

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

المرجع : ...../2023

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور تدريب العاملين في تحسين جودة الإنتاج بالمؤسسات  
الاقتصادية  
دراسة حالة (مؤسسة سونلغاز)

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

- إبراهيم رحيم

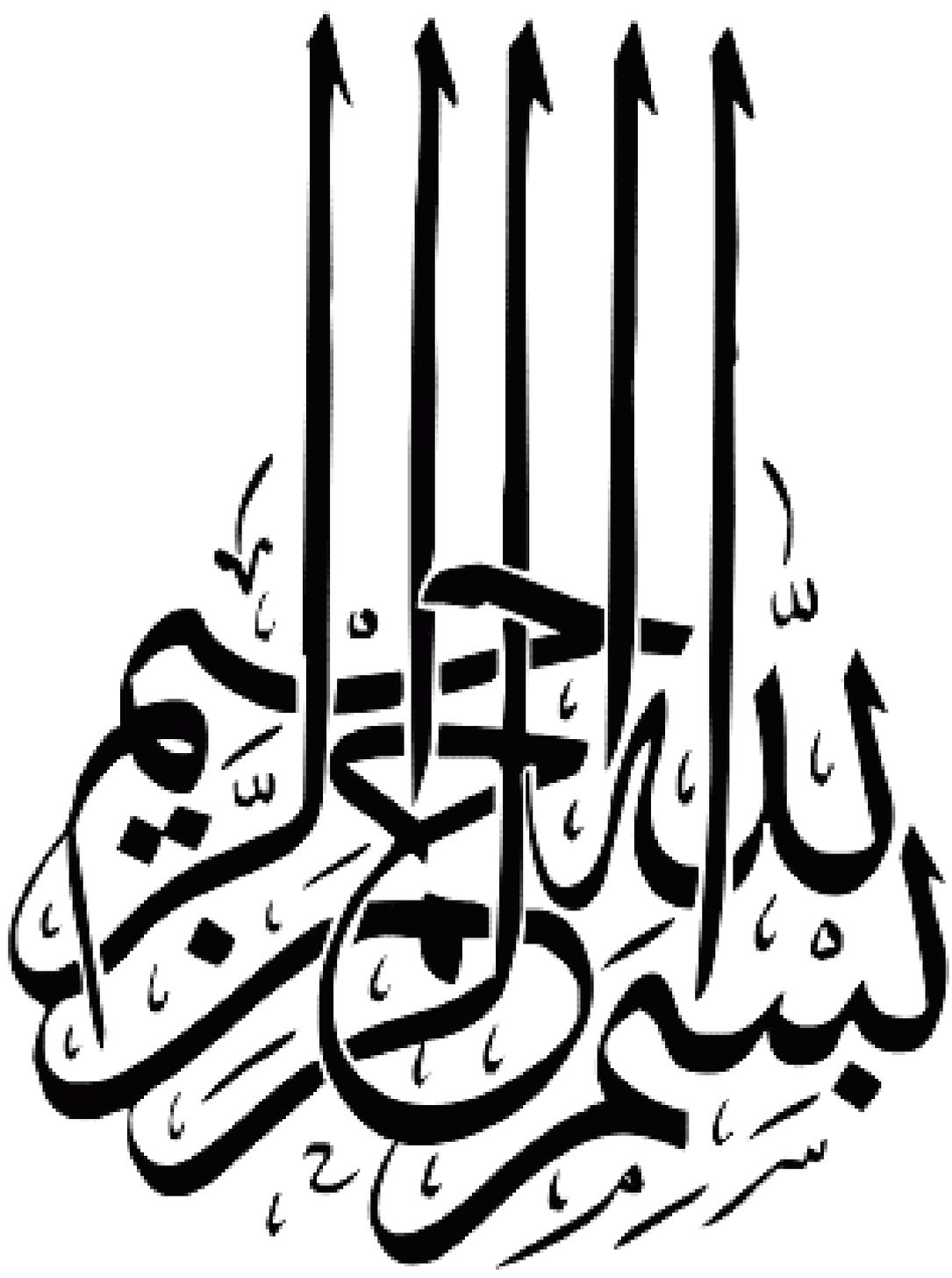
إعداد الطالب:

- بلال سويكي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	.....
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	إبراهيم رحيم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	.....

السنة الجامعية 2022/2023





## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل وله الحمد والثناء على توفيقه ورعايته لنا

والشكر موصول الى كل معلم افادنا

بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة

كما نرفع كلمة الشكر الى الدكتور المشرف رحيم إبراهيم ،

الذي سعى على انجاز بحثنا.

كما نشكر كل من مدنا يد العون من قريب او بعيد،

وفى الأخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عز وجل ان يرزقنا السداد

والرشاد والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين.

# الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

اللهم ان أصبت فبفضلك وإن أخطأت فمني

اللهم اجعل عملي هذا خيرا لي في دنياي أما بعد

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى ملهمي في الحياة أبي العزیز

إلى قرة عيني أمي العزيزة الغالية

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل عائلتي التي ساندتني ولا تزال

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي .....

. أهدي تحياتي وثمره جهدي





# فهرس المحتويات

فهرس المواضبع

الصفحة	العنوان
/	كلمة الشكر
/	الإهداء
/	الفهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: نظام التدريب في المؤسسة الاقتصادية</b>	
8	المبحث الأول: ماهية التدريب
8	المطلب الأول: مفهوم التدريب
9	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
10	المطلب الثالث: أهمية التدريب
12	المطلب الرابع: أنواع التدريب
15	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
16	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية
19	المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
23	المطلب الثالث: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية
26	المطلب الرابع: صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية
29	المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي
29	المطلب الأول: مفهوم التدريب تحديد اهداف ومحتوى البرنامج التدريبي
31	المطلب الثاني: تحديد أساليب البرنامج التدريبي
34	المطلب الثالث: ميزانية التدريب

36	المطلب الرابع: تنفيذ البرنامج التدريسي
40	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: جودة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية</b>	
42	المبحث الأول: ماهية الجودة
42	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
45	المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة
46	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة
48	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
51	المبحث الثاني: تحسين جودة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية
51	المطلب الأول: مبادئ جودة الإنتاج
52	المطلب الثاني: مسؤولية قرار جودة الإنتاج
54	المطلب الثالث: انظمة جودة الإنتاج
59	المطلب الرابع: أساليب وطرق تحسين جودة الإنتاج
70	المطلب الخامس: تقييم فعالية جودة الإنتاج
74	خلاصة الفصل الثاني
<b>الجانب التطبيقي</b>	
78	المبحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز
78	المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
82	المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها
88	المطلب الرابع: أهداف مؤسسة سونلغاز
92	المبحث الثاني: آلية تدريب العاملين في مؤسسة سونلغاز
92	المطلب الأول: مراحل عملية التدريب في المؤسسة
95	المطلب الثاني: أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة

97	المبأء الثالث: ءراسة ءوءة الإناء في مؤسسة سونلغاز
97	المطلب الأول: آءءء علنة الءراسة
100	المطلب الثاني: آءلل آلة الءرب والبرامء الءربللة في المؤسسة
108	المطلب الثالث: آءلل أهءاف الءرب في المؤسسة
112	المطلب الرابع: ءور الءرب الءء في آءسلن الإناء.
117	آلاصة الفصل
119	آأمة
	قائمة المراءع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
18	جدول رقم 1: الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والأفراد في المؤسسة
21	جدول رقم 2: تحليل الوظيفة كنظام
47	الجدول رقم 3: يوضح أبعاد الجودة
80	الجدول رقم 04: بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -
97	جدول رقم (05): يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس
98	جدول رقم (06): يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب العمر
98	جدول رقم (07): يوضح نسبة الفئة العمرية المدروسة في المؤسسة
99	جدول رقم (08): يوضح المستوى الدراسي للفئة المدروسة في المؤسسة
99	جدول رقم (09): يوضح الوضعية الحالية للفئة المدروسة في المؤسسة
100	جدول رقم (10): يوضح نسبة الأقدمية في العمل للفئة المدروسة في المؤسسة
100	جدول رقم (11): يوضح نسبة متابعة دورة تدريبية للتخصص في العمل على مستوى المصلحة
101	جدول رقم (12): يوضح أين يتم تدريب العاملين.
101	جدول رقم (13): يوضح شكل التدريب الذي يتلقاه العاملين في المصلحة
101	جدول رقم (14): يوضح ماذا اكتسب العاملين من التدريب
102	جدول رقم (15): يوضح نسبة التنمية في الدورة التدريبية
102	جدول رقم (16): يوضح نسبة المهارات الشخصية التي اكتسبها المتدربون
103	جدول رقم (17): يوضح نسبة الميزانية المقدمة من المؤسسة للتدريب
104	جدول رقم (18): يوضح العقبات التي واجهها العاملون اثناء التدريب
104	جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين التدريب وطبيعة العمل
105	جدول رقم (20): يوضح المهارات المكتسبة من خلال هذا التدريب
105	جدول رقم (21): يوضح انطباع العاملين حيال الدورة التدريبية

106	جدول رقم (22): يوضح نسبة تحسن أداءك الانتاجي بعد التدريب
106	جدول رقم (23): يوضح نسبة الجوانب التي قام بتغطيتها التدريب
107	جدول رقم (24): يوضح نسبة أهداف مستوى الإنتاج المطلوب
107	جدول رقم (25): يوضح نسبة النصح بتلقي نفس التدريب لزيادة الإنتاج
108	جدول رقم (26): يوضح نسبة مناقشة الأهداف مع المتدربين
108	جدول رقم (27): يوضح إذا كانت أهداف التدريب ملائمة لحاجات وتوقعات المتدربين
109	جدول رقم (28): يوضح الهدف من التدريب
109	جدول رقم (29): أهمية الفترة الزمنية في تحقيق أهداف التدريب
110	جدول رقم (30): يوضح إذا كانت طريقة التدريب فعالة لتحقيق الأهداف
110	جدول رقم (31): يوضح نسبة الرضى على التدريب في المؤسسة
110	جدول رقم (32): يوضح إذا تابع المسؤولون نشاط المتدربين بعد التدريب
112	جدول رقم (33): يوضح وصف المدرب بعد التدريب
112	جدول رقم (34): يوضح نوع العلاقة بين المتدرب والمدرب
113	جدول رقم (35): يوضح مصدر المدربين الذين يعملون على التكوين
113	جدول رقم (36): يوضح نسبة تمكن المدرب من المادة التي يدرسها
114	جدول رقم (37): يوضح معايير التكوين الكامل
114	جدول رقم (38): يوضح دور المدرب في تحسين أداء العامل المتدرب
115	جدول رقم (39): يوضح أهمية التدريب الجيد للعامل

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
11	الشكل رقم 01: أهمية التدريب
13	الشكل رقم 2: الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي
14	الشكل رقم 3: أنواع التدريب
15	شكل رقم 4: مراحل العملية التدريبية
25	شكل رقم 5: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية
54	الشكل 6: مسؤولية قرار الجودة
56	الشكل 7: نموذج وديسورث لنظام ادارة الجودة الشاملة
64	الشكل 8: يوضح خرائط التدفق
64	الشكل 9: يوضح قوائم الاختبار
65	الشكل 10: مخطط باريتو
65	الشكل 11: يوضح المدرج التكراري
66	الشكل 12: مخطط السبب والنتيجة
67	الشكل 13: مخطط الانتشار
68	شكل رقم 14: خرائط المراقبة
68	شكل رقم 15: علاقة الكلفة بتحسين الجودة
81	شكل رقم 16: الهيكل التنظيمي للشركة
82	الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية
95	الشكل 18: مخطط لمراحل عملية التدريب في المؤسسة

مقدمة

## مقدمة:

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الافراد بقصد تحسين جودة الإنتاج، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد (العاملين) وإكسابهم دورات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم والوظيفي.

لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الافراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين جودة إنتاجها.

كما ساهم الاهتمام بجودة الإنتاج في تحقيق التنمية الاقتصادية الى البحث عن محدداتها وطرق قياسها وتقديم الحلول المساعدة على رفعها ودراسة تأثيرها على تنمية المبيعات والتكاليف ومستويات الجودة والاسعار وتحديد نوع العلاقة بين التدريب وتحسين جودة الإنتاج.

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما هو التدريب وماهي مراحلها وهل يساهم في تحسين جودة الإنتاج بالمؤسسة؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية:

- ما المقصود بالتدريب؟

- ماهي مبادئ التدريب؟

- هل تركز مؤسسة سونلغاز على تقييم التدريب؟

- هل هناك علاقة بين التدريب وتحسين جودة الإنتاج بالمؤسسة؟

كمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة.

## أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا الى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كالاتي:

- محاولة ابراز أثر التدريب على أداء العامل وتحسين جودة الإنتاج في المؤسسة.

- التعرف على ابراز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين.
- معرفة مدى التزام مؤسسة سونلغاز ودعمها لإستراتيجية التدريب.

### أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على تحسين جودة الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية (سونلغاز).
- إعطاء صورة حقيقة عن واقع التدريب في تحسين جودة الإنتاج بالمؤسسة (سونلغاز).
- تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي لموضوع دور التدريب على تحسين جودة المنتج بالمؤسسات الاقتصادية.

### أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته التي يكتسبها داخل المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة وعملية تدريب العمال هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحسين جودة المنتجات واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح وتطوير سلوكياتهم من أجل الوصول الى نتائج والاهداف المرغوبة في تحقيقها وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية:

- 1- الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة مؤسسة سونلغاز.
- 2- طبيعة الاختصاص العلمي الذي ادرس فيه (علوم التسيير) وعملية التدريب تعتبر من أهم موضوعات هذا التخصص.

### منهج الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هي تحليل دور ونشاط التدريب لتحسين جودة الإنتاج في المؤسسة ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه وعلى أهميته ودوره في المؤسسات من أجل الوصول الى هذا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استخدمنا الأدوات التالية:

- تحليل وثائق المؤسسة (جداول، احصائيات، قوائم مالية)
- الاستبيان

## هيكل الدراسة:

وقد ارتتبنا في موضوعنا هذا الى تقسيم بحثنا الى ثلاث فصول:

**الفصل الأول:** نظام التدريب في المؤسسة الاقتصادية وينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث.

**الفصل الثاني:** جودة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية وينقسم هذا الفصل الى مبحثين.

**الفصل الثالث:** دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث.

الجانب النظري

**الفصل الأول:**

**نظام التدريب في المؤسسة**

## تمهيد:

شهد عالمنا المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية، بشكل لم يسبق له مثيل في أي حقبة سابقة من تاريخ البشرية، وأن هذه التغيرات التي تحدثت قد أُلقت على عاتق المؤسسات واجبات ومسؤوليات جديدة، من بينها التدريب الذي يلقي اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وإكسابه معارف ومهارات جديدة تساعد في تحسين عمله وتطوير أداءه وبالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل.

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ونوع عملها واختصاصها، وأنه الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداها، ولقد تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات كافة محليا ودوليا، باعتبار التدريب أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في تلك المؤسسات، والذي يهدف إلى التحسين المستمر للأداء.

من خلال هذا الفصل سنتناول مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب في المؤسسة وذلك من خلال تقديم مفاهيم أساسية في التدريب في المؤسسة، الاحتياجات، تصميم برنامج التدريب من خلال أربع مباحث تتمثل في: المبحث الأول: ماهية التدريب، المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية، المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، المبحث الرابع: تقييم نظام التدريب

## المبحث الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب من وسائل التطوير الفعالة في رفع الكفاءة مما جعله يحتل مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، فقدرات ومهارات الموارد البشرية في حاجة إلى الصقل والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءاتهم، بإكسابها مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من تحسين الأداء ودعم تنافسية المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- 1- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها.<sup>1</sup>
- 2- يعرف التدريب على أنه الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.<sup>2</sup>
- 3- التدريب هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة.<sup>3</sup>
- 4- التدريب هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات، وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة.<sup>4</sup>
- 5- يتمثل التدريب في مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد على تحسين معارف العمال وسلوكهم وقدراتهم الفكرية، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.<sup>5</sup>
- 6- التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم بمهارة من أجل السير الحسن للمؤسسة.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -4تجاهات المعاصرة- مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، 2007، القاهرة، مصر، ص، 244.

<sup>2</sup> عيد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إس7مي، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، 2010، حلب، سوريا، ص، 2.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الاردن، ص، 27.

<sup>4</sup> ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، القاهرة، ص، 1

<sup>5</sup> SEKIOU Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986, p 153

7- يعرف التدريب على أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة<sup>1</sup>.

8- التدريب هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية تهدف رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها<sup>2</sup>.

9- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته وصقل مواهبه، بما يساهم في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي<sup>4</sup>:

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- 2- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، الزمان، المكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4- **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **الاستمرارية:** وهذا يعني أنه على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع الجوانب، خاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وهذا فإنه يتوقع أن

<sup>1</sup> VATIER Raymond, développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris, 1984, p203

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان، الأردن، ص، 88

<sup>3</sup> هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص، 184

<sup>4</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000، عمان، الأردن، ص ص، 53-54

تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة، بل إن المؤسسات مطالبة أن تمهد للتحويلات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة، وذلك عن طريق " التدريب للمستقبل " لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وعن طريق " التدريب للتكيف المسبق للعاملين."

**6- التربية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى القضايا الأكثر تعقيداً، وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب " أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة."

**7- مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب خاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

### المطلب الثالث: أهمية التدريب

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة). يشير جاري ديسلر إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.<sup>1</sup>

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات متعددة نذكر منها:

- تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات جراء الاتصالات، وكذا تنمية مهارات العامل في مجال عمله.
- زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

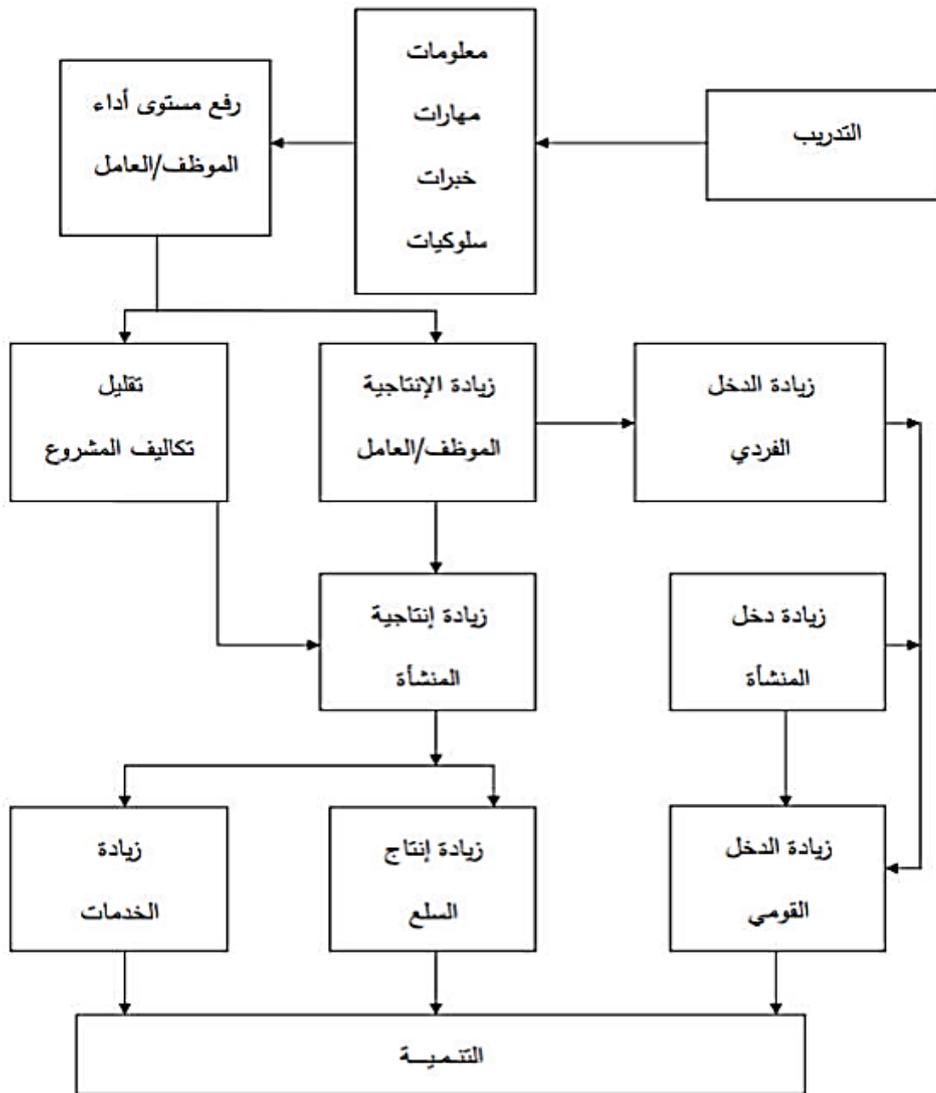
<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2009، ص129.

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبالابتكار.<sup>1</sup>

كذلك التدريب يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات، فالتدريب وسيلة وليست غاية، فهو استثمار وليس استهلاكاً.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل رقم 01 أهمية التدريب.<sup>3</sup>

الشكل رقم 01: أهمية التدريب



**المصدر:** مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 60.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 58-60.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 288.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، نفس المرجع، ص 58.

## المطلب الرابع: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع التي نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية ما يلي:

### 1- التدريب حسب الوظائف:

يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع الآتية<sup>1</sup>:

#### 1-1- التدريب التخصصي (الفني) :

يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

#### 1-2- التدريب الإداري:

يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، جانباً أعمال المستودعات والمشتريات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب.<sup>2</sup>

### 2- التدريب من حيث المكان والموقع:

يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى:<sup>3</sup>

#### 1-2- تدريب داخلي (داخل المؤسسة):

يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

#### 2-2- تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه):

يتميز بكونه يتيح آفاقاً لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية. ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 219 .

<sup>2</sup> رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010، ص: 03.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطعاني، "التدريب"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص: 1.

التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي و يوضح الشكل التالي الفرق بين التدريب الخارجي والتدريب الداخلي:

الشكل رقم 2: الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي



المصدر: حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 19.

### 3- التدريب من حيث التوقيت:

ينقسم التدريب من حيث التوقيت إلى النوعين الآتيين<sup>1</sup>:

3-1- **التدريب الإعدادي (قبل الخدمة):** ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف

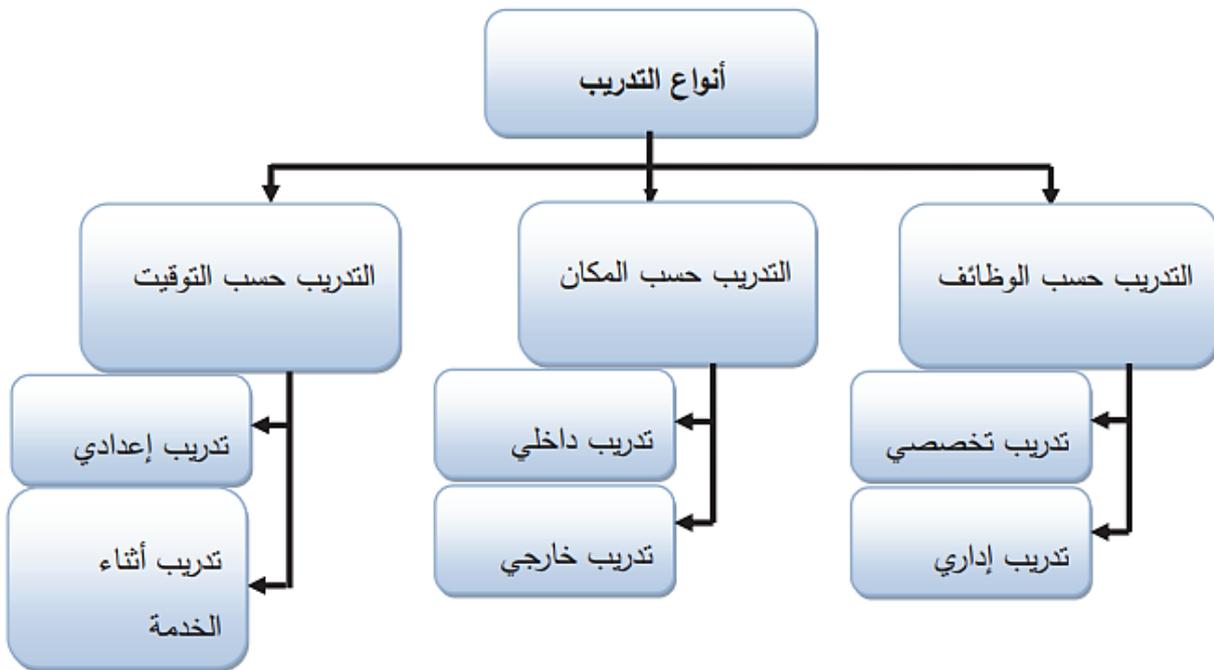
<sup>1</sup> صلاح الدين عيد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 219 .

