

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER

تحت إشراف:

أ.د رابح كشاد

من إعداد الطالب:

قريمس عنتر

مكان التبرص: AFRICAVER

فترة التبرص: من 2018/03/19 إلى 2018/06/4

2018/2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER

تحت إشراف:

أ.د رابح كشاد

من إعداد الطالب:

قريمس عنتر

مكان التبرص: AFRICAVER

فترة التبرص: من 2018/03/19 إلى 2018/06/4

2018/2017

شكر و تقدير

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة الزمل الآية 19

لا يطيبه الشكر أولاً أو دوماً إلا الله فالحمد كل الحمد لله لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.
و انطلاقاً من قوله عليه أفضل الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإنني أتقدم:
بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ رابع كشاد لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وجهده المتواصل في النصح والإرشاد و التوجيه، فبارك الله فيه.

كما أتوجه بالشكر لموظفي الشركة الإفريقية للزجاج لحسن تعاملهم معنا ومساعدتنا في عملنا .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ، وأشكر كل من شجعني ولو بكلمة طيبة وخاصة أصدقائي الذين بهم ازددنا قوة وهمة دون أن ننسى أساتذتنا الأوائل الذين بفضلهم بعد الله نحن هنا اليوم.

إهداء

إلى من ربى وولد، بدل وكده، أعطى وما أخذ،

إلى الوالدين الكريمين

أهدي هذا

العمل

عنتر

الفهرس العام

الفهرس العام

شكر وتقدير

إهداء

I..... فهرس المحتويات

V..... قائمة الجداول والأشكال

VII قائمة الملاحق

VIII..... الملخص

أ-ط..... مقدمة

الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتنمية الموارد البشرية

2..... تمهيد

3..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

2 المطلب الأول: التعريف بإدارة الجودة الشاملة

8..... المطلب الثاني: أبعاد مفهوم الجودة الشاملة

12..... المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

14..... المبحث الثاني: المرتكزات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

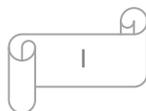
14 المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

17..... المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

20..... المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة

23..... المبحث الثالث: معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

23..... المطلب الأول: مفهوم مواصفات الإيزو 9000



25.....	المطلب الثاني: سلسلة مواصفات الإيزو 9000
27.....	المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإيزو 9000
28.....	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000
31.....	المبحث الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة
31.....	المطلب الأول: مقابلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الثاني: دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
33	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية
36.....	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : استراتيجية تنمية الموارد البشرية
37.....	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
38.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمي تنمية الموارد البشرية
40.....	المطلب الثاني:مسئوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
43.....	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية
45.....	المبحث الثاني:عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية
45.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التدريب وأهميته
49.....	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب
51.....	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب
54.....	المطلب الرابع: الاحتياجات التدريبية و تقييم الأداء

56.....	المبحث الثالث:المراحل الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
56.....	المطلب الأول: حاجات التدريب والتنمية.....
60.....	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.....
66.....	المطلب الثالث: تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشريةاستراتيجية.....
70.....	المطلب الرابع: التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية.....
73.....	المبحث الرابع : فعالية اسراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية.....
73.....	المطلب الأول: دور استراتيجية التدريب في تنمية المعارف والمعلومات.....
74.....	المطلب الثاني: دور استراتيجية التدريب في تنمية المهارات والقدرات.....
75.....	المطلب الثالث: دور استراتيجية التدريب في تنمية الاتجاهات.....
78.....	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج
79.....	تمهيد.....
80.....	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الإفريقية للزجاج.....
80.....	المطلب الأول: مراحل نشأة وتطور المؤسسة الإفريقية للزجاج.....
84.....	المطلب الثاني:أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج.....
85.....	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة.....
92.....	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في الشركة.....
92.....	المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج:.....
94.....	المطلب الثاني: آليات تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة الإفريقية للزجاج.....

99.....	المطلب الثالث: واقع الاهتمام بالتدريب على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية.....
103.....	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
103.....	المطلب الأول: تحديد حجم وعينة الدراسة.....
103.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية.....
104.....	المطلب الثالث: إختبار أداة الدراسة.....
109.....	المبحث الرابع: عرض تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
109.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة" اهتمام الشركة بأنشطة تدريب العمال.....
112.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....
114.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبانة.....
130.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
137.....	خلاصة الفصل الثالث.....
138.....	خاتمة.....
142.....	قائمة المراجع.....
i.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	طبيعة مواصفات الإيزو 9000	01
30	التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000	02
44	الفرق بين التوجهات التقليدية والمعاصرة للتدريب وتنمية الموارد البشرية	03
63	بعض مجالات الاهتمام في تخطيط تنمية الموارد البشرية	04
84	تصنيف عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2018	05
106	معامل Alph Cronbachا لقياس ثبات أداة الدراسة	06
107	توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس لكارث الخماسي	07
108	جدول التوزيع لسلم ليكارت	08
112	سن وجنس المبحوثين	09
113	السمات الوظيفية للمبحوثين	10
114	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب	11
114	نتائج الفقرات الخاصة بالتدريب	12
122	نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المعارف والمعلومات	13
125	نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المهارات والقدرات	14
127	نتائج الفقرات الخاصة بتنمية الاتجاهات	15
130	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي لتنمية الموارد البشرية	16
131	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
132	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
133	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19
133	اختبار الفرضية الرئيسية	20

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة	7
03	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	17
04	فرع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة	80
05	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	86
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	91

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
VII	شهادة الجودة للشركة الإفريقية للزجاج	01
ii	شهادة الجودة للشركة الإفريقية للزجاج	02
iii	دليل المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية	03
VII	إستمارة الإستبيان	04
VIIIi	الصدق الداخلي لمحور التدريب	05
VIIIii	الصدق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية	06

ملخص الدراسة

في ظل المفهوم الجديد "مدخل إدارة الجودة الشاملة" تهدف دراستنا إلى التعرف على خصوصية وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة التي ركزت في مبادئها على العامل وسبل تنميته ودوره في نجاح المؤسسة وضمان استمرارها في ظل التحديات الحديثة.

ومن بين هذه الإستراتيجيات الناجعة نجد التدريب الذي يعد احد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية و الذي يهدف في مجمله إلى تطوير تنمية المعارف و المعلومات و صقل المهارات و تغير الاتجاهات لدى الموارد البشرية ، بما يضمن بقاء المؤسسة استمرارها في بيئة سريعة التغير. ولتحقيق الغرض من الدراسة تطرقنا للجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع و قمنا بإجراء دراسة ميدانية من أجل إسقاط أبعاد الدراسة النظرية على شركة AFRICANVER، وذلك بإجراء مقابلات وعن طريق توزيع استبيان ،حيث تم معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS)،وتوصلنا إلى أن إستراتيجية التدريب تساهم بنسبة متوسطة في تنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التدريب، تنمية المعارف والمعلومات، تنمية المهارات والقدرات، وتنمية الإتجاهات.

Résumé de l'étude

Dans le cadre du nouveau concept de «total quality management approach», notre étude vise à identifier la spécificité et la stratégie de développement des ressources humaines selon les standards TQM qui se sont à axer ses principes sur les travailleurs et les moyens de son développement et son rôle dans la réussite de l'institution et assurer sa continuité à la lumière des défis modernes.

L'une ces stratégies les plus efficaces est la formation dont elle considéré comme un pilier du développement des ressources humaines, qui vise à développer des connaissances et de l'information, les compétences et le

changement de direction des ressources humaines tell que l'organisation peut rester dans un environnement en évolution rapide.

Afin de réaliser le but de l'étude, nous avons traité les différents aspects théoriques du sujet et pour la partie pratique nous avons distribué un questionnaire pour l'analyser, ce qu'il est traité par le logiciel Spss, et nous avons conclu que la stratégie de formation contribuée modérément au développement des ressources humaines.

Mots-clés: Gestion de la qualité totale, Stratégie de développement des ressources humaines, Formation, Développement des connaissances et de l'information, Développement des compétences et des capacités est Développement des tendances.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن التكيف مع ما يشهد العالم المتقدم من تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة طرأت على كافة القطاعات العامة والخاصة، و على مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية سواء على المستويات المحلية أو العالمية، يفرض بطريقة أو بأخرى الاستجابة و المواكبة الحقيقية لمختلف متطلبات هذا التغيير عن طريق آليات مختلفة، ومن بين هذه الآليات نذكر الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة التي ترتقي بمستويات المؤسسات العالمية إلى مستويات تتجاوز وتتحدى بها الظواهر الناجمة عن العولمة ومخلفاتها من هيمنة مباشرة وغير مباشرة .

ولعل أبرز هذه المداخل الإدارية وأكثرها نجاعة وفعالية هو " مدخل إدارة الجودة الشاملة " ،والذي كان سببا مباشرا في ارتقاء المؤسسات إلى مستويات تنافسية عالمية ،ويركز هذا المدخل في مسلماته على الإستثمار في عنصر في غاية الأهمية وهو : الموارد البشرية التي تعد جوهر فلسفة كاملة لبناء الإنسان قبل التفكير في الإنتاج، فهي في نظره تعتبر رأس المال الحقيقي بل هي المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة على المستويات القريبة ،والمتوسطة و البعيدة المدى.

إن التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليس من باب حصره كأسلوب فعال للإدارة الحديثة ، بل من باب هو من باب التركيز على الحلول الأكثر نجاعة للنهوض بالمؤسسات الصناعية الوطنية التي تعيش مستويات متدنية من الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، خاصة أنها تعيش مراحل مفصلية تحسم بقائها أو انهيارها في الأسواق الوطنية أو العالمية.

ولقد أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في البقاء أن تسعى جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، كما أنها هي مصدر كل نجاح إذا تم تسييرها بشكل جيد .لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية أن تسيير وتطور مواردها البشرية التي أصبحت موردا استراتيجيا وفق منظور استراتيجي.

وتمثل التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتطويرها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى

استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية مدروسة ومحكمة.

1. إشكالية البحث

إنطلاقاً مما سبق تبرز إشكالية بحثنا ودراستنا والمتمثلة في :

ما مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة للشركة الإفريقية للزجاج؟

ولمعالجة الإشكالية المطروحة صيغت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج؟
- هل تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية المعارف والمعلومات في الشركة الإفريقية للزجاج ؟
- هل تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية المهارات والقدرات في الشركة الإفريقية للزجاج ؟
- هل تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية الاتجاهات في الشركة الإفريقية للزجاج ؟

2. فرضيات البحث

سنحاول خلال هذه الدراسة الإنطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج.

و التي ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية المعارف والمعلومات في الشركة الإفريقية للزجاج.
- تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية المهارات والقدرات في الشركة الإفريقية للزجاج.
- تساهم إستراتيجية التدريب في تنمية الاتجاهات في الشركة الإفريقية للزجاج.

3. أهداف البحث

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:

- محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية.
- معرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها وتتبعها الشركة الإفريقية للزجاج.

- تحديد مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المورد البشري.
- تهدف دراستنا إلى التعرف على خصوصية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج بإعتبارها من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الزجاج في الجزائر، وتحليل وتشخيص وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات.

4. أهمية البحث

يكتسي البحث أهميةً نظرًا للنقاط التالية:

- التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تدريب وتنمية الموارد البشرية ، لإكسابها المهارات والمعارف التي تساعد على تحسين وتطوير أدائها، والتي تؤهلها لتطوير وتحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.
- تعد تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقَت اهتماما كبيرا في ميادين التسيير والإدارة وخاصة فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، والتي لا تزال تمثل مجالا واسعا للبحث والدراسة.
- التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في مجالات العلم والمعرفة والتي تفرض عليها انتهاج سبل كفيلة بتنمية مواردها البشرية بغية التكيف مع هذه التغيرات والوصول إلى المستويات المرغوبة في الأداء.
- تكمن أهمية الموضوع في لفت الانتباه إلى أن أهمية التدريب كإستراتيجية فعالة في تحسين جودة الموارد البشرية، وبالتالي امتلاك رأسمال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة ويحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه.

5. مبررات ودوافع اختيار الموضوع

هناك عدة مبرراتٍ ودوافعٍ دعنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهمها:

• بحكم تخصصنا في التسيير، وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة؛ إذ يعتبر تسيير الموارد البشرية أهم نوع من أنواع التسيير في المؤسسة، وكما يقول : *Peter Drucker* " أن تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية"¹

• الأهمية البالغة التي تمتاز بها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ودورها في تحسين الأداء العام.

ومن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع أيضا ميولاتنا الشخصية له من جهة، ولما له من أهمية بالغة في مجال الأعمال من جهة ثانية حيث رأينا أن للتدريب أهمية بالغة في إدارة الجودة الشاملة على غرار باقي عناصر التنمية الأخرى، فيمكن أن يكون الفرد متعلما، ومتكونا، ولديه معرفة كافية إلا انه قد لا يكون كفوا في عمله، لذلك ينقصه التدريب لرفع قدراته، فالتكوين أو الكمية المعرفية يكتسبها من شهادته التعليمية، أما التدريب فيعلمه خطوات العمل التطبيقي.

6. المنهج المستخدم في البحث

يهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ، فقد اعتمدنا في دراسة الفصول النظرية (الفصل الاول والثاني) على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها.

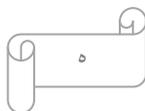
كما تم الاعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي (الفصل الثالث) ، بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ، متخذين من الشركة الإفريقية للزجاج نموذجا لذلك مع اختبار الفرضيات بشكل عملي للوصول إلى نتائج محددة ودقيقة.

7. أدوات الدراسة ومصادر البيانات

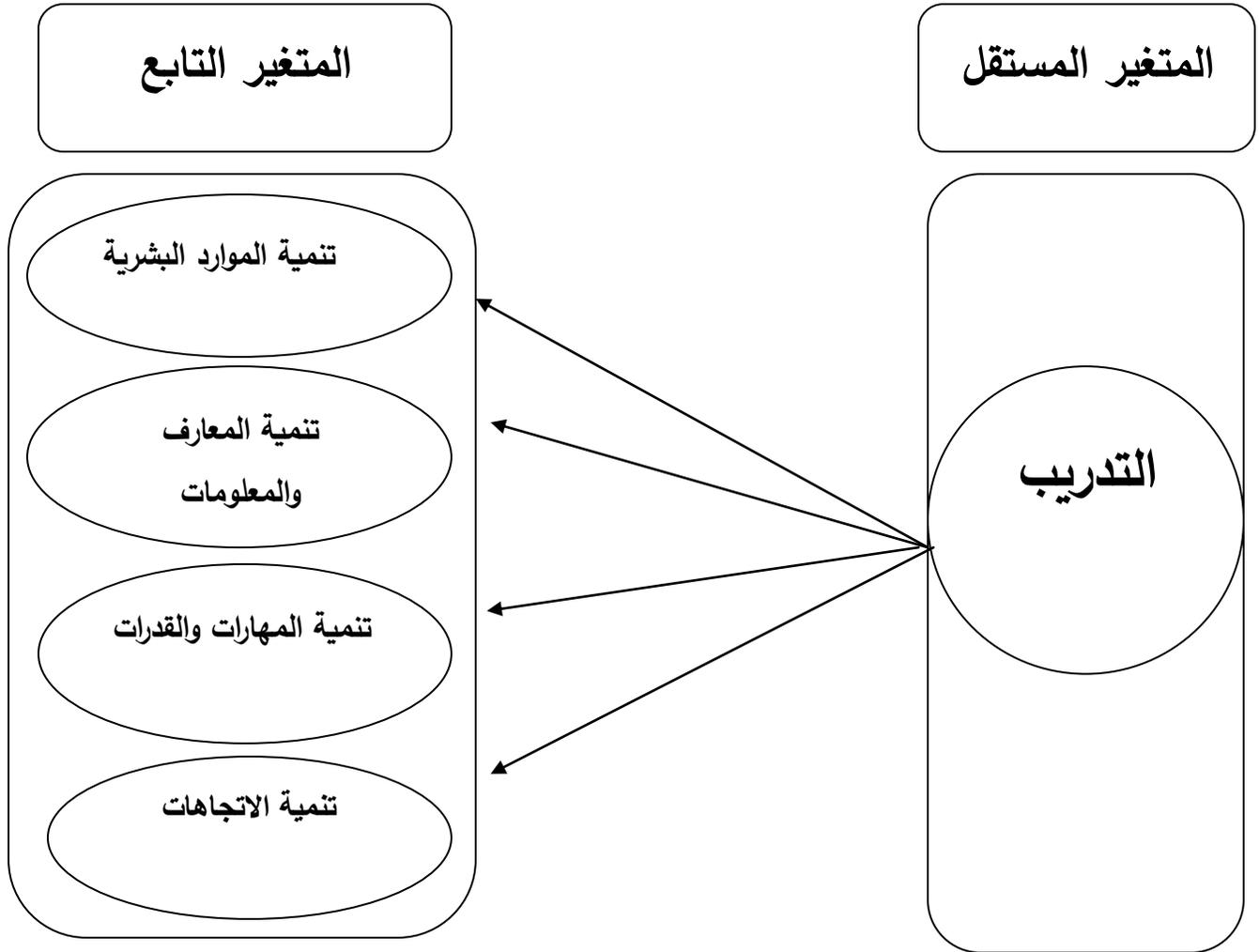
تتمثل أدوات الدراسة ومصادر البيانات فيما يلي:

¹ حسين بريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 10.

- بالنسبة للدراسة النظرية فقد اعتمدنا على الكتب باللغة العربية والأجنبية القديم منها والحديث والذي يدخل في سياق الموضوع، إضافة إلى المجلات والملتقيات والدراسات والرسائل السابقة وكذلك المواقع الإلكترونية .
 - الدراسة الميدانية الخاصة بالشركة محل التريص ، واستخدمنا فيها:
 - الإستبيان : لقد كان الإستبيان (إستمارة الأسئلة) الأداة الرئيسة لجمع المعطيات و المعلومات التي تفيد الدراسة و موضوع البحث ، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات...الخ.
 - المقابلة : تم الإعتماد على أسلوب المقابلة كتقنية إضافية لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة بالشركة الأهمية التي توليها إدارة الشركة محل الدراسة لنشاط التدريب، وذلك من خلال لقاءات مع مختلف مسؤولي المصالح المرتبطة بالموضوع.
- وقد اعتمدنا في هذه الدراسة عمى النموذج التالي:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة.

8. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود النظرية:** اقتصرت دراستنا في الجانب النظري على التحليل الجزئي وليس التحليل الكلي؛ فموضوع دراستنا سيعالج إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.
- **الحدود المكانية:** إقتصرت دراستنا على الشركة الإفريقية للزجاج وليس كل المؤسسات.
- **الحدود الزمانية:** تم الدراسة الميدانية كانت من الفترة 2018/3/19 إلى 2018/6/4 .

9. الدراسات السابقة

❖ **الدراسة الأولى بعنوان: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك) ،** أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث: حسين يريقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008. حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ إذ ركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك على كيفية التسيير الفعال لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سوناطراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- أن تسيير الموارد البشرية يعد الآن من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- أن تسيير الموارد البشرية يعد مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها؛
- أنه من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري، ولن يتحقق النجاح لها إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية.

❖ **الدراسة الثانية بعنوان: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (حالة مؤسسة الإسمنت عين الكبير بسطيف) ،** أطروحة دكتوراه العلوم تخصص تنمية الموارد البشرية للطالبة: فلكاوي نجوى، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2 ، 2016-2017.

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما هو واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إسمنت عين الكبيرة بسطيف ؟ إذ ركزت الباحثة في دراستها على ضرورة خضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لمبادئ الجودة الشاملة وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- أن مؤسسة عين الكبيرة تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لآليات مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ وهو السبب الرئيسي لارتقائها وتحقيقها للأرباح والسمعة الحسنة داخليا وخارجيا؛
 - الإستثمار الحقيقي هو الذي يتعلق بتنمية الجوانب الإنسانية في العمل، وليس التركيز فقط على تحسين جودة المنتج للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح ؛
 - ❖ **الدراسة الثالثة بعنوان: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة -)** ، رسالة ماجستير في تخصص تنمية الموارد البشرية للطالبة :حريق خديجة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - ، 2010-2011.
- حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية : كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟
- إذ ركزت الباحثة في دراستها على أهمية التدريب في تحسين جودة الموارد البشرية، وبالتالي امتلاك رأسمال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة ويحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه. وضرورة خضوع الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لمبادئ الجودة الشاملة وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، وكذلك على الحرص على تدريب وتنمية الموارد البشرية وكيف تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ، ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على شركة توزيع الكهرباء والغاز لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:
- يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحت، يأخذ مسار مستقيم، لا يحتمل التغير، ولا يربط مع أهداف المؤسسة؛
 - لا يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لان التدريب في هذه الأخيرة عادة ودائما يحدث عند التوظيف، أو الترقية.

10. هيكل البحث

لقد قمنا بتحليل إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاثة فصول مترابطة كالتالي:

❖ **الفصل الأول:** حيث سنتناولنا في الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، متطرقين فيه إلى مجموعة من المفاهيم والأساسيات والمرتكزات حول إدارة الجودة الشاملة وكذلك علاقة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة.

❖ **الفصل الثاني:** أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى ماهية تنمية الموارد البشرية من خلال مفهومها ومسؤولياتها ومتطلباتها وخصائصها وأهدافها، ثم عملنا على تحديد الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ثم إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية والمراحل الإستراتيجية من تصميم وتقييم، وكذلك دور إستراتيجية التدريب في تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات وأخيرا دورها في تنمية الاتجاهات.

❖ **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لدراسة إستراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج ، حيث تناولنا من خلاله :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق تبيان نشأة المؤسسة ، وهيكلها التنظيمي مع شرح لأهم الوظائف بها، وكذلك ذكر لأهم أنشطتها وأهدافها، بعدها قمنا بتحليل واقع إدارة الجودة الشاملة بالشركة و إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، حيث تطرقنا من خلال هذا العنصر إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المتبعة بالمؤسسة ، وكذلك المراحل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، من تحديد حاجات التدريب والتنمية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وصولا إلى التقييم المعاصر لبرامج التدريب و تنمية الموارد البشرية ، كما وضعت الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ثم قمنا بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المأخوذة من ميدان التريص، والذي سنحاول فيه التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية من خلال تحليل استمارة الأسئلة (الإستبيان).

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة كأسلوب

لتنمية الموارد البشرية

تمهيد

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدمية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من عقبات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب أصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية وأيضا التأثير على إدارة الجودة الشاملة.

لهذا سنقوم بهذا الفصل بتوضيح مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وتبيان علاقتها بالموصفات العالمية ودورها في تنمية الموارد البشرية وسنعالجها كالاتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: المرتكزات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً نظراً لما حققه من نجاحات في الإدارة، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، وأهم مبادئها.

المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق لتعريف إدارة الجودة الشاملة لابد من التطرق لمفهوم الجودة.

أولاً: مفهوم الجودة (Quality):

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان.¹

أما في اللغة الإنجليزية فيكثر التعدد والتداخل المعاني الجودة، فقد تعني درجة الامتياز، أو تعني سمة متأصلة أو ميزة للشيء، وأورد قاموس ويبستر (webster's new world dictionary) معنى الجودة بأنها: صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز.²

الجودة هي " الالتزام بالموصفات والشروط مما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك".³

أما رواد الجودة فعرفوها كما يلي:

ويعرف جابلونسكي (Jablonski) الجودة بأنها: تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما، التي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة.⁴

¹ مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

² عبد الله حسن، إدارة الجودة الشاملة: معايير الإيزو، دار المعتز، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 21.

³ فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والرياضة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 217.

⁴ Joseph R Jablonski, Implementing Total Quality Management: An Overview, Pfeiffer et Company, 1991. pp .6-11

يعرف (Crosby): الجودة بأنها: المطابقة مع المتطلبات والمواصفات (Conformance of requirements)، وأكد بأن الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية، أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.¹

وما يلاحظ على تعريف "كروسبي" أنه ركز على المتطلبات الواجب توفرها في المنتج، وعليه فإن مستوى الجودة يقاس بدرجة تحقيق تلك المتطلبات والاستجابة لها وهذا ما يدل على أن "كروسبي" ركز بشكل أساسي على عملية التصميم.

يرى (Deming): أن الجودة هي التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف.² (فقد ركز ديمينغ بشكل أساسي على احتياجات المستهلك وعلى كيفية تحقيقها والوصول إليها).

عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها: مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة.³

عرفت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة.⁴ (نلاحظ في هذا التعريف التركيز على الحاجات والتوقعات، أي حاجات وتوقعات الزبائن والتي يجب إشباعها من خلال مجموعة الخصائص التي يجب تحديدها مسبقاً، والتي يجب تضمينها في السلعة أو الخدمة، وبذلك فإن الجودة هي مدى المطابقة مع الخصائص).

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نعطي تعريف شامل بأن الجودة هي "مجموعة الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على تلبية الحاجات المعلنة أو الضمنية، حيث أن الحاجات المعلنة

¹ لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة: إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

² M. Walton. *The Deming Management Method*, Dodd Mead, New York, 1986, p. 26

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 24.

⁴ لعل بوكميش، مرجع سابق، ص 19.

هي الخصائص التي تكون معرفة لدى العميل، أما الحاجات الضمنية فهي الخصائص التي تظهر بعد استخدام المنتج (مثل الصلاحية، المحافظة على البيئة).

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أشار جابلونسكي (Jablonski) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فيها.

وتعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ذلك أنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول من الباحثين والمفكرين والمهتمين، إلا أنه هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصوراً عاماً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منها:

عرفتها منظمة الجودة البريطانية بأنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسات التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"¹

ويعرفها معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية (Quality Institute Federal) بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء."²

وعرفها (Tunks) بأنها: اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.³

¹ نجوى فلكاوي، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة الإسمنت عين الكبير بسطيف، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017، ص 35.

² سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 24.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 29

وحسب تعريف منظمة الإيزو فإنها: مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة للوصول إلى النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون، وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة والمجتمع.¹

ويعرفها فيجنباوم (Feigenbaum) بأنها: نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود المجموعات المتنوعة داخل المؤسسة، والتي تتولى تطوير الجودة وصيانتها وتحسينها لتقديم منتج أو خدمة بأكثر المستويات اقتصاداً، والتي تحقق الرضا الكامل للزبون.²

ويعرفها جابلونسكي (Jablonski) بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.³

ويعرفها ديمينغ (Deming) بأنها: عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً أو مستقبلاً.⁴

وقد قام ستيفن كوهن ورونالد براند (Stevend et Ronald.1993) بتوضيح دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم، وهي تعني الآتي:⁵

- الإدارة (Management): هي القدرة على التأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة، وتعني التطوير والكيفية التي تمكن المؤسسة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة (Quality): وتعني الالتزام بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.
- الشاملة (Total): وتعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، بدءاً بالتعرف على حاجات الزبون وتحديدها وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضياً عن المنتج أو الخدمة.

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 64-65.

² A.V.Feigenbaum, Total Quality Control, 3rd ed, McGraw-Hill Book Company, New York, 1991, p.12.

³ Joseph R Jablonski, op.cit, p.15.

⁴ لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص 67.

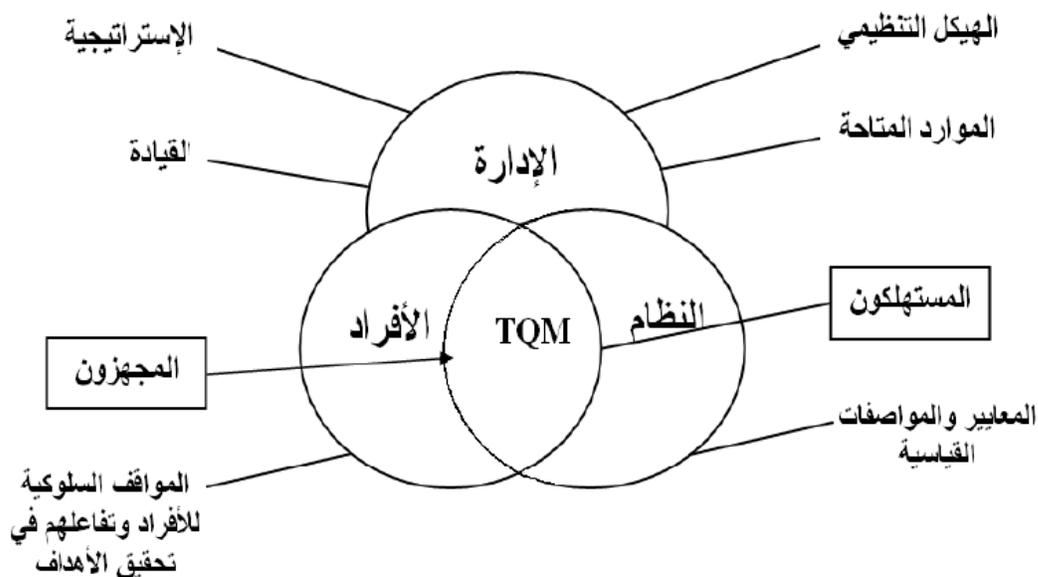
⁵ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 28.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العاملين في العملية الإنتاجية والقرارات المتخذة والاهتمام والتركيز على المستهلك الداخلي والخارجي والذي هو جوهر العملية.¹

وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن فلسفة منهج فكري متكامل في المدى الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار وفقا للزاوية التي ينظر منها الباحث والتعاريف المذكورة سابقا توضح ذلك، إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد يكون متماثلا في المضامين، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على آليات العمل الجماعي ومشاركة العاملين وكافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة سابقا، والشكل التالي يوضح هذه الأطراف.

