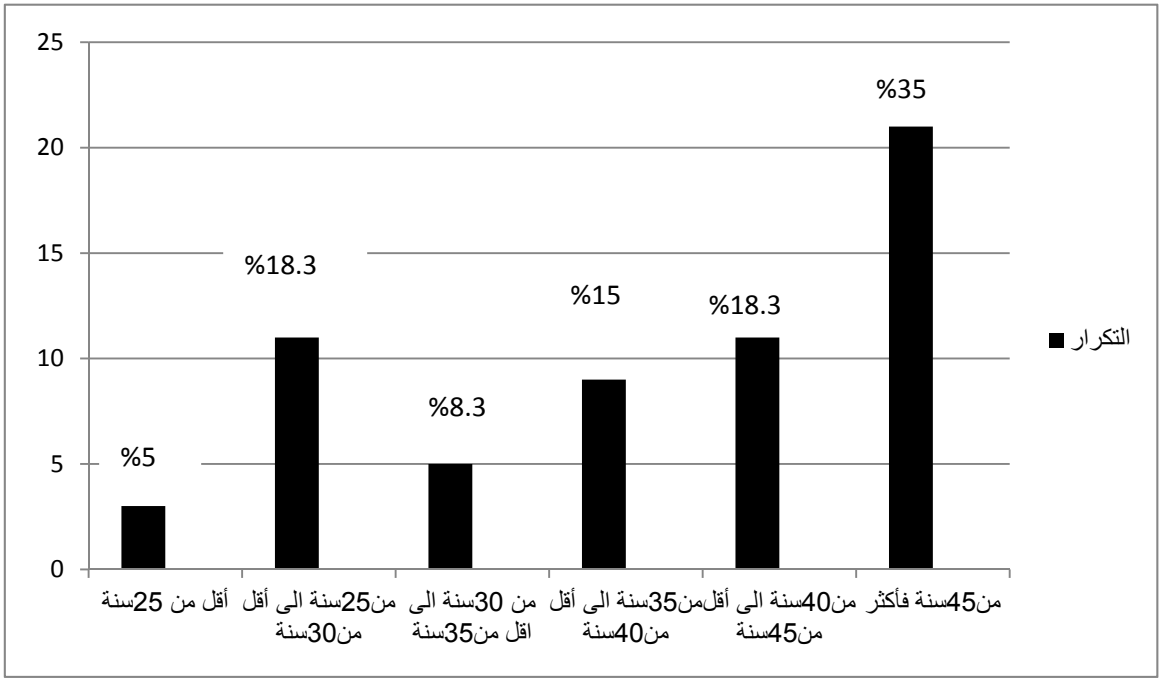
الشكل رقم: (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-6) أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 43.4%، حيث أن 43 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 60 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (71.7%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 17 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (28.3%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2-العمر:

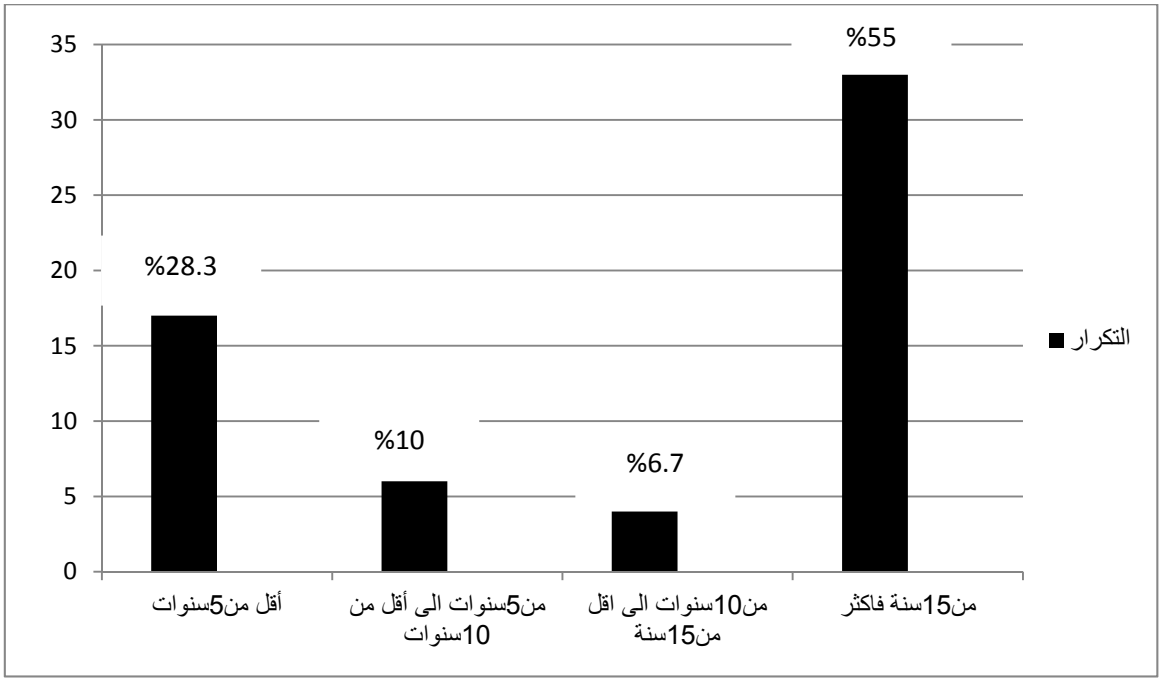
الشكل رقم(*3-7*): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



من الجدول رقم (*3-8*) والشكل رقم (*3-7*) فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية [من*45*سنة فأكثر] قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار(*21*) وبنسبة (*35*%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية [40-45[و[25-30[بنسبة مئوية تقدر بـ 18.3%. أما البقية فقد بلغت النسبة 15% و 8.3%،5%، لكل من الفئات العمرية التالية على التوالي من35سنة إلى أقل من40سنة، من30سنة إلى أقل من35سنة، أقل من 25 سنة.

3-مدة الخدمة:

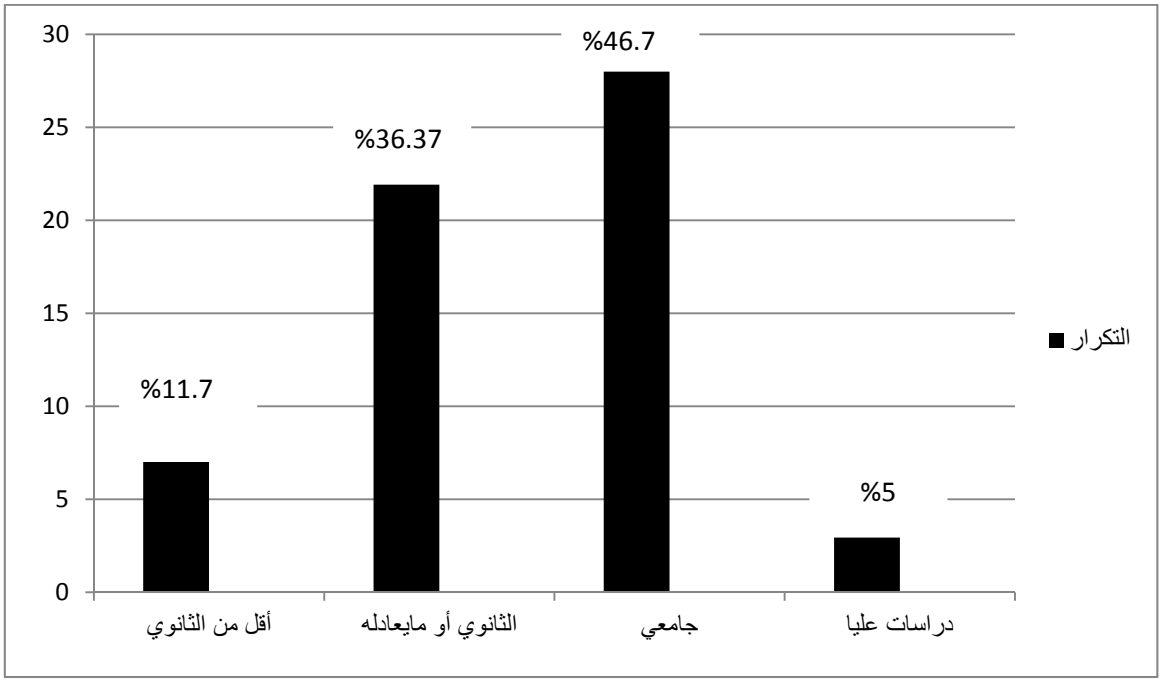
الشكل رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة



