



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2015

قسم : علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

## دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج داخل المؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة هنكل للمنظفات - وحدة شلغوم العيد - ميله

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص "مالية"

إشراف الأستاذة:

- سعاد صديقي

إعداد الطلبة:

- جهاد قارون

- زينب قرقور

- خديجة جخراب

السنة الجامعية: 2014/2015

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله

فالحمد لله به نعتصم وبحوله نستعوض وبركاته نستهدي سبحانه لا يحصى ثناء عليه

فحمدا له في الاول والآخر ملهم الصواب وولي التوفيق

فالحمد لله الذي بعث فينا رسولا أنار لنا الطريق بنور الكنز الذي لا يفنى

ولك جزيل الحمد وموفور الشكر على ما حضينا به من نعمة التوفيق والهداية

التي أنارت لنا السبيل

و ذلت لنا الصعاب و اعانتنا على تقديم هذا العمل المتواضع فان فاتنا أجر الإصابة فلا أقل

من أجر الاجتهاد

كما نعترف الى اهل الفضل بكلمات سابقة ملؤها الصمت والاحترام ونخص بالذكر

الأستاذة "صديقي سعاد" التي افادتنا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة كما لا ننسى كل من ساعدنا

من قريب او من بعيد من اجل انجاز هذا العمل.

وفي الاخير هي رسالة شكر واعتراف وامتنان بالجميل لورثة الانبياء ولكل اساتذتنا الكرام من

الطور الابتدائي الى الجامعي ولا ننسى عمال هنكل اللذين لم ييخلوا علينا بتقديم كل ما

احتجناه في دراستنا ونخص بالذكر الاستاذ الفاضل الذي اعطانا من وقته الكثير

"حمزة رملي "

نتمنى أن يكون هذا العمل قد أوفى بالغرض وما أوتينا من العلم إلا قليلا

لذا نرجو من الله ارادة اقوى لتحقيق الافضل

و نسال الله التوفيق و السداد

## إهداء ...

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

بهذه العبارة اتقدم بإهداء خاص الى التي حملتني وهنا على وهن وسهرت على تربيتي ونجاحي

وعلمتني معنى الصبر والتفاؤل الى حبيبتي وغاليتي ونور عيني امي حفظها الله "مدور بوبة"

الى رمز الابوة والحب والعطاء الى من اوصلني الى ما انا عليه الان

الى من صهر على راحتي ونجاحي الى أبي العزيز "جخراب عبد الفتاح"

الى اخوتي وأخواتي "شعيب ، هشام، محمد، مريم، حكيمة

الى دلوعة البيت "اسماء" والى كل من شاركني اوقاتي وكانوا معي في السراء والضراء

الى صديقاتي "بشينة ووافية ،خلود، اميرة، سماح، مريم" وبالأخص العزيزتان

على قلبي منيرة وابتسام

وبالأخص الى من سهرتا على هذا المشوار وتعبن معي على هاته المذكرة جهاد وزينب

الى كل من نسيه القلم ولم ينسه القلب الى كل احبتي ، عماتي و اعمامي ، اخوالي وخالاتي

و جدتي حفظها الله لنا الى احبتي تاج الدين وهيثم و شيماء الغالين على قلبي رعاهم

الله و حفظهم

و في الاخير اسال الله تعالى ان يوفقنا و ينور دربنا .

خديجة

## إهداء ...

بسم الله الرحمن الرحيم

"و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون " صدق الله العظيم  
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
و لا الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جل جلاله"  
إلى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
"سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم"  
إلى من احمل اسمه الى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار  
بكل افتخار ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا حان قطافها بعد طول انتظار و  
ستبقى والدي العزيز كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وغدا وإلى الابد  
الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان الى بسمه الحياة و سر الوجود \*\*امي\*\*  
الى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي أغلى الحبايب اخوتي  
الى كل صديقتاتي من عايشت معهم حلو ومر الايام  
الى من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي الى من كان ذكرى في حياتي  
الى من قاسمني هذا العمل "خديجة و زينب "  
الى كل اساتذتي الكرام

## جهاد قارون

# إهداء ...

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون " صدق الله العظيم  
الهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الاخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة  
إلا برؤيتك \*\*الله جل جلاله\*\*  
اهدي ثمرة جهدي واجتهادي الى التي لا يمكن وصفها فهي الحياة  
والحنان و القوة و الحب الى التي جعل الله الجنة تحت اقدمها  
الى التي لولا تشجيعها و حرصها علي لما وصلت الى ما انا الان \*\*امي الغالية\*\*  
الى من تعب تربيتي وعلمني صدق الكلام و ارتقب طويلا نجاحي  
و علمني النفاؤل و الصبر و المثابرة اطال الله في عمره \*\*ابي الحبيب\*\*  
الى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة الى جوهر و رياحين حياتي اخوتي "علاء الدين"  
و توأم روحي \*\*عبد الرحمان\*\*

الى كل الاساتذة الكرام اللذين قدموا لنا جميع النصائح

الى كل صديقاتي جمعنا الله دوما على خير : "جهاد ، خديجة، وفاء ، بشينة ، فضيلة

خولة ، مريم ، أميرة"

الى كل العائلة : خالاتي وعماتي، و أعمامي و أخوالي .

زينب قمر

الخطة:

مقدمة عامة:

الفصل الأول: دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج.

تمهيد:

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية و خصائصها.

الفرع 01 : مفهوم وظيفة الموارد البشرية.

الفرع 02: خصائص الموارد البشرية.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية المورد البشري ومهامه وميادينه.

الفرع 01: أهداف وأهمية الموارد البشرية.

الفرع 02: مهام وميادين الموارد البشرية.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التدريب.

المطلب الأول : مفهوم عملية التدريب وأنواعه.

الفرع 01 : مفهوم عملية التدريب.

الفرع 02 : أنواع عملية التدريب.

المطلب الثاني : أهمية وأساليب عملية التدريب.

الفرع 01 : أهمية عملية التدريب.

الفرع 02 : أساليب التدريب.

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول جودة المنتج.

المطلب الأول : تعريف جودة المنتج وأسباب نشأتها .

الفرع 01: مفهوم جودة المنتج.

الفرع 02: أسباب نشأة الجودة.

المطلب الثاني : أبعاد وأهداف جودة المنتج.

الفرع 01: أبعاد جودة المنتج.

الفرع 02: أهداف جودة المنتج.

المبحث الرابع : علاقة تدريب الموارد البشرية لتحسين جودة المنتج.

المطلب الأول : التدريب كأداة لتحقيق الجودة.

الفرع 01 : مفهوم التدريب في تحسين الجودة والجودة كنظام في التدريب.

تسعى المؤسسات الى تطوير و توسيع اهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي تعتبر مؤسسات ذات أهداف متجددة و متنوعة و مترامية لا تقتصر في نوعيتها على الكم المحدود بل تتجاوز الى نواحي و متطلبات غير كمية صعبة القياس ، و هذا هو التحدي الاخطر الذي تواجهه منظمات و مؤسسات المال و الاعمال فهي منهجية جديدة لمعرفة جودة المنتج على العنصر البشري و تطويره بصفة مستمرة لأجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة و الفعالية .

لذا تهدف منظمة اليوم من وراء التدريب المستمر بمواردها البشرية الى الوصول لتحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين و اكسابهم للمرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلة العمل 'اضافة الى سعيها لتطوير الاداء بما يسمح بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق الاهداف التنظيمية و كذا اهدافهم الخاصة، و هنا تظهر جليا الاهمية الكبيرة للتدريب المستمر و تدرجه داخل المؤسسة و المجتمع وذلك لرفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي و تعميم الثقافات المهنية الجديدة، حتى تتمكن المؤسسات من تنمية مردوديتها و المحافظة على جودة منتوجاتها و خدماتها .

تعد ادارة الجودة الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و المعلوماتية، حيث ان تطبيق هذا النمط من الادارة يمثل احد الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي في المنظمة، بما يمكننا من التنافس و التحدي لإثبات و جودها .

يعتبر التدريب المستمر من المتطلبات الاساسية لتطبيق الجودة التي تعتبرها المؤسسات وسيلة فعالة من اجل احداث تغييرات جذرية في فلسفة و أسلوب العمل فيها لتحقيق اعلى جودة و كذلك هو من اهم الاليات و التقنيات العاملة على اعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات هذه الجودة و استخدامها كجسر تعبر عليه للوصول الى رضا عملائها و المحافظة عليهم.

بما أن التدريب المستمر عنصر حيوي و هام من عناصر الجودة فهو مرتبط بإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة.

## الاشكالية :

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا اساسيا من الموضوعات الادارية نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الانتاجية و تنمية الموارد البشرية حيث اصبح يحتل مكانة الصدارة في اولويات عدد كبير من دول العالم ومن بينها الجزائر باعتباره احد السبل المهمة في تكوين جهاز اداري و سد العجز و القصور .

وقد تبلورت لدينا فكرة مناقشة الموضوع و عليه سنحاول في هذه الدراسة الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

- \* ما مدى فعالية التدريب في تحسين جودة المنتج ؟
- و يندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية :
- فيما تتمثل عملية التدريب ؟ و ما الهدف منها ؟
- ما المقصود بجودة المنتج ؟ و ما العلاقة بينها وبين تدريب الموارد البشرية ؟

### الفرضيات :

بالاستناد الى ما سبق و ما تسعى الدراسة الى تحقيقه ' قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

-الفرضية الأولى:

يعد التدريب استراتيجيية فعالة لتطوير و زيادة المعارف و المهارات للموارد البشرية .

### -الفرضية الثانية:

يعتبر التدريب من اكثر العوامل الفعالة في تحقيق جودة المنتج.

### \* اسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار الموضوع "دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج داخل المؤسسة الاقتصادية" الى اسباب ذاتية وأخرى موضوعية :

### \* اسباب ذاتية:

-الميل الشخصي للاطلاع و البحث في المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري اضافة الى جودة المنتج.  
-الاحساس بالمشكلة و الاهتمام بها مما يضع الرغبة الذاتية و الحافز الذي يدفع الى دراستها و الاطلاع على اهم متغيراتها .

- أهمية البحث لأن المشكلات ليست معدات و أموال بل هي مشكلة كفاءات قادرة على تسيير المؤسسة.

### \* اسباب موضوعية :

-الكشف عن العلاقة القائمة بين التدريب و الجودة .

-قابلية البحث للدراسة الميدانية و امكانية الوصول الى نتائج ملموسة .

-توفر مراجع علمية يستند اليها عند الحاجة .

### \* اهمية الدراسة :

لا يختار الباحث موضوعا إلا اذا شغل باله وكان جديرا بالدراسة و الاهتمام و يدور حوله غموض ،لذلك يشعر الباحث بان عليه الاجتهاد قدر الامكان في اظهار الاهمية التي يكتسبها بحثه و الناتجة عنه و الكشف عن ملامساتها و استجلاء جوانبها الغامضة و تتمثل اهمية دراستها فيمايلي :

### \*الاهمية العلمية:

تغير النظرة الى الموارد البشرية التي اصبحت العامل الاساسي في تحقيق النجاح و الازدهار و الرقي في المؤسسات .

-توضيح العلاقة النظرية القائمة بين التدريب و الجودة .

-تحديد مفاهيم شاملة للتدريب في نظرية جودة المنتج لانه متنوع في موضوعاته و مختلف في محتوياته و تطبيقاته.

-الاهمية العملية

-طرح التوصيات و النتائج التي يتوقع الباحث الوصول اليه التي تؤدي الى تطوير التدريب في ظل جودة المنتج.

-تطبيق مفهوم الجودة بشكل صحيح لتحقيق الفائدة المرجوة منها ولتحسين نوعية الخدمات والانتاج.

### اهداف الدراسة:

-ان الهدف من التدريب في ظل جودة المنتج و ذلك على مستوى المؤسسة.

-معرفة الهياكل والأسس والمعايير العلمية التي يقوم عليها التدريب.

-ابرار اهم الابعاد التي يتكون منها التدريب والجودة.

### صعوبات الدراسة:

-قلة المراجع المتخصصة في العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والجودة.

-ضيق الوقت وقلة الاحصائيات المتعلقة بموضوع دور تدريب الموارد البشرية و جودة المنتج، سيما في العالم العربي و الجزائر بصفة خاصة .

### تبرير خطة الدراسة :

اعتمدنا في خطتنا على فصلين نظري وتطبيقي،حيث أن الفصل الاول يتمثل في إطار المفاهيمي لكل من الموارد البشرية والتدريب وجودة المنتج، وتطرقنا أيضا الى العلاقة بين كل من التدريب وجودة المنتج.

في حين يتمثل الفصل الثاني في الدراسة الميدانية داخل مؤسسة هنكل-وحدة شلغوم العيد-والمتضمنة موضوع-دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج.

**تمهيد:**

بالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة فإن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المؤسسة إذ أنه المسؤول عن استخدام وتوظيف العناصر السابقة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

لذلك فإن هذا العنصر يتطلب الاهتمام والرعاية به، وذلك من خلال إعداده وتنمية وتحسين أداءه والبحث عن الوسائل المساعدة لتطوره وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر من أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد فقد أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام به والاعتماد على الأسلوب العلمي في تطبيقه وذلك في ظل التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والتسييرية التي تعرفها البيئة كما أن توفر المؤسسات على أفراد مدربين يعتبر شرط ضروري يسمح لها بتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، أما في حالة عدم توفر هذا الشرط وهو ما يحدث في الغالب فإن من الضرورة على المؤسسة العمل على رفع مستوى مهارات العاملين وزيادة قدراتهم من أجل تحقيق فعالية الأداء وهو ما يؤدي إلى تحسين والرفع من الإنتاجية وبلوغ مستوى عالي من جودة المنتج وبذلك تضمن الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية لتشغيل طاقاتها لزيادة وتحسين جودة المنتج.

**المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية.**

تعتني إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة.

**المطلب الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية وخصائصها**

تتطوي وظيفة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشأة وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وكما هو معروف عن المورد البشري لما يمتلكه من مميزات وخصائص عديدة تميزه عن باقي الموارد الأخرى وهذا ما سنتناوله في مطلبنا هذا.

**أولاً : مفهوم الموارد البشرية**

هناك عدة تعاريف لوظيفة الموارد البشرية والتي تطرق لها الكثير من العلماء حيث عرفها Gluek على أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بالإمداد بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها. (فيصل حسونة، 2008، ص: 6).

كما عرفها Churden and sherman : على أنها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداءها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية للموارد البشرية هي مساعدة المديرين في النشأة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤوسيتهم بفعالية أكثر. (فيصل حسونة، 2008، ص: 7).

أما بالنسبة للمعهد البريطاني فيعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة هؤلاء اللذين يديرون أفراد كذلك، هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبيق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف. (حنا نصر الله، 2011، ص: 3).

وعموماً يمكن القول بأن وظيفة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تضمن تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتطويرها لضمان تحقيق أعلى المستويات الأداء والإنجاز، وتحفيزها وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

**ثانياً: خصائص الموارد البشرية.**

إن خصوصية المورد البشري تختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو يتميز بمجموعة من الخصائص لا تملكها موارد أخرى ، مثل القدرة على التنافس والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص إرتقائه .

كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص يمكنه من السيطرة الكاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائماً للعمل والإنجاز ومن بين هذه الخصائص نذكر : (فيصل دليو، 2006 ،ص: 48).

**01. النتائج الجيدة في السلوك وليست الإمكانيات المادية :**

قام مجموعة من خبراء أوروبا في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية هي نفسها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب. ولكن وراء كل صورة التقدم الأدائي هو سلوك الإنسان العامل ،ومن ثم استنتجوا شعار عام وهو " أن الإنتاجية سلوك أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل. (فيصل دليو، 2006 ،ص: 48).

**02. التحفيز بالترغيب**

إن التحفيز التقليدي أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وأن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت ظل التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل لذلك لا بد أن تستبدله بدوافع إيجابية ،ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً. (فيصل دليو، 2006 ،ص: 48).

**03. قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة.**

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً للشروط والدوافع التي يحددها. (فيصل دليو، 2006 ،ص: 48).

**04. الميول الاجتماعي للإنسان .**

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل أنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته ،ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتبره. (فيصل دليو، 2006 ،ص: 49)

### 05. تطور الإنسان وتنمية عملية داخلية ذاتية

فالإنسان يتميز بأن تنمية وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وأن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر دوماً إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد أن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور. (فيصل دليو، 2006، ص: 49).

### 06. طاقة الإنسان على أحدث التغيير.

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة والمغايرة وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقياً ورشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة. (فيصل دليو، 2006، ص: 49).

### المطلب الثاني : أهداف وأهمية الموارد البشرية ومهامها وميادينها

إن الأهمية التي تحظى بها الموارد البشرية ناجمة عن النتائج والمساهمات الناتجة عنها من أجل تحقيق أهدافها.

#### أولاً: أهداف وأهمية الموارد البشرية

سننطلق إلى أهداف الموارد البشرية و أهميتها.

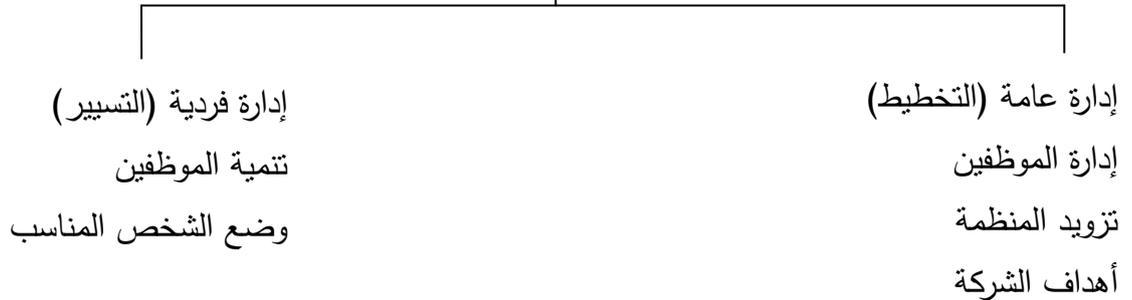
#### 01.أهداف الموارد البشرية

يمكن إجمالاً حصر أهداف الموارد البشرية فيما يلي : (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، 2010، ص: 168).