الشكل رقم (02): النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص73.

¹Stevenson W.J. Production operation Managemet, Mc Grew-Hill, New York, 1999, P 52.

المطلب الثاني: أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قدمت التعريفات العديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عددا من الأبعاد على النحو التالي:

أولا: الأبعاد الفلسفية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

ارتبطت هذه الأبعاد بشكل أساسي بإسهامات الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة، وخاصة أن المفهوم الفلسفي للجودة بمعناه الشامل إنما يرتبط باتجاهات فكرية مترابطة. من أبرز هؤلاء الرواد ديمينج (Deming) وجوران (Juran) وإيشيكاوا (Ishikawa) وجروسبي (Grosby)، نستعرض فيما يلي بعض إسهاماتهم.¹

(1) ادوارد ديمينج

يعتبر إدوارد ديمينج من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، فهو مستشار أمريكي قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة، وقد اهتم بتطبيق المنهج الإحصائي في الرقابة على الجودة، بدلا عن الاعتماد على أساليب الفحص الشامل.

وقد اشترط ديمينج لضمان النجاح تطبيق نقاط الإدارة الأربعة العشر Fourteen Points For

Management كلها، وهذه النقاط هي:

- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة ؛
- التكيف مع الفلسفة الجديدة؛
- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة؛
- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة السعر؛
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات ؛
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب؛
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة؛

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعش، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة: الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان، عمان، الأردن، 2014، ص ص 156-159.

- إبعاد الخوف والقلق؛
- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات؛
- تقليل الشعارات والأهداف الرقمية وغير ذلك من وسائل الضغط؛
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة؛
- إزالة العوائق في الاتصالات؛
- تأسيس برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب؛
- تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير.

كذلك لخص ديمينج نقده للإدارة في خمسة أمراض قاتلة للعمليات Five Deadly Diseases، ويرى أن وجود هذه الأنشطة بالمؤسسة، من علامات المرض التي تطيح بها في النهاية.

❖ أمراض ديمينج الخمسة المميتة¹

1. عدم ثبات الغرض من المؤسسة؛
2. التركيز على الربح السريع؛
3. تقسيم الأداء باستخدام نظام أخلاقي (مدرسي أو المراجعة السنوية) في نهاية السنة؛
4. عدم ثبات الإدارة؛
5. الإدارة باستخدام الأرقام المشاهدة فقط.

(2) جوران JURAN

كان من أهم ما قدمه JURAN للمنظور الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة ما يلي:²

1. تطوير " المفهوم الموسع للعميل " : وذلك من خلال تقسيم الزبائن إلى زبائن خارجيين ويقصد بهم كل من يتعامل ويتأثر بمنتجات المؤسسة وإن لم يكن عضواً بها، وزبائن داخليين ويقصد بهم كل من يعمل بالمؤسسة وينتمي إليها عضواً.
2. ثلاثية جوان للعملية الإدارية وتشمل الأبعاد الثلاثة التالية:

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعش، مرجع سابق، ص 160.

² الدراكة مأمون وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 48.

• تخطيط الجودة

ويتضمن ما يلي:

- ✓ تحليل احتياجات الزبائن؛
- ✓ تحديد خصائص المنتج الذي سيفي بهذه الاحتياجات؛
- ✓ تطوير العمليات القادرة على توفير المنتج بهذه الخصائص.

• مراقبة الجودة

حيث قسم هذا البعد إلى ثلاثة مراحل هي:

- ✓ تقييم الأداء الحالي؛
- ✓ مقارنة الأداء الحالي بالأهداف المخططة؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

• التحسين المستمر للجودة

يرى جوران ضرورة استمرارية عملية التحسين في الأداء، وذلك على مستوى المؤسسة ككل وأقسامها وإدارتها كل على حدة.

(3) إيشيكاوا ISHIKAWA

تركزت أهم إسهاماته في تطوير مفهوم حلقات الجودة، الذي يركز على مجموعة صغيرة من العمال مابين 4-7 عمال، على أن يكون انضمامهم تطوعياً، وذلك للتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل، واقتراح الحلول، بهدف تطوير وتحسين الأداء.¹

(4) كروسبي CROSBY

تركزت إسهاماته في البعد الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

1. تطوير مفهوم ZERO DEFECT في محاولة لمنع الأخطاء؛

¹ مصطفى، أحمد سعيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الناشر المؤلف، القاهرة، 2004، ص26.

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعش، مرجع سابق، ص162.

2. تأكيد ضرورة تطوير معايير لقياس التكلفة الإجمالية للجودة.

ثانياً: الأبعاد الإستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

ترتبط الأبعاد الإستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدد من القضايا، كما أشار إلى ذلك الكثير من المهتمين بهذا المجال، نذكر منها نموذج التحسين المستمر للعملية (Continuous Improvement Process Model) كما أوضحه The Logistics Management Institutes من خلال مجموعة من العناصر التي تشكل إطار التحسين المستمر والتميز في الأداء على النحو التالي:¹

1- وضوح الرؤى والتعريفات Envisioning؛

2- توفير الإمكانيات Enabling؛

3- التركيز Focusing؛

4- التحسين Improvement؛

5- التعليم والتدريب Learning et Training.

ثالثاً: الأبعاد القياسية والتطبيقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم الجودة ببعديه الفلسفي والإستراتيجي يقتضي، من جهة ضرورة توفر مجموعة من متطلبات التطبيق، ومن جهة أخرى ضرورة توفر مجموعة من المقاييس لتحديد مدى نجاح وفاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها.

من خلال ما تقدم نستطيع توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم أبعادها:

1. يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إحدى النتائج المهمة لتطوير الفكر الإداري، وإن كان قد نما

وتطور من خلال أفكار مجموعة من الرواد الأوائل؛

2. يعتبر مفهوم الجودة الشاملة ملائماً وحيوياً للمؤسسات، وخاصة مع التحول في مفاهيم الجودة

والمنافسة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحالية؛

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعش، مرجع سابق، ص 164 .

3. تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على محور مهم هو أن تكون كافة أنشطة المؤسسة موجهة بالعميل وذلك بمفهومه الواسع، الذي يضم كلا من العملاء الداخليين والخارجيين؛
4. يهتم البعد الفلسفي بإسهامات الرواد الأوائل في مجال الجودة، وكذلك يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة بمثابة فلسفة أو طريقة تفكير إدارية، تهدف لتحقيق التقويم والتميز في أداء المؤسسة ككل؛
5. يؤكد البعد الإستراتيجي على ضرورة توفر فكر استراتيجي للإدارة، وكذلك وضوح الرؤى لماهية المهمة الأساسية للمؤسسة وتطوير البرامج والسياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
6. يرتبط البعد التطبيقي والقياسي بضرورة توفر قدر من المقاييس لتحديد مدى النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة؛
7. إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ذو منظورين: المنظور الخارجي، الذي يهتم بعملاء المؤسسة الخارجيين، والمنظور الداخلي، الذي يهتم بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا والميل التنظيمي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ كما أنها تسعى لتحقيق أهداف معينة وهي كالاتي :

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من تعدد التعاريف لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهم الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها، والتي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح، ويمكن تلخيصها في المبادئ التالية:¹

- ✓ التركيز على العميل، يجب تلبية احتياجاته من أول مرة وفي كل مرة؛
- ✓ التركيز على العمليات والنتائج، يجب أن تكون لكل وظيفة قيمة مضافة؛
- ✓ مشاركة العاملين والعمل الجماعي، يجب تكوين فرق العمل المنفذة لمفاهيم هذا المدخل؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص66.

- ✓ التحسين والتطوير الدائمين في الجودة، يجب تكوين ثقافة للتحسين المستمر؛
- ✓ القيادة الإدارية التي تدعم إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ المنع أو الرقابة بدلا من الفحص أو المراجعة، يجب أن يكون هناك تركيز على منع المشكلات بدلا من التكيف والتوائم معها؛
- ✓ تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة، من خلال إستثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العلمية مع إشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة¹

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- تهدف المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها:²
- ✓ تنمية الموارد البشرية، وذلك بالتركيز على استمرارية التدريب واكتساب المعرفة وتطبيقها ضمن مجالات العمل المختلفة، مما يؤدي إلى تثمين القدرات البشرية بغية تنمية المزايا التنافسية؛
 - ✓ زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة : تركز إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة مسؤولية مجمل الموارد البشرية في المؤسسة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه عن طريق تحسيس الأفراد العاملين بمسؤولية معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية بينهم؛
 - ✓ تحسين كفاءة المؤسسة من خلال إرضاء العميل والتفوق والتميز على باقي المنافسين، وزيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات التنافسية؛
 - ✓ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق، إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا على زيادة الربحية وحصة المؤسسة السوقية وامتلاك الميزة التنافسية.

¹ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة سوناطراك، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 194 .

² حسين يريقي، مرجع سابق، ص ص 128-129.

المبحث الثاني: المرتكزات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

إن أي مؤسسة تريد تبني إدارة الجودة الشاملة، يجب عليها أن تسهر على توفير مرتكزات ضرورية، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب فترة زمنية طويلة، وذلك من خلال التطبيق العملي للعديد من المراحل التي تعمل على إيجاد بيئة تكون مهيأة لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يستطيع العاملون من خلالها تفهم هذه الفلسفة الجديدة وتقبلها واستيعابها والتعايش معها.

لذلك سنتناول في هذا المبحث متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها والأدوات المستخدمة في تطبيقها، كما سنتطرق إلى تنظيم إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيقها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، ولقد اختلف الباحثون في تحديدها ولكن مختلف ما ذهب إليه هؤلاء الباحثون في تحديد متطلبات تنفيذ TQM، يمكن القول بأن الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، واعتماداً على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يأتي:¹

1- دعم وتأييد الإدارة العليا:

إن أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي، يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما، ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والالتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 104-106.

التغيير في المؤسسة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المؤسسة و إنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح.

2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة

العمل على تحقيق رضا المستهلكين، والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ TQM، والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير الشركة على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة. فالمستهلك هو محور كل الجهود، بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل، وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها¹.

4- التدريب والتحسين المستمر

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المؤسسة بدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه. ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التالف الصفري Zero Defect كوصف لعملية التحسين.

5- فرق العمل

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة والإنتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص ص 106-107.

لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد، ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها. وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار، وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها.

6- وضع معايير الأداء

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المؤسسة، ومقارنتها مع مؤسسة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المؤسسة، والهدف من ذلك هو لوضع معايير جديدة أعلى للأداء، ويقاس عليها الأداء الكلي للمؤسسة والأداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج وتصميم العملية والشراء والتخزين وغيرها.

7- بناء نظام معلومات

لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات، يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث متطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا، واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات، واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming، وأسلوب استقصاء الاتجاهات Attitudes Surveys، وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها، وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة.

8- توثيق العلاقة مع الموردين

يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت، وجعل معيار اختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في إنجاح وتطوير عمليات ومجهودات إدارة الجودة الشاملة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

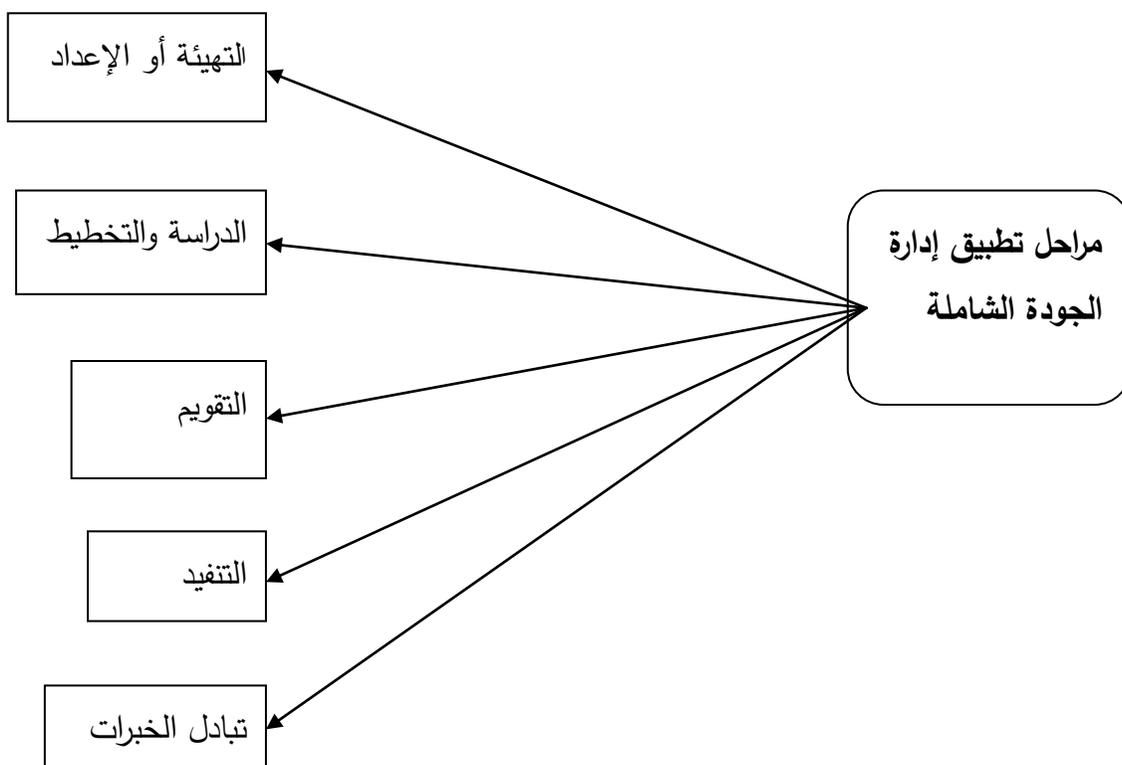
9- المراجعة الشاملة للتنظيم

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة، يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها، وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تنظيم جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي (Jablonski1991) خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

الشكل رقم (03): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: قاسم نايف علوان.

1- المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد Préparation

هذه المرحلة تعبر عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا، ومنها:¹

- ✓ توضيح الرؤية الإستراتيجية؛
- ✓ تحديد رسالة المنظمة؛
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

2- المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط Planning and Study

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة وتقوم بإعداد ما يلي:

- ✓ إعداد خطة أولية للتنفيذ؛
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة للخطة؛
- ✓ تحديد استراتيجية التنفيذ.

3- المرحلة الثالثة: التقييم Evaluation

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المؤسسة المعنية من حيث:

- ✓ دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ومن ثم تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها؛
- ✓ دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة ، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص ص 110-111.

4- المرحلة الرابعة: التنفيذ Implementation

وهي تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي:¹

أ- الخطوة الأولى خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتمثل بالقيام بعدد من البرامج هي:

- ✓ التعليم وإعادة التعليم للمديرين؛
- ✓ تطوير وتحدد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة؛
- ✓ إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينغ الأربعة عشر، ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العالمين من الخوف؛
- ✓ تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ب- الخطوة الثانية أدوات حل المشاكل: في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر، وهذه الثقافة تتماشى وثقافة حل المشاكل.

إن من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

- ✓ تحليل العمليات Process Analysis؛
- ✓ العصف الذهني Brainstorming؛
- ✓ خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة Cause and Effect Diagram؛
- ✓ تحليل باريتو Pareto Analys.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 111-112.

ت-**الخطوة الثالثة الضبط الإحصائي للعمليات:** تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات، وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.¹

ث-**الخطوة الرابعة تصميم التجارب:** يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة، تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق تاجوكي Taguchi Methods والتي تساعد في:

✓ تصميم مواصفات العملية Design of Process Specification؛

✓ أبعاد العملية المثلى Optimizing Process.

وتركز طرق تاجوكي Taguchi على التحليل الإحصائي للقرارات، التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب، بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

ج-**الخطوة الخامسة تبادل الخبرات: Diversification** وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة ، مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون جراء تطبيق TQM، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة، لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة

سنقوم في هذا المطلب بتناول أهم عوامل نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة لإرضاء الزبون، و للوصول لذلك هناك سبل واضحة من خلال تضافر

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 113.

جهود العديد من الأطراف داخل المؤسسة لتحقيقها، ومن أهمها الآتي:¹

- ✓ التخطيط الدقيق للعمليات؛
- ✓ إشراك الإدارة الوسطى؛
- ✓ التآني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة Fast track؛
- ✓ تطوير الاتصالات بين العاملين؛
- ✓ لا بد أن تكون السياسات والمهام والمسؤوليات واضحة؛
- ✓ أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة؛
- ✓ الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل؛
- ✓ إشراك الأفراد والتفويض في السلطات على جميع المستويات.

وتعد النقطة الأخيرة الأكثر جوهرية لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المؤكد أن باقي النقاط لها أهميتها، لكنه إذا لم تكن هناك مشاركة إبداعية وحماسية من قبل الأفراد في المؤسسة، فإن إدارة الجودة الشاملة لن تثمر أياً من آثارها المفيدة.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مثلاً لهذه الفلسفة من عوامل تساعد على نجاحها، فإنها لا تخلو من الصعوبات والمعوقات التي تقوض نجاحها، وذلك راجع إلى الآتي:²

- جعل تطبيق الجودة الشاملة كأنها المنقذ والعلاج الشافي لجميع مشاكل المؤسسة؛
- عزز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة؛
- عزز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة وأنماط القيادة الحديثة التي تسعى إليها الجودة الشاملة؛
- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد اللازمة التي تكفل نجاحها مثل التدريب؛

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007 ص ص 98-97.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص ص 68-69.

- تفويض السلطة دون منع العاملين الصلاحيات الكافية لذلك¹.
 - قد يكون الافتقار إلى الالتزام طويل الأجل، أو التوقعات غير الواقعية للنتائج المترتبة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة؛
- هناك العديد من المؤسسات التي تأخذ بمدخل الجودة الشاملة لإدارة أعمالها ولا يكون لديها الالتزام الكافي، أو قد يكون لديها الالتزام الكافي ولكن توقعاتها من النتائج المترتبة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة غير واقعية، الأمر الذي يؤدي إلى فشلها.
- ومن العقبات، كذلك نذكر منها²:
- عدم توظيف الخبرات في عمليات التحسين المستمر، ذلك ما ينجر عنه التكرار في الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء؛
 - عدم وجود برامج وخطط واضحة لتدريب العمال والرفع من كفاءتهم؛
 - عدم وجود برامج واضحة لتطوير وتحسين الجودة والإبداع على المدى الطويل؛
 - عدم فهم ورفض بعض العمال لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
 - عدم التركيز على تشجيع الإبداع و الابتكار، اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجهود مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة؛
 - عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية، بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة، بالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم، إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج، لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية خاصة من حيث أنظمة المكافآت وتقييم الأداء والتدريب وتصميم العمل، لإتمام عملية تطبيق الجودة الشاملة.

¹ إياذ عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار زهوان للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 39.

² عبد الرحمان فيلاي، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، يومي 13-14 ديسمبر 2010، ص 20.

المبحث الثالث: معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

أصبح الحصول على شهادة المطابقة جزءا من متطلبات السوق العالمية اليوم، حيث لم تعد شهادة المطابقة لإحدى المواصفات مقاييس اختيارية، وإنما أصبحت جزءا أساسيا لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة حصة الشركة السوقية، الأمر الذي ألزم المؤسسات من السعي بشكل مستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة ISO كأساس لها.

تعد سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات، وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، لذلك تعد هذه المعايير الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

لكن كثيرا ما يحدث خلط وتداخل وغموض بين المواصفات الدولية (إيزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة، وذلك من حيث العلاقة بينهما ومن حيث نقاط الاختلاف والاتفاق الموجودة بينهما، وأيهما أولى بالتطبيق هل هي المواصفات الدولية أم إدارة الجودة الشاملة.

بناء على هذا يأتي هذا المبحث كمحاولة لإزالة اللبس والغموض حول العلاقة بين المفهومين، حيث سنتناول في البداية التعريف بمواصفات الإيزو 9000 ومختلف أنواعها ومراحل تطبيقها، وأخيرا توضيح علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو 9000.

المطلب الأول: مفهوم المواصفات الإيزو 9000

إن الحصول على شهادة إيزو 9000 تعد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، فالمؤسسة الحاصلة على الشهادة لها أولوية خاصة في التعاملات.

تتشكل كلمة إيزو من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات:

(International Organization for Standardization) وترجمتها المؤسسة الدولية للقياسة وهي "منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، من أجل

تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي ، وتضم هذه المؤسسة ممثلين من معظم دول العالم".¹

الإيزو 9000 هي عبارة عن سلسلة المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه المؤسسة، للتأكد بأن منتجاتها (سلعة أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.²

الإيزو 9000 (ISO 9000): عبارة عن مجموعة من المواصفات القياسية الدولية لنظم إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن يستخدم على نطاق واسع، وفي الواقع فإن الإيزو 9000 يجمع المواصفات وينسقها في نظام واحد يتضمن المبادئ العامة الرئيسية لأشكال إدارة الجودة وضمان الجودة المتعددة والمتنوعة، والتي تم تطويرها من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، وأصبحت تعرف باسم مواصفات (ISO9000).³

ويجب التأكيد على نقطة هامة وهي أن عائلة (الإيزو 9000) الأكثر شيوعا في العالم، هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات، بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة أو لتقييم هذه الأنظمة.

أي أن نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات وليس المنتجات التي تقدمها، ويبقى الهدف من الإيزو هو ضمان إرضاء حاجيات ورغبات المستهلكين من خلال الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقييد بها، ويمكن اعتبار الإيزو هو الخطوة المهمة لإرضاء الزبائن.

¹ اديدجي بوداند باديرو، **الدليل الصناعي للإيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال، راجعه محسن عاطف، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 33.

² فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص 49.

³ إياد عبد الله شعبان، **إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير الإيزو**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 226.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات الإيزو 9000

لقد تم تصميم سلسلة معايير (الإيزو 9000) بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي ومع هذا فيمكن أن تناسب احتياجات أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية.

ويمكن تطبيقها في المؤسسات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمؤسسات القانونية وغيرها من الهيئات الخدمية.

تتكون من خمس مجموعات مترابطة فيما بينها، خاصة بإدارة وتوكيد الجودة يمكن وصفها كالآتي:¹

✓ **ISO 9000**: وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من آيزو 9001، 9002، 9003، 9004؛

✓ **ISO 9001**: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية، أو الخدمية، والتي يبدأ عملها بالتصميم، وينتهي بخدمة ما بعد البيع وهي الأكثر شمولها لاحتوائها على جميع عناصر الجودة العشرين؛

✓ **ISO 9002**: هي عبارة عن نموذج في تأكيد الجودة للمنتج و التركيب، وتحتوي على 18 عنصر للمؤسسات التي تختص في التصنيع أو إنتاج المنتجات أو الخدمات فقط والنموذج المطلوب عادة ما يحدده المستهلكون.²

✓ **ISO 9003**: نظام الجودة، نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات وهي أقل هذه السلسلة شمولاً، وتغطي (12) عنصراً من العناصر التي يقدمها الإيزو 9001 وهي لا تعتبر نظام لرقابة الجودة، وتتضمن فقط المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

✓ **ISO 9004**: عناصر وإرشادات نظام الجودة وإدارة الجودة، وتقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر

¹ فواز التميمي، مرجع سابق، 2008، ص 53-54.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 162.

الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.¹

ويمثل الجدول التالي تلخيصا لطبيعة مواصفات الإيزو 9000:

الجدول رقم (01): طبيعة مواصفات الإيزو 9000

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام.	لجميع الصناعات بما فيها البرمجيات الجاهزة.
ISO 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا.	للشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع.
ISO 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 19 عنصرا.	للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية.
ISO 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل 16 عنصرا.	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي تكتفي بالفحص النهائي.
ISO 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة.	لكل الصناعات والخدمات.

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 118.

¹ خيثم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009، ص 6.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإيزو 9000

في المنظمات هناك ثلاث مراحل لابد من القيام بها لتطبيق إيزو 9000 وهي كالاتي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والإعداد

يتم في هذه المرحلة الإعداد و التهيؤ للحصول على وثيقة متوافقة مع أحد سلسلة المواصفات الدولية إيزو ISO 9000 خلال استعدادها للتغيير أو تعديل نظام الجودة لهذه الشركة وتشمل هذه المرحلة على بعض الخطوات وهي¹:

- ✓ اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات إيزو ISO 9000؛
- ✓ نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للشركة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الإيزو؛
- ✓ تعيين شخص مسؤول عن نظام الإيزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل الشركة لمتطلبات الإيزو؛
- ✓ تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها الشركة وذلك لتأهيل الشركة للحصول على شهادة الإيزو و وضع خطة عمل وتحديد الأفق الزمني للتنفيذ؛
- ✓ الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة الشركة في عملية التنفيذ؛
- ✓ تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في الشركة لكي يكون متوافقاً مع المتطلبات مواصفة الإيزو؛
- ✓ تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو؛
- ✓ التغلب على العقبات ومقارنة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ؛
- ✓ تطبيق نظام الجودة كما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات المواصفات الدولية؛
- ✓ تقييم النظام ومحاولة تطويره.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الإيزو، على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخص لها بذلك، وبعد ذلك تقوم بالخطوات الآتية:

¹ قاسم نابف علوان، مرجع سابق، ص ص 195-196.

- ✓ تقوم الشركة بملء استمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عن الشركة من حيث نوع النشاط، أنواع المنتجات، تحديد المسؤوليات عن أنشطة الشركة وغير ذلك؛
- ✓ التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية؛
- ✓ وضع جدول زمني لعملية المراجعة؛
- ✓ التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.

المرحلة الثانية: التحسين المستمر للجودة

بعد حصول الشركة على شهادة الإيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإن الشركة عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الإيزو، فعليها أيضا الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة، ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الأتي¹:

- ✓ المراجعة الدورية للإدارة؛
- ✓ إتباع نظام المراجعة الداخلية؛
- ✓ التدريب المستمر؛
- ✓ نظام الإجراءات التصحيحية.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000

إن تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 ليس هدف في حد ذاته وإنما هي عبارة عن خطوة أولى لدفع المؤسسة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

وللإشارة فقد بنت المنظمة الدولية للمواصفات ISO إصدار جديد لعائلة الإيزو 9000:2000 على

أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا لدفع المؤسسات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة².

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 196.

² لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص 117.

وغالبا ما يثار التساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يغني عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وأيها يطبق أولا؟

وفي الواقع فإن المؤسسة قد تحصل على شهادة المطابقة دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون الحاجة منها للحصول على شهادة المطابقة، وفي هذه الحالة فإنها تعتمد على معايير داخلية خاصة بها مثل: تلك المعايير المحددة للحصول على جائزة ديمينج أو مالكوم بالدريج وغيرها، وقد تتبنى المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة كخطوة أولية ثم تتطرق بعد ذلك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهكذا تعتبر الإيزو 9000 القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، نظرا لما تتضمنه من أنظمة إدارة الجودة التي تساعد المؤسسة على تطبيق برامج إدارة الجودة في مختلف أقسامها، وتساعد أيضا على خلق ثقافة تنظيمية تركز الاهتمام بالجودة. وهذا لا يعني أبدا أن المؤسسة لا يمكنها الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بالاعتماد على مواصفات الإيزو 9000 ولكن تطبيق هذه المواصفات يوفر مسارا أو خطا واضحا لإدارة المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل هياكل المؤسسة.

ويساهم نظام إيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك، وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء، بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد وثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة، ويعتبر نظام تطبيق إيزو 9000 في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة، كما يعد الإيزو هيكلا أساسيا للمؤسسة التي تهدف للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة¹.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 153.

ولا تحتوي مواصفات إيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي فإن إيزو 9000 يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح، كما أن إيزو 9000 قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز، كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية.¹

وعليه يمكن تحديد أوجه الشبه بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة كما يلي:²

- ✓ مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون؛
- ✓ إدارة الجودة الشاملة تركز على فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل والحصول على الشهادة؛
- ✓ مواصفات الإيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظام توكيدها.

مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو

الجدول رقم (02): التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000

الإيزو (ISO)	إدارة الجودة الشاملة
نظام الجودة يقوم على مواصفات محددة.	إدارة الجودة من منظور شامل للمعايير الدولية تتصف بالخصوصية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى.
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، المؤسسة والإدارة، والعاملين والموردين.
المراجعة الدورية، تهتم بالتحديث المستمر وفقا	تهتم بالتحسين المستمر.

¹ محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2006، ص52.

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 379.