يتضح من خلال الجدول رقم (3-8) و الشكل رقم (3-8) أعلاه، أن 33 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة مدة الخدمة تتراوح ما بين 15سنة فأكثر بنسبة تقدر بـ (55%) ، في حين أن 17 مفردة من إجمالي العينة مدة الخدمة تتراوح في أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 28.3%. بينما النسبتين 10% و 6.7% تمثلان مدة الخدمة من(5سنوات إلى أقل من 10 سنوات) و(من10 إلى أقل من 15 سنة) على التوالي.

4-المستوى الدراسي:

الشكل رقم(3–9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



يتضح من الجدول رقم (3–8) و الشكل رقم(3–9) أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 46.7% من إجمالي مفردات عينة الدراسة ، ثم يليها المستوى الثانوي أو مايعادله بنسبة 36.7%، أما المستوى الأقل من الثانوي تقدر نسبته ب 11.7%، في حين تحصل مستوى الدراسات العليا نسبة 5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة و نلاحظ أن أكبر نسبة (51.7%) لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن الفرع يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

ثانيا: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

المحور الأول: واقع التدريب في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع التدريب في الفرع، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

أولا: استقطاب واختيار الموارد البشرية

جدول رقم(3-9) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف كيفية استقطاب واختيار الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
01	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل	13	21.7	32	53.3	2	3.3	10	16.7	3	05	3.70	1.139	1
02	تتبع المؤسسة طرق عادلة عند الاختيار والتوظيف لجذب موارد بشرية ماهرة	5	8.3	24	40	11	18.3	14	23.3	6	10	3.13	1.171	3
03	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام(جرائد، مواقع الانترنيت..)	7	11.7	15	25	8	13.3	24	40	6	10	2.88	1.236	4
04	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	8	13.3	30	50	9	15	10	16.7	3	5	3.50	1.081	2
-	المجموع العام											3.304	0.945	-

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم(3-9)، نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الأولى: نجد أن نسبة(53.3%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، والانحراف المعياري(1.139).

2- تشير نتائج العبارة الثانية: نجد أن نسبة(40%) يوافقون على أن المؤسسة تتبع طرق عادلة عند الاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية. أما نسبة (23.3%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.13)، والانحراف المعياري(1.171).

3- تشير نتائج العبارة الثالثة: نجد أن نسبة(40%) لايوافقون على أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام (جرائد،مواقع الانترنيت...). أما نسبة (25%) يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، والانحراف المعياري(1.236).

4- تشير نتائج العبارة الرابعة: نجد أن نسبة(50%) يوافقون على أنة يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة. . وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، والانحراف المعياري(1.081).

5-تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.304 و الذي يقع بين [2.6- 4[، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لايعتقدون أن المؤسسة تقوم باستقطاب واختيار الموارد البشرية بالطرق العادلة، وكذلك لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلام، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.945).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل، حيث يتم اختيار الموارد البشرية طبقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة، غير أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام، كما أن المؤسسة لا تتبع طرق عادلة بدرجة كبيرة عند الاختيار والتوظيف.

ثانيا: تدريب الموارد البشرية

جدول رقم(3-10) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع تدريب الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب

		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
05	تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتدريبهم	17	28.3	41	68.3	2	3.3	0	0	0	0	0	4.25	0.508	1
06	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم وكيفية تنفيذها	7	11.7	38	63.3	4	6.7	5	8.3	6	10	3.58	1.124	6
07	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم	13	21.7	29	48.3	8	13.3	7	11.7	3	5	3.70	1.094	3
08	يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين	6	10	31	51.7	7	11.7	12	20	4	6.7	3.38	1.121	10
09	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	6	10	40	66.7	6	10	5	8.3	3	5	3.68	0.948	4
10	يتم ترجمة الخطة التدريبية إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ	14	23.3	28	46.7	9	15	6	10	3	5	3.73	1.087	2
11	يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية	8	13.3	28	46.7	13	21.7	9	15	2	3.3	3.52	1.017	7
12	معارف ومهارات العاملين في المؤسسة متوافقة مع وظائفهم	6	10	31	51.7	9	15	9	15	5	8.3	3.40	1.123	9

13	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي	3	5	32	53.3	13	21.7	8	13.3	4	6.7	3.37	1.008	11
14	إن التدريب يشمل كافة العاملين في المستويات الإدارية	5	8.3	18	30	11	18.3	19	31.7	7	11.7	2.92	1.197	12
15	البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجات التدريبية للعاملين	5	8.3	32	53.3	10	16.7	10	16.7	3	5	3.43	1.031	8
16	الميزانية المخصصة للتدريب هي معقولة وكافية	7	11.7	35	58.3	9	15	6	10	3	5	3.62	0.993	5
-	المجموع العام											3.548	0.737	-

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم(3-10)، نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الخامسة: نجد أن نسبة(68.3%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتدريبهم. أما نسبة (28.3%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.25)، و هذا يعني أن أفراد العينة يقيمون تقييما إيجابيا إلى حد ما اهتمام الفرع بعملية التدريب، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.508).

2-تشير نتائج العبارة السادسة: نجد أن نسبة(63.3%) يوافقون على أنه تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم وكيفية تنفيذها، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري **3-تشير نتائج العبارة السابعة:** نجد أن نسبة(48.3%) يوافقون على أنه يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى

احتياجاتهم. أما نسبة (21.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.094).

4–تشير نتائج العبارة الثامنة: نجد أن نسبة(51.7%) يوافقون على أنه يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين،. أما نسبة (20%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.121).

5–تشير نتائج العبارة التاسعة: نجد أن نسبة(66.7%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، و الانحراف المعياري(0.948).

6–تشير نتائج العبارة العاشرة: نجد أن نسبة(46.7%) يوافقون على أنه يتم ترجمة الخطة التدريبية إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.087).

7–تشير نتائج العبارة الحادي عشر: نجد أن نسبة(46.7%) يوافقون على أنه يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية، أما نسبة (21.7%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.017).

8–تشير نتائج العبارة الثاني عشر: يوافقون بنسبة (51.7%) على أن معارف ومهارات العاملين في المؤسسة متوافقة مع وظائفهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.123).

9–تشير نتائج العبارة الثالثة عشر: نجد أن نسبة(53.3%) يوافقون على أنه تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.008).

10–تشير نتائج العبارة الرابعة عشر: نجد أن نسبة(31.7%) لا يوافقون على أن التدريب يشمل كافة العاملين في المستويات الإدارية، أما نسبة (30%) يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.197).

11–تشير نتائج العبارة الخامسة عشر: نجد أن نسبة(53.3%) يوافقون على أن البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجات التدريبية للعاملين، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، والانحراف المعياري(1.031).

12–تشير نتائج العبارة السادسة عشر: نجد أن نسبة(58.3%) يوافقون على أن الميزانية المخصصة للتدريب هي معقولة وكافية وملائمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، الانحراف المعياري(0.993).

