



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج

دراسة حالة الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية وحدة

بوقائد

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

- د. اسماعيل عيسى

من إعداد الطالبان:

- صادق بن تمرة

- عاصي عبد القادر

لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر - ب-	د. بوساحة محمد لخضر
مقررا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر - ب-	د. اسماعيل عيسى
مناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر - ب-	د. العيداني إلياس

السنة الجامعية 2018/2017



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج

دراسة حالة الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية وحدة

بوقائد

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

- د. اسماعيل عيسى

من إعداد الطالبان:

- صادق بن تمرة

- عاصي عبد القادر

لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر - ب-	د. بوساحة محمد لخضر
مقررا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر - ب-	د. اسماعيل عيسى
مناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر - ب-	د. العيداني إلياس

السنة الجامعية 2018/2017

إهداء

بعد الحمد لله و الشكر لله سبحانه تعالى خالق الإنسان من نطفة فعلاقة فمضغة نهدي هذا العمل إلى:

إلى من أوصانا ربي بهما خيرا، إلى نبرات حياتنا و قررة أعيننا و سندنا في السراء و الضراء، إليهم اهدي هذا العمل و اخص بالذكر كل من:

إلى سندنا في الحياة، إلى اللذان أنارا لنا دربنا ورسما لنا معالم النجاح، إلى اللذان تعبنا من أجل أن ايصالنا إلى هذا وبعون الله وصلنا وحققنا لهما أمنيتهما

إلى أبويننا.

إلى نبع العطف والحنان ومرسي الأمان، إلى من سهرتا علينا الليالي وأعانتانا بالدعاء طيلة هذا المشوار وعملتنا على راحتنا، إلى اللتان قال فيها خاتم الأنبياء " الجنة تحت أقدام الأمهات "

إلى أمهاتنا الحبيبتين حفظها الله وأدامها لنا تاج فوق رؤوسنا

الى كل من ساعدنا على نجاز هذا العمل من قريب ومن بعيد

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على نعمته وتوفيقه لي في انجاز هذا العمل. نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور اسماعيل عيسى بالإشراف على هذا العمل ومتابعته الدائمة وتوجيهاته القيمة، فشكرا على كل ما قدمه لنا من دعم ومساندة لإنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة والمتمثلة في الدكتور بوساحة والدكتور العيداني على قبولهما مناقشة هذا العمل المتواضع.

و لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل إطارات وعمال الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية وحدة بوقائد على تعاونهم ومساعدتهم لنا في القيام بالدراسة الميدانية جزاهم الله عنا خير جزاء.

الملخص

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية من الضروريات الأساسية لأي شركة من الشركات، وهذا من خلال تنمية وتدريب وتعليم مواردها البشرية. فهذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لجودة المنتج.

لذا تناولت هذه الدراسة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية والمواد النفعية وحدة بوقائد، حيث هدفت إلى التعرف على فعالية نظام التدريب وتأثيره على أداء الموارد البشرية. ولتحقيق هذه الأهداف تم الإعتماد على المقابلة والإستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار عينة تتكون من 50 عاملا من الشركة بمختلف المصالح، ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V 20 الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التدريب والتعليم من الاستراتيجيات المتبعة لأجل تنمية الموارد البشرية في الشركة وهو لا يعد فعال بدرجة كبيرة، حيث أنه لا يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وجودة المنتج.

La stratégie de développement des ressources humaines est essentielle pour toute entreprise, et ce à travers le développement, la formation et l'éducation de ses ressources humaines. Cette dernière contribue de manière significative à l'amélioration continue de la qualité du produit.

Cette étude portait donc sur la stratégie de développement des ressources humaines pour améliorer la qualité du produit de la SOMIBAR unité de Boucaid, visant à identifier l'efficacité du système de formation et son impact sur la performance des ressources humaines. Afin d'atteindre ces objectifs, un questionnaire a été utilisé pour recueillir les données et les informations nécessaires: un échantillon de 50 travailleurs de l'entreprise a été sélectionné pour divers intérêts, et puis nous avons analysé ce questionnaire à l'aide du programme statistique SPSS V 20.

L'étude a atteint un certain nombre des résultats dont le plus important est que la formation et l'éducation font partie des stratégies utilisées pour développer les ressources humaines dans l'entreprise et ne sont pas très efficaces.



رقم الصفحة	المواضيع
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
الفصل الأول: استراتيجية تنمية الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل حول تنمية الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: خصائص و أسباب تنمية الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: مداخل و عناصر تنمية الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية
12	المطلب الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: أساليب و مبادئ التدريب
24	المطلب الثالث: مراحل اعداد البرامج التدريبية
24	المبحث الثالث: تعليم الموارد البشرية
25	المطلب الأول: ماهية تعليم الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: أهداف و أنواع التعليم
30	المطلب الثالث: أسس و اجراءات اعداد البرنامج في التعليم
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل نظري لتحسين جودة الانتاج	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية وظيفة الانتاج
32	المطلب الأول: تعريف الانتاج و أنواعه

33	المطلب الثاني: أنشطة الانتاج و مسؤولية ادارة الانتاج
35	المطلب الثالث: طرق قياس الانتاج
39	المبحث الثاني: عموميات حول الجودة
41	المطلب الأول: تعريف الجودة
43	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
44	المطلب الثالث: الرقابة على الجودة
44	المبحث الثالث: أدوات و طرق تحسين جودة الانتاج
46	المطلب الأول: خطوات تحسين الجودة
53	المطلب الثاني: أدوات تحسين الجودة
56	المطلب الثالث: طرق تحسين الجودة
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية
59	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية
63	المطلب الثاني: نشاط و وظائف الشركة محل الدراسة ENOF
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
72	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.
73	المطلب الثاني: مقياس الدراسة.
75	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.
75	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
76	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.
80	المطلب الثاني: التدريب و التعليم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة .
83	المطلب الثالث: فعالية نظام التدريب و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.
90	خلاصة
92	الخاتمة العامة



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	سلسلة القدرات	1-1
10	مداخيل تنمية الموارد البشرية	2-1
48	بيان باريتو	1-2
49	رسم توضيحي لبيان إيشيكاوا	2-2
49	مبدأ التجزئة بالطبقات	3-2
51	يوضح المدرج التكراري	4-2
52	مختلف أشكال ارتباط	5-2
53	يوضح مثلث جوران	6-2
55	قطار Kaizen	7-2
62	مخطط مراحل هيكل الشركة الجزائرية لمناجم الباريت	1-3
76	الهيكل التنظيمي للشركة	2-3
76	العاملين حسب الجنس	3-3
77	العاملين حسب فئة العمر.	4-3
77	العاملين حسب المستوى	5-3
78	العاملين حسب التخصص العلمي.	6-3
79	العاملين حسب سنوات الخبرة.	7-3
79	العاملين حسب الوظيفة	8-3

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أنواع التدريب	1-1
23	مقارنة بين تنمية الموارد البشرية و تدريب الموارد البشرية	2-1
28	مقارنة بين تعليم الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية	3-1
69	مبيعات الشركة 2011-2015	1-3
71	مقياس ليكارت الثلاثي	2-3
74	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه	3-3
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-3
76	توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر	5-3
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	6-3
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	7-3:
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	8-3
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	9-3
79	توزيع أفراد العينة المدروسة لواقع التدريب في الشركة	10-3
80	توزيع أفراد العينة المدروسة لمحور المهارات البشرية والتعليم في الشركة	11-3
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات دور التدريب في تحسين أداء العمال	12-3
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات أهمية تحسين الجودة في الشركة	13-3
86	العلاقة الارتباطية بين واقع التدريب والمهارات البشرية والتعليم في الشركة	14-3
87	العلاقة الارتباطية بين التدريب وتحسين الجودة في الشركة	15-3
88	العلاقة الارتباطية بين التعليم وتحسين الجودة في الشركة	16-3



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	استبيان	01

المقدمة العامة



مواكبة التطور و الارتقاء الى الريادة رهان تسعى الشركات للوصول إليه بشتى الطرق و لعل أهم عنصر يساهم في نجاحها هو المورد البشري فهذا الأخير يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي شركة فمهمته الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، كما لمسيري الشركة دور هام في تنمية مواردها البشرية من خلال تدريبهم و تعليمهم أسس العمل و كيفية استخدام مهاراتهم المهنية و الفكرية لمعالجة التغيرات التي تواجهها الشركة في بيئتها الداخلية و الخارجية لضمان ديمومة نشاط الشركة و تحسينه من أجل تحقيق أحسن النتائج.

و مع هذا التقدم التكنولوجي و تزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل و تحقيق معايير الجودة اللازمة و العمل على تحسين الانتاج أصبحت الشركات تتفاعل مع هذه التغيرات و التطورات المتسارعة و تعمل على تقييم أوضاعها و أداء كوادرها و سد أي خلل أو نقص في مهارات العاملين و الرفع من مستوياتهم أو في طرق انتاجها و العمل على تحسينها لتقديم الأفضل، و من أجل هذا الغرض تتبع الشركة عملية التدريب كوسيلة فعالة هدفها تغيير اتجاهات الأفراد و تنمية قدراتهم و كفاءتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم.

كما للتعليم دور هام في النهوض بالشركة للمستويات العليا وفق طريقة تكسب العامل معارف و أفكار و استراتيجيات لازمة لأداء عمله و دفعه للمشاركة في تحقيق هدف الشركة المنشود بشكل فعال، و المتمثل في تحقيق الربح بدرجة أولى و كسب ولاء الزبائن و ذلك من خلال اهتمامها بتنمية كفاءتها البشرية لتحسين جودة إنتاجها هذا ما يسمح لها بتعزيز مكانتها السوقية و مواجهة التحديات التي تتعرض لها من قبل منافسيها.

و لكون أن الشركات الحديثة باحثة و مفكرة تسعى دائما الى البحث عن سبل جديدة لتطوير ذاتها وتحسين جودة منتجاتها، و هذه الأخيرة تعتبر النقطة الفاصلة بين المؤسسة و ولاء الزبون لما لها من أهمية كبيرة عنده. و لعل من أهم الأشياء التي اهتمت بها ال الشركات الجزائرية منذ الاستقلال هو السعي من أجل الوصول الى مصاف الدول المتقدمة و الاهتمام بالصناعة الجزائرية. فبحثت عن سبل تخرجها من الوضع الاستهلاكي والنمط الاستيرادي الى الوضع الإنتاجي و نمط التصدير حيث اتبعت طرق جديدة و دراسات حديثة و تسطير برامج تدريبية و تعليمية لتنمية موردها البشري و تحسين جودة ما تنتج.

و من بين هذه الشركات الجزائرية نذكر الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية "ENOF" التي ستكون محور دراستنا متطرقين فيه الى دراسة حالة وحدة بوقائد بولاية تيسمسيلت المتخصصة في انتاج و تسويق مادة الباريت، إذ سنحاول تقديم صورة في حدود موضوع الدراسة.

مشكلة الدراسة:

ان النمو الاقتصادي الذي تشهده البلاد و خصوصا في مجال الانتاج حتم على الشركات الالتزام بالبحث عن شتى السبل لتنمية قدرات مواردها البشرية و العمل على تهيئتها و تجنيدها للمساهمة في تحقيق أهدافها، و هو ما ترنو له الشركة و يعكس أدائها في السوق و تحسين قدرتها على البقاء و الاستمرارية. و كذلك مدى تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسن جودة المنتج و تقديم الأفضل للزبون.

و استنادا على ما سبق قمنا بصياغة الاشكالية الأساسية لموضوع الدراسة التالية:

ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الانتاج بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية ؟

و على ضوء هذه الاشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يعد التدريب و التعليم من استراتيجيات المتبعة لأجل تنمية الموارد البشرية في الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية؟
- ما مدى فعالية نظام التدريب و تأثيره على أداء الموارد البشرية بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية؟
- ما مدى اهتمام الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية بالجودة و سبل تحقيقها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و جودة الانتاج بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم و جودة الانتاج بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة مبدئية للتساؤلات المطروحة قمنا بطرح مجموعة من الفرضيات محاولين بها تحليل الاشكالية محل الدراسة و هي كالتالي:

- يعد التدريب و التعليم من الاستراتيجيات المتبعة لأجل تنمية الموارد البشرية في الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية.
- البرامج التدريبية بالشركة محل الدراسة فعالة و تساهم في الرفع من أداء مواردها البشرية
- هناك اهتمام من طرف الشركة بالجودة و سبل تحقيقها

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الانتاج بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية بحثنا هذا في كونه يتعرض لاستراتيجية مهمة و المتمثلة في تنمية الموارد البشرية الرامية لتحسين جودة المنتج و تطويره بشتى الطرق، و التي أضحت في الآونة الأخيرة مهمة جد ضرورية لاستمرارية أي مؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من الأهداف و التي نوجزها فيما يلي:

- ابراز أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.
- دراسة فعالية البرامج التدريبية بالشركة محل الدراسة في الرفع من أداء مواردها البشرية
- الكشف عن مدى اهتمام الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية بالجودة وسبل تحقيقها
- دراسة العلاقة بين كل من التدريب والتعليم من جهة وجودة الإنتاج من جهة أخرى.

المنهج المستخدم:

استخدمنا في دراستنا هذه على منهجين هما كالتالي:

- المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على مجموعة مراجع من كتب و و رسائل و أطروحات و جرائد في تكوين الاطار النظري لموضوع الدراسة،
- و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي و ذلك بالاعتماد على برنامج SPSS من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول أسئلة الاستبيان المقدم لهم.

الدراسات السابقة:

ان موضوع تنمية الموارد البشرية و تأثيره على جودة الانتاج تناوله العديد من الباحثين و هذا راجع لأهمية الموضوع، و فيما يلي سنعرض بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها كمراجع لكونها قريبة من موضوع الدراسة الذي تناولناه.

الدراسة الأولى: دراسة الباحث حسين بركاتي تحت عنوان **ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية تجدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي** التي تندرج ضمن نيل شهادة دكتوراه في ادارة الأعمال



بجامعة الجزائر 3 لسنة 2015، حيث هدفت هذه الدراسة الى تعرف على مدى أهمية ادارة المعرفة في منظمات الأعمال و مساهمته في تنمية الموارد البشرية و كيف يمكن تطوير قدراتهم، اذ أنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع المطروح في الدراسة، و من أم النتائج التي توصل اليها الباحث هي ضرورة الاستثمار في المورد البشري لتنمية قدراته و ادارة المعرفة بشكل يخدم المنظمات أحسن خدمة.

الدراسة الثانية: عبد الحميد حربي، رسالة ماجستير، 2013، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية ادارة الأعمال، تحت عنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للتنمية الاقتصادية، كما هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية و تأثيرها على التنمية الاقتصادية المستدامة، حيث استخدم في دراسته على المنهج الاستقرائي الوصفي الذي يعتمد على الدراسة الميدانية، و قد توصل الباحث الى أن تنمية الموارد البشرية لها علاقة وطيدة بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات والمتغير الأخير مرهون بالمتغير الأول.

الدراسة الثالثة: للباحث لوراني ابراهيم، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية ضمن معايير الايزو في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير 2014، جامعة عمار ثليجي الأغواط، كلية ادارة الأعمال، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، و هدفت هذه الدراسة الى توضيح الفرق بين الجودة، الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة و مساهمتها في الوصول الى معايير الايزو بالمؤسسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها إيمان المنظمة بأن المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة وعمود نجاحها، وأن جودة المورد البشري يقودها إلى تحقيق الجودة في المنتج.

الدراسة الرابعة: محمد لين مراكشي تحت عنوان فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، 2015، جامعة سعد دحلب البليدة، قسم ادارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة الى ايضاح ضرورة الاعتماد على التدريب كنظام فعال في تنمية الموارد البشرية، بحيث استخدم الباحث المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها و كذلك المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الاستبيان ، ومن أهم النتائج التي توصل اليها من خلاله بحثه هذا هي أن للتدريب مكانة هامة في المؤسسة ويلعب دورا كبيرا في تنمية الموارد البشرية.

كل هذه الدراسات لها أهداف و نتائج لكنها لم تتطرق الى دراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الانتاج.

خطة البحث:

في إطار تحليل الاشكالية المطروحة و الاجابة على التساؤلات السابقة تضمنت مذكرتنا ثلاثة فصول هي كالتالي:

- الفصل الأول تناولنا فيه استراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث احتوى على ثلاث مباحث هي: المبحث الأول تطرقنا فيه الى تنمية الموارد البشرية، و المبحث الثاني تحت عنوان تدريب الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان تعليم الموارد البشرية.
- الفصل الثاني كان تحت عنوان مدخل لتحسين جودة الانتاج تطرقنا اليه من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية تحسين الانتاج، المبحث الثاني تناولنا فيه الاطار النظري للجودة، و المبحث الثالث جاء فيه أدوات و طرق تحسين الجودة.
- الفصل الثالث: و هو الفصل التطبيقي تحت عنوان دراسة ميدانية للشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية وحدة بوقائد، و قسمناه الى ثلاث مباحث هي: المبحث الأول تحت عنوان ماهية الشركة، المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، و المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

الفصل الأول:

استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

يعد المورد البشري حجر الأساس الذي تبنى عليه أي مؤسسة، إذ أنها لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلاله، لذلك وجب عليها الاهتمام به والعمل على تنمية قدراته وتهيئته لخدمة المؤسسة ومواجهة مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية.

فإستراتيجية تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لاستمرارية أي مؤسسة من المؤسسات، لأن هذه الأخيرة لا تستطيع تطوير كيانها والوصول الى مساعيها إلا من خلال تنمية وتدريب وتعليم مواردها البشرية، في ظل كل هذه التطورات المتسارعة والمتجددة التي تحوم حولها في شتى المجالات، وعلى هذا المنطلق سنحاول من خلال فصلنا هذا توضيح أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومختلف أساليبها وفق خطة ممنهجة كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل حول تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: تعليم الموارد البشرية.



المبحث الأول: مدخل حول تنمية الموارد البشرية:

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية:

تعتبر التنمية المحرك الرئيسي للمورد البشري التي تعطيه العنان لإخراج كل ما عنده من مواهب ومهارات ومعارف لإنجاز العمل المخول له في أكمل وجه.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور ولم يعد يقتصر على التعليم والتدريب فقط ، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم والتدريب ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والإنتاج ، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتها على تحكم في مهاراتها¹

- **التعريف الأول:** يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقائها من بين اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن.²
- **التعريف الثاني:** تعرف أيضا تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة قدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقته وجهوده.³
- **التعريف الثالث:** تعرف كذلك تنمية الموارد البشرية على انها استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق التغير المقصود لهدف اشباع حاجة الانسان ومواجهة مشكلته وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم

¹ عبد الحميد حربي، أثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للتنمية الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية ادارة الأعمال 2013، ص120.

² الوطن العربي، عنوان المقال: إدارة الأفراد الوظيفة الثانية تنمية الموارد البشرية، 12/08/2004، الموقع http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp.

³ موسى اللوزي، التنمية الادارية المفاهيم والأسس، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2001، ص87.



والاتجاهات ومنهجة التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته.¹

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية:²

تكمن أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية :

- 01- تساهم في الزيادة في عملية الانتاج من خلال الأداء الفعال للعاملين.
- 02- تساعد على الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو هدر أو استبدال موارد معينة.
- 03- تعمل على تحفيز الأفراد وتوفير الذاتية للعمل ،و ذلك عن طريق امدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة اليهم .
- 04- زيادة قدرات الأفراد وتحسين مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم مما يطابق معايير الأداء المرغوبة فيها .
- 05- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والفنية والتسويقية التي تؤثر على أدائهم وحجم وطريقة انتاجهم.
- 06- إعداد العاملين لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في جميع المجالات ،منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والنوعيات المختلفة ،بما لها من تصاميم وتجهيزات متنوعة.
- 07- المساهمة في توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة من أهداف.

المطلب الثاني: خصائص وأسباب تنمية الموارد البشرية:

أولا: خصائص تنمية الموارد البشرية:³

تتميز تنمية الموارد البشرية بخاصيتين اثنتين هما كالآتي:

¹مدحت أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص56.

² حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002، ص239

³ لوراتي ابراهيم، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية ضمن معايير الايزو في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير 2014، جامعة عمار ثلجي الأغواط، كلية ادارة الأعمال، ص107.



01- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية مكونة من أجزاء متكاملة فيما بينها، بحيث تندرج ضمن نظام استراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة في إطار ادارة الموارد البشرية.

و تتكون استراتيجية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من البرامج المستمرة الهادفة الى تدريب وتعليم وتطوير كل من يعمل في المؤسسة من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مستقبل وظيفي جيد ، وتشكيل بنية تحتية من المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار وبشكل متجدد.

02- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتمد استراتيجية تنمية الموارد البشرية على التعلم، وتهدف الى بناء معارف ومهارات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع المتغيرات البيئية، و هذا ما تسعى اليه بجدية واستمرار لجعل أدائها في حالة تحسن دائم.

ثانيا: أسباب تنمية الموارد البشرية:¹

من أسباب اهتمام المنظمات بتنمية مواردها البشرية ما يلي :

- 01- حاجة العنصر البشري الى تدعيم وتنمية واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة لرفع كفاءة وأداء المنظمة
- 02- تطور المعرفة مما حتم على المنظمات أن تفرغ النماذج المتبعة في أعمالها وزيادة الاهتمام بتنمية مواردها البشرية، خاصة بعد الدخول في الاقتصاد المعرفي.
- 03- التغير السريع في التقنيات والتكنولوجيات الحديثة وكذلك سرعة انسياب المعلومات، مما فرض على منظمات الأعمال الاهتمام باكتساب المهارات والمواهب المواكبة لهذا التطور.
- 04- ضرورة اكتساب المنظمات الى الخبرات ونقاط القوة والتميز من أجل تحقيق القوة في رأس الما البشري والفكري.

¹ حسين بركاتي، ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تجدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة دكتوراه، 2015، جامعة الجزائر 3، كلية ادارة الأعمال ص3.



05- من الضروري جدا الاهتمام بالموارد البشري، و تنمية قدراته ومهاراته لأنه يعتبر محور تحقيق الميزة التنافسية في الاقتصاد المعرفي.

المطلب الثالث: مداخل وعناصر تنمية الموارد البشرية:

أولاً: مداخل تنمية الموارد البشرية:¹

إذا كانت تنمية المواد البشرية هي الحقيقي لزيادة أداء المورد البشري وتطوير مهاراته في أي مؤسسة، فإن اكتساب المورد البشري لهذه المهارات والمعارف المستهدفة تتحقق من خلال أساليب وآليات يمكن إخضاعها جميعاً على أساس الاختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تبني عليه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومن أهم تلك المدخل نجد مدخل سلسلة القدرات ومدخل تصميم العمل.

01- مدخل سلسلة القدرات:

أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة للقدرات الفردية لمواردها البشرية، وذلك من تحقيق أهدافها المنشودة، إلا أن تلك الأهمية لا تنحصر في عملية تنمية تلك القدرات بل الاهتمام أيضاً بتخطيطها واكتسابها واستخدامها بحيث تشكل تلك الخطوات مجتمعة ما يسمى بسلسلة المهارات والمعرفة في المؤسسات، وفي ما يلي نوضح عناصر هذه السلسلة:

أ- تخطيط المهارات والمعرفة:

تبذل العديد من المؤسسات جهداً في سبيل تخطيط الجوانب الكمية والكيفية أو النوعية لهذه المهارات والمعارف، وغالباً ما يتمثل الاجراء في هذا الشأن في تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي للمؤسسة. وتكون النتيجة وود فجوة في المهارات والمعارف التي تحاول المؤسسة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد. وقد يأخذ الشكل الأكثر تعقيداً لتخطيط المهارات في حساباته الحراك الداخلي للمؤسسة مثل انتقال الأفراد من وظيفة الى أخرى أو ترقيةهم. وهذا المدخل يتطلب تخطيط فعال ونشط للمسارات الوظيفية داخل المؤسسة.

¹ محمد لين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، 2015، جامعة سعد دحلب البليدة، قسم ادارة الأعمال، ص 85.



ب- الحصول على المهارات والمعرفة:

تم هذه العملية من خلال اللجوء الى سوق العمل الخارجي ومن بين التقنيات المستعملة في اكتساب تلك المهارات نجد طريقة استقطاب أفراد جدد أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع المؤسسات الأخرى، وفيما يلي عرض بسيط لكل هذه الأنواع:

● **الاستقطاب:** تنبني هذه العملية على الشدة والحرص في مواكبة التطور والفعالية في البحث عن المترشحين المؤهلين واستخدام التقنيات الحديثة والعادلة في عملية التصفية والاختيار.

أما عملية الحصول على المهارات والمعرفة التي تحتاجها المؤسسة فإنها تتم وفق إستراتيجيتين مختلفتين أولهما الاستقطاب الخارجي للأفراد على درجة عالية من التعليم والخبرة، وعادة تفضل المؤسسات الاعتماد على سوق العمل الداخلي، أما بعض المؤسسات فهي تستثمر مبالغ أقل في تأهيل الأفراد داخل المؤسسة، وبدلاً من ذلك تقوم بتقديم أجور وحوافز ومزايا تنافسية لجذب الأفراد المؤهلين من سوق العمل الخارجي وبهذا تكون قد حملت تكلفة تدريبهم لشركات أو مؤسسات أخرى.

● **التعاون بين المؤسسات:** من النادر جداً أن نجد التعاون بين المؤسسات خاصة في ظل بيئة تنافسية، لكن كلما قلت المنافسة بين هذه المؤسسات كلما كان التشابه والتكامل في مجال العمل وهو ما يساعد في توسيع قاعدة المهارات والمعرفة بينهما، فلقد أشارت بعض الدراسات الى أن بعض المزايا المتحققة نتيجة التعاون بين المؤسسات ومن أهمها نجد: التكامل في حجم الموارد، كذلك تنمية التسهيلات المشتركة للإنتاج ونظام المبيعات وأخيراً انخفاض تكاليف التبادلات.