1- الهدف العام : هو تحقيق التوازن كما هو في الشكل :

شكل رقم 01 : الهدف العام للموارد البشرية

تحقيق التوازن

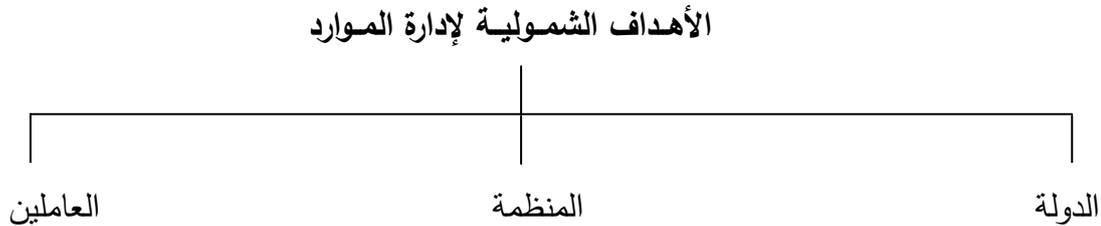


المصدر : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع 2010 ص 167 .

التعليق :

إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الإدارة العامة والإدارة الفردية فمثلا نقول :  
الإدارة العليا تقوم بإدارة الموظفين (إعطاء قرارات) بينما الإدارة الصغرى تقوم بتنفيذ القرارات .  
تقوم الإدارة العليا بالتخطيط ( Management ) بينما الإدارة الفردية تتشغل بالتسيير (Gestion).  
2- الأهداف الشمولية : وهي تكون الأهداف الشاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين وكما هو  
في الشكل.

الشكل رقم 02 : الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية:



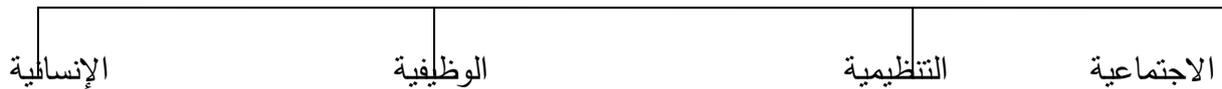
المصدر : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق ذكره ص 168.

التعليق :

يعني تسيير الترتيب الهرمي للقرارات حسب جهة إصدارها فتخرج القرارات مثلا من الدولة (قوانين وتشريعات، قوانين وزارية، منشورات..... إلخ).  
\*تكون إدارة المنظمة مجيرة على تطبيق وتنفيذ هاته القوانين ويصدر القرار من المدير العام للمنظمة إلى المدراء التنفيذيين ومن هنا نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى التقسيم والترتيب الهرمي للقرارات بين مختلف المستويات.  
3- الأهداف التخصصية : وهي أن تكون الأهداف تخصصية، إجتماعية، تنظيمية، إنسانية، وظيفية وكما  
في الشكل :

شكل رقم 03 : الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية

الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية



المصدر : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق ذكره ص 168.

**التعليق :**

يوضح الشكل علاقات العمل داخل المؤسسات والتنسيق بين هاته العلاقات والتي تكون حسب الترتيب التالي:

\*علاقات إجتماعية : ( علاوات،منح،العطل المرضية...إلخ).

\*علاقات تنظيمية :الهيكل التنظيمي والتنظيم داخل المؤسسة.

\*علاقات وظيفية: علاقات العمل بين كل الموارد البشرية داخل المنظمة.

\*علاقات إنسانية : كل ما يخص الحاجات الإنسانية ماسلو .

ومن خلال تحقيق الهدف العام لغدارة الموارد البشرية نكون قد حققنا الأهداف الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال الأشكال السابقة.

**02. أهمية الموارد البشرية**

تتمثل أهمية الموارد البشرية فيما يلي :

- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها و الإحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد .
- إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية والاختيار الجيد للعاملين ،يؤدي إلى إختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الاداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عم طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي يدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية. (بسيوني محمد البرادعي، 2005، ص:18).

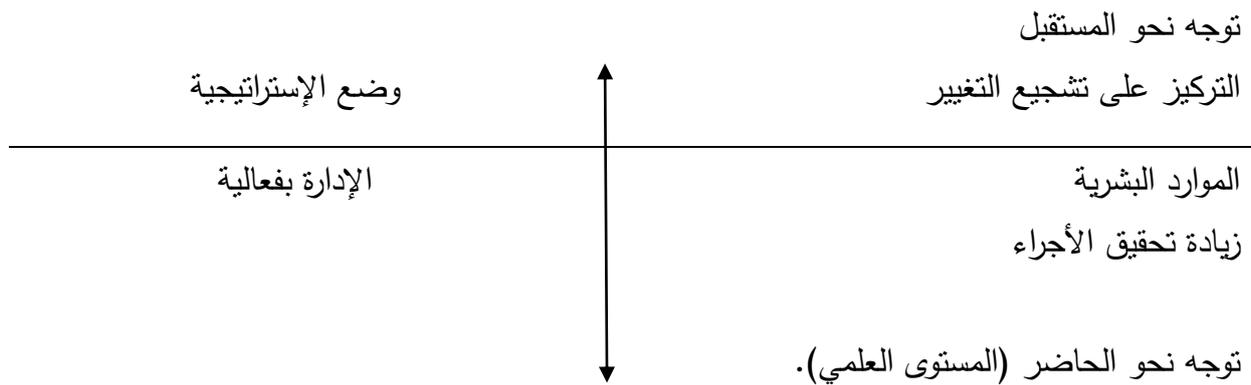
**ثانيا: مهام ومبادئ الموارد البشرية**

سننتقل إلى مهام الموارد البشرية المختلفة في المؤسسة بالإضافة إلى ميدان المورد البشري.

**01. مهام وظيفة الموارد البشرية**

تمارس وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ،ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي:

شكل رقم 04 :



المصدر : سهيل زغود ،العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 2007، 2008، ص: 18.

**التعليق :**

من أهم مهام مسير الموارد البشرية أن يتولى إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، وأن يشجع اللامركزية الإدارة لتمييزها باللبونة واعتمادها على تعبئة الموارد، وهذا أهم ما تبحث عنه المؤسسات حالياً، إذ تمكن اللامركزية الأفراد من المشاركة في تسييرهم ،وفي زيادة مستوى مهاراتهم وخبراتهم. تعمل كذلك وظيفة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة والتغييرات المجددة ،والتي من شأنها أن تغير وتحسن من ثقافة المؤسسة ،ومن مهام الوظيفة أنها تساهم أيضا في وضع إستراتيجية الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تجديد احتياجاتها المستقبلية كما ونوعا.

**02. ميدان الموارد البشرية**

يمكن تحديد ميدان الموارد البشرية بطريقتين وهما:

\***الطريقة التحليلية:** وذلك بإعطاء قائمة من المواضيع والأنشطة .

\***الطريقة الهيكلية:** وذلك بتقديم المؤسسة والأهداف.

**1. النظرية التحليلية**

أصحاب هذه النظرية يعتمدون على تقسيم وحصر نشاطات ومواضيع نذكرها بإيجاز في الجدول

التالي :

المواضيع :

الجدول رقم (01) النظرة التحليلية لميدان الموارد البشرية:

الاستراتيجيات	الحاجيات
السياسة	الاعلام
القوانين	التقارير
السيرة المهنية	السجلات
النقابات	التوثيق
الكوادر	مراكز التكوين
الانتداب	التكوين
الانتقاء	طرق التكوين
التقييم	وسائل التكوين
الأجور	التجهيزات
التقاعد	المدربون
التأمين	المنح
العمل /الشغل/ الوظيفة	الشؤون الاجتماعية
السلامة وحفظ الصحة	ظروف العمل
سبر الآراء	

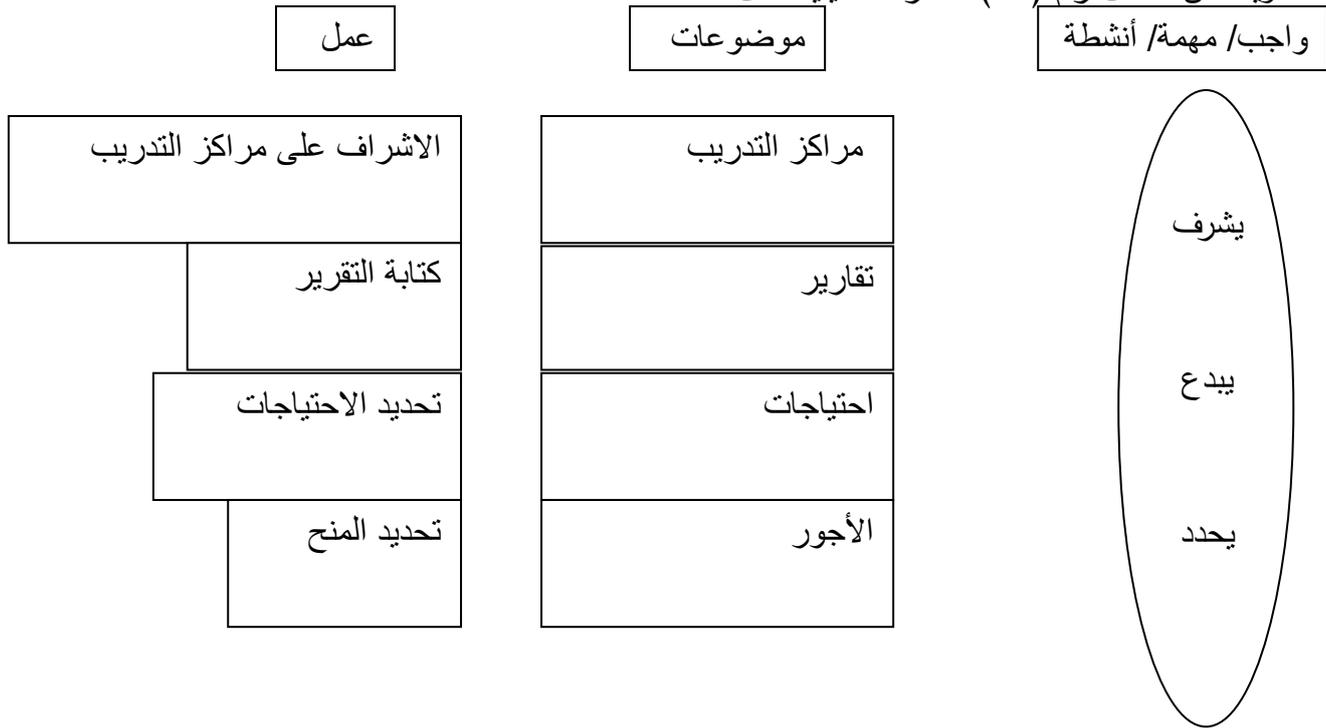
المصدر : عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة ،دار المعرفة الجامعية، مصر 1987 ص32.

النشاطات : يمكن أن تكون نشاطات الموارد البشرية محصورة في المجال الآتي :  
الجدول رقم (02) نشاطات الموارد البشرية :

التواصل	التفاوض	الميزانية
التوزيع/تحليل التكاليف	التطوير	الأرباح
المراقبة	التصميم	المقارنة
التكوين	المصادقة	التقدير
الضبط	التقييم	البحث
الحفظ	التكييف	الإستقصاء
الوصف	المداخلة	الإقتراح
التفسير	التصرف	التشخيص
إبداع	الإشراف	التثبيت
التصور/المخططات	الإدارة	البرامج
الإنتاج	التنظيم	الإعداد
التحسين	التممين	التخصيص
أخذ القرارات	التغيير	التجديد
التحديد	التوزيع	التعريف/العمل
الإعلام	التحفيز	الإنتاج

المصدر : عاشور أحمد صفور ،إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

ويخلص الشكل رقم (05) النظرة التحليلية ككل :



المصدر : بومدين محمد ،تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة تلمسان 2006/2005 ص13.

2. النظرة الهيكلية: (أحمد عاشور صقر، 1987، ص: 147).

تتأسس هذه النظرة على تقديم المؤسسة من جانبها الإداري الخاص بنظراتها لمواردها البشرية والعمل على توجيه جهود نحو مجموعة من الأهداف التي تحدها المؤسسة وهي تتلخص على النحو التالي :

✓ إدارة الموارد البشرية :

- وضع الإستراتيجيات ومتابعة تنفيذها
- الإشراف على شن قوانين الشغل، والعمل على إحترامها.
- التفاوض بشأن السياسة العامة للموظفين.

✓ إدارة العمل :

- تحديد التطور الأكثر احتمالا للموظفين على المدى القصير .
- إقتراح سيناريوهات عديدة لحركة الموظفين أي عملية تخطيط القوى البشرية .
- بلورة وتركيز تصنيفات الوظائف ،المناصب، المهام.

✓ التكوين :

بلورة وتنفيذ الجانب المتعلق بالجانب المعرفي والمهارات والسلوك إدارة وتسيير مراكز التكوين.

✓ إدارة الموظفين :

- إنشاء بنك للمعلومات تتعلق بتسيير الموظفين .
- وضع نظام لإدارة الموظفين وضمان فعالية نظام المعلومات.
- متابعة مراحل حركية الموظفين.
- تخصيص الميزانية ومتابعة تنفيذها الخاصة بهذه القوى.
- تخصيص برنامج خاص بالتكوين والتدريب.

✓ الشؤون الاجتماعية :

- تحسين بيئة العمل وتنمية وتطوير الأفراد عن طريق التكوين .
- تسهيل الأنشطة الاجتماعية وتنسيقها.

## المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التدريب

لقد تطرقنا في مبحثنا هذا إلى مطلبين ،في المطلب الأول تناولنا مفهوم عملية التدريب وأنواعه وفي المطلب الثاني أهمية عملية التدريب وأساليب عملية التدريب .

### المطلب الأول : مفهوم عملية التدريب وأنواعه :

يمثل التدريب مكانة هامة داخل المنشأة ولعل السبب في هذه المكانة هو الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية كفاءة الموارد البشرية وذلك لبلوغ أهداف المنشأة بكفاءة وسنركز فيها المطلب على بيان مفهوم عملية التدريب وأنواعه.

#### أولاً: مفهوم عملية التدريب :

التدريب هو ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة يقصد التنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب هي المعلومات ،والمهارات والاتجاهات والسلوك ،والأداء الوظيفي .

ويمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ،لأن ما يتفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية ،وخاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة ،وتبرز أهميته بالنسبة للفرد لأنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات ،أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كانخفاض معدلات حوادث العمل ، وتحسين الجودة.

ومن أجل توضيح مفهوم التدريب سوف نتطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة به ،ثم التعرف على بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتدريب.

#### 1- تعاريف التدريب :

وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له،ومن بين أهم هذه

التعاريف ما يلي :

#### • التعريف الأول :

يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة مما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية ،وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات " . (مقال طلعت محمود ،2003 ص: 216)

#### • التعريف الثاني :

يعرف فيليبو " Flippo " التدريب في كتاب مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله : "هو العملية التي من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء تنفيذ عمل معين".

أما ألفريد مارشال فيفكر في كتابه مبادئ الاقتصاد : " أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون أن

يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحهم ،بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع". (محمد فالح صالح ، 2004 ، ص:101).

• **التعريف الثالث :**

يعرف التدريب على أنه : " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعاريف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة" ،ويقول بايارز: "إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته بإستمرار طالما بقي على رأس عمله مما يتعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام". (حنا نصر الله، 2001 ، ص: 210).

• **التعريف الرابع:**

يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والإستغلال الأمثل لطاقتهم ،بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى ،وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية ،كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا . (محمد لمين مراكشي ، 2005 ص 134).

• **التعريف الخامس:**

يعرف التدريب على أنه نظام فرعي وعملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفة التي يحتاج إليها الإنسان ،وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والإقتصاد في التكلفة وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق. (مهدي حسن زوبلف ، 1994 ص:180).

• **ومما سبق نستخلص التعريف التالي:**

التدريب موقف جمعي يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك ،بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء وهو أيضا تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسب المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من معلومات وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل القريب.

**ثانياً : أنواع التدريب:**

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة حسب قاعدة التصنيف التالية: (محمد لمين مراكشي، 2005 ص137).

- أ- من حيث الزمن: يتخذ شكلين أساسيين هما:
- **التدريب قبل الخدمة أو الالتحاق بالعمل:** يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الفرد عملياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند الالتحاق بوظائفهم.
  - **التدريب أثناء الخدمة:** ويقصد به تدريب العاملين في أحد قطاعات الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العلمية، أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة هو تأهيل الموظف وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.
- ب- من حيث مكان التدريب: والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:
- **التدريب خارج المنظمة:** وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محددة ليلتحق أثناءها بدوره أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية على سبيل المثال: معاهد الإدارة العامة، مراكز التدريب المهني.
  - **التدريب داخل المنظمة:** ويقصد به تدريب المجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو إجتماعيات في المنظمة التي ينتمون إليها وعادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم اللذين لهم الخبرات التي اكتسبها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم أو إدارة شؤون الموظفين، أو إدارة التدريب في المنظمة.
- ج- من حيث أهداف التدريب: وأنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة وتعمل على تحقيقه وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي:
- **التدريب لتجديد المعلومات:** وهو ما يسم بالتدريب الإنعاشي حيث يعطى المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم مألوفه من معلومات ومفاهيم.
  - **تدريب المهارات:** يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب الإداريين بالمهارات الإدارية والإشرافية التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.
  - **التدريب السلوكي:** يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط أو وجهات النظر والإتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء عملهم والفرق بين تدريب الإتجاهات وتدريب المهارات، إن النوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتاتها من خلال الأمثلة العلمية والنتائج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلاً بينما نجد تدريب المهارات يهتم بتقديم المديرية بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعاً بها أم لا.