13–تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.54 و الذي يقع بين [3.4– 4.20[، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للتدريب مكانة معتبرة في الفرع، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.737).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تقوم بدعم وتشجيع كافة العاملين على التدريب، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة لها اتجاه ايجابي نحو التدريب، وأنها ستبذل كل ما في وسعها لدعم عملية التدريب، وما يؤكد ذلك أنه يوجد في المؤسسة خطة سنوية للتدريب والذي يتم ترجمتها إلى موضوعات تدريبية، وهذا بهدف زيادة معارف العاملين، لذلك تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية للتدريب بحيث تكون معقولة وكافية، وعليه تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم، وذلك بتوفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية، حيث تكون البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجات التدريبية، ويتم ذلك عندما يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية، حيث تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في الواقع.

المحور الثاني: مستوى جودة المنتج في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بمستوى جودة المنتج في الفرع، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم(3–11) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
17	مستوى جودة منتجات المؤسسة يساوي مستوى جودة المؤسسات المنافسة	11	18.3	33	55	5	8.3	11	18.3	0	0	3.73	0.972	1

18	ترتكز المؤسسة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن	9	15	46	76.7	4	6.7	1	1.7	0	0	4.05	0.534	6
19	تعتبر جودة منتجات المؤسسة أحد نقاط القوة	17	28.3	42	70	1	1.7	0	0	0	0	4.27	0.482	3
20	تهدف الجودة إلى الحصول على رضا الزبائن	15	25	42	70	0	0	1	1.7	2	3.3	4.12	0.783	10
21	تعمل المؤسسة على التحقق من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات المطلوبة	21	35	35	58.3	2	3.3	1	1.7	1	1.7	4.23	0.745	4
22	توجد في المؤسسة معايير ومواصفات محددة بدقة لضمان جودة المنتجات	24	40	32	53.3	2	3.3	1	1.7	1	1.7	4.28	0.761	2
23	لاتواجه المؤسسة مشكلة تسويقية تخص جودة المنتج	10	16.7	32	53.3	8	13.3	8	13.3	2	3.3	3.67	1.02	7
24	يلتزم كل عامل بتحسين الجودة	14	23.3	43	71.7	1	1.7	2	3.3	0	0	4.15	0.606	9

25	للمؤسسة سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة	14	23.3	40	66.7	3	5	2	3.3	1	1.7	4.07	0.756	11
26	تهتم المؤسسة بتقديم المنتج في الأوقات التي تعد فيها الزبون	11	18.3	38	63.3	8	13.3	3	5	0	0	3.95	0.723	12
27	يهتم موظفو المؤسسة بتقديم المنتج بكل دقة	10	16.7	41	68.3	5	8.3	0	0	4	6.7	3.88	0.922	8
28	تهتم المؤسسة بتقديم المنتج الخلي من المخاطر	17	28.3	41	68.3	2	3.3	0	0	0	0	4.25	0.508	5
-	المجموع العام											4.05	0.428	-

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم(3-11)، نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة السابعة عشر: نجد أن نسبة(55%) يوافقون على أن مستوى جودة منتجات المؤسسة يساوي مستوى جودة المؤسسات المنافسة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، الانحراف المعياري(0.972).

2-تشير نتائج العبارة الثامنة عشر: نجد أن نسبة(76.7%) يوافقون على أن المؤسسة تركز على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.05)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.534).

3-تشير نتائج العبارة التاسعة عشر: : نجد أن نسبة(70%) يوافقون على أنه جودة المنتجات من أحد نقاط قوة المؤسسة، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.27)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.482).

4- تشير نتائج العبارة العشرين: : نجد أن نسبة(70%) يوافقون على أنه الهدف من الجودة الحصول على رضا الزبائن، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.12)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.783).

5- تشير نتائج العبارة الواحد والعشرين: : نجد أن نسبة(58.3%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على التحقق من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات المطلوبة،ونسبة (35%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.23)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.745).

6- تشير نتائج العبارة اثنان والعشرين: : نجد أن نسبة(53.3%) يوافقون على أنه توجد في المؤسسة معايير ومواصفات محددة بدقة لضمان جودة المنتجات، ونسبة(40%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.28)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.761).

7- تشير نتائج العبارة الثالثة والعشرين: : نجد أن نسبة(53.3%) يوافقون على أنه لا تواجه المؤسسة مشكلة تسويقية تخص جودة المنتج، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.67)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.020).

8- تشير نتائج العبارة الرابعة والعشرين: : نجد أن نسبة(71.7%) يوافقون على أنه كل عامل يلتزم بتحسين الجودة، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.15)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.606).

9- تشير نتائج العبارة الخامسة والعشرين: : نجد أن نسبة(66.7%) يوافقون على أن للمؤسسة سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.07)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.756).

10- تشير نتائج العبارة السادسة والعشرين: : نجد أن نسبة(63.3%) يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتقديم المنتج في الأوقات التي تعد فيها الزبون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.95)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.723).

11- تشير نتائج العبارة السابعة والعشرين: : نجد أن نسبة(68.3%) يوافقون على أن موظفو المؤسسة يهتمون بتقديم المنتج بكل دقة، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.88)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.922).

12- تشير نتائج العبارة الثامنة والعشرين: : نجد أن نسبة(68.3%) يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتقديم المنتج الخالي من المخاطر، و نسبة(28.3%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.25)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.508).

13-تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.05 و الذي يقع بين [3.4– 4.20[، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مستوى جودة منتجات الفرع تحتل مكانة نوعا ما جيدة، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.428).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أنه يوجد في المؤسسة "فرع أنتيبيوبيكال" معايير ومواصفات محددة بدقة لضمان جودة المنتج، لأن هذه الأخيرة تعتبر من أحد نقاط قوة المؤسسة والدليل على ذلك أن المؤسسة تسهر على تقديم المنتج الخالي من المخاطر، وذلك عن طريق العمل على التحقق من أن الإنتاج (الأدوية) يتطابق مع المواصفات المطلوبة،لذلك يلتزم كل عامل على تحسين الجودة،وهذا لأن الجودة تهدف إلى الحصول على رضا الزبائن ، حيث للمؤسسة سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة ومن أهم ما تركز عليه المؤسسة في تلك السياسة أنها تعمل على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن، وذلك بتقديم المنتج في الأوقات التي تعد فيها الزبون، حيث يهتم موظفو المؤسسة بتقديم المنتج بكل دقة.

وبالتالي نستنتج أن مستوى جودة منتجات المؤسسة يحتل مكانة نوعا ما جيدة ولكن هي ليست كمستوى جودة منتجات المؤسسات المنافسة،وفي النهاية المؤسسة لا تواجه مشكلة تسويقية كبيرة فيما يخص جودة المنتج.

ومن خلال ذلك تسهر المؤسسة على تحسين جودة المنتج، ومن بين تلك العوامل، عامل التدريب وهذا ما سنوضحه أكثر في المحور الموالي.