● **شراء خدمات استشارية:** تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان الى الاستعانة ببعض الاستشاريين الخارجيين نظراً للخبرات والمهارات التي يتمتعون بها وذلك من أجل إيجاد حلول جذرية لمشكلة معينة بحيث لا يكون هناك حاجة دائمة لهذه النوعية من المهارات والمعرفة بعد انقضاء المشكلة ومن الأمثلة على ذلك المراجع الخارجي والخبير المحاسبي والمستشار الجبائي ومكاتب الدراسات وغيرهم.

ت- تنمية المهارات والمعرفة: تكون المهارات والمعرفة من بعض البرامج المخططة والأنشطة

المنظمة، مثل الأشكال المختلفة من التعلم، وتدخل مجالات متعددة في هذه التنمية مثل: حلقات البحث العلمي، جماعات العمل ودوائر الجودة، لذا فإن الخاصية الأساسية للتعلم هي إحداث تغييرات دائمة

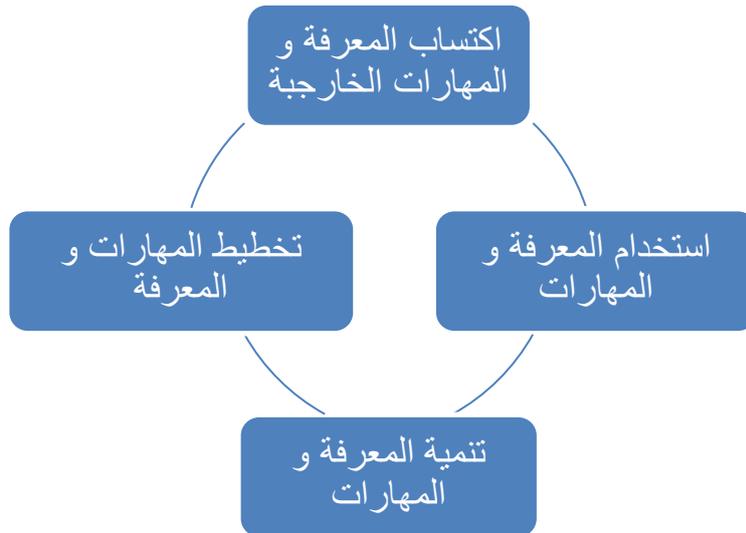


نسبياً في سلوك الأفراد، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة والمهارات والاتجاهات.

لذلك لابد من تصنيف برامج تنمية المهارات والمعرفة حتى تتضح مدى درجة المشاركة في هذه البرامج وتزداد امكانية الحكم والفرقة على أنشطة التعلم الفعالة وغير الفعالة.

ث- استخدام القدرات (توظيف المهارات والمعرفة): مثل آخر من خطوات سلسلة القدرات بحيث من خلالها تقوم المؤسسة بجني ثمار جهودها في مجال التدريب وإكساب المهارة، أما السؤال الواجب على المؤسسة أن تطرحه على نفسها يتمحور موضوعه عن المنفعة المحققة من هذه الجهود التدريبية المبذولة، إن الإجابة عن هذا السؤال لا تتم بصفة مباشرة بل تتجه بنا مباشرة إلى ابعاد توظيف واستخدام المقدرات بحيث لا يمكن استخدام المهارات والمعرفة والاستعدادات بمعزل عن الهياكل والعمليات التي تعمل في إطارها أو من خلالها. بمعنى آخر أم هذه الهياكل والعمليات تحدد الإطار الذي يحكم استخدام وتوظيف هذه المهارات والمعرفة بصورة فعالة، ويرتبط هذا الكلام بمجال أكثر شمولاً وهو قضية تقسيم العمل أي أن كل مؤسسة تحاول أن تجد الطريقة المثلى لاستخدام وتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية وفق بعض الأهداف والمعايير التي تحددها.

الشكل 1-1: سلسلة القدرات



المصدر: محمد لمين مراكشي، نفس المرجع ص 89



02- مدخل تصميم العمل:

لا يمكن اعتبار سلسلة القدرات المدخل الوحيد في التنمية الموارد البشرية بل ينبغي الإشارة إلى أن العمل وبصفة أصح الطريقة التي بها تصميم العمل ذات تأثير كبير على طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة وعليه عند القيام بعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ينبغي الأخذ بتصميم العمل كأحد أهم المداخل في تحقيق تنمية فعالة، وسوف نبين تلك الأهمية من خلال دراسة علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي والتعرف على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

أ- علاقات تصميم العمل والأداء التنظيمي:

إن عملية تصميم العمل تمثل العامل المهم في الوظيفة وبالخصوص فيما يتعلق بالكفاءة المطلوبة، بحيث إن نجاح عملية الاستقطاب أو ترقية ترجع إلى طريقة التي صمم بها العمل لذلك يجب أن تكون هناك معلومات كاملة وصادقة.

كما يجب أن يكون تصميم العمل ممثل للواقع وهنا ما يشير إلى أهمية تحليل المعمق وفق الاستخدام الرشيد والعقلاني للعناصر التالية:

- **العمل:** وهو يمثل جوهر الأداء التنظيمي، وهو محصلة مجموع الأنشطة والعمليات التي يجب أداءها لتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية.
- **هيكل أنظمة العمل:** أي الوسائل والمعايير والمعدات وبيئة التي قد تكون عملا مساعدا وميسرا، أو عائق ومقيدا للأداء ويجب تصميم أنظمة العمل كجزء متكامل من التصميم الأساسي للعمل.
- **الهيكل التنظيمي:** ويعني التقسيم الرأسي والأفقي للوظائف التنظيمي لتحديد الدرجات المختلفة من التخصص والسيطرة والمسؤولية، ويجب تنمية الهيكل التنظيمي بحيث يكون مرنا وقابل للتغيير عند تصميم العناصر الداخلية للعمل وعوامله الداخلية.

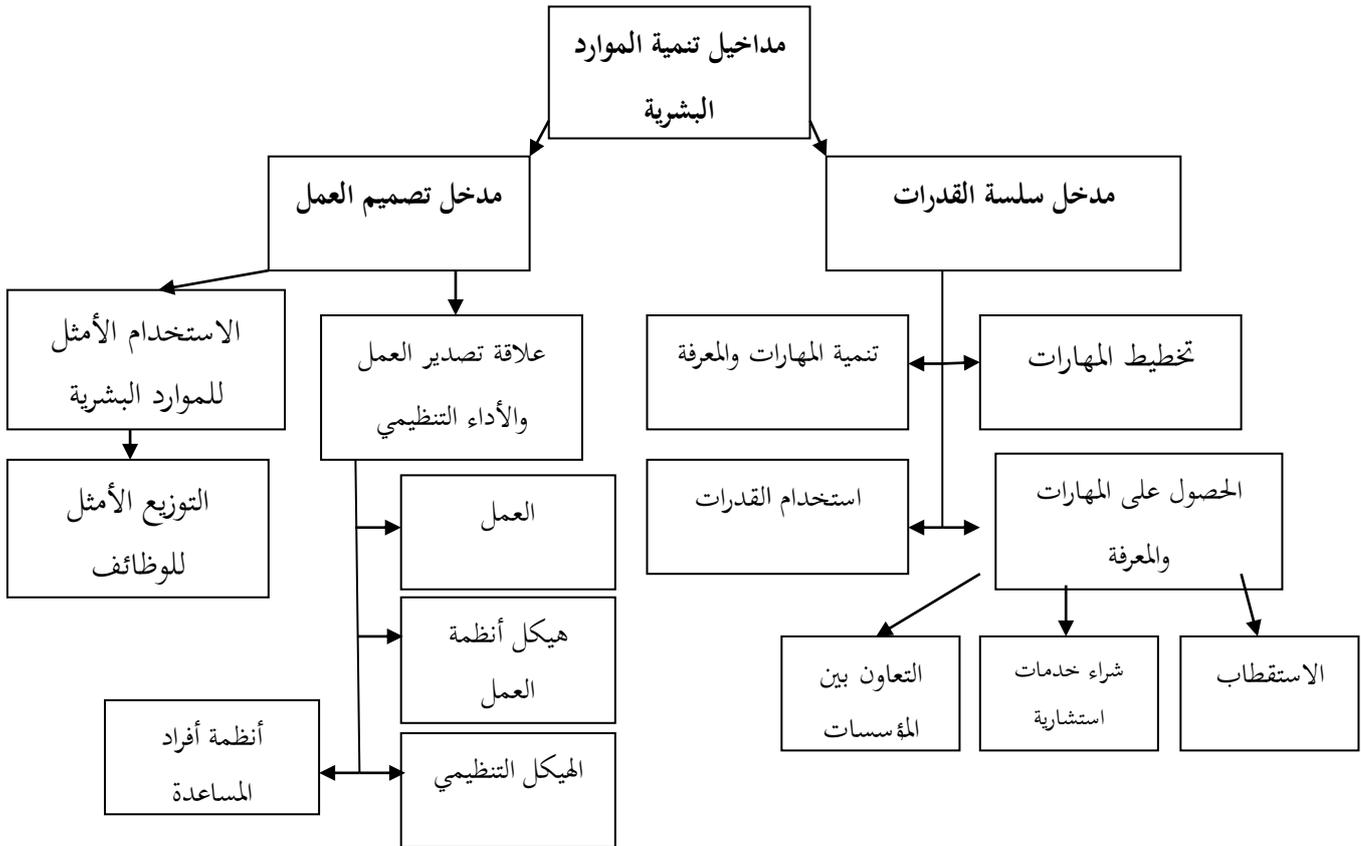


- أنظمة الأفراد المساعدة: وهي الإختيار والتدريب وغيرها وهي تمثل الوظائف والمهام التقليدية للأفراد المطلوبة لتنمية والحفاظ على الأداء البشري في المؤسسة، ويجب أن تصمم هذه الأنظمة وفق للعناصر العامة لعمل وتنظيمه.

ب- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

تعد الخبرة والمهارة المكتسبة من طرف المورد البشري عامل مهم نمو الإنتاجية العمل ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب الاستقلال الأمثل للخبرات والمهارة من خلال توزيع الوظائف في إطار تلك الخصائص وغالبا ما نجد في توزيع الوظائف مما يؤدي إلى ضياع تلك الطاقات وهو ما يفوت على المؤسسة فرصة الاستفادة من المواهب والخبرات التي تحتويها الطاقات البشرية عندها وهذا يعد مشكل للمؤسسة وللخروج منه يجب إعادة تصميم العمل وذلك من خلال الاستعانة بالاستشاريين ذوي الخبرة والمعرفة في مثل هذه الأوضاع.

الشكل 1-2: مداخل تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبان



ثانيا: عناصر تنمية الموارد البشرية:¹

تتضمن عملية تنمية الموارد البشرية العناصر التالية:

تحليل النظم والعمل، توصيف العمل والموارد البشري، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الاشراف، القيادة التحفيز والتشجيع، تقييم أداء التدريب، مادة التأهيل والترقية.

وكل هذه العناصر تتداخل فيما بينها وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها أو الاكتفاء ببعضها دون الآخر. والتصور العام لتسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يمكن عرضه على النحو التالي:

01- في ضوء معطيات خطة الموارد الاقتصادية يتحدد أمام الادارة مسؤولية مواصفات المورد البشري المطلوبة لأداء عمل محدد.

02- بناء على ذلك تتجه الادارة الى سوق العمل (محلي وخارجي) بحثا عن المصادر التي يمكن أن يتوافر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة، وفي هذا الصدد تعتبر المؤسسة ذاتها جزء من السوق الذي يمكن أن يوجد في ةجانب منه بعض الموارد البشرية المناسبة لشغل المناصب الشاغرة بها.

03- و تنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الموارد البشرية والذين يريدون رغبتهم أو استعدادهم للعمل في القطاع الباحث من عاملين (الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملئها)

04- تبدأ العملية الأصعب، وهي الاختيار أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالا للنجاح في أداء العمل المطلوب ويركز الاختيار على جوانب مختلفة من المورد البشري منها: التعلم، الخبرة، المواصفات الشخصية، التركيب النفسي للمورد البشري (الدوافع والاتجاهات، الادراك، التوازن)، التركيب الاجتماعي للفرد (الأصول الاجتماعية، العادات والتقاليد، الاهتمام بالعمل، القدرات والمهارات)

05- بانتهاء الاختيار لأفراد معينين يصير تعيينهم أي اسناد مهام وظيفية محددة لهم، الأساس أن تكون مناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم، وهنا تجدر الإشارة الى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استكمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات المورد البشري وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين أن تستند الى المورد البشري مهام الوظيفة التي كان اختياره من أجا القيام بها.

¹ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص438.



- 06- تستمر عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الاشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه المورد البشري من رؤسائه في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.
- 07- يواكب القيادة والاشراف عملية الحفز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب المورد البشري وتشجيعه على المواصلة والاستمرارية، أو لردعه عن السلوك السلبي واقتناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.
- 08- لا بد أن تركز عملية تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل اليه المورد البشري في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف ايجابيات وسلبيات المورد البشري في عمله وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل مناسبة لعلاج السلبيات أو الدعم أو التأكيد الموضوعي للإيجابيات.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية:

المطلب الأول : ماهية تدريب الموارد البشرية:

يعد التدريب في المؤسسة من أهم المؤشرات الايجابية لاستراتيجياتها ، بحيث يرى الباحثون بأن المنظمة التي لا تهتم بتدريب مواردها البشرية عبارة عن منظمة تحتضر.¹

أولاً: مفهوم التدريب وأهميته:

01- مفهوم التدريب:²

ان مفهوم التدريب تناوله الباحثون من عدة اتجاهات وجوانب ، فهناك فئة ركزوا على البعد السلوكي للتدريب، وهناك من ركزوا على المعرفي والفني له ، وهناك فرق يرون أن التدريب يقتصر دوره على العاملين الفنيين وموظفي الانتاج فقط، ولا شأن له بالإداريين. ومن هذا السياق سنتطرق الى عدة تعاريف للتدريب.

- **الاتجاه الأول:** الذي يركز على البعد السلوكي للتدريب ، يرى أن التدريب هو تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد من النمط القائم الى نمط آخر.

¹محمد لمين مراكشي، نفس المرجع،ص120.

² منصور اسماعيل العريقي، ادارة الموارد البشرية، ط2، الكتاب الجامعي، الأردن، 2012، ص253.



- أما الاتجاه الثاني: والذي يركز على البعد المعرفي والفني يرى أن التدريب وسيلة لتنمية قدرات ومهارات وكفاءات الأفراد على الأداء وإنجاز المهمات في إطار أهداف المنظمة .
- أما الاتجاه الثالث: فيرى أن التدريب يعني تعليم العاملين الفنيين وموظفي الانتاج كيف يمارسون العمل الذي وظفوا للقيام به.

و هناك من يرى ان التدريب يقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الأفراد معرفيا ومهاراتيا وسلوكيا، أو بصيغة أخرى يهدف الى زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات للفرد.¹

و يعرف التدريب ايضا على أنه ذلك النشاط المخطط الهادف لتنمية القدرات والمهارات السلوكية والفنية للأفراد العاملين لتمكينهم من اداء فعال ومستثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.²

من خلال التعمق في هذه التعاريف نلاحظ أنه لا يوجد اي تعارض بينها، بل أنها تكمل بعضها البعض، ومنه نخرج بتعريف مشترك للتدريب يعكس كل اتجاهاته وجوانبه السلوكية والمهاراتية والفنية:

التدريب هو ذلك النشاط المنظم والمستمر الهادف الى إعداد وتطوير الأفراد ، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والادارية والجسمية والسلوكية ، بغرض تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل للفرد وزيادة الربحية والانتاجية بالنسبة للمؤسسة.

02- أهمية التدريب:³

تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا ومزايا نحصل عليها من ورائه تتمثل في:

- أ- تحرص المؤسسات الحديثة على التدريب لمواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة ، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب كل تغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها⁴

¹ ، هاشم حمدي رضا، التدريب الاداري ، ط1، دار الراهة للنشر والتوزيع، لأردن، 2013، ص21.

² أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين ، بدون دار نشر، مصر، 2000، ص67.

³ صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس والمبادئ ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص21.

⁴ راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص132.



- ب- كل العمال يحتاجون لعملية التدريب بدون استثناء، فالموظف الجديد يحتاج للتدريب لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة والموظف القديم يحتاج اليه لزيادة مهاراته.¹
- ت- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا.
- ث- اكتشاف خبرات ومهارات وطاقات جديدة للعاملين واطاحة الفرصة لصقلها.
- ج- رفع مستوى الكفاية الانتاجية.
- ح- التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة.²
- خ- التدريب يكسب المتدرب أفقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها أو التقليل من آثارها على الأداء.
- د- زيادة انتماء المديرين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وخدمة البشرية .
- ذ- التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنمية مهنيها ، وذلك من خلال ايجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجامعية.
- ر- غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.

ثانيا: أنواع التدريب:³

هناك العديد من انواع التدريب وعندما تختار الشركة مجموعة من هذه الأنواع فإن هذه المجموعة تمثل فلسفة التدريب الخاصة بالشركة واختيار أنواع التدريب يتوقف على طبيعة نشاط المنظمة والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة . والجدول الموالي يبين تصنيف التدريب حسب الاختلاف المتبع في التصنيف:

¹ راوية محمد حسن، فس المرجع، ص13.

² هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص25.

³ منصور اسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص 254-255-256



الجدول 1-1: أنواع التدريب

أنواع	أساس التصنيف
- تدريب بغرض الاعداد - تدريب بغرض حل المشاكل - تدريب بغرض التنمية	المهدف
- تدريب داخلي - تدريب خارجي	مكان التنفيذ
- التدريب المهني والفني - التدريب التخصصي - التدريب الاداري	المحتوى (نوع الوظائف)
- تدريب فردي - تدريب جماعي	على أساس عدد المتدربين

المصدر: منصور اسماعيل العريقي، مرجع سابق ص 245

و في ما يلي نشرح هذه الأنواع كل واحد على حدى:

01- التصنيف على أساس المهدف:

أ- التدريب بغرض الإعداد:

تأتي الحاجة لهذا النوع من التدريب بغرض العمالة الجديدة أو نقل أو ترقية بعض العاملين داخل المنظمة،

ويندرج في إطار هذا النوع من التدريب ما يلي:

- **تهيئة العاملين الجدد:** حيث يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات الذي تعرفه بعمله الجديد ومن أهم المعلومات سياسات المنظمة، ساعات العمل، الأجور والعلاوات ...
- **التدريب على الأمن الصناعي:** وفي هذا النوع من التدريب تقدم معلومات عن قواعد الأمن العامة، وطرق العمل الآمنة، و عمّن وسائل الأمن الصناعي ويهدف هذا النوع إلى حماية العاملين في المنظمة والمحافظة على صحتهم وعلى أدوات العمل.
- **التدريب على العمل:** بعد الانتهاء من تهيئة العاملين للعمل وتوعيتهم بقضايا الأمن الصناعي تبدأ مرحلة التدريب على العمل في الموقع حيث يكلف أحد المشرفين بمتابعة تدريب العاملين الجدد.



ب- التدريب بغرض حل المشاكل:

عندما تشعر المنظمة بوجود مشاكل فيها، مثل انخفاض مستوى الانتاجية أو ارتفاع معدل الفاقد في المواد الخام أو ارتفاع معدل الغياب فإنها تبحث عن الأسباب وإذا كانت تعود إلى نقص بعض المهارات أو المعلومات أو هما معا فإنه يتم إعداد برامج تدريبية لمعالجة هذه المشاكل وتنفيذها.

ت- التدريب بغرض التنمية (الابتكار):

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد العاملين بكل جديد فيما يتعلق بعملهم، سواء في مجال الانتاج أو المجال الاداري أو المجال المالي، و ذلك بغرض مواكبة التغيير المستمر الذي يطراً على المؤسسة والتعامل معه بالشكل اللازم وصقل مواهب العمال وتنمية قدراتهم .

02- التصنيف بحسب مكان التدريب:

أ- التدريب داخل الشركة:

و الذي يتم في إطار المنظمة ويأخذ أشكالاً عدة، من أهمها برامج التهيئة للعاملين، التدريب المهني، أسلوب دوران العمل، أسلوب الإدارة المتعددة والدوران الوظيفي.

ب- التدريب خارج الشركة:

و هو الذي يتم خارج إطار المنظمة وقد يتم الاستعانة بالجامعات والمعاهد أو شركات التدريب المتخصصة في هذا الشأن.

03- التدريب بحسب المحتوى:

أ- التدريب المهني والفني:

يركز هذا النوع من التدريب على المهارات الميكانيكية واليدوية ومن أمثلتها أعمال النجارة والكهرباء. وأحياناً ما نجد بعض المنظمات تقوم بإنشاء معاهد ومدارس تابعة لها تهتم بالتدريب الفني والمهني تمنح المتدرب بعد الانتهاء دراسته شهادة نجاح تؤهله للعمل في المنظمة.



ب- التدريب التخصصي:

و يشمل هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات المرتبطة بوظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، وتشمل وظائف المحاسبة، الهندسة والتسويق والتركيز في هذا التصنيف يكون على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط.

ت- التدريب الاداري:

و يركز هذا التدريب على المهارات الادارية المختلفة في التخطيط، التنظيم، القيادة، الاتصال، التحفيز... الخ والتي تحتاجها المناصب الادارية المباشرة (الاشرفية) أو الوسطى أو العليا.

04- التصنيف على أساس عدد التدريب:

أ- **التدريب الفردي:** وفيه يصمم التدريب لغرض شخص واحد.

ب- **التدريب الجماعي:** وفيه يتم تجميع عدد من الأفراد المتجانسين للاشتراك في برنامج واحد للتدريب.

المطلب الثاني: أساليب ومبادئ التدريب :

أولاً: أساليب التدريب:¹

تمثل هذه العملية الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، وتنقسم إلى ثلاثة عناصر:

01- أساليب العرض:

تعد المحاضرة الأسلوب التدريبي الذي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من المعلومات والأفكار والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، من قبل المدرب الى المتدربين، و يلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التدريبي هو المدرب فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية، و تقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزين.

¹هاشم حمدي رضا، مرجع سابق ص35.



02- أساليب المشاركة في التدريب:

و تتمثل في المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار والعصف الذهني:

أ- **المناقشة الموجهة:** أسلوب يدور من خلاله حوار حول موضوع أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب، ويتناول المجتمعون فيما بينهم المعلومات والآراء والأفكار بصدد ما، ويعتمد أساساً على مشاركة المتدربين، وينحصر دور المدرب في تنظيم المناقشة وإعطاء الفرصة لأكبر عدد من المتدربين للتعبير عن آرائهم، ويستخدم هذا الأسلوب مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف والخبرات.

ب- **دراسة الحالة:** تمثل دراسة الحالة نبذة تاريخية أو وصفاً قصيراً، وغالباً ما تقوم على أحداث واقعية، وتستخدم في المساعدة على تشخيص المشكلات وحلها. من الممكن استخدام دراسات الحالة في تعليم المتدربين بعض الأمور المناسبة والعوامل التي يجب أن توضع في الاعتبار. وفي بعض أشكال المنهج الذي تستخدم فيه دراسة الحالة يتم إعطاء الطلبة بعض المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار فقط، و يترك بعد ذلك الأمر لهؤلاء الطلبة حتى يدركوا بأنهم في حاجة إلى المزيد من المعلومات ويقوموا بطلبها من الشخص الذي يقوم بتدريبهم.

و في شكل آخر من أشكال هذه الطريقة يطلق عليه طريقة المواقف، تتكون الدراسة في هذه الحالة من بيان قصير فقط يصف أحد المواقف أو الأحداث التي حدثت والتي يجب على المتدرب أن يتصرف المتدرب بناءً عليها أو يكون له رد فعل تجاه هذا الحادث.¹

ت- **لعب الأدوار:** في هذه الطريقة يبحث المدربون عن بعض المشاكل تقريباً بالشكل نفسه الذي يتم في طريقة دراسة الحالة، عدا أن هناك بعض من الأشخاص يلعبون أدواراً مختلفة. وعادة ما يعطى للأفراد في هذه الطريقة مختصراً عن الدور الذي سيقومون به. وتتمثل قيمة هذا التدريب أنه من الممكن أن يلقي الضوء وجهة نظر مختلفة، على سبيل المثال: في عملية التدريب الخاصة بالتعاملات الصناعية يمكن أن يلعب أحد المديرين دور مندوب النقابة، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تساعد في فهم أدوار الآخرين فإنه غالباً ما يؤدي هذا المنهج إلى إخراج الممثل المحبط الكامن بداخل الكثير من الأشخاص ويكون

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر 2006، ص134.



الاشترك في مثل هذا الموضوع بالنسبة لهم بمثابة نوع من الاستمتاع ،على جانب آخر فهناك أشخاص آخريين يشعرون بنوع من الاحباط والخرج من هذه العملية.¹

ث- **العصف الذهني:** يقصد به توليد وانتاج أفكار وآراء ابداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة. أي وضع الذهن في حالة من الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بإبداء كل الآراء والأفكار.

03- أساليب التدريب خارج قاعدة التدريب:

تشمل المشروعات والزيارات الميدانية:

- أ- **المشروعات التطبيقية:** في هذا الأسلوب يطلب من المتدربين القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم ، وبعد انجازه يقوم المتدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين ومن ثم مناقشته.
- ب- **الزيارات الميدانية:** ان هذا الأسلوب يعطي المتدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلا، والتعرف على بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة بالإضافة الى امكانية تطبيق بعض ما شاهدوه اذا توافرت لهم الظروف المناسبة، ويفيد في اكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.

ثانيا: مبادئ التدريب:²

هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالعملية التدريبية في المؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق الأهداف المستهدفة منه، ومن أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:

01- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا أو لفترة معينة:

و القصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ اليه الادارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الاعداد والتهيئة، وتهدف هذه العملية الى تعريف الفرد بالعمل المسند اليه، والى نوعية الفرد اتجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة. لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر

¹ باري كشواي، مرجع سابق ص135.

² صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر 2000،ص217.