- **التدريب للترقية** : يهدف التدريب فيما يهدف إليه إلة تحسين إمكانية الموظفين بغية تحضيرهم لتولي وظائف إدارية اعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.
- و التدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال اجتيازه دورة تدريبية بنجاح فهناك العديد من الآراء ووجهات النظر حول موضوع ارتباط الترقية بالتدريب منها:
- **وجهة النظر الأولى:** ترى أن على أي إدارة عدم التقاضي في ترقية المتدرب الذي اجتاز دورة تدريبية مهمة بنجاح، حيث أن الارتباط بين النجاح في التدريب وبين الحصول على الترقية يجعل التدريب في نظرة وسيلة التقدم في العمل ومن ثم يزداد إقباله عليه وتعظم فائدة التدريب كوسيلة للارتفاع بالكفاءة الإدارية .
- **وجهة النظر الثانية** : تعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تملكها الإدارة لرفع معنويات موظفيها وتحسين إمكانياتهم بغية تحضيره لتولي الوظائف الأعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.
- استمرارية التنظيم واستقراره وثباته يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها، فتعني قدرة التنظيم على التكيف، توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة. (عبد الله الطائي، 2008، ص: 75)

### المطلب الثاني : أهمية وأساليب عملية التدريب.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين أساليب العمل.

ومن بين الأساليب التي تمارس بها التدريب التعاون على فهم الموضوعات واستيعابها والتغيير المطلوب في الاتجاهات، وهذا ما تناوله في مطلبنا هذا:

#### أولاً: أهمية التدريب

يلعب التدريب دورا كبيرا في رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة ومنه زيادة إنتاجيتها، وهذا ما يبين لنا أن للتدريب أهمية كبيرة إلا أن نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بعوامل عديدة.

ومن بين أهم عملية التدريب مايلي : (سعيد محمد الشميسي، 2002، ص: 75).

- تزويد الفرد العامل القديم أو الحديث بالكفاءة المطلوبة .
- مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
- تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها .
- تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة وعن طريق ذلك يمكن أن تتحقق الملائمة بين الفرد وعمله Culture Organisationnelle .
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.

- تخفيض التكاليف الإنتاجية عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات وتقليل هدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.
- تظهر أهمية التدريب في توفير القيادات الإدارية عن طريق مساهمة التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، وذلك بتعميق قدرة المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الإستراتيجيات وتحليل المشكلات.
- زيادة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته.
- رفع معنويات الأفراد وذلك لاكتسابهم القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقتهم بنفسهم، ويحقق نوع من الاستقرار النفسي .
- تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى معدل تكرار الحوادث.

### ثانياً: أساليب التدريب

إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل ومن بينها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي الهدف واحداً، ألا وهو فعالية أنشطة التدريب وبرامجه وضمان عملية التعلم، وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية. (سعاد نايف البرنوطي 2001، ص : 451، .....، 453)

#### 01. المحاضرة

تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية والتعليمية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين، فالمحاضرة إذا تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساساً على الحديث والعرض، ودور المتدرب في هذه العملية دور سلبي عادة. فهو يقوم في معظم الأوقات بالاستماع وتسجيل النقاط الأساسية دون المشاركة الفعالة في اكتشاف المعرفة أو بناءها، تستخدم المحاضرة عموماً كأسلوب للتدريب من أجل نقل المعارف النظرية خاصة، ويصلح هذا الأسلوب في برنامج تدريبي يهدف إلى معرفة قانون جديد وتطبيقاته في العمل مثلاً، غير أن الجانب العملي للقانون يفتح الباب أهم مفهوم الكفاءة، فمعرفة قانون العمل مهم ويمكن عند أية محاضرة فسخ مجال في آخر الحصة للأسئلة المختلفة، ما يرفع من فعالية هذا الأسلوب.

#### 02. الندوة

بموجب هذه الطريقة تشترك مجموعة من المتدربين في دراسة وبحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء، وهذا الأسلوب يشبه كثيراً أسلوب المحاضرة، حيث يعتمد في الدورات التدريبية التي تهدف أساساً إلى نقل معارف نظرية جديدة أو تغيير أفكار وإتجاهات أو تعديلها، يشمل هذا

الأسلوب الوظائف التي تتطلب شهادات وكفاءات عالية، فهو لا يصلح لتعليم المهارات الدقيقة والمبرمجة بطريقة واسعة.

### 03. أسلوب التدريب في الصناعة

يهدف هذا الأسلوب بصفه رئيسية إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط في ظروف قريبة من ظروف العمل وقد طور في مصانع الأسلحة بالولايات م.أ. إبان الحرب العالمية الثانية لتحسين أداء الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها، ومفاد هذا الأسلوب هو تعود الأفراد على آلية العمل ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل:

1- المرحلة الأولى : يتم خلالها تحليل العمل، وهو تحديد العمليات والأدوات اللازم إستخدامها والتعرف على المهام والأنشطة الرئيسية للعمل.

2- المرحلة الثانية : إعداد برنامج التدريب، تحديد المتدربين ،المهام،الوقت.

3- المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب من طرف المدرب.

### 04. الإشراف المباشر

يهدف هذا الأسلوب إلى اكتساب الفرد معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل ،حيث يكون لكل متدرب فرد يشرف على تدريبه،وتقوم بتعليمه خبرات ومهارات خاصة ،يلاحظ أن المتدرب يقوم باكتساب خبرات المدرب من خلال الحديث معه والملاحظة المباشرة لأدائه،وهكذا يكتسب الفرد المهارات اليدوية والاتجاهات التي يبنها المدربون وهذا عن طريق عملية التقليد.

### 05. التمارين والأعمال التطبيقية :

وتهدف هذه الطريقة إلى تدعيم تعلم المعارف والمهارات ،حيث يقوم المدرب بتقديم المادة التعليمية على شكل دروس معينة،ثم يطلب بعد ذلك من الفرد القيام بتطبيق ما تعلمه على شكل تمارين أو أعمال تطبيقية وتستعمل هذه الأساليب في التعليم الأكاديمي خاصة ،كما يمكن أن تستخدم في المؤسسات لتعليم بعض المهندسين بعض التقنيات الإدارية و التسييرية التي تستخدم في إدارة المشاريع مثلا.

### 06. التدريب على رأس العمل

ويعرف بالتدريب في الوظيفة ويتم التدريب في الوظيفة بتدريب الفرد في نفس موقع العمل ،بحيث يتولى شخص معين تدريبه لغاية ما يصبر جاهزا لتنفيذ العمل بنفسه،وقد يكون الشخص المكلف بالتدريب موظف سابقا أو شخصا متخصصا بالتدريب،ويستخدم هذا الأسلوب غالبا في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أدائهم في أقرب أجل ،وتفادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبوها فتعيق السير العادي للنشاط بالمؤسسة أو بوحدة من الوحدات.

## 07. دراسة الحالات

الحالة هي وصف لموقف عمل معين، تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لأغراض الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيفية معالجته، ويعتمد على هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل وتشخيص المشاكل واتخاذ القرارات، وهو يطبق منهجية الاكتشاف في التعليم، تسمح الحالات بوجود رؤى مختلفة وبالتالي اقتراح حلول مختلفة لتنفس الحالة أو المشكلة وتستخدم خاصة في تدريب الإطارات والمديرين اللذين تتصف أعمالهم بجانب كبير من التغيير و لا التأكد.

## 08. تقمص الأدوار

لعب الادوار يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع، ويطلب من المتدربين المشاركة بتقمص الأدوار مختلفة الشخصيات .  
والهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين واكتساب مهارات قيادية.

### المبحث الثالث : ماهية الجودة:

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في مهام ونشاطات المؤسسة وبالأخص المنتج في حد ذاته وسنحاول تبيان مفهوم الجودة بأغلبية جوانبه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول : تعريف الجودة وأسباب نشأتها :

لقد اختلف علماء الاقتصاد وتعددت آرائهم وأفكارهم حول تعريف الجودة وأسباب نشأتها ،فرجحوا مصطلح الجودة إلى عدة متغيرات وكل منهم عرفها حسب منظوره وهذا ما نتطرق إليه في هذا المطلب.

#### أولاً: تعريف الجودة

لقد تعدد استعمالات مصطلح الجودة ومدلولاته في الحياة اليومية وقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز،ويراها البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر،وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب فيها،وقد يترادف استخدامها على منتجات دولة معينة وتوجد تعاريف كثيرة للجودة نذكر منها:

- يرى **DEMING (1986)**: أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.
- كما يرى **BANK (2000)**: أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية .
- كما تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.
- وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير بأنها الخصائص الكلية لكيان نشاط او عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها تعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية. (عبد الله الطائي وعيسى قعادة ، 2008، 2009 ، ص: 75)

ومع زيادة شدة المنافسة العالمية لم تعد فكرة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة بل تعدها إلى مفهوم أشمل وأوسع ذلك إن الجودة أصبحت تحقق في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية بالمؤسسة وهذا ما أصبح يسمى حيث أجد لها عدة تعريفات لهذه الأخيرة حيث:

- تعرف بأنها : "تميز السلعة" أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة السعر ،الخدمات الإضافية ،تقديم السلعة في الوقت المطلوب. (سعيد محمد الشمسي ، 2002، ص: 76)

• كما تعرف بأنها "تضمنت مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءا باحتياجات الزبون انتهاءا بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني فرق عمل المؤسسة كل على حدا التحقيق جودة كل العمليات .

• أما وفق ROYAL MAIL : فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. (خضر كاظم حمود، 2000، ص: 75).

إذا فمجمّل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط ، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتمثل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل يتكامل جهود كل أفراد المؤسسة اللذين يعملون في هذا الإطار الجديد كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

### ثانياً: أسباب نشأة الجودة

لقد ساهمت جملة من الأسباب في نشأة وظهور الجودة واعتمادها من قبل المؤسسات وسنتطرق في هذا المطلب إلى بعض الأسباب : ( عبيد علي أحمد حجازي، 2000، ص ص: 27، 28).

#### 1- المتغيرات الخارجية :

حيث أن المؤسسة التي تريد التركيز على الجودة لا بد أن تحترم المبادئ التالية :

- خدمة الزبون والمستهلك.
- جعل العلاقة بين المورد والزبون مبنية على الثقة المتبادلة .

#### 2- المتغيرات الداخلية :

وتتمثل في التغيرات العديدة التي تزامنت مع النصف الثاني لسنة 1970 ونذكر منها :

- التعقيد المتزامن للسلع والخدمات .
- الأزمة الاقتصادية التي زادت من حدة المنافسة العالمية وحدة تنافسية المؤسسات .
- المتطلبات والحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين .
- غزو المنتجات اليابانية للأسواق القريبة والتي كانت تتميز بجودتها العالية خاصة في مجال المركبات الإلكترونية ،صناعات السيارات وهناك من يرجع أسباب اعتماد للمؤسسة للجودة للعوامل المالية والتقنية والاجتماعية التالية :

- **عولمة السوق** : حيث أن هذه العولمة ساهمت في زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات التي تسعى كلها إلى جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين اللذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم ومصدر جذب لهم.

### 3- التطور التقني والتنظيمي :

حيث أصبحت المؤسسات تسعى لإنتاج بحجم كبير، مع تحقيق النوعية والجودة بأقل تكاليف ممكنة وإلى تحقيق مرونة في الإنتاج أي التكيف مع تغييرات السوق وذلك باستخدام أساليب جديدة في تسيير الإنتاج والتي ساهمت في تغيير تنظيم النشاطات وتغيير ذهنيات الأفراد تبعاً للتغيرات التنظيمية والتقنية.

### 4- التطور الاجتماعي :

حيث ساهم هذا التطور في حاجات الأفراد إلى :

- حاجات تحقيق وجب الذات بالنسبة للأفراد المؤسسة.
- حاجات الإشباع والرضا بالنسبة للمستهلكين والزبائن.

فهذه الأسباب وما قبلها ما تشترك في نقاط أساسية وهي اعتماد المؤسسات للجودة كان رغبة منها لمسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة الناتجة عن عولمة السوق سعياً منها للتكيف مع الحاجات الجديدة للزبائن والمستهلكين اللذين وأصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم وكذا رغبات وحاجات أفراد المؤسسة نفسها، حيث أن مبادئها تسعى لتحقيق الرضا والإشباع لكلا الطرفين سواء لأفراد المؤسسة أو المستهلكين والزبائن، ومن هنا ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة لهذه الفلسفة الجديدة للجودة كوسيلة لتحسين مكانتها التنافسية حيث أصبح مسعى العديد منها .

### المطلب الثاني : أبعاد وأهداف جودة المنتج

تقوم جودة المنتج على أبعاد مختلفة ، وتسعى المؤسسة من خلالها للوصول إلى أهداف

معينة سنتطرق لها:

#### أولاً: أبعاد جودة المنتج

للجودة أبعاد كثيرة مختلفة تختلف باختلاف أوجه الجودة حيث أن المصنع أو المهني يركز على جودة المطابقة أما المهندس فيركز على جودة التصميم أما القائم بالتسويق فيركز على جودة الأداء ومنه توجد هناك الكثير من أبعاد الجودة أهمها: (جليل راتب السوييس وآخرون، 2008، ص:38).

#### 1- الأداء Performance :

الخصائص الأساسية للمنتج مثل : وضوح الألوان بالنسبة بالصورة في جهاز التلفزيون.

#### 2- المظهر Filatures :

خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج لجهاز التحكم عن بعد.

#### 3- المطابقة Cofirmances :

الإنتاج حسب المواصفة المطلوبة أو المعايير الصناعية.

4- الإعتدائية Reliability :

مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5- الصلابة Durabilité :

تعني العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.

6- الخدمات المقدمة Service :

حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).

7- الإستجابة Réponse :

مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف البائع في التعامل مع العميل .

8- الجمالية aesthetics :

إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيطات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة).

9- السمعة Réputation :

الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كان يعمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة، إذن هذه هي الأبعاد التي تسعى النمو إلى بلوغها.

ثانيا: أهداف جودة المنتج

وتشمل مجموعة من الأهداف : ( منار علاء الدين وآخرون، 2010، ص: 05)

- تخفيض تكاليف الإنتاج :

حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط لإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابق والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:

وذلك بإنتاج وتقديم سلع مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن.

- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية :

ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، ويساهم في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في السوق، هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في :

1- أهداف خارجية :

تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق أقصى إشباع لهم من خلال تخفيض الأسعار ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.

2- أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين:

أ- أهداف إجتماعية :

تتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.

ب- أهداف اقتصادية : ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية.

## المبحث الرابع: علاقة تدريب الموارد البشرية لتحسين جودة المنتج

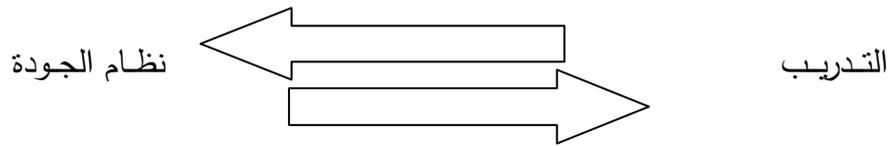
يعتبر أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات جودة المنتج من تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والتدريب عنصر حيوي وهام من عناصر الجودة، والتدريب لا بد أن يكون مرتبطاً بإستراتيجية تهدف إلى تحقيق جودة المنتج مثل كميته ونوعيته ومستوياته، والتدريب هو قلب تحسين الجودة.

### المطلب الأول: التدريب كأداة لتحقيق الجودة

يعتبر التدريب من أهم الوظائف التي يقوم بإعداد المورد البشري وذلك بواسطة تقنيات تمكنه من استخدام معارفه لبلوغ أهداف تحقيق الجودة وهذا ما سيتم التوصل إليه في هذا المطلب.

#### أولاً: مفهوم التدريب في تحسين الجودة، والجودة كنظام في التدريب

هناك علاقة تبادلية تفاعلية بين التدريب ونظام الجودة ولتوضيح هذه العلاقة لا بد من دراستها في الاتجاهين كما هو موضح في الشكل :



#### 01. مفهوم التدريب في تحسين جودة المنتج

التدريب هو "نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لتحسين جودة المنتج. (عمر وصفي عقلي، 2001، ص:165).

#### 02. الجودة كنظام في التدريب

الجودة كنظام في التدريب يسعى إلى إنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

- ❖ إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- ❖ الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة التعرف على الأسباب الحقيقية لها.
- ❖ الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
- ❖ التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.

يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي: (محمد عبد الغاني هلال، 2006، ص:54)

#### أ. المدخلات:

مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

ب. العملية:

- وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونة لعناصر العاملين في مجال التدريبية وهي:
- أفراد العاملين في مجال التدريب.
  - المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها.
  - الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل: دراسة حالة، تمثيل الأدوار، مجموعات العمل والمناقشة...
  - الآلات والأجهزة المستخدمة وتتمثل في أجهزة ومعدات متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة.
  - مكان التدريب (البيئة) تمثل البيئة عاملا هاما ومؤثرا في استثمار العناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب والبيئة نوعان:
    - ✓ بيئة مادية: هي ما تعنيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل .
    - ✓ بيئة معنوية: هي ما تعنيه من كيفية التعامل معه في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

ت. المخرجات:

مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

شكل رقم 06: مخطط إجرائي



أبعاد التدريب ونظام الجودة

ثانيا: المقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب وإدارة الجودة الشاملة.

وذلك من خلال عدة نقاط كمايلي :

\*من حيث التعريف:

تتفق إدارة الجودة الشاملة والتدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وإرضائه.

**\* من حيث نقطة البدء:**

نقطة البدء في إدارة الجودة الشاملة هو العميل وبالتالي تحديد احتياجاته التدريبية أي أن التوجه الأساسي هي إدارة الجودة الشاملة والتدريب هو السوق المستفيد (العملاء).

**\* من حيث تطور المفهوم:**

إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى التشكيلة الفنية إلى العائد للمستفيد أي للقيمة المضافة التي يحققها كلاً الناشطين من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء للتدريب والمستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة.

**\* من حيث الوظيفة الأساسية:**

الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وكذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

**\* من حيث العلاقات:**

تقوم إدارة الجودة على استثمار علاقة (المورد - العميل) على كل المستويات وفي جميع المجالات داخل المنظمة وخارجها كما يقوم التدريب على إدراك واحترام استثمار علاقة (المورد - العميل).