المحور الثالث: دور التدريب في تحسين جودة المنتج

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بدور التدريب في تحسين جودة المنتج ، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم(3-12) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة المنتج

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
29	إن التدريب يعد عاملا هاما في تحسين جودة المنتج	5	8.3	28	46.7	6	10	14	23.3	7	11.7	3.17	1.224	13
30	يقود تدريب كل موظف إلى فهم أنشطة الجودة	16	26.7	39	65	1	1.7	3	5	1	1.7	4.10	0.796	6

31	الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير المنتج	22	36.7	35	58.3	0	0	2	3.3	1	1.7	4.25	0.773	2
32	التدريب يعمل على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء	10	16.7	44	73.3	4	6.7	2	3.3	0	0	4.03	0.610	8
33	يساهم التدريب في تحسين أسلوب الأداء	19	31.7	37	61.7	1	1.7	2	3.3	1	1.7	4.18	0.770	4
34	الأداء الجيد يعني التوصل إلى جودة جيدة	24	40	34	56.7	0	0	1	1.7	1	1.7	4.32	0.725	1
35	تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج	17	28.3	41	68.3	0	0	1	1.7	1	1.7	4.20	0.684	3
36	إن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها	12	20	31	51.7	8	13.3	8	13.3	1	1.7	3.75	0.985	11
37	البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة	13	21.7	31	51.7	13	21.7	2	3.3	1	1.7	3.88	0.846	10

38	البرامج التدريبية داخل المؤسسة تمتاز بالكفاءة	7	11.7	31	51.7	10	16.7	10	16.7	2	3.3	3.52	1.017	12
39	إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقا أمام الجودة	23	38.3	26	43.3	5	8.3	5	8.3	1	1.7	4.08	0.979	7
40	إن التدريب على تحسين الجودة من مسؤولية المدراء	24	40	28	46.7	4	6.7	3	5	1	1.7	4.18	0.892	4
41	تعتمد الإدارة العليا على مراجعة التدريب من أجل تحسين الجودة من خلال نظام رقابة فعال	16	26.7	34	56.7	5	8.3	3	5	2	3.3	3.98	0.930	9
-	المجموع العام											3.97	0.607	-

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم(3-12)، نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة التاسعة والعشرين: نجد أن نسبة(46.7%) يوافقون على أن التدريب يعد عاملا هاما في تحسين جودة المنتج، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.17)، الانحراف المعياري(1.224).

2–تشير نتائج العبارة الثلاثون: نجد أن نسبة(65%) يوافقون على أن التدريب يقود كل موظف إلى فهم أنشطة الجودة، و نسبة (26.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.10)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.796).

3–تشير نتائج العبارة الواحد والثلاثون: : نجد أن نسبة(58.3%) يوافقون على أن الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير المنتج، و نسبة(36.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.25)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.773).

4– تشير نتائج العبارة اثنان وثلاثون: : نجد أن نسبة(73.3%) يوافقون على أن التدريب يعمل على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء، وهي نسبة كبيرة، ونسبة (16.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.03)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.610).

5– تشير نتائج العبارة الثالثة والثلاثون : نجد أن نسبة(61.7%) يوافقون على أن التدريب يساهم في تحسين أسلوب الأداء،ونسبة (31.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.18)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.770).

6– تشير نتائج العبارة الرابعة والثلاثون : نجد أن نسبة(56.7%) يوافقون على أن الأداء الجيد يعني التوصل إلى جودة جيدة، ونسبة(40%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.32)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.725).

7– تشير نتائج العبارة الخامسة والثلاثون : نجد أن نسبة(68.3%) يوافقون على أن البرامج التدريبية تساعد العاملين على تحسين جودة المنتج، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.20)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.684).

8– تشير نتائج العبارة السادسة والثلاثون: نجد أن نسبة(51.7%) يوافقون على أن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.75)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.985).

9– تشير نتائج العبارة السابعة والثلاثون : نجد أن نسبة(51.7%) يوافقون على أن البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة،ونسبة (21.7%) يوافقون بشدة على ذلك،وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.88)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.846).

10– تشير نتائج العبارة الثامنة والثلاثون : نجد أن نسبة(51.7%) يوافقون على أن البرامج التدريبية داخل المؤسسة تمتاز بالكفاءة، ونسبة(11.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.52)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.017).

11– تشير نتائج العبارة التاسعة والثلاثون : نجد أن نسبة(43.3%) يوافقون على أن إهمال بعض المجموعات أوتركها بدون تدريب يكون عائقا أمام الجودة، ونسبة(38.3%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.08)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.979).

12– تشير نتائج العبارة الأربعون : نجد أن نسبة(46.7%) يوافقون على أن التدريب على تحسين الجودة من مسؤولية المدراء، ونسبة(40%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.18)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.892).

13– تشير نتائج العبارة الواحد والأربعون : نجد أن نسبة(56.7%) يوافقون على أن الإدارة العليا تعتمد على مراجعة التدريب من أجل تحسين الجودة من خلال نظام رقابة فعال،ونسبة (26.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.98)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.930).

14–تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.97 و الذي يقع بين [3.4– 4.20[، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التدريب يساهم في تحسين جودة المنتج، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.607).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن الأداء الجيد يعني التوصل إلى جودة جيدة، ويتحقق ذلك عن طريق التدريب لأن الهدف منه هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير المنتج، ولذلك نجد أن البرامج التدريبية للعاملين تساعد على تحسين جودة المنتج، وأن مسؤولية القيام بتلك البرامج تكون من طرف المدراء، حيث يساهم التدريب في تحسين الأسلوب، حيث دور التدريب يكمن في أنه يقود كل موظف إلى فهم أنشطة الجودة، وأن إهماله يكون عائقا أمام الجودة، وأن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وبالتالي يعمل التدريب على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء، وهنا يكون تحت رقابة فعالة من طرف الإدارة العليا.

ونستنتج كذلك أن البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة هذا لايعني أن البرامج التدريبية التي تكون داخل المؤسسة لا تمتاز بالكفاءة ، إلا أن خارج المؤسسة أفضل.

وفي النهاية نستنتج أن التدريب يعد عاملا هاما في تحسين جودة المنتج.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية

1–فرضية العدم(ف): لاتوجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال نحو محاور الدراسة الثلاثة باختلاف المتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي).

2– الفرضية البديلة(ف1): توجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال نحو محاور الدراسة الثلاثة باختلاف المتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي).

*إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرضية العدم(ف)، ونقبل الفرضية البديلة(ف1).

* إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم(ف)، ونرفض الفرضية البديلة(ف1).

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وللتأكد من صحتها قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي (one-way-anova) لهذه الفرضيات كمايلي:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

وتتضمن هذه الفرضية (لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي) التي يتميزون بها). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية.

جدول رقم(3-13) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.09	1	0.09	0.018	0.893
	داخل المجموعات	29.52	58	0.509		
العمر	بين المجموعات	1.817	5	0.363	0.708	0.620
	داخل المجموعات	27.712	54	0.513		
مدة الخدمة	بين المجموعات	0.156	3	0.055	0.105	0.957
	داخل المجموعات	29.365	56	0.524		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	3.704	3	1.235	2.677	0.056
	داخل المجموعات	25.826	56	0.461		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول رقم(3-13) أعلاه:

*بالنسبة للجنس: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف(0.018) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*بالنسبة للعمر: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف(0.708) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*بالنسبة لمدة الخدمة: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف مدة الخدمة، حيث جاءت قيمة ف(0.105) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*بالنسبة للمستوى الدراسي: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف المستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة ف(2.677) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

2-الفرضية الفرعية الثانية:

وتتضمن هذه الفرضية (لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي) التي يتميزون بها). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية.

جدول رقم(3-14) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.300	1	0.300	1.654	0.204
	داخل المجموعات	10.531	58	0.182		
العمر	بين المجموعات	1.391	5	0.278	1.591	0.178
	داخل المجموعات	9.440	54	0.175		

مدة الخدمة	بين المجموعات	1.066	3	0.355	2.038	0.119
	داخل المجموعات	9.765	56	0.174		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	0.595	3	0.198	1.086	0.363
	داخل المجموعات	10.235	56	0.183		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول رقم(3-14) أعلاه:

*__بالنسبة للجنس__: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف(1.645) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*__بالنسبة للعمر__: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف(1.591) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*__بالنسبة لمدة الخدمة__: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف مدة الخدمة، حيث جاءت قيمة ف(2.083) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*__بالنسبة للمستوى الدراسي__: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف المستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة ف(1.086) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

وتتضمن هذه الفرضية (لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين نحو محور دور التدريب في تحسين جودة المنتج باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي) التي يتميزون بها). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية.