من زاوية تكرر حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزته بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

02- التدريب نظام متكامل:

و يقصد أن هناك تكامل وترايط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه لفراغ من جانب آخر. ويمكن ايضاح التكامل في نظام التدريب كالآتي:

أ- التكامل والتجانس والتعامل الايجابي بين العناصر الأساسية التي يقوم عليها التدريب.

ب- التكامل في الأنشطة التدريبية.

ت- التكامل في نتائج التدريب، حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج.

03- التدريب نشاط متغير ومتحدد:

و يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجب أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتحديد هو الآخر. فالإنسان الذي يتلقى التدريب يكون عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التدريبي.

04- التدريب نشاط اداري وفني:

فالتدريب باعتباره عملا اداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الاداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصيصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في إعداد البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

المطلب الثالث: مراحل اعداد البرامج التدريبية:¹

تمر عملية اعداد البرامج التدريبية بخمس مراحل أساسية هي:

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2014، ص177-178-179-180.



- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات:

لا بد من مسؤولي إعداد خطط التدريب بجمع البيانات والمعلومات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وأن تتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.

و هذه المعلومات تعطي مؤشرات لها تأثير على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي وجود مشاكل الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات الفعلية:

الاحتياجات التدريبية هي الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف أو المرغوب الوصول اليه، مع الأخذ في الاعتبار أن فجوة الأداء تحدد فجوة التدريب، والتي يمكن من خلال التدريب ان تؤدي إلى تحسين القدرات والمهارات والمعارف وبالتالي يتحسن الأداء ومن ثم سد فجوة الأداء.

و يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة على ثلاثة مستويات هي:

01- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين اي الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.

02- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين أي الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.

03- احتياجات تدريبية تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

المرحلة الثالثة: تصميم برامج التدريب:

و تتضمن هذه المرحلة صياغة الأهداف التدريبية، وتضم أنشطة التدريب من حيث تحديد محتوى التدريب ونوعه ومكانه وأسلوب التدريب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تدريبهم.

و يتوقف تصميم الأنشطة التدريبية على نوعية المعرفة أو المهارة التي نود أن يكتسبها الفرد، و يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر هي:



- 01- المعرفة: وتشمل عدة أنواع من المعرفة مثل المعرفة الفنية المرتبطة بأداء عمل معين والمعرفة بظروف وملايسات وبيئة العمل، و المعرفة بالخلفية التنظيمية مثل تاريخ المنظمة وثقافتها ونظم العمل بها.
- 02- المهارات: ومنها المهارات العقلية والمهارات الفنية والمهارات الاجتماعية.
- 03- الاتجاهات: ويوجد عدة أنواع من الاتجاهات النفسية مثل الاتجاهات النفسية نحو العمل أو الوظيفة أو المنظمة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية:

بمجرد الانتهاء من تصميم الأنشطة التدريبية والاعداد لها، يجب اتخاذ التدابير اللازمة لوضعها موضع التنفيذ في الزمن المخطط لتنفيذها، وتشتمل هذه المرحلة على الآتي:

- 01- إعداد الجداول الزمنية لتنفيذ البرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- 02- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- 03- متابعة المتدربين والمدربين.

و عند تنفيذ البرامج التدريبية لابد من الأخذ في الحسبان عاملين هما:

- أ- الموارد المالية (الموازنة): للصراف منها على إعداد وتجهيز المادة العلمية، ودفع أتعاب المدربين وتغطية تكاليف الإقامة والقاعات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.
- ب- الأعداد والتجهيز: وذلك من خلال إعلام المتدربين مسبقاً بأهداف ومحتويات البرنامج، إعداد المادة العلمية وتجهيزها وإخراجها بشكل مناسب، تجهيز الرسائل السمعية والبصرية والقاعات.

المرحلة الخامسة: تقييم نواتج العملية التدريبية:

ان فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن ثم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة. ويمكن قياس فعالية التدريب باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية، فقد تلجأ بعض المنظمات إلى حساب العائد على الاستثمار في التدريب بطريقة ROI وذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{العوائد التدريبية} \times \text{تكاليف التدريب} \times 100\%}{\text{تكاليف التدريب}} = \text{العائد على الاستثمار في التدريب}$$



$$\frac{\text{صافي العوائد التدريبية} \times 100\%}{\text{تكاليف التدريب}} =$$

كما يوجد أربعة مستويات لقياس عوائد ومنافع التدريب هي:

- **المستوى الأول:** ردود أفعال المتدربين وانطباعاتهم أثناء التدريب.
- **المستوى الثاني:** مدى تعلم المتدربين لمحتوى المادة التدريبية.
- **المستوى الثالث:** مدى قدرة المتدربين على نقل المهارات المتعلقة بواقع الممارسة الفعلية بعد الانتهاء من التدريب والعودة إلى أماكن العمل.
- **المستوى الرابع:** العائد على الاستثمار في التدريب.

بالرغم من كون تنمية الموارد البشرية و تدريبها يسعيان كلاهما الى تطوير مهارات العاملين و اكسابهم معارف ومهارات جديدة تساهم في تنمية أدائهم الى انهما يختلفان في مجموعة من النقاط سنوجزها في الجدول التالي:

الجدول: 1-2: مقارنة بين تنمية الموارد البشرية و تدريب الموارد البشرية

أوجه المقارنة	التنمية	التدريب
الأهداف	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات	سد النقص في المهارات الحالية
التركيز	الوظائف الحالية والمستقبلية	الوظائف الحالية
النطاق	المجموعات وفرق العمل	الأفراد العاملين
الاطار الزمني	طويل الأمد	قصير الأمد

المصدر: سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية،(مدخل استراتيجي)، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،

2003، ص 186



المبحث الثالث: تعليم الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية تعليم الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم تعليم الموارد البشرية:¹

تأخذ عملية تعليم الموارد البشرية عدة مفاهيم تتشابه فيما بينها لتحديد مضمونها نذكر منها:

- **التعريف الأول :** يتمثل التعليم في العملية التي يتم من خلالها التفاعل بين المتعلمون ومصادر التعلم، وعملياته في بيئة مقصودة، تشتمل على اجراءات أو أحداث منظمة ومضبوطة، تساعد على أداء أنماط سلوكية محددة، في ظل ظروف وشروط معينة في الموقف التعليمي.

- **التعريف الثاني:** تكنولوجيا التعليم هو علم وعملية هادفة تهدف الى تحسين أداء الأفراد وتطويره وحل مشكلاتهم تتكون من مصادر وعمليات، ومصادر التعليم هي جميع الأفراد والبيانات والأشياء التي يمكن أن تؤثر في المتعلم عندما يستخدمها، ويتفاعل معها في الموقف التعليمي أما العمليات فتتمثل في طرق التدريس والوسائل التعليمية المستخدمة في هذه العملية.

- **التعريف الثالث:** يشتمل التعليم على كل ما يكتسبه الفرد من معارف، ومعاني، وأفكار، واتجاهات، وعواطف، و عادات، و قيم، واستراتيجيات وطرائق واساليب، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة متعمدة ومخططة أو بطريقة عرضية دون قصد.

- **التعريف الرابع:** التعليم هو عملية تعمل على ارساء عمليات وأساليب للتفكير السليم المنطقي، وليس تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم من شأنه أن يمد الانسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات.²

و من خلال هذه التعاريف تستنتج أن التعليم هو عملية هادفة تتمثل في فهم المعارف وتفسيرها، يعمل على تنمية ذهن المورد البشري وتحسين أدائه ليستطيع تحديد العلاقات بين المتغيرات التي ترتبط ببعضها البعض، وحل المشكلات التي يواجهها في حياته العملية، ويتمكن بالتالي فهم الظواهر المختلفة.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق ص 69-70.

² أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 200.



ثانيا: مبادئ التعليم:¹

كتب في مبادئ التعليم عدد من العلماء السلوكيين المحدثين منهم كيرت ليفين وروبرت ميجر وجوردن لبيت وديفيد كليب، ونستطيع أن نلخصها في النقاط التالية:

- 01- التعليم عملية ناشطة فاعلة، ومن ثم يجب أن يكون المتدربون فاعلين وليسوا سلبيين في عملية التعليم.
- 02- التعليم عملية هادفة وليست عبارة عن رد فعل ومن ثم يجب ربط التعليم بهدف، وان يكون ذلك من دافعية التعلم.
- 03- يجب اتاحة الفرصة للمتعلم لكي يمارس ما تعلم .
- 04- ينبغي اتاحة الفرصة للمتعلم للشعور بالرضا، و تلبية حاجاته أثناء عملية التعلم.
- 05- للتعلم مستويات عدة: المعارف والمهارات والاتجاهات، وينبغي أن يتم التعلم على جميع المستويات اذا أردنا للأداء في العمل أن يتحسن لدى المتدرب.
- 06- يرتبط التعلم ارتباطا مباشرا بالانتباه والتركيز، ومن ثم يجب الحرص على الاستئثار بانتباه المتعلم وتوفير التركيز عنده.
- 07- يجب توفير دافعية للمتعلم في التعليم.
- 08- ينبغي بلورة معايير واضحة للأداء يقام في ضوءها تعلم المتدرب.
- 09- ينبغي استخدام التقنيات السمعية والبصرية بشكل فعال، لما لها من مردود ايجابي على عملية التعليم.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع التعليم:

أولا: أهداف التعليم:²

تشتمل أهداف التعليم التدريبي على الآتي:

- 01- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- 02- تطوير أساليب الأداء لضمان انجاز العمل بفعالية.

¹ عبد الباري برة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص311.

² هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص76



- 03- رفع الكفاءة الانتاجية للفرد.
- 04- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- 05- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- 06- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- 07- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى حد ممكن.
- 08- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين، وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

ثانيا: أنواع التعليم:

نستطيع أن نميز بين نوعين من التعليم هما :

01- التعليم الذاتي:¹

يشمل مجموعة من الاجراءات لإدارة عملية التعليم بحيث يندمج المتعلم بمهام تعليمية وحاجاته وقدراته الخاصة ومستوياته المعرفية والعقلية، كما يجب أن يكون للمتعلم خبرة سابقة لبناء خبرات لاحقة. ويهدف هذا النوع من التعليم الى:

- تطويع التعلم وتكيفه للمتعلم حسب قدراته واستعداداته.
- عرض المعلومات بشكليات مختلفة تتيح للمتعلم حرية اختيار النشاط الذي يناسبه من حيث خلفيته للمعرفة السابقة بالموضوع وسرعة تعلمه وأسلوبه في التعلم.
- تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرغوب فيها الى درجة الاتقان تحت إشراف محدود من المعلم.

02- التعليم المبني على الخبرة:²

هو نوع من التعليم الذي يجب ان يستخدم دائما في التدريب، وهذا النمط من التعليم هو ذلك التغيير الدائم أو شبه الدائم الذي يحدث في سلوك المتعلم نتيجة اشتراكه وتعرضه لموقف تعليمي يكون فيه المتعلم

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص93

² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق، ص312.



نشطا، فاعلا، مستمتعا، متأملا، مستنتجا، ويكون ذلك عن طريق استخدام الحالات الادارية، والمباريات الادارية، والمشروعات العملية، والتمارين المختلفة، وفي هذا النمط من التعليم يكون للمتعلم أربعة مراحل هي:

- **الخبرة الملموسة:** وفيها يجب أن تكون للمتعلم القدرة على الاشتراك والاندماج دون تحفظ في خبرات ملموسة جديدة.
- **الملاحظة والتأمل:** وفيها يقوم المتعلم بملاحظة تلك الخبرات والتأمل فيها من زوايا مختلفة.
- **مرحلة التجريد العقلي:** وفيها يقوم المتعلم بتوليد مفاهيم تضم وتجمع ملاحظاته في تعميم أو نظرية منطقية.
- **مرحلة التجريب الحي النشط:** وفيها يقوم المتعلم باستخدام تلك النظريات لاتخاذ قرارات وحل مشكلات تواجهه في العمل.

المطلب الثالث: أسس واجراءات اعداد البرنامج في التعليم:

أولا: الأسس العامة للتعليم :

يرتكز التعليم على عدة أسس سنوجزها في العناصر التالية:

- 1- **الاثارة والاستجابة:** بحيث يجب صياغة المادة التعليمية في صيغة سؤال أو عبارة توجه للمتعلم، وعليه يجب عليها بصورة صحيحة ينتقل بعدها المتعلم الى التعزيز.
- 2- **التعزيز:** وذلك من خلال معرفة المتعلم الفورية لنتيجة استجابته لتشجيعه للانتقال إلى الخطوة التالية بحماس شديد.
- 3- **قدرات المتعلم الخاصة:** وفيه يسير المتعلم وفق سرعته في عملية التعلم حيث لا يحدد مدة زمنية ثابتة لدراسة وفهم البرنامج، لأنها تختلف من فرد لآخر تبعا للفروق الفردية.
- 4- **التقويم الذاتي:** حيث يقوم كل متعلم نفسه بنفسه خلال تعرفه بأخطائه التي وقع فيها، ويعلم أن مدى تعلمه مشروط باستجابته للمثير المعروف عليه دون مقارنه أو بزملائه.

ثانيا: اجراءات اعداد البرنامج في التعليم:

يمر اعداد البرنامج في التعليم بجملة من الاجراءات هي كالاتي:

- 01- تحديد الموضوع التعليمي وأهدافه العامة والسلوكية.



- 02- تحديد خصائص المتعلمين من حيث خبراتهم السابقة وحاجاتهم السابقة التعليمية واستعداداتهم.
- 03- تحليل خصائص المادة التعليمية الى عناصرها الفرعية ثم الى افكارها الرئيسية وأفكارها الثانوية حتى اصغر جزء يكون في المادة العملية لموضوع الدرس.
- 04- ترتيب السلوكيات في صورة تسلسلية تؤدي إلى تحقيق الهدف السلوكي.
- 05- إعداد الأنشطة المساعدة التي يرجع عليها المتعلم قبل وأثناء دراسة الأداة مثل قراءة مفردات الدرس أو مشاهدة فيلم تصويري له أو تسجيل صوتي.
- 06- تحديد نوع البرمجة المستخدمة ثم كتابة الاطارات التي تتناسب مع نوع البرمجة.
- 07- تجريب البرنامج على عينة من المتعلمين للتأكد من دقة صياغة العبارات وترتيب الخطوات.
- 08- إعداد البرنامج في صورته النهائية.
- 09- إعداد الاختبارات التعليمية التي يمر بها المتعلم قبل دراسته للبرنامج والاختبارات البعدية التي يتم تقييم تحصيل المتعلم النهائي فيه أبعده دراسته للبرنامج.
- 10- كتابة الإطارات التي تشمل المادة العلمية، المثير، الاستجابة والتعزيز.

يتشابه التعليم و التدريب في خدمة المورد البشري و ذلك من خلال تلقينه لدروس و خصائص و طرق جديدة تساعده في أداء عمله و اتقانه، كما يختلفان في عدة عناصر هي كالتالي:

الجدول 1-3: مقارنة بين تعليم الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية

أوجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلائم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية عامة محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم
المحتوى	متسع وشامل	محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة جدة بصفة عامة	يمكن أن يكون قصيراً جداً خاصة إذا كان موجه إلى نوع معين من المهارات
الأسلوب	التلقي للمعارف الجديدة	الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية (بالتصرف)، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994،



خاتمة الفصل:

يفرق العديد من الكتاب بين تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتعليمها، فالتدريب كما عرفناه سابقا هو نقل مهارات حركية يدوية الى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات، أما التعليم يمنح الفرد المعلومات والمعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدراته عموما، وبالنسبة الى استراتيجية تنمية الموارد البشرية فهي تتضمن كلتا العمليتين معا (التدريب والتعليم)، فكلاهما يهدفان الى تنمية الفرد وتطوير مهاراته وقدراته ليصبح أكثر استعدادا لقيامه بالوظائف المخولة له في أحسن وجه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني:

مدخل لتحسين جودة الانتاج

تمهيد:

المؤسسات الاقتصادية وإن اختلفت من حيث النشاط ووسائل الانتاج وطرق التسويق إلا أنها لن تختلف أبدا في السعي لإرضاء الزبون، لذلك بات تحسين الانتاج أهم مهام المؤسسات بغية تحقيق الجودة اللازمة و التي لن تتمكنها فقط من كسب ولاء زبائننا بل أيضا من الاستحواذ على مكانة سوقية تسمح لها بمواجهة منافسيها. فالعمل على تحسين الانتاج والوصول الى معايير الجودة المرغوبة لدى الزبائن ضرورة حتمية وعملية مستمرة في المؤسسات، وعلى ضوء هذا سنحاول معالجة هذا الموضوع وتبيان السبل التي تنتهجها المؤسسات من أجل تحسين جودة الانتاج وفق الخطة التالية:

- المبحث الأول: مدخل لتحسين الانتاج.
- المبحث الثاني: عموميات حول الجودة.
- المبحث الثالث: أدوات و طرق تحسين الجودة.

المبحث الاول: مدخل لتحسين إنتاج.

المطلب الأول: تعريف الانتاج وأنواعه:

أولاً: تعريف الانتاج: يمكن تقديم عدة تعاريف للإنتاج نذكر منها:

- **التعريف الأول:** الانتاج هو النشاط الذي يستهدف خلق المنافع الشكلية الزمنية المكانية والحيازية، حيث يتم خلق المنافع الزمنية بإضافة قيمة اقتصادية للمنتجات مع مرور الزمن وذلك من خلال الاحتفاظ بها حتى تظهر الحاجة إليها، كما يتم خلق المنافع المكانية بإضافة قيمة اقتصادية لها من خلال نقل المنتجات من مكان إلى آخر بينما يتم خلق المنافع الحيازية من خلال تحويل ملكية الأشياء من طرف إلى آخر.¹
- **التعريف الثاني:** الإنتاج هو عملية تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.²
- **التعريف الثالث:** الإنتاج هو وظيفة من الوظائف المهمة، المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة أعلى لتلبية رغبات العمال والمستهلكين.³
- **التعريف الرابع:** الإنتاج هو عملية استعمال أو تحويل موارد المؤسسة بهدف الحصول على سلعة وخدمات هذه الموارد تتمثل في المواد الأولية الآلات والمعدات والمباني والموارد البشرية، إن نشاط الإنتاج يتعلق بتحويل التدفقات المادية للمؤسسة عبر سلسلة من النشاطات التصنيع والتركيب بالاعتماد على أشخاص مؤهلين ولديهم معرفة عملية وتقنية من: مهندسين- تقنيين سامين وعمال مختصين في مجالات: الميكانيك- الكهرباء والري.⁴
- **التعريف الخامس:** الإنتاج هو مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بعملية التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر مقصود - سلعة- وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات⁵

¹ - أحمد محمد غنيم، ادارة الإنتاج والعمليات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع - م، الطبعة الأولى 2008 ص 18.

² - Yves Poussier- **Systèmes de gestion industrielle** presses polgte chroniques et universitaires pomandes, 1^{ère} édition 1991 P5.

³ - علاء عبد الرزاق السلمي، نظام إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحريا ودراسات، الدوحة - قطر، 2003، ص 330.

⁴ - Alain Spallanzani, **précis de gestion industrielle et de production**, office des publications universitaire, presses de Grenoble 1994, P5.

⁵ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2000، ص ص 25-26.

ثانيا: أنواع الإنتاج: تنقسم عملية الانتاج إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

01- **الإنتاج بالطلب:** يقصد به إنتاج سلع ذات مواصفات معينة بناء علة طلب سابق من العملاء بالنسبة لكل طلبية، في مثل هذا النوع هناك صعوبة في التنبؤ والتخطيط للإنتاج لذلك والمصانع في هذه الحالة عليها الاحتفاظ بكميات معتبرة من المواد الأولية لمواجهة طلبات العملاء أما بالنسبة للمنتجات تامة الصنع ولا تحتاج إلى مخازن حيث أن الطلبات تسلم في مواعيدها بعد الإنتهاء من إنتاجها¹، بالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد أن إدارة الإنتاج هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق الإنتاج المطلوب بالكمية والنوع المناسبين وفي الوقت الذي يتفق مع متطلبات وظيفة البيع وبأقل تكلفة ممكنة لذلك فالإدارة مهمتها التخطيط وتنظيم الجهود المطلوب أداءها والتنفيذ ثم مراقبة التنفيذ².

02- **الإنتاج المتقطع:** هو مجموعة من السلع لسد احتياجات مجموعة كبيرة نسبيا من المستهلكين لفترات زمنية محددة، ومنتظمة أو غير منتظمة³.

03- **الإنتاج المستمر:** يتميز الإنتاج المستمر بأنه إنتاج سلع يتكرر إنتاجها وبكميات كبيرة ويتم إنتاجها قبل الطلب عليها بناء على بحوث السوق التي تحدد كمية الإنتاج المطلوب ونوعيته، وفي هذا النوع من الإنتاج يتم شراء مواد أولية بكميات كبيرة تبعا لكمية الإنتاج المرتفعة وبالتالي هناك إمكانيات الاستفادة من خصم الكمية، ومن عيوب هذا النوع من الإنتاج تعطيل الإنتاج إذا حدث عطل في أحد أجزاء الخط الإنتاج، بالإضافة إلى أن هذا النوع يتطلب وجود مخازن كبيرة لاستيعاب المخزون الكبير من المواد الأولية ومن المنتجات تامة صنع⁴، ونجد هذا النوع في منتجات كيماوية والغذائية⁵.

المطلب الثاني: أنشطة الإنتاج ومسؤولية إدارة الإنتاج.

أولا: أنشطة الإنتاج:

01- **الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج ووضع الرسومات الخاصة بالمنتج وتوضيح شكله أبعاده ومكوناته الداخلية⁶.**

¹ - عبد الفتاح، دياب حسين ، إدارة الإنتاج، رؤية جديدة، بدون دار نشر 2001.

² - محمد الصبري، إدارة العمليات والإنتاج دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 18.

³ - محمد الصبري، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

⁴ - عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار نشر، 2001، ص 66-67.

⁵ - عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الإنتاج رؤية جديدة، بدون دار نشر، 2001، ص 66-67.

⁶ -علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 273.

02- الأنشطة التي لها علاقة بتصنيع المنتج مثل تنفيذ التصميمات الخاصة لمنتج معين.

03- الأنشطة التي لها علاقة بالامتدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة للإنتاج.

إن وظيفة الإنتاج في المؤسسة لها علاقة ببعض الوظائف الموجودة في المؤسسة مثل:⁷

- **وظيفة الأساليب والطرق:** مهمة هذه الوظيفة دراسة أنماط العمليات الإنتاجية أي الطريقة التي تم تصنيع المنتجات بها وتتضمن اختيار الآلة والأدوات المستعملة في الآلة وأيضا أوقات التنفيذ والضبط والتصنيع بالنسبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.
- **وظيفة المشتريات:** هذه الوظيفة مسؤولة عن البحث عن موردين وشروط تموين جيدة من تحديد الكميات آجال التسديد والتكاليف وذلك بالنسبة لكل المواد المكونة للمنتجات، هذه الوظيفة مهمتها أيضا المتابعة الإدارية للتموينات كمرقبة المدن لان من المواد بالكمية والتنوعية ومراقبة الفواتير وتسيير مخلفات الإنتاج.
- **وظيفة الدراسات والبحث والتنمية:** هذه الوظيفة مسؤولة عن تصميم وتطوير المنتجات الجديدة من جهة، وعن إجراءات تعديلات عن المنتجات الحالية من جهة أخرى، وعند اتخاذ قرار التصنيع فإن مكاتب الحراسات توفر للوظائف الأخر كل التفاصيل الخاصة بالمنتجات المراد تصنيفها سواء فيما يتعلق الأمر بتميز المنتج، شكله، المواد المستخدمة فيه، تشكيلته ومجموع المنتجات الموجودة داخل المؤسسة إما بعد تصنيع المنتج فإن وظيفة الحراسات يصبح هدفها تصميم المنتج بشكل يسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

ثانيا: مسؤولية إدارة الإنتاج:

قد حددها عبد الستار في النقاط التالية:¹

01- تصميم المنتج والعمليات واختيار التكنولوجيا تخطيط الطاقات.

02- اختيار مواقع التسهيلات وتصميمها وتخطيطها.

03- تصميم الوظائف وتنظيم العمليات.

04- التحقيق من جودة المنتج.

05- تخطيط الشامل والمتوسط الأمد.

06- السيطرة على المخزون والصيانة.

⁷ - François blandel, **gestion de la production** 3^{ème} édition, UNDO Paris- 2002- pp 49-50.

¹ - عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل كمي - دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2000، ص31.

07- جدولة الاعمال والأفراد والمعدات من أجل تعظيم أداءهم.

ويضيف "Thierry" المسؤوليات التالية: 1

01- تسيير موارد الإنتاج كتحديد كيفية استعمال الآلات ودور المورد البشري.

02- متابعة الوثائق أي تحديد وتوزيع الوثائق التي تتضمن معلومات حول المنتجات ومراحل الإنتاج وتصميم المنتج، شروط العمل.

03- وصنع مخطط للمنتوج ومتابعة تطور الوحدات المنتجة وحصص الإنتاج.

04- الحصول على معطيات إنتاجية وتنظيمها بالشكل الذي يسمح بمتابعتها واستخدامها عند الحاجة إليها.

05- تحليل الأداء عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

المطلب الثالث: طرق قياس الإنتاج.

استنبط الباحثون عدة طرق يمكن استخدامها لقياس الإنتاج ومن الممكن تقسيم الطرق إلى المجموعات التالية: الطريقة الطبيعية، الطريقة الطبيعية المعدلة، الطريقة النقدية، طريقة العمل.²

أولاً: الطريقة الطبيعية لقياس الإنتاج:

في هذه الطريقة يعبر عن الإنتاج بوحدات قياس طبيعية كالطن أو المتر أو اللتر أو القطعة أو غيرها. فيعبر مثلاً عن إنتاج الإسمنت بعدد الأطنان وعن إنتاج الحليب بعدد اللترات وعن الإنتاج من الأقمشة بعدد الأمتار وعن الإنتاج من الأحذية بعدد الأزواج.... الخ.

وتصنف هذه الطريقة بعدد من الأمور منها البساطة والوضوح والتأثير والمحفز، ذلك أنها تساعد العاملين على رؤية ثمار عملهم عند رفع الإنتاج وهذا ما يدفعهم بصورة مباشرة إلى مضاعفة الجهود وزيادة الإنتاجية.