للتحسينات التي يقرها برنامج الجودة الشاملة.	
تركز على طرق وإجراءات التشغيل، أي على البعد الفني أساساً.	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتآلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل)
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة.	تشمل تطبيقات كافة القطاعات والإدارات والأقسام و فرق العمل.
مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة.	مسؤولية كل القطاعات والإدارات و فرق العمل.
التأكد من إجراءات المراقبة والقياس التي يتسم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.	استخدام الأساليب الإحصائية و العملية في إدارة وتحسبي الجودة.
تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق.	تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص ص 80-81.

المبحث الرابع: علاقة تنمية الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة

تعد الموارد البشرية الأساس في تحقيق إستراتيجية المؤسسة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، وينظر إلى الموارد البشرية على أنها أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها والتخطيط لها بعناية، فالأشخاص العاملون في المؤسسة هم جزء من الأصول وليس التكاليف.

فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة من دون مواردها البشرية التي يجب على المؤسسة أن تسعى دائماً من لاهتمام بها، وتنمية مهاراتها وكفاءتها؛ لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفاعلية وتساعد على مواجهة التغيرات والتحديات، وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة التي تعنى بالموارد البشري واستثماره بكفاءة في المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ ذلك.

فتمتية الموارد البشرية من أهم الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة فهو حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي لم تعد بسيطة اليوم بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة بمستوى عالي من أجل الوصول إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة ، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تنمية وتدريب الموارد البشرية.

المطلب الأول: مقابلة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تهدف هذه المقابلة إلى تأكيد أن تنمية الموارد البشرية هي في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء، فهي وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قرينة بتنمية الموارد البشرية.

وتجري هذه المقابلة من حيث (التعريف، نقطة البدء، تطور المفهوم، الوظيفة الأساسية، مفهوم العملية) وذلك على النحو التالي:¹

1. من حيث التعريف:

تنفق إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية من حيث التعريف، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل (إشباع احتياجات)، وكذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي إرضاء العميل (إشباع احتياجات)، ومحل الاتفاق الأساسي أنه كلا من إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية يرتكزان على العميل وتوجهان لخدمته وإرضائه.

2. من حيث نقطة البدء:

في إدارة الجودة الشاملة نقطة البدء هي تحديد العميل، وبالتالي تحديد احتياجاته، وفي تنمية الموارد البشرية نقطة البدء أيضا هي تحديد العميل (المتدرب وأصحاب العلاقة) وتحديد الاحتياجات التدريبية، إذن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية واحد وهو السوق المستفيد (العملاء).

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 250.

3. من حيث المفهوم:

تطور مفهوم الجودة من نظرة ضيقة تحصرها في جودة السلعة من الناحية الإنتاجية (أي مطابقتها لمواصفات فنية محددة)، إلى مفهوم شامل يجمع التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال، كذلك تنمية الموارد البشرية تطورت من نظرة ضيقة تحصره في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية إلى مفهوم شامل.

4. من حيث الوظيفة الأساسية:

إن الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال قبول العميل لما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات بدل المنافسين.

كذلك، فإن الوظيفة الأساسية لتنمية الموارد البشرية هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالا على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم يتحقق قبول العملاء للمؤسسة ومنتجاتها ويفضلون التعامل معها باستمرار.

5. من حيث مفهوم العملية:

ينطلق مفهوم العملية في حالتها إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية، بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأنشطة يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات). ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية يجد مجالا للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية باعتبار كلا منهما نظام مفتوح.

المطلب الثاني: دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

إن العنصر المحوري في تبني وتطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو العنصر البشري، حيث يركز مدخل الجودة الشاملة على¹:

- ✓ الاعتماد على البشر أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم؛
- ✓ ضرورة إشراك العاملين في عملية التطوير؛
- ✓ كل فرد في المؤسسة يكون مدركا للجودة ومسؤولا عن تحقيقها؛

¹ حسين يرقى، مرجع سابق، ص ص 131-132.

✓ أهمية التدريب والتعليم المستمر؛

✓ التدعيم المستمر للعاملين ومكافأة الإنجازات.

وهذا يعني أن هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

وباستعراض جهود تنمية الموارد البشرية التي بذلتها المؤسسات التي حققت تقدماً ونجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أمكن الوقوف على أن معظم تلك المؤسسات قد قامت بأنشطة التدريب المختلفة وفقاً لمراحل أربع، كل منها له محتوى وطبيعة خاصة تتفق مع طبيعة التقدم والسير في خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي المراحل الأربعة التي أمكن استخلاصها من تجارب هذه المؤسسات:

1. **تدريب مفاهيمي**: ويستهدف توضيح الجودة للعاملين وكذلك التأثير المحتمل لها على الأداء الكلي للمؤسسة.

2. **التدريب على أدوات الجودة**: وهذا النوع من التدريب يركز على الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها.

3. **التدريب على موضوعات خاصة**: ويتعلق هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة.

4. **التدريب على القيادة**: ويستهدف رجال الإدارة العليا والمديرين الذين ستوكل لهم قيادة مبادرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبطبيعة الحال، فإن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تحقيق التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة السابقة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

عند تطبيق نظام الجودة على تنمية الموارد البشرية فإننا نسعى إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي، أي رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة أو وحدة تنمية الموارد البشرية بشكل متنامي مما يعني المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج إليه في تطوير أدائه، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة فرص التعليم، ويهدف تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية إلى أن تتحول المؤسسة التي يبدع العاملون في التدريب في تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية للعملاء (العاملون في الإدارات

الأخرى) إلى مؤسسة تعليمية، ويعني ذلك أن تتحول الموارد البشرية إلى أحد مصادر التنمية الرئيسية والهامة بالمؤسسة والتي سوف تساهم بكل تأكيد في دعم المؤسسة.¹

وباعتبار أن تنمية الموارد البشرية نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضم تلك العمليات ما يلي:²

- ✓ دراسة وتحليل المحيط الخارجي وتبيين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي؛
- ✓ دراسة وتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة وتبيين الإمكانيات المساعدة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة؛
- ✓ تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب؛
- ✓ تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته؛
- ✓ تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبط بهم في العمل؛
- ✓ تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية؛
- ✓ دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة؛
- ✓ إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية؛
- ✓ تطوير المنتجات التدريبية وتخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

وتمثل تلك العمليات منهجا متكاملًا يعبر عن مجمل الأنشطة في تنمية الموارد البشرية التزامًا بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تنمية الموارد البشرية يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة، كما أن تعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب

¹ حسين بريقي، مرجع سابق، ص 132.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 250.

المستمر وذلك إما للتعرف على المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو الغرض التحسين التطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

ونتيجة لذلك فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب، كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم دراسته يمكن القول أن الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال، بينما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المؤسسة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل وتحقيق أهداف المؤسسة، فمسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مجموعة من المتطلبات كالتحسين المستمر، مشاركة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم والحرص على تنمية مواردها التي هي أهم مورد بالمؤسسة، والمرور على مجموعة من المراحل من أجل تحقيق هذا المبتغى، أما فيما يتعلق بسلسلة المواصفات العالمية الهادفة إلى تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وهذه المواصفات لا تعارض مع منهج إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن الحصول على شهادة ISO9000 طريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه والتحسين المستمر وإشراك كافة الأفراد العاملين في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم، كما يمكن من تحقيق رضا المستهلك وزيادة الربحية والقدرة التنافسية في السوق.

فنجاح المؤسسة بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى التزامها بمبادئها والسعي في سبيل تنمية مواردها البشرية .

الفصل الثاني

استراتيجية تنمية الموارد

البشرية

تمهيد

تحظى تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري في العمل، حيث أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات، وخاصة المجالات التكنولوجية والإدارية. ومن هنا يصبح من الأهمية وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ذات أهداف وأولويات وسياسات واضحة، عملا على رفع مستوى كفاءة العنصر البشري بالدرجة الأولى والتأثير الإيجابي في باقي العناصر التي تتكون منها المؤسسة، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

للتدريب دورا أساسياً في الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية وتطوير مستوى الأداء للعاملين للمؤسسات علي اختلاف أنواعها، حيث يعتبر أحد المرتكزات الهامة في تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن باعتباره عملية مخططة ومستمرة، تسعى إلي تزويد القوى البشرية بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى الارتفاع بمستويات الأداء.

من خلال المبحث الأول لهذا الفصل، سوف نتعرف على مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ونرى كيف أنها عملية إستراتيجية بالنسبة لها، أما في المبحث الثاني سوف نتعرف على كل جوانب عملية التدريب بوصفها ركن أساسي في عملية تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم، خصائص، التدريب، مبادئ، أهداف وأهمية العملية التدريبية، كذلك نتعرف على أنواع وأساليب ومراحل عملية التدريب، أما المبحث الثالث، فيخصص للمراحل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، من خلال تحديد حاجات التدريب والتنمية الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى التقييم المعاصر لبرامج التدريب وتنمية الموارد البشرية و المبحث الرابع فيتناول مدى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات والقدرات والمهارات ودوره في تنمية الاتجاهات.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث يحظى باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، وكذا معاهد التدريب والتنمية، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير، باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي، لذا سنتناول في هذا المبحث تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها، وكذلك مسئوليات ومتطلبات تنميتها، وفي الأخير نتطرق لكون تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد تعددت تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم تنمية الموارد البشرية، وذلك لتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والفكرية لهم، ويمكن إدراج التعاريف الآتية:

هي عملية تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال تخطيط واقعي، وتدريب ملائم للموارد البشرية.¹

ومفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد به " تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات "².

تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب والتأهيل، بهدف تحسين أدائها.³

¹ طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2013، ص 18.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1997، ص 216.

³ Richard A. Swanson & Elwood F.Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett – Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001, P.4.

كما تعرف أيضا على أنها " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما جرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"¹

كما يمكن تعريفها على أنها " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن."²

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية أنها " تنمية الإنسان باعتباره مورد حتى تتعاضد مساهمته في العملية الإنتاجية، وذلك بالتكوين وتحسين جودة حياة العميل."³

وبناء على ما سبق، بالنسبة لنا تنمية الموارد البشرية هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تنمية القدرات والكفاءات البشرية علميا وعمليا وسلوكيا. فهي تنمية علمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ونظريات وبمبادئ وقيم تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي تنمية تدريبية وعملية تمده بالطرق العلمية الحديثة، والأساليب الفنية المتطورة لتعميق مهاراته وتحسين أدائه.

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية

يقول ستيفن سترالسر (Steven Stralser) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية، فالتدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل المؤسسات اليوم، ومن المكاسب الرئيسية لتنمية العاملين وتدريبهم وتطويرهم. كالاتي:⁴

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 126.

² موقع منتديات إدارة الموارد البشرية <http://www.hrm-group.com>

³ مراد ناصر، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الموحداث للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البليدة، الجزائر، 2009، ص 317.

⁴ ستيفن سترالسر، ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، مكتبة جرير، الرياض، 2005، ص 16.

وتكمن أهميتها أيضا في: ¹

- تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين لتحسين أدائهم الوظيفي؛
- تحريك وصياغة وصل و تنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية للموارد البشرية العاملة الحالية والمستقبلية للمؤسسة؛
- توظيف الطاقة الكامنة للعاملين ودفعهم نحو الإنجاز والتفوق والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة؛
- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسات بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.²

المطلب الثاني: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

أولا: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:³

1. الإدارة العليا

مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وعليه، فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، وخلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة ومتابعة الإجراءات اللازمة.

¹ أبو زيد، بسمة، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص ص10.

² نصيرة بن عبد الرحمان، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2009، ص ص 74

³ محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 79-80.

2. الإدارة الإشرافية

مسئوليتها ضمان البيئة المناسبة، حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة عالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

- ✓ توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.
- ✓ مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي وتقييم الأداء، لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة المدير المباشر، يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه القارب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري، ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية تنمية الموارد البشرية هي كالاتي:

- ✓ المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم؛
- ✓ متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛
- ✓ الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية والتدريب أثناء العمل؛
- ✓ استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3. المورد البشري

يعتبر المورد البشري كعضو في فريق المؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وطموحاته لمستقبله الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

4. الجهة المتخصصة

فالمؤسسة ربما يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسئولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسئولة وأحيانا أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل مستقل عنه.

وفي ضوء ما سبق فمسئولية تنمية الموارد البشرية هي مسؤولية جماعية يشترك فيها الجميع من رؤساء ومرؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية والفنية، فهي عملية متكاملة مخطط لها موضوعيا، وقائمة على معلومات دقيقة، وعدد من القواعد والأسس يتولد عنها مجموعة أنشطة تسعى من أجل خلق بيئة عمل متناسبة مع متطلبات العمل بالمؤسسة بقصد تحقيق أهدافها.

ثانيا: متطلبات تنمية الموارد البشرية

تتطلب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مجموعة من الشروط، نذكر منها:

- الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، والإداري، والعملياتي، ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات؛¹
- رؤية مستقبلية واضحة لتنمية الفرد، ومدى اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها؛
- إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المديرين والمشرفين، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه؛²
- من أجل إنجاح نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، يجب أن تلجأ للاستشاري سواء داخلي أو خارجي، وهذا لما يتمتع به من خبرة ومعرفة في الميدان؛³
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تبني برامج وسياسات موارد بشرية متطورة مثل تمكين العاملين؛⁴
- اعتماد سياسة وتبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع مراعاة واقع التقدم التكنولوجي وتوضيح الأسس المتبعة لضمان إنجاز أهداف تنمية الفرد.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 81.

² إدريس تواتي، تنمية القيادات الإدارية في المنظمة، الملتقى الدولي حول دور الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الجزائر، المنعقد بتاريخ 17-18 جويلية، 2004، ص 96.

³ المرجع نفسه، ص 97.

⁴ محمد أحمد الخطيب، تسيير الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص 104.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية الحديثة من شقين هما: ¹

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب وتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططات من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، ومن أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقل وظيفي جيد وفي الوقت نفسه، تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

إن تدريب وتنمية الموارد البشرية كإستراتيجيه وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناءة معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من اجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وهي مساعي حديثة وجادة لإحداث المطابقة والملاءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

تشكل الاتجاهات والتوجهات المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع وتوضح لنا ما يجب على المؤسسات تبنيه عند رسم إستراتيجياتها ومن هذه الاتجاهات ما يلي: ²

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 437-438.

² المرجع نفسه، ص ص 440-446.

- ✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر؛
- ✓ تحول التدريب وتنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية؛
- ✓ التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته؛
- ✓ المنظمات المتعلمة؛
- ✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية استثمار بشري؛
- ✓ التنبؤ مسألة حتمية في التدريب وتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ تدريب وتنمية فرق العمل؛
- ✓ تدريب وتنمية المديرين.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التوجهات التقليدية والمعاصرة للتدريب وتنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم (03): الفرق بين التوجهات التقليدية والمعاصرة للتدريب وتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
والتدريب والتنمية إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة.	التدريب والتنمية سياسة من سياسات المنظمة.
التدريب والتنمية عملية مستمرة.	التدريب والتنمية عند الحاجة.
التدريب والتنمية للحاضر والاحتياجات للمستقبل.	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر.
إستراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ.	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ.
التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة.
التدريب والتنمية استثمار بشري.	التدريب والتنمية تكلفة.
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف والأداء.
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة.	التركيز على الجانب النظري والتدريسي.

التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته. أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.	تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية. تقنيات التدريب والتعلم عالية المستوى.
--	---

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، ص-ص 447-446.

المبحث الثاني: عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

يحتل التدريب أهمية كبيرة كعنصر رئيسي في عملية تنمية الموارد البشرية. فقد أصبح من المسلمات المطروحة لدى المؤسسات كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء والجودة بالمنتج سواء على صعيد إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية والتحولت التي شهدتها العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة، لهذا نشدد على أهمية التدريب كمرحلة أساسية من تنمية الموارد البشرية.

من خلال هذا المبحث، سيتم تحديد مفهوم وخصائص التدريب، أهداف، أهمية التدريب، أساليب ومراحل العملية التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وخصائصه وأهميته

يعد التدريب أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي، سوف نتطرق إلى كل من تعريف التدريب، خصائصه وأهميته كما يلي:

أولاً: تعريف التدريب:

هناك تعاريف متعددة للتدريب، تختلف باختلاف المفاهيم التي لدى قائلها، وبنوع التدريب وأهدافه، ومن المهم في محاولة الكشف عن تعريف واضح للتدريب أن ننطلق من التعريفات الآتية:

ويعرف التدريب بأنه " محاولة منهجية نسبياً للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريس والممارسة " ¹.

¹ جينيفر جون مانيز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 36.

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.¹

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

ويعرف الباحث " التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، قوالتهم قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة ".²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذاً بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم.

ويعرف التدريب على أنه " جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم".³

ويعرف التدريب بأنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"⁴

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

² VATIER Raymond, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, paris : 1984, p.203.

³ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص 3.

⁴ بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب**، دون سنة نشر دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 18.

وفي ضوء ما سبق، نستنتج أن التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو تجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم لمواجهة مختلف التحديات.

ثانياً: خصائص التدريب

للتدريب خصائص متعددة نلخصها. كالآتي:¹

- **التدريب نشاط رئيسي:** يعني ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها.
- **التدريب نظام متكامل:** يتكون من مجموعة من الخبراء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- **التدريب عملية شاملة:** بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية والتي تتضمنها المؤسسة، كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- **التدريب عملية إدارية:** ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات و واقعيتها، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- **التدريب عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية، خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين، خبرة تخصصية في متابعة وتقييم التدريب.
- **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه، وكذلك مهارته ورغباته والوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

¹ مدحت محمد أبو النصر، **تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات**، الطبعة الأولى، الروابط العائلية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 133-134.

ثالثاً: أهمية التدريب

إن علمية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم. وتتضح أهمية التدريب على مستويين:

1. المستوى الأول

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة، ويحقق لها الفوائد الآتية:¹

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛
- زياد الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، ليساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في العملية الإنتاجية؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة؛
- يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعاً عن طريق زيادة مهارات الأفراد؛
- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المتدرب يستطيع السيطرة على نفسه؛
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات، التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص187.

2. المستوى الثاني

أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية، حيث يحقق لهم الفوائد الآتية: ¹

- يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يساعد الأفراد على اتخاذ أحسن القرارات، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛²
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
- يساعدهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛
- يساعدهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين؛
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل ويساعد في تقليل القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء؛

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب

تتمثل أهداف التدريب ومبادئه. كما يلي:

أولاً: أهداف التدريب

- يعتبر التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية الآتية: ³
- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
 - تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وزيادة ترغيبهم للعمل؛
 - مساعدة العاملين في المؤسسة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة؛

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 188.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العوامة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 191.

³ عطاالله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 26-27.

- حماية العاملين في المؤسسة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

نلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين، ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لابد من التركيز و أن يراعي واضعي خطة التدريب في المؤسسة انسجامها وتناغمها وانبثاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

ثانيا: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية وهي متمثلة في الآتي:¹

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة ؛
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية؛
- **الهادفية** أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والكلفة؛
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛

¹ عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 53-54.

- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا؛
- **الاستمرارية:** الاستمرار في التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد يتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية؛
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب

يختلف تصنيف أنواع وأساليب التدريب باختلاف الزاوية التي ينظر إليها إلى التدريب من خلالها. فإمكان المؤسسة اختيار نوع وأسلوب التدريب الملائم والمناسب للنشاط المستهدف فهناك أنواع متعددة للتدريب تكون كاختيارات متاحة أمام إدارة الموارد البشرية. يمكن تقسيم أنواع التدريب كآلاتي:¹

أولاً: أنواع التدريب

1. التدريب حسب المكان

- **التدريب في موقع العمل:** إن ما يميز هذا النوع هو أن المتدرب يكتسب الخبرة مباشرة ودون تعطيل للعمل، وتقوم الإدارة بالإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي.
- **التدريب في خارج موقع العمل:** ويتم هذا النوع في شكل المحاضرة والندوة أو المؤتمر أو التطبيق العملي، وتخصص له أماكن مجهزة للتدريب وعادة ما تكون لدى جهات متخصصة.

2. التدريب حسب المدة الزمنية:

- **تدريب قصير الأجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفيها يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ولكن يعاب عليها عدم توفر الوقت الكافي للإمام بكافة المعلومات التدريبية.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، 2010، ص ص 232-233.

- **تدريب طويل الأجل:** تصل الفترة إلى سنة كاملة وتتميز بحصول المتدرب على معلومات وافية وكافية، ولكن تلجأ الإدارة إلى تكليف شخص للقيام بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب.

3. التدريب حسب نوعية الأفراد

- **تدريب فردي:** يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات فرد معينة لإمكانية ترقبته إلى وظيفة جديدة.
- **تدريب جماعي:** وهو الذي تتحصل عليه مجموعة معينة في مركز تدريب متخصص، كذلك يهدف إلى تدريب مجموعة من الفنيين على استخدام بعض التقنيات.

4. التدريب حسب المحتوى والمستوى الوظيفي

- **التدريب الإداري:** ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يتركز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا، وهو بذلك يشمل أصحاب الوظائف الرئيسية في المؤسسة أو الذين يهيئون لأشغال مراكز عليا في المؤسسة.
- **التدريب الإشرافي:** ويخص المشرفين ويكون الغرض منه زيادة القدرات الفنية والإشرافية للفرد وكيفية التعامل مع البيئة المحيطة به.
- **التدريب التخصصي:** ويهدف إلى زيادة قدرات ومعلومات المتدرب في نطاق محدد ومعين لقيامه بأداء وظيفة أو عمل معين مطلوب منه.

أما بن عنتر عبد الرحمن يرى أن هناك تقسيمات أخرى للموارد البشرية على أسس مختلفة هي:¹

1. تقسيم التدريب تبعاً لمرحلة التوظيف

- التدريب في المراحل الأولى مكان التوظيف ويتضمن:
- **التوجيه العام:** وهو يتضمن إعطاء تعريف للموظف بقواعد العمل ومسئوليات وأهداف المؤسسة، ومكان وظيفته في الهيكل التنظيمي العامل للمؤسسة، كما يتضمن الإجابة على الأسئلة التي يطرحها الموظف الجديد.
- **التدريب التخصصي الابتدائي:** ويأتي بعد التوجيه العام، حيث يتضمن الواجبات والتعليمات ومسئولية الوظيفة التي يمارسها الموظف الجديد.

¹ عبد الرحمن بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص ص 90-92.

• **التدريب أثناء تأدية العمل:** وهو تدريب يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل وذلك بالتوجيه المستمر ومنه أثناء العمل التدريب في المراحل المتقدمة من العمل، ويتضمن الأنواع التالية:

✓ **التدريب بغرض تجديد المعلومات:** أي بغرض تطبيق النظم المستحدثة ويتضمن المعلومات الجديدة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وذلك بإجراء تغييرات وتجديدات تماشياً مع الوقت.

✓ **التدريب بغرض الترقية:** وهو تدريب وإعداد للفرد لوظيفة ذات مسؤوليات جديدة، مثل ترقية العامل ليكون رئيس مصلحة نتيجة تحكمه في إشراف ومتابعة مسؤوليات أداء العاملين.

2. تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة:

• **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس لتعليم العمال، ويحصلون بذلك على شهادة فنية، وغالباً يتم توظيفهم حال نجاحهم.

• **التدريب التخصصي المعرفي:** يتضمن هذا التدريب، المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، المراقبة ... وغيرها.

• **التدريب التخصص الوظيفي (الإداري):** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية مثل الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، ... وغيرها.¹

3. تقسيم التدريب حسب مكانه²

• **التدريب داخل المؤسسة:** تلجأ المؤسسة إلى عقد برامج تدريبية داخلها سواء بمدرسيها أو بجلب آخرين من المحيط، فالإدارة تكون مسئولة عن رسم خطة التدريب وتنفيذها، ونجد أيضاً في هذا النوع التدريب في موقع العمل، وهنا يتم تقليد المتدرب لمدرسه، وسهولة نقل المعلومات وتنفيذها في العمل.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 326.

² عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص 92.

- **التدريب خارج المؤسسة:** تستعين بعض المؤسسات بنقل برنامجها التكويني خارج نطاقها، مستعينة بمعاهد ومراكز تدريبية، أو بالالتحاق ببرامج حكوميه، فالمؤسسة هنا تكون مسئولة عن مصاريف المتدربين والمتمثلة في النقل، الأكل، والمتابعة والاتصال ونميز بين:
 - ✓ **مؤسسات تدريب خاصة:** وتكون ذات نفقات عالية، مقارنة بالمستوى المالي للمؤسسة إي تكون في شكل استثمار.
 - ✓ **برامج حكومية:** تلجأ الحكومة أحيانا إلى مراكز تساعد مؤسساتها وكذلك عقد ندوات ومؤتمرات باتفاقية مع طبيعة نشاط المؤسسات وفقا لتحديات العولمة.

ثانيا: أساليب التدريب

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية من أجل ايصال وتوضيح المفاهيم والأفكار والمهارات للمشاركين بالدورات التدريبية وفق منهجية علمية سليمة.¹ ومن بين الأساليب نذكر:

- ✓ **أساليب العرض:** المحاضرة، التطبيق العلمي، العرض الإيضاحي.
- ✓ **أساليب المشاركة:** المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعة المناقشة الدراما الاجتماعية، الألعاب والتمارين، القصة غير الكاملة.
- ✓ **الأنشطة خارج قاعة التدريب:** التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية، الرحلات.
- ✓ **الأساليب التدريبية عبر الأقمار الصناعية.**

المطلب الرابع: الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء

من أهم مراحل العملية التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وتقييم الأداء.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية هي دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه

¹ بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، الطبعة الأولى، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 168-169.

الأهداف وما هي التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المؤسسة.¹

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسئول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمؤسسة ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:²

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين؛
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين؛
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم.

ثانياً: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة، وتوجد العديد من النماذج لتقييم البرنامج التدريبي ومن أشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) وفي هذا النموذج يعرض كيرك باتريك المستويات الأربعة التالية التي يشملها التقييم:³

1. ردود الفعل (Reaction): ويقصد بها درجة إيجابية المتدربين وإدراكهم للبرامج والأنشطة التدريبية وعمّا إذا كانت البرامج مفيدة لهم أم لا.
2. التعليم (Learning): ويقصد بها درجة استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي من خلال زيادة المعارف، المهارات، الخبرات، تعديل الاتجاهات أو المبادئ.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة مصر، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 76.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 202.

³ خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة، رسالة ماجستير منشورة، كلية علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 35.

3. السلوك (Behavior): ويقصد به أداء المتدرب بالوظيفة وبالمجال التي تدرب عليه، بمعنى آخر هل استخدم المتدرب المعارف، المهارات والخبرات والاتجاهات التي يتلقاها في التطبيق العملي، وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ.

4. النتائج (Results): ويقصد بها أثر التدريب على المؤسسة وهل تحققت أهدافها من وراء هذا التدريب؟ وهل ترك التدريب الآثار المتوقعة على أنشطة المؤسسة كما كان مخططا.

المبحث الثالث: المراحل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تتم عبر عدة مراحل نتعرف عليها فيما يلي:

المطلب الأول: حاجات التدريب والتنمية

يمثل تحديد حاجات التدريب والتنمية الركيزة التي يقوم عليها رسم إستراتيجية المنظمة لتدريب وتنمية مواردها البشرية، لأن الحاجات هي بمثابة أهداف تسعى الإستراتيجية إلى تلبيتها، ونحن هنا في هذا المقام سنعمل على شرح وتوضيح طبيعة حاجات التدريب والتنمية وكيفية تحديدها.

أولاً: طبيعة حاجات التدريب والتنمية

تعرف حاجة التدريب والتنمية بشكل عام بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية. وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن حاجات التدريب والتنمية من حيث بعدها الزمني ذات أبعاد زمنية ثلاثة هي ما يلي:¹

- **البعد الأول:** الحاجة من منظار تطوير وتحسين الأداء الحالي؛ وتمثل فجوة بين مستوى الأداء الحالي بوضعه الراهن، وبين ما هو مطلوب من هذا الأداء، وفق المعايير المحددة الحالية.
- **البعد الثاني:** الحاجة من منظار تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلاً أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن؛ تتمثل الفجوة في هذه الحالة بالفرق بين الوضع الحالي للأداء والوضع المستقبلي الذي يراد الوصول إليه.

¹ عمر وصف عقيلي، مرجع سابق، ص ص 458-459.

- **البعد الثالث:** الفجوة من منظار حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمنوي تبنيها من قبل المؤسسة.