جدول رقم(3-15) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	1.025	1	1.025	2.868	0.096
	داخل المجموعات	20.736	58	0.358		
العمر	بين المجموعات	2.507	5	0.501	1.406	0.237
	داخل المجموعات	19.254	54	0.357		
مدة الخدمة	بين المجموعات	2.149	3	0.716	2.045	0.118
	داخل المجموعات	19.612	56	0.350		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	1.06	3	0.353	0.956	0.420
	داخل المجموعات	20.701	56	0.370		

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول رقم(3-15) أعلاه:

***بالنسبة للجنس:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور دور التدريب في تحسين جودة المنتج باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف(2.868) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*بالنسبة للعمر: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور دور التدريب في تحسين جودة المنتج باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف(1.406) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*بالنسبة لمدة الخدمة: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور دور التدريب في تحسين جودة المنتج باختلاف مدة الخدمة، حيث جاءت قيمة ف(2.045) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

*بالنسبة للمستوى الدراسي: عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور دور التدريب في تحسين جودة المنتج باختلاف المستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة ف(0.956) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بفرع أنتيبيوتيكال بالمدية نحو واقع التدريب ومستوى جودة المنتج وأخيرا معرفة دور التدريب في تحسين جودة المنتج، واستعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة، وقد صممناها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة البحث، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 87.5 %، وبعد فحص الاستمارات وجدنا أن مانسبته 87.5% منها صالح للتحليل. وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على برنامج(spss)، وللتأكد من سلامة أداة الدراسة أكثر قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع فقراتها والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها من خلال اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.94%، وهذا تقدير ممتاز.

وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الخاص بواقع التدريب على مستوى الفرع أنتيبيوتيكال أن أفراد العينة يوافقون أن للتدريب مكانة معتبرة في المؤسسة، وما بنقصهم هو أن عندما يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية لاتراعى تكافؤ الفرص بين الموظفين، أما من خلال المحور الذي يتعلق بمستوى جودة منتجات مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال، فهي تحتل مكانة نوعا مل جيدة ولكن هي ليست كمستوى جودة منتجات المؤسسات المنافسة خاصة مؤسسات الدول الأوروبية.

أما فيما يخص المحور الذي يتعلق بدور التدريب في تحسين جودة المنتج، فقد توصلنا إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن البرامج التدريبية تساعد على تحسين جودة المنتج وذلك من خلال: مساهمة التدريب في تحسين

أسلوب الأداء، وبالتالي التوصل إلى جودة جيدة. وان البرامج التدريبية خارج المؤسسة أحسن وليس بكثير من البرامج التدريبية داخل المؤسسة. وبالتالي فان التدريب يعد عاملا هاما في تحسين جودة المنتج. ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية بعد تفريعها توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقال من أو يساوي(0.05) في اتجاهات أفراد العينة نحو واقع التدريب ومستوى جودة المنتج، ودور التدريب في تحسين جودة المنتج بالفرع باختلاف الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

خاتمة عامة

من خلال ماتم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في تحسين جودة منتجات المؤسسة، يمكننا القول على أن عملية تدريب الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لابد من الاهتمام بها وتخصيص لها ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، حيث تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية استثمارا على المدى البعيد ولايمكن الاستغناء عنها، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عوامل الإنتاج بكونه يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة.

ولأننا في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاظمة والتقنية الهائلة، لابد على المؤسسة من تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وهذا من أجل تحسين جودة منتجاتها.

إن اقتصاد السوق يفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تعيد النظر في كيفية الاهتمام بهذا العنصر، حيث أصبح عامل إنتاجي لايمكن الاستغناء عنه مهما وصلت التكنولوجيات.

حيث أصبحت عملية التدريب لها دور في تحسين أسلوب الأداء وبالتالي تحسين جودة المنتجات، لذلك لابد أن نولي الاهتمام لكل عامل له دور في جعل المؤسسة لها مكانة ضمن المؤسسات الدولية المتقدمة تحسبا للدخول في اقتصاد السوق، وبالتالي الإعداد للمنافسة إعدادا جيدا من أجل مواجهة كل المخاطر.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أولا : النتائج الخاصة بالدراسة النظرية

من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في:

1-إدارة الموارد البشرية هي النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمؤسسة، فهي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف وتتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل.

2-أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة.

3-تتمثل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في التخطيط، استقطاب الموارد البشرية، ثم الاختيار والتعيين، وأخيرا تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التدريب والتطوير وتقييم الأداء.

4-هناك عدة تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في التحديات الدولية والعالمية، تحديات النوعية(الجودة)، التحديات الاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى تحديات العولمة.

5-يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال، ويتمثل الهدف من هذه العملية تطوير قدرات الأفراد

في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل. **وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى.**

6-للتدريب أهمية كبيرة فهو يعمل على تحسين أداء الفرد، وينعكس ذلك على تحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد. **وهذا مايثبت صحة الفرضية الرابعة.**

7-عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.

8-يعتبر التدريب وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمؤسسة أن تعاني منها، عندما يكون سببها هو أداء العاملين. **وهذا مايثبت صحة الفرضية الرابعة.**

9-حتى تكون برامج التدريب مؤهلة لتحقيق عملية استثمار كفء للطاقات البشرية لابد من ان يستند النشاط التدريبي إلى مجموعة من المبادئ.

10-يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمار مواردها البشرية.

11-النجاح في عملية التدريب في المؤسسات يتركز على العديد من التوجهات الإستراتجية، التي يجب أن تتبناها المؤسسات في عملية التدريب.

12-تكمن خطوات التدريب الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية، ثم تنفيذها أخيرا القيام بعملية التقييم. **وهذا مايثبت صحة الفرضية الثانية.**

13-الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن حجم الفجوة مابين الأداء الفعلي من قبل شخص معين ومابين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف.

14-تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية واعتمادها بصورة نهائية.

15-تصميم البرامج التدريبية عبارة عن ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية.

16-تنفيذ البرامج التدريبية يتم عن طريق نقل البرنامج التدريبي مت الواقع النظري إلى الواقع الميداني.

17-نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغيرات السلوكية التي تحدد في الوظيفة أو العمل.

18-الجودة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء.

19-لم تعد الجودة ترفا أو اختيارا يمكن الاستغناء عنه، وإنما هي التزام لابديل له. حيث أصبح تحقيق الجودة حلم يراود جميع المؤسسات.

20-هناك مرحلة خامسة خلال مسيرة تطور الجودة، هي الإدارة الإستراتجية للجودة.

21-الهدف من رقابة الجودة هو التأكد من أن الإنتاج المحقق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج.

22-يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل مختلفة فيما يرتبط بمعنى جودة المنتج قد ينظر إليها على أنها جودة تصميم. قد ينظر على أنها الجودة الواجب تحقيقها خلال العملية الإنتاجية ذاتها وهدا مايسمى بجودة المطابقة. وقد ينظر على أنها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن. وهذا **الأخير مايثبت صحة الفرضية الثالثة.**

23-إذا كان المنتج يستخدم في مجالات تتصل بسلامة الأفراد وكان الاتفاق بين المؤسسة والمورد يستدعي التأكد تماما من جودة المنتجات المسلمة إليه، فان الطريقة التي تستخدم لضبط جودة المنتج النهائي هي طريقة التفتيش.

24-تكمن أهمية التدريب في ضمان التوصل إلى الأداء السليم وهذا يعني التوصل إلى جودة جيدة. **وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة.**

25-يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين سواء العاملين الجدد أو القدامى. **وهذا مايثبت صحة الفرضية الرابعة.**

ثانيا: النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية

لقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من الأفراد من مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال بولاية المدية حيث توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج :

1-تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات على مستوى الفرع، والهدف الرئيسي لها هو الاستجابة لمطالب المديريات وفروعها فيما يخص العناصر البشرية المناسبة لشغل المناصب الشاغرة.

2-إن عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بالفرع لاتتم بطرق عادلة في أغلب الأوقات.