وعند قياس حجم الإنتاج بهذه الطريقة تستخدم الصفات التالية³:

¹ - Bazot thierry, les système d'information de gestion thèse paris II 2002, Pu8.

² - وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية (مفهومها، قياسها العوامل المؤثر فيها) دار الطليعة للطباعة، والنشر الطبعة الأولى 1983، بيروت، ص 37.

³ - وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية (مفهومها وقياسها، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت 1983. ص 38.

حيث أن: ك: كمية الإنتاج الكلي. $\sum_{و=1}^ن ك$ و

ك و: كمية الإنتاج المحقق في الوحدة الإنتاجية "و" بالوحدات الطبيعية.

$$\sum = \text{المجموع}$$

(و= 1، 2، ن) وهذا يعني أن عند الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها المنظمة يمكن أن يكون وحدة إنتاجية واحدة أو "ن" من الوحدات.

ثانيا: الطريقة الطبيعية: المعدلة لقياس الإنتاج.

مما تقدم يتضح لنا ضيق نطاق استخدام الطريقة الطبيعية في الحياة العملية، لذا اتجه التفكير نحو تطوير هذه الطريقة بحديث يمكن تطبيقها على الصناعات أو المنشآت التي تنتج منتجات متفاوتة في مواصفاتها باستخدام ما يسمى بـ : معاملات التكافؤ¹ وطبقا لهذه الطريقة، تستخدم العلاقة الآتية لقياس الإنتاج.

$$ك = \sum_{و=1}^ن ك ر ت ر 1$$

حيث أن: ك: كمية الإنتاج الكلي.

ك ر: كمية الإنتاج المحقق من المنتج "ر" بالوحدات الطبيعية.

ت ر: معامل التكافؤ للمنتج "ر" بالنسبة للمنتج القياسي.

$$\sum = \text{المجموع}$$

¹ - وجبة عبد الرسول الإنتاجية (مفهومها قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، طبعة الأولى ، بيروت، ص 60، 61.

ثالثا: الطريقة النقدية لقياس الإنتاج:

سنتناول في ما يلي " أبرز الطرق النقدية المستخدمة في قياس الإنتاج وهما: ¹ طريقة الأسعار الثابتة وطريقة القيمة المضافة.

01- طريقة الأسعار الثابتة: تعتمد هذه الطريقة على حساب قيمة الإنتاج بدلا من كميته، وذلك

بضرب الكمية المنتجة من كل منتج في سعر الوحدة منه، وتستخدم العلاقة التالية:

$$ك = \sum_{و=1}^و ك ر ق$$

ك: كمية الإنتاج الكلي.

ك ر: كمية الإنتاج المحقق في المنتج "ر" بالوحدات تطبيقية.

ق ر: سعر الوحدة من المنتج "ر"

02- طريقة القيمة المضافة:

إن أحد عيوب الطريقة السابقة هو احتساب قيمة مستلزمات الإنتاج ضمن قيمة الإنتاج وللتغلب على هذا العيب، استخدم الباحثون مقياس آخر للإنتاج هو القيمة المضافة والقيمة المضافة عبارة عن القيمة الكلية للإنتاج مطروحا منها قيمة استخدام في العملية الإنتاج والتي تشمل قيمة ما إستخدام في العملية الإنتاجية من مواد أولية وأجزاء نصف مصنعة ووقود وكهرباء مضاف إليه قيمة إستهلاكات الأصول الثابتة.

ولقياس الإنتاج بهذه الطريقة يمكن استخدام الصيغة التالية:

¹- وجيه عبد الرسول العلي الإنتاجية (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للطبعة والنشر، طبعة الأولى، بيروت، 1983، ص 60، 61.

$$ك = \sum_{r=1}^n ك ر - ق ر - \sum_{v=0}^n ز ص - ق ص - \sum_{t=0}^h د ث$$

حيث أن:

ك: كمية الإنتاج الكلي.

ك ر: كمية الإنتاج المحقق من المنتج "ر" بوحدات طبيعية.

ق ر: سعر الوحدة من المنتج "ر"

ق ص: سم الوحدة من مستلزمات الإنتاج "ص"

ز ص: عدد الوحدات التي تم إستخدامها من مستلزم الإنتاجية "ص"

د ث: قسط الإستهلاك (الإندثار) للأصل الثابت "ث".

رابعا: طريقة العمل لقياس الإنتاج:

تقوم بقياس الإنتاج العمل بدلا من الوحدات طبيعية أو النقدية، فبدلا من أن نقول أن إنتاج إحدى المنشآت الصناعية هو كذا طن أو كذا متر أو ان قيمة هذا الإنتاج هو كذا دينار، فإننا نقول أن قيمة هذا الإنتاج أو الخدمة هو كذا يوم أو كذا ساعة عمل وبموجب هذه الطريقة يتم التعبير عن الوحدات العمل إما بواسطة الأزمنة الفعلية أو الأزمنة القياسية اللازمة لصنع الجزء أو المنتج.

مما تساعد هذه الطريقة في حل المشكلات المتصلة بتعدد المنتجات واختلافها، كما أنه حدث التعبير عنها بوحدات العمل التي استنفدت في صنعها أو وحدات العمل اللازمة لصنعها.

وعند قياس حجم الإنتاج بهذه الطريقة يمكن تطبيقها أي من الصفتين التاليتين:¹

¹ - وجبة عدد الرسول العلي الإنتاجية، (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطلعة للطبعة ونشر طبيعة الأولى، ث 91-82- طبعة الدولي 1983.

$$ك = \sum_{r=1}^n ك_r \text{ و } ك = \sum_{r=1}^n ك_r \text{ و } ك = \sum_{r=1}^n ك_r$$

حيث أن:

ك: كمية الإنتاج الكلي.

ك ر: كمية الإنتاج المتحقق من المنتج "ر" بوحدات طبيعية.

و ر: الزمن الفعلي الذي بذل الإنتاج وحدة واحدة من المنتج "ر".

و ر: الزمن القياسي اللازم لإنتاج وحدة واحدة من المنتج "ر".

المبحث الثاني: عموميات حول الجودة

المطلب الأول: تعريف الجودة

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها حيث لا يوجد تعريف شامل للجودة حيث يصعب صنع تعريف محدد لها وإنما يمكن الاستدلال عليها من خلال التعاريف التي تقدمها كالآتي:

- **التعريف الأول:** تعرف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان Rende Heizer على أن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) والتي تظهر أو تعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجيات صريحة وأخرى ضمنية.¹
- **التعريف الثاني:** أما Ficher فيرى أن "الجودة تعبر عن مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين والجودة تعبر عن درجة التألف والتميز وكون الأداء ممتاز وكون خصائص أو بعض الخصائص المنتج

¹ - Heizer jay and bary render operations management, prentice, hall, Inc, new jersey 2001, p 171.

(خدمة / سلعة)، ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو منظور المستهلك الزبون¹

- **التعريف الثالث:** ويعرف المكتب القومي لتنمية الاقتصادية لبريطانيا (NEDO) 1985، الجودة بأنها "مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق"².

- **التعريف الرابع:** وعرفها جوزيف بأنها: "هي الملائمة للغرض أو الاستعمال أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبى احتياجات مستهلكيها"³.

- **التعريف الخامس:** ويشير "stoner" إلى الجودة بمثابة ثورة حقيقية في منظمات الأعمال في الوقت الحالي التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات أفضل من السابق.⁴

- **التعريف السادس:** كما عرفت الجودة حسب المقاييس الدولية للإيزو 8402 لسنة 1994، على أنها جميع سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تطابق قدرته على الوفاء باحتياجات العملاء الظاهرة أو الضمنية.⁵

من التعاريف السابقة نستخلص أن الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج والتي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضى الزبون.

والجودة تعني أيضا الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة شاملة وفعالة لمختلف مستويات عمليات الإنتاج، وانخفاض في التكاليف، استثمار أفضل للوقف، استخدام فعال للموارد، السرعة في الأداء، أدنى حد من الهدر للموارد، وعدد ما يتحقق (رضا الزبون على السلعة أو الخدمة المقدمة فهذا يعني أن المنظمة حققت أهدافها.

¹ - Ficher barry, installing implémente the DOUCUMENT at loughbrorough univesity louhbrorough university, 1996, p 06.

² - أحمد كسنة، مواضيع متنوعة في إدارة أعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، الجزائر، 2010، ص 59.

³ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TOM، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2013، ص 20.

⁴ - محفوظ أحمد، الجودة "مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26.

⁵ - Guy Laudoyer, la certification ISO 9000, Edition d'organisation 3eme éditions, paris, 2000 ; p 56.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة.

لقد مر مفهوم الجودة بعدد من المراحل والتطورات حيث تعتبر الجودة كمصطلح Quality كلمة مشتقة من كلمة Qualities والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته، إلى خمسة مراحل وهي كالاتي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة فحص وتفتيش الجودة:

خلال حقبة التي ميزت بداية قرن العشرين كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص الجودة، وهو نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير النية الموضوعة.

والمقصود بعملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات والمعايير والتأكد من انسجامها مع المعايير القياسية المرغوب فيها، ومن ثم المعيبة والتي لا تلبي رغبات العملاء وهذه العملية لا تمنع وقوع خطأ، فالخطأ قد يقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للوصفات.¹

2. المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة:

المقصود بمراقبة الجودة مراقبة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وبهذا المعنى تعبر من مكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة ولكن من ناحية أخرى ووفقا لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر محدودة الرؤية نسبيا وإن كانت أبعد بكثير من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعينة لن يسمح لها أن تصل إلى المستهلك ولهذا يمكن القول أن مرحلة مراقبة الجودة قد اتسمت ببناء أساليب إحصائية مستحقة يمكن من خلالها أداء أنشطة توفر كم كبير من المعلومات التي تفيد في هذا الخصوص.²

3. المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان وتأكيد الجودة:

ترتكز هذه المرحلة التاريخية على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية إضافة إلى بروز ظاهرة البعد الشامل للجودة من حيث التركيز على المبيعات والتكاليف المرتبطة بالجودة واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير الذي يتم اعتماده بهذا الشأن لاسيما واعتبار الجودة سلام

¹ - حضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 30.

² - فريد عبد الفتاح، زين الدين المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية دون طبقة، دون بلد، 1996، ص 16.

تنافسي من طرف العديد من المؤسسات الاقتصادية كما برز التأكيد على أهمية التصميم ودقة المطابقة بين تصميم للسلعة والخدمة وبين الأداء المراد إنجازها.¹

4. المرحلة الرابعة: مرحلة تكوين حلقات الرقابة:

تعتبر هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل العمليات الإنتاجية والخدمية واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المنظمة كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لازالت تلعب الدور الأساسي في بلورة آفاق التطورات التي تسيّر بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوص في المجتمعات اليابانية إذ أنها تسهم إسهاما فعالا في هذا الخصوص.²

5. المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة تسيطر منذ الثمانينات من القرن العشرين وهذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان وهو يعني نظاما شاملا للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل ويعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة الموردين من أجل تحسين مستمر للمودة.³

واتسمت أيضا هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحترمة، لاسيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يشترط فيها المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، ولذا فإن هذا التوجه جعل الإدارة العليا للمنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية للجودة هي:⁴

- استمرارية التحسين والتحاور للمنتجات.

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 29.

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 31.

³ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TOM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 22.

⁴ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 32.

- مساهمة كافة العاملين في تحقيق الجودة.
- تحقيق رضا المستهلكين.

المطلب الثالث: الرقابة على الجودة

أولاً: تعريف الرقابة على الجودة

تعتبر وظيفة الرقابة من الوظائف المهمة للمؤسسة لأنها الوظيفة التي يمكن من خلالها التأكد من أن ما تم انجازه مطابق لما هو مرغوب في تحقيقه حيث أعطى لها عدة تعاريف كالاتي :

❖ في نهاية عام 1956 كانت المرة الأولى التي تم فيها استخدام تعبير الرقابة على الجودة الشاملة فيجنوب ونشرها في مجلة (HBR) وركز فيها على فكرة الرقابة الشاملة على الجودة في سبيل تلبية الطلبات الخاصة بالعملاء كما ركز فيجنوب على ذلك من خلال كتابة "الرقابة على الجودة الشاملة" الذي تم تأليفه سنة 1961.¹

❖ و عرف فيجنوب الرقابة على الجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق تكامل بين جهود كافة الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بشكل يسهم في القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل كذلك فقد أضاف ايشكاوا أن تحقيق الرقابة على الجودة الشاملة تتطلب مشاركة كل أقسام داخل المؤسسة بما في ذلك التسويق ونقل والتوزيع.

❖ ركز فيجنوب على مبدأ التكامل وممارسة الرقابة على الجودة الشاملة من بداية عملية في التصنيع للمنتج إلى أن تذهب السلعة إلى يد المستهلك²

ثانياً: النماذج المستخدمة في الرقابة على الجودة :

تعتبر النماذج المستخدمة على الرقابة على الجودة وضيقة فعلية ما لم يتم التأكد من تنفيذ الشروط الفنية والمواصلات الاقتصادية والتسويقية والتشغيلية للمنتجات حسب الخطة للتأكد من الشروط الفنية والمواصفات نجد نموذجين وهما:

¹ - Maski imai .guide pratique des cerpes de qualité .édition eyroles .paris 1991, p 76.

² - حميد عبد النبي الطائي واحرون , ادارة الجودة الشاملة والأيزو , مؤسسة الوراق , الطبعة الاولى , عمان (2003) ,ص20

- 01- **الفحص** : ويتم ذلك لكل وحدة من الوحدات المنتجة لذا كدس صلاحيتها ويتم رفض الوحدات غير المطابقة للمواصفات وتقبل الصالح منها، وعندما تكشف عملية الفحص وجود نسبة مرتفعة وغير طبيعية فان الأمر يتطلب الدراسة والبحث والوقوف على الأسباب لاتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها.¹ وتجدر الإشارة في عملية الفحص لا يتم تصحيح الخطأ في النظام أو العيوب في المنتجات ولا يتم تغيير المنتج أو زيادة قيمته.²
- 02- **الرقابة على الجودة احصائيا**: نظرا لضخامة الانتاج بأحجام كبيرة ظهرت رقابة جودة الاحصائية ويعد ذلك امتداد للفحص وجعله أكثر كفاءة وقد تم امتداد الفاحصين بالأدوات الاحصائية مثل: المعاينة خرائط الرقابة، والذي يعتمد على سحب عينات من البضاعة أو المادة ثم فحص العينات واتخاذ القرارات استنادا على نتائج الفحص حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة مواصفات هذه البضاعة أو المادة للمواصفات الفنية للجودة.³

المبحث الثالث: أدوات وطرق تحسين الجودة

المطلب الأول: خطوات تحسين الجودة

قد أوضح كروسي أن الجودة تعتمد على معيار "صفر" عيب أن عمليات تحسين وتحقيق هدفها يجب أن تكون فعالة أكثر.⁴ وتحقيق هدفها يجب أن تمر بأربعة عشر مرحلة:

- 1- **إلتزام الإدارة**: أن الإلتزام الإدارة ببرامج تحسين الجودة والتركيز على ضرورة تفادي الأخطاء من أجل تعميمها على مستوى يستوجب إعداد لائحة كتابية تبين سياسة وتجدر الإشارة أن تحسين الجودة هو وسيلة لإرضاء الزبون من جهة ورفع هامش ربح المؤسسة من جهة ثانية.
- 2- **تشكيل فريق التحسين**: يتم إختيار ممثل على كل قسم، ثم يجتمع كل الممثلين لتشكيل فريق لتحسين الجودة، بحيث يتم إعلامهم بهدف البرامج وشرح دور كل فرد وتحفيزهم على تنفيذ البرامج سواء في قسمهم، وفي المؤسسة ككل.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة جودة المنتجات وتخطيطها مدخل ادارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، الطبعة الاولى ، دون بلد، (1996/1995)

² - حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 1997، ص 611.

³ جاسم مجيد، الادارة الحديثة في التسويق الوقت و الجودة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 200، ص 98.

⁴ - Philip Grosby, *la qualité c'est gratuit*, économie, paris, 1986, pp 136-137.

- 3- قياس الجودة: من الضروري معرفة مستوى الجودة في المؤسسة وإعداد معايير ومقاييس لها، حيث يسمح تحليل مستوى الجودة بتحديد المجالات التي تعاني من قصور، وبالتالي يمكن تطبيق برنامج التحسين فيها، وتحديد أين تكون النشاطات التصحيحية الضرورية.
- 4- تقييم تكاليف الجودة: وذلك بالاعتماد على معلومات دقيقة من مكونات التكلفة من مكتب مراقبة التسيير، وهي مؤشر ساعد على معرفة لحالة التي تكون فيها النشاطات التصحيحية هد ربح للمؤسسة، كلما كانت الأرباح مرتفعة كلما زادت ضرورة تطبيق العمليات التصحيحية.
- 5- الكشف عن برنامج التحسين: يجب تكوين رؤساء الأقسام بطريقة يستطيعون بها توضيح أهمية التحسين للعمال وتحسيسهم بأهمية الجودة وتعتبر هذه المرحلة هي الأهم في مسار التمهين، حيث يتم فيها الحوار بين الرؤساء الأقسام وتوضيح المواقف مما يسهل عملية التعبير.
- 6- العمليات التصحيحية: لا يمكن تطبيق إلا بمعرفة مشاكل الأفراد في المؤسسة حيث تتم في هذه المرحلة مناقشة تلك المشاكل سواء الظاهرة منها إلا بحث الأفراد على التكلم بصراحة ووضوح بحيث أثناء اجتماع المسؤولين والمشكل الذي يصعب حله يرفع إلى مستوى الأعلى.
- 7- تكوين لجنة لبرنامج "صفر - عيب" وتكون هذه اللجنة من ثلاث أو أربع عناصر من فريق تحسين الجودة وتقوم هذه اللجنة بتحديد وسائل البرامج وتنفيذه هذا البرنامج الذي يهدف إلى توضيح معنى "صفر - عيب" لجميع الأفراد في مؤسسة.
- 8- تكوين رؤساء الأقسام: قبل تنفيذ تلك المراحل يجب تكوين وتوجيه المسؤولين في كل المستويات حيث يجب أن يفهم كل مسؤول الغاية من مرحلة حتى يتمكن من شرحها لمرؤوسيه هو بالتالي معرفة قيمة البرامج ومن ثم تركيز على الجهود لتنفيذ.
- 9- يومية "صفر - عيب" يتم تحديد يوم لتسجيل الإلتزام "صفر - عيب" يتم تحديد يوم لتسجيل الإلتزام "صفر - عيب" باعتباره شرط أساسي للوصول إلى الجودة حيث أن اهتمام الإدارة بهذا اليوم يسهل عملية فهم كل الأفراد لهذا البرنامج مهما كان مستواهم.
- 10- تحديد الأهداف: أثناء اجتماع رؤساء الأقسام مع العمال يقوم الأفراد كل قسم بتحديد الأهداف الفردية والأهداف الجماعية بحيث تكون كل الإقتراحات محددة وقابلة للقياس وبالتالي فهذه المرحلة تسمح للأفراد بتعلم التفكير على أساس الأهداف القابلة للتحقيق.

11- إلغاء مسببات الأخطاء: يقوم أفراد المؤسسة بكتابة المشاكل التي تعيقهم على تأدية عملهم وحلها على مستوى القسم وإلا تحول إلى فريق تحسين الجودة.

12- تحفيز فرق الجودة والاعتراف بفضلهم: عن طريق وضع برامج مكافآت خاص بالعمال الذين وصلوا إلى تحقيق الأهداف المحددة، حيث أنه ليس من الضروري أن تكون المكافآت حيادية بل يكفي الاعتراف بفضلهم وهكذا يستثمرون في دعم البرامج.

13- مجالس الجودة: من الأحسن أن يجتمع المختصون في الجودة وأعضاء فريق التحسين دوريا لتبادل الآراء ووضع المقاييس والإجراءات اللازمة لتقييم وتحسين برنامج الجودة الذي أصبح جزءا من المؤسسة حيث تعتبر هذه المجالس أحسن مصدر للمعلومات بالنسبة للبرامج.

14- العودة إلى البداية: إن المراحل السابعة نهاية هذه المدة يكون أفراد المؤسسة قسط هم من التكوين، وبالتالي يصبح من الضروري إعادة العمليات السابقة وضع فريق من ممثلي الأقسام والانطلاق من الصفر لدراسة مشاكل جديدة.

المطلب الثاني: أدوات تحسين الجودة:

حل مشاكل وتحسين الجودة باستمرار يتم استعمال مجموعة من الأدوات القياسية السبعة وهي:¹

أوراق المراقبة - بيان باريتو - منحني السبب - التجزئة الطبقية - بطاقات المراقبة - مدرجات تكرارية - منحنيات التشتت أو الارتباط.

1. أوراق المراقبة (الكشف): من أجل اتخاذ قرارات فعالة والمساهمة في تحليل وحل المشاكل المتعلقة بالجودة

، يجب أولا جمع المعلومات الكافية عن النشاطات والعمليات ثم تكميمها والتعبير عنها بالأرقام وبذلك تعتبر عملية جمع المعلومات من الوظائف الأساسية للمؤسسة عموما وحلقات الجودة بشكل خاص.

وعلى هذا يتم تقسيم أوراق الكشف إلى الأنواع الثانية:²

- أوراق الكشف لتحليل وتوزيع عمليات تصنيع.
- أوراق الكشف لفحص القطع المعينة.

¹ - Anne Gratacap, Pierre Medan , **management de la production** DUNOD, Paris 2001, pp 372 - 373.

² - Karou Ishikawa, **la gestion de la qualité**, traduit par douchy L'usine nouvelle paris 2002 pp 37-38.

• أوراق الكشف لحصر الأخطاء

• أوراق الكشف عن أسباب الأخطاء

• أوراق الكشف النهائية لتأكيد المطابقة.

2. بيان باريتو: هذا المبدأ جاء به العالم الإيطالي "Felefredo pareto" حيث تستند فكرته أن

80% من المشاكل أو النتائج ناتجة عن 20% فقط من الأسباب، أي أن هناك بعض المسببات تسفر

عن مجموعة كبيرة من المشاكل بينما الأغلبية من تلك المسببات تسفر عن عدد محدود من المشاكل

ويستخدم هذا المنحنى في التعرف عن المشكلات الجودة ومصادرها وتحديد أولوياتها وتاريخها وشكلها

الحالي، وبالتالي فإن المؤسسات تستخدمه لمواجهة الـ 20% من الأسباب المسؤولة عن 80% من

مشاكل الجودة ومن أجل رسم بيان "باريتو" يجب إتباع الخطوات التالية:

• التأكد من الإحتياز السليم لترتيب البيانات، وإذا كانت المعطيات غير مرتبة أو مصنفة فإنه لا يمكن

تشكيل بيان "باريتو" بحيث يجب مراجعة أوراق المراقبة بطريقة تكون فيها معطيات مرتبة.

• تصميم سلم زمني وبعبارة أخرى ما هي الفترة الزمنية التي يجب تغطيتها؟.

• تجميع تكرارات حدوث ظاهرة لكل نوع في الفترة المختارة مجموع كل نوع يجسد في حجم العمود.

• رسم محور عمودي وآخر أفقي على ورقة، واختيار أحسن سلم على المحور العمودي من أجل جعل

البيان سهل القراءة.

• على محور الفواصل نكتب أهم نوع من الأخطاء، الأول للتم الثاني وهكذا بحيث يكون الخطأ الأكثر

تكراراً على يسار البيان، وعندما تكون هناك عدة أنواع من الأخطاء تكراراتها ضعيفة يتم جمعها في فئة

واحدة تسمى (أخرى) توضع في أصغر عمود من الطرف الأيمن للبيان.

• رسم الأعمدة حيث يوضح ارتفاع كل منها عدد الأخطاء للنوع المفحوص أين يجب الحفاظ على

عرض العمود، ويكون كل عمود ملتصق بالعمود الذي يجاوره ومساحة العمود متناسبة مع عدد

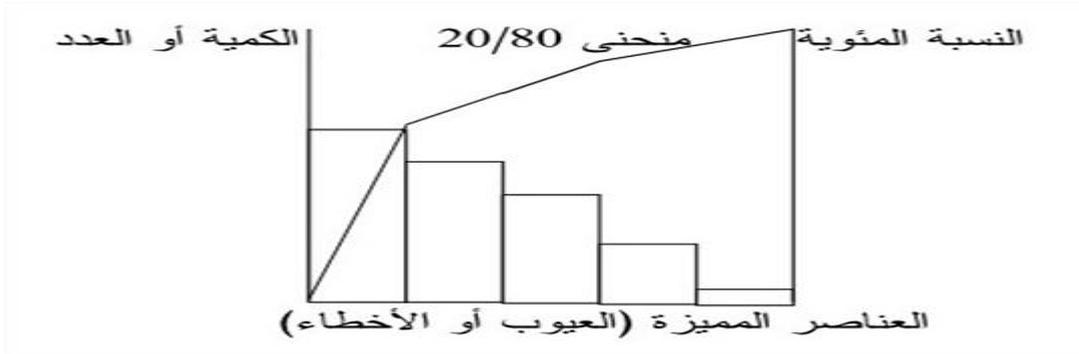
الأخطاء.

• رسم خط يمثل التكرار المتجمع الصاعد للأخطاء لكل نوع.

• وضع عنوان للمنحنى وكتابة بإيجاز مصدر المعطيات التي تم الاعتماد عليها في رسم المنحنى.

وعلى هذا يكون شكل بيان "باريتو" كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل: 2-1: بيان باريتو



source : Robert Chapeaucon, Techniques d'amélioration continue en production, DUNOD, Paris, 2000, P248.