ثانيا: مصادر حاجات التدريب والتنمية

توجد عدة مصادر يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان لدى المؤسسة حاجات (فجوات) للتدريب والتنمية يستوجب دراستها للتوصل إلى هذه المعرفة أم لا، وفيما يلي هذه المصادر:¹

1. إستراتيجية المنظمة

توضح الإستراتيجية عادة التغيرات التنظيمية التي تنوي المؤسسة إدخالها لمجالات العمل فيها، والتغيير بوجه عام هو التحول من وضع معين أو حالة معينة إلى حالة أخرى، ولكل تغيير نطاق تأثير على عدد من المتغيرات التنظيمية الداخلية، وذلك حسب طبيعته وحجمه، ولعل الموارد البشرية هي من أكثر المتغيرات تأثراً، حيث تحتاج إلى تغييرات جديدة في مهاراتها ومعارفها وسلوكياتها، لاحتواء التغيرات المنوي إدخالها إلى المؤسسة وتطلبها إستراتيجيتها، فتغير أسلوب العمل من فردي إلى فرق يتضح من ذلك أن إستراتيجية المؤسسة وما يحتاجه إنجازها من مهارات بشرية ومعارف في المستقبل، تمثل حاجة تدريب وتنمية إستراتيجية طويلة الأجل.

2. التحليل التنظيمي

يعد التحليل التنظيمي (Organizational Analysis) مسحا شاملا لجميع مجالات العمل في المؤسسة ووظائفها، وأنشطتها، وطرق وإجراءات العمل فيها، الأنظمة واللوائح، الثقافة التنظيمية، فمن خلال هذا المسح الشامل وتحليل المعلومات الناتجة عنه، يكون بالإمكان تحديد جوانب الضعف في هذه المجالات التي سببها نقص المعرفة أو المهارة أو النمط السلوكي المناسب لدى الموارد البشرية التي تعمل فيها، فهذا النقص يمثل حاجة بلا شك. وقد يكشف التحليل عن وجود حاجة لمعارف ومهارات جديدة في هذه المجالات لرفع مستوى أدائها أو تجديد أو تحسين هذا المستوى.

¹ المرجع نفسه، ص ص 460-462.

3. تحليل العمل

يتم معرفة حاجات التدريب والتنمية من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، ومن بين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها Job Analysis Person Analysis فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب والتنمية.

4. تقييم الأداء

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة، تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تدريب وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل، يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب والتنمية.

5. سجلات حوادث وإصابات العمل

توفر هذه السجلات عادة معلومات وفيرة عن عدد ونوع حوادث العمل، ومسبباتها ونتائجها، والمواقع التي حدثت فيها داخل المؤسسة، فمن خلال هذه المعلومات، يكون بالإمكان معرفة مجالات العمل الخطرة ذات المعدلات المرتفعة من الحوادث والأمراض التي سببها نقص المهارة والإلمام بالعمل، وهذا بحد ذاته أي (النقص) يعتبر حاجة تعليمية تدريبية يجب تغطيتها عن طريق التدريب والتنمية.

6. الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة

كل من يعمل في المنظمة وبعد تعيينه بفترة زمنية، يكون بالإمكان معرفة وتحديد إمكانياته التي على أساسها يرسم له مسارا يوضح الوظائف التي يمكن أن يشغلها مستقبلا خلال حياته الوظيفية، سواء عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي.

7. استقصاء رأي الموارد البشرية

الاستقصاء هنا بمثابة دعوة لكل من يعمل في المؤسسة للإفصاح عن حاجات التدريب والتنمية لديه سواء في مجال مهاراته، أو معرفته، أو سلوكياته، فالشخص نفسه هو أدري من أية جهة أخرى في معرفة وتحديد نقاط الضعف لديه. هذا الأسلوب جيد وممتاز لكنه يحتاج إلى وجود وعي لدى الموارد البشرية

للإفصاح عن حاجاتها، لذلك يتوجب في هذا المجال توعية هذه الموارد بأن تطوير وتحسين أدائها هو لمصلحتها ومصلحة المؤسسة.

8. إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية

يعد هذا المصدر مؤشرا عاما لتحديد حاجات التدريب والتنمية، فعند انخفاض مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسة يجب البحث عن المسببات، التي تكون في غالب الأحيان العنصر البشري في العمل، وإذا كان هو السبب، فسيكون إما ناتج عن ضعف مهارته وإمامه بالعمل، أو حالته المعنوية المنخفضة، التي من المحتمل أيضا أن يكون سببها نقص المهارة والمعرفة. في هذه الحالة نكون قد تمكنا من وضع يدنا على حاجات التدريب والتنمية التي نحتاجها من أجل رفع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية.

9. رضا الزبائن

يمثل رضا الزبائن مرآة تعكس مستوى أداء المؤسسة ككل، فرضاهم يعني أن ما يقدم لهم من منتجات تلبي حاجاتهم وتوقعاتهم.

10. رأي الموارد البشرية أصحاب الخبرة

تمثل الموارد البشرية ذات القدم الوظيفي والخبرة، مصدرا يمكن الاعتماد عليه في تحديد حاجات التدريب والتنمية، فمن خلال ما يمتلكونه من مهارة وخبرة كبيرتين، يكون بإمكانهم معرفة جوانب الضعف ومسبباتها وسبل علاجها، وجوانب القوة التي بحاجة إلى تنمية، وذلك في مجالات العمل المختلفة داخل المؤسسة.

ثالثا: آلية تحديد حاجات التدريب والتنمية:

تشتمل هذه الآلية على عدد من المهام المتتالية التي هي ما يلي:¹

- تحديد مصادر حاجات التدريب والتنمية؛
- جمع المعلومات عن حاجات التدريب والتنمية من المصادر المحددة؛
- تحليل المعلومات من أجل معرفة ماهية حاجات التدريب والتنمية، وأسباب حدوثها، وأهميتها، في حالة تغطيتها وعدم تغطيتها؛
- حصر حاجات التدريب والتنمية ويشتمل هذا الحصر على:

¹ عمر وصف عقيلي، مرجع سابق، ص 462.

- نوع الحاجات وطبيعة الحاجات؛
- مجالات العمل التي تحتاجها والموارد البشرية التي تحتاجها.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية لا بد لها من التخطيط المناسب لها.

أولاً: الأهمية الإستراتيجية لتخطيط تنمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المؤسسة، لهذا وجب التخطيط الامثل لهذا المورد الهام الذي يتعرض لمجموعة من التغيرات، التي تزيد من التأكيد على أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية نذكر منها: ¹

1. التأثير التكنولوجي على تنمية الموارد البشرية

تواجه الدول النامية تحديات كبيرة ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لهذه الدول، مما يتطلب معه ضرورة مواكبة هذا التطور التكنولوجي، لذا فلا بد من اكتساب الخبرة للتعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة.

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل التدريب، لتنمية مهارات جديدة، وإعادة التدريب لصقل المهارات الحالية، وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم، وبناء فريقة عمل فعال وما إلى ذلك من الأنشطة، اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة. ويتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا، أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

2. صعوبة الحصول على الأيدي العاملة المدربة في الدول النامية

تتميز معظم المؤسسات في الدول النامية بصعوبة استقطاب القوى العاملة ذات المؤهلات العالية، وقد يرجع السبب في هذا إلى:

✓ عدم التوافق بين أنظمة التعليم الرسمية وأنظمة التدريب؛

¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 34-38.

- ✓ الاتجاهات السلبية نحو مهن معينة؛
- ✓ تغير القيم الاجتماعية والثقافية حيث تزيد هذه التغيرات من مسئولية ودور المؤسسات في سبيل تنمية مواردها البشرية؛
- ✓ الحاجة إلى مديرين مؤهلين وكوادر وقيادات إدارية من ذوي المهارات الإدارية العالية والقادرين على إحداث التغيرات الهيكلية والتنظيمية المطلوبة داخل المؤسسة والثقافة المطلوبة داخل المؤسسة.

ثانياً:العناصر الهامة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية

هناك مراحل متعددة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية، وتختلف هذه المراحل في درجة تعقيدها وفقاً لبعض المتغيرات مثل طبيعة وحجم المؤسسة، مدى توفر المهارات والمعرفة، الأغراض التي يسعى نشاط تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها، ودرجة الإلحاح والحاجة إلى التخطيط. ومن بين هذه العناصر ما يلي: ¹

1. التشخيص

تبدأ مرحلة التشخيص بتحديد وتوضيح أهداف تنمية الموارد البشرية وفقاً للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن أكثر الأمثلة للأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تنمية الموارد البشرية هي تخفيض عدم التوازن في مستويات الخبرة، التي قد يوجد في بعض الإدارات إلى أدنى حد ممكن. وسواء كانت هيئة التخطيط لتنمية الموارد البشرية مكونة من أعضاء إدارة التدريب في حالة المؤسسات الكبيرة أو الفرد الذي يعمل كمنسق لأنشطة تنمية الموارد البشرية في حالة المنظمات الصغيرة، فإن عملية التشخيص تبرز من خلال:

- ✓ القيام بالتنبؤات اللازمة للطلب والعرض المتاح للموارد البشرية؛
- ✓ تحليل الحاجة لتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد الأنشطة التي تشعب هذه الاحتياجات والأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب ؛
- ✓ البحث عن مراكز ومؤسسات تدريبية تتميز بسمعتها وكفاءتها في تقديم الخدمة التدريبية الفعالة؛
- ✓ التعاون مع المؤسسات والمراكز التدريبية، والإشراف على تنفيذ برامج التنمية البشرية؛
- ✓ الإعداد والترتيب لتقييم البرامج التدريبية والتعرف على النتائج التي حققتها برامج التنمية.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، صص 39-42.

2. المتطلبات الأساسية

أ- السياسة

وهي قائمة للأهداف والأفكار التي تحدد التزام المؤسسة في مجالات معينة، وهي ترشد التفكير المرتبط بالقرارات، وتحدد مدى التصرفات المتاحة أمام المؤسسة، وفي نفس الوقت تضمن توافق القرارات مع الأهداف المحددة في الخطة، فالمؤسسة يجب أن يكون لديها إطارا لتكوين وإدارة برامج شاملة لتنمية الموارد البشرية لذلك وجب تحديد أهداف الموارد البشرية التي من خلالها تحدد السياسات التي تقدم:

- ✓ دليل مرشد للتخطيط والتنمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- ✓ تخفيض الإهدار و الضياع في موارد المؤسسة إلى أدنى حد، من خلال تركيز الجهود على تنمية و استخدام الموارد البشرية استخداما فعالا؛
- ✓ يقدم أساس لمدخل متكامل لبرامج تنمية واستخدام الموارد البشرية، وضمان تنفيذ هذه البرامج وتقييمها بصورة رشيدة وفعالة لضمان مصلحة ومنفعة المؤسسة.

ب-المسؤولية

بالنسبة لمسؤولية تنمية الموارد البشرية، فإنها عمليا تقع على عاتق جميع المديرين التنفيذيين إلا أن مسؤولية التدريب يجب أن تفوض إلى إدارة الموارد البشرية أو المسؤول ومدير التدريب، ويشترط منحهم السلطة الكافية، وأن يكون دور المديرين التنفيذيين مساعدا وداعما لهم ويكون ذلك من خلال:

- ✓ تقييم احتياجات الموارد البشرية وتحديد المجالات التي يكون فيها نقص أو قصور في أدائها؛
- ✓ تحديد أنواع ومستويات التدريب المطلوبة من قبل الأفراد؛
- ✓ تحديد وسائل تنمية الموارد البشرية التي يمكن استخدامها والتي تحقق أفضل المزايا للمؤسسة.

ج-الالتزام

يتطلب تنمية وتنفيذ خطط تنمية الموارد البشرية التزام كل الأطراف المتضمنة والمشاركة في هذه العملية، حتى نضمن نجاح هذه الخطط. من خلال مشاركة الأفراد في إعداد الخطط ودورهم في نجاحها وتعريفهم بها، من أجل مزيد من الالتزام وروح المسؤولية.

د- الرقابة

من الضروري أن يخضع تنفيذ الخطط إلى السيطرة والرقابة .وهذا لضمان تحقيق الخطط للنتائج المرغوبة ويعني ضرورة وجود آلية يمكن من خلالها معرفة النتائج المحققة ثم مقارنتها بالخطط الموضوعة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثالثا: التخطيط

يعتمد تخطيط تنمية الموارد البشرية إلى حد كبير على المعلومات، لهذا فإن أولى خطوات عملية التخطيط هي جمع المعلومات وتحليلها .

جدول رقم (04) بعض مجالات الاهتمام في تخطيط تنمية الموارد البشرية

مجالات الاهتمام	نوع المعلومات المطلوبة
التنبؤ بالطلب	مجموعة الوظائف المطلوب أدائها، عدد الساعات المطلوبة وفقا للإنتاج المخطط، الشروط والظروف التي في ظلها يتم أداء العمل، أنواع الآلات المستخدمة، معايير الأداء، احتمالات التوسع في الواجبات، درجة وطبيعة التنسيق، معدلات ترك العمل، التغيرات المخططة للإنتاج، متطلبات الزيادة في الإنتاجية، التغيرات الناجمة من تبني التكنولوجيا الجديدة.
التنبؤ بالعرض	الخارجي: التوصيف الوظيفي، التخصص الوظيفي، مصدر عرض الموارد البشرية، معايير الحصول عليها، العدد المتاح، عدد المؤسسات والمراكز التدريبية، برامجها وسمعتها. الداخلي: احتياجات الموارد البشرية من التدريب، الوقت المطلوب لتدريب الأفراد، عدد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب، الأفراد المحتمل ترفيتهم، المسارات الوظيفية، الخبرة، والوقت فيما يتعلق بالتنمية في مجالات معينة. العام: تكلفة التدريب، تكلفة الاستقطاب، الخسارة في الإنتاج أثناء التدريب.

أمور متعلقة بالعمل	تقديرات الموارد الضائعة، تقديرات الإنتاج، الجودة المنخفضة، الحوادث، تكرار صعوبات الاتصال، معدل ترك الخدمة، مستويات الإنتاجية، الناتج المحقق مقارنة بمعايير الإنتاج، عدد المرات التي يحدث فيها صراعات التظلمات، التأخير، أهداف المستقبل الوظيفي للأفراد، الاستعدادات والمواهب الخاصة.
--------------------	--

المصدر: راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 48-49

رابعاً: تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية

تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق منطق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين:¹

1. نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يطلق على هذا النموذج مصطلح (Syrcle Model) ويقوم على مبدأ استمرارية التدريب والتنمية في المؤسسة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم.

إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي، أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التدريب والتنمية فيها في حالة تغير وتتنوع دائم ومستمر بأن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، بناء على ذلك تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة هي مايلي:

- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغييرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالتها وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.
- ✓ في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعش، مرجع سابق، ص ص 226-227.

والكفاءات البشرية أعلاه.

- ✓ في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية أعلاه .
- ✓ وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا .ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقا لمدى إلحاح كل منها.
- ✓ المباشرة بتنفيذ برامج التدريب والتنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.
- ✓ بعد الانتهاء من كل برامج تدريب يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها.
- ✓ بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب والتنمية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.
- ✓ نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها.

2. النموذج التشخيصي

يطلق على هذا النموذج مصطلح (Diagnostic Model) وهو ينظر إلى التدريب والتنمية على أنهما نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة .

ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية(الأهداف) التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف

مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل، يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساسا على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية.

إن عملية التشخيص تشمل على ثلاثة جوانب هي ما يلي:

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها ؛
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكبر؛
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها، وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التدريب والتنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية للعمل على تلافيتها عند تحديد أهداف الإستراتيجية التالية وهكذا.

المطلب الثالث: تصميم برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

يصمم برنامج التدريب والتنمية بموجب عملية ذات مراحل متسلسلة تدعى بنموذج N.G.C.M.I.P.C.T حيث يعبر كل حرف من هذه الحروف عن مرحلة تبدأ أول كلماتها بها، وفيما يلي هذه المراحل:¹

1. تحديد حاجات التدريب والتنمية Needs Specification

تحديد الحاجات التي سيلبيها البرنامج، هو الركيزة التي يقوم عليها تصميمه، فالحاجات هنا نواقص أو فجوات موجودة في أداء الموارد البشرية مطلوب من البرامج تغطيتها. ويتم تحديد هذه الحاجات من خلال الاطلاع على ما حددته إستراتيجية التدريب والتنمية من حاجات.

¹ عمر وصف عقيلي، مرجع سابق، ص ص 472-475.

2. وضع أهداف البرنامج Goals Setting

تتحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها بواسطته، فهي تمثل الأهداف أو الانجازات المراد تحقيقها من ورائه، فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوب منه تلبيتها.

3. تصميم منهاج البرنامج Curriculum Design

يمثل منهاج البرامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين، من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وإنجاز الأهداف المحددة للبرامج، وتشتمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات.

4. تقرير الأسلوب Method Determine

الأسلوب هو الوسيلة التي ستنقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين، والأداة التي بواسطتها ستم عملية التعلم، وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة، لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب منها. وبوجه عام تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها ما يلي:

- نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتدربين فيما إذا كانت مهارات، أو معارف، أو سلوكيات، وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة، أو إكساب المتدربين جوانب جديدة يتطلبها عمل المؤسسة مستقبلاً؛
- عدد الأفراد المتدربين فأسلوب المحاضرة كما لاحظنا سابقاً يمكن أن يستوعب عدداً كبيراً، عكس أسلوب المهمات الفردية، أو المباراة الإدارية مثلاً؛
- المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم؛
- المادة التعليمية أو التدريبية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين مثل تدريب الحساسة؛
- نوعية المتدربين، فالأسلوب الذي يناسب العمال مثلاً لا يناسب المشرفين، وقد وضعنا عند عرضنا لأساليب التدريب كيف أن بعض الأساليب تناسب تدريب فئة معينة من العاملين دون أخرى؛
- ظروف وإمكانات المؤسسة لأن هناك أساليب تكون تكلفتها عالية في بعض الأحيان.

5. اختيار المدرب Instructor Selection

المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم، في إطار برنامج محدد، وبواسطة أساليب تدريبية محددة أيضاً، لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختياره، ويتوقف اختيار المدرب المناسب على مجموعة من الاعتبارات أهمها ما يلي:

✓ الأسلوب المراد استخدامه، فاستخدام كل أسلوب يتطلب مهارة وخبرة معينة تختلف من أسلوب لآخر؛

✓ المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرامج، فلكل نوع من المواد التعليمية التدريبية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المدرب.

وبشكل عام يجب توفر الصفات التالية لدى المدرب:

✓ أن يكون محترفاً لمهنة التعلم والتدريب وأن يكون مؤهلاً علمياً؛

✓ أن يكون قادراً على استخدام تقنيات التعلم والتدريب الحديثة وبنوع مصادر معلوماته؛

✓ أن تكون لديه المقدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم؛

✓ أن يتصف بشخصية قوية ويتحلى بالصبر واللباقة والمرونة.

6. تحديد فترة البرنامج Period Determine

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

✓ المنهاج التعليمي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب؛

✓ الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى؛

✓ الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين، أو عدم إمكانيتها تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج.

7. تنفيذ البرنامج Conduct of Program

تنفذ برامج التدريب والتنمية عادة إما داخل المؤسسة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المؤسسة، ويتم ذلك في المؤسسات الكبيرة التي تمتلك

الإمكانات المالية والفنية لذلك، وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرامج، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج. وقد ينفذ البرنامج خارج المؤسسات في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تملك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتنموية، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي.

8. تحديد تقنيات البرامج Technique of Program

يقصد بتقنيات البرامج المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرامج كالحاسب الآلي، والشفافيات وجهاز الإسقاط، والفيديو، والخرائط والرسوم التوضيحية. فمثل هذه المساعدات تهيئ الفرصة للمتدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح وسرعة للمتدربين الذين بإمكانهم أن يفهموا ما يشرح لهم بشكل جيد. وإلى جانب ذلك يجب تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات الضرورية.

9. العوامل المؤثرة في فاعلية البرنامج

هناك عدد من العوامل الأساسية التي تلعب دورا مؤثرا في نجاح برامج التدريب والتنمية سنتعرض إليها فيما يلي:¹

- ✓ التركيز على تعليم المتدربين أشياء جديدة تخدم أعمالهم الحالية والمستقبلية؛
- ✓ التأكد من استيعاب المتدربين لما تعلموه في البرنامج؛
- ✓ التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما تعلموه وذلك على أرض الواقع أي في أعمالهم التي يمارسونها؛
- ✓ إطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريبه وتنميته، وما هي الأساليب التي أدت إلى وقوعها وكيف عليه معالجتها؛

¹ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر،

- ✓ تبني مدخل التعلم المسرع أو المعجل الذي يسعى إلى توفير الجو والمناخ التعليمي المادي والمعنوي، ليتسنى للمتدربين الاستفادة مما يتعلمونه في البرنامج بأقصى فاعلية وبسهولة وسرعة، ويشتمل هذا الجو على الجوانب التالية:
- ✓ جو تعليمي هادئ ومريح؛
- ✓ المعاملة الحسنة للمتدربين والثناء والإطراء عليهم وتشجيعهم على التعلم؛
- ✓ تخفيض التوتر والضغط على المتدربين؛
- ✓ توفير الإرشاد التعليمي لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم أثناء تنفيذ البرنامج والرد على استفساراتهم؛
- ✓ جعل عملية التعلم مثوقة ومسلية.

المطلب الرابع: التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

على الرغم من أن المؤسسات تتفق أموالا كبيرة في برامج التدريب والتنمية، إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج، إن تقييم مدى نجاح برامج التدريب والتنمية في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة في غاية الأهمية، تماشيا مع اعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشري له عائد، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتنمية لمعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها، للعمل على تلافيها في البرامج المستقبلية.

وتشتمل عملية تقييم برامج التدريب والتنمية على القسمين التاليين: ¹

1. تحديد معايير التقييم

لا شك وكما أوضحنا سابقا بأن معايير التقييم تتحدد في ضوء أهداف البرامج بحيث تعمل على كشف مدى تحقيقه للأهداف المحددة له. وبوجه عام يمكن القول بأن عملية التقييم ومعاييرها تتمحور حول مايلي:

- ✓ ردة فعل المتدربين التي تتمثل بشعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه البرامج؛
- ✓ مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدريبوا عليه؛
- ✓ عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية بعد تدريبهم وتنميتهم؛

¹ عمر وصف عقيلي، مرجع سابق، صص 476-477.

✓ مدى تذكر المتدربين لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وانتهاء تدريبهم وتمييزهم، وهذا ما يسمى بعمق التعلم؛

✓ مدى التغيير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه، وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم ويصطلح عليه Performance and Behavior Change وهذا يستدعي قياس التغيير الذي حدث في مجال الإنتاجية، والتكلفة، وجودة الأداء، وسرعته، وزمنه؛

✓ مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب والتنمية في اتجاهات المتدربين، وشعورهم نحو أعمالهم والمؤسسة بشكل عام، وجعلها إيجابية؛

في ضوء المؤشرات العامة السابقة التي يجب أن تدور حولها عملية تقييم برنامج التدريب، يمكننا الآن تحديد بعض معايير التقييم التي يمكن الاستعانة بها في تقييم البرنامج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

- هل كان مضمون البرنامج ملائماً لوظائف وأعمال المتدربين ولماذا ؟
- هل المادة التعليمية واضحة ومفهومة ؟
- هل أضافت المادة التعليمية شيئاً جديداً لخبرة ومعرفة المتدربين السابقة ؟
- هل كان المدربون يتفاعلون بشكل إيجابي مع المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج ؟
- هل كان المدربون متمكنون بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية ؟
- هل كانت التقنيات التعليمية المستخدمة في البرنامج حديثة ؟
- هل كان المناخ السائد في البرنامج مناسباً ويساعد على الاستفادة ؟
- هل كانت فترة البرنامج كافية لتغطية مادته التعليمية ؟
- هل وفر البرنامج الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم ؟

2. تحديد أساليب التقييم

يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب والتنمية أساليب تقييم متعددة، فيما يلي عدد منها على سبيل

المثال:

أ- الاختبارات

بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب والتنمية، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه في البرنامج، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها؛

ب- المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة

وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية، الأولى نخضعها لتدريب وتنمية والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب والتنمية وصعوبة استخدام هذا الأسلوب تأتي من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة؛

ج- إستقصاء رأي المتدربين

وذلك أثناء تنفيذ البرامج وبعد الانتهاء منه مباشرة، لمعرفة مدى استقادتهم من البرنامج، ورأيهم بالمدرسين، والمنهاج التعليمي، والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج. ويفضل بعد عودة المتدربين لممارسة أعمالهم وتطبيق ما تعلموه في البرنامج أن يُستقصى رأيهم بمدى استقادتهم مما تعلموه، لأن الاستقصاء الذي يتم بعد انتهاء البرنامج مباشرة، لا يمكن المتدرب من تحديد مدى استقادته منه، فهذا التقييم لن يكون دقيقاً وموضوعياً إلا بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعلمه في البرنامج؛

د- تقييم أداء المتدربين

توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استقادتهم من عملية التعلم والتدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسن مستوى أدائهم وكذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم، أو زملائهم.

هـ- الملاحظة

يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحلها، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم، أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج، أو الثناءات والإطراء الذي يصدر عنهم تجاه البرنامج.

المبحث الرابع: فعالية إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية

يعتبر التدريب أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال وضع برامج تكوينية تستهدف إكساب الفرد مجموعة من المعارف والمعلومات وتحسين المهارات والقدرات لديه وتغيير اتجاهاته، لتتناسب مع الوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه. وسنحاول في هذا المبحث استعراض الجوانب التي يساهم التدريب في تتميتها والمتمثلة في: تنمية المعارف والمعلومات، تنمية المهارات والقدرات، وتنمية الاتجاهات.

المطلب الأول: دور إستراتيجية التدريب في تنمية المعارف والمعلومات

تسعى العملية التدريبية إلي تزويد الفرد المتدرب بمجموعة من المعارف ذات العلاقة بوظيفته، وبأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسؤوليات تلك الوظيفة، هذه المعارف قد تكون بسيطة ومحدودة، وقد تكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد، الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفي من قاعدة أي مؤسسة وانتهاء بالأعمال الإدارية العليا في قيمتها.

فتقادم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعرفة والعلوم يستدعي بالضرورة القيام ببرامج تدريبية، تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي بغرض توسيع مداركاتهم، وهذا ما ينعكس على أدائهم، هذه البرامج التدريبية تعتمد في تقديمها لهذه المعارف والمعلومات على مجموعة من الأساليب مثل المحاضرات والمؤتمرات وغيرها.¹

ومن المعارف التي تتضمنها البرامج التدريبية ما يلي:²

1. معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها

يعتبر تعريف الأفراد والعاملين وخاصة الجدد منهم بأهداف المؤسسة من الأمور العامة، فحسن اطلاع العاملين على الأهداف يعكس حتما مدى اهتمام الإدارة بهم، مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف بطريقة غير مباشرة .

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 212.

² أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1998، ص 74.

2. معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها

يحتاج العاملون في المؤسسة إلى كل المعلومات التي تتعلق بالمنتجات التي يقومون بإنتاجها، إذ أن الإلمام بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في السلع سيسهل من عملية إنتاجها وفق معايير محددة وبالتالي تقادي أو تقليل الأخطاء الممكن ارتكابها خاصة إذا تعلق الأمر بتلك المنتجات الموجهة نحو الأسواق أين يجب على أن تكون على درجة عالية من الجودة.¹

3. معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة

إن الإلمام بخطوات ومراحل أداء العمل سيسهل على العاملين القيام بأدوارهم إلى حد كبير إلى جانب احترامهم لأوقات العمل والسلوك في العمل، والترقيات والحوافز وغيرها.

4. معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها

يؤدي علم العاملين بخطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها إلى محاولة تشخيصها وتحليلها والبحث عن أسباب حدوثها ومن ثم العمل على معالجتها وتقاديها مستقبلاً.²

5. المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج

حتى يكون العامل ملماً بجوانب عمله يجب أن يساير جميع التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وخاصة تلك المتعلقة بالأساليب والأدوات الجديدة، فما يتعلمه الفرد اليوم يمكن أن يصبح متقادماً غداً، وهذا ما يستدعي بالضرورة العمل على تجديد المعلومات الشخصية بصورة مستمرة.

وهكذا فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف التدريب تزويد المتدربين بمعلومات متوفرة لديهم.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية التدريب في تنمية المهارات والقدرات

تركز الدورات التدريبية على اكتساب المتدربين مهارات محددة تمكنهم من انجاز أعمالهم بمستوى من الإجابة و الإتقان، وإتباع تصرفات وعادات سلوكية معينة حسب ما تتطلبه نوعية هذه الأعمال والاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها، ويتوقف هذا المستوى من المهارة على ما

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 226 .

² بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إيتارك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2005، ص

تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توافر استعدادات وقدرات بالتدريب والمران موضع الحركة والفعالية إلى أن وصلت إلى هذا المستوى.

كما يجب أن يكون الهدف من البرنامج التدريبي منح الموظف مهارات متجددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسئم وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها العامل داخل العمل.¹

ويتضمن البرنامج التدريبي مهارات متنوعة تتمثل في:²

1. المهارات الفنية

تهتم هذه المهارات بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة عند أداءه للعمل والإلمام بالجوانب الفنية للأساليب والإجراءات المرافقة لذلك.