3-أن المؤسسة لا تعتمد عن الإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلام.

4-للمؤسسة "الفرع" سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة.

5-إن التدريب له مكانة معتبرة في الفرع، حيث يشمل على بعض العاملين في المستويات الإدارية.

6-المسؤول عن التدريب مهمته وضع برامج للتدريب حسب احتياجات الفرع، وإعداد الميزانية الخاصة بالتدريب.

7-المؤسسة "الفرع" تقوم بدعم وتشجيع كافة العاملين على التدريب، حيث يوجد في المؤسسة خطة سنوية للتدريب والتي يتم ترجمتها إلى موضوعات تدريبية وهذا بهدف زيادة معارف العاملين.

8-تعمل المؤسسة "الفرع" بإعداد دورات تدريبية وذلك بتوفير إمكانيات مادية وبشرية،حيث تتوفر في الفرع بيئة محفزة للمتدربين قي تطبيق ماتعلموه في الواقع.

9-يوجد في المؤسسة "الفرع" معايير ومواصفات محددة بدقة لضمان جودة المنتج لأن هذه الأخيرة تعتبر من أحد نقاط قوة المؤسسة "الفرع".

10-تسهر المؤسسة على تقديم المنتج الخالي من المخاطر، وذلك عن طريق العمل على التحقق من أن الإنتاج (الأدوية) يتطابق مع المواصفات المطلوبة.

11-مستوى جودة منتجات المؤسسة "الفرع" تحتل مكانة نوعا ما جيدة ولكن هي ليست كمستوى جودة منتجات المؤسسات المنافسة خاصة مؤسسات الدول الأوربية.

12-يعمل التدريب في الفرع عل تحسين أسلوب أداء الأفراد وبالتالي تحسين جودة المنتج، لان الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها وتحسين المنتج. **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.**

13-دور التدريب في الفرع يكمن في أنه يقود كل موظف إلى فهم أنشطة الجودة.

15-سرعة تطبيق إدارة الجودة في الفرع تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، أي لابد لعملية التدريب الوقت اللازم، والمال المستثمر الكافي.

16-البرامج التدريبية خارج المؤسسة "الفرع" تمتاز بالكفاءة هذا لايعني أن البرامج التدريبية داخل الفرع لا تمتاز بالكفاءة، إلا أن في خارج المؤسسة أفضل. وهذا سببه وجود نقص داخل المؤسسة.

17-يعد التدريب عاملا هاما في تحسين جودة المنتج.

18-لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال نحو محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية وهذا لأن التدريب يشمل العاملين الذين هم في حاجة إلى التدريب.**وهذا مايثبت صحة الفرضية الخامسة.**

خاتمة عامة

التوصيات

من خلال تحليل النتائج السابقة فإننا نرى آن التوصيات الآتية يمكن أن تساهم في مساعدة العاملين بمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال على تحقيق مستوى جودة يساوي مستوى جودة المؤسسات المنافسة.

1- من الضروري أن تعتمد المؤسسة "الفرع" على الإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلام كالجرائد، مواقع الانترنيت، وهذا لفتح الفرص لكثير من الأفراد.

2-من الأهمية يمكن أن نتعرف على الأسس التي ترتكز عليها الإدارة في تحديد احتياجاتها التدريبية والأطرف التي تتبعها في تقرير هذه الاحتياجات

3-لابد على المؤسسة "الفرع" السعي على أن تكون عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية تتم بطرق عادلة،والسعي كذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

4-من الضروري بمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال السعي للمشاركة في برامج ودورات التدريبية المتعلقة بالإنتاج والجودة، وهذا من اجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة. بشروط أن تكون البرامج التدريبية تتوافق مع احتياجات العاملين.

3-من الأهمية يمكن أن نتعرف على الأسس التي ترتكز عليها الإدارة في تحديد احتياجاتها التدريبية والأطرف التي تتبعها في تقرير هذه الاحتياجات.

5-من الضروري توفير جل الإمكانيات سواء المادية أو البشرية للحصول على بيئة يمكن الاعتماد عليها للقيام بالدورات التدريبية على أحسن وجه.

6-إن تحسين جودة المنتج لا يمكن أن يتحقق دون تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة.

7-اعتماد الشراكة الأجنبية مما يسمح بإدخال تكنولوجيات حديثة والتمكن من إيجاد مصادر تمويل جديدة خاصة بالعملة الصعبة وتفتح أسواق أمام منتجات الفرع.

آفاق الدراسة:

1- مخاطر الاغتراب الوظيفي على المؤسسة الجزائرية.

2- أثر جودة التدريب على جودة منتجات المؤسسات الجزائرية.

3- دور جودة التدريب على آداء العاملين بالمؤسسة.

4- أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين بالمؤسسة.

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية

1-أسامة محمد جرادات ، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،:القاهرة، 2001.

2-إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، قطر، 2005.

3-إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 1999.

4-أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر: القاهرة، 1998.

5-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.

6-جاري ديسلر،إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر:السعودية.

7-جوزيف كيلادا، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

8-حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو)9014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

9-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 1999.

10-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002،

11-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.

12-رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، منشورات دار عطاء الدين، سوريا، الطبعة الأولى، 2001.

13-رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر، 2007.

14-رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2008.

15-رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2001.

16-سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الثانية، 2004.

17-سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 10011: رؤية اقتصادية – فنية – إدارية – أسس – تطبيقات، الإسكندرية، 2000.

18-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الأولى، 2003.

19-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2006.

20-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.

21-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر: الإسكندرية،2002.

22-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر:الإسكندرية، 2005.

23-عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الثانية، 2006.

24-عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 2004 – 2005.

25-عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

26-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية ، 1996.

27-عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

28-عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، 2008.

29- عادل بلبل، إدارة الجودة الهندسية، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1994.

30- علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.

31- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان الطبعة الأولى، 2003.

32- فريد النجار، إدارة وظائف الإفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، 1998.

33- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000.9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

34- قصي قحطان خليفة الجملي،إدارة الموارد البشرية في الفنادق ، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى 2004.

35- مأمون الدّرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2002.

36- مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر: قطر ، الطبعة الأولى، 2005.

37- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات دار وائل للنشر: عمان، الطبعة الأولى، 2004.

38- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، 2004.

39- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: القاهرة، 2000.

40- محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج، دار الفكر الجامعي للنشر: الإسكندرية، 2007.

41- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر:الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

42- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

43- م. حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب ، دولة الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 21 – 23 أفريل 2003.

44- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، 2003.

45- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر: عمان، 1999.

46- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الطبعة الأولى، 2004.

47- محمود عبد الفتاح سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات مشروعات التشييد، إيترك للنشر والتوزيع: مصر، 2000.

48- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 2006.

49-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر: عمان ، الطبعة الثالثة، 2004.

50- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر:عمان، 2003.

51- نبيل محمد مرسي، إستراتجية الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة: الإسكندرية، الطبعة الأولى،2002.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

52-amerien,d.barczyk, marketing strategies et pratique .

53-André boyer, Jean-Louis Malo- panorama de la gestion, 2eme édition,2001.

54- Claude demeure, marketing, 5eme édition,2005.

55- Donald l, koik patrik and James dkoik Patrick, evaluating, training programs, third edition,2001.

56- D'avenir richard , Hyper compétition, Paris, 1995.

57-Jen marie Peretti , gestion des ressources humaines, 14 édition,2006-2007.

58-Kondo Yashio, La maitrise de la qualité dans l'entreprise, Paris, 1997.

59-Lakhdar sekiou, gestion des ressources humaines, 4 éditions ,2001.

60-Leonard Nadler, corporate human resources development, American training and development;1980.

61-Raym and Alain la stratégie d'entreprise, paris, 1990.

62-Yves Engrêlé, le management ent revisité, diriger en Economie Tendue, Paris 1997.