3. بيان عظم السمكة (إيشيكاوا):

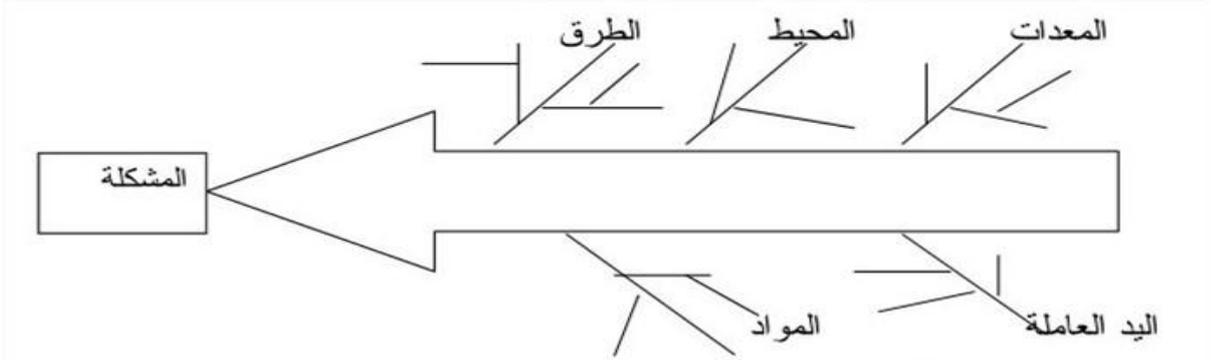
لحل مشكلة من المهم معرفة اسبابها الحقيقية وذلك باستعمال مخطط "السبب أثر" لتوجيه مجموع المعطيات وتحليلها من اجل السبب الأول للمشكلة¹.

سمي هذا البيان ببيان عظم السمكة لأن الظاهرة أو المشكلة وإذا يقوم هذا المخطط على تحديد العلاقة القائمة بين المشكلة والأسباب التي أدت لحدوثها ويعتبر هذا البيان سهل التطبيق لذلك يعتمد عليه الكثير في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتمثيلها ولتحضير هذا البيان يمكن إتباع الخطوات التالية:

- تحديد مشاكل التي نريد تحسينها ومراقبتها ومن أجل ذلك يجب البحث عن الجزء من المنتج الأكثر تأثراً بالمشكلة والحد من المشكلة يجب أولاً إيجاد أسباب.
- نبدأ في الرسم بتحديد مشكلة الجودة في جهة يتم رسم بينهم عريض باتجاه مشكلة.
- تحديد العوامل الرئيسية المحتملة في حدوث المشكلة وتمثل هذا العوامل في خمسة مجموعات رئيسية: (المواد، اليد العاملة، المعدات، الطرق، محيط).
- ويتم إيصال كل واحدة منها يسهم باتجاه السهم الرئيسي:
- البحث عن الأسباب التفصيلية أو الفرعية للمجموعات الرئيسية السابقة ويشار لها هي الأخرى بأسهم باتجاه السبب الرئيسي لها.

¹ - Shoji shibaetautres, **évolution du management**, tom : 4 DUNOD paris2003 p 108.

شكل (2-2) رسم توضيحي لبيان إيشيكاوا:

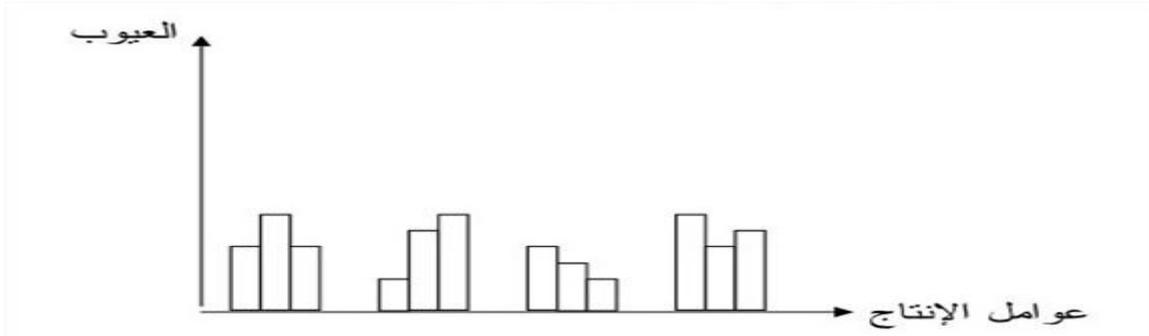


source : Gérard Baglin. Olivier Bruel et autres, **Management industriel et logistique**, 3^{ème} édition, Economca, Paris, 2002, P 631.

4. التجزئة الطبقيّة:

إن مبدأ التجزئة الطبقيّة يتمثل في تجزئة المجتمع الكلي الذي معانيته تتبع توزيع غير طبيعي إلى عدة مجتمعات جزئية تبعا لعوامل الإنتاج ومن ثم رسم مدرج بياني جديد لكل مجتمع جزئي بعد فصل مختلف الحصص (مواد أولية، آلات، عمال، فرت العمل، الزمن الإنتاج اليومي، المكان).¹

شكل (3-2) مبدأ التجزئة بالطبقات:



source : Anne Gratacop, Pierre Midan, **management de la production**, Dunod, paris, 2001, P 392.

5. بطاقة المراقبة: يتم من خلالها أخذ قياسات معينة لعينات مسحوبة عشوائيا من الإنتاج ويوجد لكل خريطة مراقبة ثلاث خطوط أفقية ويمثل الخط الأول منها المستوى المطلوب من الجودة الإنتاجية ويمثل

¹ - ركيمة محمود، تسيير جودة الإنتاج الصناعي، ص 44.

الخط الأعلى منها الحد الأعلى لتجاوز الانحراف عن مستوى المسموح به للجودة بالنقصان¹، أي أن الخطان الأعلى والأدنى يمثلان حدود الخطأ التي لا يجب أن تتجاوزها الانحرافات حتى نقول أن العملية الإنتاجية تحت المراقبة الإحصائية وهناك عدة أنواع من بطاقات المراقبة.

بطاقة المراقبة (X - R): يوضح هذا البيان القيمة المتوسطة X والمدى R ويعتبر هذا النوع من البطاقات الأكثر استعمالاً في مراقبة الإنتاج حيث أن X في البيان يبين أهمية كل تغيير في القيمة المتوسطة في الطريقة في حين يحدد R كل التغيرات في انحرافات العملية إذ هذه الطريقة جد فعالة في مراقبة الظواهر الغير عادلة.

• **بطاقة مراقبة p و P1:** إن البطاقة من النوع p تبرز نسبة العيوب (p) بينما تبين البطاقة p عدد الأخطاء (p) مبدئياً البطاقتان متماثلتان باستثناء أن البطاقة $p1$ تستعمل عندما يكون حجم المجموعة الجزئية غير ثابت وتصدر الإشارة أن البطاقتين p و $p1$ ، لا تستعملان مع البطاقة $X-R$ في وقت واحد لأن P و $P1$ ، تبرزان معدل الصفات المتزامنة وتشتت العمليات الإنتاجية بطاقة المراقبة C و H تستعمل البطاقة من النوع H في معالجة عدد الأخطاء في المنتج أو عندما تكون المعدات المفتش عنها غير محددة المساحة والطول، وتستعمل البطاقة من نوع C عندما يكون عدد الأخطاء في العينات بحجم عادي.

6. المدرجات التكرارية:

الفكرة الأساسية في عمل هذا الجدول هي تحديد عدة مرات ظهور أي قيمة معينة ثم تسجيل القيم في جدول وأمام كل منها عدد مرات ظهورها أي تسجيل عدد الأفراد التي لها نفس القيم وهو ما يعبر عنه باسم تكرار هذه القيمة.²

ويعد هذا المدرج التكراري هو أسهل الطرق للتمثيل البياني للتوزيعات التكرارية ومن أكثرها انتشاراً ويمكن تمثيل المدرج التكراري بإتباع خطوات تالية:

- جمع المعلومات أو البيانات وترتيبها تصاعدياً، بحيث تتمكن من تحديد أكبر قيمة ($X \max$) وأقل قيمة ($X \min$) وذلك تمهد التمديد الحد الأدنى للفئة الأولى و الحد الأعلى للفئة الأخيرة.
- إختيار عدد الفئات وليكن k - حساب المد R .

¹ - مختار محمود الهاشمي، إمتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، الدار الجامعية، 1995، بيروت، ص 308.

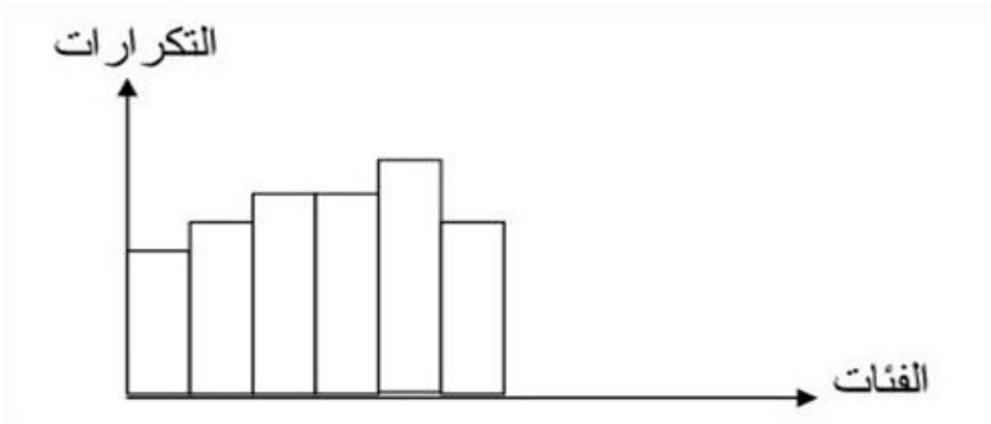
² - سعيد السيد علي اسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2006، ص 57.

$$R = (x \max - x \min)$$

- تحديد طول الفئة $H=r/k$ - تحديد حدود الفئات.

لرسم المدرج التكراري نبدأ برسم محورية متعاملين وتمثل فئات الظاهرة على المحور الأفقي، بينما تمثل التكرارات على المحور العمودي وينقسم المحور الأفقي تقسيماً ملائماً بحيث يسمح بظهور جميع الفئات الموجودة في جدول توزيع التكرار نضع الفئات على المحور الأفقي ثم نرسم فوق كل فئة مستطيل تمثل مساحته بطول الفئة وارتفاع يساوي التكرار المناظر فيكون الشكل كالتالي:

شكل (2-4) يوضح المدرج التكراري



المصدر: سعيد السيد على إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية، 2006، ص 67.

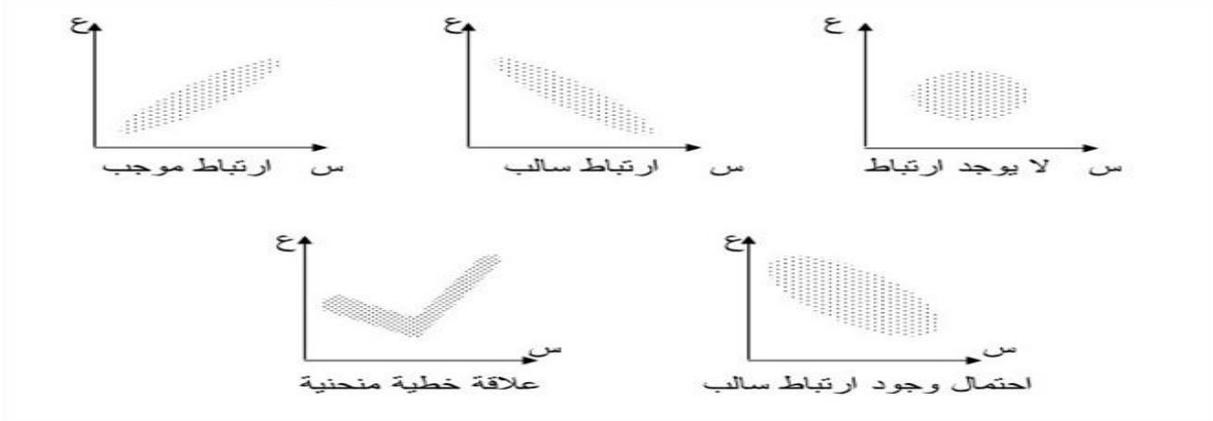
7. بيان الارتباط: لا يقتصر التحليل الإحصائي دراسة الظواهر وما يحكمها من متغيرات مستقلة أي لا يقف عنه تحليل كل ظاهرة مستقلة عن الأخرى بل يعطي نظرية متكاملة لدراسة العلاقة بين الظواهر¹، ومن بين النظريات في إيجاد قوة وإتجاه العلاقة بين الظواهر نجد نظرية والتي يمكن تجسيدها بياناً فيما يرسم بيان الارتباط، إذ يسمح هذا البيان ومن أجل تشكيل هذا البيان نتبع الخطوات التالية:

- يتم جمع من 50 إلى 100 من قياسات العينة التي نريد تحليلها ونقلها على ورقة من المعطيات.
- رسم محاور البيانات وتوضيح القيم التي تظهر بقوة على طرفي المحاور بحيث المحاور بنفس الطول يجعل قراءة البيانات سهلة.
- تعليم المعطيات على شكل نقاط في البيانات.
- قراءة منحنى الارتباط .

¹ - مختار محمود الهنسي، إمتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، دار الجامعية، 1995، بيروت، ص 148.

لتوضيح الاحتمالات الممكنة لقراءة منحنى الارتباط في الأشكال الموالية.

الشكل (2-5) مختلف أشكال ارتباط



المصدر: دال بسترفيلد، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، الرقابة على الجودة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، 1995، ص 598.

8. أدوات أخرى: هناك يصف من الباحثين يضيف تقنيات وأدوات يراها ضرورية في تحسين الجودة كما

نعتبر مكملة للأدوات سابقة وأهمها:

- أسلوب العصف الذهني: (انطلاق الفكري)، يعتمد هذا الأسلوب على اعمل الجماعي وتشجيع الإبداع وحرية التعبير فهو محاولة لخلق أفكار والتي تستخدم لإظهار المشاكل والحلول المناسبة لها.¹
- شجرة القرار: تعتبر أحد أساليب اتخاذ القرار الكمية حيث يتم تحديد الأهداف وبالتالي خطة الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تتحول بدورها إلى أهداف جديدة تستوجب إجراءات جديدة.
- أدوات الاستفهام: ومن أجل فهم واضح للعمليات الحالية يمكن الاعتماد على توجيه أسئلة باستخدام سبع أدوات للاستفهام هي: ماذا، من، متى، أين، لماذا، كيف، كم.
- المقابلة الشخصية: من أجل جمع المعلومات وتحديد المشاكل يمكن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية سواء داخليا مع موظفين أو خارجيا مع المستهلكين.

¹ - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر وتوزيع الإسكندرية، 2000، ص ص: 387 - 389.

- وأخذ شكاوي المستهلكين واقتراحاتهم واقتراحات العمال بعين الاعتبار حيث يساهم بالتالي في عمليات التحسين في جودة المنتجات حيث التدفق (استمارة التدقيق): هي طريقة تستخدم لوصف العمليات الحالية (اقتراح تعديلات أي أنها تستخدم بهدف.
- فحص وتدقيق الحالية واقتراح تعديلات أي أنها تستخدم بهدف فحص وتدقيق الأخطاء الحاصلة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

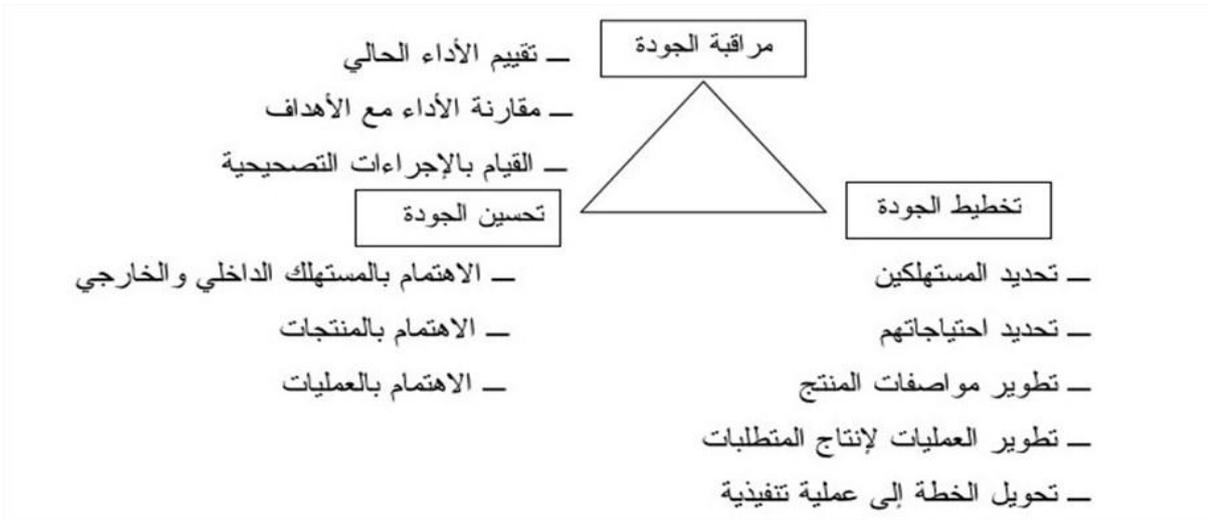
المطلب الثالث: طرق تحسين الجودة.

سعى العلماء والمفكرين لوضع طرق لتحسين المستمر بحيث تخلف كل طريقة في تطبيقها في أدواتها التي تستعمل فيها ومن رأينا أن من الضروري التطرق لها هي:

1- مثلث جواران:

مثلث جواران عبارة عن طريقة للتحسين المستمر جاء بها العالم "جواران" وهي تضم ثلاثة عمليات متكاملة: تخطيط، الرقابة، والتحسين ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): يوضح مثلث جواران



المصدر : قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة، طبعة الاولى، دار الثقافة والنشر والتوزيع عمان الاردن، ص: 87.

- **التخطيط:** الهدف منه هو معرفة توقعات الزبون وتعاونية النتجات وفقا لهذه التوقعات تم عملية التخطيط بالمرحلة التالية هي: تحديد المستهلك، تحديد إحتياجات المستهلكين – تطوير مواصفات المنتج – تطوير العمليات لإنتاج تلك المتطلبات – تحويل الخطة إلى عملية تنفيذية.

- الرقابة: تتمثل في تقييم الأداء للعالي ومقارنة الأداء مع الأهداف - القيام بإجراءات التصحيحية والأسلوب الذي يستخدم في تحقيق الرقابة هو الإعتماد التي تستخدم في عمليات الرقابة: خريطة بارثو، خرائط المراقبة، خرائط الإستثناء، المدرج التكراري.
- التمهين: وهدف هذه المرحلة إلى الوصول إلى مستوى أداء يفوق المستوى الحالي، وهي عملية مستمرة تعتمد على: تطوير البنية التحتية الضرورية لعملية تحسين الجودة، تحديد ما يجب تحسينه وتطبيق مشاريع التمهين، تشكيل فرق تحسين الجودة، توفير المستلزمات الضرورية لإنجاز فرق التحليل عملهم، وإجراء المراقبة المتابعة ما تم تحقيقه.

2- طريقة حل المشاكل:

قد وجدت جل المؤسسات أن أحسن طريقة لحل المشاكل التي تصادفها هي طريقة التي جاء بها اليابانيون والتي تعرف بطريقة KAIZEN هي الطريقة التي تسمح بحل المشاكل بصفة نهائية وباستمرار حيث ينظر إلى عملية التحسين على أنها عملية تأتي بشكل تدريجي بخطوات متأنية وبشكل مستمر فاليابانيون ينظرون إلى عملية التحسين المستمر للجودة على أنها "عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات ومراحل كما أنهم يركزون على العنصر البشري أي أثار من العنصر المادي والتكنولوجي"¹

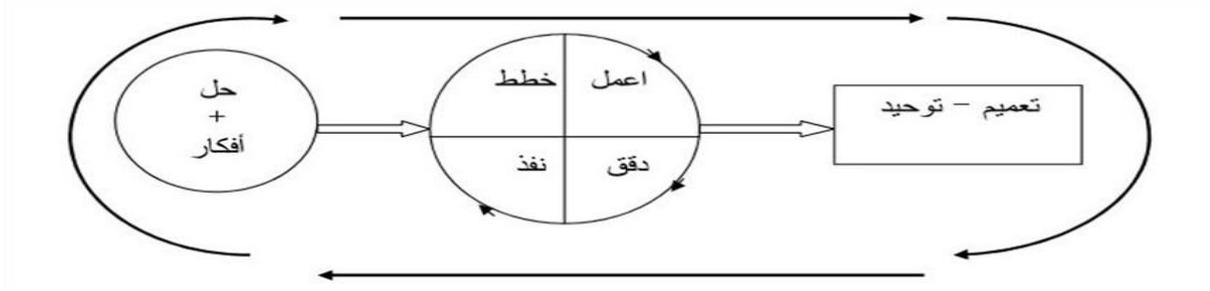
ووفق لهذه الطريقة وإن عملية التحسين المستمر يمكن تمثيلها فيما يعرف بقطار الكايزن (LE TRAIN KAIZEN) والذي يضم ثلاث عناصر أساسية تسمح بالوصول إلى كل محطات الجودة وهذه العناصر هي:

- الأفكار: هو أفكار التصنيف ويعد العنصر الأول في قطار.
- حلقة ديمنغ: والتي تتكون من خطط، عمل، دقق.
- تعميم توحيد: وهو تعميم التحسين وتوحيده ويعد العنصر الثالث في قطار.²

¹ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 134.

² - SEDDIKI ABDELLAH , management de la qualité, op.cit., P 311 – 312.

الشكل (2-7) قطار Kaizen



source : Seddiki Abdellah, **management de la qualité**, office de publications universitaires alger 2004, P313

3- حلقة ديمينغ: نظرا للأهمية التي تلعبها حلقة ديمينغ في حل مشاكل سنتطرق لها بالتفصيل:

❖ مكونات حلقة ديمينغ:

أ- **خطط:** وتتضمن هذه الخطوة طرح المشكل الحقيقي لإيجاد الأساليب الرئيسية واختيار الحلول المثلى وتتم ذلك عبر المراحل التالية:

• طرح المشكلة

• إيجاد أساليب تعبيرية

• اختيار حلول مثلى.

ب- **طرح المشكلة:** وتتكون هذه المرحلة من نفس العمل، صياغة المشكلة قياس الوضع الحالي وتحديد الأهداف.

ت- **إيجاد الأسباب الرئيسية:** وتتمثل هذه المرحلة في: البحث عن الأسباب، جعل الأسباب مرئية، ترتيب الأسباب، تثبيت الأسباب الرئيسية.

ث- **اختيار الحلول المثلى:** تتسم هذه المرحلة في البحث عن الحلول المثلى وتحديد الحلول.¹

¹ - Sandrine Quesnel, Gérard Casanova, **gestion la qualité (démarche de résolution problèmes)** <http://www.nancy.fr> mai 2003, p 03.

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن الجودة أصبحت تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للأهمية التي تكسبها سواء للشركة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب والأخطاء ومطابقة للتصميم، وبالنسبة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات تماشى مع حاجاته وتوقعاته.

من أجل نجاح عمليات التحسين المستمر للجودة وتحقيق أهدافها؛ والمتمثلة بالدرجة الأولى في تحقيق متطلبات الزبون الحالية وتحقيق توقعاته، يجب أولا تحسيس العمال بأهمية التحسين وتدريبهم على تقنياته وكيفية استعمال الأدوات التي تعرضنا لها بالتفصيل فيما سبق وبالتالي جعلهم يتبنون برنامج التحسين. ولتسهيل عمليات التحسين المستمر وجعلها فعالة يجب الاستثمار في الأنشطة الوقائية لأنها تحذف أسباب ظهور مشاكل الجودة وبالتالي التخفيض في تكاليف الفشل أو التكاليف السلبية، إذ أن ارتفاع تكاليف الوقاية لن يكون بالقدر الذي ترتفع به تكاليف الفشل عند غياب الجودة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للشركة الوطنية للمواد
المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول الى استراتيجية تنمية الموارد البشرية و ابراز أهميتها في تحسن أداء العاملين من خلال تدريبهم و تعليمهم، وفي الفصل الثاني إلى الإطار النظري لتحسن جودة الانتاج و الطرق المستخدمة في ذلك سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما توصلنا له في الفصلين النظريين على الدراسة التطبيقية للشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية وحدة بوقاند، محاولين ابراز العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية و تحسين جودة الانتاج في المؤسسة.

و في هذا السياق اعتمدنا على الخطة التالية:

- المبحث الأول: مدخل نظري للشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.



المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية

تعتبر الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية من أهم الشركات الناشطة في مجال الصناعة في الجزائر، وفي مايلي سيتم التعريف بالشركة وتطورها بالإضافة إلى أهدافها.

أولا : نشأة الشركة و تطورها التاريخي

1.1. التعريف بالشركة

الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية ENOF (وحدة بوقايد) شركة عمومية ذات أسهم متخصصة في الاستغلال المنجمي لاستخراج مادة الباريث (عبارة عن خليط طيني يستخدم مع مواد في حفر آبار البترول و بعض الصناعات الخفيفة مثل الزجاج و الطلاء و الأدوية و الصناعات الكيماوية حيث يحتوي هذا المنتج على مادة السولفات الباريث (BASO) ثم القيام بتحويلها و معالجتها لتسويقها في شكلها النهائي.

تقع الشركة في بلدية بوقايد ولاية تيسمسيلت على واجهة الطريق رقم 19 الرابط بين ولايتي تيسمسيلت والشلف و تبعد عن مقر الولاية ب 56 كيلو متر وعن ولاية شلف ب 53 كيلو متر ، وهي شركة ذات طابع اقتصادي .تضم 190 عاملا بالإضافة إلى 54 عامل في إطار الإدماج المهني المدعم CTA.

و يقدر رأسمال الشركة الأم ENOF ب: 1100000000 دينار جزائري

تقوم الشركة الآن باستغلال ثلاث مناجم كورشات عمل لاستخراج مادة الباريث تتمثل في :

✓ ورشة سيدي لخضر (بلدية بوقايد)

✓ ورشة AMMAL (بلدية بوقايد)

✓ ورشة NOR OUEST (بلدية سيدي سليمان)

2.1. التطور التاريخي للشركة

بدأت هذه الشركة فرنسية بلجيكية حوالي عام 1880 م و التي كانت تسمى بالجبل القديم، وكانت تنتج مادتي الزنك و التوتياء ليتم نقلهما إلى خارج الوطن ، وبعد استرجاع الجزائر سيادتها تم تأميم الشركة الوطنية للأبحاث و الاستغلال المنجمي SONAREM تحت إطار برامج التأمينات سنة 1966 التي حافظت على



نشاطها (إنتاج الزنك و التوتياء) إلى غاية نفاذ هذه المادة سنة 1976م فقامت بتحويل نشاط المنجم إلى استغلال مادة الباريت.