2. المهارات الذهنية أو مهارات التصور الذهني

وتشمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات، اتخاذ القرارات الجماعية، أساليب تخطيط الميزانيات التقديرية، تنظيم العمل والإفادة من الوقت، بناء مخطط للمتابعة والرقابة، تبسيط الإجراءات، تفويض السلطة، تحليل ودراسة العمل وإعادة بناء الهياكل التنظيمية ويحتاج إلى هذه المهارات المدراء خاصة، وبصورة أكبر كلما ارتفع مستواهم في السلم الإداري، فمثلا يحتاج مدير المؤسسة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحليل المعلومات والمواقف الصعبة، واستخلاص النتائج.

3. المهارات الإنسانية

وتتعلق بمراعاة للمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق التعاون بين الأفراد في المؤسسة من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير والنقاش مع مختلف الاتجاهات والجماعات والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أعضاء التنظيم.

¹ رفعت عبد الحميد الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2115، ص 253.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2113، ص 43.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية التدريب في تنمية الاتجاهات

يعمل التدريب على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية والذهنية، سواء كانت حالية أو مستقبلية وذلك قصد تمكنه من أداء وظيفته بفعالية، ويعتمد دور التدريب في تنمية اتجاهات الفرد على القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، واختيار الأفراد العاملين للاشتراك بهذه العملية التدريبية.

وتعرف الاتجاهات على أنها " مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع مانحو موضوع أو فكرة معينة وقد تكون موضوعية، أو تتأثر بقدر العاطفة، وهي تؤثر في سلوك الفرد أو الجماعة نحو موضوع أو فكرة معينة " ¹.

أما بخصوص تغيير الاتجاهات فيقصد به " الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفصيلاته لأسباب العمل، كما قد تعني تعديلا في توجيهات المتدربين وأدائهم " ².

ومن بين الاتجاهات التي ترغب المنظمة في تغييرها من خلال البرامج التدريبية نجد: ³

1. الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة

فالمؤسسة عندما تلاحظ أن عمالها لا يفضلون العمل بها، فإن التفكير سوف ينصب في إقامة برامج تدريبية تعمل على تغيير اتجاهاتهم إلى تفضيل العمل داخل هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا والراحة أثناء تأديته لوظيفته، ويزيد من ولائه لعمله ولمؤسسته مما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل على حد سواء.

¹ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص 286.

² فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 154.

³ عبد الغفار حنفي وسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2000، ص 445-458.

2. الاتجاه لتأييد أهداف وسياسات المؤسسة

إن عدم تأييد العمال لأهداف وسياسات المؤسسة يؤدي إلى عدم التزامهم بها ولهذا يستوجب على المؤسسة إقامة برامج تدريبية خاصة تهدف إلى تأييد العمال لأهدافها.

3. تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل

تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة التي ترفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي إنتاجيتهم، وهذا ما يفرض على جميع المؤسسات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين، ومن ثم إقامة برامج تدريبية تفي بهذا الغرض.

4. تنمية الروح الجماعية للعمل

وذلك بإقامة برامج تدريبية تهدف إلى خلق جو عمل خاص، والابتعاد عن الملل أثناء تأدية الوظائف والعمل جماعيا على تحقيق أهداف المؤسسة.

5. تنمية الشعور بالمسؤولية

فشعور كل فرد بمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرصا على أدائه بشكل صحيح وابتقان، كما يعزز شعوره بأهميته داخل المؤسسة باعتباره فرد مسؤول.

6. تنمية الشعور بتبادل المنفعة بين المؤسسة والعاملين

فشعور العامل بأنه يقدم جهد للمؤسسة ويحصل على منفعة مقابل ذلك، سيؤدي إلى رضاه عن عمله وزيادة انتمائه إلى المؤسسة مما يؤدي إلى مستوى أدائه، وبالتالي تحقيق كل من أهدافه وأهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تضمنه هذا الفصل يمكن القول أن عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تسعى إلى زيادة مهارات الأفراد وإحداث تغييرات في اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل إيجابي، من أجل تأدية مهامهم بأحسن طريقة ممكنة، وتعددت الأطراف المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية إذ اتضح لنا أنها عملية مشتركة بين كل أطراف المؤسسة.

تعتبر إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية هامة للغاية من أجل تهيئة رؤساء ومرؤوسين فاعلين وأكفاء ومن أجل التطوير في الجودة والتكلفة والمنتجات الجديدة والقدرات التنافسية.

إن النظرة الطويلة الأجل أفضل ولا شك من تلك القصيرة الأجل، لأنها ترى وتحسب لما يلوح في الأفق من فرص أو تحديات، لذلك فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

من خلال دراسة التدريب وتنمية الموارد البشرية، توصلنا إلى أن للتدريب دور كبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعدهم في انجاز أعمالهم، ويطور مهاراتهم وقدراتهم. كما أنه له دور رئيسي في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك مما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، والذي ينعكس إيجابيا على أداء الفرد والمؤسسة.

والاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية هو الاعتراف بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. فوظيفة تنمية الموارد البشرية يمكن أن تحقق للمؤسسة الاقتصادية عائدا كبيرا في مقابل التكاليف التي تتحملها.

فالمؤسسة من خلال تدريب وتنمية مواردها البشرية يمكنها تحقيق المكاسب الرئيسية التالية:

- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة؛
- القدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها والبقاء في المنافسة؛
- التطبيق الفعال لأسلوب إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمبادئها.

الفصل الثالث

دراسة حالة الشركة الإفريقية

للزجاج

AFRICANVER

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً لما تم التطرق إليه بالجانب النظري فبعدما تعرفنا على الإطار النظري لكل من إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وحتى لا يكون هذا العمل مجرداً ومعزولاً عن الواقع التطبيقي تم إجراء دراسة ميدانية لمعرفة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER .

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في إعداد استمارة استبيان وتوزيعها على العينة المدروسة ، حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة لمعرفة فعالية هذه الاستراتيجية ومحاولة منا إثبات أو نفي بعض الفرضيات ، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

ولتحقيق هدف الدراسة قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث حيث تضمن مايلي:

✚ **المبحث الأول :** تقديم عام للشركة الإفريقية للزجاج بشكل عام.

✚ **المبحث الثاني:** إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في الشركة.

✚ **المبحث الثالث:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

✚ **المبحث الرابع:** عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج (ENAVA)

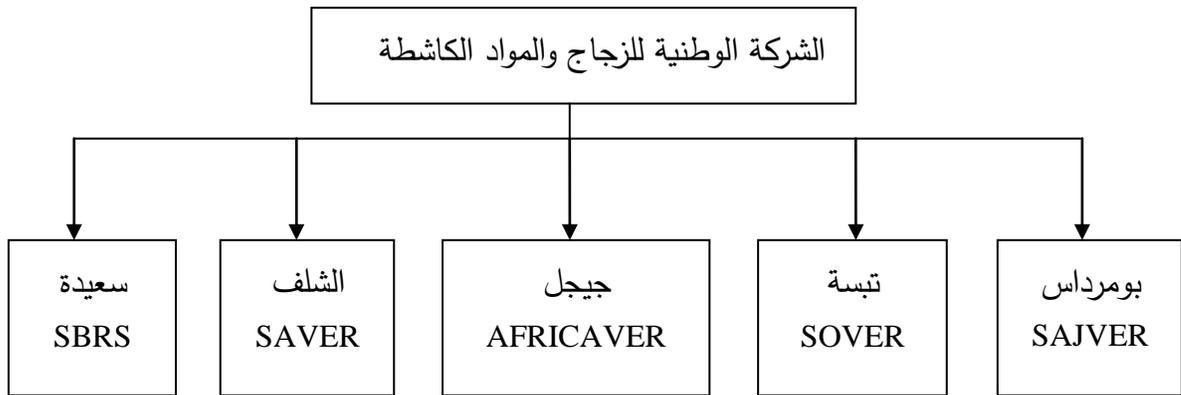
في هذا المبحث سيتم تقديم الإطار النظري للمؤسسة الإفريقية للزجاج، من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها، وعرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مراحل نشأة وتطور المؤسسة الإفريقية للزجاج

فيما يلي سوف نتطرق إلى كل من نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

أولاً: نشأة الشركة الإفريقية للزجاج

أنشئت المؤسسة الإفريقية للزجاج سنة 1982م بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA)، نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 (ENAVA) برأس مال قدره 500000000 دج، وتعد المؤسسة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996م، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسات الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA)، ويمكن توضيح الوحدات الخمس لمجمع (ENAVA) بعد صدور القانون 1997 القاضي باستقلالية المؤسسات كما يلي:

الشكل رقم 04: فرع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة

المصدر: خلية التخطيط والرقابة

المرحلة الأولى: مرحلة النشأة 1982-1987:

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين المؤسسة الوطنية للصناعات الكيمايائية (SNIC) والمؤسسة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي، ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

✓ شركة SNIC: 82-84 انجاز؛

✓ شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال؛

✓ شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

المرحلة الثانية: مرحلة التوسع 1987-1996:

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

1.2 وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصنف (Feuille) (Feuille)

زجاج مقاوم (Trempe)، زجاج مصقع (Blinde) وانطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من

طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

أما الطاقة النظرية للإنتاج هي:

✓ زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا؛

✓ زجاج مصنف 80.000 م/س.

• **الزجاج الأمني:** منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة،

البناء، والأمن مثل:

✓ الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية؛

- ✓ الزجاج الأمني المصنف (FEUILLETE) الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون.... الخ؛
- ✓ الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات (TREMPE) وتستخدم في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية.....الخ.

ومن أهم زبائن المؤسسة بالنسبة لزجاج السيارات والزجاج المصنف:

• زجاج السيارات:

- ✓ شركة صناعة السيارات والشاحنات بالروبية (SNVI)؛
- ✓ شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية قسنطينة (ENMTP)؛
- ✓ الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.
- الزجاج المصنف (FEUILLETE) والزجاج المقاوم (TREMPE):
- ✓ شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر؛
- ✓ مؤسسة EPLA بالجزائر، ومؤسسة ENIE بتيزي وزو.

2.2 وحدة جديدة للزجاج السائل: وتظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر

الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذين الخطان لجأت المؤسسة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستخدم عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات DéTERGENTS، ومن أهم زبائن الشركة:

- ✓ شركة ENAD صناعة المنظفات؛
- ✓ شركة هنكل HENKEL؛
- ✓ شركة خاصة مثل النسر GSPH و VOR.

أما الطاقة النظرية للإنتاج فهي:

✓ الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا؛

✓ سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

3.2 وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد

الأولية مثل: رمل السيليس، الدولومي.....الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية

لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة (BASSAMBR) وانطلقت سنة

1994 وتمثلت طاقة الإنتاج النظري كما يلي:

✓ رمل سيليس 30.000 طن/س؛

✓ معالجة الدولومي (DOLOMIE)؛

✓ معالجة الفلدسباط (FELDSPATH)؛

✓ معالجة الكالكير (CALCAIRE).

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى

تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة

الدولة، فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

• مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح

توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي

لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج، تم التخلي نهائيا عن

عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت (FLOAT) الأكثر

ملائمة تكنولوجيا؛

• مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فان

عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب

السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة؛

• مشروع الزجاج الحراري BORODILCATE:

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت المؤسسة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن المؤسسة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه هذه المؤسسة نجد:

✓ تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية؛

✓ السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر؛

✓ العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية؛

✓ تحسين وتطوير منتوجات المؤسسة وتوسيع شبكة التوزيع.

أما فيما يخص المجال البشري داخل هذه المؤسسة فيمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تصنيف عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج لسنة 2018

تصنيف العمال	إطارات	عمال مؤهلين	عمال التنفيذ	المجموع
عدد العمال	30	30	135	195

المصدر: مديرية الموارد البشرية لشهر مارس 2018.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة الإفريقية للزجاج

للشركة الإفريقية للزجاج أهمية كبيرة، كما لها أهداف تسعى من أجل الوصول إليها وتكمن فيما يلي:

أولا: أهمية المؤسسة الإفريقية للزجاج:

تتجلى أهمية المؤسسة الإفريقية للزجاج فيما يلي:

- تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة الزجاج للسيارات، الصناعات الكهرومنزلية ؛
- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي؛
- لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى؛
- تشكيلة منتجات المؤسسة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية المؤسسة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (الروبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

ثانيا: أهداف المؤسسة الإفريقية للزجاج:

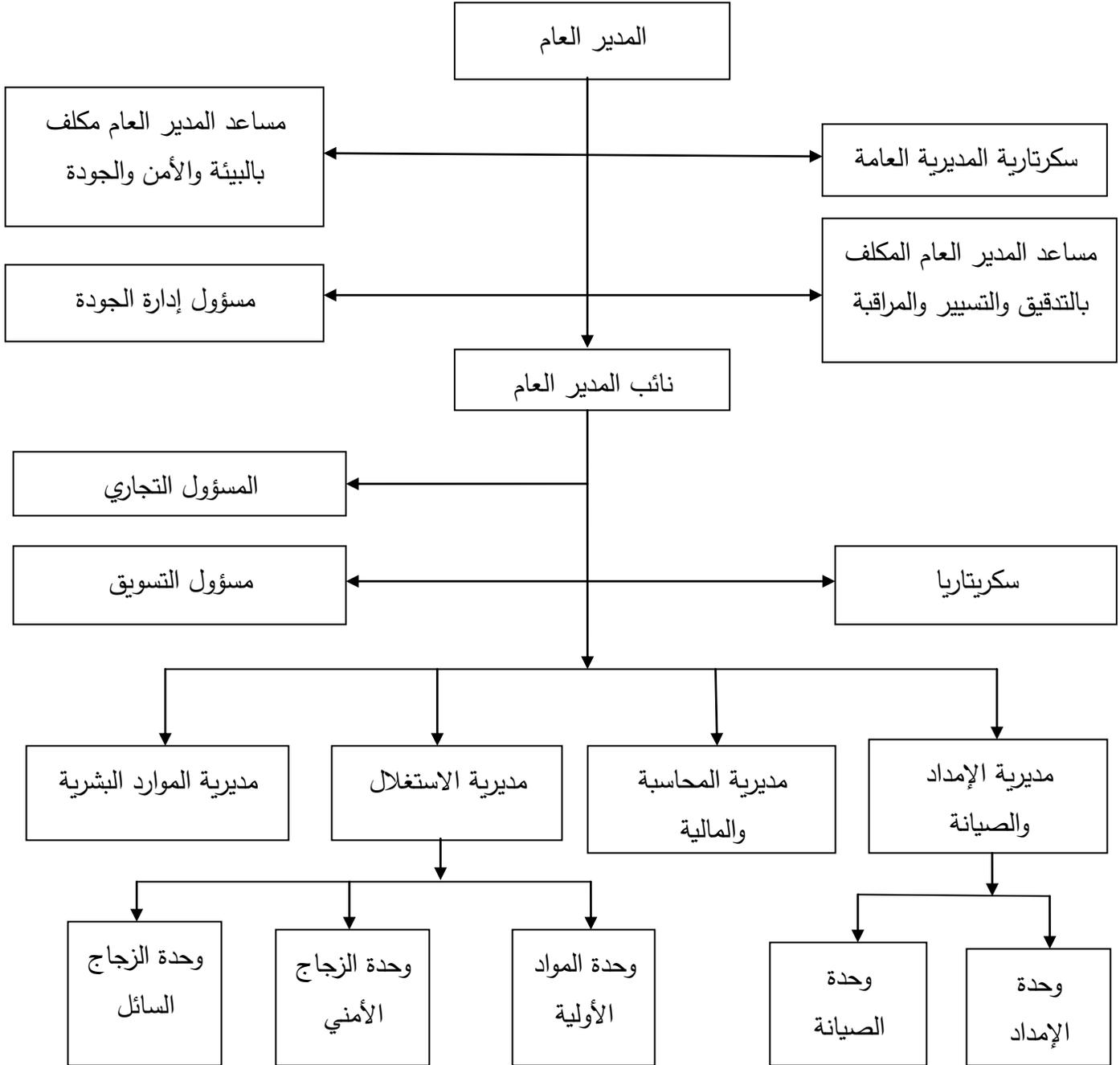
تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية؛
- ✓ مواكبة التطور التكنولوجي؛
- ✓ العمل على تصدير المنتوجات وإدخالها في السوق الدولية؛
- ✓ تحسين رأس مال المؤسسة؛

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج محل الدراسة

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج نجده هيكل مصفوفي وذلك راجع إلى تعدد المشاريع ودور كل دائرة ومصلحة في تنفيذ المشاريع وذلك تحت إشراف المدير العام للوحدة إلا أن الوحدة مقسمة إلى عدد من المديريات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

أولاً: المدير العام:

- هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً وتتجلى مهامه في:
- ✓ إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب؛
 - ✓ تمثيل المؤسسة في المحافل والمناسبات الدولية؛
 - ✓ إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح المؤسسة؛
 - **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية وتتولى المهام التالية:
 - ✓ استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة؛
 - ✓ تحديد المراسلات واستقبال وإرسال الفاكس.
 - **مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يساعد ويشارك في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:
 - ✓ مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم؛
 - ✓ انجاز مختلف التقارير وتحضير مخططات المالية؛
 - ✓ تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام؛
 - **مساعدة المدير العام مكلف بالأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو وتمثل مهامه في:
 - ✓ تطبيق سياسة الجودة بالشركة وإعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة؛
 - ✓ تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO؛
 - ✓ تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43؛
 - ✓ إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- وتشرف على المكاتب التالية:

- البحث والتطوير، التخطيط والمشاريع، الأمن الصناعي، التحاليل والمراقبة، المقاييس والدراسات التقنية.
- **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية ويتولى المهام التالية:
 - ✓ إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة؛
 - ✓ العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة؛
 - ✓ برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط للجودة؛
 - ✓ السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.
- **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار ويتولى المهام التالية:
 - ✓ مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير؛
 - ✓ تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة؛
 - ✓ إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية؛
 - ✓ تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام .
- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية:
 - ✓ إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين؛
 - ✓ العمل بالتنسيق مع جميع المديرات؛
 - ✓ السهر على ضمان الانضباط العام؛
- **مسؤول تجاري:**

هو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بها وذلك بالتنسيق مع باقي المديرات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.
- **مسؤول التسويق:**

هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

- **بالنسبة للقسم الأول:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أوالدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل؛
- **بالنسبة للقسم الثاني:** فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد. إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين والميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:

✓ الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة؛

✓ الإشراف على عملية المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها؛

✓ تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

✓ وتشرف على:

✓ مصلحة المالية والمحاسبة؛

✓ مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعا: مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية وهي:

- **وحدات الزجاج السائل:** وينتج بها:

✓ الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب

15000 طن سنويا؛

✓ سليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا؛

✓ لسيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا؛

• وحدات الزجاج الأمين: وتتشكل من فرعين:

✓ فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 متر مربع سنويا 45.000 وحدة من الزجاج

الأمامي للسيارات؛

✓ فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15.000 متر مربع سنويا و 200.000 وحدة من زجاج

السيارات الجانبي والخلفي؛

• وحدة المعالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل

والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات والكالكير، الفلدسباط،

الدولومي.... الخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا في مختلف المواد.

خامسا: مديرية الموارد البشرية:

وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية

وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعينهم إلى يوم استقبالهم أو

تقاعدهم وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

❖ مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها في:

✓ القيام بمهام التوظيف، الترقية، ، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية؛

✓ مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة

حدوث أي مخالفة؛

✓ إعداد مخططات التدريب والتكوين ومتابعتها؛

✓ عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة

العمال في المؤسسة وتسير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:

• مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

✓ متابعة كل الأعمال الإدارية؛

✓ متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين؛

✓ متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين ؛

• مسئول الأجرور والخدمات الإجتماعية:

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجرور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

✓ جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجرور؛

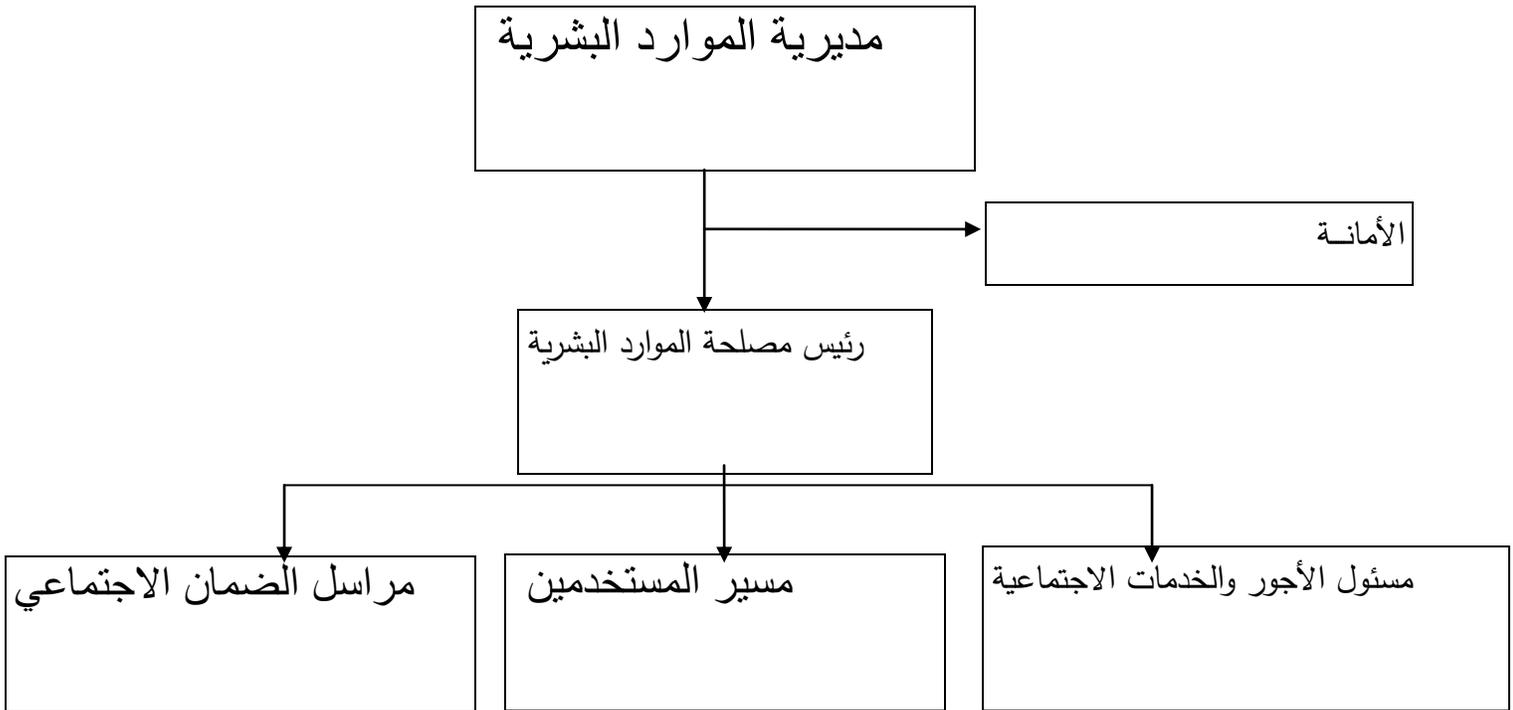
✓ استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجرور؛

✓ المحافظة على الجداول السنوية للأجرور؛

✓ تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجرور؛

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: مديرية الموارد البشرية (مارس 2018) المؤسسة الإفريقية للزجاج

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في الشركة

سنحاول في هذا المبحث معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج وكذلك أساليب تنمية الموارد البشرية فيها.

المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج

من أجل دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولي مصطلحي الجودة والموارد البشرية من أجل الوصول إلى مختلف المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة وهل تتبنى الشركة هذا الأسلوب الفلسفي الجديد، ولذلك قمنا بطرح العديد من الأسئلة عليهم والتي نفسر نتائجها كما يلي:

1. التزام الإدارة العليا:

- تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع المجالات: من خلال مقابلة مسؤول الجودة¹ تبين أن الشركة ليست لديها خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في الوقت الراهن بل تركز على جودة المنتج فقط، نظرا للظروف التي تمر بها المؤسسة من ضائقة مالية كبيرة، في مقابل ذلك كانت الشركة تهتم وتحاول الوصول إلى تحقيق الجودة في كل مستوياتها، وذلك من خلال تطبيق معايير الإيزو 9001.
- تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل: حسب مسؤول الموارد البشرية² لا وجود للمكافآت ولا الحوافز في الفترة الأخيرة نظرا للصعوبات المالية التي تواجهها، عكس السنوات الماضية التي كانت الشركة قبله لباحثين عن العمل بمختلف مستوياتهم الدراسية نظرا للحوافز والمكافآت التي كانت تمنحها لعمالها، وسبب انقطاع المكافآت تدمرا وسط العمال وما له من انعكاسات على مردودية الأفراد.
- تركز إستراتيجية الشركة على دور الموارد البشرية في تحقيق أهدافها: حسب مسؤول الموارد البشرية فإن هناك اهتمام من جانب الإدارة العليا بالموارد البشرية وما لها من دور إستراتيجي في

¹ مقابلة مع مسؤول الجودة يوم 2018/4/24 الساعة 14:00.

² مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية 2018/4/25/ الساعة 15:00.

نجاح المؤسسة، لذلك فهي تحرص على الاستثمار بالعنصر البشري لما له من دور في تحسين الجودة بالشركة.

2. التركيز على العميل:

• تقوم إدارة الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العملاء من أجل تطوير جودة الخدمات المقدمة لهم: يبين مسؤول الموارد البشرية بأن الإدارة تهتم لانشغالات العمال وتحاول معالجتها في الوقت المناسب، باعتبار العميل القوة الدافعة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه وتوقعاته، ويعتبر العميل المحور الأساسي الذي تركز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.

3. مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم:

• تسمح الإدارة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الشركة: حسب مسؤولي الجودة والموارد البشرية كانت الإجابة بنعم نوعا ما فعادة توجد مركزية في اتخاذ القرارات، فبرامج الإدارة من تطبق فقط ولا وجود لاقتراحات العاملين بالشركة إلا في بعض الحالات .

• تترك الشركة الحرية الكاملة لمواردها البشرية لاختيار الطريقة المثلى لأداء مهامهم: لا وجود للحرية في العمل بالشركة يجب الإلتزام باللوائح والأنظمة المعمول بها وكل مخالف يتعرض للعقوبات التأديبية .

• تحرص الإدارة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية: حسب مسؤول التدريب بالشركة فإنه لا توجد لدى إدارة الشركة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين في الوقت الراهن، كما أنها لا تحرص على تنمية الجوانب الإبداعية بالتحفيز المعنوي للموارد البشرية، عكس السنوات السابقة حيث كانت الشركة من الشركات الرائدة وطنيا في تنمية الموارد البشرية والبرامج التدريبية.

4. التحسين المستمر:

• تطبيق نظام الجودة الشاملة جعل أداءنا يتحسن بشكل دائم ومستمر: حسب مسؤولي الجودة والموارد البشرية فإن نظام إدارة الجودة الشاملة كان في وقت قريب في المؤسسة يسير بشكل جيد توج بالحصول على شهادات الأيزو وكانت من نتائجها تحسن في الأداء العام.

- تسعى إدارة الشركة إلى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة: نعم فالشركة تتحمل كافة المسؤوليات تجاه عملائها من خلال الحرص على التحسين المستمر، الذي يعتبر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في الشركة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، فهي تعمل باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة.

5. القدرة على الاتصال الفعال:

- تحسنت كثيرا علاقتنا بالمرؤوسين خاصة من ناحية نقل المعرفة وتبادل الآراء والشفافية بعد تبني نظام إدارة الجودة الشاملة: صعوبة الاتصال بالمدراء بالشركة ونقل انشغالات العمال بسبب عدم توفر الشركة على الوسائل الكافية للاتصال.

المطلب الثاني: آليات تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركة الإفريقية للزجاج

من خلل هذا المطلب سنحاول إبراز أهم الآليات التي استعملتها الشركة الإفريقية للزجاج في تنفيذ نظام إدارة الجودة.

أولاً: المراحل التحضيرية لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001/2000/2008

قامت الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل- بهدف التحضير لتطبيق المعايير ISO9001 بتشكيل فريق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة معينة، كما نصبت على رأسه مسؤول ذو دراية ومعرفة في هذا المجال، كما قامت بإعداد مؤتمرات ودورات تدريبية وتدريب فريق العمل على مختلف جوانب المواصفات. بعد ذلك قامت الشركة بوضع مخطط أو برنامج نشاط توافق مراحله والنشاطات التي يتضمنها مع شروط المعيار ISO/9001 بمراحل تتمثل في:

1. تنظيم المشروع: يلتزم مشروع إدارة الجودة فري الشركة باحترام التنظيم التي:

- ✓ وضع لجنة المراقبة ولجان الجودة بما يتضمن إدماج جميع هيكل AFRICAVER (يتم تنصيبهم وتجنيدهم منذ بداية المشروع)،
- ✓ تحويل المشاريع المشتركة للجنة المراقبة والمشاريع الخاصة للجان الجودة؛
- ✓ تطوير وسائل الاتصال، القيادة ومجلة المشاريع؛

- ✓ إنشاء نظام إدارة الجودة وتكوين الوثائق الخاصة بإدارة الجودة:
- تتعلق بمجموعة من الوثائق الخاصة بنظام الجودة بجميع النشاطات:
- ✓ مسؤول الإدارة والتخطيط والتسيير؛
- ✓ الموارد البشرية ومحيط العمل والهياكل القاعدية؛
- ✓ تخطيط عمليات التنفيذ والعمليات الخاصة بالزبون؛
- ✓ التصميم والتصوير؛
- ✓ المشتريات والتحكم في النشاطات؛
- ✓ تعريف وتصدير المنتجات والتحكم في خصوصية الزبون؛
- ✓ وقاية وحفظ المنتج والتحكم في تجهيزات القياس والمراقبة ؛
- ✓ قياس ومراقبة حالت عدم المطابقة؛
- ✓ التخطيط لعادة التدريب لتحسين المستمر؛
- ✓ العمليات التصحيحية وجديد المراجعة الداخلية للجودة والعمليات الوقائية؛
- ✓ إعداد دفتر الجودة مهم جدا وأساسي لنظام إدارة الجودة؛
- ✓ التخطيط للإجراءات المكتوبة" الوثائق"؛
- ✓ تنفيذ التعليمات والأوامر" الوثائق"؛
- ✓ لوحة القيادة.