من قدرات ومهارات وسلوكيات، ووفقا لهذه الخاصية فإن المتدرب إما يكون جديدا على العمل بصفة عامة، كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل، أو أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضا مسمى التدريب التمهيدي.

**3-2- التدريب أثناء الخدمة:** هو التدريب الذي يتم للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم، وتقوم بعض المؤسسات بتنفيذ هذا التدريب في مكان العمل، وهذا يعرض التدريب لمؤثرات أو سلبيات مثل انشغال المدربين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء وقت كافي للتدريب، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى تنفيذ التدريب بعيدا عن بيئة العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وابعاد المتدربين عن ضغط العمل.

والشكل الآتي يلخص مختلف أنواع التدريب المذكورة:

الشكل رقم 3: أنواع التدريب

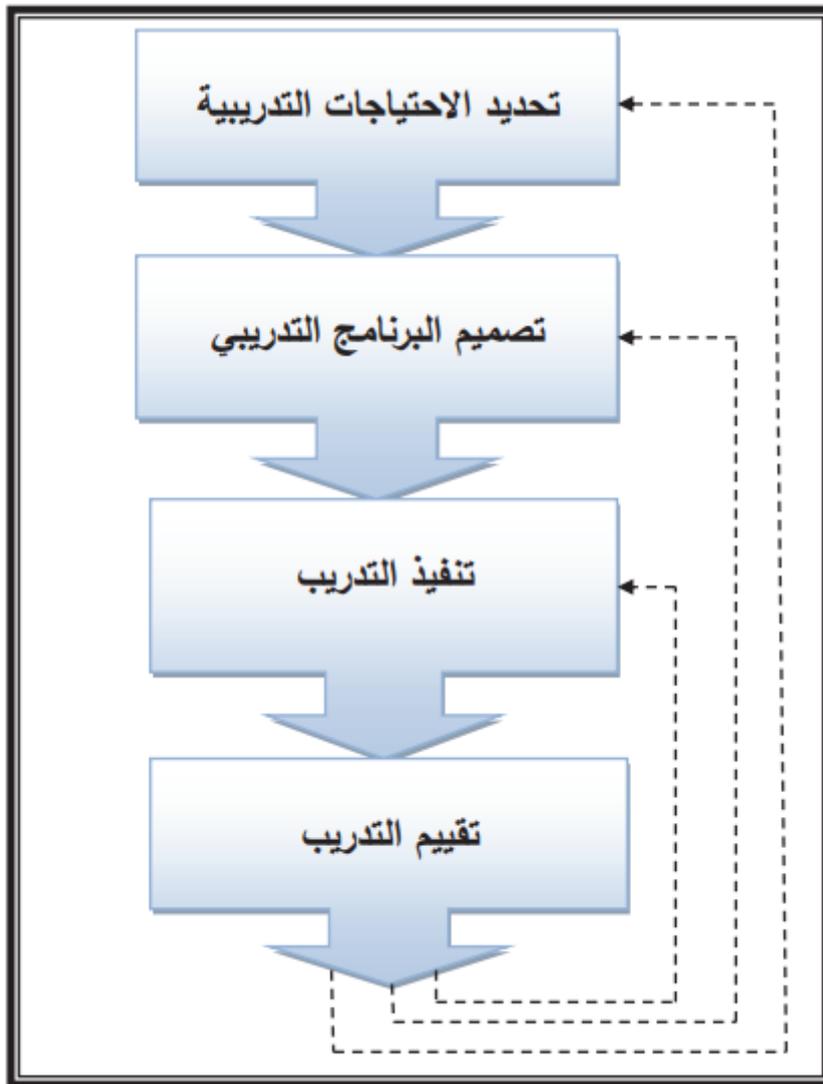


المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

## المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، حتى يتم وضع خطة تدريبية سليمة تلبي الإحتياجات الفعلية للمؤسسة، إذ أن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة والمتدربين، والشكل الآتي يوضح موقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية كمرحلة أساسية من مراحل التدريب.

شكل رقم 4: مراحل العملية التدريبية



**المصدر:** حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن ، دار زهران، 2002 ص:217

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى معنى الحاجة إلى التدريب، ومختلف الطرق التي يتم من خلالها تحديد الإحتياجات التدريبية، وكذا مختلف المشاكل التي تواجه تحديد الإحتياجات التدريبية، كما سيتم الإشارة إلى كل

من مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة تنفيذ التدريب، ومرحلة تقييم التدريب في هذا المبحث وباقي المباحث القادمة.

### المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، فهي التي توجه التدريب إلا إلى اتجاه الصحيح، وهي تمثل القدر المطلوب تزويد المتدربين به كما ونوعاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات.

هناك من يعرف الاحتياجات التدريبية (needs Training) على أنها: "ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات، يتم تحديدها بناء على أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف، وماهية التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>

بناء على هذا التعريف يمكن التمييز بين جانبين للإحتياجات التدريبية وهما:

- جانب قوة، يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية، أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- جانب قصور أو ضعف، يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الأفراد، يراد تغييرها أو إستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة مرتبطة بالأداء، وذلك عن طريق التدريب.

كما يعرفها البعض على أنها: "جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في مؤسسة ما، لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكن إعتبار أن الإحتياجات التدريبية تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالة أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو إتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها، وأن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعتبر عملية مهمة لنجاح البرامج التدريبية للمؤسسة.

وتعرف حاجة التدريب أيضا على أنها: "فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها، سواء في المهارات أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مخلوفي عبد السلام، ورشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، ص:192.

<sup>2</sup> كمال يونس، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 27-29 جوان 2006، عمان، الأردن، ص:03.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص:458.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن حاجات التدريب من حيث بعدها الزمني، ذات ثلاث أبعاد هي:

- الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي
- الحاجة من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلاً أو رفعه إلى أعلى مستوى ممكن.
- الفجوة من منظور حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة والمنوي تبنيها من قبل المؤسسة.

وأخيراً هناك من يعتبر الإحتياجات التدريبية على أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم، وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة وتغوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات"<sup>1</sup>

يتبين مما سبق أن تحديد الإحتياجات التدريبية عبارة عن:

- الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات، وما هو موجود فعلاً منها.
- مجموعة التطورات المطلوب تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين.
- يهدف إلى التغلب على مشاكل العمل والإنتاج بالمؤسسة.

من كل التعاريف السابقة، يمكن اعتبار أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عبارة عن خطوة تركز بصفة عامة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها كإكتسابهم والقدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة، وقد تشمل هذه الخطوة زيادة مهارات العاملين في المستويات التنفيذية أو تطوير أنماط السلوك والعلاقات والإتجاهات، أو تطوير أداء القيادات الإدارية وزيادة قدراتهم على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، أو زيادة مهارات الإتصال.

ويعتقد آخرون أن الإحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار:<sup>2</sup>

- إحتياجات المؤسسة.
- إحتياجات الأفراد.

وبالإمكان تحديد هذه الإحتياجات كالآتي:

<sup>1</sup> سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص 133.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 218

جدول رقم 1: الاحتياجات التدريبية للمؤسسة والأفراد في المؤسسة

احتياجات المؤسسة	احتياجات الأفراد
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناء على تقويم قدرات العاملين.	- تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين.
- مواءمة احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد.	- تحدد وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية.
- إعداد والإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	- وفق بدائل متاحة داخل المؤسسة وخارجها.
	- وفق الاهتمامات والاتجاهات المتغيرة لمراحل العمل

**المصدر:** حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة من الخصائص هي<sup>1</sup>:

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المؤسسة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمثل احتياجات المؤسسة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول، كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المؤسسة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المؤسسة التدريبية والتطويرية.
- اختلاف الاحتياجات التدريبية في مؤسسة ما عن الاحتياجات التطويرية في المؤسسة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المؤسسة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.
- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المؤسسة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة، وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.
- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها.

<sup>1</sup> السيد عليوة، "حديد الاحتياجات التدريبية"، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص: 24.

## المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

اتجمع الكثير من الباحثين على وجود ثلاثة أساليب رئيسية يمكن من خلالها تحديد الإحتياجات التدريبية لأي مؤسسة إدارية بشكل عام وهي: تحليل المؤسسة، تحليل الوظيفة (العمل)، وتحليل الفرد. وتتم هذه الأساليب الثلاث في إطار التحليل الشامل للنظام التدريبي بهدف التعرف على الأوضاع التنظيمية الإدارية للمؤسسة، ومحاولة اكتشاف أوجه النقص أو القصور فيها تمهيدا لتحديد المجالات التي يمكن علاجها أو تطويرها من خلال النشاط التدريبي<sup>1</sup>، وسوف يتم تناول هذه الأساليب بشيء من التفصيل كما يلي:

## أولاً: تحليل المؤسسة:

يقصد به تحليل الهيكل التنظيمي للعمل وسياسات وأهداف المؤسسة بقصد التعرف على الأهداف المنوطة بها والموارد المتاحة لها وتحديد المشكلات والمعوقات بهدف تحديد الحاجات التدريبية<sup>2</sup>.

ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة كما يلي:

- 1- دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمؤسسة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية<sup>3</sup>.
- 2- تحليل الهيكل التنظيمي: يتم تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال بينها، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف<sup>4</sup>.
- 3- تحليل المناخ التنظيمي: يتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، معدلات التغيب والتأخر عن العمل، إصابات العمل وشكاوي وتظلمات العاملين<sup>5</sup>.
- 4- دراسة تطور المؤسسة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والتسويق، في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة والمشابهة لعمل المؤسسة، والغاية من هذه

<sup>1</sup> السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص: 24.

<sup>2</sup> مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

<sup>3</sup> السيد عليوة، نفس المرجع السابق، ص: 24.

<sup>4</sup> نادر احمد أبو شيخة، عمان، الأردن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص: 272.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص: 273.

الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية، وبالتالي تحديد الاتجاهات التدريبية وطبيعتها وموقعها.<sup>1</sup>

5- تحليل القوى العاملة للمؤسسة: يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المؤسسة، كذلك التعرف على حاجاتها الحالية والمستقبلية، في ضوء الإستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل، ووفاة) إضافة إلى إحتياجات المشروعات المستقبلية.<sup>2</sup>

6- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: يهدف هذا التحليل إلى دراسة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الفرد بهدف الوقوف على درجة وضوح وشمول، ومعرفة أفراد المؤسسة بهذه السياسات والتزامهم بها.<sup>3</sup>

7- تحليل مؤشرات الكفاءة: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة من مؤشرات الأداء للأفراد ومعرفة مواطن القوة والضعف، وذلك بهدف التعرف على الأسباب ومصادرها وان كانت بشرية أو إدارية، واقتراح السبل لمعالجتها عداد او البرنامج التدريبي الملائم لها.<sup>4</sup>

#### ثانيا: تحليل الوظيفة:

يقصد بتحليل الوظيفة لأغراض التدريب، الدراسة التفصيلية لمحتواها ومعايير الأداء المطلوبة، من حيث الجودة والمخرجات والمعارف والمهارات، والمؤهلات المطلوبة لتأديتها بطريقة مرضية، وبما يعنى بمعايير الأداء.<sup>5</sup>

ويهدف تحليل الوظيفة إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها أفراد المؤسسة، ويركز على معالجة الإجراءات التفصيلية لكيفية أداء المهام أو تنفيذ الواجبات المحددة للأدوار الوظيفية وللظروف المحيطة بأدائها والمؤهلات المطلوبة لأدائها والمعايير المقبولة في أدائها، لذلك فإن تحليل العمل يعتمد على عدة عوامل يمكن استعراض أهمها كالآتي:<sup>6</sup>

- **تحديد العمل:** يشمل تحديد الواجبات على مستوى المهمة أو الدور الوظيفي.
- **وصف الأداء:** يهدف إلى تحديد كيفية وطرق أداء الواجبات والتقنيات المستخدمة لذلك.
- **ظروف العمل:** يشمل تحديد البيئة المادية والاجتماعية المحيطة بإنجاز العمل.
- **المؤهلات المطلوبة:** تشمل تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء العمل، وكذلك اتجاهات السلوك المطلوب للأداء.

<sup>1</sup> السيد عليوة، نفس المرجع السابق، ص: 25.

<sup>2</sup> نادر احمد ابو شيخة، نفس المرجع السابق، ص: 273.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1996، ص 84.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ص 84.

<sup>5</sup> سمير محد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 87.

- **معايير الأداء:** بهدف تحديد نوعية ناتج العمل وكميته لفترة زمنية معينة، وذلك يساعد تحليل العمل على الوصول إلى تصور كامل وشامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام والأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء حتى تكشف المقارنة أسباب الانحرافات في مستوى الإنجاز، وبالتالي تقرير سبل معالجتها.

ويمكن النظر إلى تحليل الوظيفة على أنها نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات على الشكل التالي:

**جدول رقم 2: تحليل الوظيفة كنظام**

المدخلات	العمليات	المخرجات
- وصف الوظيفة. - مواصفات الوظيفة. - تحليل المهام	عملية التحليل نفسها	ملاحظة أداء العاملين: - إجراء مقابلات مع العاملين أو الرؤساء المشرفين. - استخدام الإستيبيانات أو سجل العمل. - دراسة الوثائق والسجلات. - فحص السلع أو الخدمة المقدمة. - فحص البيئة التي يتم فيها الأداء

**Source :** Arab British Academy For Education/[www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

ومنه فإن إعداد وصف الوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها، وهذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفاً واضحاً وكاملاً واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح في الإحتياجات. ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوي على اسم الوظيفة، الغرض أو الغاية من الوظيفة، الواجبات الأساسية للوظيفة، خطوط السلطة ومتطلبات الوظيفة المالية والبشرية بالإضافة إلى حدود السلطة.<sup>1</sup>

وفي أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحباً لمواصفاتها التي تعني تحديد ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source : Arab British Academy For Education/ WWW.abahe.co.uk consulté le 16/05/2023.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

ثالثاً: تحليل الفرد (السلوك) :

يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته ومؤهلاته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء الوظائف الأخرى المستقبلية، أي تحديد نوع المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج الفرد إلى زيادتها أو تحسينها.<sup>1</sup>

ويتم تحليل الأفراد وفقاً للآتي:<sup>2</sup>

- 1- تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي: من خلال تقسيم الأفراد على مستويات تتناسب مع الدرجات الوظيفية التي يشغلونها، لأن هذه التقسيمات تؤثر في عناصر الخطة التدريبية بحسب المستوى الوظيفي للمتدربين، ولأن الهدف من تحليل الأفراد حسب المستوى الوظيفي هو تقسيمهم إلى فئات متجانسة بغرض تحقيق أعلى درجة من الفعالية التدريبية.
- 2- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي العام: ويعني ذلك تقسيم الأفراد بحسب الاختصاص الوظيفي العام، ويخدم هذا التحليل في اختيار الموضوعات العامة للتدريب، خاصة إذا كان هدف التدريب زيادة المعرفة، كما يساعد هذا التحليل على اختيار طرق التدريب المناسبة لكل تخصص.
- 3- تحليل الأفراد حسب التخصص الوظيفي الدقيق: حيث يتم ذلك من خلال وصف الوظائف ودراسات العمل، ويساعد ذلك في اختيار المادة التدريبية التي ستستخدم فعلاً، ودرجة العمق، ولهذا فإن الموضوعات الدقيقة للتدريب سوف تحدد بدقة ووضوح من خلال تحليل بيانات التخصص الوظيفي الدقيق.
- 4- تحليل الأفراد حسب المؤهل الأساسي: ويعني ذلك تصنيف المتدربين حسب المؤهلات سواء من حيث نوع المؤهل أو مستواه، ويهدف هذا التحليل إلى إيجاد تجانس بين فئات المتدربين من ناحية، وإعداد الجرعة التدريبية المناسبة، وبالتالي جعل العمل التدريبي أكثر كفاءة.
- 5- تحليل الأفراد حسب المؤهلات الإضافية: يعني ذلك، المؤهلات غير الأساسية التي يحصل عليها العاملين كمؤهل إضافي، بعضها تتناسب مع متطلبات العمل والبعض لا يتناسب، مع تحليل هذه المؤهلات الإضافية يساهم في تحديد الأفراد الذين يصلحون للعمل كمدرّبين.
- 6- تحليل الأفراد حسب الموقع التنظيمي بالمؤسسة: يتم ذلك من خلال معرفة الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد، ومعرفة مؤهلاتهم، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من التجانس، بالإضافة إلى إمكانية تشكيل عناصر العمل التدريبي لتكون أكثر فاعلية.

<sup>1</sup> احمد الخطيب، رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>2</sup> عبد المجيد بن سليمان الجربوع، دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص: 43.

7- تحليل الأفراد حسب مدة الخدمة: يعني إعطاء معيار للتصنيف والتمييز بين المتدربين، لأن مدة الخدمة تعكس درجات مختلفة من المعرفة الوظيفية والقدرة على الإستيعاب ومتابعة التدريب والقدرة على التكيف وقبول التغيير.

8- تحليل الأفراد حسب التدريب السابق: يتم تصنيف المتدربين حسب التدريب الذي سبق أن حصلوا عليه كما ونوعاً، والهدف أن يؤخذ التاريخ السابق للمتدرب في الاعتبار عند تصميم العمل التدريبي الجديد حتى لا يتكرر التدريب السابق مع التدريب الحالي أو يكون أقل مستوى منه.

9- تحليل الأفراد حسب تقديرات الكفاءة: يهدف هذا التحليل إلى تحقيق التجانس بين المتدربين حسب تقارير الكفاءة، ويؤخذ ذلك من آخر تقرير كفاءة أو متوسط عدد من التقارير.

### المطلب الثالث: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدة طرق تستخدم في جمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم في المؤسسة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسة والوظيفة والعامل، ومن أهم طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:

1- المقابلات الشخصية: تتم مع شاغل الوظيفة نفسه ومع رئيسه المباشر، وتتم أيضاً بصورة مزدوجة مع الرئيس والمرؤوس للحصول على معلومات واقعية عن حجم العمل والأجزاء التي يتكون منها ودرجة صعوبة الوظيفة أو سهولتها، وشعور الموظف إزاء عمله وإزاء الآخرين وعلاقته برئيسه المباشر وزملائه في العمل. وإذا تم استخدام المقابلة بأحسن طريقة تصبح وسيلة جيدة للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية<sup>1</sup>.

2- الإستبيان: يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وألا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عليها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبى الغرض الذي جاءت من أجله... الخ، ومن مزايا الإستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف أما، عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة<sup>2</sup>.

3- الإختبارات: يمكن عقد إختبارات تحريرية للعاملين لقياس مستوى المعارف والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الفرد، وتتميز هذه الطريقة بانخفاض التكاليف وسرعة النتائج التي يمكن الحصول عليها، وسهولة المقارنة بين تلك النتائج، ومن ثم سهولة تحويلها إلى برامج تدريب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

<sup>2</sup> نادر أحمد الأوشيجة، مرجع سبق ذكره، ص: 270

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

- 4- المقارنة بين الأفراد الممتازين وذوي الأداء الضعيف: تستخدم هذه الطريقة لتحديد الفروق بين الأداء الناجح والأداء غير الناجح، وتقدير ما إذا كان الفرق في ضعف الأداء ناتج عن الحاجة إلى التدريب أم إلى ظروف أخرى مرتبطة بالإدارة أو، تنظيم العمل، أو ضعف في قدرات الفرد واستعداداته.<sup>1</sup>
- 5- دراسة التقارير والسجلات: تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الإحتياجات التدريبية.<sup>2</sup>
- 6- الإستشارات: وهي طريقة لمعرفة آراء المتخصصين أو الممارسين وذوي الخبرة في مجالات عمل معينة أو في مؤسسة ما لتحديد إحتياجاتها التدريبية، ومن أهم هذه الإستشارات الخارجية: اللجان، المؤتمرات، إختصاصيي التدريب... الخ.<sup>3</sup>
- 7- نتائج تقييم الأداء: يمكن الإعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد العديد من مجالات تنمية الأداء، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعكس إحتياجات تدريبية حقيقية تكشف عنها ظروف الممارسة الحقيقية، وسيتم التطرق لهذا الموضوع بأكثر تفصيل في الفصل الثاني.
- 8- شكاوي العملاء: تعكس هذه الطريقة مستوى جودة الخدمة المقدمة من الموظف إلى متلقي الخدمة بشكل مباشر، وإذا ما تميزت تلك الشكاوي بدرجة عالية من الموضوعية فإنها تصبح مصدراً أساسياً لتحديد الإحتياجات التدريبية، وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>4</sup>
- 9- مسح الأحداث الحرجة: الحدث الحرج عبارة عن واقعة أو موقف من المحتمل أن يكون له آثار مهمة على عملية أو مهمة أو نتيجة أعمال، وتتطلب هذه الطريقة من المشاركين أن يصفوا حادثة أو تصرف تم بشكل خاطئ وتحديد سبب أو أسباب ذلك، وتحديد ما إذا كان من الممكن التنبؤ لهذا الموقف وكيفية تجنبه إذا كان ممكناً.<sup>5</sup>
- 10- دراسة الحالة: تستخدم هذه الدراسة في حالات كثيرة من أجل تحفيز العمال، وذلك بطرح سؤال عام في موضوع متخصص على مجموعة متجانسة من العمال، حيث يتم تسجيل إجاباتهم مباشرة ودون تعديلات، وبعد إنتهاء الوقت المحدد للإجابات تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لتحديد جوانب النقص في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد، ومدى حاجتهم للتدريب.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الشثري بندر سعد، "تقويم أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003ص: 72.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص: 271.

<sup>3</sup> علي عبد الوهاب وآخرون، "طرق تحديد الإحتياجات التدريبية"، دراسة ميدانية لمركز البحوث الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1997ص: 73.