وفي عام 1983م تم هيكلة الشركة إلى عدة شركات من بينها: الشركة الوطنية للمنتجات المعدنية غير الحديدية والمواد النفعية ENOF و التي أصبحت تضم عدة شركات منها: الشركة الجزائرية لمناجم الباريت SOMIBAR عام 2001 م .

في سنة 2016 و وفقا للتطورات الحاصلة في البلاد خصوصا في المجال الإقتصادي تم إعادة تسمية الشركة ونسبها إلى تسميتها الأولى (الشركة الأم) الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد المنفعية ENOF وذلك لما جاء به قانون المالية الجديد من قوانين .

مرت الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية بمراحل متعددة هي:

أ-المرحلة الاستعمارية : في هذه الفترة كان المستعمر ينهب كنوزنا و يستنزف ثرواتنا ويستعبد شعبنا، حيث كان يستغل مواطني هذه المنطقة لاستخراج المادة الخام من المناجم و إرغامهم على العمل الشاق في ظروف لا تتوفر على أدنى شروط العمل، ليتم بعد ذلك نقلها إلى فرنسا بغية التصنيع و الاستعمال ، كما تم في هذه المدة اكتشاف عدة مناجم من بينها : منجم الونشريس 1844 م، منجم القمة الجبلية 1856 م، منجم بلخيرات 1860 م و منجم عبد القادر 1863م.

في هذه المرحلة طالبت بعض الشركات الأجنبية الحصول على رخصة للاستغلال كشركتي CAHEN و TARRALLON لكنها تراجعت عن قرارها .

وفي عام 1882 م طالبت الشركة الفرنسية البلجيكية بالحصول على رخصة و حصلت عليها فعلا سنة 1886م وباشرت أعمالها باستخراج مادتي الزنك و الرصاص متبعين طرقا شاقة حيث كان العامل المنجمي يعتمد على قواه العضلية مقابل أجر قد يكون منعدم القيمة مقارنة بالمجهود المبذول ، نظرا للوضع المزريه قرر العمال بإقامة إضراب عام 1951 م دام خمسة أشهر لبي نداءه حوالي 3500 منجمي على مستوى الوطن منهم 500 منجمي على مستوى وحدة بوقاند و إثر هذا الإضراب تدخلت السلطة الفرنسية بإرغام العمال على العودة للعمل مقابل تلبية بعض المطالب لكن دون جدوى فلحق بهم الكثير من المنجميين فنظموا مظاهرات في جويلية 1965م والتي باءت بالفشل وظل المنجم تابعا للشركة الفرنسية البلجيكية.



ب-مرحلة ما بعد الاستقلال: بعد استرجاع الدولة الجزائرية سيادتها عملت جاهدة على استعادة ممتلكاتها وقواعدها من موانئ و مصانع و مناجم، فوفقا لجملة التأميمات التي جاء بها الرئيس الراحل هواري بومدين تم تأميم المناجم واسترجاع ملكية وحدة بوقاند في تاريخ 06 ماي 1966 و هو التاريخ الذي يوافق عيد تأميم المناجم .

ومنذ ذلك و الشركة الوطنية للأبحاث و الاستغلال المنجمي SONAREM تمارس عملها عبر التراب الوطني باستغلال مادتي الزنك و الرصاص و التنقيب عن مواد جديدة لضمان استمراريتها.

في سنة 1976 تم تحويل نشاط الشركة إلى استغلال مادة الباريث نظرا لنفاذ مخزون مادتي الزنك و الرصاص .

وموازة لتغير مجريات البلاد سواء في المجال السياسي و المجال الاقتصادي، فالانتقال من النظام الاشتراكي الى الرأسمالي تم هيكله الشركة SOMIBER في سنة 1983 إلى عدة شركات من بينها الشركة الوطنية للمنتجات المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية ENOF و التي أصبحت هذه الأخيرة تضم عدة شركات من بينها :

➤ ALGRAN للحصى و الرمل: تضم وحدتي واد الفضة و أريزو؛

➤ BE NTAL مادة البانتونيت تضم وحدتي مستغانم و مغنية؛

➤ SOLKA وحدة ميله و جبل دباغ؛

➤ DIVISIO DES NON FERREUX (غير الحديدية) إسماعيلية وخرزة يوسف؛

➤ DIATEL وحدة سيق بمعسكر؛

➤ المؤسسة الوطنية للرخام؛

➤ المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات ؛

➤ المؤسسة الوطنية لمنتج الملح ؛

➤ المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية ،هذه الأخيرة التي تم هيكلتها إلى عدة شركات ؛

➤ و تضم كذلك شركة SOMIBAR الشركة الجزائرية لمناجم الباريث أخذت هذه التسمية في سنة 2001

بحيث تضم ثلاث وحدات: وحدة عين ميمون بخنشلة، وحدة ملال بتلمسان ووحدة بوقاند

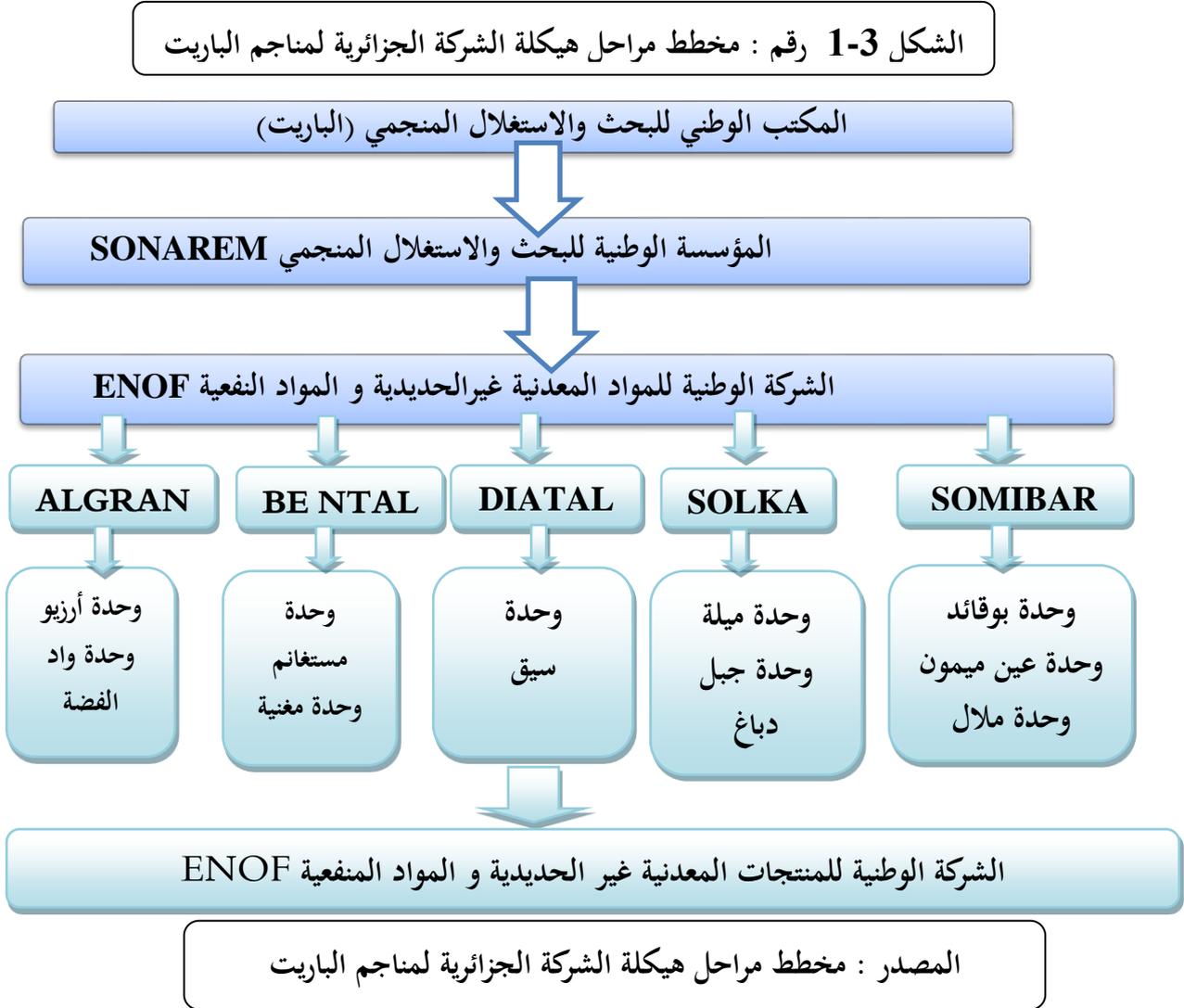
بتيسمسيلت و التي هي محل الدراسة.

و في سنة 2016 تم إعادة دمج الشركة SOMIBAR في الشركة الأم ENOF.



وفي ما يلي مخطط يوضح مراحل تطور هيكل الشركة الوطنية للمنتجات المعدنية غير الحديدية والمواد

المنفعية ENOF: (الشكل 1-3)



ثانيا: أهداف وأولويات الشركة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأهداف التي تسعى الشركة جاهدة لتحقيقها ، ومن ثم نمر إلى ذكر أولوياتها

التي تبحث من خلالها على الحفاظ على مكانتها لدى زبائنها.

1.2. أهداف الشركة

تسعى الشركة جاهدة لتحقيق جملة من الأهداف لضمان السير الحسن لها نوجزها في النقاط التالية:



- ❖ العمل على تحسين أداء العمال من خلال تخصيص ميزانية للتكوين و التدريب تتراوح بين 2% إلى 2.5% من كتلة الأجر لصقل مواهبهم و تطويرها؛
- ❖ العمل على تلبية حاجيات الزبائن بطريقة مثلى لضمان خدمتهم في أحسن الظروف مع الاهتمام بانشغالاتهم و التكفل بها و العمل على تحسينها لتلبية رغباتهم؛
- ❖ السعي ل جلب زبائن جدد واتخاذ جميع الإجراءات التي تساعد على الحفاظ على مكانتها في السوق؛
- ❖ تحسين الميزة التنافسية للشركة ؛
- ❖ العمل على تحسين مردودية الشركة بأقل تكاليف؛
- ❖ الشروع في استثمار رؤوس الأموال اللازمة لتجديد وتحديث وسائل الإنتاج والعمل على تكوين احتياطي منجمي بتخفيض ميزانية تقتطع سنويا من رقم أعمال المنجم بنسبة 40%؛
- ❖ ترسيخ مصادقة النوعية والاستقرار والعمل على تحسينها أكثر طبقاً لمقياس النوعية ISO 9002 المتحصل عليها سنة 2002 كما تطمح إلى توسيع نشاطها وذلك بالتنقيب على مناطق استخراج جديدة لضمان استمرار الشركة.

2.2 أولويات الشركة

- استخدام موارد الشركة بصورة أمثل لتحديد فرص التسوق؛
- العمل الدائم على تحليل بيئة الشركة لتحديد نقاط الضعف و القوة وكذا الفرص و التهديدات؛
- ضمان الجودة العالية للمنتوج ليتطابق مع المواصفات العالمية ISO؛
- فحص و اختبار و مراقبة المنتوج قبل تسويقه؛
- ضمان نقل المنتوج في أحسن ظروفه وفقا لجميع الشروط إذ تكون هذه العملية مرفقة بوصل الاستلام وشهادة التحليل و المطابقة؛
- ضمان الانضباط و الالتزام داخل الشركة من خلال تنظيم و قيادة وتوجيه العنل لتحقيق الأهداف المرجوة ؛
- تحديث وسائل الانتاج و تجديدها لضمان الجودة و النوعية و الكمية.

المطلب الثاني: نشاط و وظائف الشركة محل الدراسة ENOF

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ذكر نشاطاته و المصالح المكونة للشركة، كما سنتطرق لذكر النشاط الرئيسي لها و المراحل التي يمر بها .



أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي و مصالح الشركة

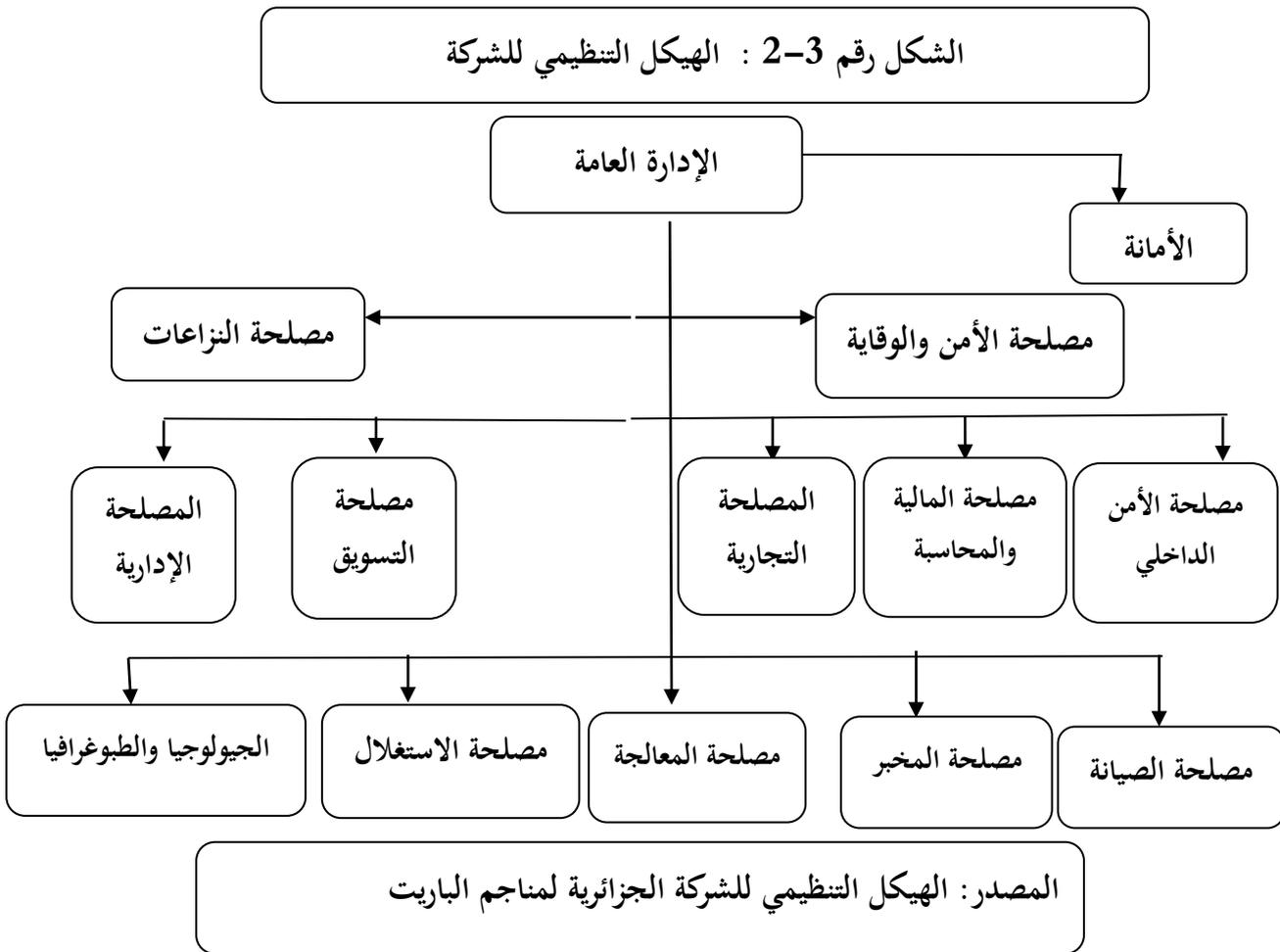
سنقدم في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للشركة ، و من خلاله نذكر المصالح المكونة له ومهام كل مصلحة على حدا.

1.1. الهيكل التنظيمي للشركة

من خلال نشاط الشركة و لتحقيق الأهداف المسطرة و الإستراتيجية المتبعة حرصت الوحدة على تنظيم و توسيع مهامها وفق المخطط السنوي الذي تعمل على تجسيده دون إهمال التنسيق بين مختلف المصالح.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأجهزة التي تبادر بها المؤسسة أثناء القيام بعملية التنظيم وهو عبارة عن مجموعة من المصالح المتصلة ببعضها البعض ذات تنسيق فيما بينها.

والهيكل التنظيمي لهذه الشركة هو كالتالي: (الشكل 2-3)



2.1. مصالح الشركة

➤ مصلحة الإدارة العامة :

هذه الوحدة هي بمثابة العقل المدبر للشركة يرأسها المدير و هو المكلف بالشؤون العامة وتسطير الأهداف ووضع الإستراتيجية و الإشراف على كافة المصالح في الشركة و السهر على السير الحسن لها و توطيد العلاقات فيها

• مهامها :

- 1- الإشراف و تسيير موارد المؤسسة؛
- 2- الإمضاء و المصادقة على جميع الوثائق و القرارات و العقود؛
- 3- التكفل بإقامة علاقات مع مختلف المؤسسات المالية و الاقتصادية؛
- 4- الرقابة على شؤون الشركة و السهر على مدى تطبيق القوانين و المهام داخلها؛
- 5- اتخاذ القرارات ووضع الإجراءات اللازمة لحل مختلف المشاكل.

➤ مصلحة الأمانة :

وهي الوحدة المساعدة للإدارة العامة مكلفة بالأعمال الإدارية للمدير من تحضير و طبع الوثائق وترتيبها بالإضافة أن التكفل بالاتصالات الصادرة و الوارد.

✓ مهامه :

- 1- إعداد التقارير الدورية (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية)؛
- 2- تحرير المكالمات داخل و خارج الشركة؛
- 3- إعداد و ترتيب و حفظ الوثائق؛
- 4- تسيير البريد الصادر و الوارد.

➤ مصلحة الوقاية و الأمن :

و يمثل هذه المصلحة رئيس المصلحة و لجنة الوقاية و الأمن حيث تعمل هذه المصلحة على ضمان محيط ملائم للعمل فدورها توفير وسائل الوقاية و الأمن للعمال و السهر على حماية ممتلكات شركة من آليات ووسائل إنتاج وكذلك حماية المخازن و تتدخل أيضا في حالة وقوع حوادث خطيرة أو كوارث للإنقاذ و مساعدة .



✓ مهامه :

- 1- مراقبة أماكن العمل من حيث احترام و تطبيق إجراءات الوقاية والأمن؛
- 2- تحرير تقارير فيما يخص الوقاية و الأمن؛
- 3- إجراء اجتماع دوري شهري للجنة الوقاية والأمن؛
- 4- إجراء فحوصات طبية دورية لكافة عمال .

➤ مصلحة إدارة الموارد البشرية :

يمثل هذه المصلحة رئيس فرع مصلحة الإدارة و رئيس فرع تسيير المستخدمين و رئيس فرع الأجور وعضو مكلف بتنقيط الحضور . حيث تقوم هذه المصلحة بتسيير جميع النواحي الإدارية و الاجتماعية والمالية و تحتوي الأقسام التالية :

أ- قسم تسيير المستخدمين :

يقوم بتحضير الأجور و الرواتب ثم تسلمها لمصلحة مالية و محاسبة كما تهتم بعملية التوظيف و توجيه وتكوين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الضمان الاجتماعي للعمال و ضمان حقوقهم أثناء القيام بالعمل داخل الوحدة بالإضافة إلى تسيير كفاءات الشركة و هذا أعطى للشركة سمعة جيدة

ب- قسم الوسائل العامة :

يهتم باحتياجات الوحدة من الناحية المادية و يعمل على تجهيزها بما يستلزمها من معدات بالإضافة إلى مهمة سحب الوثائق الإدارية و الملفات و القيام بشؤون وسائل الاتصال كالهاتف و الفاكس.

✓ مهامه :

- 1- تسيير المستخدمين ؛
- 2- إنجاز رواتب العمال النهائية ؛
- 3- التكفل بالشؤون الاجتماعية للعمال.

➤ مصلحة التموين : ويمثل هذه المصلحة رئيس المصلحة ورئيس فرع المخزن و نائب فرع المخزن و موزع

ومسير المخزون حيث أن هذه المصلحة مكلفة بتموين الوحدة المركزية بقطع الغيار و المتفجرات التي تستخدمها الشركة في عملية الاستخراج و كذا تموين كل الأقسام و مصالح بالمعدات و اللوازم ، كما أنها مكلفة باختيار أحسن المومنين جودة و سعرا.



✓ مهامه :

1- انتقاء سلع ذات جودة و نوعية؛

2- توفير السلع اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ؛

3- تخزين و حفظ السلع في المخزن ؛

4- الوقوف على عمليات التوزيع بعد الشراء؛

5- التفاوض مع الموردين.

➤ **مصلحة التسويق:** و يمثل هذه المصلحة رئيس مصلحة ورئيس المبيعات وأعاون التسويق وسائقي

الرافعات حيث أن هذه المصلحة مكلفة بتسويق المنتج وتسيير العلاقات مع الزبائن فهي تعتبر من الخلايا

النشطة في الشركة ، كما تعمل على ترويج المنتج.

✓ مهامه :

1- توزيع و تسويق المادة على الزبائن حسب الطلبات؛

2- إنجاز التقارير اليومية و الشهرية و السنوية؛

3- إنجاز الفواتير و إرسالها إلى الزبائن؛

4- تحصيل الديون؛

5- متابعة تطبيق عقود البيع و الطلبات؛

6- نقل المادة من مكان الإنتاج إلى غاية مستودع حاسي مسعود.

➤ **مصلحة المالية و المحاسبة :** و يمثلها رئيس المصلحة و محاسب رئيسي و أمين صندوق حيث هذه

مصلحة مكلفة بتسيير الموارد المالية للمؤسسة فتقوم بتسجيل كل النشاطات الخاصة بالمؤسسة في دفاتر

المحاسبة و تأكد من مطابقتها للفواتير و وضع الميزانية المحاسبية السنوية للمصالح الأخرى و وضع المخطط

المالي و مراقبة و تقييد الرواتب و الأجور و متابعة يومية للصندوق و البنك و كذلك دفتر الضرائب.

✓ مهامه :

1- إعداد الميزانية المحاسبية؛

2- إعداد جدول الحساب النتائج؛

3- التقييد المحاسبي لجميع العمليات محاسبية؛

4- مراقبة فواتير البيع و الشراء؛



5- القيام بعمليات الجرد في نهاية السنة؛

6- تسديد الديون (موردون، ضرائب و اشتراكات اجتماعية) ؛

7- المحاسبة التحليلية (تحديد التكاليف ، تحديد الإنتاج، سعر التكلفة و النتيجة التحليلية الصافية).

➤ **مصلحة الجيولوجيا و الطبوغرافيا:** و يمثل هذه المصلحة مهندس جيولوجي و مهندس طبوغرافي ومساعد طبوغرافي و نقاب و مساعد نقاب و معين حيث تكلف هذه المصلحة بتحديد احتياطي المنجم من المواد الخام.

✓ **مهامها :**

1- دراسة المشاريع ؛

2- التنقيب و الاستكشاف الجيولوجي ؛

3- متابعة الأشغال المنجمية للتنقيب و الاستغلال؛

4- أخذ العينات ؛

5- مسح الأراضي.

➤ **الاستغلال :** و يمثل هذه المصلحة رئيس مصلحة الاستغلال و مهندسين المناجم و رؤساء الورشات والمنجميين و أعوان المنجميين و سائقي القاطرات و سائقي آلات الشحن السيارات و الشاحنات ورئيس الحاضرة و أعوان حيث تكلف هذه المصلحة باستخراج المادة الخام من المنجم و نقلها إلى مصنع بوسائل المؤسسة الخاصة.

✓ **مهامها :**

1- التنقيب الباطني عن المادة الخام و استخراجها؛

2- نقل المادة الأولية إلى مكان المعالجة.

➤ **المعالجة :** و يمثل هذه المصلحة رئيس المصلحة و رئيس مركز و مساعد و مسير آلة التركيز و مسير آلية التكسير و سائق آلية التحميل ضخاخين المياه و عامل يدوي حيث تكلف هذه مصلحة بتسيير المصنع و نشاطها هو تحويل المادة الخام إلى منتج نهائي قابل للتسويق مع احترام البرنامج السنوي الذي يتم وضعه في بداية السنة بالتنسيق مع مصلحة التسويق و مصلحة الاستغلال حسب إنتاجية المصنع وقدرته الإنتاجية.



✓ مهامه :

- 1- استقبال المادة الأولية؛
- 2- العمل على تكسير المادة الأولية؛
- 3- تخزين مادة نصف مصنعة للتجفيف العادي؛
- 4- نقل المادة نصف مصنعة إلى مصنع آخر؛
- 5- القيام بالتجفيف المادة تحت درجة (650درجة-750درجة)؛
- 6- التكسير الدقيق للمادة إلى ما تحت 75 ميكرون؛
- 7- تغليب ووزن المادة النهائية ؛
- 8- تخزين المادة للتسويق.

➤ **المخبر :** ويمثل هذه المصلحة رئيس المصلحة و تقني مخبري و محضر مخبري و منتقي العينات حيث تقوم هذه المصلحة باخذ عينات من مختلف مراحل المنتج بداية بالمادة الخام و نهاية بالمنتج النهائي وتقوم بتحليل كيميائية من اجل التأكد من مطابقة لمقاييس الجودة و النوعية العالمية.

✓ مهامه :

- 1- انتقاء العينات؛
- 2- تحليل العينات ؛
- 3- تحضير العينات للتحليل.

➤ **الصيانة :** ويمثل هذه المصلحة رئيس المصلحة و رئيس الو رشاشات التقنية و مكتب المنهجية و أعوان حيث تقوم هذه المصلحة بصيانة جميع ممتلكات المؤسسة بما فيها وسائل الإنتاج و معدات و أدوات القسم الإداري و العمل على وضع مناهج و طرق الصيانة و كما تخدم بصورة أولى وسائل و معدات إنتاج مع عصرتها و مراقبتها باستمرار.