**\* من حيث مفهوم العملية:**

ينطبق مفهوم العملية في حالتها إدارة الجودة الشاملة والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما (مخرجات) لا تحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات). (علي سلمى، 2001، ص: 244).

**المطلب الثاني: مراحل وأهمية وأهداف تطبيق التدريب لتحسين جودة المنتج**

يمر التدريب عبر مراحل مختلفة سعياً وراء تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في تحسين جودة المنتج.

**أولاً: مراحل عملية التدريب لتحسين الجودة**

يمكن حصر مراحل عملية التدريب فيما يلي:

**01. مراحل عملية التدريب لتحسين جودة المنتج**

تتضمن مايلي: (رعد عبد الله الطباي، 2008، ص: 257)

### 1- التحقق من أن التدريب هو جزء من الجودة للمنظمة:

إن كل منظمة لابد أن يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة، وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطار يستهدف به في تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

### 2- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:

في كثير من المنظمات فإن مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المنظمة، وعند تأسيس المنظمة التدريبية فإن كافة مديرو المنظمة مسؤولين عن التأكد من أن رؤوسهم مؤهلين ولديهم مهارات كافية لأداء أعمالهم، إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

### 3- تحديد أهداف التدريب:

لهذا الغرض يجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل خلال المنظمة؟
  - أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟
  - ماهي التغييرات المخططة للفترة القادمة في المنظمة؟
  - ماهي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المنظمة إلى إدخالها للمنظمة؟
  - ماهي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجالات في المنظمة؟
- وعند تحديد الأهداف التدريبية لابد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها، ووضعت الأولويات لها وستقوم بدعمها، كما يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

### 4- تنظيم التدريب:

إن التدريب لابد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا، وأن يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم، كما يجب أن يستخدم ذوي الاختصاص في التدريب، وهكذا كل أولئك يجب أن تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة، وقد يكون البعض متفرقا لمهام التدريب يكون البعض الآخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

### 5- تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين الجودة:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساسا ومنطلق لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة وتحليل تكاليف الجودة، والأساليب الكمية في جدولة العمليات وأسس تشغيل التجهيزات الآلية، ومهارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهزة اختبار

الجودة ويمكن تصميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة، وبناء تطوير فرق العمل.

من الضروري تحديد الحاجات التدريبية لتحسين الجودة وتوفير آلية تلبيتها على كل المستويات وإلى الأفراد الجدد والمنقولين تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب في تحسين الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبة.

لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب.

#### 6- تصميم البرنامج التدريبي:

تصميم برنامج تدريبي هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي، حتى يكون عند التنفيذ قادرا على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف المؤسسة وتتمكن من تحسين الجودة، وتتخذ عملية التصميم منها تتابعا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية:

تهتم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات التدريب الفعلية للعاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل الإدارة والمشرفين، وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية، لأن ذلك من شأنه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي، ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجابا على تسيير نقل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملية إلى مهارات إنتاجية.

#### 7- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن التطبيق الفعال لبرامج التدريب ودورها في تحسين الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب والتنفيذ الفعلي لبرنامج التدريب يتطلب التزامات مابين المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج او في غير ذلك من الأمور، ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي سيشرف على التنفيذ وبذلك العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ .

#### 8- تقييم البرنامج التدريبي:

تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناه المؤسسة بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى وفائه بالاحتياجات التدريبية للعاملين، لأن عملية التقييم تهدف إلى تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة العمل، أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب.

وتجرى عملية التقييم للمدرب، لموضوعات البرنامج، لتوقيت البرنامج، لمكان التدريب وأسلوب التدريب الذي يتم اتباعه.

### 9-مراجعة فعالية التدريب:

والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعالية الجهود التدريبية ككل ليكون التدريب أحد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور التي يمكن أخذها في الاعتبار كحالة لتطوير وتعديل البرنامج وكذلك فإن تنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من أجل الاستمرار في عملية التحسين.

### ثانياً: أهمية وأهداف التدريب لتحسين الجودة

إن عملية التدريب لها أهمية بالغة في تحسين جودة المنتج بالإضافة إلى الأهداف المتعددة

#### 01. أهمية التدريب لتحسين الجودة

تتمثل أهمية التدريب لتحسين الجودة لتحسين الجودة فيمايلي:

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة (علي عبد الله المهيدب، 2005، ص:46).
- ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد في تطبيق الجودة.
- تجنب الأخطاء وتقليص العيب وتحقيق مبدأ اللاخطأ.
- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف الأفراد.
- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

#### 02. أهداف التدريب لتحسين الجودة

تتمثل أهداف التدريب لتحسين الجودة فيمايلي: (علي عبد الله المهيدب، 2005، ص:47).

- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.
- كما تزيد مناهج عمل جديد خبرات إضافية للعامل من ذوي الخبرة.
- تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
- تدريب العاملين على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.
- تحسين الأداء وبناء القدرات.
- تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.
- توفير الوقت وتقليل التكاليف.
- زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق جميع المعايير الموضوعية للجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل.
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية.

## خلاصة

حتى يتم تطبيق التدريب وتحسين جودة المنتج بالشكل الصحيح فإنه يجب الاعتماد على الأساليب وأدوات الحديثة لهذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة لأن تطبيقه بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة والحديثة.

خاصة وأن التدريب ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامجها وإنما هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء لتمكن في الأخير من الوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة وتحسين جودة المنتج التي تسعى كل المؤسسة إلى تحقيقها وبالتالي تتمكن من الحصول على حصة من السوق والاستمرار في تطويرها وزيادتها والمحافظة عليها لتحقيق المزيد من الأرباح.

**تمهيد:**

إن تطور النشاط الاقتصادي هو نتيجة للتوسع في الصناعات الحديثة، واستخدام تكنولوجيا متطورة أدى إلى زيادة أنواع السلع والخدمات كما تغيرت اتجاهات وعادات المستهلكين الشرائية وأصبح المستهلك هو سيد السوق، وهذا ما دفع المؤسسات إلى أن تفكر في إيجاد مكانة لها في السوق الداخلية والخارجية. ولهذا فإن الكثير من المؤسسات الصناعية الكبيرة أيقنت أن قدرتها التنافسية تتركز أساسا على أفرادها وتحسمهم لأداء عملهم، وإبداعهم في اتقانه ولذلك فهي تولي اهتماما كبيرا في تسيير مواردها المالية والبشرية. خاصة في ظل التغيرات الحديثة التي شهدتها الجزائر، ولهذا أصبح من الضروري اتباع نظام إدارة الجودة الذي يتيح للمؤسسة بلوغ أهدافها المرجوة.

**المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة "مركب المنظفات ش.ع".**

بعد مرور أربع سنوات ونصف من تواجدها في السوق الجزائرية برهنت شركة هنكل الدولية على مدى تعلقها بالجزائر بعدما أصبحت تملك 100 مليون من رأس مال هنكل أوناد وعملية شراء 40 من الأسهم تعد التعهد الأخير متضمن في عقد الشراكة بين مجمع هنكل ومجموعة أوناد، ويعتبر هذا الحدث منعرج هام في حياة المصنع وخطوة نحو الأمام مسطرة في إيطار تواصل جهود فريق عرف كيف يتأقلم مع شروط مجمع هنكل وتغيرات السوق أصبحت أكثر تنافسية منذ اطلالات "إزيس" في جانفي 2001 إلى اليوم، وتوسعت بقية منتجات المؤسسة إلى عدة أقسام.

ومنذ 1876 تعمل هنكل على تسهيل وتبسيط وتحسين حياة الملايين من الزبائن عبر العالم وكان الابداع إحدى محركات التقدم التي تعتمد عليها المؤسسة.

وفي سنة 1970 أطلقت أول منظف نشط في العالم وقد سجل هذا المنتج نهاية سنوات طويلة من أعباء الغسيل وبعد 100 سنة احتفل جميع عمال هنكل عبر العالم بمناسبة 100 سنة من التكنولوجيا الألمانية التي تحمل ماركتهم المفضلة "لوشا" في الجزائر وفرنسا، "برسيل" في ألمانيا ومصر ولبنان وماركة "نظيف" في تونس. كما احتفل موظفو هنكل الجزائر بهذه المناسبة تحت ماركة "لوشا" وجعلت من مناسبة 100 سنة من التكنولوجيا الألمانية حدث 2007، شهدت هذه السنة ديناميكية كبيرة وكانت غنية جدا بالنسبة لماركة "لوشا" وهذا بفضل كل النشاطات والجهود التي بذلتها كل الدوائر (التسويقية، الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير الامدادات المالية وتكنولوجيا المعلومات) التي عملت على نجاح ترويج ماركة "لوشا".

**المطلب الأول: نبذة تاريخية ونشأة المركب الموقع ومبادئه.**

سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق لنبذة ونشأة المركب وموقعه وأهم مبادئه:

**أولاً: نبذة تاريخية في مؤسسة هنكل**

تميز شهر أوت 2001 بدخول هنكل سوق المنظفات الآلات بالعلامة التي سبق ذكرها "لوشا" و "إزيس" لآلة الغسيل واليوم ويفضل تواجد استراتيجية تسيطر على هذا القطاع بنسبة 60% من حصص السوق. خلال نفس العام أي 2001 أبدت هنكل اهتماما بسوق سوائل غسيل الأواني قطاعا واصل نموه سنة بعد سنة حيث استطاع "إزيس الأواني" أن يحظى بحصة كبيرة منه:

○ حجم المبيعات العلامة تجاوز كل التوقعات لسنة 2004، مما سمح لها اليوم أن تصبح من أكبر علامات سوائل الأواني ضمن المجموعة العالمية لهنكل ويمثل هذا الانجاز مفخرة لفريق هنكل.

○ تخصص وحدة الرعاية الصناعية في السوائل عام 2002 كان رهانا ناجحا .

○ مؤهلات الإنتاج عرفت تطور مستمر كما تميزت 2002 بتنافس شديد في سوق مساحيق الغسيل باليد، حيث استطاعت هنكل التصدي من خلال انجاح عملية اطلاق إيزيس اكسبرس في نوفمبر 2002 الذي تلاه "لوشا" في جوان 2003.

○ لقد توالى الجهود دون انقطاع على مر السنوات للتصدي لدخول المنافسين الجدد مثل G&P بـ Ariel في جوان 2003 ، و GPSH بـ Aigle في جانفي 2004، رد الفعل هذا كان ممكنا بفضل مساهمة العمال الذين تفانوا في تطوير المؤسسة معتمدين على المجمع في إطار احترام البيئة، وحدة شلغوم العيد وعين تيموشنت (آخر الوحدات الانتاجية التي الحقت بالمؤسسة سنة 2002).

بذلت جهود جبارة حتى تعطي للمؤسسة مرونة صناعية مكنتها من الاستجابة لاحتياجات الزبائن الجزائريين، كما وضعت تكوين متواصل للعمال على المستويات الدولية وكذا تحسين ظروف العمل التي ارتقت اليوم لمستوى محترم به من طرف أخصائي المؤسسة الأم، كما ترك مشروع الجافيل بصماته في تاريخ هنكل الجزائر فبعد سنة وثمانية أشهر تمكن Bref من أن يفرض وجوده في السوق الجزائرية لماء الجافيل وأصبح رائد السوق بنسبة تفوق 35 % تمكن من خلالها دخول البيوت الجزائرية وأصبح المعيار الجديد من حيث الجودة، كما أن قائمة المشاريع التي جعلت من هنكل الجزائر على ما هي عليه الآن. (أنظر الملحق 01).

### ثانيا: النشأة المركب والموقع والمبادئ الأساسية.

سننتظر في الآتي إلى نشأة المركب وموقعه وأهم المبادئ التي يقوم عليها:

#### 01. نشأة المركب

تم انشاء مركب المنظفات بشلغوم العيد بمقتضى المرسوم رقم 59/70 المؤرخ في 22 اكتوبر 1970 باقتراح السيد بلعيد عبد السلام وزير الصناعة والطاقة الأمر رقم 68/74 المؤرخ في 24 جوان 1974، حيث تم إدراجه ضمن المخطط الرباعي الثاني، أما ميزانية فوضعت وفقا لأمر 93/75 المؤرخ في المشروع 449 مليون دينار جزائري.

فانطلق الإنجاز سنة 1976 من طرف شركة ايطالية تسمى "ايطالكوسيلة" لكنها توقفت في 1979/08/01 بسبب افلاس الشركة، وتم تسليم المشروع في 1980 بنسبة انجاز 60%. وفي سنة 1982 تمت هيكلة مؤسسة SNPK فنشأة عنها عدة مؤسسات منها مؤسسة تنمية الصناعات الكيماوية وتم في نفس الوقت رفع الغلاف المالي للمشروع إلى 609 مليون دينار جزائري.

وفي 1984/04/15 تم عقد اتفاق بين مؤسسة EDIC و الشركة الإيطالية Italie Mpianti لتكامل بقية المشروع، وقد بدأت الأشغال في سبتمبر 1984 وتم التسليم الأولي للمشروع في أبريل 1986 وبدأت عملية التجريب في 1986/07/01، وبدأت عملية الانتاج فعليا في 1986/07/30، وقد استلمت مؤسسة ENAD التي نشأت عن إعادة هيكلة مؤسسة EDIC المشروع نهائيا في أبريل 1987 أما في سنة 2002 أصبح المركب HEA في هنكل أوناد، حيث كانت 60% لهنكل و 40% لمؤسسة أوناد، وفي جانفي 2005 أصبح 100% لمؤسسة هنكل الجزائرية (منشورات خاصة بالمؤسسة).

## 02. الموقع والمساحة.

يتمتع المركب "هنكل الجزائر" بشلغوم العيد بموقع استراتيجي هام حيث يقع في المنطقة الصناعية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 05 على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة، يتمركز بالقرب من سوق الجملة للخضر والفاواكه وثكنة عسكرية وكذلك بعض الوحدات الانتاجية الأخرى و "ADEU" الجزائرية للمياه، يتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 23 هكتار مزرعة كما يلي:

\*مركب الإنتاج: 13.50 هكتار

\*المساحة المغطاة: 4.90 هكتار

\*المساحة التقنية: 4.067 هكتار

\*أما الإدارة فتتربع على مساحة قدرها: 0.23 هكتار (مشورات خاصة بالمؤسسة).

## 03. المبادئ الأساسية

هنكل الجزائر هو رائد السوق فيما يتعلق بالعلامات والتكنولوجية التي تسهل وتحسن حياة المجتمع.

هذه النظرة تعتمد على عشرة مبادئ أساسية، ميثاق، تعامل ومبادئ الحماية وحفظ المحيط.

كل عامل بمجمع هنكل ملتزم بالانضمام إلى هذه المبادئ الأساسية، التي تفقد مصداقيتها إذا لم يتعهد

الالتزام بها يوميا في كل مبادرة وعمل يتخذه.

لقد أنجزت مؤسسة هنكل الجزائر هدف الالتزام بأربعة قيم من بين العشرة تكون راشدا لسلوكها:

1. ارضاء المستهلك

2. تشجيع كل تغيير بناء

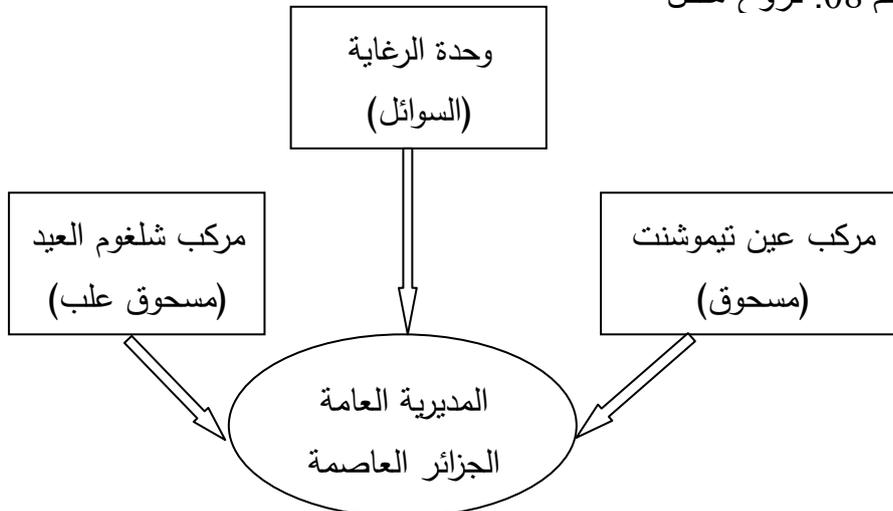
3. نجاح ناتج عن عمل ومجهودات الجميع

4. تتخاطب وتتعامل بشفافية ووضوح وفعالية (ملحق 01).

وقد تم هذا الاختيار في كل مؤسسات هنكل في شمال افريقيا والشرق الأوسط، وهنكل الجزائر له عدة فروع

وذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: فروع هنكل



### المطلب الثاني: محيط المركب وهيكله التنظيمي

يتمتع المركب بأهمية كبيرة ويحتل مكانة هامة في الاقتصاد المحلي والوطني، ويعتبر المركب الوحيد في الشرق الجزائري بجزئه الشمالي والجنوبي، ويمكن تلخيص تلك الأهمية في النقاط التالية:

- قدرته العالية في مجال المنافسة، سواء في السوق الوطني أو الخارجية.
- كفاءته العالية في التأطير في جميع المجالات.
- التسيير الجيد للموارد والطاقة.
- تحقيق الاكتفاء في المواد المنظفة في القطاع الشرقي ككل، إذ تقدر الطاقة الانتاجية للمركب 86000 طن سنويا.

#### أولاً: محيط المركب

يتمثل محيط المركب أساساً في الموردين والزبائن حيث:

##### 1. الموردين: حيث نجد:

##### 1.1 الموردين المحليين: يتعامل المركب مع عدة مؤسسات محلية وطنية نذكر منها:

- ASMIDALE عناية ،
- SONATRACH سكيكدة.
- AGROFILM سطيف
- AFRIC ANER جيجل
- TONIC EMBALGE تيبازة

بالإضافة إلى بعض المؤسسات الأخرى يقتني المركب منها بعض المواد الثانوية المتواجدة بالسوق الوطنية. وعموماً فإن المركب يختار المؤسسة التي تقدم العرض الأنسب.