63-Yatim Mohamed, benazza, M Amine, l'investissement en ressources humaines et stratégie de développement des compétences.

ثالثا الملتقيات:

64- حسن صادق عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في استراتيجيات الأعمال ، ملتقى العالمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26 -27 أفريل، 2006.

65-مداخلة الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة : ورقلة، 9-10 مارس 2004.

66-مداخلة بن الزاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية،نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة : ورقلة، 9-10 مارس 2004.

67-صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة : ورقلة، 9-10 مارس 2004.

68-محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة : ورقلة، 9-10 مارس 2004.

69-مخلوفي عبد السلام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة : ورقلة، 9-10 مارس 2004.

رابعا: رسائل وأطروحات جامعية

70- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. خروبة، الجزائر، 2005.

71- علي عبد الله المهيدي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

72- مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة: الجزائر، 2005-2006.

73- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

74- بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء العالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه، (غير نشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

75- يرقي حسين، إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

خامسا: المجلات

76- بوخاوة إسماعيل، بن يعقوب طاهر، إستراتجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: سطيف، العدد الأول، 2000.

سادسا: مواقع الأنترنيت

77- أحمد السيد كردي، التميز في تدريب الموارد البشرية، تاريخ الإطلاع: 20 سبتمبر 2010، (على الخط)، www.kenanaonline.com

78- أحمد السيد الكردي، التوجهات الإستراتيجية للتدريب، تاريخ الإطلاع : 24 أكتوبر2010، (على الخط)، www.kenanaonline.com

79- أحمد السيد الكردي، تحديد الاحتياجات التدريبية، تاريخ الإطلاع: 20 سبتمبر 2010، (على الخط)، www.kenanaonline.com

80- سعدوني محمد، سياسة المنتج في المفهوم التسويقي، تاريخ الاطلاع: 14-03-2011، (على الخط)، www.alshamsi.net

81- بن عيشي عمار، مدى فعالية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، 20تاريخ الاطلاع: مارس 2011، (على الخط)، www.bordain.com/forums/index.

82- صالح حموري، رولا المعايطة ، الإدارة الذكية للموارد البشرية، ملتقى الموارد البشرية والتدريب الخامس: الأردن،28/07/2007،Am 36: 12 ،(على الخط).

83- نفطي خليل، قاسي سدات، نشأة ادارة الموارد البشرية ومراحل تطورها، جامعة: الجزائر،2010،(على الخط)، www.benalisoufiane,Jeeran.com

84- بدون مؤلف، تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، 20 سبتمبر2010،(على الخط)،
www.arabtrain.org
.dzwww.saidalgroup-85
www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL.-86
www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC-87

قائمة الملاحق

الملحق(01): الاستبانة في شكلها الأولي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بغية نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، و بهدف جمع المعلومات اللازمة حول " دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج مع دراسة مسحية على عينة من أفراد العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتبيوتيكال "، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي:

ماهو أثر التدريب الوظيفي على مستوى جودة منتجات المؤسسة؟

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

سمية ولد شرشالي د/ بوفاسة سليمان

مع فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

أقل من 25 سنة ☐

من(25 سنة إلى اقل من 30 سنة) ☐

من(30 سنة إلى اقل من 35 سنة) ☐

من(35 سنة إلى اقل من 40 سنة) ☐

من(40 سنة إلى اقل من 45 سنة) ☐

من(45 سنة فأكثر) ☐

3- سنوات الخبرة:

أقل من 8سنوات ☐

من 8سنوات إلى أقل من 10سنوات ☐

من 10سنوات إلى أقل من 12سنة ☐

من12سنة فأكثر ☐

4-هل تلقيت دورات تدريبية: نعم ☐ لا ☐

5-عدد الدورات التدريبية( )

6-المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ☐

الثانوي أو ما يعادله ☐

ليسانس ☐

دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) ☐

الجزء الثاني: المحاور الكبرى للتدريب على جودة المنتج

المحور الأول:تدريب الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولا: استقطاب واختيار الموارد البشرية						
1	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة والكفاءة					
2	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل					
3	تتبع المؤسسة طرق عادلة عند الاختيار والتوظيف لجذب موارد بشرية ماهرة					
4	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام(جرائد، مواقع الانترنيت..)					
5	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة					
6	يتم اختيار المتقدمين للعمل بالمؤسسة على أسس موضوعية					

7	باعتقادي أنني مؤهل للمشاركة في عملية اختيار المتقدمين للعمل بالمؤسسة					
ثانيا: تدريب الموارد البشرية						
8	تقوم المؤسسة بدعم تشجيع جميع الموظفين لتدريب قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم					
9	يتم تدريبك على جميع الإجراءات المتعلقة بعملك وكيفية تنفيذها					
10	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم					
11	يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين					
12	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم					
13	يتم ترجمة الخطة التدريبية إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ					
14	يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية					
15	يرتبط التدريب باستعداد الموظفين					
16	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للتعلم					
17	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق					

	ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي					
18	أقوم بتقييم التدريب الذي وفرته لي المؤسسة					

المحور الثاني: جودة المنتج

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة أدويتها					
2	ترتكز الجودة على تلبية رغبات ومتطلبات العملاء					
3	إن تطبيق الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الموظفين					
4	تهدف الجودة إلى الحصول على رضا العملاء					
5	تعمل المؤسسة على التحقق من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات المطلوبة					
6	تستلزم وظيفة الرقابة على الجودة وجود مواصفات للتعبير على مستوى الجودة					
7	يعتبر التحسين المستمر عقيدة وسلوك لكل موظف في المؤسسة					
8	يلتزم كل العاملين بتحسين الجودة					
9	تقوم المؤسسة بتشجيع العمل بروح الفريق					
10	للمؤسسة سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة					
11	تهتم المؤسسة بتقديم الأدوية في الأوقات التي تعد فيها					

	الزبون					
12	يهتم موظفو المؤسسة بتقديم الأدوية بكل دقة					
13	تهتم المؤسسة بتقديم الأدوية خالية من المخاطرة					

المحور الثالث: أثر التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن التدريب من أجل تحسين الجودة يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء					
2	إن التدريب من أجل تحسين الجودة يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية					
3	يقود التدريب كل موظف إلى فهم أنشطة الجودة					
4	الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير المنتج					
5	يعمل التدريب على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء					
6	يساهم التدريب في تحسين أسلوب الأداء					
7	يعمل التدريب على تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة					
8	يؤدي إلى ترشيد تكاليف انجاز الأداء					
9	إن المدرب الذي يعتمد على التدريب من أجل تحسين الجودة سيكون حافزا للتغيير					

10	الأداء الجيد يعني التوصل إلى جودة جيدة					
11	تجنب الأخطاء وتقليص العيب					
12	زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة					
13	تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج					
14	تقليل التكاليف وزيادة معدلات العائد					
15	إن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها					
16	تقوم المؤسسة بالتدريب خارج المؤسسة					
17	تقوم المؤسسة بالتدريب داخل المؤسسة					
18	إن إهمال بعض المجموعات أو تركزها بدون تدريب يكون عائق أمام الجودة					
19	إن التدريب على تحسين الجودة من مسؤولية المدراء					
20	التنفيذ الفعلي لبرامج التدريب على تحسين الجودة يتطلب التزاماتها من المدرب والمتدرب					
21	تعتمد الإدارة العليا على مراجعة التدريب من أجل تحسين الجودة من خلال نظام رقابة					

الملحق(02): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

	اللقب والاسم	المؤسسة الجامعية
01	الدكتور يرقي حسين	جامعة المدية
02	الدكتور بوفاسة سليمان	جامعة المدية
03	الأستاذ دهيمي أبو بكر	جامعة المدية
04	الأستاذ سرار عمر	جامعة المدية
05	الأستاذ قبطان شوقي	جامعة المدية
06	الدكتور تهتان مراد	جامعة المدية
07	الأستاذ بوشوك عز الدين	جامعة المدية