2. التنفيذ العلمي لنظام إدارة الجودة: إن إدارة الجودة يستلزم لتطبيق القيام بم:

- ✓ التكوين والتدريب" العمال، المراقبين، المستخدمين"؛
 - ✓ تشغيل واستخدام الوسائل؛
 - ✓ تنفيذ النشاطات التي تم وضعها ضامن مخطط أو برنامج النشاط؛
 - ✓ متابعة النشاطات في الشركة.
- ## 3. صيانة نظام إدارة الجودة: تتطلب فعالية نظام إدارة الجودة صيانتة وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه
- وذلك بعد القيام بما يلي:

- ✓ وضع مجلة نظام إدارة الجودة مراجعة الجودة؛

✓ القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية؛

✓ تنفيذ مخطط التحسين المستمر.

ثانيا: شروط الحصول على شهادة

قام فريق الجودة بمساعدة جميع الإدارات بالشركة بتحديد سيرورة "DEMARCH" وضع وتحقيق إدارة الجودة وذلك بإتباع شروط المعايير ISO 2008/9001 والذي يشجع على إنتاج أو تبني مدخل المراحل "APPROCHE PROCESSUS" للقيام بالتطوير، وعند تشغيل نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته، ذلك للوصول إلى زيادة درجة الرضا لدى الزبائن.

قام المدير مسؤول الجودة ومسؤول الشؤون الخارجية بالاتصال بالمكتب المكلف المصادق عليه دوليا "VINCOTTE" والذي يتواجد فرع من فروعها بالجزائر وإرسال طلب عقد اتفاق تصديق إثباتي عن الجودة بتطبيق معيار ISO 9001/2008 فكان الرد بعد دراسة موضوعية الطلب المرفق بوثائق بعد إرسال خبراء المكتب وتتمثل في:

✓ عمليات ما بعد المراقبة؛

✓ تقييم الوثائق الخاصة بالشركة الإفريقية للزجاج؛

✓ عملية مراقبة وتحرير التقارير؛

✓ تقديم تصديق إثباتي مسبق؛

✓ أول رقابة، ثاني رقابة.

بعد هذا تم عقد إتفاق، وما كان للشركة إل الشروع فرمي نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق الشروط المفروضة عليه من طرف المكتب المكلف بمعيار ISO 9001/ 2008 وهي كالتالي:

1. الشروط المتعلقة بمسؤولية الإدارة: وضع تعهد الإدارة، الاستماع للزبون، سياسة الجودة، التخطيط،

التحلي بروح المسؤولية والسلطة والاتصال وأخيرا مجلة للإدارة.

2. الشروط المتعلقة بإدارة الموارد: ويتضمن هذا الشرط توفير الموارد البشرية، الهياكل القاعدية ومحيط العمل.

3. الشرط المتعلق بتحقيق المنتج: وذلك لتحقيق المنتج، المراحل الخاصة بالزبائن، التصميم والتطوير

المشتريات الإنتاج وتحضير الخدمة وأخيرا التحكم في وسائل المراقبة والقياس.

4. الشرط المتعلق بالقياس التحكم والتحسين: القيام أولاً بالرقابة والقياس، التحكم في المنتجات الغير مطابقة ومتابعتها، تحليل المعطيات أخيراً التحسين انطلاقاً من هذه الشروط قام فريق الجودة بمساعدة الإدارات والأقسام في الشركة بتحديد السيرورة التي تتبعها لوضع وتشغيل نظام إدارة الجودة وتجسدت هذه الأخيرة في مجموعة من البرامج والنشاطات للإدارات التي لديها تأثير في الجودة وهي:

✓ إدارة التسويق: حدد لها برنامجين الأول خاص بالاستماع للزيون والثاني بالتحكم في المنتجات المقدمة له؛

- ✓ المجموعة التجارية: وضع لها برنامج واحد خاص بحفظ المنتج؛
- ✓ مجموعة التموين: حدد لها برنامجين الأول خاص بالمشتريات والثاني بحفظ المواد الأولية؛
- ✓ الدارة التقنية: وضع لها أربع برامج لنشاطات، التحكم في الإنتاج، التحكم في وسائل المراقبة والقياس، التحكم ومتابعة عمليات الصيانة، التصميم التطوير.

ثالثاً: أهم العراقيل التي واجهتها الشركة والحلول المقترحة بشأنها

تعرضت المؤسسة أثناء شروعه في تطبيق مواصفات ISO 9001 /2008 لمجموعة من العراقيل مما صعب عليها الأمر، لكن الشركة حاولت تجاوزها من أجل الوصول إلى الهدف التي تسعى لتحقيقه من خلل إيجاد الحلول المناسبة.

1. عراقيل تطبيق مواصفات الإيزو 2008/9001: واجهت الشركة أثناء مراحل تطبيق معايير هذه

- المواصفة مجموعة من العراقيل يمكن إيجازها فيما يلي:
- ✓ عدم كفاية الوسائل العلمية أدى إلى تأخير في نظام العمل وعملية التوعية؛
- ✓ بطئ مرحلة تكوين العمال والمستخدمين حسب نظام الجودة نظراً لعدم توفر الإمكانيات وبالتالي فإن عملية تطبيق نظام الجودة لوظيفة جديدة لن يتم استيعابها بسهولة؛
- ✓ ضعف الاتصالات مع ممثلي المؤسسة أدى إلى استغراق وقت أطول؛
- ✓ عدم توثيق الإجراءات يؤدي إلى عدم الفهم والسهولة؛
- ✓ عدم توفر المهندسين في كل وقت، فبالإضافة إلى مهامهم الأساسية واليومية يقومون أثناء تطبيق أنظمة الجودة بالتكوين لاكتساب الخبرة؛

- ✓ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- ✓ مقاومة التغيير خوفا من المسؤولية وزيادة المهام؛
- ✓ عدم وضوح رؤيا الجودة لدى بعض المديرين؛
- ✓ عدم وجود تناسق بين أعضاء الفريق وتوقع النتائج السريعة للفوائد؛
- ✓ عدم وجود نظام اتصالات فعال، والتأخر في إيصال المعلومات في الوقت المناسب؛
- ✓ التكاليف الكبيرة للحصول على شهادة الإيزو (صعوبات مالية)؛
- ✓ غياب الزبائن المحليين والخارجيين.

2. الحلول الممكنة لمواجهة عراقيل تطبيق الإيزو: يمكن إيجاز أهم الحلول التي وضعتها الشركة فيما يلي:

- ✓ إعداد ما يخص نظام الجودة من أمور تتناول المستندات الموثقة والتعليمات المطابقة لمواصفة.
- ✓ التنفيذ الإيجابي لنظام الجودة الذي تدعمه الوثائق بالنسبة للإجراءات والتعليمات وذلك يحتاج إلى:
- ✓ الاستعداد لوضع خطط للجودة ودليلها بما يتوافق مع متطلبات المواصفة؛
- ✓ الإلمام بالتعامل مع وسائل الرقابة والعمليات وأدوات التقنيش؛
- ✓ الارتقاء والنهوض بمستوي رقابة الجودة؛
- ✓ التركيز أكثر على المواصفات القياسية ببيان كل جوانبها وما تحتاج إليه؛
- ✓ توفير مصادر التمويل؛
- ✓ معرفة مضمون سجلات الجودة؛
- ✓ تدريب العمال على احتياجات المؤسسة وفقا لمتطلبات الجودة.

لجأت الشركة الإفريقية للزجاج للحصول على شهادات الجودة لتكون مدخلا لتطبيق أسلوب إدارة

الجودة الشاملة، فالحصول على شهادة الإيزو يعتبر أول خطوة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فنظام إدارة الجودة في الشركة يمكن اعتباره في بدايته الأولى مثلها مثل باقي المؤسسات الجزائرية

لكونه مفهوم جديدا ويتطلب تطبيقه الموارد المادية والبشرية.

المطلب الثالث: واقع الاهتمام بالتدريب على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية

في هذا المطلب من الدراسة التطبيقية تم التطرق إلى الأهمية التي يحظى بها التدريب، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى الأنواع المعتمدة من قبلها، كما تم التطرق إلى أساليب التدريب وأخيرا إلى نظام التدريب وعلاقته بالموارد البشري على مستوى الشركة.

أولا: أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج

إن الاستخدام الأمثل للمورد البشري عامل أساسي من عوامل النجاح لأي مؤسسة مهما كانت طبيعية نشاطها، فالفرد في المؤسسة لا يشكل عبئا ما دام يمكن تحويله إلى طاقة كاملة للإنتاج، عن طريق التدريب والحوافز التي تدفعه إلى بذل مجهودات أكبر، وتحسسه بمدى أهميته ومكانته داخل الشركة.

من هذا المنطلق كان لوظيفة الموارد البشرية والتدريب بصورة خاصة داخل الشركة الإفريقية للزجاج مكانة محورية ضمن الأهداف الإستراتيجية للشركة، ويتضح ذلك من خلال تخصيصها سنويا لمبلغ يقدر ب 3% من كتلة الأجر لعملية التدريب هذا المبلغ الذي يعتبره رئيس مصلحة الموارد البشرية استثمارا مباشرا في الموارد البشرية، حيث أشار رئيس مصلحة الموارد البشرية العائد منه يأتي من خلال إبرام عقد مع الفرد الخاضع لعملية التدريب يقضي ببقائه في خدمة الشركة لمدة تتراوح بين 3 سنوات إلى 5 سنوات للتدريب الطويل الأمد، أما بالنسبة للتدريب القصير الأمد فلا توجد مدة محددة تجبر الفرد على البقاء في خدمة الشركة، كما يتجلى اهتمام الشركة بعملية التدريب من خلال تميز العملية بالديمومة والاستمرارية والشمولية، حيث في كل سنة تقوم المديرية العامة باقتراح من مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مسؤولي الوحدات

الإنتاجية، ومختلف المصالح بإعداد جدول تكوين معين يغطي احتياجاتها عبر كل الوحدات، ولمختلف التخصصات والمستويات (إطارات، عمال مؤهلين، عمال تنفيذ) وكذلك عدد المتدربين والجهة المسؤولة عن عملية التدريب.

إن أي خطة تدريبية تضعها المديرية العامة للشركة الإفريقية للزجاج يجب أن تدرج ضمن التوجهات الإستراتيجية لهذه الأخيرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ تحسيس المسؤولين بأهمية الجودة ونوعية المنتج وهذا ما جسدهته الشركة الإفريقية للزجاج بحصولها على شهادة ISO 9001/ 2000 و ISO 9001/ 2008 وتعمل حاليا على تحضير شهادة الجودة للنظام المندمج الذي يضم شهادة ISO 18200 (للجودة والبيئة والنظافة والأمن)؛
- ✓ تنمية وتطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج والصيانة واكتساب تقنيات جديدة في الإنتاج وعصرنة عملية الصيانة ؛
- ✓ الرفع من مستوى الأمن داخل الشركة لتقليل الأخطاء الناجمة عن حوادث العمل ؛
- ✓ تحقيق الربحية والمردودية للشركة ؛
- ✓ تسهيل إجراءات التسيير المعتمدة بالشركة ومحاولة التحكم في الوقت؛
- ✓ تجديد المعارف والمهارات بالتدريب لإعادة التأهيل.

ثانيا: أنواع التدريب المعتمدة في الشركة الإفريقية للزجاج

1. التدريب داخل الشركة.

ومن بين أشكال التدريب الداخلية نذكر:

- أ- التدريب الفردي.
 - ب-التدريب الجماعي.
 - ج-التدريب قبل التوظيف.
 - د- التدريب بعد التعيين.
 - هـ- التدريب أثناء الخدمة.
2. التدريب خارج الشركة.

ثالثا: أساليب التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج

اعتمدت الشركة الإفريقية للزجاج منذ نشأتها الأولى سنة 1982 على أساليب تدريب متعددة برمجت وفق خصوصيات كل مرحلة من المراحل التي عاشتها فالشركة باعتبارها صناعية وتجارية قامت بتوظيف عدد معتبر من المهندسين والإطارات وعمال مهرة تقنيين وإداريين وأجرت لهم خلال مراحل مختلفة، دورات تدريب داخل الوطن وخارجه لتسهيل اكتسابهم مهارات جديدة في الإنتاج والتسيير والعمل بالمقاييس

والمعايير الدولية المعمول بها في صناعة الزجاج وتسويقه، في إطار أساليب ممنهجة ومخططة يبدأ تطبيقها منذ التوظيف الأول ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

- ✓ التكوين عند اقتناء وسائل إنتاج جديدة؛
- ✓ التكوين على أنماط التسيير الجديدة؛
- ✓ التكوين العملي؛
- ✓ المحاضرات والملتقيات؛
- ✓ النقل التحويل من منصب إلى آخر والترقية.

رابعاً: إجراءات التدريب بالشركة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عملية التدريب بالشركة عبر كافة مراحلها إنطلاقاً من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، ثم تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي، وأخيراً تقييم العملية التدريبية.¹

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

من خلال المقابلة التي قمنا بإجرائها مع مسئول مديرية الموارد البشرية أنه لا توجد طرق معينة تعتمد عليها الشركة في تحديد الاحتياجات التدريبية بل عن طريق ملاحظة العجز والقصور الذي يلاحظ على العمال باعتبارهم مراقبين ومشرفين مباشرين يقومون بمتابعة يومية ومستمرة للأفراد أثناء أداء مهامهم. في الخطوة الثانية تقوم مديرية الموارد البشرية بتجميع جميع الاحتياجات التدريبية الواردة إليها من مختلف الوحدات أو المديرية، ليعقد بعد ذلك مجلس مديرية الشركة لدراسة مقترحات كل مديرية أو وحدة مما يترتب عليه في الأخير تحديد حجم ونوع الاحتياجات التدريبية التي يحتاجونها والتي هي أساس البرنامج التدريبي، ثم تقوم هذه الاحتياجات وفق إستراتيجية الشركة وفي حدود طاقتها لترجم في الأخير إلى المخطط السنوي للتدريب.

¹ مقابلة مع مسئول مديرية الموارد البشرية للشركة في 27/3/2018 الساعة: 14.00 زوالاً.

2. تصميم البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، وكما صرح مسئول التدريب فإن الشركة لا تعتمد على أي برنامج في صياغة أهداف الدورة التدريبية كما صرح بأن عملية تحديد الأهداف ليست بالعملية السهلة البسيطة، إذ يجب أن تكون دقيقة وواضحة وقابلة للقياس والتقييم وغالبا ما تكون محددة بخصائص وظروف كل دورة تدريبية بحسب الجانب التي تختص بها.

3. تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي:

إن المديرية العامة للشركة حسب ما صرح به لنا مسئول التدريب تولي أهمية كبيرة لعملية تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي، لأن أثارها تنعكس مباشرة على مردودية الشركة، لذلك يجب ان تكون عملية التدريب دقيقة لتجنب الانحرافات، وما يترتب عنها من سلبيات لذا تقوم مديرية الشركة بتكوين لجنة تتكون من شخصين للإشراف على عملية التنفيذ والمتابعة بالنسبة للدورات التي تجرى داخل الشركة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة والمتمثلة في ما يلي:

- وضع الجدول الزمني للبرنامج التدريبي؛
- تحديد قاعات التدريب؛
- المتابعة اليومية للبرنامج.

4. تقييم البرنامج التدريبي:

يتم تقييم الدورات التدريبية في الشركة من خلال طريقتين تعتمد عليهما وهما:

- **تقييم ساخن:** ويتم هذا التقييم عند عودة المتدربين مباشرة إلى أماكن عملهم من خلال طرح أسئلة عامة على المتدربين تتعلق بظروف التدريب مثل:
 - ✓ ما مدى فهمهم واستيعابهم للبرنامج التدريبي؛
 - ✓ هل تم احترام محتوى البرنامج التدريبي.
- **تقييم بارد:** يتم هذا التقييم بعد عودة المتدربين إلى أماكن عملهم بـ 18 شهرا وهنا المسؤول المباشر للتدريب هو الذي يقوم بتقييمه عن مدى استيعابه للبرنامج من خلال تأديته لعمله.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد حجم وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، اختبار أداة الدراسة، كما سيتم التعرف على أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد حجم وعينة الدراسة

إن الهدف من القيام بدراستنا هو الوصول إلى معرفة رأي العمال عن دور إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، ومدى نجاعة هذه الإستراتيجية .

ولهذا فقد أخذنا بعين الاعتبار أخذ أكبر عدد من العمال أي أنه تم اختيار العينة بطريقة قصدية وكلية، من مجموع العمال المقدر ب195 وأخذت بصفة منظمة وفق نظام الحصص المتساوية ولم تكن عشوائية نظرا للفروق جوهرية كبيرة بين مختلف أفراد العينة المدروسة من جهة، ومن جهة أخرى من أجل أخذ آراء كل فئات المجتمع المدروس، وهذه العينة المختارة تلقت تدريباً سابقاً داخل أو خارج المؤسسة وفق متطلبات المؤسسة وحاجتها لتدريب العاملين، وكان الاختيار للعينة بناء على التقارير الإدارية الموجودة بالمؤسسة. حيث تم توزيع 69 استمارة، على كل عمال المؤسسة من (إطارات والعمال المؤهلين وعمال التنفيذ) بنسبة 23 استمارة لكل فئة من مجموع المجتمع الأصلي (195).

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو العمل والمؤسسة، ارتأينا أن الأدوات الأكثر ملائمة وفعالة لتحقيق أهداف الدراسة هي: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

1. الاستبيان: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمرتببة ترتيباً منطقياً توجه إلى مجموعة من الأفراد الذين تم اختيارهم من خلال العينة من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة . ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وذلك من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد مرات التدريب.
- **المحور الثاني:** يتضمن بيانات حول التدريب بالشركة الإفريقية للزجاج.

• **المحور الثالث:** ويتضمن بيانات حول تنمية الموارد البشرية في الشركة الإفريقية. ويضم الأبعاد التالية:

✓ البعد الأول: تنمية المعارف والمعلومات؛

✓ البعد الثاني: تنمية المهارات والقدرات؛

✓ البعد الثالث: تنمية الاتجاهات .

2. **المقابلة:** مقابلة مباشرة مع مسئول الموارد البشرية بالمؤسسة لمعرفة إستراتيجية التنمية والتدريب في الشركة، وكذلك مدى اهتمامهم بإعداد وتصميم البرامج التدريبية.

بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية، فقد استخدمت تقنية المقابلة، لجمع بعض المعطيات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وكيفية العمل بها والهيكل التنظيمي الخاص بها وعدد العاملين بها وكذلك المعلومات فيما يخص اهتمام الشركة الإفريقية للزجاج بأنشطة تدريب العمال وقد أجرت المقابلة مع مسئول الموارد البشرية بالشركة لقد تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، والتي استمدت من بعض المراجع ذات الصلة بالتدريب، وقد تمحورت حول أهمية التدريب لدى المسؤولين بالشركة حول إدارة وإستراتيجية التدريب ومدى اهتمامهم بإعداد وتصميم البرامج التدريبية .

وفيما يخص جانب من الأسئلة والمواضيع التي تضمنتها المقابلة والتي ستفسر نتائجها لاحقا

نجدها بالملحق رقم (03)

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

أولا: صدق أداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة يشير إلى مدى تمكن الأداة من جمع البيانات وإجراءات القياس حول العنصر المطلوب، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض المراد منه تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، أي الاتساق بين عبارات القياس.

1. الصدق الظاهري: تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال مقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من توجيهاتهم في الشركة محل التبرص، وعرضها كذلك على الأستاذ المشرف "رابح كشاد" وطلبنا منه مراجعة الاستبيان ومحاوره، وبالاستماع إليه ومشاورته فيما مختلف فقراتها توصلنا للصيغة النهائية للاستبانة وهي موضحة في الملحق رقم (04).

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة يتم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها (68) يتم اختيارهم بطريقة منظمة وبعد ذلك يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابع له، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

• الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول : التدريب

بالنظر إلى الملحق رقم (05) نجد أن ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الأول والمعدل الكلي لها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من 0.05، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل.

• الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

بالنظر إلى الملحق رقم (06) نجد أن ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من 0.05، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل.

ثانيا: إثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alph Cronbacha) على نفس العينة المسحوبة سابقا باستخدام نظام الإحصاء SPSS .
ويكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$a=(k/k-1) \times (1-\sum Si^2/St^2)$$

حيث أن:

K: هو عدد الأسئلة .

$\sum Si^2$: هو مجموع تباينات الأسئلة.

St^2 : تباين الدرجة الكلية.

من الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

✓ ضعيفا إذا كانت قيمة ألفا أقل من 60%

✓ مقبولا إذا كانت قيمة ألفا ما بين 60-70%

✓ جيدا إذا كانت قيمة ألفا ما بين 70-80%

✓ ممتاز إذا كانت قيمة ألفا أكبر من 80%

والجدول رقم (06) يمثل معامل Alpha Cronbachا لقياس ثبات أداة الدراسة.

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbacha	
0.926	0.857	محور التدريب
0.932	0.868	محتنمية الموارد البشرية
0.919	0.845	الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ عالية جدا (0.845) أكبر من 80% أما قيمة معامل الصدق هي (0.919)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الدقة والثبات، وبالتالي يمكن تعميمه على أفراد عينة الدراسة.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري والداخلي والثبات لأداة الدراسة، تم توزيع (69) نسخة من الاستبيان (68) وتم إسترجاع 68 إستمارة صالحة للدراسة أي بنسبة 98.5%.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة، تم استخدام الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (StatisticlpacKage for social sciences) والذي يرمز له بالرمز spss، ويحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية..... الخ. وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط،... الخ.

وقد تم الاعتماد على مقياس لكرت الخماسي بحيث تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي:

الجدول رقم (07): توزيع درجات عبارات المحاور لمقياس لكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. المدى:

ولتحديد مجال كل فئة والذي يعبر عن درجة الموافقة، يتم تحديد المدى (R) وطول الفئة (L) كما يلي:

- حساب المدى (R): وذلك باستخدام الحدود العليا والدنيا المستخدمة في محاور أداة الدراسة: $4=1-5$

- حساب طول الفئة (L): $L=R/C=4/5=0,8$

حيث: C تمثل عدد الفئات.

بعد ذلك يتم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة

($1,8=1+0,8$)، ونكمل بإضافة طول الفئة مع البقية لتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (08): جدول التوزيع لسلم ليكارت

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت	درجة التقدير
[1,80-1]	غير أوافق بشدة	منخفضة جدا
[2,6-1,81]	غير موافق	منخفضة
[3,40-2,61]	محايد	متوسطة
[4,20-3,41]	موافق	مرتفعة
[5-4,21]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

2. التكرارات والنسب المئوية: وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الإستبيان، حيث تحسب النسب المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

3. المتوسط الحسابي: يعد المتوسط الحسابي أكثر مقاييس التشتت المستخدمة لدى الإحصائيين فهو يعبر عن القيمة التي تقع في منتصف البيانات ويحسب بالعلاقة التالية:

$$x = \sum ni xi / N$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

N: مجموع أفراد العينة .

4. الانحراف المعياري: هو أقوى مقاييس التشتت حساسية وأكثرها شيوعا، ويستخدم لمعرفة مدى انحراف

استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور

الإستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum ni (xi - X)^2 / N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

X :المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارت الاستبيان ومحاورة.
N: مجموع أفراد العينة.

5. **معامل الارتباط:** من اجل تبين الدرجة الكلية للمحورين ودرجة أبعاد المحور الأول والمحور الثاني وذلك لدراسة العلاقة بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (التدريب). ويعطى بالعلاقة التالية:

$$r = \text{cov}(x.y) / \delta n \delta y$$

حيث أن:

COV(X. Y) : التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع.

$\delta(n)$: الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\delta(Y)$: الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

6-معامل التحديد

ويمكن حسابه بالعلاقة التالية: $R=r^2$

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

قصد معرفة واقع التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة سنتطرق في هذا البحث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة بما فيها: البيانات الشخصية وكذا البيانات الخاصة بالمحورين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة "اهتمام الشركة بأنشطة تدريب العمال"

لقد كانت المقابلة التي أجريت مع السيد مدير مديرية الموارد البشرية نو فائدة، فقد أعطت على الأقل نظرة عامة واضحة عن اتجاه أفراد إدارة الشركة، ورؤيتهم حول برامج تدريب العمال وما تكتسيه من أهمية ضمن مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية.

وعلى ضوء المعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلة، فإنه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للتساؤل حول ما إذا كان نشاط تدريب العمال يمثل رهانا بالنسبة للمستقبل، فإن الغرض منه هو معرفة ما إذا كانت إدارة الشركة تؤمن بالأهمية الإستراتيجية لأنشطة تدريب العمال ودورها في توفير موارد بشرية قادرة على ضمان مواجهة التحديات والمحافظة على استمرارية الشركة وفي الحقيقة

كان هذا هو الاعتقاد السائد لدى الإدارة وكان الجواب بنعم ودون تردد مع التأكيد على الإيمان بضرورة تطوير أنشطة التدريب الداخلية.

- وبالنسبة للسؤال المتعلق بوجود خطة تدريبية سنوية وعن الجهة أو الهيكلية التي تديرها، فقد كان الجواب سلبياً، أي أنه لا توجد خطة سنوية ولا حتى ثلاثية (ثلاثة أشهر) لتدريب العمال وفي الحقيقة، فإن هذا السؤال يأتي كوسيلة للتحقق من مدى تطبيق الإدارة للأفكار والرؤى التي تؤمن بها فيما يخص نشاط تدريب وتنمية الموارد البشرية، وقد اتضح أنه في الوقت الذي ترى فيه الإدارة وجود أهمية إستراتيجية للتدريب، هي تغفل عن وضع خطة تدريبية وتنموية على المدى المتوسط والطويل. إلا أنه وفي خضم الحوار، تبين أن الشركة قد قامت ببرامج تدريبية داخلية لفئات عديدة من العمال بهدف صيانة وتحسين المعارف والمهارات والقدرات، إلا أنها انقطعت بالوقت الحالي ولم تستمر بعد ذلك.

- أما فيما يخص السؤال الذي تناول هل تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد كان الجواب بنعم. أي أنه قد تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال وهذا يدل على إعطاء أهمية لهذه العملية والمرحلة كأساس لنجاح البرامج التدريبية. ويوضح لنا نفس المصدر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم عن طريق رؤساء المصالح فقط، إذ أنهم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق أحكامهم وملاحظاتهم الخاصة دون إشراك العمال في تحديدها. وهذا يدل على غياب التقنيات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية كالإستبيان، بالإضافة إلى إهمال أهم الأنشطة المساعدة في ذلك كتنظيم الأداء.

- فيما يتعلق بالتساؤل عما إذا كان تدريب العمال يركز على البرامج الداخلية فقط أو يعتمد على البرامج التي تقدمها هيكل خارجية، فقد كان الجواب بأن تدريب العمال يعتمد على البرامج الداخلية والخارجية في آن واحد. وهذا يدل على أن هذه الشركة لا تهمل الإمكانيات التدريبية الداخلية رغم أنها تستفيد من البرامج التدريبية التي توفرها وزارة الصناعة ضمن خططها السنوية، والدليل على ذلك أن المدربين من داخل الشركة أكثر تفهماً لحاجيات العمال من المدربين الخارجيين.

- تضمنت المقابلة استفساراً عن عدم تأثر أجور العمال المستفيدين من دورات تدريبية نتيجة تغييبهم عن العمل. وقد أفادت نفس المصادر بأنه لا تتأثر أجور العمال ولا تنقص بسبب غيابهم من أجل التدريب. وهذا خاصة بالنظر إلى البعثات إلى الخارج، والتي تكون فترتها طويلة نسبي، فبقاء

مكونات الأجر الثابتة والمتغيرة قائمة يدل على توفر الحد الأدنى من الظروف الملائمة لتدريب العمال ما يشجعهم على تنمية قدراتهم وكفاءاتهم.

- إن ترقية العمال من منصب إلى منصب أعلى تتم حسب عدة معايير، ومن ذلك الأعمال والخبرة وتؤخذ المشاركة في البرامج والدورات التدريبية أيضا بعين الاعتبار عند ترقية العمال وهو الأمر الذي يعتبر كحافز معنوي ومادي يبين اهتمام الإدارة بتحفيز العمال تجاه البرامج والأنشطة التدريبية المختلفة.