##### 2.1 الموردون الجانب:

بما أن معظم المواد الأولية التي تدخل في تركيب المنظف غير متوفرة في السوق الداخلية فإن المركب يلجأ إلى عملية الاستيراد لسد حاجته، ومن الموردين الذي يتعامل معهم المركب:

- بلجيكا SOLVAY TRASE
- فرنسا MONTE FLOUS
- اسبانيا PMS-FORET-PROQUISA

وعموماً فإن معظم التعاملات الخارجية للمركب تكون مع دول أوروبا نظراً لقربها الجغرافي، خاصة بلجيكا اسبانيا وألمانيا وبدرجة أقل إيطاليا، كما يتم التعامل أحياناً مع دول آسيا كالصين في حالات نادرة وذلك حسب العروض المقدمة من طرف الموردين.

ويعتمد المركب في نقل المواد المستوردة أساساً على شركات النقل البحري وذلك إلى ميناء سكيكدة وعنابة أحياناً.

## 2. الزبائن:

كان المركب سابقاً يتعامل مع عدد من البلدان الأجنبية، مثل: ليبيا، السودان، وأخيراً العراق قبل الحرب ولكن تعامله في الوقت الحالي يقتصر على الزبائن المحليين بحيث يتعامل المركب مع زيون أو ممثل معتمد واحد على الأقل في كل ولاية من ولايات الشرق، لكل ولاية حسب حجم الطلب هؤلاء يعتبرون بمثابة الموزعين للمنتوج على المستوى الوطني.

### - شروط اعتماد الزبائن:

ليصبح الزيون "الوكيل" معتمداً لدى المركب يتطلب منه الملف التالي:

○ السجل التجاري.

○ رمز خاص

○ شهادة ممارسة النشاط

○ الرقم الجبائي

○ رقم المادة

○ صورتان شمسيتان

كما تتم دراسة الوضعية المالية للزيون، يقدم هذا الملف إلى القسم التجاري بالمركب أين يتم التأشير عليه وإعداد بطاقة خاصة بالزيون.

### ملاحظة:

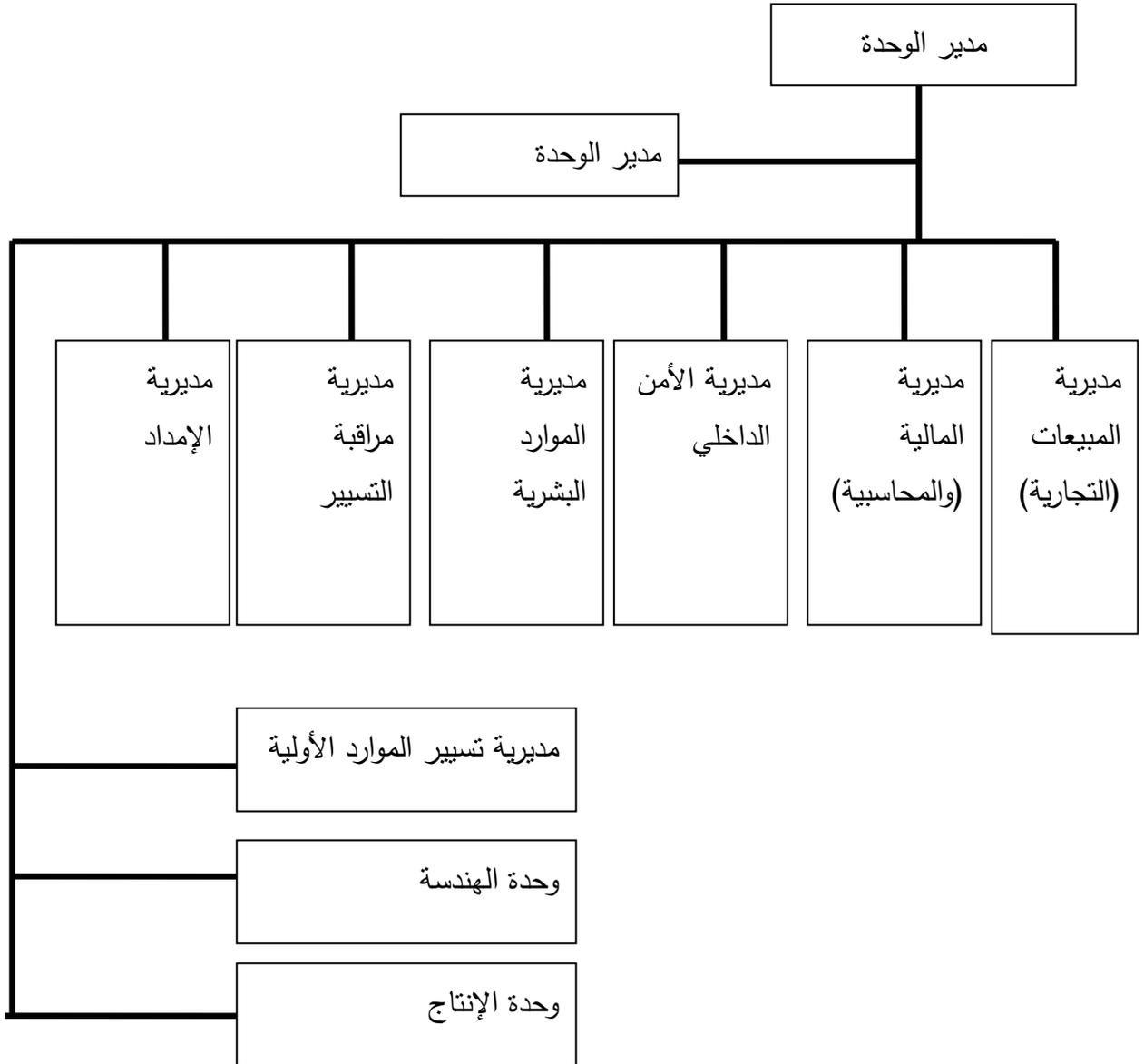
إن أدنى كمية المنظفات التي يمكن للوكيل اقتناؤها من المركب هي ستة شاحنات من النوع الكبير أي حوالي 65 طن شهرياً، إذا قلت عن هذه الكمية هذا يعتبر مؤشراً على تدهور الوضعية المالية للزيون وقد يتم عندها النظر في الاعتماد الممنوح.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافه

سننتقل إلى شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافه.

01. الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 09 : الهيكل العام لوحدة شلغوم العيد



المصدر: الملحق رقم 04 الهيكل العام لوحدة شلغوم العيد

**تعليق:**

يتكون المركب من تسع مديريات وسكرتاريا ووحدة أمن داخلي وفيمايلي شرح مختصر عن مهام كل منها:

• **مساعدة المدير:** تعمل بالسكرتارية مساعدة للمدير تتولى المهام التالية:

- جمع المعلومات.
- تنسيق اللقاءات والاجتماعات.
- تسجيل الصادرات والواردات من الوثائق.
- الرد على الهاتف وإرسال الفاكسات والبريد الالكتروني.
- الإشراف على قاعة الاجتماعات.
- استقبال الضيوف والزبائن والزوار.
- شراء تذاكر السفر والحجز في الفنادق في حالة المهام خارج المكتب.
- امضاء بعض الوثائق بتفويض من المدير.
- ويشترط في جميع مهام مساعدة المدير السرية التامة في العمل.

• **الأمن الداخلي :**

مهمته مراقبة جميع الوحدات الموجودة داخل المركب والمخازن بالإضافة إلى المساعدة في إخماد الحرائق إن وقعت داخل المركب كما يقوم بحماية الأجانب الذين يزورون المركب وتأمين الحماية للموارد الحساسة المستوردة.

• **مديرية الموارد البشرية:**

تهتم مديريةية الموارد البشرية بتسيير اليد العاملة للمؤسسة وتتكون من أربعة مصالح هي:  
مصلحة التوظيف والتكوين، مصلحة الأجور، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

• **المعلوماتية:** تهتم بمايلي:

- إدارة الشبكة المعلوماتية داخل المركب.
- إدارة المستخدمين.
- صيانة البرامج والتدوين الداخلي للمستخدمين.

• **مديرية المالية والمحاسبية:**

وتتكون من أربع مصالح وهي :

أ. **مصلحة المحاسبة العامة:**

تهتم مصلحة المحاسبة العامة بالتسجيل والتقييم الدائم لكافة العمليات المالية حسب تسلسلها الزمني، كما تهتم بتسيير حسابات الموردين والزبائن وتسجل أقساط الاهتلاكات والمثونات دون أن ننسى دورها في إعداد الميزانية المحاسبية، ميزان المراجعة، وجدول حسابات النتائج.

ب. مصلحة محاسبة المواد:

بدأ العمل بمحاسبة المواد في المركب سنة 1995 والهدف منها هو المعرفة الدقيقة المتابعة المحاسبية للمخزون، هذه المصلحة تهدف إلى معرفة حركات المخزون من المواد الأولية وكذا المنتجات النصف مصنعة والمنتجات النهائية كما تمكن المؤسسة من معرفة القيمة الحقيقية من المخزون في أي دورة من دورات السنة دون انتظار الجرد السنوي ومن هنا تعتبر المواد وسيلة تسيرية هامة.

ت. مصلحة الخزينة:

تهتم مصلحة الخزينة بضمان التوازن المالي للمؤسسة اذ تقوم بمراقبة التدفقات النقدية الحاصلة فتتولى عمليات استلام الأموال في حالة الإيرادات وتقوم بتسديد المصارف وإنجاز كل الإجراءات اللازمة لذلك.

ث. الصندوق:

هو فرع تابع للخزينة يقوم بجمع التعاملات النقدية السائلة سواء كانت مقبوضات أو ممنوعات ويتم تمويل الصندوق من طرف البنك بمبلغ 100 ألف دينار جزائري بصفته دورية لمواجهة المصاريف الطارئة.

• مديرية الإنتاج:

يتمثل الدور الأساسي لمديرية الإنتاج في متابعة العمليات الانتاجية حسب البرنامج المسطر من طرف المديرية العامة وتتكون من أربعة مصالح هي:

أ) المصلحة المساعدة:

تقوم هذه المصلحة بتحويل المواد من شكلها الصلب إلى السائل أو من السائل إلى الصلب او من الصلب إلى السائل والت تستعمل في انتاج المادة الفعالة إلى جانب تحضير مختلف المواد المساعدة الداخلية في العملية الانتاجية.

ب) مصلحة السلفة:

تهتم هذه المصلحة بمكانة الإجراءات التي تهدف للحصول على المادة الفعالة من خلال إجراء تحويلات كيميائية على المواد الأولية.

ت) مصلحة التصنيع:

بعد تحضير المادة الفعالة يأتي دور هذه المصلحة المتمثلة في مزج المادة الفعالة مع مواد أخرى خلال عدة عمليات للحصول على مسحوق نهائي.

ث) مصلحة التعليب:

تقوم هذه المصلحة باستخدام أجهزة وآلات أتوماتيكية لتعبئة الأكياس بالمشحوق النهائي وهذا بعد وزنها ومعايرتها من طرف المخبر.

• مديرية الصيانة:

تتمحور مهمة هذه المديرية في صيانة جميع الآلات الموجودة بالمركب والاهتمام بالمشاريع والاستثمارات وتتكون من ثلاث مصالح هي:

\* اللوازم: تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير جميع اللوازم التي تحتاجها مصلحة الانتاج المتمثلة في الكهرباء، الماء، الغاز، البخار والهواء المضغوط.

\* المشاريع: تتمثل مهمة هذه المصلحة في دراسة المشاريع المتعلقة في شراء المعدات واللوازم لإتمام عملية الانتاج.

\* مصلحة الصيانة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في المحافظة على الآلات في حالة جيدة.

• مديرية تسيير المواد الأولية:

تقوم هذه المديرية بالإشراف على تمويل المؤسسة بكل الاحتياجات والمستلزمات من المواد الأولية والأغلفة وقطع الغيار وهي مقسمة إلى قسمين هما:

○ مصلحة التموين والتخطيط المشتريات:

تهتم هذه المصلحة بشراء المواد الأولية والأغلفة وقطع الغيار اللازمة للمؤسسة سواء كانت تلك المشتريات محلية أو مستوردة، كما تقوم بمراقبة المشتريات كما ونوعا.

○ مصلحة تسيير المخازن:

تسير هذه المصلحة مخازن المواد الأولية والمتمثلة في: مخزن المواد الصلبة، مخزن المواد السائلة، مخزن المواد الخطيرة، مخزن مواد التعبئة والتغليف.

• مديرية الإمداد:

يكن دور هذه المديرية في تسيير المنتجات النهائية وتوفيرها وتوفير وسائل نقلها لأغراض البيع من وإلى المؤسسة وهي مكونة من مصلحتين وهما مصلحة تسيير مخازن المنتجات نهائيا ومصلحة النقل.

• مديرية الأمن ونظافة العامل والبيئة:

هي مديرية جديدة تم خلقها بعد الشراكة مع مجمع هنكل، وهي المديرية التي تتكفل بحماية العمال والآلات والبيئة، وكذا مراقبة نوعية المنتجات والمواد النهائية وهي تتكون من أربعة مصالح:

○ مصلحة مراقبة الأمن الصناعي:

هذه المصلحة دورها الرئيسي هو حماية الموارد المادية والبشرية من الأخطار التي يمكن أن تواجهها حيث تتم حماية الموارد البشرية بإتباع الخطوات التالية:

✓ دراسة الأخطار التي يحتمل أن تحدث في أماكن وتحليلها بشكل دقيق من أجل ضمان سير العمل وسلامة العمال، حيث يتم ترتيب هذه الأخطار وفق درجة خطورتها وإمكانية إزالتها وتجنبها.

✓ وضع قوانين ولوائح تفيد بإجبارية تنفيذ هذه الإجراءات التي تم وضعها من طرف الإدارة حيث تكون القوانين واضحة ومحددة ومعلومة لدى كل العاملين.

✓ مواصلة مراقبة أماكن العمل حتى وضع القوانين وذلك من خلال توفير مختلف الوسائل الملائمة لعمل الموظفين.

✓ توفير ومراقبة الأجهزة الخاصة بإخماد الحرائق في الحالات الطارئة ودراسة حوادث العمل من أجل تفاديها مستقبلاً (أسباب الحادث وظروفه...)، حيث تتم عملية الدراسة بعد الحادث مباشرة.

#### • مصلحة مراقبة الصحة:

تهدف إلى حماية العمال بواسطة طب العمل الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من السياسة الصحية الوطنية إذ يهدف طب العمل الذي تعد مهمته وقائية أساساً وعلاجية إلى:

○ حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن تتجر عنها الحوادث والأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.

○ تشخيص العوامل التي قد تضر بصحة العمال في أماكن العمل، وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.

○ مراقبة أماكن العمل وتوفير الراحة للعمال وذلك كله من أجل سلامتهم لتحقيق مردود أعلى في العمل.

#### • مصلحة مراقبة البيئة وتسيير النفايات:

تقوم هذه المصلحة بعدة مهام تتمثل أساساً في :

○ تسيير مصادر الطاقة كالغاز والكهرباء والماء.

○ تسيير النفايات الصلبة منها القابلة للبيع ( الأكياس البلاستيكية والورقية) حيث يتم بيعها لمؤسسة خاصة متعاقدة مع المركب والأخرى غير قابلة للبيع ترمى في مفرغة البلدية وفق ترخيص منها.

○ التحكم في الغبار والذي ينتج جراء العملية الانتاجية المضر بصحة العمال داخل المركب وخارجه إذ ينتشر هذا الأخير في المحيط لدى تعمل مصلحة البيئة جاهدة للتقليل من الغبار في الجو وتستعمل في ذلك أجهزة خاصة في امتصاص الغبار داخل أماكن العمل إلى جانب نظام التهوية المستمر، كما تستعمل الصفايات لمنع تسرب الغبار إلى المحيط.

○ نظام مركب من الداخل والخارج يقوم بهذه المهمة هيئة خاصة متعاقدة مع المركب تعمل تحت إشراف مصلحة البيئة.

#### • مصلحة مراقبة الجودة:

مهمتها مراقبة المواد الأولية والتعليب ضمن إجراءات وقوانين ومواصفات المؤسسة الأم هنكل المتواجدة بألمانيا، إذ أنه يقوم بفحص أي مادة أولية تدخل إلى المؤسسة بدقة لمعرفة ما إذا كانت جيدة وصالحة وغير

مضرة بالبيئة، كما تقوم بمراقبة تغليب المنتجات وفق الشروط الموضوعية حيث تتم مراقبة نوعية وجودة المنتجات على مستوى كل وحدة انتاجية، كما تقوم بمتابعة قضايا الغش كتقليد المنتج وشكاوي المستهلكين .

• **مديرية مراقبة التسيير:**

تقوم بعدة مهام نذكر منها:

- إعداد الميزانية التقديرية وتحديد الفروق كل سنة.
- متابعة رقم الأعمال كل أسبوع مع مصلحة المحاسبة العامة والمبيعات
- حساب كل شهر من السنة ن+1 الفرق بالزيادة أو النقصان تبريرا للنتيجة.
- متابعة كل الاستهلاكات للمواد الأولية والأغلفة.
- حساب تكلفة المنتج في نهاية كل شهر.

• **المديرية التجارية (الفواتير والبيع):**

تتولى هذه المديرية تسيير المبيعات، الاستقبال المباشر للوكلاء التجاريين واستلام طلباتهم كما تهتم بإعداد ملفات الزبائن الحاليين الجدد وإعداد فواتير ووصولات خروج البضاعة. من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي لمركب هنكل للمنظفات نستنتج أنه هيكل مصفوفي وهذا أمر واقعي لأن متطلبات هذا الهيكل تتناسب مع البيئة التي تفرض ضغوط متعلقة بالجودة الفنية للمنتجات كما أنه يمكن من السرعة في التنسيق وتبادل المعلومات داخل المركب واتخاذ القرارات وخلق المرونة كل هذا يساهم في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة. (انظر الملحق 02).