✓ مهامها :

- 1- صيانة الشاحنات لضمان السير الحسن للمؤسسة ؛
- 2- صيانة قطع الغيار لمختلف الأجهزة؛
- 3- تلحيم الأجهزة التالفة؛
- 4- إنشاء الملفات لمتابعة الأجهزة.

ثانيا: نشاط الشركة

يعتبر منجم بوقاند وحدة من الوحدات الانتاجية لمادة الباريت في الوطن ، إذ يعتبر هذا الأخير النشاط الأساسي للمنجم في حين تعمل الشركة على البحث عن مواد أخرى لاستغلالها لضمان استمراريته .

و تمارس الشركة عملها في ثلاث فروع هي كالتالي:

1.2 مصلحة الاستغلال

يتم في هذه المرحلة استخراج الباريت من المناجم التي تستعملها الشركة كورشات عمل في نشاطها (ورشة سيدي لخضر، ورشة AMMAL وورشة NOR OUEST) بحيث تعتمد في الأساس على المواد المتفجرة و آليات مخصصة للاستعمال الباطني لاستخراج المادة الأولية عبر ممرات مخصصة لذلك، حيث تقوم مصلحة الجيولوجيا والطوبوغرافيا بدراسة استغلالية للمنجم وتحديد الاحتياطي من المنتج الخام .

عند استخراج المادة الأولية يتم نقلها بواسطة شاحنات إلى محطة المعالجة للشروع في العملية الإنتاجية.

2.2 مصلحة المعالجة

في هذه المرحلة تمر المادة الأولية عبر عدة مراحل، ففي البداية يتم تحويل أكوام الباريت إلى جزينات صغيرة في محطة التكسير ،ثم تمر الى محطة التنقية لتخضع هذه الجزينات الناتجة إلى عملية التنقية بواسطة الماء لفصل المادة الأولية عن الشوائب للحصول على مادة نصف نهائية وتنقل هذه الأخيرة إلى محطة التحفيف و السحق و التعبئة حيث يتم تحفيفها في فرن درجة حرارته تفوق 100 درجة لتسحق وتعبأ في أكياس سعتها تقدر ب 1500 كيلو غرام.

بعد تعبئة المنتج يمر الى المخبر لمراقبته مراقبة دقيقة و تامة لنوعيته للكشف على مدى مطابقته لمعايير الشركات البترولية و الصناعية .

ويجدر بنا الإشارة إلى أن المنتج يخضع لتحليل من بداية استخراجة إلى مرحلته النهائية.

3.2. النشاط التسويقي

عند الحصول على منتج نهائي قابل للتسويق يتم نقله إلى المستودع الموجود بجاسي مسعود لتموين الزبائن هناك بحيث يمثلون نسبة 98% من مجموع زبائن الشركة اذ يأخذون 60 طن شهريا و الممثلين في شركتي :

AVA DRILLING FLUIDS & SERVICES : شركة ايطالية بترولية متخصصة في انتاج

سوائل الحفر و خدمات الحفر.

BASP BROID ALGERIE DE SERVICES AUX PUITES SPA : شركة أمريكية

متخصصة في استكشاف و إنتاج و توزيع النفط و مشتقاته.

أما باقي الزبائن الذين يمثلون 2% من مجموع الزبائن يتم تموينهم مباشرة من الوحدة الإنتاجية، يأخذون 3 طن شهريا نذكر منهم:

- مؤسسة EL-SAHEL PEINTURE بالجزائر العاصمة ؛

- MAGHERIB PEINTURE بورقلة ؛

- SNC TASSILI بالجلفة.

و فيما يلي نذكر المبيعات المسجلة في السنوات الخمس الأخيرة:

الجدول رقم 3-1: مبيعات الشركة 2011-2015

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الكمية (طن)	22470.00	16294.00	18144.50	22366.50	16592.00
رقم الأعمال (دج)	290 667 000.00	249 172 500.00	292 971 000.00	357 727 500.00	276 177 600.00

المصدر: المصلحة التجارية بالشركة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

يعتمد نجاح أي دراسة على مدى استنادها لمنهجية سليمة تساعد في تحديد العوامل ومعرفة النتائج، ووفقا لهذا فقد تم التطرق في هذا المبحث للأساليب المعتمدة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال تناول ما يلي:

- منهج ومجتمع الدراسة؛

- مقياس الدراسة؛



-أدوات الدراسة.

المطلب الأول :منهج ومجتمع الدراسة.

عند دراستنا لموضوعنا دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج في الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية توجب علينا أن نحدد منهجاً علمياً لدراسة هذا الموضوع، كما وجب علينا تحديد مجتمع الدراسة أي الأفراد الذين سنخضعهم لهذه الأخيرة.

أولاً :منهج الدراسة.

إستخدمنا في الدراسة التطبيقية المنهج الوصفي والتحليلي بغية وصف وتحليل واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية الذي يشكل في مجمله مصلحة هامة وأثره على أداء العاملين قصد الوصول إلى إستنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه، وفي هذا الإطار تم إعتداد نوعين من أنواع البحث الوصفي هما:

1-أسلوب البحث الوصفي المسحي :هدفه هو تحديد وتشخيص دور و أهمية التدريب و التعليم في تحسين أداء العاملين داخل الشركة.

2-أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي :غايته هو تحديد مدى تأثير التدريب و التعليم على مستوى تحسين المنتج وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما في نفس الشركة.

ثانياً :مجتمع الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية ببوقايد -تيسمسيلت- والبالغ عددهم 190 عاملا بالإضافة إلى 54 عامل في إطار الإدماج المهني المدعم .CTA

ثالثاً :العينة.

وتمثلت عينة الدراسة في فئة مكونة من 50 فرد من مجتمع الدراسة في الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية ، وقد تم إختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، عن طريق التوزيع الشخصي لقوائم الإستيبيان مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: مقياس الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية إعتدنا على مقياسين لدراسة دور و أهمية التدريب و التعليم في تحسين أداء العاملين داخل الشركة "متغيرات الدراسة " هما الاستبيان والمقابلة.
أولا : الإستبيان.

تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات من قبل العينة المتمثلة في عمال شركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية، باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

1. تصميم الإستبيان.

تم إعداد الإستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع إحتياجات الدراسة، وقد إعتدنا في تصميمه على صياغة أسئلة بطريقة مغلقة ومفتوحة . كما يتضمن الإستبيان قسمين يمكن التعبير عنها من خلال ما يلي:
القسم الاول: محور البيانات الشخصية

ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وذلك ضمن أربعة فقرات تتعلق بالعمر، المستوى التعليمي، الجنس، التخصص العلمي، مدة الأقدمية، معلومات حول الوظيفة.

القسم الثاني: التدريب و التعليم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الشركة
ويضم محورين يمكن التعبير عنها من خلال مايلي:

المحور الأول: واقع التدريب في الشركة

المحور الثاني: المهارات البشرية و التعليم في الشركة

القسم الثالث: فعالية نظام التدريب و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.

المحور الأول: دور التدريب في تحسين أداء العمال و بالتالي تحقيق الجودة

المحور الثاني: أهمية تحسين الجودة في الشركة.

و قد تم إعداد الأسئلة في القسم الثالث على أساس مقياس " ليكارت الثلاثي " والذي يحتل ثلاثة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما يلي:

✓ غير موافق تعطى لذا درجة واحدة؛

✓ محايد تعطى لها درجتين؛



✓ موافق تعطى لها ثلاثة درجات.

بالنسبة لمقياس " ليكارت الثلاثي " يكون مجال المتوسط المرجح كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم 3-2: مقياس ليكارت الثلاثي

الوزن	المستوى	مجال
1	غير الموافق	من 1 إلى 1,66
2	محايد	من 1,67 إلى 2,33
3	موافق	من 2,34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبان

2. صدق وثبات الاستبيان.

للتأكد من أن قائمة الاستبانة صالحة لمقياس متغيرات الدراسة تم عرض محتوياتها على الأستاذ المشرف، والذي قام بتقديم بعض الملاحظات الخاصة بالأسئلة من حيث الإجابة عليها بنعم ولا، وقام بإعادة صياغتها، لتصبح في شكلها النهائي جاهزة لتوزع على عينة الدراسة.

ثبات الاستبيان يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. ولقد تم في هذه الدراسة استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمقياس مدى ثبات أداة الدراسة الذي يعد أحد الاختبارات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات.

الجدول رقم 3-3 : نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه

الأقسام	عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
التدريب و التعليم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة	13	,708
فعالية نظام التدريب و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.	17	,845

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ لكل من قسم التدريب و التعليم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وقسم فعالية نظام التدريب و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية بلغت نسبة و قيمة معامل الثبات لكليهما 0,708 و 0,845 على التوالي وهي أكبر من 0,60 ومنه يمكن القول أن معامل ثبات عبارات الإستبيان اجمالا مقبول مما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.



ثانيا : المقابلة.

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد و السلوك الإنساني له، إذ تعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للإستفادة منها وحل المشاكل، و في دراستنا هذه قد تم الإعتماد على مقابلة مفتوحة تتضمن مجموعة من الأسئلة من أجل تشخيص دور و أهمية التدريب و التعليم في تحسين أداء العاملين في الشركة، وقد تم القيام بالمقابلة مع المسؤول عن عملية التكوين وبعض المتكويين.

المطلب الثالث :أدوات الدراسة.

من خلال الدراسة التطبيقية تم الإعتماد على جملة من الأدوات والتي كان غرضها خدمة الأهداف المتعلقة بالدراسة ونذكر منها ما يلي:

أولا : الدوائر النسبية والأعمدة التكرارية

من أجل تحليل محوري الدراسة والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، وكذا إستجابات أفراد العينة لمتغيري الدراسة المتمثلة في تدريب و تعليم العاملين.

ثانيا: الجداول التكرارية:

التي تم من خلالها تم تحليل إستجابات أفراد العينة إتجاه متغيري الدراسة.

ثالثا: إظهار النتائج المتعلقة بتفريغ إستمارة الإستبيان

وكان هدفه تمثيل الأعمدة التكرارية التي تم رسمها إنطلاقا من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20 .

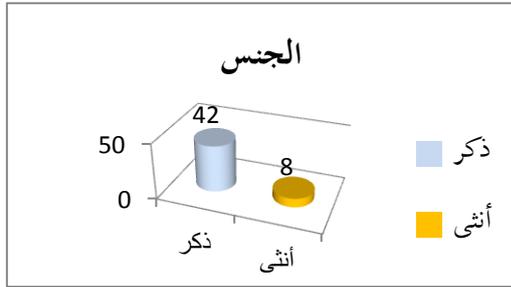
المبحث الثالث :عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

بعد التعرف على منهج ومجتمع الدراسة وصياغة إستمارة الإستبيان قمنا بتوزيعها على أفراد العينة، وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل ما توصلنا إليه خلال عملية التوزيع.

المطلب الأول : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

قبل أن نخوض في تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع، يتوجب علينا في البداية التعرض لخصائص هذه العينة من خلال معايير كل من الجنس، فئة العمر، المستوى العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة ومعلومات حول الوظيفة بهدف إستخراج بعض الإستنتاجات العامة حول العاملين في الشركة.
أولاً: الجنس.

الجدول رقم 3-4 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل رقم 3-3 : العاملين حسب الجنس.

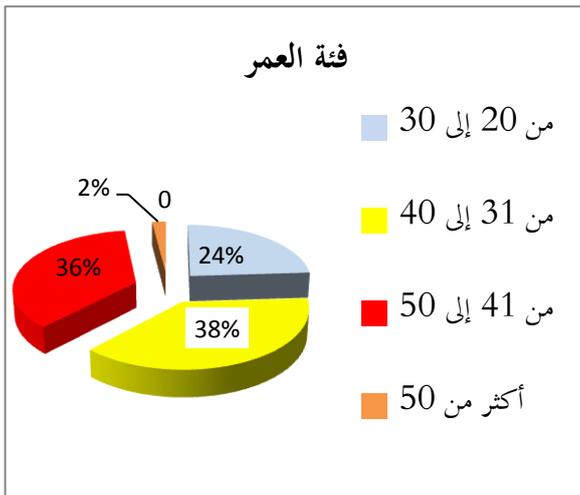


المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	42	84
	أنثى	08	16
المجموع		50	100

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

نلاحظ من الجدول أن نسبة النساء العاملات تمثل فقط 16 % من مجموع العينة و هي نسبة قليلة جدا من نسبة الرجال و التي تقدر بنسبة 84 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل (أعمال شاقة لا يستطيع جنس الأنثى تحملها والعمل فيها خصوصا الحفر) الذي تقوم به الشركة، وبالخصوص العمل المنجمي الذي يتطلب جنس الذكور الذي يمثل غالبية العمال.
ثانيا: فئة العمر.

الجدول رقم 3-5 : توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر. الشكل رقم 3-4 : العاملين حسب فئة العمر.



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
فئة العمر	من 20 إلى 31	12	24
	من 31 إلى 40	19	38
	من 41 إلى 50	18	36
	أكثر من 50	1	2
المجموع		50	100

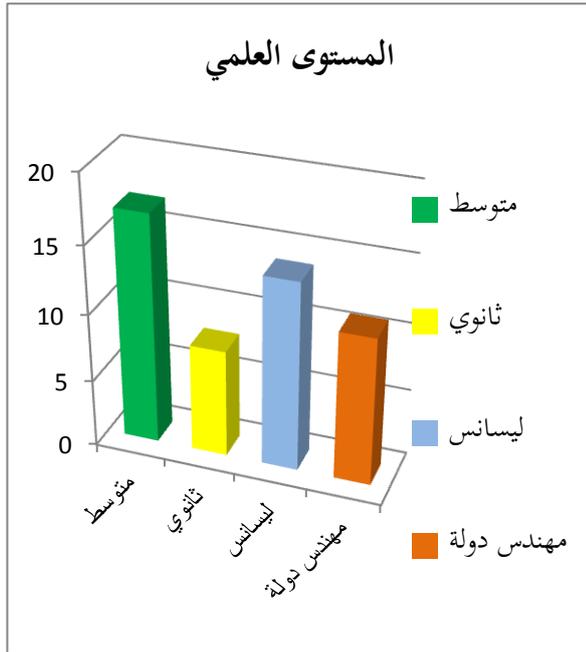
المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .



نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، ومنه نستنتج أن الشركة تعتمد على مختلف الفئات العمرية وهذا المؤشر يدل على إهتمام الشركة بكافة مستويات الأعمار من المساهمة في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: المستوى العلمي

الجدول رقم 3-6: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي. الشكل رقم 3-5: العاملين حسب المستوى



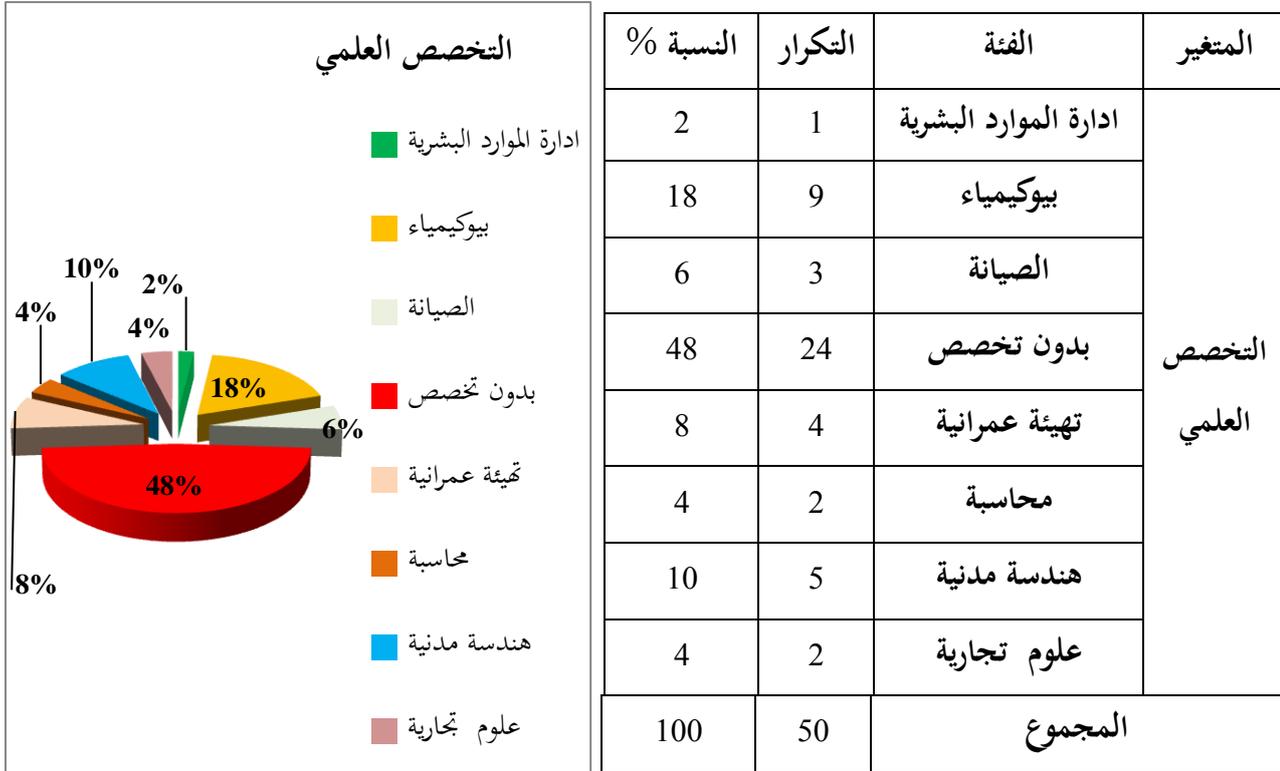
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى العلمي	متوسط	17	34
	ثانوي	8	16
	ليسانس	14	28
	مهندس دولة	11	22
المجموع		50	100

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS.V20 .

نلاحظ من الجدول أن نسبة 50 % من عينة الدراسة مستوى متوسط و ثانوي ، و 50 % من عينة الدراسة مستوى جامعي (ليسانس ومهندس دولة)، وهذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال، ويمكنهم من فهم وإدراك الأعمال التي يقومون بها. فالعمل في الشركة يحتاج الى كفاءات مختلفة وبالخصوص الجامعية وذلك من خلال تسيير الشركة من حيث المحاسبة و غدارة الأعمال والتسويق وكذا البيولوجيين من خلال معاينة المنتج وتحليله في مختلف مراحلها إضافة الى الطبوغرافيين والمنجميين، فكل المصالح في الشركة تحتاج الى هذه المستويات باختلافها.

رابعاً: التخصص العلمي

الجدول رقم 3-7: توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي. الشكل رقم 3-6: العاملين حسب التخصص العلمي.

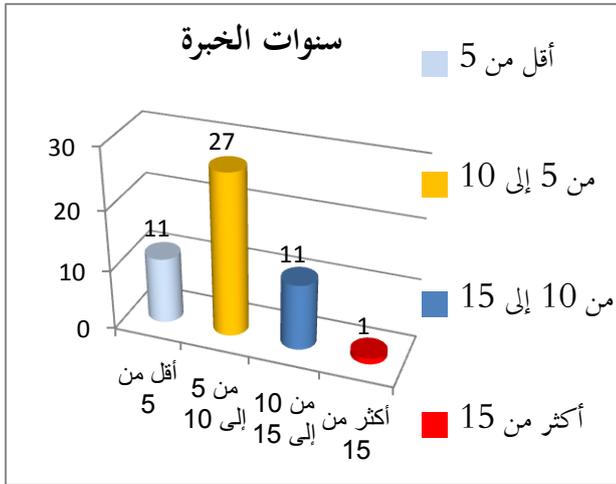


المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

نلاحظ من الجدول أن ما يقارب نسبة 48 % من عينة الدراسة بدون مستوى وكلها تعمل في المناجم (الحفر والتنقيب عن مادة الباريث) وهنا تجدر الإشارة أن هاته الفئة من العمال عملها لا يحتاج إلى مستوى عالي من أجل القيام بالأعمال التي كلفو بها. و 52 % من عينة الدراسة مستوى جامعي (ليسانس ومهندس دولة) ذوي تخصصات مختلفة خصوصا تخصص البيوكيمياء، الهندسة المدنية والتهيئة العمرانية لما لها من أهمية بالغة في طبيعة العمل (التنقيب وتحليل المنتج يحتاج الى مهندسين ومخبريين إضافة إلى عمال غير متخصصين)؛ وتحتاج مصلحة التسويق والمحاسبة هي الأخرى عمال متخصصين في التسويق والمحاسبة والعلوم التجارية من أجل القيام بالعمل على أتم وجه. ومنه فإن مستويات العمال المختلفة تسمح للشركة بالقيام بأعمالها وهو مؤشر مهم جدا.

خامسا: سنوات الخبرة

الجدول رقم : 3-8 توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة. الشكل رقم 3-7 : العاملین حسب سنوات الخبرة.



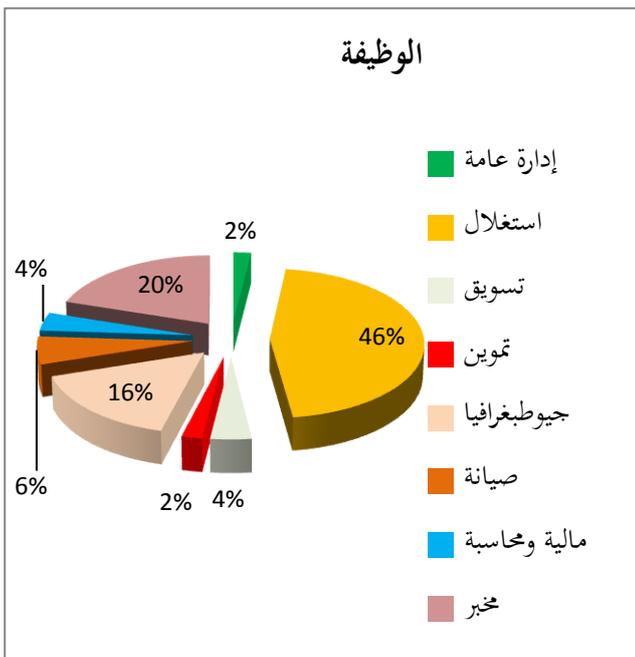
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5	11	22
	من 5 إلى 10	27	54
	من 10 إلى 15	11	22
	أكثر من 15	1	2
المجموع		50	100

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

الجدول أعلاه يبين أن الفئة التي إحتلت الصدارة هي الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات في الشركة وهذا يدل على الشركة تحتفظ بعمالها المؤهلين لفترات طويلة وتستعملها دائما في نقل المهارات الى العمال الجدد من خلال تدريبهم على العمل بحكم خبرتهم وأقدميتهم في الشركة.

سادسا: الوظيفة

الجدول رقم : 3-9 توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشكل رقم 3-8 : العاملین حسب الوظيفة.



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %	
الوظيفة	إدارة عامة	1	2	
	استغلال	23	46	
	تسويق	2	4	
	تموين	1	2	
	جيوطغرافيا	8	16	
	صيانة	3	6	
	مالية ومحاسبة	2	4	
	مخبر	10	20	
	المجموع		50	100

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .



كما يوضح الجدول احتلت وظيفة الاستغلال الصدارة بحوالي 50% من مجموع الوظائف تليها كل من وظيفة المخبري والجيوطغرافيا وهذا نظرا لطبيعة عمل الشركة فالعمل في الاستغلال يستدعي عدد كبير من العمال.

المطلب الثاني: التدريب و التعليم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الشركة .

بعد أن تطرقنا إلى خصائص عينة الدراسة، سنحاول تشخيص التدريب و التعليم داخل الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية من خلال تحليل الإجابات المقدمة من قبل عمال الشركة.

أولا: واقع التدريب في الشركة

بعد أن تطرقنا إلى خصائص عينة الدراسة، سنحاول تشخيص التدريب داخل الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية ، حيث يهتم المحور الأول في القسم الثاني للاستبيان بدراسة واقع التدريب في الشركة، من خلال معالجة الإجابات المقدمة من قبل أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية.

الجدول رقم : 3-10 توزيع أفراد العينة المدروسة لواقع التدريب في الشركة

النسبة		التكرار		عبارات
لا	نعم	لا	نعم	
0	100	0	50	موضوع التدريب ضروري لأداء عملك داخل الشركة
10	90	5	45	تم تكوينك أو تدريبك على مهنتك الحالية عند التحاقك بالشركة
4	96	2	48	تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تدريبا
12	88	6	44	المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة
0	100	0	50	البرنامج و المادة العلمية المتوفرة مفيدة
2	98	1	49	حسب خبرتك في هذه الشركة، الاهتمام بمجال التدريب في تزايد

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بواقع التدريب مكنتنا من الوصول الى عدة استنتاجات ندرجها في ما يلي:

1. نلاحظ من خلال الجدول أن كل العينة أجابت ب " نعم " فيما تعلق بعبارة "موضوع التدريب ضروري لأداء عملك داخل الشركة" بنسبة 100% ، وهذا مؤشر يدل على أن عمال الشركة يعرفون ويؤمنون بأن التدريب ضروري من أجل أداء عملهم؛



2. فيما يتعلق بعبارة " تم تكوينك أو تدريبك على مهنتك الحالية عند التحاقك بالشركة"، 90 % من عينة الدراسة أجابت بنعم، وهذا مؤشر يدل على أن عمال الشركة قد تم تكوينهم وتدريبهم على الأعمال الموكلة إليهم. وهو ما تؤكدُه إجابات العمال الخاصة بعبارة "تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تدريباً" أين كانت نسبة الإجابات بنعم 96 %؛

3. يبين الجدول السابق فيما يخص عبارة "المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة" أن 88 % من عينة الدراسة أجابت بنعم وهذا مؤشر يدل على أن الشركة توفر كل المستلزمات التدريبية لعمالها؛

4. فيما يخص كل من عبارتي "البرنامج و المادة العلمية المتوفرة مفيدة" و "حسب خبرتك في هذه الشركة، الاهتمام بمجال التدريب في تزايد"، كانت نسبة الإجابات بنعم 100 % و 98 % على التوالي وهذا مؤشر يدل على أن العمال استفادوا من البرنامج المقدم وأن اهتمامات الشركة بتدريب عمالها في تزايد.