- وبالنسبة للسؤال الذي طرح حول ما إذا كانت الإدارة تقدم مكافآت مادية للعمال إثر مشاركتهم في برامج تدريبية، فإن الجواب كان بلا، فلا توجد مكافآت مالية ومادية ملموسة وفعالة. في الوقت الحالي، لكن في العقود الماضية كانت مكافآت مالية كبيرة تقدم للعمال نظير مشاركتهم في البرامج التدريبية، أي أن الضائقة المالية التي تعاني منها الشركة كانت السبب في تخليها عن سياسة المكافآت.

- وعن عملية تقييم البرامج التدريبية، فيشير المصدر إلى أنها تقع على عاتق كل من لجنة التنظيم للدورات أو البرامج التدريبية ومركز التدريب، هنا نلاحظ أن إدارة الشركة تحترم إلى حد ما الخطوات الأساسية للعملية التدريبية كما هو مبين في القسم النظري من هذه المذكرة. فهناك تحديد للحاجات التدريبية، وهناك إعداد للبرامج وتقييم لها. وقد اتضح أن هناك تقييم لتكلفة البرامج التدريبية (طريقة التقييم عن طريق التكلفة) حيث تقدر وتقيم مصاريفها قبل الموافقة أو المصادقة عليها من طرف الجهة المسؤولة إلا إن هذا التقييم يضل غير كافي خاصة فيما يتعلق بجانب تقييم العمال.

وهكذا، فقد أظهرت هذه المعلومات وجود اهتمام لدى إدارة الشركة الإفريقية للزجاج بأنشطة تدريب العمال وأهم مراحلها. إلا أنه حسب نفس المعلومات يبقى هناك بعض النقائص الكبيرة التي يجب تداركها كالتأكيد على أهمية مرحلة التحليل وبعض الجوانب التي يجب تطويرها كتطوير أدوات تقييم التدريب ومراكز التدريب وتوفيرها بالتجهيزات الضرورية اللازمة لنجاح العملية التدريبية. مع التأكيد على أن هذه النتائج لا تحيط بكل جوانب التدريب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

أولاً: البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية

للتعرف على الخصائص الشخصية للعمال بالشركة الإفريقية للزجاج تضمنت الاستمارة عددا من الخصائص أو المتغيرات الشخصية وهي:

جدول رقم (09) يوضح سن وجنس المبحوثين:

الجنس		السن	
ذكر	أنثى	[25-35]	[36-45]
ت	ت	ت	ت
%	%	%	%
53	15	11	22
77.9	22.1	16.2	32.4
ت	ت	ت	ت
%	%	%	%
51.4	35	32.4	22
ت	ت	ت	ت
%	%	%	%
51.4	35	32.4	22

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين عموما هم من فئة الذكور وبنسبة (77.9%)، وذلك نظرا لطبيعة نشاط الشركة الصناعي، خاصة إذا علمنا أن أغلب النشاطات فيها تستدعي العمل إما بنظام الدوام الكامل أو بنظام فرق العمل، وبالتالي فإن فئة الإناث المتضمنة في العينة هي من الموظفات الإدارية وقدرت بنسبة (22.1%)، أما بالنسبة لسن المبحوثين فإن النسبة الغالبة هي نسبة الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة)، وهذا ما يعني أن الموارد البشرية بالشركة من فئة الكهول وهذا مؤشر إيجابي يساعد على الاستفادة من خبراتهم، فقد لجئت المؤسسة لعملية تجديد مواردها حيث كانت نسبة الشباب (35-45) تمثل (32.4%)، وهو ما يعكس لجوء الشركة للاعتماد على عنصر الشباب القادر على الإبداع والإنجاز وهو ما يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة.

ومنه يمكن القول أن طبيعة النشاط للشركة تفرض توظيف الذكور أكثر من الإناث إلا في حالات الوظائف الإدارية لأنها لا تتطلب مهارات فنية وجسدية.

ثانياً: السمات الوظيفية للمبحوثين

يمكن توضيح السمات الوظيفية للمبحوثين في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح السمات الوظيفية للمبحوثين:

المستوى التعليمي		الخبرة								الوظيفة					
ما دون ذلك	جامعي	[أكثر من 15]		[5-15]		أقل من 5 سنوات		عامل تنفيذ	عامل مؤهل	إطار					
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
61.8	42	38.2	26	57.4	39	17.6	12	25.17	17	33.23	23	32.22	22	33.8	23

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حيث الوظائف وسنوات الخبرة وكذا المستوى التعليمي، فنلاحظ أن النسب من حيث الوظائف متقاربة فيما بينها.

أما عن سنوات الخبرة فقد كانت الفئة الأكبر للموارد البشرية ذات الخبرة أكثر من 15 سنة، وهو ما يدل على أن الشركة ذات طقم كهل نوعاً ما لكنه ذو خبرة يمكن للعناصر الشابة الاستفادة منها في إطار تجديد الشركة لمواردها البشرية، ببداية اعتمادها على عنصر الشباب القادر على الإنجاز لتحقيق أهدافها، كما أن لهذه الخاصية أثر كبير من أجل تحقيق الأبعاد الحقيقية لمدخل الجودة الشاملة.

أما عن المستوى التعليمي فقد كانت النسب متفاوتة فالجامعيون من أفراد العينة قدروا بنسبة 38.2% وهم من الشباب الموظفين الجدد، في إطار هيكل الشركة لمواردها واعتمادها في التوظيف على أصحاب الكفاءات والمستويات العلمية، بما يضمن لها مستوى عالي من الكفاءة، أما أصحاب مستوى مادون ذلك هم فئة أصحاب الخبرة في الشركة والتي قدرت بـ 61.8%. إن هاته النسب تعبر عن استيعاب الشركة لكافة المستويات التعليمية بما يتماشى مع متطلبات تحقيق أهدافها، وهو ما تدرجه الإدارة العليا في آليات توظيفها لمواردها البشرية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب: والجدول التالي يوضح ذلك:
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد مرات التدريب

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل
76.5	52	من 1 إلى 4 مرات
11.8	8	من 6 إلى 9 مرات
11.8	8	أكثر من 10 مرات
100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال استفادوا من التدريب مرة واحدة على الأقل وأربعة على الأكثر بنسبة 76.5%، أي أن الشركة تضمن الحد الأدنى من التدريب لعمالها بمجرد التحاقهم بالعمل، أما الذين تدربوا من 5 إلى 9 مرات والذين تدربوا أكثر من 10 مرات كانوا بنسب متساوية 11.8 وأغلبيتهم من التقنيين وأعاون التحكم بحكم التدريب على التكنولوجيات الجديدة والتقنيات الحديثة في العمل .

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبانة

سنقوم بتحليل فقرات الاستبانة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: محور التدريب

الجدول رقم (12): نتائج الفقرات الخاصة بالتدريب

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم

موافق	0.95	3.57	2	9	12	38	7	ت	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها عند التحاقهم بالمؤسسة.	1
			2.9	13.2	17.6	55.9	10.3	%		
محايد	1.12	3.07	4	23	10	26	5	ت	أخضع لبرامج تدريبية بانتظام وبصفة مستمرة خلال عملي بالمؤسسة.	2
			5.9	33.8	14.7	38.2	7.4	%		
موافق	0.88	3.60	1	9	11	42	5	ت	تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد اشتراكي في البرنامج التدريبي.	3
			1.5	13.2	16.2	61.8	7.4	%		
محايد	1.01	3.10	3	19	17	26	3	ت	الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي.	4
			4.4	27.9	25	38.2	4.4	%		
محايد	1.05	3.38	3	14	11	34	6	ت	البرنامج التدريبي الذي تلقيته يتلائم مع احتياجاتي التدريبية.	5
			4.4	20.6	16.2	50	8.8	%		
محايد	0.87	3.32	2	11	19	35	1	ت	يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال المقارنة بين قدراتك الحالية ومتطلبات العمل الجديدة.	6
			2.9	16.2	27.9	51.5	1.5	%		
موافق	0.82	3.52	-	11	13	41	3	ت	يتم تحديد حاجتك للتدريب عندما يتم نقلك من مصلحة لأخرى.	7
			-	16.2	19.1	60.3	4.4	%		
محايد	1.08	2.52	10	31	10	15	2	ت	مكان اجراء التدريب يتوفر على جميع التجهيزات	8
			14.7	45.6	14.7	22.1	2.9	%		

									الضرورية.	
موافق	1.12	3.54	3	11	14	26	14	ت	تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية.	9
			4.4	16.2	20.6	38.2	20.6	%		
محايد	0.92	3.16	2	13	30	18	5	ت	يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال المقارنة بين أدائك المتوقع وأدائك الفعلي.	10
			2.9	19.1	44.1	26.5	7.4	%		
محايد	1.02	2.80	6	22	22	15	3	ت	يتاح للعمال المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	11
			8.8	32.4	32.4	22.1	4.4	%		
موافق	1.14	3.58	2	12	16	20	18	ت	المدربون من داخل المؤسسة أكثر تفهما لاحتياجاتك من المدربين الخارجيين.	12
			2.9	17.6	23.5	29.4	26.5	%		
موافق	1.17	3.54	4	10	15	23	16	ت	ترى أنه هناك تكرار في محتوى البرامج التدريبية التي تقوم به المؤسسة.	13
			5.9	14.7	22.1	33.8	23.5	%		
محايد	0.90	3.26	3	10	23	30	2	ت	الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي تناسبني	14
			4.4	14.7	33.8	44.1	2.9	%		
محايد	0.97	3.11	4	13	25	23	3	ت	يرتبط محتوى البرنامج التدريبي بنتائج التقييم التي تحصلت على ها.	15
			5.9	19.1	36.8	33.8	4.4	%		
محايد	1.08	3.10	7	10	25	21	5	ت	يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي من خلال التطورات التي تطرأ على العمل.	16
			10.3	14.7	36.8	30.9	7.4	%		

محايد	0.88	3.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لمحور التدريب
-------	------	------	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إن تحليل هذه النتائج لا يكون ممكناً إلا بمعرفة ما تعنيه درجات السلم المستخدم والتي يمكن تجميعها في ثلاث فئات، بالإضافة إلى تحديد ما تهدف إليه كل عبارة من عبارات الإستبيان:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقون موافقة نسبية على البرامج التدريبية بالشركة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.27) وهو ينتمي للمجال من (2.61 إلى 3.40)، والذي يمثل الخيار محايد، كما نجد أن الانحراف المعياري الكلي يساوي (0.88)، وهو أصغر من 1 مما يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات المبحوثين.

وفيما يلي تفسير النتائج لكل عبارة:

• **العبارة رقم (1)** ، وتتعلق هذه العبارة بكون المؤسسة تدرّب عمالها بجدد التحاقهم بها فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 66.2%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبياً 17.6% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 16.1% فبملاحظة المتوسط الحسابي للعبارة نجد أنه يساوي (3.47) وهو ينتمي إلى المجال من (3.41 إلى 4.20)، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن الأغلبية موافقون على كون المؤسسة تحرص على تدريب عمالها والحرص على تكوينهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (0.95) وهو أصغر من (1) مما يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

• **العبارة رقم (2)** تتعلق بكون العمال يخضعون لدورات تدريبية بصفة منتظمة فالنسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 45.6%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبياً 14.7% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 39.7% فالمتوسط الحسابي للعبارة يساوي (3.07) وهو ينتمي إلى المجال من (2.61 إلى 3.40)، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة ليس لهم رأي واضح أو محدد حول خضوع العمال لبرامج تدريبية بصفة مستمرة خلال عملهم بالشركة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري يساوي (1.12) مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

- **العبارة رقم (3)** نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.60) وهو ينتمي إلى المجال من (3.41 إلى 4.20)، والذي يمثل الخيار موافق، مما يدل على أن اغلب أفراد العينة راضون عن محتوى البرنامج التدريبي كونه ساهم في تحسين أدائهم، فالنسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 69.2%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 16.2% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 14.7% وهي نسبة قليلة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (0.88) مما يدل على وجود تجانس وإتساق في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.
- **العبارة رقم(4)** وتتعلق هذه العبارة بمدى كفاية الوقت المخصص للبرنامج التدريبي، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 42.6%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 25% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 32.3% ونلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي (3.10)، وهو ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40)، والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين نسبيا على أن الوقت المحدد للبرنامج التدريبي كاف، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (1.01)، مما يدل على وجود تشتت أو تباين في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
- **العبارة رقم(5)** وتتعلق هذه العبارة بكون البرنامج التدريبي يتلائم مع الاحتياجات التدريبية للعمال، بدوره فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 58.8%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 16.2% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 25% المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (3.38)، وهو ينتمي إلى المجال من (2.61 إلى 3.40) والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين موافقة نسبية على ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات العمال، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (1.05)، مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
- **أما بالنسبة العبارة رقم (6)** فتتجه آراء المبحوثين نحور الموافقة النسبية على مضمون العبارة وذلك بقيمة المتوسط الحسابي يساوي (3.32) وهو ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40) والذي يمثل الخيار محايد ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نسبيا على أنه يتم تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال المقارنة بين قدراتهم الحالية ومتطلبات العمل الجديدة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري

- تساوي (0.87) وهو أصغر من (1) مما يدل على أن هناك تجانس واتساق في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
- وفيما يخص العبارة رقم (7) والتي تنص على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال بمجرد نقلهم من مصلحة لأخرى، فأغلبية أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 64.7%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 19.1% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 16.2% بمعدل إجابات يساوي (3.52) وهو ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم تحديد حاجاتهم للتدريب عندما يتم نقلهم من مصلحة لأخرى، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري يساوي (0.82) مما يدل على أن هناك تجانس واتساق في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
 - **فنتائج العبارة رقم (8)** لا يرى أغلب العمال بأن مكان إجراء العملية التدريبية يتوفر على جميع التجهيزات، تبين أن نسبة عدم الموافقة على مضمون العبارة 60.3% مقابل نسبة ضئيلة للموافقة لا تتعدى 25% أما نسبة الموافقة النسبية 14.7% وهذا يعني أن آراء العمال تتجه إلى عدم توفر التجهيزات الضرورية لممارسة العملية التدريبية بمتوسط إجابات يساوي (2.52) وهو ينتمي إلى المجال (من 1.81 إلى 2.60) والذي يمثل الخيار غير موافق ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون وليس راضون على مكان إجراء التدريب الذي لا يتوفر على التجهيزات الضرورية، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (1.08) وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
 - أما بالنسبة للعبارة رقم (9)، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.54)، وهو ينتمي إلى المجال من (3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على كون المؤسسة تعتمد على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية، فالنسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 58.8%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 20.6% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 20.6% وهي نسبة قليلة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي كما نلاحظ الانحراف المعياري يساوي (1.12) مما يدل على وجود تباين أو تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

- أما بالنسبة للعبارة رقم (10)، والتي تنص على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، فالنسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة النسبية وذلك بنسبة قدرها 44.1%، في حين تمثل الفئة الموافقة 33.9% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 22%، كما نلاحظ من الجدول أن متوسط الإجابات يساوي (3.16) وهو ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40)، والذي يمثل الخيار محايد ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نسبيا على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للأفراد، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (0.92) وهو أصغر من (1) مما يدل على أن هناك نجانس واتساق في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
- لا يرى العمال أي مساهمة لهم في تحديد الاحتياجات التدريبية فنتائج العبارة رقم (11) تبين أن نسبة عدم الموافقة على مضمون العبارة هي 41.2%، مقابل نسبة ضئيلة للموافقة لا تتعدى 26.7%، في حين كانت نسبة الموافقة النسبية 32.4%، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي (2.80)، وهو ينتمي إلى المجال (2.61 إلى 3.40) والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل على أن أفراد العينة موافقين نسبيا على مشاركة العمال في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 1.02 مما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.
- أما بالنسبة للعبارة رقم (12) والتي مفادها هل المدربون من داخل المؤسسة أكثر تفهما لاحتياجاتك من المدربين الخارجيين، فأراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على مضمون العبارة، فأغلبيتهم يوافقون بنسبة 55.9% مقابل 23.5% بالنسبة للموافقة النسبية، في حين كانت نسبة عدم الموافقة 20.5%، المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (3.58) وهو ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المدربين من داخل المؤسسة أكثر تفهما لاحتياجاتهم من المدربين الخارجيين كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (1.22) وهو أكبر (1) مما يدل على وجود تباين كبير أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

- **فيما يخص العبارة رقم (13)** قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (3.54) وهو ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) والذي يمثل الخيار موافق أي أن أفراد العينة موافقون على أنه يوجد تكرار في محتوى البرامج التدريبية التي تقوم بإعداده الشركة، فأغلب الآراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة على أنه توجد تكرارات في محتويات البرامج التدريبية وذلك بنسبة 57.3 % في حين كانت نسبة الموافقة النسبية 22.1%، أما النسبة الغير موافقة فكانت 20.9 %، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (1.17) وهو أكبر من (1) يعني أنه يوجد تباين كبير أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة، ويعود هذا التشتت إلى وجود اختلاف في وجهات النظر حول محتوى البرنامج التدريبي وذلك لأنه لا يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم البرنامج التدريبي.
- **العبارة رقم (14)** والتي تتعلق بكون الأساليب المستخدمة تناسب المتدربين، فالنسبة الكبيرة من المبحوثين موافقة عليها بنسبة 47%، في مقابل نسبة 33.8 موافقة نسبيا أما الفئة الغير موافقة فكانت 19.1%، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة تساوي (3.26)، وهو ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40) والذي يمثل الخيار محايد، أي أن أفراد العينة موافقون نسبيا على كون الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي تناسب العمال، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (0.90) وهي أصغر من الواحد، وهذا يوحي على وجود تجانس واتساق في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
- **العبارة رقم (15)** من خلال الجدول يتبين لنا أن متوسط الإجابات يساوي (3.11)، وهو ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40) والذي يمثل الخيار محايد، مما يدل أن أفراد العينة موافقون نسبيا على ارتباط محتوى البرنامج التدريبي بنتائج التقييم التي يتحصل عليها العمال، حيث كانت نسبة الموافقة 38.2 % في حين نسبة 36.8 % موافقة نسبيا، و24% غير موافقين عليها، ونلاحظ أن الانحراف المعياري يساوي (0.96)، مما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.
- **أما بالنسبة للعبارة رقم 16** والتي مفادها يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال التطورات التي تطرأ على العمل، حيث كانت نسبة الموافقة على مضمون العبارة 38.3 % مقابل 36.8 % موافقون

نسبياً أما النسبة الغير موافقة فتمثل 25%، ومعدل الإجابات لهذه العبارة تساوي (3.10) وهو ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40)، والذي يمثل الخيار محايد ما يدل على أن أفراد العينة موافقون نسبياً على أنه يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبية من خلال التطورات التي تطرأ على العمل، ونلاحظ أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري تساوي (1.07) وهو أكبر من (1) وهذا يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة، هذا التشتت والتباين يرجع إلى فهم أفراد العينة لمدى إدراج التطورات والتغيرات التي تطرأ على العمل واتخاذها كمعيار لتقييم البرنامج التدريبي.

وقبل الانتقال إلى النتيجة الشاملة للإستبيان، يجب تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني من الإستبيان .

والجدول الموالي يبين هذه النتائج.

ثانياً: محور تنمية الموارد البشرية

1. تنمية المعارف والمعلومات:

الجدول رقم (13): نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المعارف والمعلومات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	معارفي ومعلوماتي في تزايد مستمر.	ت	8	50	4	4	3.85	0.81	موافق
		%	11.8	73.5	5.9	5.9	2.9		
2	ساعدتني الدورات التدريبية على نقل المعرفة لزملائي في مجال التخصص.	ت	8	43	7	8	3.69	0.93	موافق
		%	11.8	63.2	10.3	11.8	2.9		
3	يمكنني المشاركة في حل المشاكل التي تواجه الشركة.	ت	2	37	14	14	3.36	0.89	محايد
		%	2.9	54.4	20.6	20.6	1.5		

موافق	0.81	4.04	-	5	6	38	19	ت	تعرفت من خلال البرامج التدريبية علي بعض التشريعات والقوانين الادارية بالمؤسسة.	4
			-	7.4	8.8	55.9	27.9	%		
موافق	0.64	4.23	-	2	2	42	22	ت	لدي معلومات عن منتجات الشركة.	5
			-	2.9	2.9	61.8	32.4	%		
موافق	0.816	3.834	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية المعارف والمعلومات							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة موافقون بأن التدريب يساهم تنمية المعارف والمعلومات وأن المؤسسة تهتم بتنمية مواردها البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة (3.834)، وهو متوسط يقع في المجال (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس واتساق في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.816) .

وفي مايلي نتائج كل عبارة:

- **العبارة رقم(1)** وتتعلق هذه العبارة بمدى زيادة المعارف والمعلومات فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 85.3% ، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 5.9% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 8.8%، ومن خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.58) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.10) ، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن معارفهم ومعلوماتهم في تحسن مستمر، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.81) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

- **أما العبارة رقم(2)** وتتعلق هذه العبارة بمدى مساعدة الدورات التدريبية في نقل المعرفة بين العمال، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 75%، في حين

تمثل الفئة التي توافق نسبيا 10.3% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 14.7%، المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.69) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.10)، والذي يمثل الخيار موافق يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم يتبادلون وينقلون معارفهم ومعلوماتهم فيما بينهم، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.93) ما يدل على وجود تجانس وإتساق في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

• يرى أغلب المبحوثين بالموافقة أنه بإمكانهم المساهمة في حل المشاكل التي تواجه الشركة فمن خلال نتائج العبارة رقم (3) يتبين أن أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 57.3%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 20.6% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 22.1%، فبملاحظة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.10) والذي ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40)، والذي يمثل الخيار محايد مما يدل على أن أفراد العينة ليس لهم رأي فيما يخص المشاركة في حل مشاكل الشركة أو أن مشاركتهم تكون بمساهمة بسيطة ومتوسطة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (1.05) وهي أكبر من (1) ما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

• أما فيما يخص العبارة رقم (4) والتي مفادها أن البرامج التدريبية تساهم في التعريف بالتشريعات والقوانين الإدارية للشركة، فقد توجهت آراء المبحوثين حول الموافقة التامة وذلك بمعدل إجابات يساوي 4.04، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن البرامج التدريبية ساهمت في معرفتهم بمختلف التشريعات والقوانين الإدارية الخاصة بالشركة، فالنسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 83.8%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 8.8% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 7.4%، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.81) مما يدل على وجود تجانس وإنسجام في إجابات مجتمع الدراسة حول موضوع العبارة.

• أما ما تعلق بالعبارة رقم (5) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.23) والذي ينتمي إلى المجال (من 4.20 إلى 5)، والذي يمثل الخيار موافق بشدة مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بشدة بأنهم على دراية كاملة بما تقوم بإنتاجه الشركة أي معلومات حول منتجاتها، فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 94.2%، في

حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 2.9% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 2.9%، وهذا دليل على علم كافة العمال بمنتجات الشركة كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.64) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس كبير وانسجام في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة

2. تنمية المهارات والمعلومات: ويمكن توضيح نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المهارات والقدرات في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج الفقرات الخاصة بتنمية المهارات والقدرات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
6	زادت سرعتي في انجاز عملي.	ت	9	44	8	5	3.77	0.88	موافق
		%	13.2	64.7	11.8	7.4	2.9		
7	أصبحت أطبق أساليب جديدة في عملي.	ت	5	30	19	9	3.30	1.04	موافق
		%	7.4	44.1	27.9	13.2	7.4		
8	أصبحت أملك القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة الحاصلة في مجال عملي.	ت	8	43	9	4	3.69	0.96	موافق
		%	11.8	63.2	13.2	5.9	5.9		
9	قللت من توتري الناجم عن نقص مهاراتي وشعوري بالنقص.	ت	15	41	4	8	3.92	0.87	موافق
		%	22.1	60.3	5.9	11.8	-		
							3.67	0.94	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بأن هناك تنمية للمهارات والقدرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة (3.67)، وهو متوسط يقع في المجال (من 3.41 إلى 4.10) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تجانس وإتساق في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.94) وهو أصغر من الواحد.

وفيما يلي شرح وتفسير لكل عبارة:

- العبارة رقم (6) حيث ذهب أغلب المبحوثين إلى الموافقة على كون سرعتهم في إنجاز عملهم قد زادت من خلال البرامج التدريبية، حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 77.9%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 11.8% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 10.3%، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.77) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.10) ، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون وراضون على أنهم زادت سرعتهم في إنجاز أعمالهم كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.88) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود اتساق وتجانس في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

- العبارة رقم (7)، والتي مفادها لأنه أصبح بإمكان العمال تطبيق أساليب جديدة في عملهم، حيث بلغ أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 51.5%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 27.9% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 20.6%، أما متوسط إجابات هذه العبارة والذي يساوي (3.30) والذي ينتمي إلى المجال (من 2.60 إلى 3.40) ، والذي يمثل الخيار محايد مما يدل على أن أفراد العينة موافقون نسبيا على أنهم أصبحوا يطبقون أساليب جديدة في عملهم كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (1.04) ما يدل على وجود تشتت وتباين في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.

- أما ما تعلق بالعبارة رقم (8)، التي تتعلق بمدى قدرة العمال على اتخاذ القرارات الطارئة الحاصلة في مجال عملهم، حيث اتجهت آراء المبحوثين حول الموافقة على ذلك حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 75%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا

13.2% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 11.8%، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.69) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.10) ، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبحت لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة الحاصلة في مجال عملهم بالشركة كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.96) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات المبحوثين حول موضوع العبارة.

• بالنسبة للعبارة رقم(9) حيث ذهب أغلب المبحوثين إلى الموافقة على أنهم قللوا من توترهم بسبب نقص مهاراتهم وكذلك شعورهم بالنقص، وذلك بنسبة قدرها 82.4%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 5.9% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 11.8%، بملاحظة معدل الإجابات لهذه العبارة والذي يساوي (3.92) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) ، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن البرامج التدريبية ساهمت في التقليل من توترهم الناجم عن نقص مهاراتهم وكذلك شعورهم بالنقص كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.87) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس كبير في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

3. تنمية الاتجاهات: ويمكن توضيح نتائج الفقرات الخاصة بتنمية الاتجاهات في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج الفقرات الخاصة بتنمية الاتجاهات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
10	ساعد التدريب في تحسين علاقاتي ومعاملاتي مع رؤسائي وزملائي.	ت	10	39	13	6	3.77	0.80	موافق
		%	14.7	57.4	19.1	8.8	0		
11	أصبح لدي شعور	ت	16	36	10	5	3.89	0.90	موافق

			1.5	7.4	14.7	52.9	23.5	%	بالمسؤولية وتقديم الأحسن في عملي.	
موافق	0.81	4.00	1	3	7	41	16	ت	قللت من أخطائي في العمل.	12
			1.5	4.4	10.3	60.3	23.5	%		
موافق	1.01	3.48	2	12	13	33	8	ت	ساهم البرنامج التدريبي في تحسين اتجاهاتي نحو مهنتي.	13
			2.9	17.6	19.1	48.5	11.8	%		
موافق	0.88	3.785	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية الاتجاهات							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة موافقون بوجود تنمية الاتجاهات في إطار تنمية مواردها البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة (3.785)، وهو متوسط يقع في المجال (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق، ويتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق وتجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.88) وهو أصغر من الواحد.

وفيما يلي شرح وتفسير لكل عبارة:

- العبارة رقم(10): نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.77) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) ، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبحت تربطهم علاقات جيدة مع مرؤوسيههم وزملائهم أي هناك تحسن في العلاقات فيما بينهم، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 72.1%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 19.1% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 8.8%، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.80) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.

- العبارة رقم(11) ذهب أغلب المبحوثين إلى الموافقة على مضمون العبارة التي تنص على أنهم أصبح لديهم شعور بالمسؤولية والحرص على تقديم الأفضل في عملهم حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 76.4%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 14.7% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 8.9%، في حين بلغ معدل إجابات المبحوثين والذي يساوي (3.89) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) ، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم أصبح لديهم شعور بالمسؤولية والحرص على على تقديم الأفضل في العمل تربطهم علاقات جيدة مع مرؤوسيه وزملائهم أي هناك تحسن في العلاقات فيما بينهم كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.90) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.
- كما ذهب أغلب المبحوثين إلى الموافقة على مضمون هذه العبارة، فنتائج العبارة رقم(12) تبين ذلك، حيث النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 83.8%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا 10.3% أما الفئة الغير موافقة فتمثل 5.9% وهي ضعيفة، ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (4.00) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) ، والذي يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم قللوا من الأخطاء في العمل كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (0.81) وهي أصغر من (1) ما يدل على وجود تجانس واتساق في إجابات عينة الدراسة حول موضوع العبارة.
- أما ما تعلق بالعبارة رقم(13) ذهب آراء المبحوثين على الموافقة على مضمون العبارة المتعلق بمدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين اتجاهاتهم نحو مهنتهم ومؤسستهم النسبة الأكبر من أفراد العينة تميل إلى الموافقة وذلك بنسبة قدرها 60.3%، في حين تمثل الفئة التي توافق نسبيا والفئة الغير موافقة نفس القيمة تقريبا، ونلاحظ كذلك أن معدل الإجابات لهذه العبارة يساوي (3.48) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20) ، يمثل الخيار موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم تحسنت اتجاهاتهم نحو مهنتهم واتجاهاتهم نحو العمل بالمؤسسة كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (1.01) وهي أكبر من (1) ما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول موضوع العبارة.