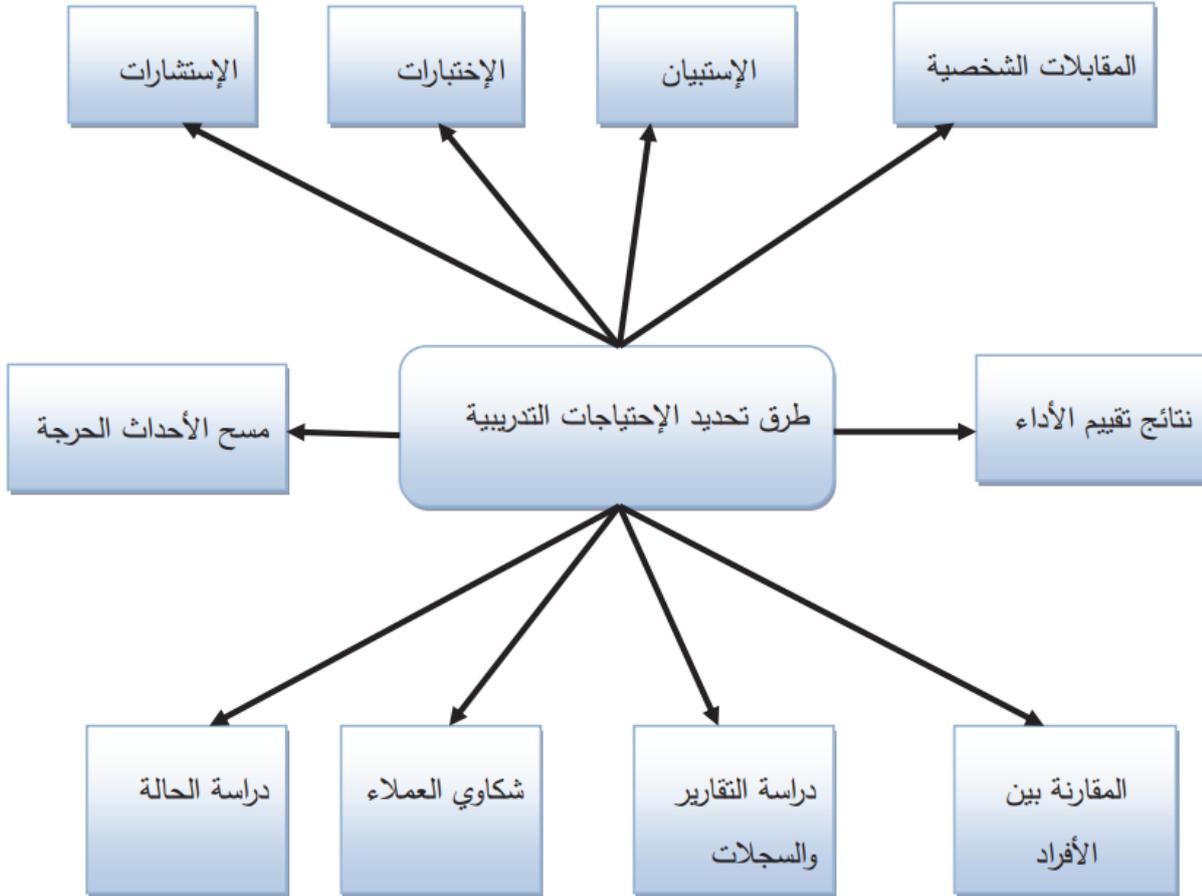
<sup>4</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

<sup>5</sup> الشثري بندر سعد، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

<sup>6</sup> علي عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

والشكل الاتي يلخص أهم طرق تحديد الإحتياجات التدريبية.

شكل رقم 5: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 304 .

من الشكل يلاحظ أنه لا توجد طريقة وحيدة مثلى لتحديد الإحتياجات التدريبية، فالوسيلة التي تصلح لمؤسسة ما قد لا تصلح لمؤسسة أخرى، وبنفس المنطق، ف ن إ الطريقة التي تصلح لمؤسسة ما في وقت معين قد لا تصلح لنفس المؤسسة في وقت آخر و ، من هذا المنطلق يمكن القول أن الطرق السابقة لا تمثل بدائل لبعضها البعض، ولكنها تمثل طرق مكملة لبعضها البعض.

### المطلب الرابع: صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية

على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفائدتها التي تعود على الفرد والمؤسسة، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أو تحول دون دقتها، وبالتالي تؤثر سلباً على فعالية البرنامج التدريبي وكفاءته.

ومن أهم المشاكل التي تواجه مخطط العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مدير ما في أن يلحق العاملين معه في برنامج معين، لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقية لهؤلاء الأشخاص، لكن ليحقق رغبات شخص ما أو رغبات رئيسته في الالتحاق بهذا البرنامج، ويكون لهذا آثار سلبية، إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد آخر في المؤسسة.
- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشاكل لا تعود أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.
- الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمؤسسات أخرى بدلاً من إجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية همال أو الاحتياجات المستقبلية، مما يجعل التحديد غير دقيق.
- عدم تحليل الاحتياجات التدريبية، حيث يتم تخطيط البرامج التدريبية بناءً على تحديد وتحليل الاحتياجات، ويرجع ذلك إلى إتباع ما يسمى بالبرامج الجاهزة التي تشترك فيها جميع المؤسسات التدريبية، دون تمييز يذكر بينها ودون اعتبار يذكر للاحتياجات التدريبية للأفراد وللمؤسسات<sup>2</sup>.
- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بيئة المؤسسة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة.

<sup>1</sup> أبوشيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 274.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 81.

وهناك أيضا بعض الصعوبات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة وإمكاناتها التدريبية، وربما يؤدي ذلك إلى عجز إدارة التدريب عن توفير بيانات محددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة لشغلها.
  - قلة الدراسات العلمية التي تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين خاصة بالأجهزة الحكومية، مما يترك المجال مفتوح أمام مراكز ومؤسسات التدريب للاستعانة بمؤشرات للحاجات التدريبية عن طريق الاعتماد على اقتراحات المتدربين.
  - غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح المعد بأسلوب علمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المؤسسات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة تحديد مستوى التأهيل اللازم لتشغيل كل وظيفة، وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة بشكل موضوعي.
  - عدم وجود مقررات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح، والاعتماد على التقدير الشخصي للمقررات الوظيفية التي يتعذر معها إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة.
  - عجز مؤسسات ومراكز التدريب أو إدارته بالمؤسسات الإدارية عن تحديد المشاكل الإدارية الفعلية التي تعاني منها الأجهزة الحكومية خاصة، ويمكن إرجاع ذلك إلى قلة الاستشارات والبحوث الإدارية من جهة، وقلة ندوات الإدارة العليا ومؤتمرات القادة الإداريين في التعرف على المشاكل الإدارية الحقيقية (الفعلية) التي يعاني منها الأفراد في المؤسسة.
- قلة الخبرات والكفاءات لدى بعض العاملين في مجال التدريب، التي أدت إلى تخلفهم عن استخدام أحدث الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام أساليب تقليدية في ذلك، والذي يؤدي بالتالي إلى تأثير سلبي في تصميم وتنفيذ الخطوات التدريبية.
- عدم تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطرق تنفيذها، بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين.
- مما سبق يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أساس نجاح العملية التدريبية، ومنه فإن أي خلل في هذه المرحلة سيؤدي إلى تقديم برامج تدريبية متكررة ونمطية بعيدة عن الاحتياج الفعلي للمتدربين وللمؤسسة، وبالتالي هدر الوقت والجهد والمال دون فائدة، مما يترتب عليه الإخفاق.

<sup>1</sup> ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

بعد تحديد الإحتياجات التدريبية وأولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية training programs Designing التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية، حيث أن عملية تصميم البرامج التدريبية تتضمن الخطوات الآتية<sup>1</sup>:

- تحديد الهدف (أو الأهداف) من البرنامج التدريبي في ضوء الإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها. تحديد موضوعات البرامج التدريبية، ومدى عمقها وشمولها، وتحديد أسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها، بالإضافة إلى تحديد مستوى المشاركين في البرنامج ومدة البرنامج التي تختلف باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والأسلوب التدريبي المستخدم.
- اختيار المدربين للبرنامج التدريبي، بحيث تتوفر لديهم المؤهلات العلمية والتخصص والخبرة المناسبة في موضوع التدريب، بالإضافة الى قدرتهم على نقل المعلومات والمعارف والمهارات للآخرين.
- وضع الميزانية التقديرية للبرنامج التدريبي والتأكد من توفرها، وهذا باستخدام المعايير الإدارية والاقتصادية بقياس عوائد البرنامج التدريبي وتكاليفه.
- تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية التي يحتاجها العمل التدريبي (مثل: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية، الدوائر التلفزيونية المغلقة... (الخ، وكذلك توفير أماكن التدريب، والتجهيزات المكتبية المناسبة لموضوعات التدريب والأساليب التي تم اختيارها.
- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، حيث يتم هنا الربط بين كل موضوع تدريبي بمدرب وتاريخ وتوقيت ومكان محدد وأسلوب التدريب الواجب استخدامه.

وللانتقال بالبرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي (Implementation of training programs) حيث أن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: نوعية وقدرة المدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، ونوع البرنامج التدريبي.

وتعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي مرحلة مهمة وخطيرة يتضح فيها حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها ايجابا أو سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بتقييم التدريب.

<sup>1</sup> الفارس، سليمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

## المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

تقوم عملية تصميم البرنامج التدريبي على عاملين أساسيين، الأول يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما العامل الثاني فيخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التدريب<sup>1</sup>، فبعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال، يمكننا التعرف على الفئة المستهدفة من عملية التدريب، وطبيعة التدريب المطلوب لمعالجة القصور في الأداء، ومن ثم نستطيع تصميم ثم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المسطرة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية

### المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف بالنسبة لكل برنامج تدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدماً، إذ توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى أساسها يتم وضع المادة التدريبية وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، ولصياغة الهدف في الغالب نتبع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- عبر عن الهدف في عبارة عامة
- حدد النتائج المستهدفة
- ضع الهدف في صورته النهائية على أن يكون:

- محدد وواضح - مرتبط بزمن معين - يراعي الأولويات ومتفق عليه - واقعي - قابل للقياس

كما يمكن تقسيم أهداف البرنامج إلى الأنواع التالية:

#### 1- تنمية المهارات:<sup>3</sup>

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة والهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء، فالهدف يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل مثلاً، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير والتطور. ما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع .

<sup>1</sup> Chantal Bussenault et Martine Pretet, Economie et Gestion de l'entreprise, 3eme édition , Librairie Vuibert, Paris 2002, P109.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2002ص.320

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، مصر ، 1985، ص.354-353

## 2- تغيير الاتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديل توجهات المتدربين وأدائهم، وقد تعني أيضا تغيير وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل أن منحت الظروف، وأيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة.

## 3- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية أحسن استغلال، وفي هذا يقول أحد الكتاب، إن المشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

كما يمكن تمييز أهداف التدريب وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب وهما:

- أهداف قصيرة الأجل في الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد.
- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير، وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير لأفرادها وإداراتها.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لتحديد محتوى التدريب، فإن نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه، لذلك يشترط أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وان يتناسب محتواها مع القدرات والمؤهلات العلمية والفنية للمتدربين، وكذلك التركيز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.<sup>2</sup>

ويقصد بالمادة التدريبية مجموعة من المعاريف أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة، أو النماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا، فبعد تحديد موضوعات التدريب بدقة تصبح عملية إعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ للمحتوى العلمي سواء كان في شكل مقال أو دراسة حالة أو بيانات الموازنات والقوائم المالية والإحصائية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص339.

<sup>2</sup> Jean-marie Dekebele , Guide de formateur , De Boeck wesmael , Bruxelles 1988, P38.

<sup>3</sup> السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص78.

## المطلب الثاني: تحديد أساليب البرنامج التدريبي

تحديد أساليب التدريب:

يقتضي التدريب توفير العديد من الأساليب والطرق يعتمد عليها عند تنفيذه، ومن بين أهم هذه الأساليب ما يلي:

### 1- المحاضرة:<sup>1</sup>

لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعاً سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، وإقناعهم بفكرة معينة، وللمحاضرة شروط خمسة وهي:

- **الإعداد المسبق:** ويهدف ذلك إلى التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد محتوى المحاضرة ومستواها.
- **التدرج:** ونعني بالانتقال من السهل إلى المعقد فالأكثر تعقيداً، بمعنى أن يبدأ المتدرب بما هو مألوف وينتقل إلى الحقائق والمعلومات الجديدة.
- **إثارة الاهتمام:** ويقصد بذلك أن تتوفر لدى المدرب القدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة.
- **المناقشة:** ونعني أن تتيح المحاضرة الفرصة للمستمعين لإبداء الآراء والتحليل والنقد لمحتوى المحاضرة.
- **المتابعة:** بمعنى أن يستخدم المدرب من الاختبارات ما يساعده على التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة ابتداءً، والبحث عن المشكلات التي تحول دون ذلك، وكذلك التعرف على مدى التغيير الحاصل على معلومات واهتمامات المستمعين.

وبالرغم من اتساع نطاق تطبيق أسلوب المحاضرة إلا أنها لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب عديدة أهمها<sup>2</sup>:

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق بين المتدربين في الاعتبار بل هم من وجهة المحاضر سواء.
- لا توفر المحاضرة للمتدرب الفرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات

<sup>1</sup> : ناذر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.299

<sup>2</sup> : السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص.73

- عدم المشاركة الجماعية من طرف المتدربين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها.

### 2- دراسة الحالات:<sup>1</sup>

تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب - بتوجيه من المدرب- أن يكتشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث ولهذا فالطريقة إذا حسنت إدارتها فوائدها واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحا ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه و يؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل.

### 3- العصف الذهني:<sup>2</sup>

هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف المدرب على تقديم عدد أكبر من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، وتسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها.

ووفقا لهذا الأسلوب يطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي، ومن غير تفكير سابق ما أمكن، وتقوم أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المقدمة ومن ثم فحصها وتقويمها فإذا استبعدت جميع الأفكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى.

ويوفر هذا الأسلوب قدرا مناسب من الإثارة والاهتمام لدى المشاركين فيه كما أنه سهل وغير مكلف، لكن يبقى هناك احتمال بعدم فائدة الكثير من الأفكار المقدمة من الناحية العملية، كما أن هناك ضرورة لعرض الأفكار التي يتم اختيارها على جهة متخصصة لتقييمها قبل تطبيقها.

ويقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بدور المسير، إذ بعد تحديد المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان على ألا تكون بعيدة عن الموضوع. ويستخدم هذا الأسلوب لتطوير مهارات التفكير الإبداعي بشكل كمي بدلا من الشكل النوعي، كما يستخدم للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة أو الحلول المبتكرة.

<sup>1</sup> : صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية . 227، 2000

<sup>2</sup> : نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص. 301-302

#### 4- التطبيق العملي:

يقوم المدرب في هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحا لهم العمليات وطريقة إجراءات الأداء، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات وتكتسب المهارات أكثر من الطرق النظرية ومن أهم مميزاتها إتاحة الفرصة لتثبيت المعلومات والمهارات لدى المتدرب، ويعاب عليها أنها طريقة مكلفة إلى جانب عدم توفر المدربين الذين يمكنهم القيام بذلك مع تزايد أعداد المدربين.<sup>1</sup>

ويلاحظ كذلك أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن من الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.<sup>2</sup>

#### 5- تدريب الحساسية:

يطلق على هذا النوع من التدريب اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية وهو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي، وتستخدم هذه الطريقة عادة لتدريب المديرين والمشرفين في المؤسسة، وقد يستمر بهذه الطريقة عدة أيام أو عدة أسابيع، فبالرغم من وجود المدرب في المجموعة فإن النقاش يتم بطريقة يغلب عليها عدم التنظيم التحكيمي الذي يؤدي إلى توتر المدربين، إلا أن تحقيق الأهداف المرسومة يقلل من حدة التوتر.

ولكن إذا لم يتمكن المتدرب من التحكم من توتره وميوله فإن ذلك يشكل عائقا لإفادته من التدريب، وقد يبلغ التوتر بالفرد إلى مستوى غير صحي يصاحبه إلى انفعال شديد، إلا أنه يمكن تجنب مثل ذلك الموقف إذا تم اختيار المشاركين في هذا التدريب على أسس سليمة، ولهذه الطريقة تأثيرا على التقييم الذاتي للأفراد أكثر من أي تجربة اجتماعية أخرى يمرون بها ولكن ينتج عنها حساسية ومرونة وتغير في السلوك الوظيفي أكثر من غيرها من الطرق، وليس من شك في الفوارق الفردية والمناخ الداخلي للمؤسسة لهما تأثير تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب بعد الانتهاء منه، فقد يستفيد الفرد من التدريب ولا تستفيد منه المؤسسة إذا لم يتوفر فيها المناخ المناسب.<sup>3</sup>

كما يحتاج البرنامج التدريبي إلى بعض المعدات والوسائل التي تساعد على نقل المادة التدريبية إلى المدربين، وذلك من خلال توضيح المفاهيم والمعاني وتحليل البيانات، يطلق على هذه المعدات والوسائل اسم: المساعدات التدريبية وهي عديدة ومن أمثلتها ما يلي:

-السبورات العادية والمغناطيسية - عروض الفيديو والأقلام - الأوراق - الكشاف الكهربائي - أجهزة الكمبيوتر<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 2002، ص 189.

<sup>2</sup> أمين سعادي، إدارة للموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998، ص 163

<sup>3</sup> صبحي عبد الحفيظ قاضي، بسيكولوجية العمل والعلاقات الادارية، القاهرة 1984، ص135.

<sup>4</sup> رأفت السيد عبد الفتاح، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي الطبعة الأولى، القاهرة 2001، ص120.

### المطلب الثالث: ميزانية التدريب

يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية تحديد ميزانية التدريب، وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية واتخاذ القرار بالبدء في عملية التدريب، كما قد تؤثر في جانب إدخال تعديلات طارئة في عملية التدريب لذلك فلا بد من تحديد الميزانية بشكل دقيق وواقعي، وذلك من خلال تحديد تكاليف البرنامج التدريبي بدقة وموضوعية، توزيع الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة بطريقة عقلانية ورشيدة، تسمح بتغطية تكاليف التدريب المتوقعة، كما يشترط أن تكون ميزانية التدريب مرنة وذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التدريب وميزانيته تتأثر بطبيعة البرنامج التدريبي، فعلى هذا الأساس يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر عديدة عن إعداد الميزانية وتحديد التكاليف من بين هذه العناصر:

- عدد المتدربين - أنواع البرامج التدريبية - أماكن التدريب - تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية.

#### 1- تحديد الإنفاق على التدريب:

هذا الاتفاق يهدف عادة إلى رفع كفاءة العمال والإنتاجية في المستقبل، مما يؤدي إلى زيادة مردودية المؤسسة، ومنه فالإنفاق على التدريب هو تخصيص جزء من موارد المؤسسة المالية الحالية على أمل تحقيق الفوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة التالية للتدريب والفترات المحاسبية. ويمكن حساب تكلفة التدريب عن طريق جمع كل النفقات المرتبطة به، كما أنه هناك عدة مقترحات تتعلق بتصنيف بنود التكلفة، فقد اقترح كيرسلي Kearsly 1986 استخدام تصنيفات للتكلفة تتضمن العناصر التالية:

الأفراد والمعدات - التسهيلات - الموارد.

أما هيد Head، وبوشنان Buchanan 1981، فقد اقترحا خمس تصنيفات للتكاليف تتمثل في:

-تكلفة الدارس - التكلفة الإدارية - تكلفة التوجيه - تكلفة تطوير التوعية - تكلفة التسهيلات.

في حين أن سوانسون Swanson، وجرادوسي Gradous 1988، فقد اقترحا كذلك خمسة تصنيفات للتكلفة وهي: - التحليل - التنفيذ - التصميم - التقييم - التطوير.

#### 2- تحديد تكاليف التدريب:

يمكن تحديد أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية التدريب فيما يلي:

-المكان : من حيث الصيانة، التكييف، الإضاءة، النظافة... الخ

-المعدات والوسائل : الهاتف، ماكينات الكتابة، أجهزة الإعلام الآلي، آلات النسخ، نفقات غير مباشرة أخرى

-الأفراد : الرواتب وقت التدريب أتعاب الاستشاريين، مصاريف السفر والإقامة، حقوق المدربين، تسهيلات أخرى...

كما توجد هناك مصاريف أخرى مثل تطوير أدوات التقييم، مصاريف التجارب، مصاريف إدارية، مصاريف متنوعة أخرى تساهم في عملية التدريب بصورة أو بأخرى.

ولا ننسى أنه يمكن حساب تكلفة ضياع الفرصة والتي نعني بها ما يتوقع أن يقدمه المشارك من إسهام للمؤسسة لو لم يشارك في البرنامج التدريبي<sup>1</sup>.

في حين أن هناك من يقسم التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء القيام بعملية التدريب إلى تكاليف استشارية وأخرى تشغيلية:<sup>2</sup>

-النفقات الاستثمارية: هي تكاليف للمدى الطويل والتي يمكن الاستفادة منها أو استخدامها في برامج تدريبية متنوعة وفي خطط تدريبية متعددة خلال سنوات عديدة، ومثال ذلك إقامة المباني والغرف التدريبية ذات التصميم الخاص، وإنشاء الدوائر التلفزيونية المتعلقة إلى غير ذلك من معدات.

-النفقات التشغيلية : تقسم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة وتشمل التكاليف المباشرة كافة المصروفات التي تتفق خصيصا للبرنامج كرواتب المديرين، المعدات الخاصة بكل برنامج، أما التكاليف الغير مباشرة فهي تلك المصاريف التي تتفق في تصميم وتجهيز البرامج التدريبية والتي يصعب تحميلها على برنامج تدريبي بعينه، كمكافأة المستشارين الخارجين لتصميم البرنامج التدريبي، ومصاريف تدريب المدربين، والمصاريف الإدارية الأخرى.

كما يمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية:<sup>3</sup>

نصيب العامل من التدريب = إجمالي ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين

نصيب الأجور من التدريب = إجمالي ميزانية التدريب ÷ إجمالي ميزانية الأجور

تكلفة اليوم الواحد من التدريب = إجمالي ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين

عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد = أيام التدريب الكلية ÷ متوسط عدد العاملين

<sup>1</sup> نيق أبو بكر، الاستثمار في الوارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر. 2002، ص 115-114 .

<sup>2</sup> حسين يرقى، نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1996، ص 142.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 365-364

كما تقوم المؤسسة بعدة إجراءات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تحقيق فعالية التنفيذ، ومن هذه الإجراءات ما يلي:<sup>1</sup>

- **اختيار المتدربين:** يقصد بالمتدربين هو تحديد العدد المناسب والخصائص المناسبة المتوفرة لدى المتدربين لحضور الدورة التدريبية، ويراعي مصمم الدورة التدريبية أن يكون هناك تجانس بين الأفراد المدربين لها من حيث المؤهلات والخبرات... الخ
- **اختيار المدرب:** يعتبر العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات والمهارات إلى المتدربين ويشترط في المدرب توفر عدة شروط منها:
  - أن يكون متخصص في الموضوع الذي سوف يدرّب فيه.
  - أن يكون لديه إطلاع جيد بالموضوع وقادراً على أدائه بفعالية.
  - أن يكون قادراً على الاتصال.
- **اختيار مكان التدريب:** يجب على مصمم التدريب تحديد المكان الذي سيعقد فيه التدريب سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.
- **تحديد قاعات التدريب:** يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فعالية هذا التدريب، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.

### المطلب الرابع: تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جداً، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي)، وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على المرحلة لمالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي، ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي وتحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب وتتم من خلال:<sup>2</sup>

- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ
- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 237.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 327-328.

أولاً: الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ:

تتضمن الإجراءات التالية:

### 1- تجهيز المواد العلمية اللازمة:

يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، وترتب حسب الجلسات التدريبية، ويفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية.

### 2- تجهيز المناخ المخصص للتدريب:

وذلك ضماناً لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب.

وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاثة عوامل أساسية: نوع وحجم التدريب والأساليب التدريبية التي تستخدم.

### 3- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:

عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعى تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج، وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحاً أم مساءً، مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي، حيث أنها تختلف من دورة تدريبية إلى أخرى، وأهم الشروط الواجب الالتزام بها عند تحديد زمان الدورة التدريبية ما يلي:

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي تستهدف تعلم المنهج التدريبي الذي أسس على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب.
- ألا تؤدي إلى الشعور بالملل لدى المتدربين.
- أن تسمح للمتدرب بعدم ترك عمله مدة طويلة.<sup>1</sup>

### 4- إعداد وتجهيز المعدات التدريبية

يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، ونقصد بالمعدات مجمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسيير عملية انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق 237.

### 5- تجهيز مقاييس وأدوات التقييم:

على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج، وطبعها بإعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.

### 6- ترتيبات النقل والإقامة:

في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بالقيام بالزيارات الميدانية أو التدريب العملي.

### 7- النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب:

يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التدريبية وتصديرها بأعداد كافية.

#### ثانياً: الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي:

وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي:

- **افتتاح البرنامج:** ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
  - افتتاح البرنامج في الوقت المناسب
  - شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين
  - تحديد فئات المتدربين
- أما بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها فتتمثل في:
  - الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
  - معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشاكلهم.
  - العمل على خلق جو تدريبي شعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي، وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل المتدرب، مما يؤدي إلى إقبالهم على التدريب، وضمان إشراكهم في الرأي والمناقشة.
  - المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات أو نقاش أو مجموعات عمل أو زيارات ميدانية... الخ
  - التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.
  - مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
  - التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له.