**02. أهداف وطموحات مركب هنكل:**

- بالرغم من أن هنكل رائد في السوق بفضل علامته العالية من مستوى النوعية والجودة وتكنولوجياه التي تسهل وتحسن وتزين حياة الجميع إلا أنه ما يزال يتطلع إلى تحقيق العديد من الأهداف نجد منها:
- توسيع قاعدة الزبائن وتحقيق الريادة الدائمة.
  - خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية.
  - صناعة أفضل منتجات التنظيف على المستويين المحلي والإقليمي وفقا لمقاييس الجودة العالمية وبأعلى قيمة إنتاجية .
  - استعمال أحدث التكنولوجيا العالمية.
  - تحقيق أعظم ربحية وأعلى عائد استثمار وأعلى انتاجية للعمال.
  - وضع اجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
  - ضمان التحسين المستمر في كل المجالات المغطاة من طرف نظام التسيير للجودة، البيئة والأمان والصحة في العمل، والاستجابة للمواصفات المتفق عليها:
  - تطوير الخبرة والأداء الأمثل .
  - ترقية الإبداع والابتكار.

➤ رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر والخدمات).

➤ الزيادة في نسبي الأرباح والنمو (انظر الملحق 03)

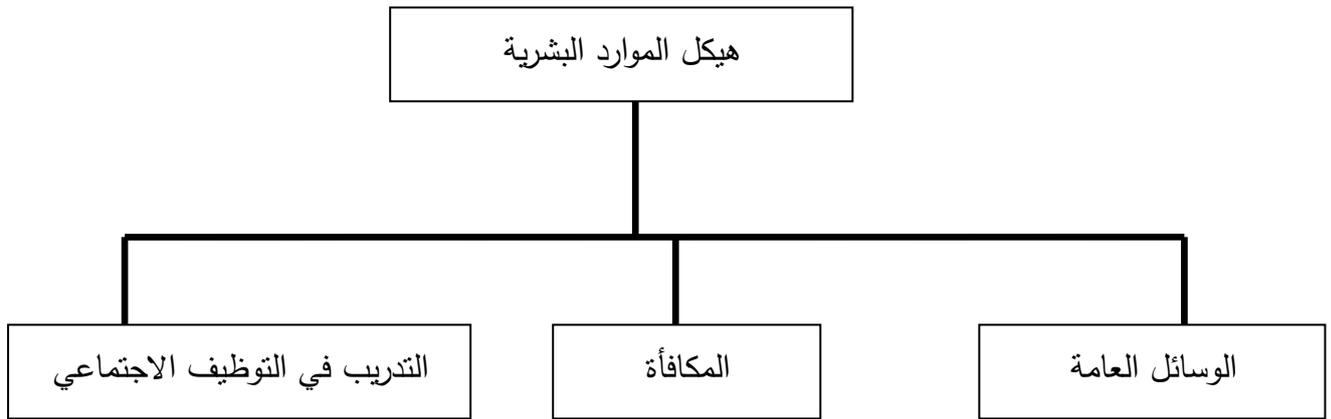
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية:

سنتناول في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للموارد البشرية و وضعيتها في 2014/12/31

#### أولاً: الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية:

وهذا ما نوضحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية



المصدر: ملحق 04

من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية لمركب هنكل للمنظفات وحدة شلغوم العيد حيث تم تقسيم هذا الهيكل بشكل يسمح القيام بالمهام التالية:

- ادارة الموارد البشرية مع التشريعات المعمول بها في الاتفاق الجماعي و النظام الداخلي والقواعد والإجراءات الداخلية .

- ضمان تنفيذ سياسة الشركة في توظيف وتنمية الموارد البشرية.

- التوعية الخارجية (ادارة المنظمات الاجتماعية ) و الداخلية (ممثلو الموظفين ، الهياكل المسؤولة ... الخ) .

- وقفات احتجاجية لتحسين ظروف العمل.

- ادارة التعويضات .

وتتلخص عناصر الموارد البشرية في النقاط التالية :

#### • مصلحة التدريب التوظيف الاجتماعي :

وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

-ضمان عمليات التوظيف داخل الحدود المثبتة في تنظيم المجتمع والاجراءات .

-ضمان تنفيذ خطة التدريب وكذلك التحديث الدوري من خلال تنفيذ برامج تدريبية منسقة لتحقيق أهداف الشركة في هذا المجال .

-ضمان ومراقبة التدريب والمتدربين المهنيين .

-ضمان النشاط الاجتماعي وفقا للأحكام القانونية.

#### • المكافأة:

تتلخص المكافئة في النقاط التالية:

- ضمان إنشاء الأجر وفقا للأحكام القانونية التنظيمية.

- إبقاء سجلات إدارية للموظفين ومراقبة المخابر الخاصة.

- إدارة الوقت وتتبع الموظفين.

#### • مصلحة الوسائل العامة:

- ضمان حسن سير العمل لموظفي النقل.

- ضمان الإدارة السليمة وحسن سير المهام.

- إدارة المهام (انظر الملحق 04) .

#### ثانيا: وضعية الموارد البشرية في 2014/12/31.

حيث تتمثل فيما يلي:

#### 01. عدد العمال:

عدد العمال هو 354 عامل حيث ينقسم إلى :

- مسؤول الوحدات وهم تسعة عمال
- 119 عمال دائمون.
- 226 عمال مؤقتون.
- بالإضافة إلى تقسيمات أخرى وهو حسب الصنف المهني:
- 183 عامل تنفيذ.
- 100 تحكم.
- 62 إطار.
- 10 إطار مسير.

### 02.تنظيم العمل:

- العمل الدوري: من 8.00 إلى غاية 16.00 مساء.
- العمل بمجموعتين: أي فريقين يعملون لمدة 16 ساعة
- \*الفريق الأول: من 5.00 صباحا إلى 13.00
- \*الفريق الثاني: من 13.00 إلى 21.00
- العمل بثلاث مجموعات: أي ثلاث فرق يعملون لمدة 24/24 ساعة
- \*الفريق الأول: من 5.00 صباحا إلى 13.00
- \*الفريق الثاني: من 13.00 إلى 21.00
- \*الفريق الثالث: 21.00 إلى 5.00 .

### 03.نسب عدد العمال:

- العمال الدوريون: 62 عامل بنسبة 18%
- العمال بمجموعتين: 28 عامل بنسبة 08%
- العمال بثلاث مجموعات: 262 عامل بنسبة 74%
- 04.قواعد المركب التي تخص تنظيم العمل الليلي:

تنص المادة 27 من القانون 9/11 الذي تم تعديله والذي ينص على "يعتبر العمل الليلي جميع الأعمال المنجزة ما بين 21.00 إلى 5.00 ". (انظر ملحق 05).

### المبحث الثاني: التدريب في المؤسسة

تسعى شركة هنكل الجزائر وحدة شلغوم العيد والتي أجرينا فيها تربيصنا أنها تركز على التدريب والجودة في المؤسسة حيث يعتمد هنكل على ثلاث أسس ألا وهي: الادمج، التطوير والتحفيز. كما يركز هنكل في اشباع متطلبات وحاجات المستهلكين بأكبر فعالية ممكنة ليس فقط من خلال معرفة وإدراك تغيرات الحادثة بل القيام بتوقع التوجهات والتطورات الممكنة الحدوث وهذا بتركيز الجهود العلمية والعملية والبشرية لبناء وخلق تكنولوجيا جديدة واكتساب مهارات وحلول مبدعة ومنتجات حسب رغبة الزبون وخدمات جديدة كما يسعى دائما إلى تحقيق الريادة.

#### المطلب الأول: تعريف التدريب بالنسبة للمؤسسة.

هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ بعين الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل والتدريب في وحدة شلغوم العيد يمر بعدة مراحل وهذا ما سنتطرق إليه.

#### أولا: تحديد احتياجات التدريب وإنشاء البرامج التدريبية

جميع الاحتياجات مقتبسة سنويا من طرف هيئة الموارد البشرية للإدارة العامة.  
\* الوثيقة الأولى: تعيين احتياجات التدريب مزودة من كل هيئة مصادقة من طرف المسؤول المعني وتتضمن أسماء والقاب الاشخاص المعنيين بالنشاط او نشاطات التدريب و كذا الهدف المقصود والعدد المتوقع و المدة  
\* الوثيقة الثانية: المزودة يتم توجيهها الى هيئة الموارد البشرية التي تتولى دراسة ودعم الحاجيات المحددة التي تخص التدريب

كما تقوم ادارة الموارد البشرية بدراسة الطلبات التدريبية لكل مصلحة و الاهداف المنتظرة من هذا التدريب تاخذ بعين الاعتبار الميزانية المخصصة للتدريب .

#### ثانيا : تطبيق مخطط التدريب و تنفيذه وتقييمه

استخدام مخطط التدريب تكون تحت مسؤولية الادارة العامة لادارة الموارد البشرية او مسؤول الموارد البشرية ويكون من خلال توفير الجو المناسب للتدريب و ذلك من خلال ارسال الاستدعاءات قبل اليوم المحدد .

-تحضير ملف التدريب ؛تحديد القائمة النهائية

-تحضير مكان التدريب و توفير الوسائل اللازمة للعملية التطبيقية من لباس مناسب كذلك وسائل العمل مثلا: في مخاطر الحرائق و توفير الغذاء و الماء

- وضع ورقة الحضور في حالة غياب احد المتدربين يتم تعويضه اما بالنسبة لتقييم التدريب فيمر بمرحلتين:

#### **\*المرحلة 01: من طرف المتدرب**

عند نهاية التدريب يتم التقييم بورقة التقييم التي تقدم للمتدربين يجب فيها على نظرتة و رؤيته بهذا التدريب.

\*المرحلة 02: من طرف المسؤول الاداري :

ويكون بعد نهاية التدريب بأشهر و يكون ذلك بوثيقة التقييم الاداري ومن هنا يقوم المسؤول الاداري بتقييم المتدرب (هل استفاد من التدريب ام بحاجة الى تدريب اخر و هل اضيفت للمتدرب معلومات جسدها في ارض الواقع ام لا).

بعد التدريب نستطيع ان نحدد احتياجات التدريب وتستطيع انشاء برنامج لازالة الخلل او النقص فعلية التدريب دورية في مؤسسة هنكل فتسعى من خلال التدريب الى تحقيق اهداف منها :

-مواكبة التطور التكنولوجي للعالم الخارجي.

-الترقية الفكرية للعمال.

-التأهيل.

-تغيير الوظيفة.

-توفير غرض الترقية.

-تخفيض دوران العمل الخارجي.

-التدريب مرتبط على المدى القصير بالمستويات الثلاث.

الشكل رقم 11: انواع التدريب على مستوى المؤسسة

تدريب على مستوى المركب	تدريب على مستوى الفرد	تدريب على مستوى الوظيفة
خطوط إنتاج جديدة آلات جديدة تغييرات تنظيمية منتجات جديدة.	-الترقية، النقل، تقييم الأداء، إصابات العمال الرقابة موظف جديد	-مايجب ان يقوم به الموظف اتجاه وظيفته. -ظروف أداء الوظيفة -معايير الأداء

المصدر: عبد الرؤوف 2009-2013، ص:154.

يقصد بالتدريب على مستوى الوظيفة : هذا النوع من التدريب يعطي للموظف معلومات جديدة عن مجالات العمل و اساليبه و ظروف ادائه لوظيفته اما تدريب الفرد فهو يخص الموظفين الجدد وذلك من اجل صقل الموظف و احاطته وتهيأته على القيام بمهام الوظيفة و ايضا يخص اصحاب الترقية بحيث يشرف احد المسؤولين في المؤسسة ذو خبرة سابقة على تدريب المجموعة المؤطرة للترقية.

أما بالنسبة للتدريب على مستوى المركب فهم يدرّبون موظفيهم على مستوى وحدة الانتاج وهذا راجع الى طبيعة المركب فيدرّبون العمال على المعدات الجديدة او مواد اضافية لمنتجات جديدة و هذا ما يزيد من مهاراتهم وفعاليتهم .

### المطلب الثاني: تحليل سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من اجل ابراز موقع التدريب داخل المؤسسة ومعرفة مردود افعال العاملين حول فعالية نظام التدريب ومدى تأثيره على انتاجية العمال و دورها في جودة المنتوجات قام الباحث بإجراء دراسة على عينة ثم اختيار افرادها بطريقة عشوائية بحيث تتضمن هذه الاستمارة ثلاث اجزاء رئيسية تتمثل في:

الجزء الاول يخص المعلومات الشخصية للعمال اما الثاني فيتعلق بإبراز اهمية و مكانة التدريب داخل المؤسسة في حين ان الجزء الثالث تم معالجة علاقة التدريب بأداء المؤسسة و جودة المنتج.

#### اولا: تحديد عينة الدراسة

تم توزيع 80 نسخة من الاستمارة على العمال المتواجدين في المؤسسة إلا ان عدد النسخ التي تم الحصول عليها فيما بعد لم يتعدى 72 نسخة و ذلك ربما بسبب تخوف البعض و عدم تفهمهم للمغزى المراد الوصول اليه من هذه الاستمارة.

و بذلك فان عينة الدراسة تتشكل من 72 فرد عامل في المؤسسة بحيث يمكن تمييز هذه العينة فيما يلي :

#### ❖ البيانات الشخصية :

#### جدول رقم 03 : توزيع العمال حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	63	87.5
أنثى	9	12.5
المجموع	72	100

#### المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول توزيع العمال حسب الجنس في مؤسسة هنكل مركب شلغوم العيد الذي أجريت فيه الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال الذكور 63 فرد أي بنسبة 87.5%

- يقدر عدد العمال الإناث 9 أفراد أي بنسبة 12.5%

من خلال النتائج المبينة في الجدولة اعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة والتي تشير إلى 87.5% هم ذكور وهذا راجع إلى ما تتطلبه الوظيفة من يد عاملة قوية وجهد عضلي كبير في ظل ظروف عمل صعبة وهذا راجع إلى طبيعة المعدات والآلات في المؤسسة.

جدول رقم 04 : توزيع العمال حسب الفئة العمرية

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	4	5.6
من 25 إلى 35 سنة	43	59.7
من 36 إلى 46	10	13.9
أكثر من 47	15	20.8
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول أن توزيع العمال حسب السن في المؤسسة كما هو واضح فإنها جاءت متباينة من فئة إلى أخرى وكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 43 فرد أي بنسبة 59.7% منهم يتراوح من 25 إلى 35 وهي أكبر نسبة.
- يقدر عدد العمال 10 أفراد أي بنسبة 13.9% منهم يتراوح من 36 إلى 46.

جدول رقم 05 : توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية

البيان	التكرار	النسبة %
أعزب	27	37.5
متزوج	43	59.7
أرمل	2	2.8
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول أن توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية في المؤسسة كما هو واضح فإنها كانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 43 فرد أي بنسبة 59.7% متزوجون.
- يقدر عدد العمال 27 فرد أي بنسبة 37.5% أعزاب.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة والتي تشير إلى 59.7% متزوجين وهذا راجع إلى الظروف التي توفرها المؤسسة للعمال من استقرار نفسي واجتماعي.  
مثال: العلاوة والمكافآت والمنح المختلفة (مثل منحة الأعياد والمناسبات).

## جدول رقم 06 : توزيع العمال حسب المستوى العلمي

البيان	التكرار	النسبة %
ابتدائي	3	4.2
متوسط	22	30.6
ثانوي	21	29.2
جامعي	24	33.3
دراسات عليا	02	2.8
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول أن توزيع العمال حسب المؤهل العلمي في المؤسسة كما هو واضح فإنها كانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 24 فرد أي بنسبة 33.3 % ذوي مستوى جامعي.
- يقدر عدد العمال 22 فرد أي بنسبة 30.6% ذو المستوى المتوسط.
- يقدر عدد العمال 21 فرد أي بنسبة 29.5 % ذو مستوى ثانوي.
- يقدر عدد العمال 03 فرد أي بنسبة 4.2 % ذو مستوى ابتدائي.
- يقدر عدد العمال 02 فرد أي بنسبة 2.8 % ذوي دراسات عليا.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أكبر نسبة والتي تقدر بـ 33.3 % ذو مستوى جامعي ويمكن تفسيرها على أساس طبيعة العينة وإستراتيجية المؤسسة وكذا الوظائف الموجودة بها من جهة ومن جهة أخرى فإن التغيرات سريعة في مجال أعمال المؤسسة أصبحت تتطلب يد عاملة ذات قدرات علمية تتلاءم مع المناصب المتوفرة والتكنولوجيا العالية التي تفرض توظيف أيادي علمية مؤهلة ذات مستوى علمي يتلاءم مع المناصب المتوفرة.

جدول رقم 07 : توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة%
تنفيذ	15	20.8
تحكم	19	26.4
إطار	21	29.2
إطار مسير	17	23.1
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول أن توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة كما هو واضح فإنها كانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 21 فرد أي بنسبة 29.2 % يشغلون منصب إطار.
- يقدر عدد العمال 19 فرد أي بنسبة 26.4% يشغلون منصب تحكم .
- يقدر عدد العمال 17 فرد أي بنسبة 23.1% يشغلون منصب إطار مسير.
- يقدر عدد العمال 15 فرد أي بنسبة 20.8 % يشغلون منصب تنفيذ.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين يشغلون منصب إطار في المؤسسة والتي تقدر بـ 29.2% وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلبها المؤسسة لأنها تحتاج إلى عمال ذوي كفاءات ومؤهلات علمية وهذا حتى تواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية السارية وهذا ما لحظناه خلال تريضنا بالمؤسسة.

جدول رقم 08 : توزيع العمال حسب الخبرة في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	39	54.2
من 5 إلى 10 سنوات	14	19.4
من 10 إلى 15 سنة	14	19.4
أكثر من 15 سنة	5	7
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول أن توزيع العمال حسب الخبرة المهنية في المؤسسة كما هو واضح فإنها كانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 39 فرد أي بنسبة 54.2 % ذوي خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات
- يقدر عدد العمال 14 فرد أي بنسبة 19.4% ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات .
- يقدر عدد العمال 14 فرد أي بنسبة 19.4% ذو خبرة من 10 إلى 15 سنوات.
- يقدر عدد العمال 05 فرد أي بنسبة 7 % ذو خبرة تفوق 15 سنة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين لديهم سنوات خبرة في المؤسسة أقل من 5 سنوات والتي تقدر بـ 54.2% وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على عقود محددة المدة وكذلك على يد عاملة شابة حديثة التخرج من المعاهد والجامعات ذات كفاءات ومؤهلات علمية تتناسب مع التطور التكنولوجي الحاصل.