ثانيا: المهارات البشرية و التعليم في الشركة

يهتم المحور الثاني في القسم الثاني للاستبيان بدراسة المهارات البشرية و التعليم في الشركة ، من خلال معالجة الإجابات المقدمة من قبل العينة المدروسة تم التوصل إلى النتائج التالية.

الجدول رقم 3-11 : توزيع أفراد العينة المدروسة لمحور المهارات البشرية والتعليم في الشركة

النسبة %		التكرار		عبارات
لا	نعم	لا	نعم	
56	44	28	22	تعمل الشركة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم و معارفهم و تحثهم على تبادلها
8	92	4	46	تعمل الشركة على غرس و تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم
82	18	41	9	تعمل الشركة على تنمية حلقات البحث و ورشات العمل بما فيها العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل .
92	8	46	4	يميل العمال إلى أداء الاعمال الإبداعية أكثر من الاعمال الروتينية
58	42	29	21	يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم
84	16	42	8	تشجع الشركة العمال من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل
66	34	33	17	يؤدي العمال المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .



نتائج توزيع أفراد العينة الخاصة بمحور المهارات البشرية و التعليم في الشركة مكنتنا من الوصول الى عدة استنتاجات ندرجها في ما يلي:

1. نلاحظ من خلال الجدول أن العينة التي أجابت ب " نعم " بلغت نسبة 44 % ، بينما الذين كانت إجابتهم " لا " بلغت نسبتهم 56 % على العبارة " تعمل الشركة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم و معارفهم و تحثهم على تبادلها" ، وهذا مؤشر يدل على أن الشركة لا تسعى إلى تنمية مهارات و معارف كل العمال بل فقط فئة معينة (خصوصا المهندسين والمخبريين)؛

2. نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة: "تعمل الشركة على غرس و تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم" تم الاجابة عليها بنعم من قبل عينة الدراسة بنسبة 92 %، أي أن عمال الشركة يلمسون جهود الشركة الرامية الى غرس و تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي لأجل تحفيزهم.

3. يبين الجدول أن عبارة "تعمل الشركة على تنمية حلقات البحث و ورشات العمل بما فيها العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل" تم الاجابة عليها ب "لا" بنسبة 82 % وهذا يدل على غياب حلقات البحث في الشركة من أجل إيجاد حلول لمشاكل العمل.

4. فيما يخص عبارة "يميل العمال إلى أداء الاعمال الإبداعية أكثر من الاعمال الروتينية" فقد تم الاجابة عنها ب "لا" بنسبة 92 % وهذا يدل على أن العمال يميلون فقط لإنجاز الأعمال الروتينية بعيدا عن الإبداع في إنجاز أعمالهم.

5. نلاحظ من خلال الجدول أن العينة التي أجابت ب " نعم " بلغت نسبة 42 %، بينما الذين كانت إجابتهم " لا " بلغت نسبتهم 58 % على العبارة " يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم " وهذا راجع الى المستوى العلمي للعمال، بحيث ان العمال الذين يجوزون على شهادات جامعية لديهم الرغبة في تطوير قدراتهم من خلال التعلم في حين العمال الذين يعملون في التنقيب والحفر وهم عمال ذوي مستوي ثانوي ومتوسط فلا يهتمهم أمر التعلم نظرا لطبيعة أعمالهم.

6. فيما يخص عبارة "تشجع الشركة العمال من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل" نلاحظ من خلال الجدول أن العينة التي أجابت ب " نعم " بلغت نسبة 16 %، بينما الذين كانت إجابتهم " لا " بلغت نسبتهم 84 % ، وهذا مؤشر يدل على أن الشركة لا تقوم بتشجيع عمالها على المبادرة بأفكار جديدة بخصوص وظائفهم.



7. نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة " يؤدي العمال المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" تم الإجابة عنها بنعم بنسبة 34 %، بينما الإجابات ب " لا" بلغت نسبتهم 66 % ، وهذا مؤشر يدل على أن أكثر من نصف عمال الشركة لا يقومون بأعمالهم كما ينبغي بالجودة المطلوبة وهذا يرجع لغياب التحفيزات والتشجيعات التي كان من المفروض على المؤسسة القيام بها.

المطلب الثالث: فعالية نظام التدريب و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه الإجابة للمبحوثين حول كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة لفعالية نظام التدريب و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية بالشركة.

أولاً: دور التدريب في تحسين أداء العمال و بالتالي تحقيق الجودة

يظهر الجدول الموالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات دور التدريب في تحسين أداء العمال. وقد احتلت العبارة الرابعة "يساهم التدريب في زيادة الإنتاج" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,00 ، تليها العبارة السابعة "يسمح التدريب بمعرفة نقاط القوة و الضعف للشركة" وذلك بمتوسط قدره 2,98 وانحراف معياري قدره 0,141 وهو مؤشر يدل على أن التدريب ساهم في زيادة الانتاج بالشركة وأدى الى معرفة نقاط القوة والضعف بها. كما أن كل من العبارات 3,4، 5 و 6 كانت كلها ذات اتجاه موافق وهذا مؤشر يدل على أن التدريب ساهم في الرفع من مهارات العاملين، حسن من جودة المنتج وخفض من تكاليف الإنتاج. فالشركة تعمل على ترسيخ مصادقة النوعية والاستقرار والعمل على تحسينها أكثر طبقاً لمقياس النوعية ISO 9002 المتحصل عليها سنة 2002 كما تطمح إلى توسيع نشاطها وذلك بالتنقيب على مناطق استخراج جديدة لضمان استمرارها. في حين أن العبارتين الثانية والثالثة "أدى التدريب إلى تحسين أدائك و إنتاجيتك في الشركة" و "التدريب أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل" فكان متوسطاهما الحسابي 2,24 و 2,04 على التوالي وذلك باتجاه محايد؛ وهذا يرجع الى غياب التحفيزات. فالتحفيزات تلعب دورا مهما جدا في أداء العمال بالشركة وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات الميدانية سواء تعلق الأمر بالسلع أو بالخدمات.



الجدول رقم: 3-12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات فعالية التدريب.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	التكرارات والنسب			العبارات	رقم
				موافق	محايد	غير موافق		
4	موافق	0,240	2,94	47	3	0	أدى التدريب إلى الرفع من مهاراتك المهنية و المعرفية	1
				%94	%6	%0		
7	محايد	0,431	2,24	12	38	0	أدى التدريب إلى تحسين أدائك و إنتاجيتك في الشركة	2
				% 24	% 76	% 0		
8	محايد	0,493	2,04	7	38	5	التدريب أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.	3
				% 14	% 76	% 10		
1	موافق	0,00	3,00	50	0	0	يساهم التدريب في زيادة الإنتاج.	4
				% 100	%0	%0		
5	موافق	0,328	2,88	44	6	0	يعمل التدريب على تحسين جودة المنتج.	5
				%88	%12	%0		
6	موافق	0,536	2,72	38	10	2	يعمل التدريب على تخفيض تكاليف الإنتاج.	6
				% 76	% 20	% 4		
2	موافق	0,141	2,98	49	1	0	يسمح التدريب بمعرفة نقاط القوة و الضعف للشركة.	7
				%98	%2	%0		
3	موافق	0,283	2,96	49	1	0	يساهم التدريب في اكتشاف مهارات و خبرات جديدة للعمال و يتيح الفرصة لصقلها و تطويرها.	8
				%98	%2	%0		

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

ثانيا: مدى اهتمام الشركة بالجودة

الجدول رقم: 3-13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات مدى اهتمام الشركة بالجودة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	التكرارات والنسب			العبارات	الترتيب
				موافقة	محايد	معارضة		
1	محايد	0,512	2,06	8	37	5	تعتبر الشركة الجودة شعارا لها	
				16	74	10		
2	محايد	0,809	1,72	11	14	25	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية	
				22	28	50		
3	محايد	0,938	1,71	17	4	29	تحرص الشركة على التعامل مع الموردين المتحصلين على شهادة المواصفات الدولية	
				34	8	58		
4	غير موافق	0,593	1,34	3	11	36	تهتم الشركة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق وأساليب تحقيق الجودة	
				6	22	72		
5	محايد	0,941	1,82	18	5	27	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج لتحقيق الجودة	
				36	10	54		
6	محايد	0,998	1,94	23	1	26	تستفيد الشركة من برامج التدريب التي تقوم بها في مجال تحسين الجودة	
				46	2	52		
7	محايد	0,847	1,76	13	12	25	تعتمد الشركة على أساليب و أدوات علمية لغرض تحسين الجودة	
				26	24	50		
8	محايد	0,863	1,90	16	13	21	تعمل الشركة على تحسن جودة منتجاتها للظفر بأكبر حصة في السوق من خلال جذب عدد أكبر من الزبائن	
				32	26	42		
9	موافق	0,635	2,38	23	23	4	تدريب العمال على طرق تحسين الجودة من الضروريات لدى الشركة	
				46	46	8		

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .



يبرز الجدول الموالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة عن عبارات مدى اهتمام الشركة بالجودة. وقد احتلت العبارة التاسعة " تدريب العمال على طرق تحسين الجودة من الضروريات لدى الشركة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,38 وانحراف معياري قدره 0,635، تليها العبارات 1، 6، 8، 5، 7، 2 و 3 باتجاه محايد، والعبارة الرابعة " تهتم الشركة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق وأساليب تحقيق الجودة " باتجاه غير موافق بمتوسط قدره 1,34 وانحراف معياري قدره 0,593؛ وهو مؤشر يدل على أن الشركة لا تهتم بتحسين جودة منتجاتها بحيث لا تنشر ثقافة ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية ولا تهتم بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق وأساليب تحقيق الجودة، كما أنها لا تعمل على تحسين جودة منتجاتها للظفر بأكبر حصة في السوق من خلال جذب عدد أكبر من الزبائن. ويرجع السبب في هذا كله إلى قلة المنافسة وطبيعة الزبائن، فالشركة عند الحصول على منتج نهائي قابل للتسويق تقوم بنقله إلى المستودع الموجود بحاسي مسعود لتموين الزبائن هناك بحيث يمثلون نسبة 98% من مجموع زبائن الشركة، أما باقي الزبائن الذين يمثلون 2% من مجموع الزبائن يتم تموينهم مباشرة من الوحدة الإنتاجية، يأخذون 3 طن شهريا حوالي ثلاثة شركات تختص بصناعة الدهون للطلاء.

ثالثا: العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات)

جدول 3- 14 : العلاقة الارتباطية بين واقع التدريب والمهارات البشرية والتعليم في الشركة

Corrélations

	الشركة_التدريب_واقع	التعلم_المهارات
Corrélacion de Pearson	1	,072
Sig. (bilatérale)		,621
N	50	50
Corrélacion de Pearson	,072	1
Sig. (bilatérale)	,621	
N	50	50

المصدر :من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة الارتباطية بين واقع التدريب والمهارات البشرية والتعليم في الشركة ضعيفة جدا وقد بلغت ما قيمته 0,072 وهي قيمة ضعيفة جدا، أي أنه لا توجد علاقة بينهما ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تقوم بتكوين فقط الإطارات الجامعية من مهندسين في المناجم وطبوغرافيين ومخبريين في المعهد



الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، غير أن الفئة الكبيرة من العاملين بالشركة "عمال المناجم" يعتمد تدريبهم على يد موظفين قدامى ذوي خبرة في العمل. إضافة إلى ذلك فالشركة تعتمد في توظيفها على نسبة كبيرة من عمال في إطار الإدماج المهني. ومنه فلا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين واقع التدريب والمهارت البشرية والتعليم في الشركة.

جدول 3- 15 : العلاقة الارتباطية بين التدريب وتحسين الجودة في الشركة

Corrélations

	التدريب_دور	الجودة_تحسين
التدريب_دور	Corrélation de Pearson	,029
	Sig. (bilatérale)	,839
	N	50
الجودة_تحسين	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,839
	N	50

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة الارتباطية بين فعالية التدريب ودرجة الاهتمام بالجودة في الشركة ضعيفة جدا وقد بلغت ما قيمته 0,029 وهي قيمة ضعيفة جدا، أي أنه لا توجد علاقة بينهما ويمكن تفسير ذلك على أن الشركة تسعى إلى تدريب عمالها وقد ساهم في زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه إلا أنه لم يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل. كما أن الشركة وذلك حسب بعض عمالها هي لا تعمل على تحسين جودة منتجاتها للظفر بأكبر حصة في السوق من خلال جذب عدد أكبر من الزبائن، كذلك لا تهتم بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق وأساليب تحقيق الجودة ولا تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية كما أنها لا تعتمد على أساليب و أدوات علمية لغرض تحسين الجودة. ومنه فلا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور التدريب في تحسين أداء العمال وأهمية تحسين الجودة في الشركة.



جدول 3- 16 : العلاقة الارتباطية بين التعليم وتحسين الجودة في الشركة

Corrélations

	التعليم_دور	الجودة_تحسين
التعليم_دور	Corrélation de Pearson 1	,324
	Sig. (bilatérale)	,174
	N	50
الجودة_تحسين	Corrélation de Pearson ,324	1
	Sig. (bilatérale)	,174
	N	50

المصدر : من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.V20 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العلاقة الارتباطية بين فعالية التعليم ودرجة الاهتمام بالجودة في الشركة ضعيفة وقد بلغت ما قيمته 0,324 وهي قيمة ضعيفة، أي أنه توجد علاقة ضعيفة بينهما ويمكن تفسير ذلك على أن الشركة تسعى إلى تعليم عمالها وقد ساهم في زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه إلا أنه لم يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل. ومنه فلا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور التعليم في تحسين أداء العمال وأهمية تحسين الجودة في الشركة.



خلاصة الفصل:

يعتبر منح بوقاند وحدة من الوحدات الانتاجية لمادة البارييت في الوطن ، إذ يعتبر هذا الأخير النشاط الأساسي للمنجم. وتسعى جاهدة على تلبية حاجيات الزبائن بطريقة مثلى لضمان خدمتهم في أحسن الظروف مع الاهتمام بانشغالاتهم و التكفل بها و العمل على تحسينها لتلبية رغباتهم، بالإضافة إلى ترسيخ مصادقة النوعية والاستقرار والعمل على تحسينها أكثر طبقاً لمقياس النوعية ISO 9002 المتحصل عليها سنة 2002؛ كما تطمح إلى توسيع نشاطها وذلك بالتنقيب على مناطق استخراج جديدة لضمان استمراريتها. المنتوجات النهائية للشركة يتم نقلها إلى المستودع الموجود بحاسي مسعود لتموين الزبائن هناك بحيث يمثلون نسبة 98% من مجموع زبائنها.

من خلال الدراسة التطبيقية التي تناولها هذا الفصل والتي تمت في الشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية وحدة بوقاند تبين أن التدريب و التعليم من استراتيجيات المتبعة لأجل تنمية الموارد البشرية في الشركة ولا يعد نظام التدريب والتعليم فعال فيها وهو لا يساهم في تحسين أداء العمال وجودة الانتاج بها.

الخاتمة العامة



إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لاستمرارية أي مؤسسة من المؤسسات، لأن هذه الاخيرة لا تستطيع تطوير كيانها والوصول الى مساعيها إلا من خلال تنمية وتدريب وتعليم مواردها البشرية، في ظل كل هذه التطورات المتسارعة والمتجددة التي تحوم حولها في شتى المجالات

يفرق العديد من الكتاب بين تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتعليمها، فالتدريب كما عرفناه سابقا هو نقل مهارات حركية يدوية الى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات، أما التعليم يمنح الفرد المعلومات والمعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدراته عموما، وبالنسبة الى استراتيجية تنمية الموارد البشرية فهي تتضمن كلتا العمليتين معا (التدريب والتعليم)، فكلاهما يهدفان الى تنمية الفرد وتطوير مهاراته وقدراته ليصبح أكثر استعدادا لقيامه بالوظائف المخولة له في أحسن وجه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

ويمكن تحديد مستوى الجودة في الشركة من خلال تقييم تكاليف عدم الجودة الإيجابية منها والسلبية. بالرغم من أن ظهور الجودة والاهتمام بها كان لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن اليابان كانت سباقة إلى زرعها وتطبيقها في شركاتها، وبالتالي ساهمت بقوة في زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها، وقد تولد عن ذلك الاهتمام بمجال الجودة ظهور إدارة الجودة الشاملة التي تشمل جودة النظام ككل، والتي من أهم مرتكزاتها هو التحسين المستمر للعمليات ومن ثم المنتجات باستمرار مع الحفاظ على تكلفة منخفضة قدر الإمكان، وبالتالي تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة.

من أجل نجاح عمليات التحسين المستمر للجودة وتحقيق أهدافها؛ والمتمثلة بالدرجة الأولى في تحقيق متطلبات الزبون الحالية وتحقيق توقعاته، يجب أولا تحسيس العمال بأهمية التحسين وتدريبهم على تقنياته وكيفية استعمال الأدوات التي تعرضنا لها بالتفصيل فيما سبق وبالتالي جعلهم يتبنون برنامج التحسين. ولتسهيل عمليات التحسين المستمر وجعلها فعالة يجب الاستثمار في الأنشطة الوقائية لأنها تحذف أسباب ظهور مشاكل الجودة وبالتالي التخفيض في تكاليف الفشل أو التكاليف السلبية، إذ أن ارتفاع تكاليف الوقاية لن يكون بالقدر الذي ترتفع به تكاليف الفشل عند غياب الجودة.

و في نهاية هذا البحث سوف نتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الانتاج بالشركة الوطنية للمواد المعدنية غير الحديدية و المواد النفعية والأسئلة الفرعية للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة ثم محاولة تقديم النتائج المتوصل إليها لتقديم التوصيات و الاقتراحات التي يمكن الإستفادة منها على مستوى الدراسة العلمية.



نتائج الدراسة:

وعليه توصلنا في الجانب النظري والتطبيقي إلى أنه:

- ❖ التدريب و التعليم من استراتيجيات المتبعة لأجل تنمية الموارد البشرية في الشركة؛
- ❖ ولا يعد نظام التدريب والتعليم فعال بدرجة كبيرة فيها وهو لا يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال وجودة الانتاج بالشركة؛
- ❖ لا تهتم بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق وأساليب تحقيق الجودة؛
- ❖ لا تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية؛
- ❖ لا تعتمد بشكل كبير على أساليب و أدوات علمية لغرض تحسين الجودة.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة نقدم التوصيات و الاقتراحات التالية:

- + الاهتمام بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق وأساليب تحقيق الجودة؛
- + العمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية؛
- + تشجيع العمال وتحفيزهم في كافة المستويات؛
- + الاعتماد بشكل كبير على أساليب و أدوات علمية لغرض تحسين الجودة؛
- + توعية العامل ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب ارتكاب الأخطاء وتحسن مستوى أدائه.

آفاق الدراسة:

من خلال استعراضنا لهذا البحث لاحظنا أن هناك مجموعة من الآفاق التي فتحت امامنا منها:

- + كيفية مشاركة العاملين في تحسين جودة المنتج وماهي العوامل المؤثرة فيه؛
- + دراسة موضوع تحفيزات العمال كأداة من أجل تقليل الأخطاء والمساهمة في تحسين جودة المنتج.

الملاحق

إستمارة (إستبيان)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة الأعمال، تم إنجاز هذا الاستبيان، و المتعلق بدور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين المنتج :

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز و مسؤوليات العمل بالشركة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع المعلومات عن علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بتحسين المنتج، و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بمساهمتكم الجادة في هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية و دقة عن كامل الأسئلة، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، و نتعهد سرية كل المعلومات التي سنحصل عليها في إطار هذه الدراسة. و في الأخير نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر و التقدير .

القسم الاول: محور البيانات الشخصية:

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-الفئة العمر:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي ليسانس مهندس دولة ماجستير

4- التخصص العلمي:

5- سنوات الخبرة في العمل :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

6- معلومات حول الوظيفة:

أ-المصلحة.....

ب- الوظيفة.....

القسم الثاني: التدريب و التعليم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الشركة

المحور الأول: واقع التدريب في الشركة

-أجب بوضع العلامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	نعم	لا
1	موضوع التدريب ضروري لأداء عملك داخل الشركة		
2	تم تكوينك أو تدريبك على مهنتك الحالية عند التحاقك بالشركة		
3	تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت عليه تدريباً		
4	المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة		
5	البرنامج و المادة العلمية المتوفرة مفيدة		
6	حسب خبرتك في هذه الشركة، الاهتمام بمجال التدريب في تزايد		

المحور الثاني: المهارات البشرية و التعليم في الشركة:

الرقم	العبارات	نعم	لا
7	تعمل الشركة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم و معارفهم و تحثهم على تبادلها		
8	تعمل الشركة على غرس و تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم		
9	تعمل الشركة على تنمية حلقات البحث و ورشات العمل بما فيها العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل .		
10	يميل العمال إلى أداء الاعمال الإبداعية أكثر من الاعمال الروتينية		
11	يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم		
12	تشجع الشركة العمال من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل		
13	يؤدي العمال المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة		

القسم الثالث: فعالية نظام التدريب و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.

-أجب بوضع العلامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.



المحور الأول: فعالية التدريب في تحسين أداء العمال و بالتالي تحقيق الجودة .

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
14	أدى التدريب إلى الرفع من مهاراتك المهنية و المعرفية			
15	أدى التدريب إلى تحسين أدائك و إنتاجيتك في الشركة			
16	التدريب أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.			
17	يساهم التدريب في زيادة الإنتاج.			
18	يعمل التدريب على تحسين جودة المنتج.			
19	يعمل التدريب على تخفيض تكاليف الإنتاج.			
20	يسمح التدريب بمعرفة نقاط القوة و الضعف للشركة.			
21	يساهم التدريب في اكتشاف مهارات و خبرات جديدة للعمال و يتيح الفرصة لصقلها و تطويرها.			

المحور الثاني: مدى اهتمام الشركة بالجودة.

-أجب بوضع العلامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
22	تعتبر الشركة الجودة شعارا لها			
23	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية			
24	تحرص الشركة على التعامل مع الموردين المتحصلين على شهادة المواصفات الدولية ISO			
25	تهتم الشركة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين طرق و أساليب تحقيق الجودة			
26	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج لتحقيق الجودة			
27	تستفيد الشركة من برامج التدريب التي تقوم بها في مجال تحسين الجودة			
28	تعتمد الشركة على أساليب و أدوات علمية لغرض تحسين الجودة			
29	تعمل الشركة على تحسن جودة منتجاتها للظفر بأكثر حصة في السوق من خلال جذب عدد أكبر من الزبائن			
30	تدريب العمال على طرق تحسين الجودة من الضروريات لدى الشركة			

"نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم معنا"

المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TOM، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2013.
- 2- أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ،مصر،2000.
- 3- أحمد كسنة، مواشيع متنوعة في إدارة أعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010.
- 4- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
- 5- باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر 2006.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن ،تخطيطها و مراقبة جودة المنتجات مدخل ادارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، بدون بلد (1996/1995).
- 7- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- 8- حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 1997.
- 9- حميد عبد النبي الطائي و اخرون، ادارة الجودة الشاملة و الايزو، مؤسسة الوراق، الطبعة الاولى، عمان (2003)
- 10- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 11- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 12- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 13- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر،مصر،2000.
- 14- ركيمة محمود، تسيير جودة، الإنتاج الصناعي.

- 15- سعيد السيد علي اسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، مصر، 2006.
- 16- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 17- صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 18- صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2000.
- 19- عبد الباري برة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 20- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 2002.
- 21- عمر وصفي عقيلي مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 22- فريد عبد الفتاح، زين الدين المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون بلد، 1996.
- 23- محفوظ أحمد، الجودة "مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر 2014،
- 25- مختار محمود الهاشمي، إمتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، الدار الجامعية، 1995، بيروت.
- 26- مختار محمود الهنسي، إمتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، دار الجامعية، 1995، بيروت.
- 27- مدحت أبو النصر، ادارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، مصر 2007.
- 28- منصور اسماعيل العريقي، ادارة الموارد البشرية، ط2، الكتاب الجامعي، الأردن، 2012.
- 29- موسى اللوزي، التنمية الادارية (المفاهيم و الأسس)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- 30- هاشم حمدي رضا، التدريب الاداري، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، 2013.

❖ الكتب باللغة الأجنبية:

1. Anne Gratacap, pierre medan management de la production DUNOD, Paris 2001.
2. Ficher barry, installing implémente the DOUCUMENT at loughbrorough univesity loughbrorough university.

3. Guy Laudoyer, la certification ISO 9000, Edition d'organisation 3eme éditions, paris, 2000 .
4. Heizer jay and bary render operations management, prentice, hall, Inc, new jersey 2001.
5. Karou Ishikawa, la gestion de la qualité traduit party M douchy L'usine nouvelle parris 2002.
6. maski imai .guide pratique des cerpes de qualité .édition eyroles .paris 1991.
7. Philip Grosby, la qualité c'est gratuit, economice, paris, 1986.
8. SEDDIKI ABDELLAH ? MANAGEMENT DE LA QUALIT2 OFFICE DE PUBLICATIONS UNIVERSITAIRE ALGER 2004 .
9. Shoji shibaetautres tom , 4 évolution du management DUNOD, paris, 2003.

❖ المذكرات:

- 1- حسين بركاتي، ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية تجدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة دكتوراه، 2015، جامعة الجزائر 3، كلية ادارة الأعمال.
- 2- عبد الحميد حربي، أثر تنمية استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للتنمية الاقتصادية.رسالة ماجستير، 2013، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية ادارة الأعمال.
- 3- لوراتي ابراهيم، ادارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق تنمية الموارد البشرية ضمن معايير الايزو في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير 2014، جامعة عمار ثليجي الأغواط، كلية ادارة الأعمال .
- 4- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، 2015، جامعة سعد دحلب البلدية، قسم ادارة الأعمال.

❖ المقالات:

1. الوطن العربي، عنوان المقال: إدارة الأفراد الوظيفة الثانية تنمية الموارد البشرية، 12/08/2004، الموقع

http://www.islammemo.cc/filz/one_news