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربين والاداريين وكذلك الاتصال بالمؤسسات والوحدات ذات العلاقة، للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية.
- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: تقوم الإدارة المسؤولة، عن التدريب أو أخصائي التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، ونعني بالمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له، والتحقق كذلك في أن كل الأمور تسير على ما يرام.
- كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة والتي تعيق عملية التنفيذ لذلك ينبغي أن تتوفر في الأفراد المسؤولين عن تنفيذ البرنامج التدريبي خصائص ومقومات لا تتوفر في الأفراد العاديين ومن أهمها ما يلي:
- المعرفة العلمية المحيطة بموضوع التخصص الذي يتولى التدريب منها:
  - الخبرة العلمية والتطبيقية.
  - القدرة على إيصال المعاني والمفاهيم إلى المتدربين.
  - القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين: هذا في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل وتكليف كل مجموعة بموضوع معين.
- تقويم وتقسيم المتدربين وإعداد تقرير وملف لكل متدرب وهذا من أجل التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر إلى :- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص250.  
 - ناذر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص277-278.  
 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص354.  
 - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص79.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل تطور المتطلبات المتزايدة ويعتبر التدريب العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في تطوير أداء العمال.
- تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب، لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح، وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتجاوز الانحراف في الأداء ما بين الفعلي والمتوقع حيث تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة وفق ثلاثة طرق وهي: تحليل التنظيم بأهدافه وهيكله وأسلوب عمله، وتحليل العمل أو الوظيفة كواجبات ومسؤوليات وظروف العمل، وتحليل الفرد كمعلومات ومهارات واتجاهات.
- تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وبعدها يتم تحديد أهداف التدريب حيث أنها تعتبر الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي لذلك لا بد من تحديدها بطريقة دقيقة وموضوعية، يرتبط نجاح البرنامج التدريبي بالتحديد الدقيق لمحتواه، واختيار الزمان والمكان الملائم في عملية التنفيذ.
- يعتبر اختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب، وتحديد الفئة المستهدفة من عملية التدريب، واختيار المتدربين شرط ضروري في عملية التدريب حيث أن هم أيضا يخضعون لعملية تقييم التدريب على ثلاثة مراحل قبل وأثناء ثم بعد التدريب لمعرفة ماذا فعل المدربون وما هي السبل التي تجعل البرامج التدريبية أكثر فعالية، ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى نجعل من عملية التدريب عملية فعالة.

الفصل الثاني:

جودة الإنتاج في المؤسسة  
الاقتصادية

## المبحث الأول: ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن للجودة دور فعال في تطور الانسان عبد العصور، معطي مثال عن الفراعنة في الدقة والإتقان للعمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، وعلى الرغم من أن الجودة موهبة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي؛ إليه وكي نتمكن من فهم معنى الجودة في المؤسسة الاقتصادية؛ لابد أن نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

## أولاً: مفهوم الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:

يرى كروسبي (ph Crosby) أن الجودة هي المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم.

- أما ديمينج (Deming) فيرى أن الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية<sup>1</sup>.

- و يرى (Juran) أن الجودة هي كفاءة الاستعمال

- الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة<sup>2</sup>.

- تعريف (Taguchi): بأنها تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص78.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص18.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1ط، عمان، 2010، ص20.

- أما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير يعرفها كما يلي: الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.<sup>1</sup>
- الجمعية الأمريكية: الجودة تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية.
- هيئة المواصفات البريطانية: هي مجموعة صفات، وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.
- الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته.<sup>2</sup>
- وعرفها A.V. Feignbaum: بأنها ناتج عن تفاعل خصائص نشاطات التسويق و الهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.<sup>3</sup>
- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات ISO : الجودة مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة.<sup>4</sup>
- أما التعريف الذي تم اقتراحه من طرفنا فالجودة: هي تقديم منتج أو خدمة ذو نوعية عالية ومتميزة، لتلبية حاجات ومتطلبات العميل، بأقل تكاليف.

### ثانيا: التطور التاريخي للجودة

- 1- **مرحلة فحص الجودة:** كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.<sup>5</sup>
- 2- **مرحلة مراقبة الجودة:** كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة و، على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدما

<sup>1</sup> غرابة عبد النور، أنثني محفوظ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة ورقلة 2009-2010 ص 48.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 63.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 20.

<sup>4</sup> فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 27.

<sup>5</sup> محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011 ص 3.

من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر<sup>1</sup>.

**3- مرحلة تأكيد الجودة:** إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة. كما تقوم أيضا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا تهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليًا وعالميًا ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو 9000 لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليًا وعالميًا ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية<sup>2</sup>.

**4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي:

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.
- مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
- توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية.

**5- الإدارة الإستراتيجية للجودة:** وتترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة ويظهر هذا الترافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمفصلة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الإستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها:<sup>3</sup>

- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.
- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل.
- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

<sup>1</sup> بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر، 2011، ص30.

<sup>2</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص9.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص194.

## المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة

### أولاً: أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:

1. **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.
2. **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.
3. **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تستعمل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها تهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.
4. **حماية المستهلك:** عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.
5. **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

- **الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناءاً على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10% من الناتج الخام يمثل ضياعاً

<sup>1</sup> زين الدين شيخي، بوكرك محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 19 ص 20.

- وتبذيرا في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.
- **الضرورة التجارية:** الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مرد وديتها وقدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة / سعر، مع احترام آجال التسليم.
- **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

#### أولا: أبعاد الجودة

- كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة.<sup>2</sup>
- **الأداء:** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
  - **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد؛
  - **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛
  - **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
  - **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق)
  - **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح )
  - **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

<sup>1</sup> نسرين سرين محمد عبد المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2004 ص ص 19-18.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 22.

- **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية.
- **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وإن أبعاد الجودة لدى بانك 2000 تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي:

- مطابقة المواصفات للخدمة أو المنتج.
  - مطابقة المواصفات لتوقعات المستهلك.
  - قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها.
  - قيمة التبادل النقدية.
  - الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها<sup>1</sup>.
- أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف Carvin1984 ، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية: الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة.
- والجدول التالي يوضح أهم أبعاد الجودة حسب Carvin :<sup>2</sup>

### الجدول رقم 3: يوضح أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء :	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة.
المظهر :	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلاً الأجهزة الإلكترونية كالتلفزيون، المكيف الهوائي.
المعولية :	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل.
الجمالية :	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته...
القابلية للخدمة :	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

### ثانياً: محددات الجودة

**1- التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة، رسالة دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004، ص5.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص3.

- 2- **التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التطابق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، أما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.<sup>1</sup>
- 3- **سهولة الاستخدام إن:** سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك ك عن يقية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.
- 4- **خدمات ما بعد التسليم:** من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة أما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على: أنها " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة.

كما تعرف هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة.<sup>3</sup>

- يمكن تقسيم تكاليف الجودة كما يلي :

1- **تكاليف الوقاية:** هي تكاليف المرتبطة بالتصميم وتنفيذ نظام الجودة، وتترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، وتشمل كل من التكاليف التالية:<sup>4</sup>

- **تكاليف وضح المواصفات:** تشمل تكاليف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضوح المواصفات المعبرة عنها لكل من المدخلات، الموارد، العمليات والمنتج النهائي.

<sup>1</sup> محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البلية، 2006، ص26 .

<sup>2</sup> معارف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني إستراتيجيات التدريب في ظل

إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص3

<sup>3</sup> العيهار فلة، مرجع سابق، ص25

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص39

- **تكاليف تخطيط الجودة:** تشمل تكاليف وضع الخطط المتعلقة بجودة تصميم المنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة.
  - **تكاليف ضمان الجودة:** وتشمل تكاليف التصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة.
  - **تكاليف التدريب:** وتشمل تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين.
  - **تكاليف متنوعة:** وتشمل تكاليف الاتصالات، الشحن، السفر، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المؤسسة.
- 2- تكاليف الفشل :** وهي التكاليف التي ينتج عنها الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة، وتشمل التكاليف التالية : تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.
- 2-1- تكاليف الفشل الداخلي:** ويقصد تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل: عدم التركيب السليم للمعدات والآلات واستخدام طرق تشغيلية خاطئة.<sup>1</sup>
- 2-2- تكاليف الفشل الخارجي:** وهي الكلف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشتمل على<sup>2</sup>:
- **كلف اعتراضات المستهلكين:** وهي النفقات الموجهة على البحث والاستجابة المرضية لاعتراضات وشكاوى المستهلك الناجمة عن المنتجات ذات الجودة الرديئة.
  - **كلف إعادة المنتج:** وهي تلك النفقات الموجهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والذي يتم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال.
  - **كلف الطلبات التحذيرية:** وهي تلك النفقات المتعلقة بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذي الجودة الرديئة أو المتدنية.
  - **كلف المساءلة القانونية:** أو ما تسمى أحياناً بكلف الحماية والضمانة من فشل المنتج في أداء وظائفه، وهي تلك الكلف المترتبة عن إصابة المستهلك بأضرار نتيجة رداءة جودة المنتج.
  - **كلف فقدان المبيعات:** وهي الكلف الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وعزفه عن شراء ذلك المنتج والتحول إلى شراء منتج آخر أو إلى شراء منتجات لشركة أخرى.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003-2004 ص21.

<sup>2</sup> ناصر أمين أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، دراسة ميدانية، ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص4.

**3- تكاليف فقدان عميل:** ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورجباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبي رغباته واحتياجاته وبالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدان هذا العميل<sup>1</sup>.

**4- تكاليف التقويم:** تكاليف التقويم هي تكاليف متعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل، ومن أهم الأمثلة عن تكاليف التقويم نجد<sup>2</sup>:

**4-1- فحص المواد الداخلية:** فحص المواد والمعدات المشتراة، والآلات والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

**4-2- فحص العمليات:** فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بالتحويل مراحل العملية إلى مخرجات وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية.

**4-3- فحص المنتجات:** فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل يهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط، عمان الأردن، 2011.  
<sup>2</sup> الهلة سناء، بريش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مكررة ليسانس غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2010/2009 ص56.

## المبحث الثاني: تحسين جودة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الأول: مبادئ جودة الإنتاج

تم في إطار عمل الجودة التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين اذ لا يتم التعامل فقط مع الزبون الخارجي على انه زبون للمؤسسة وانما يتم التعامل مع العاملين داخل المنظمة على انهم زبائن المنظمة والذين يتوقف عليهم اداء الجودة، ويمكن بيان مرتكزات الجودة او المضامين التي تعد من المبادئ الرئيسية لهذا المفهوم بالآتي: <sup>1</sup>

#### 1- التركيز على العمليات والنتائج :

ان النتائج المعيبة تؤشر إلى وجود خلل في العمليات ذاتها وبذلك يصبح من الضروري ايجاد الحل لتلك المشكلات التي تعتري طريق تحسين نوعية المنتجات.

#### 2- الوقاية من الأخطاء

يتطلب هذا المبدأ استخدام المعايير المقبولة لقياس جودة المنتجات اثناء عملية الانتاج بدلا من استخدامها بعد الوقوع بالأخطاء، ويعد هذا الاجراء وقاية من الوقوع في المشاكل والعمل على تلافيها في الوقت المناسب.

#### 3- تعبئة جهود الافراد والافادة منهم:

ان مفاهيم الجودة لا يتم النظر من خلالها الى العاملين على اساس انهم اجراء يريدون كسب المال وحسب بل ينظر إليهم على انهم افراد يرغبون بالثناء ويحبون ان يتم اشعارهم بذلك الثناء وان الحافز المالي هو أحد تلك الحوافز التي يتم استخدامها من اجل الافادة من تلك الجهود الخاصة بهم.

#### 4- اتخاذ القرارات بناءً على الوقائع :

تعتمد الجودة على كفاءة المعلومات من اجل اتخاذ القرارات وذلك للاستفادة من فرص التحسين التي يشترك بها الجميع (المديرون، قوى عاملة، زبائن) وذلك عبر فهم مشكلات العمل وتوفير كافة المعلومات التي يتم اتخاذ القرارات على أساسها

#### التغذية العكسية:

يعد هذا المبدأ الاخير من مبادئ ادارة الجودة وبوساطته يمكن الافادة من المبادئ الأربعة السابقة , كما ان للاتصالات دور مهم فيه , اذ ان اي منتج أياً كان نوعه لا يمكن تصميمه من دون الاستعانة بالموارد البشرية

<sup>1</sup>جوزيف جابلونسكي" ادارة الجودة الشاملة ، خلاصات ، من اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، السنة الاولى العدد السادس ، فبراير شباط، 1993، ص39.

، وهذا يؤكد على ان مسؤولية المشرفين لا تقتصر فقط على الاموال والانتاج وانما تشمل القدرات البشرية كونها العنصر الابرز والاهم في العملية برمتها ويتم الاستفادة من التغذية العكسية عبر معرفة شكاوى الزبائن واقتراحاتهم وقراءة ردود افعالهم تجاه منتجات المنظمة وهذا ما توفره ادارة الجودة عبر الاطلاع المستمر على ردود افعال الزبونين.

### المطلب الثاني: مسؤولية قرار جودة المنتج:

تقع مسؤولية الجودة في المنظمة على مجموعة من الاقسام المختلفة داخل المنظمة وبالتنسيق مع الادارة العليا من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة في مجال الجودة وفيما يأتي بيان لتلك الأقسام المشاركة والمسؤولة عن جودة المنتجات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### 1- قسم التسويق

يمكن التعرف من خلال قسم التسويق على مستويات جودة المنتج الذي يريده الزبون ويقدم التسويق بيانات عن الجودة وتحديد خصائص المنتجات بما يلبي طموحات الزبونين. حيث يمثل التسويق هذا الدور في اصال المعلومات من خلال الشكاوى ورجال المبيعات وخدمات المنتج ومقارنة مبيعات المنشأة مع مبيعات المنشآت الشبيهة والمنافسة من نفس المنتج ويقوم التسويق بتوفير المعلومات كتغذية راجعة.

#### 2- قسم هندسة المنتج:

يقوم قسم هندسة المنتج بتحويل متطلبات الزبائن والعملاء إلى خصائص انتاجية ومواصفات جديدة للمنتج او مراجعات لمنتج سابق، ان التصميم البسيط والاقل كلفة يفني بغرض الجودة ويكون تصميم أمثل كون ان تزايد التعقيد في تصميم المنتجات يزيد من صعوبة ضبط الجودة في ذلك المنتج، والبحث الدائم في اقسام التسويق والتصنيع والجودة والمشتريات ضروري لمنع المشاكل قبل حدوثها.

#### 3- قسم المشتريات

المشتريات داخل المنظمة ذات اهمية قصوى فيما يخص الجودة اذ ان متطلبات المواد الأولية ذات الجودة العالية ضرورية من اجل الوصول إلى منتجات بجودة عالية، اذ يعد قسم المشتريات القسم المسؤول عن توفير كافة المكونات الاساسية الضرورية من مواد اولية ودعم لوجستي كاف من اجل الحصول على منتج بجودة ذات قيمة عالية. اذ يقع على ادارة قسم المشتريات البحث عن مادة اولية مناسبة سواء من مورد واحد او عدة

<sup>1</sup> مزربق و غربي ، عاشور مزربق، أ.محمد غربي 2005، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 20 ص 241.

موردين بسعر مقبول وخدمة أفضل وقدرة المورد على توفير تلك المادة بالموصفات المطلوبة. ومن أجل تحسين جودة المواد المشتراة لا بد من تقوية العلاقة والتواصل بين القسم المذكور والموردين ذوي العلاقة ويجب على قسم المشتريات الاهتمام بالتكاليف الكلية وليس السعر للمادة الأولية فقط.

#### 4- قسم هندسة التشغيل:

يطور قسم هندسة التشغيل عمليات الإنتاج للمنتجات من أجل الجودة ويشتمل هذا القسم اختيار عمليات الإنتاج وتطويرها وتخطيطها وتفعيل أنشطة الدعم وإن مراجعة تصميم المنتج يحسن من تطوير المنتج والتأكد من المواصفات مما يقلل العيوب، ومن أجل تطوير إمكانية العمليات الإنتاجية يجب تحقيق خمسة بدائل هي شراء (أ) معدات جديدة (ب) مراجعة الخصائص (ج) تحسين العملية (د) مراجعة التصميم (هـ) وفرز المعيب. ويهتم تطوير العملية الإنتاجية بالتكلفة والجودة المقبولة ووقت التنفيذ<sup>1</sup>.

#### 5- قسم التشغيل:

وهو الخط الأول والأساس في تشغيل العملية الإنتاجية وفق متطلبات الجودة ويمكن أساس نجاح هذا الخط في مدى قدرته على تنفيذ توقعات الجودة. إذ يكون هذا القسم متحمساً مع الجودة ويحث العاملين على العناية بها ويقدم للعاملين كافة الوسائل التي يحتاجونها لمساعدة في الأداء والتنفيذ وتقديم تعليمات بشكل يساعد على توفير مناخ يساعد على تنفيذ مبادئ الجودة وإعطاء صورة واضحة عن مستوى الجودة المرغوب بالوصول إليه.

#### 6- الفحص والاختبار

وهو عمل يقتضي بتقييم عناصر الجودة المشتراة أو المصنعة وإعداد التقارير اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وقد يكون الفحص والاختبار قسماً مستقلاً أو تابعاً لأحد الأقسام كقسم الجودة مثلاً تبعاً لحجم المؤسسة.

#### 7- التعبئة والشحن:

يكون هذا القسم مسؤولاً عن حماية جودة المنتجات ومراقبتها لتتعدى التشغيل وتشمل التوزيع والاستخدام والالتزام بخواص الجودة لحماية المنتج أثناء النقل وانتقاء الوسيلة المناسبة فيما يخص الرطوبة والحرارة والتقيد بشروط النقل والمناولة والتفريغ والتحسين كما يكون هذا القسم مسؤولاً عن استيفاء شروط التخزين في مكان تخزين البضاعة.

<sup>1</sup> مزريق و غربي ، نفس المرجع السابق ص 242.

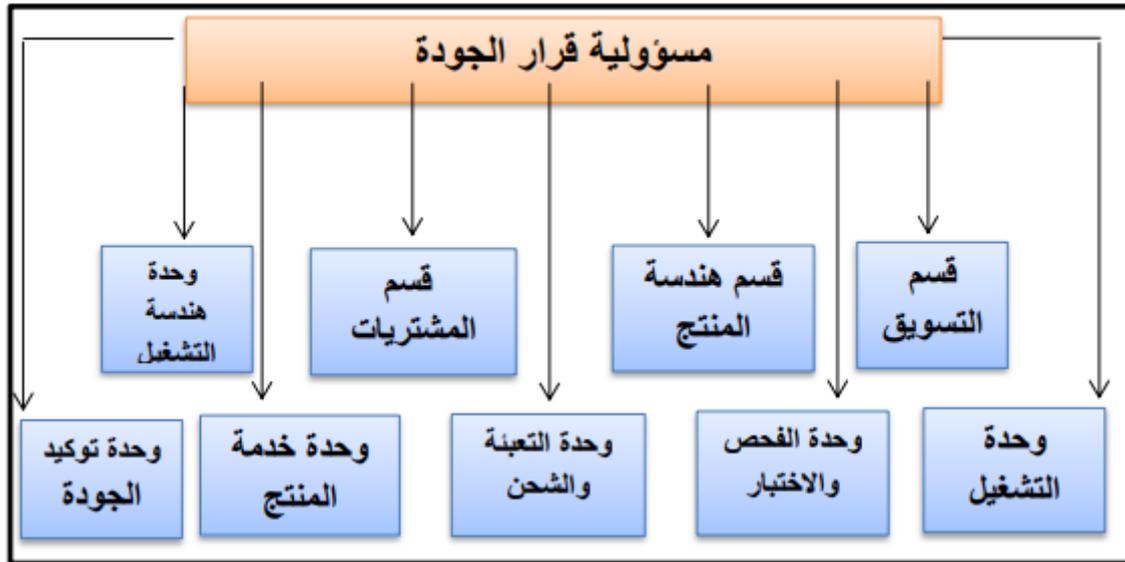
8- خدمة المنتج:

تقع على عاتق هذا القسم تقديم الخدمة للزبون والمتمثلة بوسائل المساعدة للحفاظ على جودة المنتج ومواصفاته اثناء الاستخدام وتقديم خدمة الصيانة فيما بعد. وتعد خدمة المنتج جزءاً من خدمات ما بعد البيع ويعد قسماً متقارباً مع التسويق ومتقارب في تحديد احتياجات العملاء<sup>1</sup>.

9- توكيد الجودة:

تتمثل مسؤولية هذا القسم في تقييم الجودة الحالية، وتحديد المشاكل المتوقعة، فضلاً عن تصحيح الأخطاء السابقة بغية تلافي الخلل. وبذلك يكون هذا القسم قد ساعد في تحسين نظام الجودة في كل الأقسام الأخرى كما هو موضح في الشكل.

الشكل 6: مسؤولية قرار الجودة



المصدر: مزريق وغربي، نفس المرجع السابق ص 243.

المطلب الثالث: انظمة جودة المنتج:

نظام الجودة هو مجموعة الخطط، النشاطات والفعاليات التي تهدف إلى جعل المنتج والعملية ملبية للاحتياجات ويعرف نظام الجودة بانه الهيكل التنظيمي والمسؤوليات، الإجراءات، العمليات والمصادر الخاصة بتطبيق إدارة الجودة.

<sup>1</sup> مزريق و غربي ، نفس المرجع السابق ص 243.

كما ويعد نظام الجودة مجموعة من الآليات لتوجيه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة، إذ يحتوي على السياسات، الممارسات، الموارد والبنية التنظيمية والعمليات كافة<sup>1</sup> ان نظام ادارة الجودة هو عبارة عن مجموعة من المكونات مثل: الهيكل التنظيمي، العمليات، المسؤوليات، والموارد من اجل تنفيذ برامج ادارة الجودة الشاملة.

وتتفاعل المكونات فيما بينها وتتأثر ببعضها البعض من خلال العمل ضمن النظام. وان ازالة اي مكون من مكونات النظام يؤدي إلى تغيير العديد من الاشياء داخل النظام كما ان دراسة النظام ككل ضرورية إذ ان اغفال اي مكون من مكونات ذلك النظام يؤدي إلى خلل في دراسة نظام ادارة الجودة الشاملة.

ويبدأ النظام بتحديد مجموعة المتطلبات الخاصة بالزبون وينتهي بتحقيق رضاه.<sup>2</sup>

وهناك العديد من النماذج لنظم ادارة الجودة منها ما تقدم به المهتمين بالجودة ومنه ما قدمته منظمات دولية تعنى بالجودة مثل منظمة (ISO).

وفيما يأتي عرض لبعض انظمة ادارة الجودة وهي:

### 1- منهج ادارة العملية:<sup>3</sup>

العملية هي تحويل المدخلات المادية او غير المادية إلى مخرجات متعددة منها مادية وأخرى غير مادية كالسلع والخدمات او كالمعلومات. ان منهج ادارة العملية يركز على فكرة ان اي نشاط داخل المنظمة يقوم باستلام مدخلات لتحويلها إلى المخرجات فهو يعد "عملية" كما ان هناك ضرورة لتحديد وكشف مختلف العمليات في المنظمة والقيام بإدارتها. ويتضمن منهج ادارة العملية الآتي:

أ- ان اي من مخرجات العملية يجب ان تلبى متطلبات الزبون وهذا ما يتطلب التحديد الدقيق لحاجات ورغبات الزبون وقياسها والتأكد من مستوى رضاه ومدى تلبية السلعة لحاجته.

ب- ان السعي نحو تلبية متطلبات الزبائن يستدعي الحصول على المدخلات المناسبة وهذا يعني ضرورة المعرفة الدقيقة بالمدخلات المناسبة وضرورة التحكم في المدخلات الخاصة بالعملية للحصول على المخرجات المناسبة.

ت- ان كل مدخلات في اي عملية تعد مخرجات لعملية سابقة وهذا يتطلب النظر إلى الأنشطة الداخلية بشكل افقي لكل نشاط لقسم او مجموعة اقسام بعيداً عن النظرة العمودية من متابعة الرئيس والمرؤوس السابق او اللاحق.

ث- ان كل العمليات في كل قسم يمكن تحليلها عبر فحص مخرجاتها لتحديد مجالات التحسين فيها.