**جدول رقم 09 : توزيع العمال حسب الخبرة خارج المؤسسة**

البيان	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	35	48.6
من 5 إلى 10 سنوات	20	27.8
من 10 إلى 15 سنة	01	1.4
أكثر من 15 سنة	16	22.2
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول أن توزيع العمال حسب الخبرة المهنية خارج المؤسسة كما هو واضح فإنها كانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 35 فرد أي بنسبة 48.6 % ذوي خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات
- يقدر عدد العمال 20 فرد أي بنسبة 27.8% ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات .
- يقدر عدد العمال 16 فرد أي بنسبة 22.2% ذو خبرة من 10 إلى 15 سنوات.
- يقدر عدد العمال 01 فرد أي بنسبة 1.4 % ذو خبرة تفوق 15 سنة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين لديهم سنوات خبرة خارج المؤسسة أقل من 5 سنوات والتي تقدر بـ 48.6% وهذا لأن المؤسسة تعتمد على تدريب الأفراد لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات في ضوء الاستمارة بما يتعلق بالتدريب في المؤسسة

❖ بيانات متعلقة بالتدريب :

من أجل اثبات صحة أو خطأ الفرضية الجزئية الأولى "يعد التدريب استراتيجية فعالة لتطوير وزيادة المعارف والمهارات للموارد البشرية" يتم تحليل البيانات وفق الجداول التالية:

جدول رقم 10 : تقوم المؤسسة بالتدريب

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	58	80.5
لا	14	19.5
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول فيما إذا كانت المؤسسة تقوم بالتدريب فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 58 فرد أي بنسبة 80.5 % أجابوا بنعم

- يقدر عدد العمال 14 فرد أي بنسبة 19.5% أجابوا بلا.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اكبر نسبة من العمال والتي تمثل 80.5% أقرروا بأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية وهذا لأن التدريب يعتبر من سياسات والتزامات المؤسسة فهي تعتبره ضروري لتحسين المردود والإنتاج والمحافظة على ريادة المؤسسة والشهادات المتحصلة عليها.

جدول رقم 11 : نوع التدريب

البيان	التكرار	النسبة%
داخلي	46	63.9
خارجي	-	-
داخلي وخارجي	12	16.7
حياد	14	19.4
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين نوع التدريب الذي استفادوا منه فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 46 فرد أي بنسبة 63.9 % استفادوا من تدريب داخلي

- يقدر عدد العمال 14 فرد أي بنسبة 19.4% امتنعوا عن الإجابة .

- يقدر عدد العمال 12 فرد أي بنسبة 16.7 % استفادوا من تدريب داخلي وخارجي.
- من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 63.9 % استفادوا من تدريب داخل المؤسسة وهذا لتوفير خبرات متعددة ما بين العمال.

**جدول رقم 12: نوعية التدريب.**

البيان	التكرار	النسبة%
تطبيقي	26	36.1
نظري	10	13.9
نظري وتطبيقي	22	30.6
حياد	14	19.4
المجموع	72	100

**المصدر: نتائج الاستمارة**

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين نوعية التدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 26 فرد أي بنسبة 36.1 % استفادوا من تدريب تطبيقي.
  - يقدر عدد العمال 22 فرد أي بنسبة 30.6% استفادوا من تدريب نظري وتطبيقي .
  - يقدر عدد العمال 14 فرد أي بنسبة 19.4 % امتنعوا عن الإجابة.
  - يقدر عدد العمال 10 فرد أي بنسبة 13.9 % استفادوا من تدريب نظري.
- من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 36.1 % استفادوا من تدريب تطبيقي وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة والمتمثل في تدريبها على الآلات بالإضافة إلى المواد الأولية المختلفة المضافة إلى المنتج التي تمر على التحليل القبلي والبعدي للوصول إلى منتج جيد.

**جدول رقم 13: لغة التدريب .**

البيان	التكرار	النسبة%
العربية	23	32
فرنسية	32	44.4
انجليزية	5	6.9
الحياد	12	16.7
المجموع	72	100

**المصدر: نتائج الاستمارة**

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين لغة التدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 32 فرد أي بنسبة 44.4 % استفادوا من تدريب باللغة الفرنسية.
- يقدر عدد العمال 23 فرد أي بنسبة 32% استفادوا من تدريب باللغة العربية .
- يقدر عدد العمال 12 فرد أي بنسبة 16.7 % امتنعوا على الإجابة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اكبر نسبة من العمال والتي تمثل 44.4 % استفادوا من تدريب باللغة الفرنسية ذلك راجع إلى أصل شركة هنكل وأغلبية عمالها يتقنون اللغة الفرنسية بالإضافة إلى طبيعة عملهم وتعاملاتهم تكون باللغة الفرنسية .

جدول رقم 14: مدة التدريب.

البيان	التكرار	النسبة%
3 أيام	15	20.8
أسبوع	19	26.4
شهر	21	29.2
حياد	17	23.1
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين مدة التدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 21 فرد أي بنسبة 29.2 % استفادوا من تدريب لمدة شهر .
- يقدر عدد العمال 19 فرد أي بنسبة 26.4% استفادوا من تدريب لمدة أسبوع.
- يقدر عدد العمال 17 فرد أي بنسبة 23.1 % امتنعوا عن الإجابة.
- يقدر عدد العمال 15 فرد أي بنسبة 20.8% استفادوا من تدريب لمدة ثلاثة أيام.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اكبر نسبة من العمال والتي تمثل 29.2 % استفادوا

من تدريب لمدة شهر التي تمنحها المؤسسة لعمالها.

جدول رقم 15: عدد مرات التدريب.

البيان	التكرار	النسبة%
مرتين	15	20.8
3 مرات	13	18.1
أكثر من 3 مرات	20	27.8
مرة واحدة	7	9.7
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين عدد مرات التدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 17 فرد أي بنسبة 23.6 % امتنعوا عن الإجابة.
  - يقدر عدد العمال 15 فرد أي بنسبة 20.8% استفادوا من التدريب مرتين.
  - يقدر عدد العمال 13 فرد أي بنسبة 18.1 % استفادوا من التدريب ثلاث مرات.
  - يقدر عدد العمال 07 فرد أي بنسبة 9.7% استفادوا من التدريب لمرة واحدة.
- من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 27.8 % استفادوا من التدريب أكثر من ثلاث مرات وهذا لضمان تأهيل أفضل للعمال.

جدول رقم 16: الاستفادة من التدريب.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	52	72.2
لا	7	9.7
حياد	13	18.1
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين استفادة العمال من التدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 52 فرد أي بنسبة 72.2 % استفادوا من التدريب.
- يقدر عدد العمال 13 فرد أي بنسبة 18.1% امتنعوا عن الإجابة.
- يقدر عدد العمال 07 فرد أي بنسبة 9.7% لم يستفيدوا من التدريب.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 72.2 % استفادوا من التدريب وهذا يدل على فعالية البرامج التدريبية التي صممت بتحقيق أهدافها المطلوبة من التدريب وهي زيادة الخبرة والتطوير في العمل والتحكم في التكنولوجيا وتطوير المهارات وزيادة الثقة في النفس.

جدول رقم 17: الحاجة إلى التدريب.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	43	59.7
لا	18	25
حياد	11	15.3
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين مدى حاجة العمال للتدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 43 فرد أي بنسبة 59.7% بحاجة إلى التدريب.

- يقدر عدد العمال 18 فرد أي بنسبة 25%. ليسوا بحاجة إلى التدريب

- يقدر عدد العمال 11 فرد أي بنسبة 15.3% امتنعوا عن الإجابة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 59.7 % يرون أنهم مازالوا بحاجة إلى التدريب المؤسسة وهذا يدل على رغبة العمال في تطوير مهاراتهم وتنمية إمكانياتهم لمزاولة أعمالهم بأحسن مستوى في أقل وقت ممكن فالمؤسسة تعتمد على الفئة الطموحة وترغب دائما في التطور والاستمرارية والرقي وتقديم الأفضل لأن الهدف من التدريب هي نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف والتحكم في أساليب التطوير في حالة إدخال آلة جديدة او تغيير منتج ما.

جدول رقم 18: مشاكل أثناء التدريب.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	19	26.4
لا	37	51.4
حياد	16	22.2
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين فيما إذا واجه العمال مشاكل أثناء التدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 37 فرد أي بنسبة 51.4% لم يتلقوا أي مشكل .
- يقدر عدد العمال 19 فرد أي بنسبة 26.4%. واجهوا مشاكل.
- يقدر عدد العمال 16 فرد أي بنسبة 22.2% امتنعوا عن الإجابة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اكبر نسبة من العمال والتي تمثل 51.4 % لم يواجهوا مشاكل أثناء التدريب وهذا راجع إلى توقيت وتسلسل التدريب فهو أمر مهم في تحقيق عملية الجودة كذلك توفير الجو المناسب من أجهزة ومشرف التدريب. فالتدريب يعطي ثماره إذا ما تم تحديد منهم المتدربون وما هي احتياجاتهم وإلى كمية ونوعية التدريب.

**جدول رقم 19: أنواع المشاكل أثناء التدريب.**

البيان	التكرار	النسبة%
في الاستيعاب	8	11.1
في التطبيق	24	33.3
حياد	40	55.6
المجموع	72	100

**المصدر:** نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين نوع المشاكل التي واجهت العمال أثناء التدريب الذي تقوم به المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 40 فرد أي بنسبة 55.6% امتنعوا عن الإجابة.
- يقدر عدد العمال 24 فرد أي بنسبة 33.3%. واجهوا مشاكل في التطبيق.
- يقدر عدد العمال 08 فرد أي بنسبة 11.1% واجهوا مشاكل في الاستيعاب.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اكبر نسبة من العمال والتي تمثل 55.6 % امتنعوا عن الإجابة وهذا ما يوضح أن العمال لم يواجهوا مشاكل أو عدم الإفصاح بها لأسباب شخصية أو متعلقة بالمؤسسة.

جدول رقم 20: إمكانية التدريب المستمر في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	60	83.3
لا	2	2.8
حياد	10	13.9
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين إمكانية التدريب المستمر في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة أو لا في المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 60 فرد أي بنسبة 83.3% أجابوا بنعم.

- يقدر عدد العمال 10 فرد أي بنسبة 13.9%. امتنعوا عن الإجابة.

- يقدر عدد العمال 02 فرد أي بنسبة 2.8% أجابوا بلا.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 83.3% أكدوا أن التدريب المستمر يحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة وهذا راجع إلى أن التدريب له أهمية كبيرة في استقرار العمال في مناصبهم وأنه كل ما كانت هناك سياسة للمؤسسة تجسد برامج التدريب المستمر للعمال كلما زادت ثقة العمال بمؤسستهم وتوليتهم الإحساس بتوليتهم بالاهتمام، كما نجد أيضا أن اهتمام العمال بالتدريب المستمر أي رغبتهم في كسب مهاراتهم حيث أنه كلما تدرّب عامل كان له طموح ونظرة إيجابية لتحقيق الكفاءة والفعالية في المستقبل كذلك يسمح بتحسين العمليات التدريبية ورفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة النجاح والإبداع والتميز للمنظمة وزيادة ارتباط عملائها بها.

جدول رقم 21: تقييم العمال بعد التدريب.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	41	56.9
لا	15	20.9
حياد	16	22.2
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين إمكانية فيما إذا كانت المؤسسة تقيم العمال بعد التدريب فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 41 فرد أي بنسبة 56.9% أجابوا بنعم.
- يقدر عدد العمال 16 فرد أي بنسبة 22.2%. امتنعوا عن الإجابة.
- يقدر عدد العمال 15 فرد أي بنسبة 20.9% أجابوا بلا.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 56.9% أكدوا أن المؤسسة تقوم بتقييم العمال مباشرة بعد التدريب وهذا بإجراء فحص حول ما اكتسبه العمال من مهارات جديدة تتماشى والتكنولوجيا الحديثة وهذا لا يعني أن المؤسسة تقوم بتقييم كل العمال بل تهمل بعض الفئات والتي تشكل بنسبة 20.9% وذلك قد يؤثر على سلوك العمال لأنها تهتم بطرف دون آخر كما أن 22.2% قد التزموا الحياد وهذا يعني أن لديهم أسبابهم الشخصية أو المرتبطة بالمؤسسة والتي لا يريدون الإفصاح عنها ولكن رغم ذلك تبقى النسبة الأكبر 56.9% تبين أن المؤسسة تهتم بتقييم العمال بعد التدريب لتمكن من معرفة نتائجه هل كانت سلبية أو إيجابية.

#### ❖ إثبات أو نفي الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال النتائج المتحصلة عليها نلاحظ أن هذه الفرضية محددة بجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة حيث وجدنا أن نسبة 80.5% أقرروا بأن المؤسسة تقوم بالتدريب ونجد 63.9% أجابو أن المؤسسة تعتمد على التدريب الداخلي ونسبة 36.1% تعتمد على التدريب التطبيقي ونسبة 44.4% أجابوا بأن لغة التدريب كانت الفرنسية ونسبة 29.2% تدرّبوا لمدة شهر اما نسبة 27.8% تدرّبوا لاكثر من 3 مرات و نسبة 72.2% من العمال استفادوا من التدريب ونسبة 59.7% من العينة مازالوا يرغبون في التدريب و نسبة 51.4% من العينة لم يواجهوا مشاكل اثناء التدريب اما نسبة 55.6% امتنعوا عن الاجابة حول المشاكل التي تلقوها ونسبة 83.3% من العينة اقرروا بان التدريب يحقق الكفاءة والفعالية ونسبة 56.9% اجابوا بان التقييم كان مباشرة بعد التدريب.

من خلال هذه النتائج تم اثبات صحة الفرضية الجزئية الاولى التي مفادها ان التدريب استراتيجية فعالة لتطوير وزيادة المعارف و المهارات للموارد البشرية.

#### ثالثاً: البيانات المتعلقة بعلاقة التدريب بجودة المنتج

من أجل إثبات صحة أو خطأ الفرضية الجزئية الثالثة "يعتبر التدريب من أكثر العوامل الفعالة في تحقيق جودة المنتج" يتم تحليل البيانات على النحو التالي:

## جدول رقم 22: مفهوم الجودة لدى العمال.

البيان	التكرار	النسبة %
جودة في الإنتاج	33	45.9
جودة في الخدمة	10	13.9
كليهما	15	20.8
حياد	14	19.8
المجموع	72	100

## المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين مفهوم الجودة لدى العمال فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 33 فرد أي بنسبة 45.9% مفهوم الجودة لديهم هو مفهوم جودة الإنتاج .

- يقدر عدد العمال 15 فرد أي بنسبة 20.8% مفهوم الجودة لديهم هو مفهوم جودة الإنتاج ومفهوم جودة الخدمة.

- يقدر عدد العمال 14 فرد أي بنسبة 19.8% امتنعوا عن الإجابة .

- يقدر عدد العمال 10 فرد أي بنسبة 13.9% مفهوم الجودة لديهم هو مفهوم جودة الخدمة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 45.9 % يرى فيها العمال أن مفهوم الجودة هو ذاته مفهوم جودة الإنتاج وهذا يدل على أن جودة المنتج من جودة الإنتاج هذا يعني أن المؤسسة تلبي حاجبات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الداء في سبيل الوصول إلى إرضاء الزبائن وأسعادهم إذ يعود هذا بالنفع على المؤسسة والعامل الذي يستهلك هذا المنتج بالإضافة إلى اهتمامه بجودة الخدمة أي كليهما وهذا ما بينته النسبة التي تحصلنا عليها والمقدرة بـ 20.8 % لأن الخدمة أيضا عامل مهم في كسب المزيد من الزبائن.

جدول رقم 23: معنى الجودة من الناحية التسويقية حسب الوظيفة.

البيان	التكرار	النسبة%
إرضاء الزبون	42	58.3
زيادة الإنتاج	8	11.1
كليهما	10	13.9
حياد	12	16.7
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين معنى الجودة من الناحية التسويقية وذلك حسب الوظيفة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 42 فرد أي بنسبة 58.3% معنى الجودة لديهم من الناحية التسويقية هو إرضاء الزبون.
  - يقدر عدد العمال 12 فرد أي بنسبة 16.7% امتنعوا عن الإجابة.
  - يقدر عدد العمال 10 أفراد أي بنسبة 13.9% معنى الجودة لديهم من الناحية التسويقية هو إرضاء الزبون وزيادة في الإنتاج.
  - يقدر عدد العمال 08 أفراد أي بنسبة 11.1% معنى الجودة لديهم من الناحية التسويقية هو زيادة في الإنتاج.
- من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 58.3% يرى فيها العمال أن معنى الجودة من الناحية التسويقية مرتبط بإرضاء الزبون والذي يكسب الشركة المزيد من الحصة السوقية والحفاظ عليها ومن تم فلا بد على المؤسسة أن تركز على السوق والمستهلك فهما لضمان استمرارها.

جدول رقم 24: دورات تحسيسية حول الجودة.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	57	79.2
لا	4	5.5
حياد	11	15.3
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين فيما إذا كانت المؤسسة تقوم بدورات تحسيسية فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 57 فرد أي بنسبة 79.2% أجابوا بأن المؤسسة تقوم بدورات تحسيسية.
- يقدر عدد العمال 11 فرد أي بنسبة 15.3% أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بدورات تحسيسية
- يقدر عدد العمال 4 فرد أي بنسبة 5.5% امتنعوا عن الإجابة

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 79.2 % باختلاف درجات وظيفتهم على السلم الوظيفي حيث أكدوا أن المؤسسة تقوم بدورات تحسيسية متعلقة بالجودة حتى تغرس فيهم مفاهيم ومبادئ متعلقة بالجودة من خلال المناشير والملحقات والمحاضرات داخل الورشات والمعلقات.