الجدول رقم (16): المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي لتنمية الموارد البشرية

أبعاد تنمية الموارد البشرية	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
تنمية المعارف والمعلومات	(1)، (2)، (3)، (4)، (5).	3.834	0.816	موافق
تنمية المهارات والقدرات	(6)، (7)، (8)، (9).	3.67	0.94	موافق
تنمية الاتجاهات	(10)، (11)، (12)، (13).	3.785	0.88	موافق
المستوى الكلي لتنمية الموارد البشرية	(1) - (13)	3.763	0.878	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أفراد العينة العينة بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر /جيجل موافقون على وجود تنمية الموارد البشرية حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يساوي (3.637) والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.10) ، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تبلغ (1.02) وهي أكبر من (1) ما يدل على وجود تباين أو تشتت في إجابات أفراد العينة حول محتويات هذا المحور .

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاث التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية، محور التدريب، ومحور تنمية الموارد البشرية. يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية معتمدين في ذلك على ما تم استخراجه من الدراسة بواسطة SPSS، حيث توجد فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، وسيتم اختبار كل فرضية على حدا باعتماد قاعدة القرار التالية:

✓ إذا كان معامل التحديد ضمن المجال (0.30 - 0.1) ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة ضعيفة.

✓ إذا كان معامل التحديد ضمن المجال (0.69 - 0.31) ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة متوسطة.

✓ إذا كان معامل التحديد ضمن المجال (0.99 - 0.7) ومستوى الدلالة أقل من 0.05 مساهمة كبيرة.

تعد الدراسة الميدانية المحك الحقيقي لاختبار الفرضيات والتأكد من صدقها، فبعد إجراء الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها: يساهم التدريب في تنمية المعارف والمعلومات

الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية
القبول	0.000	0.372	0.610**	يساهم التدريب في تنمية المعارف والمعلومات
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 0.372 والذي يبين مدى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات بنسبة 37.2% ، وأن باقي النسبة المقدر بـ 62.8% ترجع إلى عوامل أخرى وإستراتيجيات غير التدريب، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0.610، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التدريب وتنمية المعارف والمعلومات، أي أن التدريب يساهم في تنمية المعارف والمعلومات.

إن النتائج المحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى والتي تتعلق بمكانة التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية والتي تؤكد مدى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات .

وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على التدريب كإستراتيجية في تنمية مواردها البشرية، وبالتالي فإن الفرضية القائلة "يساهم التدريب في تنمية المعلومات والمعارف" محققة بدرجة عالية وبالتالي قبولها.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها: يساهم التدريب في تنمية المهارات والقدرات.

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية
القبول	0.000	0.468	0.684**	يساهم التدريب في تنمية المهارات والقدرات
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 0.468 والذي يبين مدى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات 46.8% ، وأن باقي النسبة المقدر بـ 53.2% ترجع إلى عوامل أخرى وإستراتيجيات غير التدريب، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0.684، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التدريب وتنمية المهارات والقدرات، أي أن إستراتيجية التدريب تساهم في تنمية المهارات والقدرات.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها قبول

الفرضية "يساهم التدريب مساهمة في تنمية المهارات والقدرات".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها: يساهم التدريب في تنمية الاتجاهات

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية
القبول	0.000	0.325	0.570**	يساهم التدريب في تنمية الاتجاهات
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 0.325 والذي يبين مدى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات بنسبة 32.5% ، وأن باقي النسبة المقدرة بـ 67.5% ترجع إلى عوامل أخرى وإستراتيجيات غير التدريب، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0.570، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التدريب وتنمية المعارف والمعلومات، أي أن إستراتيجية التدريب فعالة في تنمية الاتجاهات.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها قبول الفرضية "يساهم التدريب مساهمة في تنمية الاتجاهات".

4. اختبار الفرضية الرئيسية: والتي مفادها: يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	القيم الإحصائية الفرضية
القبول	0.000	0.389	0.624**	يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية
مستوى المعنوية $\alpha=0.05$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل التحديد يساوي 0.389 والذي يبين مدى مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات بنسبة 38.9% ، وأن باقي النسبة المقدر ب 61.1% ترجع إلى عوامل أخرى وإستراتيجيات غير التدريب، كما بلغت قيمة معامل الارتباط ب 0.624، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، أي أن إستراتيجية التدريب إستراتيجية فعالة تساهم في تنمية الموارد البشرية.

بعد تحليل نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق نصل إلى النتيجة الآتية والتي مفادها قبول الفرضية" يساهم التدريب مساهمة في تنمية الموارد البشرية.

وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على التدريب كإستراتيجية في تنمية مواردها البشرية، وبالتالي فإن الفرضية القائلة "يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية" محققة بدرجة متوسطة وبالتالي قبولها.

تحليل ومناقشة نتائج الجانب التطبيقي :

وبناء على التحليل السابق يمكن تلخيص طبيعة العلاقة الموجودة بين برامج التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية من جهة أخرى فيما يأتي:

- تساهم البرامج التدريبية بنسبة متوسطة في تنمية المعارف والمعلومات بالشركة الإفريقية للزجاج، من خلال زيادة المعلومات حول منتجات الشركة وطرق أساليب العمل الحديثة أما باقي النسبة فتعود لعوامل أخرى؛
- تساهم البرامج التدريبية بنسبة متوسطة في تنمية المهارات والقدرات بالشركة الإفريقية للزجاج، والعمل على تطويرها وتحسينها، أما باقي النسب فتعود لعوامل أخرى غير التدريب؛
- تساهم البرامج التدريبية بنسبة متوسطة في تنمية اتجاهات العمال نحو العمل بالشركة، من خلال تغيير سلوكيات العمال داخل الشركة، أما باقي النسبة فتعود لعوامل أخرى غير التدريب؛
- ساهم التدريب في تغيير السلوكيات والذهنيات لدى العمال اتجاه المؤسسة بحيث أصبح العامل يحرص على تقديم الافضل للمؤسسة؛

- هناك إرتباط متوسط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة، هذا يدل أن التدريب لوحده غير كاف من أجل تنمية الموارد البشرية، لذلك لابد من عوامل وإستراتيجيات أخرى كالتحفيز والإستقطاب والتخطيط وغيرها؛
- ساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، مما يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة؛
- ساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد؛
- أي أن الهدف من العملية التدريبية محقق مثلما تم الإشارة إليه في القسم النظري لهذه المذكرة؛
- هناك عملية تحديد وتقييم للحاجيات التدريبية لكنها لا تتم بالشكل الصحيح وذلك لغياب التقويم الدوري للأداء، والمقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع؛
- يتبين لنا من خلال آراء المبحوثين أن الوقت المخصص للبرنامج التدريبي غير كافي، وهذا ما يكون سبب في نقص فعالية البرنامج التدريبي؛
- من خلال آراء المبحوثين يتبين لنا أن المكان المخصص للعمليات التدريبية غير مجهز بالتجهيزات الضرورية الملائمة لممارسة النشاط التدريبي بكل أريحية وهذا يكون سببا في فشل البرامج التدريبية فبيئة التدريب تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج التدريبية هذا من مسؤوليات الإدارة الإشرافية؛
- غياب رؤية مستقبلية واضحة من أجل تنمية الموارد البشرية؛
- إن ترقية العمال من منصب إلى منصب أعلى تتم حسب عدة معايير، ومن ذلك الأعمال والخبرة وتؤخذ المشاركة في البرامج والدورات التدريبية أيضا بعين الإعتبار عند ترقية العمال وهو الأمر الذي يعتبر كحافز معنوي ومادي يبين اهتمام الإدارة بتحفيز العمال تجاه البرامج والأنشطة التدريبية المختلفة؛
- غياب التحفيز ومكافئة العمال وترقية العمال المميزين؛
- لا توجد معايير واضحة لتقييم البرامج التدريبية في الشركة محل الدراسة ؛

- عدم مشاركة العمال في تحديد احتياجاتهم التدريبية يكون سببا في فشل البرامج التدريبية وهذا يتنافى مع مبادئ الجودة الشاملة القائمة على مشاركة العميل، في عمليات تصميم وتحديد البرامج التدريبية وتنافى مع القسم النظري للمذكرة؛
- تخصيص الشركة عوائد مالية في سبيل البرامج التدريبية دليل على إدراكها لأهمية العنصر البشري وضرورة تنميته والاستثمار فيه؛
- يفتقد التدريب بالشركة إلى أهم مبادئ التدريب كما هو بالقسم النظري ألا وهو المنطقية بحيث لا يتم بناء التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية فالعامل أدرى بحاجاته التدريبية، أما من ناحية شمولية البرامج التدريبية فهي شاملة تضم المعارف والمهارات والاتجاهات؛
- غياب الاستمرارية في الأنشطة التدريبية فهي متقطعة من حين لآخر وهذا ما يتعارض مع الجوانب النظرية في كون عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة؛
- تعتمد الشركة على التدريب الداخلي والخارجي لتطوير عمالها، إذ أن الأغلبية كانت خارج الشركة نظرا لضعف مراكز التدريب الداخلية وعدم جاهزيتها الكاملة؛
- تتنوع أشكال التدريب بالشركة كل حسب حاجته، إذ أن هناك تدريب فردي لبعض الإطارات والأفراد بغرض الترقية وهناك تدريب جماعي للعمال الفنيين من أجل تدريبهم على استخدام بعض التقنيات الجديدة، فالشركة تعتمد على كل أنواع التدريب وقد تطرقنا لهذا بالجانب النظري؛
- المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة، ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم.

خلاصة الفصل الثالث

- ❖ من خلال هذه الدراسة التطبيقية التي تناولناها في هذا الفصل والتي تطرقنا من خلالها إلى عرض وتحليل النتائج، وذلك من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على أفراد العينة، حيث تضمنت الاستمارة ثلاث محاور، حيث المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية والمحور الثاني متعلق بالتدريب ، أما المحور الثاني فقد اشتمل على تنمية الموارد البشرية.
 - ❖ فبعد جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرنامج الإحصائي spss وقد قمنا بتحليل فقرات الاستمارة بالاعتماد على أساليب إحصائية مختلفة من بينها التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ، تم التوصل لمعرفة مدى مساهمة إستراتيجية
 - ❖ التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية ، من خلال الإجابة على الفرضيات التي قمنا بطرحها وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم التطرق إليها في الخاتمة.
- ومن خلال نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أن هناك تطابق معتبر بين الجزء النظري وواقع الشركة في تنمية مواردها البشرية وفق منظور منهج إدارة الجودة الشاملة ، حيث تبين أن تبني الشركة لهذا المفهوم الإداري المعاصر، الذي يركز على تنمية موارده البشرية وعلى التحسين المستمر مازال في بدايته وان الشركة مازال أمهما الكثير لتصل للمستوى المطلوب .

خاتمة عامة

خاتمة

إن أهم ما جاءت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تنمية الموارد البشرية التي تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها إستراتيجية تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

ولقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة الإستراتيجية المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومدى فعالية إستراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج، و يتجلى ذلك من خلال مساهمة التدريب في تنمية المعارف والمعلومات، القدرات والمهارات، الاتجاهات، لدى العاملين بالشركة كما هو موضح بالنتائج التالية:

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لإستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة لإدارة الجودة الشاملة، توصلنا إلى النتائج التالية:

1- النتائج النظرية

- إن تنمية الموارد البشرية هي حلقة هامة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في تنمية الموارد البشرية، فلكي تتحقق فعالية وكفاءة التدريب لابد من التزام مفهوم الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية هي علاقة تبادلية و دائرية، فهما وجهان لعملة واحدة، هي النجاح والتطوير والتميز للمؤسسة الاقتصادية؛

- يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وضع استراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية على مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وذلك بهدف توصيل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لهم وتأهيلهم للممارسات الصحيحة في هذا المجال، وكذلك توفير وتنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة ومهام إدارة الجودة الشاملة وبرامج التحسين المستمر والتي تدعم تحقيق أهدافها؛
- من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية للتغيرات البيئية والتكنولوجية والتحديات المتسارعة؛
- يعتبر تدريب و تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية وعملية تعلم مستمرة؛
- تدريب وتنمية الموارد البشرية عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة تسعى إلى زيادة مهارات الأفراد وإحداث التغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل ايجابي من أجل تأدية العمل بطريقة أفضل؛
- مسؤولية تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، والجهة المتخصصة؛
- تمر عملية تنمية وتدريب الموارد البشرية بأربع مراحل محورية ممثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ،تنفيذ البرامج التدريبية وأخيرا عملية تقييمها؛
- تتمثل أبعاد تنمية الموارد البشرية في :تنمية المعارف والمعلومات،المهارات والقدرات ، والاتجاهات؛

2-النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل الإشكالية المطروحة وكذلك برهنت صحة الفرضيات من عدمها، وتتمثل فيما يلي :

- توصلت دراستنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة و موجبة بين التدريب و تنمية المعارف و المعلومات و هو ما يفسر مساهمة التدريب في تنمية المعارف و المعلومات حول منتجات الشركة وطرق أساليب العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى ؛
- توصلت دراستنا أيضا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة و موجبة بين التدريب و تنمية المهارات و القدرات وهو ما يفسر مساهمة التدريب في تنمية المهارات والقدرات بالشركة الإفريقية للزجاج،والعمل على تطويرها وتحسينها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية ؛

- أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد توصلت دراستنا أيضا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة و موجبة بين التدريب و تنمية الاتجاهات و هو ما يفسر مساهمة التدريب في تنمية اتجاهات العمال نحو العمل بالشركة، من خلال تغير سلوكيات العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة ؛
- أما بالنسبة لعلاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية فقد توصلت دراستنا أيضا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة و موجبة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية و هو ما يفسر مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية بالشركة، من خلال تنميتها ،والعمل على تطويرها وتحسينها ،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود مساهمة للتدريب في تنمية الموارد البشرية؛
- الارتباط المتوسط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة ، يدل أن التدريب لوحده غير كاف من أجل تنمية الموارد البشرية ،لذلك لابد من عوامل وإستراتيجيات أخرى كالتحفيز والاستقطاب وتقييم الأداء والتخطيط وغيرها ؛
- هناك عملية تحديد وتقييم للحاجيات التدريبية لكنها لا تتم بالشكل الصحيح وذلك لغياب التقويم الدوري للأداء ،والمقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع؛
- إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج غير واضحة المعالم ؛حيث يتم تحديدها بشكل عفوي بعيد عن مرتكزات قيام الإستراتيجية وأن إشراك العاملين في صياغة برامج تنمية الموارد البشرية ليس بالمستوى المطلوب؛
- لا توجد معايير واضحة لتقييم البرامج التدريبية في الشركة محل الدراسة ؛
- من خلال آراء المبحوثين يتبن لنا أن الوقت المخصص غير كاف و المكان المخصص للعمليات التدريبية غير مجهز بالتجهيزات الضرورية الملائمة لممارسة النشاط التدريبي فبيئة التدريب تلعب دورا حاسما في نجاح البرامج التدريبية و هذا من مسؤوليات الإدارة الإشرافية؛
- يفقد التدريب بالشركة إلى أهم مبادئ التدريب كما هو بالقسم النظري ألا وهو المنطقية بحيث لا يتم بناء التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية فالعامل أدرى بحاجاته التدريبية،أما من ناحية شمولية البرامج التدريبية فهي شاملة تضم المعارف والمهارات والاتجاهات ؛

ثانيا: الاقتراحات

في خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض المقترحات التي تسهم في تطوير إستراتيجية التدريب وتجعلها أكثر نجاعة وفعالية ومن بين هذه الاقتراحات نذكر:

- على الشركة أن تضع برامج تدريبية و بصفة مستمرة تلازم الفرد منذ دخوله إلى غاية خروجه من العمل؛
- تمديد فترات التدريب وتجزئ مراكز التدريب بالمعدات الضرورية من أجل فعالية البرنامج التدريبي؛
- اعتماد معايير واضحة في تقييم البرامج التدريبية كمعرفة رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج التدريبي؛
- تطوير أدوات إدارة التدريب بمراحلها الأساسية، وخاصة بالنسبة لتحديد الاحتياجات مع ضرورة ملائمتها و مشاركة العمال فيها و كذا تقييم فعالية البرامج التدريبية.

ثالثا: الدراسات المقترحة

في الأخير نأمل أننا قد و فقنا في إنجاز هذا البحث ، كما أن وقوفنا عند هذا الحد لا يعني تمام الدراسة في هذا المجال ، بل العكس من ذلك فهو يمثل انطلاقة جديدة لبحوث أخرى مستقبلية أكثر نفعا نقترح منها:

- ❖ فعالية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تطوير و تنمية الموارد البشرية؛
- ❖ إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية؛
- ❖ دور عملية تحديد الاحتياجات في فعالية البرامج التدريبية.

قائمة المراجع

1-الكتب العربية

1. أبو النصر مدحت ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،2008.
2. أحمد الخطيب محمد ، تسيير الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، مصر،2002.
3. أحمد دياب عواد فتحي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
4. أحمد سعيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الناشر المؤلف، القاهرة، 2004،.
5. التميمي فوز، الخطيب أحمد، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.
6. الدرادكة مأمون ، الشبلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. الدرادكة مأمون وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2001، ص48.
8. السامرائي محمد ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة،2001.
10. السلمي علي ،إدارة الموارد البشرية،الطبعة الثانية،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة مصر،1997.
11. المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، أثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطنى، 2010.
12. المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الإتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة مصر ،الشارقة، الامارات العربية المتحدة،2006.

13. النجار فريد ، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والرياضة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007.
14. بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دون سنة نشر دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
15. بوداند باديرو إيديجي ، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، راجعه محسن عاطف، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
16. بوكميش لعلی ، إدارة الجودة الشاملة: إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
17. جاسم الشعبان محمد ، صالح الأبعش محمد ، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة: الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان، عمان، الأردن، 2014.
18. جينيفر جون ماتيزوز وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2008.
19. حسن راوية ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2003.
20. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
21. حنفي عبد الغفار قرياقص سمية ، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 2000.
22. خلف السكارنة بلال ، التدريب الإداري ، الطبعة الاولى، داروائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
23. ساعاتي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر ، القاهرة 1998 .
24. سترالسر ستيفن، ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد، الرياض، مكتبة جرير، 2005 .
25. سمير أحمد محمد ، " الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
26. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العوامة عليها ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان 2006.

27. شاكر مجيد سوسن ، عواد الزيادات محمد ، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. عبد الباسط عباس أنس ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. عبد الحليم الفاعوري رفعت ، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية لمتتمية الإدارية، القاهرة، 2005.
30. عبد الرحمن بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن، عمان، الطبعة العربية 2010 .
31. عبد الله شعبان إياد ، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير الإيزو، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
32. عبد الله شعبان إياد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار زهوان للنشر، عمان، الأردن، 2009.
33. عبد الوهاب العزاوي محمد ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
34. عوض الترتوري محمد ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2006.
35. كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
36. كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
37. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
38. ماهر احمد ، السموك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية لمنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003 .

39. مجيد شاكر سوسن ، الزيادات عواد محمد ، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
40. محمد أبو النصر مدحت ، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، الروابط العائلية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
41. محمد البر ادعي بسيوني ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، إترك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة، 2005.
42. محمد المبيضين عقلة ، محمد جرادات أسامة ، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
43. محمد المرسي جمال الدين ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
44. محمد تيسير الشرعة عطا الله ، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 .
45. محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
46. محمد عبد الباقي صلاح الدين ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دون طبعة، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2002 .
47. محمد عبد الباقي صلاح الدين ،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية، 2001 .
48. محمد عساف عبد المعطي ،التدريب وتنمية الموارد البشرية،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2009.
49. محمد عفيفي صديق ، إبراهيم عبد الهادي أحمد ، السلوك التنظيمي ، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس ،الإسكندرية ، 2003 .
50. محمود الكلالدة طاهر،إدارة الموارد البشرية الحديثة،الطبعة الاولى،دار البداية للنشر والتوزيع،عمان الاردن،2013.

51. مسلم حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة: معايير الإيزو، دار المعتز، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
52. نايف علوان قاسم ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
53. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، 2005.

2-الكتب الأجنبية.

1. A.V.Feigenbaum, **Total Quality Control**, 3rd ed, McGraw-Hill Book Company, New York, 1991.
2. Joseph R Jablonski, *Implementing Total Quality Management: An Overview*, Pfeiffer et Company, 1991.
3. M.Walton. *The Deming Management Method*, Dodd Mead, New York, 1986.
4. Richard A. Swanson & Elwood F.Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett – Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001.
5. Steveson W.J , **Production operation Managemet**, Mc Grew-Hill, New York, 1999.
6. VATIER Raymond, **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**, entreprise moderne d'édition, paris : 1984.

ثانيا: الرسائل الجامعية.

1. بسمة أبو زيد ، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
2. بن صوشة رياض، تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

3. بن عبد الرحمان نصيرة ، " آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2009.
4. حريق خديجة ، :إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة ، رسالة ماجستير منشورة،كلية علوم التسيير ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2011.
5. خيثم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.
6. نجوى فلكاوي، :تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة الإسمنت عين الكبير بسطيف ،أطروحة دكتوراه منشورة،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،تخصص تنمية الموارد البشرية،جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف ، 2017.
7. يرقى حسين ، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

موقع منتديات إدارة الموارد البشرية <http://www.hrm-group.com>

رابعا: المجلات

1. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد6، 2008.
2. مراد ناصر، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الموحداث للبحوث والدراسات، العدد السابع،جامعة البليدة، الجزائر، 2009 .

3. مناصرة رشيد ،أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة سوناطراك،مجلة الباحث،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة الجزائر،العدد2012،11

خامسا: الملتقيات

1. تواتي إدريس ،تنمية القيادات الادارية في المنظمة، الملتقى الدولي حول دور الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية،الجزائر، المنعقد بتاريخ 17-18 جويلية2004.
2. فيلاي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، يومي 13-14 ديسمبر 2010

الملاحق

الملحق رقم (01) شهادة الجودة للشركة ISO/2008

ملحق رقم (14): شهادة الجودة للشركة الإفريقية

BUREAU VERITAS
Certification

AFRICAVER

zone industrielle d'Ouled Salah Commune Emir Abdelkader
18000 Jijel
Algérie

Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES PRODUITS EN VERRE :

- INDUSTRIE AUTOMOBILE : PARE BRISES ; VITRES LATÉRALES ; DÉFLECTEURS
- BÂTIMENT : VERRE IMPRIME ; VERRE DE SÉCURITÉ FEUILLETÉ ET TREMPÉ
- INDUSTRIE DES DÉTERGENTS : SILICATE DE SODIUM (SOLIDE ET LIQUIDE)

Date de début du cycle de certification: 13 Juin 2014

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: 12 Juin 2017

Date originale de certification : 13 Juin 2014

Affaire n° : DZ.1443375

Date : 23 Juin 2014

Omar BENAICHA
Directeur Général

Patrick LIBIHOUL
Vice-Président Nord-Ouest
Afrique Centrale

Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Maroc - 7, boulevard de la résistance,
20.310 Casablanca - Maroc

cofrac
CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS
ACCREDITATION
N° 4-0535
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
WWW.COFRAC.FR

MISE
à jour
ISO: C221163

الملحق رقم (02)

ملحق رقم (14): شهادة الجودة للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

AFRICAVER EPE/SPA
Capital social 1.046.440.000 DA
Z.I OULED SALAH BP 06 TAHER 18200
W. JIJEL - ALGERIE
TELEFAX 213(0)34.54.97.97
TELEFAX 213(0)34.54.97.92
E.mail : afv@africaver.com.dz
Site web : www.africaver.com.dz

ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification

CERTIFICATS QUALITE VITRAGE AUTOMOBILE

Pare brise en verre feuilleté 6.76 mm
Le N° de Certificat fourni par
//
LAMILUX®
E6
43R-000146
LAMINATED SAFETY GLASS

Pare brise en verre feuilleté : Epaisseur 5.16 mm
//
E6
LAMILUX®
43 R - 000147
LAMINATED SAFETY GLASS

Verre trempé : Epaisseur 4 mm :
E6
TEMPERLUX®
43 R - 000148
TEMPERED SAFETY GLASS

Verre trempé : Epaisseur 5 mm :
E6
TEMPERLUX®
43 R - 000149
TEMPERED SAFETY GLASS

الملحق رقم (03)

دليل المقابلة

مع مسؤول الموارد البشرية

1. التدريب يمثل رهانا بالنسبة للمستقبل. ما رأيك ؟
2. هل توجد خطة سنوية أو حتى ثلاثية للتدريب، و من الجهة التي تديرها ؟
3. هل تتم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعمال ؟
4. هل البرامج التدريبية داخلية أم خارجية؟
5. هل تأخذ إدارة الشركة الدورات و البرامج التدريبية بعين الإعتبار عند ترقية العمال ؟
6. هل تمنح إدارة الشركة مكافآت مادية للعمال الذين يشاركون في دورات تدريبية، و كيف تقيمون المشاركة في البرامج التدريبية الداخلية خاصة ؟
7. هل هناك عملية لتقييم البرامج التدريبية و من الجهة المسؤولة عنها ؟

الملحق رقم (04)

المدرسة العليا للتجارة

قسم علوم التسيير

أخي الموظف ،أختي الموظفة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في تخصص " تنظيم وإدارة المؤسسات ولتحديد هدف الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة، وذلك بما يتفق مع وجهة نظرك ، علماً بأن بيانات هذه الدراسة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

شاكرًا لكم سلفاً على حُسن تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) في المربع المناسب:

1-الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 36-45 سن أكثر من 45

3-المؤهل العلمي : جامعي دون ذلك

4-المركز الوظيفي : إطار عامل مؤهل عامل تنفيذ

5-الخبرة في العمل : من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6-عدد مرات التدريب: من 1 إلى 4 سنوات من 5 إلى 9 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية (التدريب)

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) في الخانة التي توافق رأيك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها عند التحاقهم بالمؤسسة.					
2	أخضع لبرامج تدريبية بانتظام و بصفة مستمرة خلال عملي بالمؤسسة.					
3	تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد اشتراكي في البرنامج التدريبي.					
4	الوقت المخصص للبرنامج التدريبي كافي.					
5	البرنامج التدريبي الذي تلقينه يتلائم مع احتياجاتي التدريبية.					
6	يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال المقارنة بين قدراتك الحالية ومتطلبات العمل الجديدة.					
7	يتم تحديد حاجتك للتدريب عندما يتم نقلك من مصلحة لأخرى.					
8	مكان اجراء التدريب يتوفر على جميع التجهيزات الضرورية.					
9	تعتمد المؤسسة على مدربين أكفاء للقيام بالعملية التدريبية.					
10	يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال المقارنة بين أدائك المتوقع وأدائك الفعلي.					
11	يتاح للعمال المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية.					

					12	المدرّبون من داخل المؤسسة أكثر تعهما لاحتياجاتك من المدرّبين الخارجيين.
					13	ترى أنه هناك تكرار في محتوى البرامج التدريبية التي تقوم به المؤسسة.
					14	الأساليب المستخدمة في البرنامج التدريبي تناسبني.
					15	يرتبط محتوى البرنامج التدريبي بنتائج التقييم التي تحصلت عليها.
					16	يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي من خلال التطورات التي تطرأ على العمل.

المحور الثالث : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) في الخانة التي توافق رأيك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً : تنمية المعارف والمعلومات						
1	معارفي ومعلوماتي في تزايد مستمر.					
2	ساعدتني الدورات التدريبية على نقل المعرفة لزملائي في مجال التخصص.					
3	يمكنني المشاركة في حل المشاكل التي تواجه الشركة.					
4	تعرفت من خلال البرامج التدريبية علي بعض التشريعات و القوانين الادارية بالمؤسسة.					
5	لدي معلومات عن منتجات المؤسسة.					
ثانياً : تنمية المهارات والقدرات						
6	زادت سرعتي في انجاز عملي.					
7	أصبحت أطبق أساليب جديدة في عملي.					

					أصبحت أملك القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة الحاصلة في مجال عملي.	8
					قللت من توتري الناجم عن نقص مهاراتي وشعوري بالنقص.	9
ثالثا: تنمية الاتجاهات						
					ساعد التدريب في تحسين علاقتي ومعاملاتي مع رؤسائي وزملائي.	10
					أصبح لدي شعور بالمسؤولية وتقديم الأحسن في عملي.	11
					قللت من أخطائي في العمل.	12
					ساهم البرنامج التدريبي في تحسين اتجاهاتي نحو مهنتي.	13

شكرا لحسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (06) الصدف الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية

Corrélations

		المعارف تنمية والمعلومات	المهارات تنمية والقدرات	الاتجاهات تنمية	البشرية الموارد تنمية
والمعلومات المعارف تنمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 68	,649** 68	,560** 68	,872** 68
والقدرات المهارات تنمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,649** 68	1 68	,575** 68	,865** 68
الاتجاهات تنمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,560** 68	,575** 68	1 68	,826** 68
البشرية الموارد تنمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,872** 68	,865** 68	,826** 68	1 68

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).