<sup>1</sup> بوخلوة باديس، اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية / دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك، قسم التكرير أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2016، ص60.

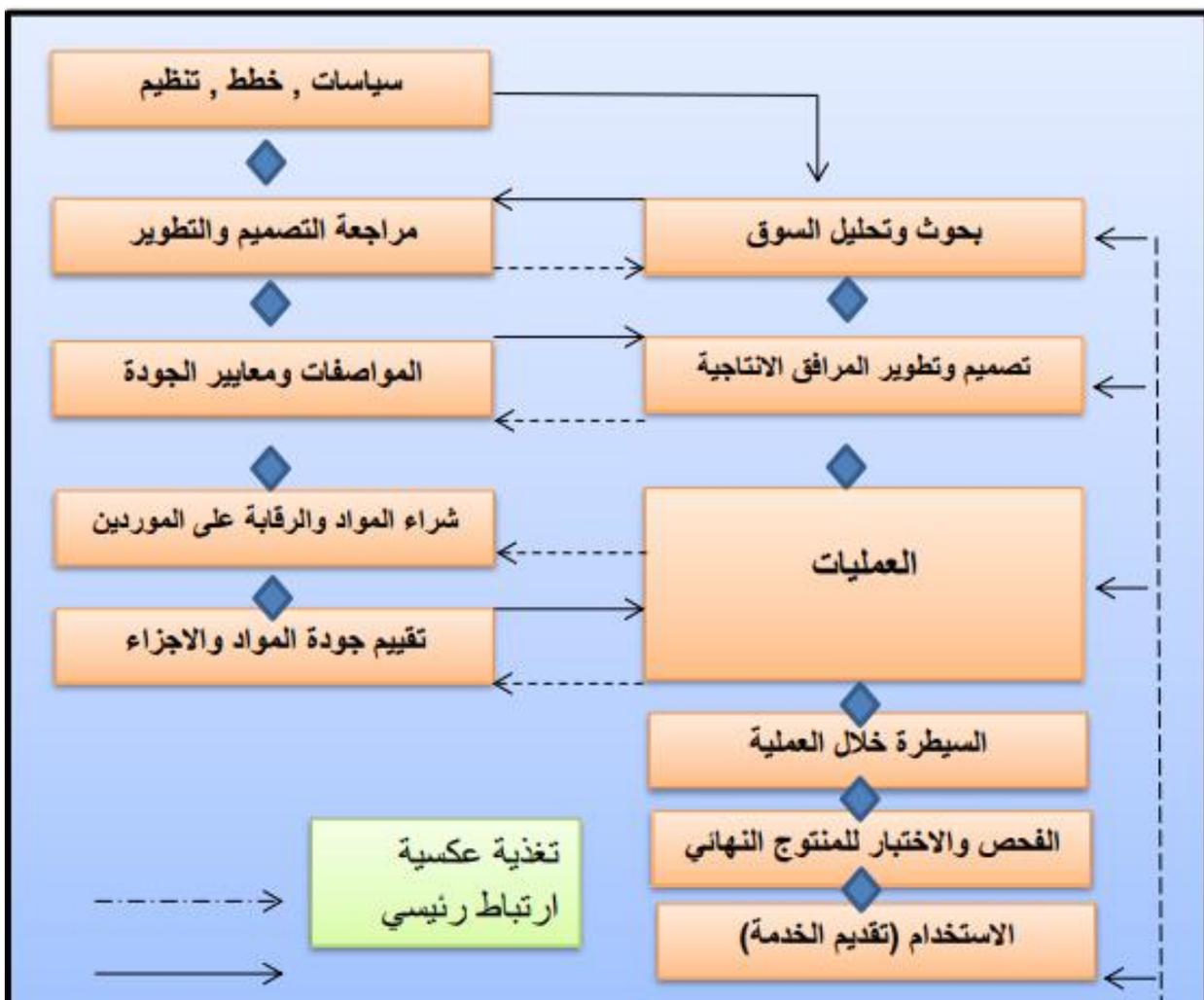
<sup>2</sup> ابو الرب واخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (بحوث ودراسات)، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2010، ص24.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 24.

2- نموذج ودسورث Wadsworth لنظام ادارة الجودة:

ينص هذا النموذج على ان نظام ادارة الجودة يتكون من وظائف مثل مسح وتحليل السوق، تصميم المنتج، تخطيط الانتاج، سياسات الموردين، الفحص والاختبار، سياسات المخزون، تدريب العاملين، قدرة العمليات، تحليل الفشل، القابلية للصيانة والمعوّلية، وضمان المنتج، علاقات الزبائن، وتحليل البيانات المأخوذة ميدانياً. واکد هذا النموذج على ان هناك ثلاثة اوجه لنظام إدارة الجودة هي: التخطيط والرقابة وتحسين الجودة.<sup>1</sup> ويوضح الشكل 6 نموذج ودسورث لنظام ادارة الجودة الشاملة.

الشكل 7: نموذج ودسورث لنظام ادارة الجودة الشاملة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، ادارة الجودة الشاملة، ص، 335.

<sup>1</sup> الطائي وقداة، رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 335.

## 3- نظام المواصفات القياسية (ISO)

## أ- تعريفه:

يرمز مصطلح إيزو (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس المواصفات أو كما يسميها البعض International Standards Organization وهي منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، تأسست سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة، 1946 وبأشرت أعمالها سنة 1947، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضو (كل عضو يمثل دولة واحدة)<sup>1</sup>

عرفت سلسلة إيزو 9000 على أنها انظمة لا دارة الجودة تهدف إلى تزويد المستفيد بالثقة التي يحتاجها للتعامل مع المنظمة عبر ضمان اهتمامها بإدارة العمليات بشكل يؤدي إلى تسليم المنتج بجودة عالية و بشكل أكثر تحديد فإن الإيزو 9000 هي عبارة عن مجموعة متكاملة من المواصفات التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات الإيزو (ISO) و تتعلق بأنظمة إدارة الجودة سواء من حيث تعريف المصطلحات المتعلقة بها مثل إيزو ، 9000 أو تحديد الشروط أو المتطلبات الواجب توفرها في هذه الأنظمة مثل الإيزو 9001 ، أو تقديم إرشادات حول كيفية تطبيقها مثل إيزو 9004 ، من حيث كيفية تدقيقها مثل إيزو 19011.

أما الرقم 9000 فمعناه مكون من 90 و 100 حيث أن 90 تعني تسعون دولة مشاركة في منظمة الإيزو و 100 تعني مائة مواصفة مقبولة للمنتجات.

## ب- بيان لمتطلبات مواصفة الإيزو:

وفيما يأتي بيان لمتطلبات هذه المواصفة المهمة:<sup>2</sup>

1. نظام ادارة الجودة: ويشمل متطلبات توثيق الجودة وسياسة واهداف الجودة والإجراءات المطلوب توثيقها اضافة إلى السجلات اللازمة.
2. مسؤوليات الادارة: وتتضمن قيام الادارة بوضع اهداف وسياسة الجودة فضلاً عن المراجعات وتحقيق المتطلبات الخاصة بالزبائن وتوفير المواد الاولية كما يتعلق بالاتصالات الداخلية والخارجية.
3. ادارة الموارد: وهي مسؤولية تأمين الموارد سيما الموارد البشرية الكفوة والحاصلة على التدريب الكافي.
4. مسؤولية المنتج والخدمة: وهي مسؤولية التحقق من المنتجات ومراقبتها والتأكد من مطابقتها للمتطلبات عبر التغذية العكسية هذا إلى جانب تطوير التصميم وضبط الأجهزة الخاصة بالقياس.

<sup>1</sup> الدكتور لعلى بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 ، دار الريا لل نشر ، عمان ، 2010 ، ص 103-102

<sup>2</sup> بوجلوة باديس، نفس المرجع السابق، ص 62.

5. مسؤولية القياس والتحسين والتحليل: تقوم بمراقبة رضا الزبون وتحليله وقياسه والتدقيق الداخلي واجراء التحسينات المستمرة عليه.

وتتمثل المتطلبات الخاصة بالجودة طبقاً لمؤشرات الايزو بثلاثة مجموعات أساسية هي:<sup>1</sup>

- المجموعة الخاصة بطرائق العمل: وهي: الشراء، العقود، التصميم والعمليات الانتاجية، الفحص والتفتيش، السيطرة على المنتجات غير المطابقة، التعبئة والتغليف، خدمات ما بعد البيع، ومراقبة المواد الموردة من العميل.
- المجموعة الخاصة بالعاملين: وهي تتضمن مسؤولية الادارة عن تحديد سياسة واهداف الجودة، وتتضمن مسؤولية التدريب فيما يتعلق بالأفراد والصلاحيات الممنوحة للعاملين في مجال الجودة.
- مجموعة المعلومات: تتضمن تعريف المنتجات ومتابعتها والاحتفاظ بسجلات الجودة واستخدام الاساليب الإحصائية.

#### ج- فوائد نظام ادارة الجودة الإيزو:

من الجدير بالذكر بأن ISO9000 عبارة عن مواصفات و مقاييس عالمية و مقبولة و تساهم في تحسين جودة عمليات النظام القائم في أية منظمة اقتصادية ، و تؤكد هذه المواصفات على ضرورة قيام المنتج أو المجهز للبضائع أو الخدمات بتطبيق هذه المعايير و المقاييس المتعلقة بجودة المنتجات أو الخدمات و في جميع الأوقات و غالباً ما تساهم هذه المعايير بتحديد الانحرافات أو المشاكل المرافقة للأداء التشغيلي أو الإنتاجي و عند ظهور مثل هذه المشاكل و في أي مرحلة من المراحل الإنتاجية أو التشغيلية ينبغي على الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية لمنع تفاقم المشكلة أو الظاهرة و تجاوز أثارها بشكل سليم و ان تطبيق هذه المعايير أو القياسات من شأنه أن يساهم بتحقيق المنافع أو الفوائد التالية:

- خفض تكاليف الجودة اذ اتضح أن اعتماد سلسلة المواصفات الدولية إيزو قد أسهم بشكل فعال في تقليص التكاليف الكلية المقترنة بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- تحقيق الربحية العالية للمنشأة على المديين المرهلي والإستراتيجي من خلال التحسن والتطور بالإنتاجية والنوعية ومن ثم تحقيق المكانة السوقية الملائمة والقدرة علة مواصلة العمل الإنتاجي أو الخدمي والاستقرار والثبات في نشاط الأعمال.
- إمكانية الحصول على الحصة السوقية على الصعيد المحلي والعالمي حيث أن شهادة المطابقة للإيزو 9000 من شأنها أن تحقق للمنظمة منح أفاق سوقية جديدة على الصعيد العالمي.
- استمرارية تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات إذ أن تطبيق معايير المواصفة الدولية من شأنه أن يساهم بشكل فعال في مواصلة التطور والتحسين المستمرين بجودة المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> حمود وفاخوري، خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، ادارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 263.

- إعطاء الثقة العالية للمنظمة بالبقاء في الأسواق وقدرتها على مواصلة تطبيق سبل الالتزام بالموصفات التي تتسجم مع حاجة العملاء والمستهلكين وتصعيد وتأثر نجاحها في ظل المنافسة الدولية المحتملة بين المنظمات المختلفة.
- تحقيق سبل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة المؤدات في المنظمة والتحكم في كافة العمليات التشغيلية والإنتاجية وترصين أساليب الالتزام بتلك المواصفات والمعايير القياسية.
- رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية لكافة الأنشطة التشغيلية والإنتاجية وتحقيق الأهداف المراد إنجازها.
- الاهتمام بالعنصر البشري وتصعيد أهمية العمل كفريق واحد داخل المنظمة وحفزهم على التطوير المستمر في كفاءة الأداء وفعالية الإنجاز في الإنتاجية وتحسين النوعية باستمرار.
- اعتبار النوعية مهمة أساسية لكافة العاملين في المنظمة وعدم اقتصرها على الأفراد في أقسام النوعية إذ أن كل فرد داخل المنظمة يسهم في تحسين النوعية من زاوية عمله في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أساليب وطرق تحسين جودة الإنتاج

#### أولاً: أساليب تحسين جودة الإنتاج

تعتبر أساليب إدارة الجودة الشاملة من الأدوات الفعالة التي تساعد العاملين والقادة في أداء عملهم، إذ أنه من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأديبة وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأساليب وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، فهذه الأخيرة لا تساهم في حل مشاكل الجودة فحسب بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأساليب داخل أي عملية وهذا من خلال أفعال تقييمية، وتعتبر هذه الأساليب جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة، ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- أ- أسلوب حل المشاكل: وهو من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من أجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد والعمل من أجل حل هذه المشاكل يجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:
- دوائر الجودة: تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، ويتراوح عدد أعضائها بين (5-8) بحيث تكون العضوية فيها اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري بغرض مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل وتحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.
- فرق المشروع: هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، بحيث أن هذه الأخيرة هي من تقوم بتشكيل فريق العمل وبشكل مؤقت، ويتكون أعضائها من مختلف أقسام المنظمة، ويجب أن يكونون

<sup>1</sup> لأستاذ الدكتور خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 94، 95.

<sup>2</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 52.

- ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات مناسبة للعمل في هذا المشروع، وتكون في أغلب الأحيان المشاركة إجبارية لأن الإدارة العليا هي من تقوم باختيار الأعضاء.
- **فرق تحسين الجودة:** يتم تشكيل عضوية الفريق بشكل اختياري بحيث يكون الأعضاء من عدة أقسام أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة والكفاءة المرجوة من أجل حل المشاكل، بحيث يكون للفريق الحق في اتخاذ أي إجراء يراه مناسباً لحل المشاكل.
  - **العصف الذهني:** نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل من أجل استنباط الآراء.
  - **خريطة التدقيق:** هو عبارة عن تمثيل بياني لعملية تحسين الجودة وتسلسلها، وتستعمل أيضاً لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.
  - **مبدأ باريتو:** يقوم هذا المبدأ على استعمال طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقاً لخطوات متسلسلة.
  - **أسلوب السبب والأثر:** هو عبارة عن رسوم تتكون من خطوط ورموز تصمم لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات، وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.
  - **أنظمة الاقتراحات:** تمكنا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدة، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.
  - **أنظمة التوقيت المناسبة:** تعطي هذه الأنظمة للإدارة الفرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة وبزمن محدد وبدون أي تأخير، وتساعد أيضاً على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.
  - **رقابة العمليات الإحصائية:** تستخدم في التعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية من أجل تعزيز جودة السلع المنتجة وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في السوق.
  - **المقارنة المرجعية:** هي عملية تجديدية تكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتتبنى ما ثبت نجاحه من خلال توفير المال والجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد المتاحة.

ثانيا: طرق تحسين جودة الإنتاج

1- المفهوم:

بدأت مشاريع تحسين الجودة عندما ارادت الشركات تقليل الضائعات والانحرافات وتحقيق اهداف الجودة على أكمل وجه، وان تقليل كلف الجودة يتطلب المزيد من لاهتمام والعناية بالمشاكل والعمل على حلها.<sup>1</sup>

ويمكن فهم عملية تحسين الجودة على انها الاجراءات المتخذة في التنظيم من اجل زيادة فعالية الانشطة والعمليات بهدف الحصول على مزايا اضافية من اجل التنظيم ومن اجل الزبائن بشكل عام ,ومن اجل خلق مناخ مناسب لتحسين الجودة فانه من الواجب الاخذ بنظر الاعتبار تشجيع اسلوب اداري يدعم المبادرات ويقويها في المنظمة كما يجب تشجيع القيم الخاصة بالتحسين والمواقف الافراد وتصرفاتهم التي تؤدي إلى تحسين المنتجات كما يجب وضع اهداف واضحة فيما يخص التحسين كذلك تشجيع التواصل الحقيقي وروح العمل الجماعية ودعم الفرق فضلاً عن التأهيل والتدريب بهدف التحسين.<sup>2</sup>

ويمكن ان تعد عمليات تحسين الجودة بانها تلك المجموعة من الانشطة التي تنفذ في المؤسسة من اجل زيادة فاعلية الانشطة والفعاليات للحصول على خصائص اكبر للمؤسسة ومنتجاتها<sup>3</sup>

ولا يقتصر التحسين على جانب معين بل يشمل اساليب العمل والمعدات والمواد وطرق الانتاج عبر تشجيع الافراد لتقديم الاقتراحات والافكار الجيدة إلى الشركة وان مفهوم التحسين يشير بشكل اوسع إلى تلبية توقعات الزبائن ذات التغير المستمر والبحث عن فرص التحسين ومن خلال عملية التحسين يتم اشراك العاملين في اعداد خطط الجودة وتنفيذها اذ يحدد دور كل فرد وبتسيق مع الافراد الاخرين وذلك من خلال ما يسمى بدورة (خطط ,اعمل ,افحص ,نفذ )محمد .

وقد اكد كروسبي على متطلبات التحسين المستمر التي حددها في ثلاثة مبادئ<sup>4</sup>:

1- الايمان والقناعة التامة بأهمية الجودة من قبل الادارة العليا.

2- وعد الادارة بالتطبيق الكامل لمبدأ العيوب الصفرية.

<sup>1</sup> John Van Rijn ,2004, "Quality management" – An introduction , Edition, 2004. Journal of technology management & innovation version p : 14

<sup>2</sup> حسن وعزام , محمد حسن , بسام عزام , " 1999ادارة الجودة وعناصر نظام الجودة – الخطوط الموجهة لنظام الايزو 1-9001مركز الرضا للكمبيوتر- سلسلة الرضا للمعلومات – عمان ص 199.

<sup>3</sup> العربي وعبود , ماهر العربي , طلال عبود , , 1999اشراف : طلال عبود , فكتورياخونوف , محمد مرعي , "دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفات القياسية ايزو " ,9000مركز الرضا للكمبيوتر – دار الرضا للنشر – القاهرة , نيسان . 1 ص206.

<sup>4</sup> للامي والبياتي , غسان قاسم داود اللامي واميرة شكر ولي البياتي, " ,2008ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية." ط / 2008 ادار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع – عمان – الأردن ص534.

3- الاقتناع الثابت بضرورة استمرار الطريقة.

## 2- اهداف تحسين الجودة:

تسعى الجودة للتحسين المستمر عبر مجموعة من الاهداف التي توصلنا إلى تحسينات ملائمة للجودة ويمكن تحديد اهداف تحسين الجودة بالآتي:<sup>1</sup>

أ- يمكن عبر تحسين الجودة المقارنة مع منافس نموذجي من اجل الوصول إلى مستواه عبر اجراء المقارنات المرجعية

ب- التركيز على الموارد التي تخفض الكلف وتقلل النفقات

ت-تقليل الأخطاء التي تؤدي إلى ضياع الموارد وإعادة العمل والتشغيل.

ث-تلبية رغبات الزبائن والمحافظة عليهم وكسب زبائن جدد وحل المشاكل مع الأطراف ذات العلاقة.

ج- النظر إلى العمل بصورة متكاملة وتشجيع الافراد على المشاركة في الاقتراحات

ح- العمليات الآمنة التي توفر السلامة لجميع العاملين وسلامة البيئة من التلوث

خ- التركيز على العاملين ورضاهم وكسب ولائهم

د- الايمان بان العمل محل تطوير وتحسين دائم في كافة المجالات

## 3- خطوات التحسين المستمر

يمكن اجمال خطوات التحسين بالآتي:<sup>2</sup>

أ- تحديد الاهداف التي تريد المنظمة تحقيقها كان تكون دخول اسواق جديدة، انتاج منتجات جديدة، تطوير التكنولوجيا، الحصول على الكفاءة التنظيمية او الفعاليات الادارية، تشريعات حكومية او مقاييس وطنية.

ب- تحديد الحاجات من اجل التحسين المستمر

ت- اعتماد دراسات الجدوى والكشف عن استراتيجيات متعددة من اجل بلوغ الاهداف

ث- تخطيط المنتج بهدف التحسين الذي يحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الاهداف

ج- التخطيط من اجل تنظيم الموارد.

ح- اجراء البحوث من اجل معرفة الحلول للمشاكل ومعرفة البدائل لكل حل.

خ- اختيار وتطوير الحل الافضل وتنفيذ الاختبارات لثباتها وانجاز الاهداف.

<sup>1</sup> - احمد , محمد سمير احمد , 2009, الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية" , , دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان

<sup>2</sup> الألويسي , باسل خليل مسلم أحمد الألويسي, "2004, تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مصنع ذو الفقار دراسة حالة لمنتجA", رسالة مقدمة إلى مجلس

كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال, .2004 ص 24.

د- الاستعداد لمقاومة التغيير في المعايير .

ذ- تنفيذ التغيير .

ر- استخدام ادوات ضبط الجودة في المكان المناسب لغرض المحافظة على التحسين المستمر

#### 4- ادوات التحسين المستمر (ادوات الجودة):

تعد ادوات الجودة مجموعة من الاساليب والمهارات العملية التي تطبق على أنشطة معينة لغرض التطوير والتحسين على صعيد المنتجات، وان مجموعة الادوات تتنوع من حيث عملها وهي تستخدم عبر الافراد من اجل التحسين وحل المشكلات لتحسن الجودة في العمليات. وتختلف هذه الادوات عن بعضها البعض في طريقة استخدامها فمنها ما يستخدم للتخطيط واخرى تستخدم للتحليل او يتم استخدامها للبحث عن الاسباب الحقيقية لا خطأ وعيوب المنتجات من اجل ايجاد الحلول للمشكلات المطروحة ، وانه من الضروري استخدام الاداة المناسبة من اجل الوصول إلى الحل الدقيق بغية الحصول على النتائج المرضية وذات الموثوقية العالية وهذا ما يؤثره اختيار الاداة المناسبة وهناك سبع ادوات مهمة للجودة وهي خرائط التدفق ، قوائم الاختبار ، مخطط باريتو ، التوزيع التكراري (المدرج التكراري) ، مخطط السبب والنتيجة ، مخطط الانتشار (مخطط التبثر) ، خرائط المراقبة<sup>1</sup>.

وفيما يلي توضيح لمضامين تلك الادوات وهي كما يلي<sup>2</sup>:

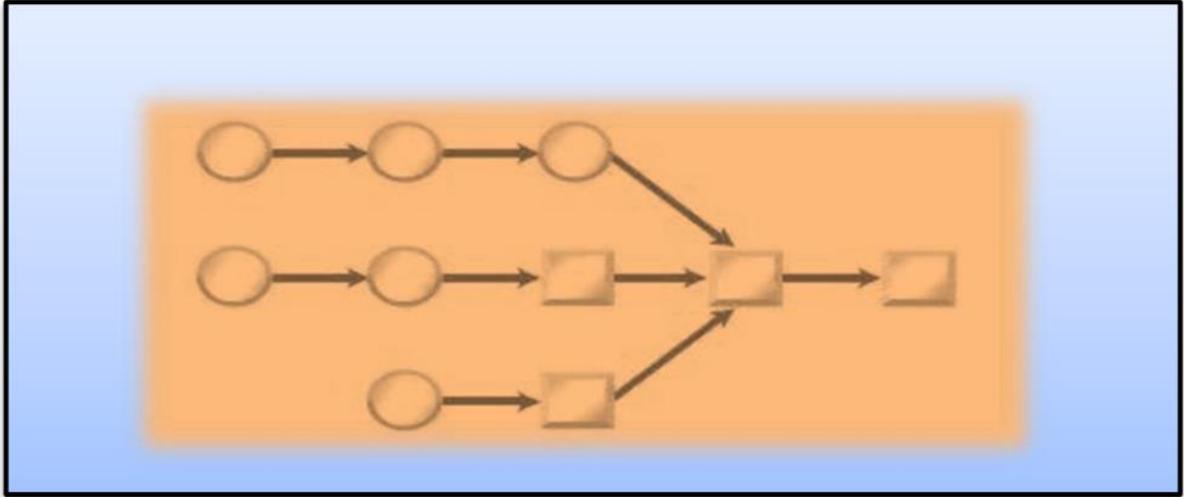
#### الاداة الاولى: خرائط التدفق:

تسمى خريطة التدفق بـ (خريطة المسار) ايضاً وهي تتمثل بمخطط يقوم بوصف تدفق العملية ومجوع الخطوات التي يمر بها المنتج. اذ يمكن من خلالها وصف تتابع العمليات الحالية وهو ما يبين العمليات الرئيسية الضرورية لا نتاج منتج ما او الشروع بتقديم الخدمة، اذ يمكن اعتبار خريطة التدفق مخطط يوضح خطوات العملية ويحدد نقاط اتخاذ القرارات او الاجراءات التصحيحية اللازمة لها.