**جدول رقم 25: تطبيق الجودة في المؤسسة.**

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	57	79.2
لا	7	9.7
حياد	8	11.1
المجموع	72	100

**المصدر: نتائج الاستمارة**

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين فيما إذا كانت المؤسسة تطبق الجودة بشكل صحيح فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 57 فرد أي بنسبة 79.2% أكدوا أن المؤسسة تطبق الجودة بشكل صحيح.
- يقدر عدد العمال 08 أفراد أي بنسبة 11.1% امتنعوا عن الإجابة.
- يقدر عدد العمال 07 أفراد أي بنسبة 9.7% رأوا أن المؤسسة لا تطبق الجودة بشكل صحيح.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 79.2 % أكدوا ان الجودة تطبق بشكل صحيح داخل المؤسسة بدءا من إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة وأيضا تقليص حوادث العمل والزيادة في المنتج والمردود حتى يسمح للمؤسسة بالتطوير المستمر.

جدول رقم 26: علاقة التدريب بجودة المنتج.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	54	75
لا	8	11.1
حياد	10	13.9
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين فيما إذا كانت المؤسسة تقوم بدورات تحسيسية فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 54 فرد أي بنسبة 75% أكدوا وجود علاقة بين التدريب والجودة.
  - يقدر عدد العمال 10 أفراد أي بنسبة 13.9% امتنعوا عن الإجابة
  - يقدر عدد العمال 08 أفراد أي بنسبة 11.1% أكدوا عدم وجود علاقة بين التدريب والجودة
- من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 75% أكدوا أن هناك علاقة بين التدريب والجودة لأجل ضمان التوصل إلى أداء سليم من أول مرة أي المساهمة في التحسين المستمر واتخاذهم كشعار دائم من طرف الآخر، وأيضا زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

جدول رقم 27: دور التدريب في زيادة جودة المنتج.

البيان	التكرار	النسبة%
التحكم في المادة الأولية	16	22.2
التحكم في المجهود	8	11.1
التحكم في الوقت	20	27.8
حياد	8	11.1
كل ما سبق	20	27.8
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين دور التدريب في زيادة الجودة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 20 فرد أي بنسبة 27.8% التدريب يؤثر في زيادة جودة المنتج من خلال التحكم في المادة الأولية والتحكم في المجهود وكذلك الوقت.
- يقدر عدد العمال 08 أفراد أي بنسبة 11.1% امتنعوا عن الإجابة .

- يقدر عدد العمال 08 أفراد أي بنسبة 11.1% التدريب يؤثر في زيادة جودة المنتج من خلال التحكم في المجهود.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 27.8% هناك دور كبير للتدريب في زيادة جودة المنتج والتي تركز بشكل جلي على التحكم في المادة الأولية كعامل أساسي. جدول رقم 28: دور التدريب في محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	62	86.1
لا	1	1.4
حياد	9	12.5
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين دور التدريب في محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 62 فرد أي بنسبة 86.1% يرون أن التدريب يحسن في الأداء

- يقدر عدد العمال 09 أفراد أي بنسبة 12.5% امتنعوا عن الإجابة .

- يقدر عدد العمال 08 أفراد أي بنسبة 11.1% يرون أن التدريب لا يحسن في الأداء

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 86.1% أكدوا أن التدريب يحسن في أدائهم الحالي والمستقبلي لأنه يساعدهم في مواكبة التطور التكنولوجي الحديث الذي تعتمده المؤسسة وهذا ما يبين أن مؤسسة هنكل تعتبر التدريب كعنصر هام ومقدس للوصول إلى أهدافها وبلوغ مراكز الريادة العالمية وهذا ما حققته وتسعى دائما للحفاظ على أعلى أفضل الحصص السوقية على المستوى العالمي. جدول رقم 29: التدريب هو المحرك الأساسي بالدرجة الأولى لجودة المنتج.

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	52	72.2
لا	10	13.9
حياد	10	13.9
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين فيما إذا كان التدريب هو المحرك الأساسي بالدرجة الأولى لجودة المنتج فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 52 فرد أي بنسبة 72.2% يرون أن التدريب هو المحرك الأساسي بالدرجة الأولى لجودة المنتج.

- يقدر عدد العمال 10 أفراد أي بنسبة 13.9% امتنعوا عن الإجابة .

- يقدر عدد العمال 10 أفراد أي بنسبة 11.1% يرون التدريب ليس المحرك الأساسي بالدرجة الأولى لجودة المنتج.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 72.2% أكدوا أن التدريب هو المحرك الأساسي بالدرجة الأولى لجودة المنتج لأنه يعمل على تحسين أداء العمال وبالتالي تحسين جودة المنتج وفق ما يتماشى ومعايير الجودة العالمية.

#### جدول رقم 30: التدريب المستمر يحقق الجودة

البيان	التكرار	النسبة%
نعم	61	84.7
لا	-	-
حياد	11	15.3
المجموع	72	100

المصدر: نتائج الاستمارة

نلاحظ من معطيات الجدول والذي يبين فيما إذا كان التدريب المستمر يحقق الجودة فكانت النتائج كالتالي:

- يقدر عدد العمال 61 فرد أي بنسبة 84.7% يرون أن التدريب المستمر يحقق الجودة

- يقدر عدد العمال 11 أفراد أي بنسبة 15.3% امتنعوا عن الإجابة .

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال والتي تمثل 84.7% أكدوا أن

التدريب المستمر يحقق الجودة وهذا ما يفسر لنا اهتمام المؤسسة بدورات التدريب.

## ❖ إثبات او نفي الفرضية الثانية :

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن هذه الفرضية محددة بجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة حيث وجدنا أن نسبة 45.9% من العمال يرون أن الجودة من الناحية التسويقية هي إرضاء الزبون ونسبة 79.2% يرون أن المؤسسة تقوم بدورات تحسيسية حول الجودة ونسبة 79.2 % يرون أن الجودة تطبق بشكل صحيح في المؤسسة، أما نسبة 75 % ربطوا بين التدريب والجودة ، ونسبة 27.8 أكدوا أن للتدريب دور كبير في زيادة جودة المنتج من خلال التحكم في المادة الأولية والمجهود والوقت، ونسبة 84.7 % يرون أن التدريب المستمر يحقق الجودة ونسبة 86.1% ترى بأن التدريب يحسن في أداء العمال الحالي والمستقبلي ونسبة 72.2% أقرروا بأن جودة المنتج تعتمد على التدريب بدرجة الأولى.

من خلال هذه النتائج تم إثبات صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن التدريب من أكثر العوامل الفعالة في تحقيق جودة المنتج.

## خلاصة:

تولي مؤسسة هنكل اهتماما كبيرا بسياسة التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية وتحقيق أهدافها المسطرة في مخططها الاستراتيجي، وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة. ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجات التدريب ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي، وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب. كما تتأثر آلية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أبرزها سياسة التوظيف، برنامج إعادة الهيكلة، نوع التدريب، وتكاليفه الأمر الذي أدى بالإدارة المتخصصة إلى تبني استراتيجية فعالة في تدريب عمالها، تركز هذه الاستراتيجية بالأساس على توفير جميع الوسائل المساعدة في عملية التدريب على مستوى مراكزها، والتركيز على التدريب داخل الوطن. وتأكيدا لاهتمامات المؤسسة بسياسة التدريب، فإنها تسعى دوما إلى القيام بدورات تدريبية لعمالها لمسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية وتحسين أداءهم للزيادة الانتاجية وتغطية العجز الحاصل في الأداء وتخفيض التكاليف وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

من خلال دراستنا توصلنا الى وجود علاقة ارتباطيه بين التدريب و الجودة، إذ يعتبر التدريب أهم حلقة في جودة المنتج فلكي تتحقق هذه الاخيرة لابد من التدريب عليها و العكس صحيح .  
وعليه التدريب هو من أهم الآليات في جودة المنتج ، وهو ايضا استراتيجيه فعالة لتطوير و زيادة المعارف و المهارات فبفضل التدريب تتحقق الكفاءة و الفعالية .

### \*نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا الى نتائج في جانبين : جانب نظري و جانب تطبيقي خاص بالدراسة الميدانية .

### \*النتائج الخاصة بالجانب النظري :

- يعتبر المورد البشري المحرك الاساسي لأي مؤسسة .
- يساعد التدريب المستمر الأفراد العاملين على زيادة مستوى ادائهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي في النهاية إلى زيادة المهارة و المعرفة عن العمل .
- التدريب يساعد في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل بالنسبة للمشرفين و عمال الإنتاج يمكن ان يساعد على تخفيض معدل دوران العمل و الغياب ' عدم الرضا عن العمل' الحوادث و الشكاوي .
- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية و زيادة الاستقرار في العمل و ايضا تطوير مهارات الاتصال بين الافراد .
- يسمح التدريب بتقليل نقاط الضعف لدى الافراد و يوفر لهم الفرص للترقية و التميز والتطوير .
- تعمل ادارة التدريب للحفاظ على الجودة و ذلك حفاظا على المركز التنافسي للمؤسسة .
- خلق ظروف ملائمة داخل المؤسسة و تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من اجل تحسين الجودة و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار .
- ادارة التدريب و الجودة كلاهما نقطة بدء في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- يعتبر التدريب حلقة في جودة المنتج .

### \*النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي :

- تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للمؤسسة .
- يعتبر التدريب عنصر مهم من سياسة هنكل للمحافظة على العاملين و استقرار المؤسسة .
- اهتمام المؤسسة بمصالح عمالها من خلال تدريبهم اثناء عملهم .
- يعتبر مؤطر التدريب أحد أهم الوسائل في تحسين الاداء و المحافظة على سلامة العمال وهذا حسب آرائهم داخل المؤسسة .

- التدريب المستمر يحقق الكفاءة و الفعالية المطلوبة .
- الجودة تطبق بشكل صحيح في المؤسسة .
- الجودة ليست فقط ارضاء الزبون .
- ان التدريب المستمر يساعد في تطبيق الجودة بطريقة جيدة .
- توجد علاقة بين التدريب و الجودة للتوصل الى أداء سليم من اول مرة أي المساهمة في التحسين المستمر و اتخاذه كشعار دائم من طرف الافراد و ايضا زيادة الاستقرار و المرونة في اعمال المؤسسة .
- تعمل المؤسسة على المحافظة على السلامة المهنية للعاملين .
- تسعى المؤسسة ان تكون الاولى دائما في الماركات العالمية تحت شعار : "العلامة مثل الصديق "

### \*التوصيات و الاقتراحات :

- الاعتماد على برامج ودورات تدريبية كمعيار لترقية العاملين ..
- الاهتمام بتوظيف العنصر النسوي.
- القيام بدورات تحسيسية حول الجودة بصفة دورية منتظمة خاصة فيما يخص العمال المسؤولين عن الانتاج ذوي كفاءات علمية محدودة .
- اعتماد المؤسسة على التدريب التطبيقي لتسهيل العمل وتقليل الوقت والجهد وكذلك لتحقيق مبدأ اللا خطأ.
- ضرورة ان لا يقتصر تدريب عمال هنكل في الخارج على المسؤولين بل يجب ان يشمل جميع التقنيين والمهندسين.

## قائمة المراجع

1. بسيوني محمد البراد عي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، هيوبوليس، مصر الجديدة، اتيراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
2. بومدين محمد، تقييم اداء الافراد في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان 2005 -2006.
3. جليل راتب السويسي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن 2008.
4. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ط1، 2000.
6. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
7. سعاد نايف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن 2001.
8. سعيد محمد الشميشي، الجودة الشاملة و ثقافة مديري شركات الاعمال ، يوليو 2002
9. سهير زغود، العملية التدريبية و دورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 2007-2008
10. عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الطبعة العربية 2008-2009
11. عبيد علي احمد حجازي، اللوجيستيك كليل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
12. علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001
13. علي عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها على الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، قسم علوم الادارة ، جامعة نايف العربية للعلوم الانسانية، الرياض ، 2005.
14. عمرو وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
15. عيواز وفاء و آخرون ، تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج طبقا لمعايير الايزو التكوين المهني ، شلغوم العيد ، 2009-2011.

16. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2008 .
17. فيصل دليو، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006.
18. محمد عبد الغاني حسن هلال ، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد ، ايترك للنشر والتوزيع ،مصر ، 2000
19. محمد فالح صالح ،ادارة الموارد البشرية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان 2004.
20. محمد لمين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب البلدية ، 2005.
21. منار علاء الدين و آخرون ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، اهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، المركز الجامعي ميلة ، 2010-2011.
22. منال طلعت محمود، اساسيات في علم الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 2003.
23. مهدي حسن زويلف ،ادارة الافراد في المنظور الكمي و العلاقات الانسانية ، دار مجد لاري للنشر و التوزيع ،عمان ، الطبعة الاولى ، 1994.

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، 1997.
2. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، 1999.
3. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الدار الجامعية، 1998.
4. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
5. مهدي زويلف، علي سليم العلواني، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 1998.

### المذكرات:

1. مهمللي الوزناجي، التمويل وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 1997.
2. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس إدارة أعمال، دراسة وظيفة التمويل، 2004/2003
3. مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين، وظيفة التخزين في المؤسسة، 2005.

## مراجع أجنبية :

1. JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004, P01

2. PIERRE CONSO, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8EME EDITION, DUNOD, PARIS 2000, P60

## المواقع الإلكترونية:

1. [Http://islamfin.go.forum.net](http://islamfin.go.forum.net).

2. <http://w.w.w.abane.co.uk>.

3. [www.E-kfu.com](http://www.E-kfu.com)

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
11	النظرة التحليلية لميدان الموارد البشرية	01
12	نشاطات الموارد البشرية	02
52	توزيع العمال حسب الجنس	03
53	توزيع العمال حسب الفئة العمرية	04
53	توزيع العمال حسب الحالة الاجتماعية	05
54	توزيع العمال حسب المستوى العلمي	06
55	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	07
55	توزيع العمال حسب الخبرة في المؤسسة	08
56	توزيع العمال حسب الخبرة خارج المؤسسة	09
57	تقوم المؤسسة بالتدريب	10
57	نوع التدريب	11
58	نوعية التدريب	12
58	لغة التدريب	13
59	مدة التدريب	14
60	عدد مرات التدريب	15

60	الاستفادة من التدريب	16
61	الحاجة إلى التدريب	17
61	مشاكل أثناء التدريب	18
62	أنواع المشاكل أثناء التدريب	19
63	إمكانية التدريب المستمر في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة	20
63	تقييم العمال بعد التدريب	21
65	مفهوم الجودة لدى العمال	22
66	معنى الجودة من الناحية التسويقية حسب الوظيفة	23
66	دورات تحسيسية حول الجودة	24
67	تطبيق الجودة في المؤسسة	25
68	علاقة التدريب بجودة المنتج	26
68	دور التدريب في زيادة جودة المنتج	27
69	دور التدريب في محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين	28
69	التدريب هو المحرك الأساسي بالدرجة الأولى في جودة المنتج	29
70	التدريب المستمر يحقق الجودة	30

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
07	الهدف العام للموارد البشرية	01
08	الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية	02
08	الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية	03
10	مهام وظيفية الموارد البشرية	04
13	النظرة التحليلية	05
27	علاقة التدريب بالجودة	06
28	أبعاد التدريب ونظام الجودة	07
38	فروع هنكل	08
41	الهيكل العام لوحدة شلغوم العيد	09
47	الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية	10
51	أنواع التدريب على مستوى المؤسسة	11

الشكر والتقدير

الإهداء

المقدمة

الجانب النظري

أ

04	..... الفصل الأول: دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج
04	..... تمهيد
05	..... المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
05	..... المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية وخصائصها
07	..... المطلب الثاني: أهداف وأهمية الموارد البشرية ومهامها وميادنها
15	..... المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التدريب
15	..... المطلب الأول: مفهوم عملية التدريب وأنواعه
18	..... المطلب الثاني: أهمية وأساليب عملية التدريب
22	..... المبحث الثالث: ماهية الجودة
22	..... المطلب الأول: تعريف وأسباب نشأتها
24	..... المطلب الثاني: أبعاد وأهداف جودة المنتج
27	..... المبحث الرابع: علاقة تدريب الموارد البشرية لتحسين جودة المنتج
27	..... المطلب الأول: التدريب كأداة لتحقيق الجودة
29	..... المطلب الثاني: مراحل وأهمية وأهداف تطبيق التدريب لتحسين جودة المنتج
33	..... خلاصة

.....	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة هنكل للمنظفات.....
35	..... تمهيد .....
36	..... المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة-مركب المنظفات شلغوم العيد-.....
36	..... المطلب الأول:نبذة تاريخية ونشأت المركب الموقع ومبادئه.....
39	..... المطلب الثاني: محيط المركب وهيكله التنظيمي.....
47	..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية.....
50	..... المبحث الثاني: التدريب في المؤسسة .....
50	..... المطلب الأول: تعريف التدريب بالنسبة للمؤسسة.....
52	..... المطلب الثاني: تحليل سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستمارة .....
72	..... خلاصة.....
74	..... خاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملاحق

يستهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية و الوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز إذ يعتبر نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة و الفعالية في أي منظمة، حيث يساعد التدريب المستمر الأفراد و العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي ونوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

تعتبر الجودة تطوير للأداء داخل المنظمة وصولا الى تقديم سلعة أو خدمة تتال رضا المستهلك إلا أن البرامج تساعد في بلوغ أهداف أخرى لمواكبة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع الى مستويات عالمية متعارف عليها ، فالجودة ليست فقط إرضاء الزبون بل إدخال السعادة الى نفوسهم.

يعتبر التدريب أهم حلقة للوصول الى جودة المنتج فلكي تتحقق هذه الأخيرة لابد من التدريب عليها و العكس صحيح.

و في سعينا للبرهنة على مدى الصدق التجريبي للفروض اعتمدنا على منهجية متكاملة و تناولنا مختلف الاجراءات المنهجية للدراسة و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باختيار عينة طبقية عشوائية شملت 72 فرد من مجتمع الدراسة و كانت الاستمارة و المقابلة هما الأدوات البارزتان و المعتمدتان في جمع البيانات الى جانب أدوات اخرى منها الملاحظة و الوثائق، كما جمعت الدراسة بين الاسلوب الكمي و الكيفي و الاحصائي للبيانات الى تحقيق الصدق التجريبي للفرضيات التي كانت منطلق للبحث، و على ضوء ذلك فقد أكدت الدراسة و كشفت على وجود علاقة تكاملية بين التدريب و جودة المنتج .