الملحق(03): الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي، بغية نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، و بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع" دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج، مع دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتتيبيوتيكال، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **ماهو أثر التدريب الوظيفي على مستوى جودة منتجات المؤسسة؟**

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

سمية ولد شرشالي د/ بوفاسة سليمان

مع فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع العلامة (×) في المكان المناسب

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

أقل من 25 سنة ☐

من(25 سنة إلى اقل من 30 سنة) ☐

من(30 سنة إلى اقل من 35 سنة) ☐

من(35 سنة إلى اقل من 40 سنة) ☐

من(40 سنة إلى اقل من 45 سنة) ☐

من(45 سنة فأكثر) ☐

3- مدة الخدمة:

أقل من 5سنوات ☐

من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات ☐

من 10سنوات إلى أقل من 15سنة ☐

من15سنة فأكثر ☐

6-المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ☐

الثانوي أو ما يعادله ☐

جامعي ☐

دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

بالنسبة للمحاور الآتية ضع العلامة (×) في المكان المناسب:

المحور الأول:واقع التدريب في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولا: استقطاب واختيار الموارد البشرية						
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل					
2	تتبع المؤسسة طرق عادلة عند الاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة					
3	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام (جرائد، مواقع الأنترنيت...)					
4	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة					
ثانيا: تدريب الموارد البشرية						
5	تقوم المؤسسة بدعم و تشجيع جميع الموظفين لتدريبهم					
6	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم وكيفية تنفيذها					
7	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم					
8	يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين					
9	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة					

	معارفهم المتعلقة بوظائفهم					
10	يتم ترجمة الخطة التدريبية إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ					
11	يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية					
12	معارف ومهارات العاملين في المؤسسة متوافقة مع وظائفهم					
13	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي					
14	إن التدريب يشمل كافة العاملين في المستويات الإدارية					
15	البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجات التدريبية للعاملين					
16	الميزانية المخصصة للتدريب هي معقولة وكافية وملائمة					

المحور الثاني: مستوى جودة المنتج

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	مستوى جودة منتجات المؤسسة يساوي مستوى جودة المؤسسات المنافسة.					
18	ترتكز المؤسسة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن					
19	تعتبر جودة منتجات المؤسسة أحد نقاط القوة					
20	تهدف الجودة إلى الحصول على رضا					

	الزبائن					
21	تعمل المؤسسة على التحقق من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات المطلوبة					
22	توجد في المؤسسة معايير ومواصفات محددة بدقة لضمان جودة المنتجات					
23	لا تواجه المؤسسة مشكلة تسويقية تخص جودة المنتج					
24	يلتزم كل عامل بتحسين الجودة					
25	للمؤسسة سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة					
26	تهتم المؤسسة بتقديم المنتج في الأوقات التي تعد فيها الزبون					
27	يهتم موظفو المؤسسة بتقديم المنتج بكل دقة					
28	تهتم المؤسسة بتقديم المنتج الخالي من المخاطر					

المحور الثالث: دور التدريب في تحسين جودة المنتج

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
29	إن التدريب يعد عاملا هاما في تحسين جودة المنتج					
30	يقود تدريب كل موظف إلى فهم أنشطة الجودة					

31	الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير المنتج					
32	التدريب يعمل على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء					
33	يساهم التدريب في تحسين أسلوب الأداء					
34	الأداء الجيد يعني التوصل إلى جودة جيدة					
35	تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج					
36	إن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها					
37	البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة					
38	البرامج التدريبية داخل المؤسسة تمتاز بالكفاءة					
39	إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقا أمام الجودة					
40	إن التدريب على تحسين الجودة من مسؤولية المدراء					
41	تعتمد الإدارة العليا على مراجعة التدريب من أجل تحسين الجودة من خلال نظام رقابة فعال					

العبارات الخاصة بالمحاور الثلاثة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل	60	1	5	3,70	1,139
تتبع المؤسسة طرق عادلة عند الاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة	60	1	5	3,13	1,171
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام (جرائد، مواقع الانترنيت...)	60	1	5	2,88	1,236
يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	60	1	5	3,50	1,081
تقوم المؤسسة بدعم و تشجيع جميع الموظفين لتدريبهم	60	3	5	4,25	,508
تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم وكيفية تنفيذها	60	1	5	3,58	1,124
يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم	60	1	5	3,70	1,094
يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين	60	1	5	3,38	1,121
تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	60	1	5	3,68	,948
يتم ترجمة الخطة التدريبية إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ	60	1	5	3,73	1,087
يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية	60	1	5	3,52	1,017
معارف ومهارات العاملين في المؤسسة متوافقة مع وظائفهم	60	1	5	3,40	1,123
تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي	60	1	5	3,37	1,008
إن التدريب يشمل كافة العاملين في المستويات الإدارية	60	1	5	2,92	1,197
البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجات التدريبية للعاملين	60	1	5	3,43	1,031

الميزانية المخصصة للتدريب هي معقولة وكافية وملائمة	60	1	5	3,62	,993
مستوى جودة منتجات المؤسسة يساوي مستوى جودة المؤسسات المنافسة.	60	2	5	3,73	,972
ترتكز المؤسسة على تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن	60	2	5	4,05	,534
تعتبر جودة منتجات المؤسسة أحد نقاط القوة	60	3	5	4,27	,482
تهدف الجودة إلى الحصول على رضا الزبائن	60	1	5	4,12	,783
تعمل المؤسسة على التحقق من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات المطلوبة	60	1	5	4,23	,745
توجد في المؤسسة معايير ومواصفات محددة بدقة لضمان جودة المنتجات	60	1	5	4,28	,761
لا تواجه المؤسسة مشكلة تسويقية تخص جودة المنتج	60	1	5	3,67	1,020
يلتزم كل عامل بتحسين الجودة	60	2	5	4,15	,606
للمؤسسة سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة	60	1	5	4,07	,756
تهتم المؤسسة بتقديم المنتج في الأوقات التي تعد فيها الزبون	60	2	5	3,95	,723
يهتم موظفو المؤسسة بتقديم المنتج بكل دقة	60	1	5	3,88	,922
تهتم المؤسسة بتقديم المنتج الخالي من المخاطر	60	3	5	4,25	,508
إن التدريب يعد عاملا هاما في تحسين جودة المنتج	60	1	5	3,17	1,224
يقود تدريب كل موظف إلى فهم أنشطة الجودة	60	1	5	4,10	,796
الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير المنتج	60	1	5	4,25	,773
التدريب يعمل على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء	60	2	5	4,03	,610
يساهم التدريب في تحسين أسلوب الأداء	60	1	5	4,18	,770
الأداء الجيد يعني التوصل إلى جودة جيدة	60	1	5	4,32	,725
تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج	60	1	5	4,20	,684

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها	60	1	5	3,75	,985
البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة	60	1	5	3,88	,846
البرامج التدريبية داخل المؤسسة تمتاز بالكفاءة	60	1	5	3,52	1,017
إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقا أمام الجودة	60	1	5	4,08	,979
إن التدريب على تحسين الجودة من مسؤولية المدراء	60	1	5	4,18	,892
تعتمد الإدارة العليا على مراجعة التدريب من أجل تحسين الجودة من خلال نظام رقابة فعال	60	1	5	3,98	,930
Valid N (listwise)	60				

قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمحور الخاص بواقع التدريب في الفرع

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	16

قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمحور الخاص بمستوى جودة المنتج في الفرع

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,809	12

قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمحور الخاص بدور التدريب في تحسين جودة المنتج في الفرع

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,909	13

قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمحور الخاص بالمحاور الثلاث

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,939	41