<sup>1</sup> النجار ، فريد راجب النجار ، " ، 1997 ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا" (مدخل تكاملي تجريبي) ، ، 1997مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع - مصر، ص 168.

<sup>2</sup> عيشوني و الغنيمي ، محمد عيشوني ، عبد العزيز الغنيمي ، " ، 2013الادوات السبع الاساسية للجودة : السبع الروائع لتحسين الجودة في المشاريع الانشائية" ، بحث فائز بالجائزة الرابعة - ندوة ومعرض مختبرات الجودة في المشروعات الانشائية - وزارة الشؤون البلدية والقروية - السعودية -13- 11جمادى الاخرة 1434هـ - 2013م ، ص 66.

الشكل 8: يوضح خرائط التدفق



Source : Reid & Sanders – Operations Management 5th Edition c2013,175

الاداة الثانية: قوائم الاختبار:

وهي احدى ادوات الجودة والتي تستخدم لجمع وتسجيل البيانات الخاصة بالعملية بطريقة منظمة، ويمكن للفريق المختص بتحسين العملية بعد جمع البيانات يمكنه تحليل تلك البيانات بسهولة مما يؤدي إلى المساعدة في تحديد المشكلات داخل العملية والقيام بالتحسينات عليها

الشكل 9: يوضح قوائم الاختبار

Defect	Day			
	1	2	3	4
A	///		////	/
B	//	/	//	///
C	/	////	//	////

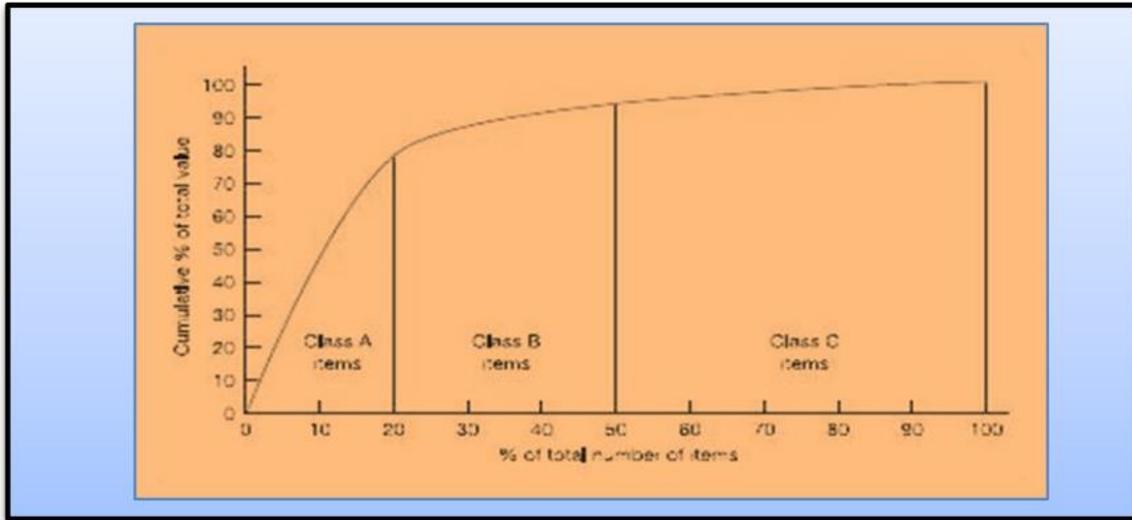
Source : Operations – Stevenson, 2012,p400

ب- الاداة الثالثة: مخطط باريتو:

يعد مخطط باريتو عبارة عن تمثيل بياني لمجموعة المشاكل التي تتعلق بالعملية، اذ يمكن من خلال هذه التقنية ترتيب المشاكل ترتيباً تنازلياً بدءاً من الاكثر حدوثاً فالأقل. اذ يتم الترتيب حسب الاهمية والتكرار للمشاكل

المذكورة، وعبر هذا المخطط يتمكن الفريق المسؤول عن الجودة من تحديد المشاكل وأثرها وبالتالي وضع الحلول المناسبة

**الشكل 10: مخطط باريتو**

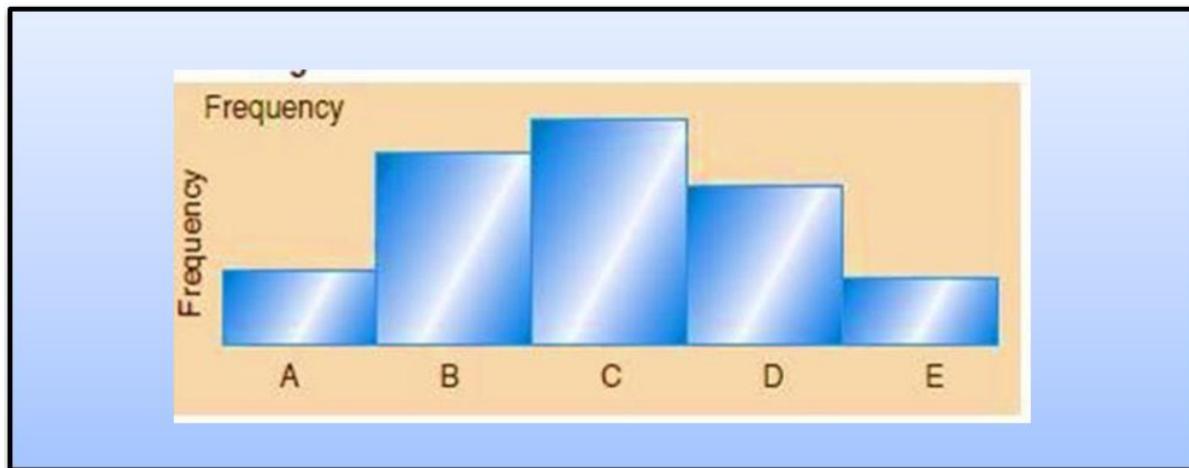


**Source:** Operations Management, Seventh Edition – Nigel Slack ,p394

ت- الاداة الرابعة: التوزيع التكراري ( المدرج التكراري )

وهو تمثيل بياني مبسط يحلل البيانات التي تم جمعها التي من العمليات الانتاجية من اجل دراسة جودة المنتجات التي تكون مخرجاتها، اذ يمكن عبر هذه التقنية تصنيف البيانات إلى فئات متعددة وتكرارات ويمكن عبرها استخدام واستخلاص المؤشرات الهامة عن جودة المنتج مثل قيمة متوسط البيانات او عبر مقدار الاختلاف بين تلك البيانات والتشتت فيها والحكم على الجودة من خلال مقارنة المواصفات المحددة عبر الزبائن

**الشكل 11: يوضح المدرج التكراري**

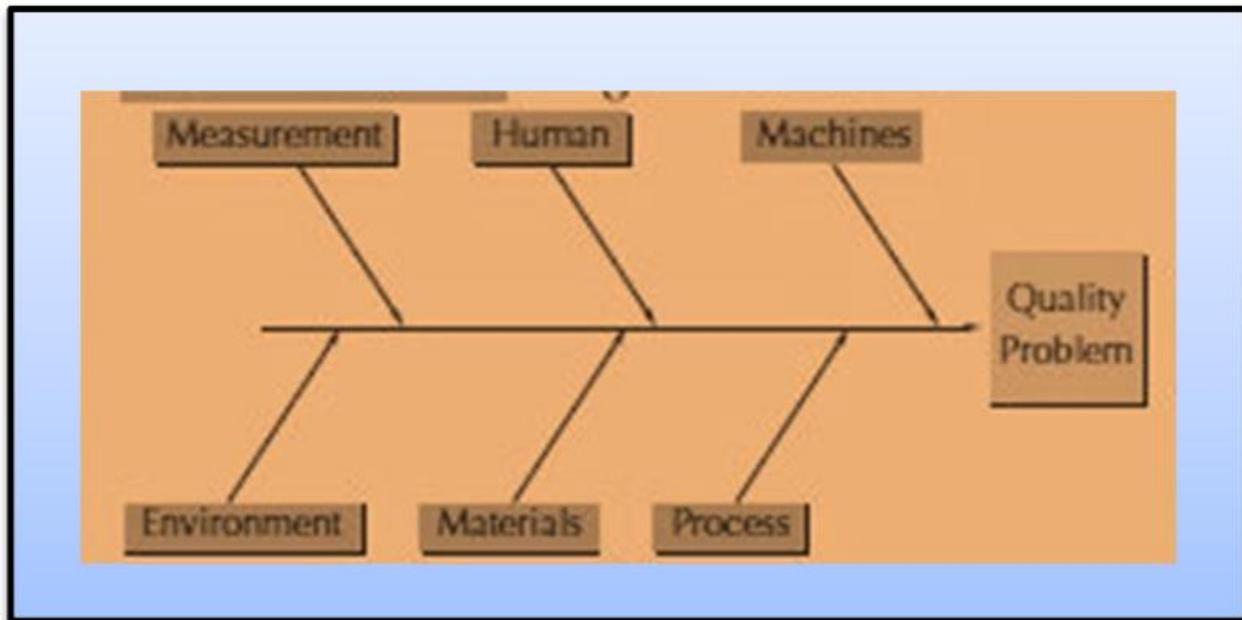


Source : Reid & Sanders – Operations Management 5th Edition c2013,175

ث- الاداة الخامسة: مخطط الاثر (السبب) والنتيجة

كذلك يسمى بمخطط ايشيكاوا نسبة إلى العالم الياباني الذي قام بتطويره سنة 1943م وتسمى ايضا بمخطط (عظم السمكة) كون ان شكله يشبه شكل السمكة، وقد تستخدم هذه التقنية من فرق العمل من اجل تحديد مشاكل العمليات وتحديد الاسباب المؤثرة عليها والتركيز على تلك الاسباب من اجل تطوير الحلول وتقديم المقترحات الخاصة بتحسين العملية.

الشكل 12: مخطط السبب والنتيجة

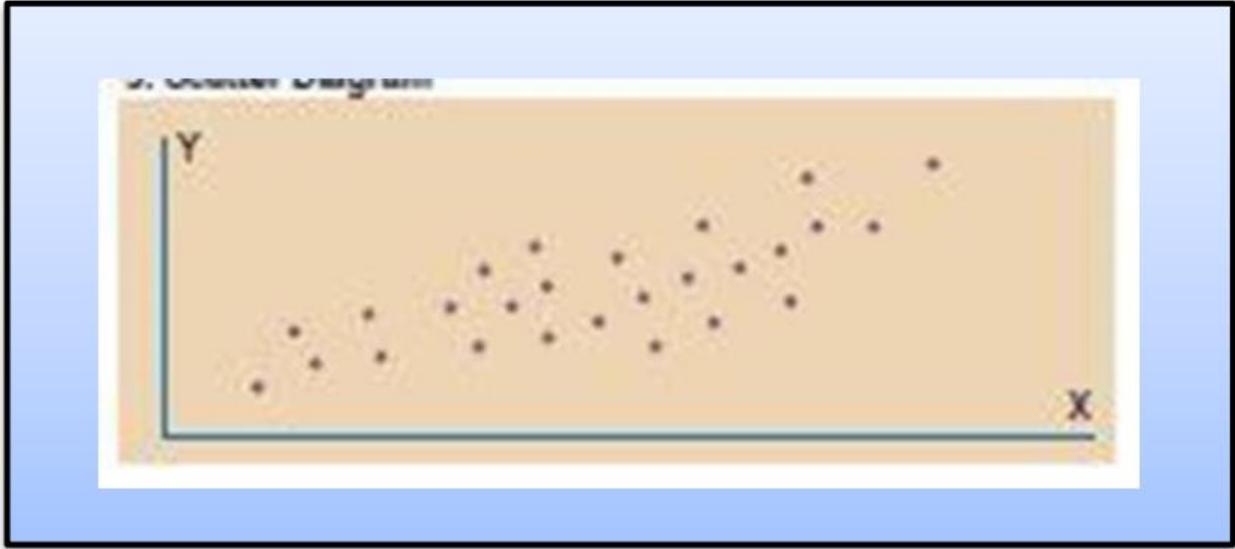


Source: Russell & Taylor – Operations 7th, 2011: 63

ج- الاداة السادسة: مخطط الانتشار (التبعثر):

يعد مخطط الانتشار (التبعثر) أحد ادوات التحسين الخاصة بالجودة، وهو يستعمل من اجل تحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة بين متغيرين. وان من اهم استخدامات هذه التقنية في الجودة هو البحث عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين وكذلك توضيح نوع هذه العلاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة الارتباط بينهما.

## الشكل 13: مخطط الانتشار

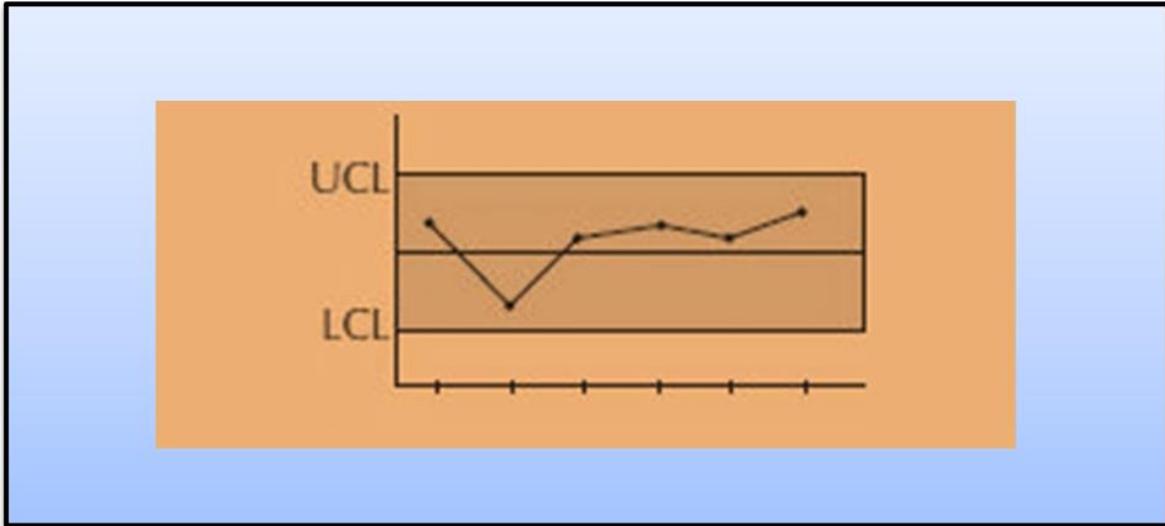


**Source:** Reid & Sanders – Operations Management 5th Edition c2013: 175

## ح- الاداة السابعة: خرائط المراقبة:

تعد خرائط المراقبة الاداة المهمة والرئيسة في عملية الرقابة الاحصائية على العمليات اذ يتم من خلالها اجراء التحليل الاحصائي المستمر بهدف ضبط الجودة وتحسين العمليات. ان خريطة المراقبة عبارة عن رسم بياني يظهر التغيرات والانحرافات في خصائص الجودة، ويمكن من خلال هذه الخرائط التفريق بين نوعين من التغيرات او الانحرافات وهي التغيرات الطبيعية التي تعود إلى اسباب عامة وبين تغيرات اخرى تعود إلى اسباب متخصصة ومحددة. ويمكن ايضا معرفة إذا ما كانت العملية تحت الرقابة الاحصائية او انها خارج تلك الرقابة. وان من اهل الأسباب التي تدعو الشركات لاستخدام هذه التقنية هي اهميتها في اكتشاف مشاكل الجودة قبل المضي في عملية الإنتاج دون المواصفات مما يؤدي إلى تخفيض كلف الضائعات نتيجة الإنتاج الخاطئ. كذلك اهمية الخرائط في تحسين جودة العمليات وقيامها بتحليل قدرات العمليات وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

شكل رقم 14: خرائط المراقبة

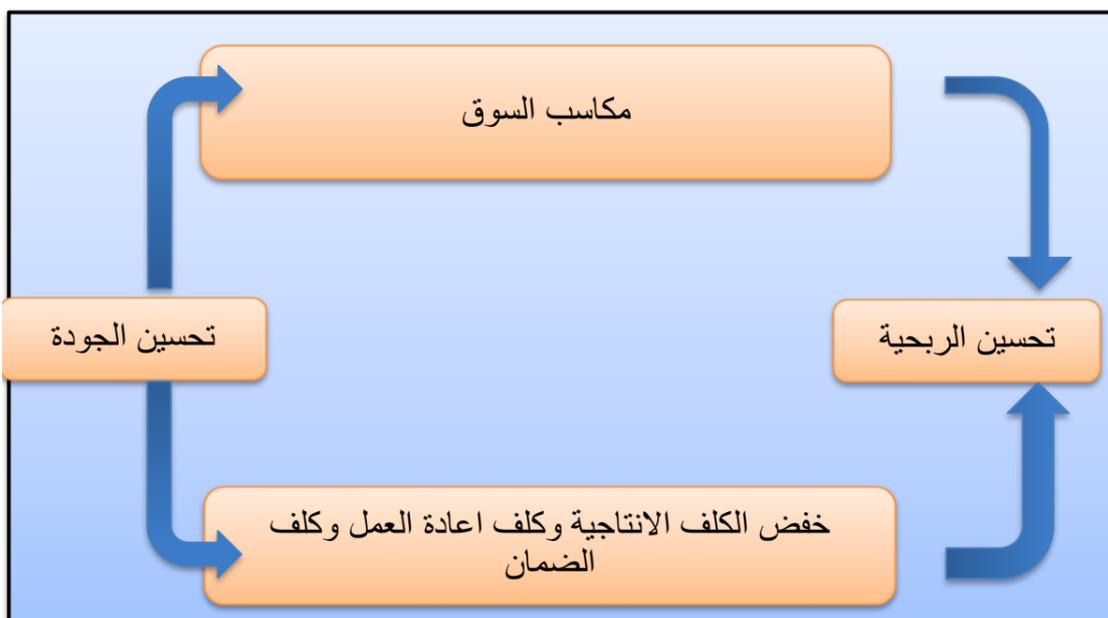


Source: Russell & Taylor – Operations 7th, 2011, 63

### 5 علاقة الكلفة بتحسين الجودة

ان الاهتمام بالجودة بشكل عام واهتمام الشركات بجودة منتجاتها لا شك بان له الاثر الكبير في تقليل الكلف بصورة عامة نظراً لما تقدمه الجودة من الوصول إلى السمعة الجيدة التي تنعكس ايجاباً على الشركة بشكل عام. ان الاهتمام بالجودة يؤدي إلى خفض التكاليف الاجمالية عبر تقليل الفشل الداخل والخارجي وكذلك تقليل كلف المطابقة من اجمالي الكلف ويوضح الشكل ادناه علاقة الكلفة بتحسين الجودة.

شكل رقم 15: علاقة الكلفة بتحسين الجودة



المصدر: اللامي والبياتي, ادارة الانتاج والعمليات, الطبعة العربية 2008 ص 541 .

يتضح من الشكل اعلاه ان ما يؤدي إلى تحسين الجودة هو خفض كلف الاداء والوقاية والفشل وبالتالي تخفيض الكلف الكلية والذي يحقق مكاسب للمنظمة عبر اعطائها الشهرة وزيادة حصتها السوقية وتحقيق مكاسب سوقية مما يساهم في زيادة الربحية اذ ان تحسين جودة منتجات الشركة يؤدي بها إلى تحقيق الشهرة في السوق و زيادة حجم حصتها السوقية وتحقيق الامتيازات على مستوى الاسعار وان الوصول إلى هذه العوامل مجتمعة يمكن ان يحقق للشركة تحسينات على مستوى الربحية فضلاً عن ما يحققه تحسين الجودة من تقليل التكاليف الخاصة بالإنتاج وكلف إعادة العمل فيما يخص المنتجات التالفة والمعيبة وكلف ضمان الحق العام ( اللامي والبياتي).

ومما تقدم يمكن القول ان لجودة المنتجات الاثر الكبير في تحسين ربحية الشركة لما يحتل موضوع الجودة الاولوية بالنسبة للزبائن فضلاً عن ان تحسين الجودة يساعد في تخفيض التكاليف داخل الشركة وهو ما يعزز ربحيتها عبر التقليل من الهدر المالي نتيجة لمشاكل التلف والعيوب.

## المطلب الخامس: تقييم فعالية جودة الإنتاج

إن متابعة الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية يعتبر أيد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، إن لم نقل أهمية في واقع المؤسسة، وهذا باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء النشاط الإنتاجي.

### أولاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الإنتاجي

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون في مجال الإدارة على مصطلح تقييم الأداء، إلا أنها تؤدي معنى وايد في النهاية، وتعني كلمة تقييم تحديد قيمة الشيء بعد إظهار جوانب قوته وضعفه.<sup>1</sup>

وينظر ينير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية المراقبة، باعتبار التقييم استقراء لمؤشرات المعلومات الرقابية. ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف لتقييم الأداء، منها من ينظر إليه على أنه: "عملية تعبر عن تقييم نشاط للمؤسسة، في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"، ومنها من يعتبره: "مقارنة الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تكون صورة حية لما يحدث و يحدث فعلا. فيما يعرف "بونيني" Bonini "تقييم الأداء على أنه": عملية التأكيد من إنجاز ما يان يجب إنجازه، و اكتشاف الانحرافات في حالة عدم إنجازه.<sup>2</sup>

وما يستخلص من هذه التعاريف، أن تقييم الأداء الإنتاجي هو عملية تحليل نتائج النشاط الإنتاجي للمؤسسة على أساس مستمر، لمعرفة مدى فعالية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة وإظهار جوانب القوة في الأداء لتدعيمها، وكذا جوانب الضعف للعمل على تصحيحها.

وعلى ضوء التعاريف المقدمة تتضح أهمية تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

- تشخيص وضعية الأداء الإنتاجي ومعرفة مراكز الخلل أو الانحرافات إن وجدت، لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها لمعالجتها؛
- قياس كفاءة المؤسسة الإنتاجية في استخدام الموارد المتاحة سواء بشرية أو رأسمالية؛
- توضيح قدرة المؤسسة على مواصلة البقاء، الاستمرار والتطور في نشاطها؛
- الكشف عن مشاكل التسيير الإدارية والتنظيمية التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحسين عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد؛
- قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والمشاكل المالية؛
- مقياس لمدى نجاح المؤسسة في إنجاز الأهداف المسطرة؛

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص95.

<sup>3</sup> إلهام يحيوي و مريم يحيوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2001 ص6.

- اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير وانطلاقاً من هذه الأهمية، فإن عملية التقييم لا بد من أن تتسم بعدة خصائص إذا ما أريد أن يكتب لها النجاح، هذه الخصائص يمكن إجمالها في:<sup>1</sup>
  - الانتظام: يون التقييم نشاطاً منتظماً لا يتم بصورة عشوائية، ينتظر منه إعطاء نتائج حقيقية لها دلالتها على مستوى أداء المؤسسة؛
  - الدورية: إن عملية التقييم تبدأ مع بداية نشاط المؤسسة، تستمر باستمرارها و يتم تنفيذها بصورة دورية يسبب طبيعة النشاط؛
  - القياس والمقارنة: وذلك لمدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً إلى جانب معرفة مستوى الأداء .
- هذا ويجب أن تأخذ عملية تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة بعين الاعتبار الخصائص التنظيمية والبيئية (موقع المؤسسة، السوق، الهيكل التنظيمي)، بالإضافة إلى تجنب بناء التقييم على أساس عنصر أو عامل وايد من عوامل التقييم و من خلال ما تقدم، يتضح أن لعملية تقييم الأداء الإنتاجي بعدين أساسيين هما:
- البعد الإداري : حيث أن تقييم الأداء عملية إدارية تهتم بالمراجعة المستمرة و المنظمة لأنظمة التسيير في المؤسسة، من خلال قياس مستوى أداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛
  - البعد التقني: والمتمثل في قياس مدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، وهذا يتطلب وجود معايير تقييم نموذجية تمكن من الحكم على درجة إنجاز العمل.
- وعموماً، فإن عملية تقييم الأداء الإنتاجي تتم باستخدام مؤشرات معينة و تمر بأربع مراحل، تبدأ بتشخيص المؤسسة ثم تحضير التقييم، فعملية القياس و أخيراً تحليل النتائج من أجل الوصول إلى يكم عام شامل يول أداء المؤسسة<sup>2</sup> و في هذا الصدد هناك أسلوبان لتقييم الأداء الإنتاجي، الأول يتمثل في مقارنة المؤسسة لأدائها الإنتاجي مع أدائها في الفترات السابقة، و نظراً لأن الأسلوب الأول لا يعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة في القطاع<sup>3</sup>؛ إلا أن ذلك لا ينفي الأهمية الإستراتيجية لهذا الأسلوب؛ عادة ما يتم استخدام الأسلوب الثاني، من خلال مقارنة مؤشرات أداء المؤسسة مع مؤشرات أداء مؤسسات أخرى في نفس النشاط و بنفس الحجم<sup>4</sup> و رغم ذلك فإن هذا الأسلوب يبقى صعب التطبيق عملياً.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

<sup>2</sup> سعاد بجعي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علو التسيير، 2006-2007، ص42.

<sup>3</sup> Jean Pierre Angelier, op.cit, p112.

<sup>4</sup> سعاد بجعي، نفس المرجع السابق، 42.

وانطلاقاً من ذلك تبدو عملية التقييم بالأسلوب الأول سهلة نوعاً ما، غير أنها على المستوى التطبيقي طرقت ولا زالت تطرح إشكاليات معقدة، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها، وكذا صعوبة تكميم الكثير منها المدخلات والمخرجات<sup>1</sup>

### ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

إن الحكم على مستوى النظام الإنتاجي بالمؤسسة الصناعية يتطلب مؤشرات معينة، ومؤشر الأداء الإنتاجي يمثل معلومة كمية تقيس كفاءة وفعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية، بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول، وينضوي يـل مؤشر تحت لواء معيار معين، وفي هذا الصدد يعرف "سعيد يس عامر" و "خالد يوسف

الخلف" في كتابهما "الإنتاجية القياسية"، معايير الأداء على أنها: "المنهج النموذجي الملائم، من حيث الكم والنوع و التكلفة لتنفيذ الأهداف و البرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة، و الذي يعكس الأساس المرشد و المحدد مسبقاً لحسن استخدام الموارد المادية و البشرية".<sup>2</sup>

هذا ويشترط في مؤشرات تقييم الأداء اتسامها بالخصائص الآتية:<sup>3</sup>

- ❖ العملية: أي القدرة على تحديد وتحليل مستوى الأداء بأكثر دقة، ومثال ذلك المؤشرات الكمية
- ❖ الدقة والوضوح: و ذلك ليسهل على القائم بالتقييم إمكانية استخدامها؛
- ❖ القبول: حيث أن المؤشر المقبول هو المؤشر الذي يعتمد على مرتكزات تستند إلى العقلانية ويعكس الأداء الفعلي؛
- ❖ المرونة: ويعني هذا إمكانية تكيف المؤشرات بين فترة وأخرى؛
- ❖ الملاءمة: بحيث يجب أن تكون مؤشرات تقييم الأداء ملائمة لنوعية نشاط وإحصائيات و قدرات المؤسسة

و كل هذه الشروط بهدف استعمال مؤشرات تكون مقبولة في التقييم، غير أن ما يلاحظ عليها هو أنها لا تتطرق إلى العدد المثالي أو المناسب للمؤشرات الذي من شأنه إضفاء صفة الموضوعية و الشمولية على عملية التقييم، و في هذا الصدد ينقسم الباحثون في اتجاهاتهم و آرائهم إلى مجموعتين، الأولى هي المجموعة ذات الاتجاه الذي نادى به الباحثون أمثال "ناقل Nagle"، حيث تدعو إلى إمكانية استخدام مؤشر وايد مريب بتجميع كافة القيم (المعايير) الممثلة للأداء، وفق أوزان يسب الأهمية النسبية لكل عنصر و درجة ارتباطه بأهداف المؤسسة؛ أما المجموعة الثانية فتمثل الاتجاه الذي يقوم على أساس تعددية عناصر التقييم، و قد نادى به بعض الباحثين أمثال "Dunnette" و "Ghiselli" حيث تم اقتراح تقييم الأداء على أساس عدة أبعاد (جوانب)،

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 110

<sup>2</sup> سعاد بعجي، نفس المرجع السابق، 43.

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 110

لأن التعددية تعطي بيانات أثير وفرة عن تلك التي يعطيها مؤشر وايد، وهذا ما يفيد في التشخيص الدقيق لجوانب القوة والضعف في الأداء، ورغم ذلك فإن هناك تحفظا بالنسبة للتعددية يستدعي ألا يتجاوز عدد المؤشرات رقما معيناً، يجعلها تبتعد عن مضمون وأهداف التقييم. وفي هذا السياق يرى "عادل حسن" في كتابه "إدارة الأفراد" أن متوسط عدد مؤشرات تقييم الأداء يجب ألا يزيد عن 87 معياراً، فالدراسات قد أثبتت أن ستة (6) أو سبعة (7) مؤشرات بإمكانها إعطاء نتائج سليمة، ومن ثم فإن معرفة الغرض الذي يقيم الأداء من أجله يساعد في تحديد عدد مؤشرات تقييم الأداء، و التي من خلالها يتم التعبير العملي عن مستوى الأداء الإنتاجي وفق أسس التقييم المتبعة و في هذا الصدد يحدثنا الفكر الإداري عن أهم أربعة معايير لتقييم الأداء الإنتاجي و المتمثلة في معيار الكمية، معيار الجودة، معيار التكلفة و معيار الوقت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 111-113

## خاتمة الفصل الثاني:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره، وبعد التطرق إلى عناصر الجودة ومتطلبات تحسينها على مستوى المؤسسة الاقتصادية يمكننا القول أن جودة الإنتاج لها دور حاسم في نجاح المؤسسة الاقتصادية. فإذا كانت جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة مرتفعة، فإنها ستكسب ثقة العملاء وستتمكن من تحقيق المزيد من المبيعات والأرباح. وعلاوة على ذلك، فإن جودة الإنتاج تساعد المؤسسة على تحسين سمعتها وتنافسيتها في السوق، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال. لذلك، يجب على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بتحسين جودة إنتاجها والتركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوفير منتجات مميزة وعالية الجودة.

# الجانب التطبيقي

الفصل الأول:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

## تمهيد:

في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تعيشه أغلب المؤسسات الجزائرية، والذي تبلورت ملامحه في المراحل التي تقوم بها الجزائر من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) والشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي، وما نتج عنه من تخفيض كلي وتدرجي لمعدلات الرسوم الجمركية على بعض المنتجات، فكل هذه الإجراءات سوف تضع المؤسسات الوطنية في محك المنافسة غير المتكافئة مع المؤسسات الأجنبية والتي قد تؤدي بها إلى الزوال والاضمحلال ما لم يتم تأهيلها وإعداد استراتيجيات تسمح لها بتحقيق التأقلم مع الوضع الجديد.

ولعل الإستراتيجية القائمة على موضوع تنمية الموارد البشرية والتي تقوم وتبنى على أساس عدة وسائل منها التدريب، والمؤثرة على أداء الفرد والمؤسسة من أهم الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بخوض غمار المنافسة، وتحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى إنتاج يسمح بذلك.

كما إن موضوع البحث القائم على دراسة دور التدريب على تحسين جودة الانتاج في المؤسسة يسري مضمونه في الإستراتيجية القائمة على موضوع دور تنمية الموارد البشرية المرتبط بإنتاج المؤسسة، وذلك ما دفعني إلى تدعيم البحث بدراسة تطبيقية في مؤسسة وطنية و قد وقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز لعد أسباب من أبرزها المكانة المرموقة التي تتميز بها وطنيا وإفريقيا وحتى على مستوى الحوض المتوسطي، والاهتمام البالغ بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وكمحاوله لان يكون منهج " دراسة الحالة " قائما على أسلوب علمي تم تقسيم الفصل الثالث إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول تم تخصيصه إلى تقديم منهج دراسة الحالة، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى تعريف المؤسسة، بينما في المبحث الثالث فتم دراسة آلية التدريب في المؤسسة، وفي المبحث الرابع دراسة جودة الإنتاج في مؤسسة سونلغاز بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات، كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف فيما يلي عليها:

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:

#### 1- تعريفها:

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

#### 2- تاريخ نشأة الشركة الوطنية للتوزيع - ميلة - :

بعد إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وبعد قرار التأميم الذي شملها بعد الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

- كهرباء KAHRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHRIB : تركيب المنشآت الكهربائية.
- قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيرا في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 1991 /12/14 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئا فشيئا من تدخل الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم الرئاسي 195/02

المؤرخ في 01/06/2002 الذي أعطاهما الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع **holding** لتضم ثلاثة فروع مكلفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
- مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE.
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:

- سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

### 3- مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE:

مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق هي مديرية جهوية التي تتفرع منها كل المديريات الفرعية التابعة للجهة الشرقية.

#### \*نشاطها:

بعد هيكلة وظيفة التوزيع سنة 2006 وتقسيمها إلى أربعة فروع منها شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE تأسست في 01 جانفي 2006 برأس مال 20 مليار سنتيم مهامها الأساسية:

- استغلال وصيانة توزيع شبكة الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- تحديد سياسة بيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- إنعاش السوق المحلية خلال استهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.

تغطي سونلغاز شرق العديد من المناطق الشرقية بمجموع 16 ولاية وهي: قسنطينة - بجاية - جيجل - سكيكدة - عنابة - قالمة - ميلة - برج بوعرييج - مسيلة - باتنة - أم البواقي - سوف أهراس - تبسة - خنشلة - سطيف، ومن بين هذه الجهات وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

\*مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - :

يتواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة بـ 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني - ميلة - يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها بـ 450 عامل، تتفرع منها خمس وكالات تجارية: فرجيوة - شلغوم العيد - ميلة - تاجنانت - التلاغمة - كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة إعلام آلي - سيارات - شاحنات - كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

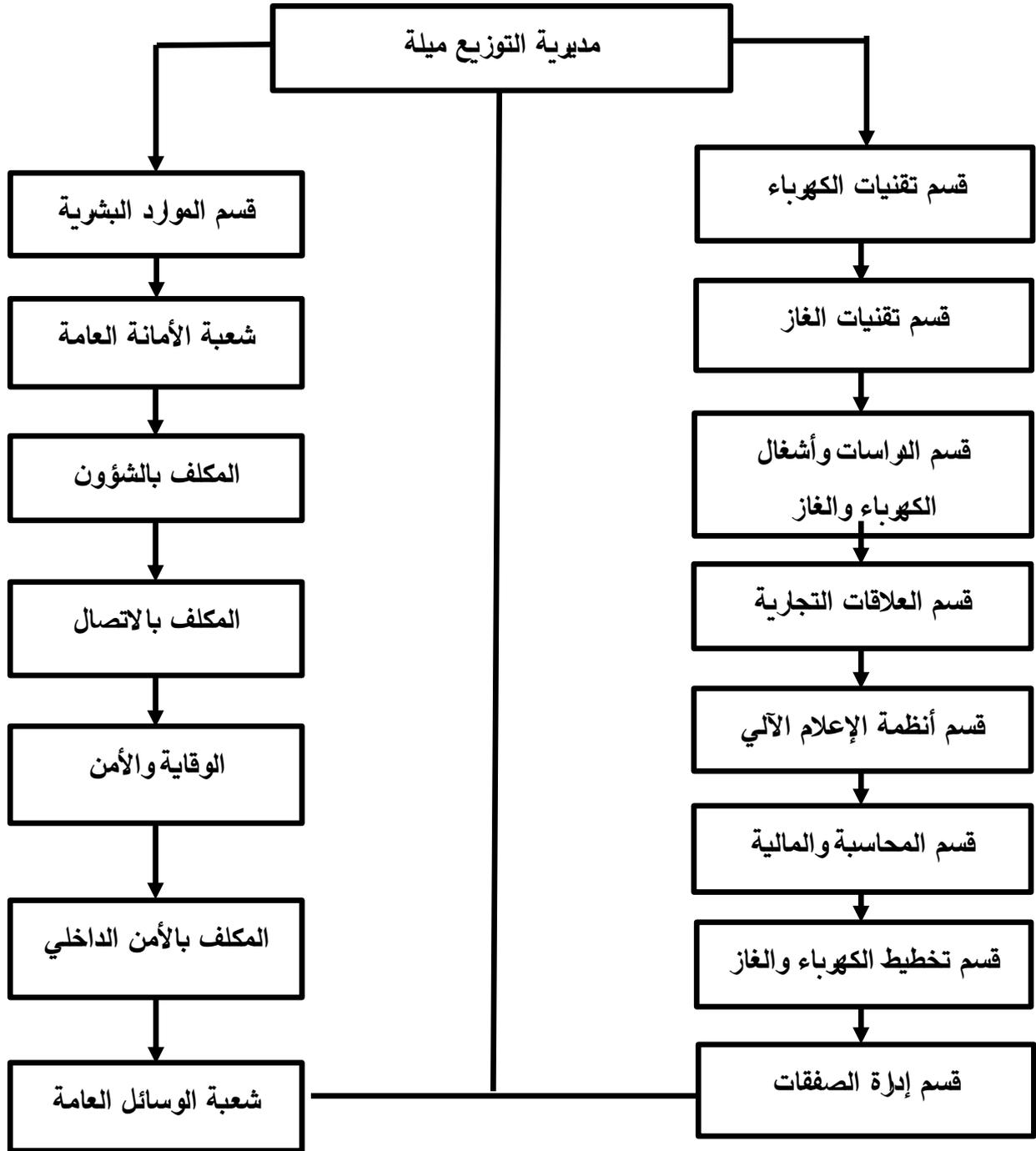
**الجدول رقم 04: بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -**

المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الإخوة مغلاوي
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم 16: الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: مؤسسة سونلغاز

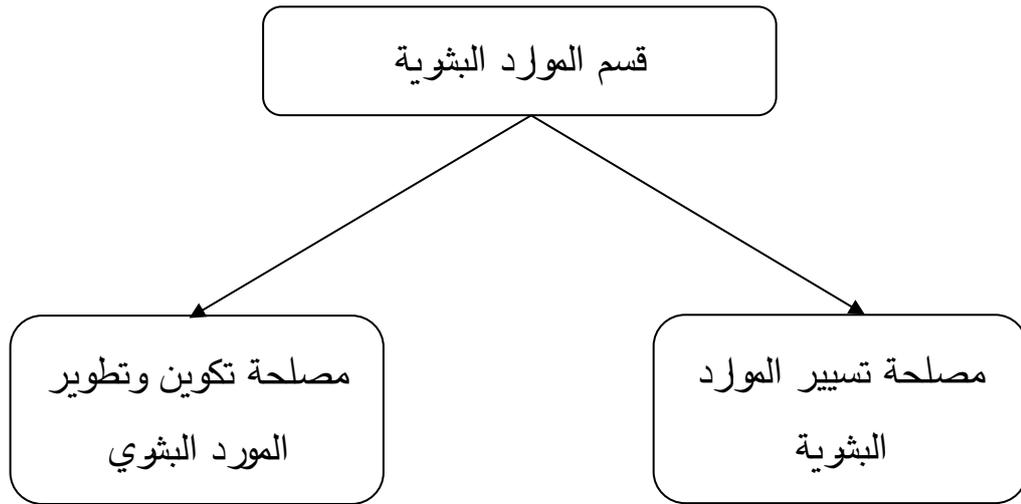
المطلب الثالث: مهام كل من هياكل المؤسسة ومصالحها

أولاً: مهام هياكل المؤسسة

- مهام قسم الموارد البشرية وعلاقته بالإدارة والمصالح الأخرى:

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتكون قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ميلة من مصلحتين رئيسيتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية لكل منها مهامه تسهر على تأديتها، وفيما يلي مهام المصلحتين:

**1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:**

- إعداد وتجميع العناصر المتعلقة بالوظيفة وفقا للنظام المعمول به.
- مراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون العاملين.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها.
- إعداد جدول مساهمات الضمان الاجتماعي.

**2- مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية:**

- لهذه الأخيرة مجموعة من المهام تتمثل في:
- إعداد مخطط التكوين والتوظيف السنوي والفصلي الخاص بالمديرية حسب التقسيم المهني للعمال بين إطارات وعمال.

- متابعة المسار المهني لمختلف الشرائح العاملة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التنقيط السنوي والفصلي.
- التكفل بدراسة الملفات التأديبية.
- وضع لوحة القيادة.
- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.
- متابعة حركة العمال فيما يخص التكوين، الحضور، الغياب.
- حضور مختلف الاجتماعات الدورية.
- متابعة العمال الجدد في مراكز التكوين التابعة للشركة.

### 3- مصلحة قسم الموارد البشرية بالإدارة:

هناك علاقة وطيدة تربط قسم الموارد البشرية بالإدارة فهي من تقوم بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة سواء من مدير المديرية أو من مدير العمال، إرساء وتبليغ كل الملاحظات الخاصة بالعمل وكذلك إصدار اللوائح والتعليمات الجديدة التي تتماشى مع المستجدات، وأيضاً متابعة القوانين الخاصة منها المنشورة في الجرائد الرسمية، وتبليغ المدير بكل القوانين والمراسيم واللوائح المتعلقة بالعمل.

#### • علاقة قسم الموارد البشرية بالمصالح الأخرى:

لقسم الموارد البشرية أيضاً علاقة تربطه بباقي المصالح، حيث تقوم بمراقبة الغيابات وإعطاء استمارات تملأ من طرف رؤساء المصالح قصد تسجيل الحضور والغياب، الحرص على تطبيق النظام الداخلي بالمؤسسة وكذلك تطبيق الأوامر والتعليمات كلما اقتضت الضرورة.

#### • نظم إجراء العمل:

تتبع المؤسسة مجموعة من القواعد والقوانين التي تندرج ضمن النظام الداخلي، بالإضافة إلى اعتمادها على مجموعة من الوسائل للاتصال.

#### • النظام الداخلي للمديرية:

هو وثيقة تحدد القواعد المرتبطة بالتنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية والأمن والانضباط، ومن أهم القوانين المعمول بها كما يوضح الملحق رقم (01).

#### • مواقيت العمل:

حيث نصت المادة 06 على ما يلي: "تعيين مواقيت العمل فترة الشغل الفعلي لمنصب العمل وتنفيذ المهام الموكلة، إضافة إلى وقت الاستراحة".

تحدد مواقيت العمل حسب طبيعة النشاط ومكان العمل، يتم إعلام المستخدمين بذلك بمذكرة مصلحة وحسب تنظيمات العمل وضرورة المصلحة، يمكن أن تختلف هذه المواقيت حسب منطقة العمل أو فرق العمل أو الفئة المهنية بالتفاوض الجماعي، تطبيق على الجميع".

كما نصت المادة 07 على ما يلي: "يتعين لزوم احترام مواقيت العمل من قبل مجموعة المستخدمين المعنيين لاسيما عندما تعدل المواقيت لضرورة المصلحة مؤدية إلى تنفيذ ساعات إضافية أو ساعات تعويضية".

#### • العطل القانونية:

وقد جاءت المادة 09 بما يلي: "تحدد العطل القانونية الأسبوعية وأيام الأعياد طبقا للقانون، يمكن تأجيل العطل القانونية والراحة الأسبوعية وأيام الأعياد إلى يوم آخر في حالة ضرورة المصلحة".

كما جاءت المادة 13 بما يلي: "تحدد رزنامة العطل مسبقا قبل الذهاب للعطلة حسب ضرورة المصلحة".

#### • طبيعة الاتصال بالمديرية:

تقوم عملة الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وفق طرق حديثة وأخرى تقليدية موجهة في جميع الاتجاهات تحدها المؤسسة ومن وسائل الاتصال الحديثة شبكات الانترنت، الهاتف، الفاكس، وبرنامج OX الذي يستعمل للتواصل بين المصالح قصد تبادل الملفات والرسائل، تعد هذه الوسائل فعالة لتسهيل العمل والتقليل من الأخطاء، حيث تنقل المعلومات بطريقة سرية من خلال استعمال التكنولوجيا، أما فيما يخص وسائل الاتصال التقليدي فتتمثل في اللقاءات المباشرة والاجتماعات الدورية والاجتماعات الخاصة.

الهيكل التنظيمي هي الشكل الذي يوضح التسلسل الإداري للمنشأة يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإداري والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، وعليه فإن لمديرية التوزيع ميلة (09) أقسام رئيسية وهي:

قسم تقنيات الغاز - قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم المحاسبة والمالية - قسم أنظمة الإعلام الآلي - قسم تخطيط الكهرباء والغاز - قسم إدارة الصفقات - قسم الموارد البشرية إضافة إلى شعبة الوسائل العامة - وشعبة الأمانة العامة والتي يتفرع منها المكلف بالشؤون القانونية والمكلف بالاتصال للوقاية والأمن، المكلف بالأمن الداخلي بكل هذه الأقسام والشعب العديد من المهام وهي كالآتي:

\*مدير المديرية: يقوم المدير بالعديد من المهام وهي:

- الحضور والإشراف على الاجتماعات.

- الإمضاءات.

- عقد الاجتماعات.
- رئاسة العديد من اللجان.
- تمثيل المديرية في الاجتماعات الولائية الخارجية.
- تقديم الحصيلة والأهداف المحققة لدى الشركة.
- \* **قسم تقنيات الكهرباء:** يتولى هذا القسم المهام التالية:
  - ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
  - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
  - التدخل في شبكات الغاز بأكملها.
  - تطبيق الدليل التقني في توزيع الكهرباء.
- \* **قسم تقنيات الغاز:** من مهامه الأساسية ما يلي:
  - ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
  - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
  - التدخل على شبكات الغاز بأكملها.
  - إعداد خطة اقتناء معدات بأكملها.
  - ضمان تحقيق التنمية ودراسات التكتل.
- \* **قسم الدراسات والغاز:** تتمثل مهام هذا الأخير في:
  - جمع الملفات الفنية لأعمال المراد تحقيقها ودراساتها.
  - دراسة الطلبات المستلمة.
  - مراقبة المواقع والتحكم فيها وفحصها من جهة جودة الخدمات المقدمة.
  - التحقق من المرفقات والموافقة عليها.
  - تحليل التقارير ومواقع البناء.
- \* **قسم العلاقات التجارية:** يسهر هذا القسم على الأقسام بما يلي:
  - متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية.
  - إعداد عقود الإشراف.
  - إدارة العملاء من حيث الإغاثة والفواتير والاستعداد؛
  - مراقبة الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق السليم لقواعد الإدارة.

\*قسم المحاسبة والمالية: لهذا القسم العديد من المهام تتمثل في:

- مراقبة الحسابات النقدية وضوابط البنك وحسابات CCP.
- إتباع تنظيم الأسواق.
- التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحريرها.
- التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.

\*قسم أنظمة الإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- صيانة نظام التشغيل AIX؛ LINUX؛ WINDOWS.
- إدارة قواعد البيانات SGC؛ GDOMT.
- إدارة شبكات الاتصال.
- إدارة وصيانة حديقة الكمبيوتر.

\*قسم تخطيط الكهرباء والغاز: يقوم بالمهام التالية:

- إنشاء المخطط الرئيسي لإدارة التوزيع.
- دراسة الخطط وإعادة الهيكلة والتخطيط لشبكات المناطق الحضرية.
- إعداد جميع الدراسات المحددة لتوفير الاحتياجات لإدارة التوزيع (خسارة، تعويض).
- التأكد من أن الخطة تتوافق مع تكوين التضاريس.

\*قسم إدارة الصفقات: له مهام عديدة وهي:

- الاستلام والقيام بأوامر الدفع لجميع فواتير المقاولات والأشغال.
- إنجاز برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط حسب التوجيهات على مستوى المركز وهذا بالتنسيق مع مختلف مصالح المديرية.
- تحضير وإعداد المناقصات الوطنية.
- إعداد عقود واتفاقيات الانجاز طبقا للقوانين المعمول بها.
- مساعدة المصالح المالية والمحاسبية في مهام التقطيش.

\*قسم الموارد البشرية: له عدة مهام تتمثل في:

- تطوير المهارات الحالية لتطوير الأنشطة الجديدة.
- التأكد من كفاءة المورد البشري الموجودة وتطويرها.
- تطوير المعلومات والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية.

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل الإدارة؛ لاسيما التوظيف؛ الترقية والنقل.
- إعداد كشوف المرتبات للموظفين.
- صيانة ملفات الموظفين.
- \*شعبة الوسائل العامة: لها العديد من المهام تسهر على القيام بها وهي:
  - إدارة وصيانة الأصول المقاربة لإدارة التوزيع.
  - تطوير وتنفيذ برامج الاستثمار.
  - إدارة عقود الصيانة وخدمة النقل.
  - تنفيذ برامج المعدات الشرائية في السوق الوطنية.
- \*شعبة الأمانة العامة: تقوم بما يلي:
  - تسجيل البريد الصادر والوارد.
  - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
  - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
  - طباعة الوسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- \*المكلف بالشؤون القانونية: له مهام عديدة نذكر منها ما يلي:
  - تمثيل شركة التوزيع عن طريق التفويض من المدير أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية لصالح الشركة.
  - متابعة وتنفيذ قرارات المحاكم.
  - اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.
  - إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات ورسالة الطلبات.
  - معالجة الاعتراضات الحاصلة عن طريق نشاط إنجاز منشآت كهربائية أو غازية.
- \*المكلف بالاتصال: يقوم بالمهام التالية:
  - تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعامة والزبائن باستخدام الوسائل كالمنشورات، الملصقات، الصحافة، الإذاعة المحلية، وهذا إسنادا إلى سياسة الشركة.
  - المشاركة مع الإدارة في الأنشطة التجارية.
  - اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات الموجهة للعملاء بناء على الملاحظات المحلية.
  - بناء علاقة ثقة مع وسائل الإعلام، التلفزيون، الراديو، الصحافة.
- \*الوقاية والأمن: مهامه هي:

- متابعة حوادث العمل للمقاولين والجهات الخارجية التابعة للشركة.
  - إقامة حملات توعية للجهات الخارجية حول المخاطر المترتبة عن الإساءة في استخدام الطاقة.
  - المشاركة بالنيابة عن المؤسسة في التبادلات في مجال النظافة والسلامة وحماية البيئة مع المنظمات المحلية المختصة.
  - ضمان أمانة الوحدة SO/CHS ومتابعة التوصيات.
- \*المكلف بالأمن الداخلي: تتلخص مهامه في:**
- ضمان تطبيق جميع التعليمات والمبادئ والتوجيهات الصادرة عن التسلسل الهرمي في مسائل الأمن الداخلي للمنشأة.
  - تطوير وتنفيذ برنامج التفتيش المؤسسي.
  - إعداد تقارير التفتيش عن طريق التوصية بكافة التدابير اللازمة لتحسين كفاءة الأمن الداخلي.
  - ضمان توفير التقنية التشغيلية للموارد اللازمة لممارسة الأمن الداخلي على مستوى المؤسسة.
- المطلب الرابع: أهداف مؤسسة سونلغاز:**

بعد التوجه من النزعة المركزية إلى اللامركزية حيث أن هذا التغيير في سياسة سونلغاز وطرق تسييرها من خلال الإجراءات التي تم القيام بها على مستواها، انطلاقا من فترة ظهورها إلى بداية الألفية الثانية، حيث تم خلالها القيام بإجراءات عديدة من أهمها:

- التحول من شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA قبل 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكل ما نتج عنه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات حيث أنها كانت تحت رعاية الوزارة المكلفة بالطاقة.
- التحول من شركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري الأمر 475-91 وكان ذلك سنة 1991 بعد أزمة 1986 انخفاض أسعار البترول - حيث لجأت سونلغاز من خلال هذا الإجراء إلى الحفاظ على توازنها المالي، واعتماد مخطط للتطهير المالي خاصة بعد تخلي الدولة عن تمويل المشاريع الاستثمارية الهادفة لتلبية الطلب على الغاز الطبيعي والإنارة الريفية.
- التحول من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم SPA في سنة 2002، وما نتج عنه من إمكانية دخول منافسين في قطاع الطاقة وإنشاء سوق داخلية، كل ذلك أدى بمؤسسة

سونلغاز إلى البحث عن السبل التي تسمح لها بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لمشاريعها حيث

تبنّت في سياستها واستراتيجيتها العديد من العمليات من أهمها:<sup>1</sup>

أ- التوجه نحو الزبون باعتباره أساس البقاء، وذلك من خلال الأخذ بأراء الزبائن ومعدلات الرضا.

ب- العمل على توفير التكنولوجيا الحديثة وذلك لمواجهة الطلب المتزايد من الكهرباء والغاز.

ت- الاهتمام بالعامل وإعطائه الأولوية في كل البرامج.

ث- العمل على تحقيق التنمية الوطنية.

ج- الاهتمام بالتسيير ومستويات التكاليف

وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالتكوين حيث أن المؤسسة تحرص وتوفر طرق التكوين الفعالة والضرورية لتطوير

عمالها من أجل المساس بالأهداف الاقتصادية لمشاريعها حيث أنها عملت على:

- التكوين التحسيني المستمر والتأهيل للعمال.

- تكوين موجه للعمال الجدد في مجال الكهرباء والغاز ويبرز الاهتمام كذلك من خلال توفر مؤسسة

سونلغاز على ثلاثة مراكز للتكوين: مركز التكوين عين مليلة - مركز التكوين بين عكنون الجزائر

للإدارة والتسيير - مركز التكوين بالبلدية للتكوين التقني والالتزام بالقيام بدور اقتصادي واجتماعي

وتطوير المؤشرات التقنية والمالية ووضع نظام للجودة وتحسين نظم الاتصال في المؤسسة.

### مخطط التنمية (التطوير) 2030/2021

بهدف رفع قدراته في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، وحرصا على تحسين خدمة الزبائن (أفراد ومؤسسات)،

سَطَّر مجمع سونلغاز ( Sonelgaz ) ، مخططا شاملا يهدف إلى تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي

الكهرباء والغاز، كما يشمل مخطّط التنمية المستدامة خلال آفاق 2030، تطوير أداء شركات المجمع، خاصة

فيما يتعلّق بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، وكذلك نقل وتوزيع الغاز، ويتضمن البرنامج مايلي:

• إنتاج الكهرباء:

تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية "الإضافية"، المخطّط لها في آفاق 2030، ما يعادل 12 ألف و252 ميغاواط

(RIN + PIAT) وتشمل:

11.980-ميغاواط تم رصدتها لشبكة ربط الشمال.

-تحويل RIN لستة عشر (16) توربينات غازية متنقلة بسعة إجمالية تبلغ 272ميغاواط مخصصة لقطب عين صالح أدرار تيميمون.

وبخصوص شبكة الجنوب الكبير، فإنه من المرتقب وخلال نفس الفترة تعزيز منشآت الإنتاج من خلال:

-تحويل RIN إلى RGS بقدرة 140 ميغاواط للتوربينات الغازية.

50-ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية لتهجين المواقع التي تعمل بالديزل.

#### • آفاق تطوير الطاقات المتجددة:

تهدف سونلغاز في رؤيتها إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الكهرباء، وبالتالي، امتلاك قدرات إنتاج متجددة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

تتعلق آفاق تطوير الطاقات المتجددة بشكل أساسي بإنجاز ما يقرب من 30 % من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات العمومية (أي 4.000 ميغاوات) في الكهروضوئية.

#### • نقل الكهرباء:

يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم مدها ضمن مخطط التنمية المقرر لذات الفترة (2021-2030)، حوالي 20.296 كيلومتر، يضاف إليها مسافة 12.744 كيلومتر مسجلة في المشروع.

وفي هذا السياق فإنه وفي آفاق 2030، سيبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء 64.204 كيلومتر، من بينها 15.628 كيلومتر مخصصة لـ 400 كيلو فولط، و25.516 كيلومتر مخصصة لـ 220 كيلو فولط، وكذا 22.442 كيلومتر مخصصة لـ 60 كيلو فولط، بطاقة تصل إلى 98540 ميغا فولط أمبير.

#### • نقل الغاز:

بحلول آفاق 2030، تخطط الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG) لاستثمار 200 مليار دينار جزائري، لمدّ 2.734 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة التي ستسمح بنقل كمية إضافية من الغاز تصل إلى 58.9 مليار متر مكعب.

#### • توزيع الكهرباء والغاز:

يندرج مخطط تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز، ضمن البرنامج العام الذي أطلقته الدولة فيما يتعلق ببرامجها الخاصة بتوصيلات الزبائن الجدد، بالإضافة إلى تعزيز معدات الصيانة والتشغيل ومشاريع عصرنة تسيير استغلال الطاقة.

وعليه فإن مخطط تطوير الشبكات والبنى التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة 2021-2030، يتوقع تطوير شبكة للكهرباء بـ 101.960 كلم من الخطوط و38.864 محطة فرعية، لإمداد 4.4 مليون من الزبائن الإضافيين، فيما سيتمد طول شبكة توصيل الغاز إلى 56792 كلم بقدرة لإمداد 4.3 مليون زبون إضافي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر الموقع الرسمي لشركة سونلغاز، أطلع عليه بتاريخ: 2023/05/23 على الساعة 21:07

<https://www.sonelgaz.dz/ar/4003/20202030>

## المبحث الثاني: آلية تدريب العاملين في مؤسسة سونلغاز

في السنوات الأخيرة، واجهت سونلغاز سلسلة من التغييرات والتصحيحات المستقبلية التي فرضها التحول الاقتصادي الذي تشهده الجزائر، ومن بين التغييرات المتوقعة الإعلان عن افتتاح سوق تنافسية ودخول التجار الأجانب في مجال الطاقة الكهربائية المحلية ونقل الغاز.

لمواجهة المنافسة الشرسية من الشركات متعددة الجنسيات، تبنت المؤسسات عددا من السياسات والاستراتيجيات، أهمها استراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي تستخدم أساليباً لإدارة الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من خلال تدريب العاملين لزيادة المعرفة ومواكبة التطور التكنولوجي، وهو ما يتم التأكيد عليه بوضوح في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة في بعض النواحي:<sup>1</sup>

- الاعتماد على التدريب المتخصص في مجالات عديدة منها التسيير التقني، وذلك في المراكز والمدارس الكبرى.
- الاستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة التغيرات المهنية.
- تحسين مستوى المشرفين عن عملية التدريب.
- تشجيع التمهين في مجال اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية.
- وضع نظام ناجع بهدف تقييم التدريب في المؤسسة

ومن أجل توضيح آلية عمل التدريب في المؤسسة تم التطرق إلى مراحل عملية التدريب، وأنواعه، ودراسة الاحتياجات التدريبية

### المطلب الأول: مراحل عملية التدريب في المؤسسة

تعمل مؤسسة سونلغاز إلى القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديريات والوحدات التي تتوفر عليها المؤسسة عبر كامل التراب الوطني بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب، ثم تقدم توضيحات

وملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية إلى مختلف الوحدات والفروع على مستوى الوطن وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:

<sup>1</sup> Plan Stratégique 2001-2005 , P12

- التخصصات المقترحة عن عملية التدريب.
- طبيعة التدريب وذلك من حيث التدريب في مراكز التكوين للمؤسسة وعلى مستوى المؤسسات الوطنية أو الدولية المتخصصة.

ينحصر المجال الزمني لهذه الخطوة على مستوى المؤسسة في نهاية شهر سبتمبر من كل سنة.

**2-** تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من مؤسسة سونلغاز بتقدير الاحتياجات التدريبية،

ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:

- المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها.
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- الأهداف المرجوة من عملية التدريب.
- نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من المؤسسة تدريب عمالها.
- الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب في المؤسسة، وتشتمل مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية على عناصر عديدة من أهمها:
- أسماء المشاركين في عملية التدريب.
- نوع التدريب المعتمد من طرف الوحدات.
- مكان التدريب.
- التكاليف التقديرية لعملية التدريب.

كما ينبغي الإشارة إلا أنه عند تحديد الاحتياجات التدريبية (مخططات التدريب على مستوى الوحدات) في المؤسسة يراعى عدة جوانب منها:

- المدة الزمنية المخصصة للقيام بهذه العملية والتي تكون في العادة محصورة ما بين شهر أكتوبر ونوفمبر من كل سنة.
- قدرة الاستيعاب لمراكز التكوين التابعة للمؤسسة.
- الميزانية التقديرية للتدريب خارج الوطن.

**3-** بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة

على مستوى المديرية العامة، حيث يتم توحيدها، وعلى أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة بشكله العام والذي يشتمل على ثلاثة أقسام:

**القسم الأول: الأهداف العامة من المخطط**

ويتضمن على عناصر عديدة منها:

- الأهداف عامة من التدريب.
- تخصصات التدريب المحددة والتي تخص أقسام المؤسسة وتشمل على أنواع عديدة تتعلق في الغالب ب: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز وتوزيع الكهرباء والغاز.

#### القسم الثاني: الاحتياجات المقدرة من التدريب

التدريب المهني المتخصص: ويتضمن:

- الاحتياجات المقدرة من تدريب المهني المتخصص بشكلها العام.
- الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين لسونلغاز.
- الاحتياجات المقدرة على مستوى داخل الوطن وخارجه.

تدريب الإتقان: يتضمن على الاحتياجات المقدرة بالشكل العام:

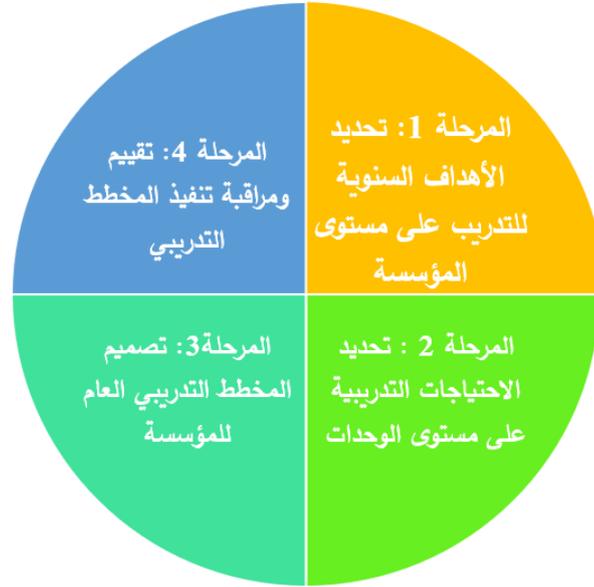
- على مستوى وحدات ووسائل المؤسسة.
- على مستوى مراكز التكوين لسونلغاز.
- على مستوى داخل الوطن وخارجه.
- التبرصات الميدانية والتمهين.

#### القسم الثالث: التكاليف التقديرية لعملية التدريب

يبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التدريب لكل سنة كما أنه يتم توضيح توزيعها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب المطبق ووحدات وأقسام مؤسسة سونلغاز، وإبراز مكونات التكلفة الإجمالية التقديرية.

4- مراقبة وتقييم المخطط التدريبي الذي يتم إعداده، وذلك من خلال الاعتماد على التقارير التي تقدمها مراكز التكوين للمؤسسة أو التي تتعامل معها حول سير عملية التدريب، والتقارير التي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية من طرف وحدات المؤسسة وأقسامها التي تتمحور حول تقديم حوصلة عن التدريب لكل وحدة 0.

الشكل 18: مخطط لمراحل عملية التدريب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة

تقوم سياسة التدريب في مؤسسة سونلغاز على أنواع مختلفة، تختلف بسبب الأهداف المسطرة، ومدة التدريب ومكان إجراؤه وهي:

#### 1- التدريب المهني المتخصص

ويشتمل هذا النوع من التدريب على الفئات التالية: تدريب الإطارات، وأعوان التحكم، أعوان التنفيذ يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين المؤهلات المهنية لموظف أو متدرب مدرب وإدارة التغييرات المهنية لشغل منصب معين داخل المنشأة أو لتدريب موظفين جدد في مراكزها أو معاهدها والجامعات التي تقيم معها المؤسسة علاقات تجارية ، أو أرسل للتدريب في الخارج نعم ، إذا لزم الأمر بخصوص أ ، يقتصر هذا النوع من التدريب على فترة 6 أشهر إلى 3 سنوات كحد أقصى ، يتقاضى خلالها المتدرب راتباً أساسياً أو بدل تدريب ، ويشترط أن في معظم الحالات المتعلقة بمسألة الترقية في العمل، يشمل هذا النوع من التدريب الفئات التالية: التدريب على الإدارة ، وتدريب المفتشين ، وتدريب المفتشين .

#### 2- تدريب الإتقان:

هذا التدريب هو تدريب بدوام جزئي. يشمل هذا النوع المجالات المتعلقة بالمنصب أو منصب العمل لتأهيل العمال وزيادة معرفتهم وإتقان التقنيات الجديدة والتحكم في أساليب العمل. تتراوح مدتها بين أسبوع و 6 أشهر،

وتتم في مراكز التكوين والتدريب بالمؤسسة وعلى مستوى وحداتها، بشرط أن تتوفر لديهم الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، وكذلك المعاهد والمدارس. متخصص في التدريب والتعليم.

### 3- حسب المكان:

يمكن تمييز نوعين من التدريب في مؤسسة سونلغاز

- تدريب داخل الوطن: حيث أنه خلال السنوات الأخيرة أن المؤسسة أصبحت تعتمد عليه بكثرة وذلك من أجل تقادي تكاليف التدريب في الخارج وإمكانية تدريب عدد كبير من العمال.
- تدريب خارج الوطن: حيث أن هذا النوع لا تعتمد عليه المؤسسة كثيرا، كما أنه يكون في أغلب الحالات قصير المدى.

### 4- حسب مدة التدريب:

- تدريب طويل المدى: والذي تكونه مدته تتراوح ما بين 6 أشهر و3 سنوات، يختص هذا النوع في تدريب الفرد من أجل اكتسابه لمؤهلات تسمح له بممارسة عمله ومن أمثله تكوين أصحاب الشهادات الجامعية من أجل الحصول على شهادة الماستر في المعاهد والجامعات، وقد يكون هذا النوع داخل الوطن أو خارجه.
- تدريب قصير المدى: مدته تقل عن ستة أشهر، فقد تكون يوم أو يومين أو أسبوع أو شهر وما يلاحظ أن هذا النوع تركز عليه مؤسسة سونلغاز وذلك لاعتبارات عديدة منها أنه لا يعطل سير العمل في المؤسسة، ويسمح بتدريب عدد كبير من الأعوان.

## المبحث الثالث: دراسة جودة الإنتاج في مؤسسة سونلغاز

## المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة

تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان على العمال المتواجدين في المصلحة إلا أن عدد النسخ التي تم الحصول عليها فيما بعد لم يتعد 80 نسخة وذلك ربما بسبب تخوف البعض وعدم تفهمهم للمغزى المراد الوصول إليه من هذا الاستبيان.

وبذلك فإن عينة الدراسة تتشكل من 80 فرد عامل في المصلحة، بحيث يمكن تمييز هذه العينة فيما يلي:

## 1-الجنس:

جدول رقم (05): يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
70%	56	رجال
30%	24	نساء
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أن النسب المئوية العالية من أفراد العينة هي الفئة الرجال حيث قدرت بمجموع نسبة 72% أما فئة النساء فقد قدرت بنسبة 30%، وذلك راجع إلى نسبة نساء في المؤسسة ككل متدنية جدا مقارنة بنسبة الرجال حيث تعتمد مؤسسة سونلغاز نسبة الرجال في المؤسسة لأن جل الأعمال والنشاطات التي تقوم بها تتناسب أكثر فئة الرجال لما فيها من مخاطر مشقة وعليه تؤثر بصفة آلية على نسبة التدريب في المؤسسة.

## 2- الحالة الشخصية:

**جدول رقم (06):** يوضح توزيع الفئة المدروسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
18,75 %	15	أعزب
81,25 %	65	متزوج
100 %	80	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أن النسب المئوية العالية من أفراد العينة هي الفئة المتزوجة حيث قدرت بمجموع نسبة 81,25% أما الفئة الغير متزوجة فقد قدرت بنسبة 18,75%، وذلك يدل على أن معظم عمال المصلحة يتمتعون بالمسؤولية.

## 3- الفئة العمرية:

**جدول رقم (07):** يوضح نسبة الفئة العمرية المدروسة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
27,5 %	22	ما بين 20 و 30 سنة
47,5 %	38	ما بين 31 و 40 سنة
20 %	16	ما بين 41 و 50 سنة
5 %	4	أكبر من 50 سنة
100 %	80	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول (07) أن النسب المئوية العالية من أفراد العينة هي الفئة الشبانية حيث قدرت بمجموع نسبة 75%، وذلك بالنسبة 47,5% للفئة ما بين 31 و 40 سنة وتليها أيضا الفئة ما بين 20 و 30 سنة بنسبة 27,5% ثم الفئة التي تفوق 41 سنة والتي تقدر ب 20% وأخيرا الفئة الأكبر من 50 سنة وهاتان الفئتان تمتاز بخبرة مهنية عالية في ميدان العمل وتبين لنا على أن عينة الدراسة تحتوي على فئات مختلفة الأعمار مما قد يعطيها مصداقية أكثر.

#### 4-المستوى الدراسي:

**جدول رقم (08):** يوضح المستوى الدراسي للفئة المدروسة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
47,5%	38	معهد
36,25%	29	ليسانس
16,25%	13	ماستر
0%	00	دكتوراه
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أما المستوى الدراسي فهو متنوع، وذلك برغم من احتلال خريجي المعهد لأكثر نسبة تقريبا وهذا قد يؤثر على نوعية التدريب ودرجة استيعاب المتدربين للمعلومات المقدمة له.

#### 5-الوضعية الحالية:

**جدول رقم (09):** يوضح الوضعية الحالية للفئة المدروسة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
5%	4	رئيس مصلحة
11,25%	9	رئيس قسم
85%	68	موظف عادي
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (09) أن أغلبية الموظفين لهم نفس رتبة العمل وهم موظفون عاديون، وهذا يعني أنهم معظمهم قابل للخضوع للبرنامج التدريبي بنفس الأولوية ويمكن أن يخضعوا لبرامج تدريبية متشابهة المضمون.

## 6-الأقدمية في العمل:

**جدول رقم (10):** يوضح نسبة الأقدمية في العمل للفئة المدروسة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
% 43,75	35	أقل من 10 سنوات
% 36,75	29	من 10 إلى 20 سنة
% 20	16	أكثر من 20 سنة
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال قراءتنا لهذه النسب نستطيع القول بان عينة الدراسة عموما لها خبرة ميدانية متفاوتة تسمح بدراسة أقرب للدقة والواقع.

## المطلب الثاني: تحليل آلية التدريب والبرامج التدريبية في المؤسسة

إن الهدف من أسئلة القسم الثاني من الاستبيان هو معرفة ما إذا كان القيام بعملية التدريب في المؤسسة نتيجة أسباب، أم أنه عمل عشوائي يكون بصفة دورية كما يعتقد البعض، ومعرفة كل المحددات والخصائص التي يجب مراعاتها لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تحتاج إليها المصلحة.

وسوف نقوم بتحليل البعد الأول من أسئلة القسم الثاني من الاستبيان للوصول إلى نتيجة إن كان التدريب يقوم بتحسين القدرات الجسمية والعقلية عند العامل.

### 1. هل تابعت دورة تدريبية (تكوينية) للتخصص في عملك؟

**جدول رقم (11):** يوضح نسبة متابعة دورة تدريبية للتخصص في العمل على مستوى المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
% 100	80	نعم
% 0	00	لا
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أ- أين تلقيت هذا التكوين؟

جدول رقم (12): يوضح أين يتم تدريب العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
36,25%	29	بالمؤسسة
46,25%	37	بمركز تكوين خاص بكم
12,5%	10	بمعاهد متخصصة داخل الجزائر
5%	4	بالخارج
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ب- ما هو شكل التدريب الذي تلقيته؟

جدول رقم (13): يوضح شكل التدريب الذي يتلقاه العاملين في المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
8,75%	07	ملتقى
8,75%	07	ندوة قصيرة
36,25%	29	فترة تدريبية طويلة
46,25%	37	تكوين ميداني
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ج- هل ترى بأنك بعد التدريب؟

جدول رقم (14): يوضح ماذا اكتسب العاملين من التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
20%	16	قد اكتسبت معارف ومهارات جديدة
27,5%	22	طبقت ما تعلمته في عملك
25%	20	طورت وجددت في نشاطك ومهامك
27,5%	22	تحسين معارفك التقنية الخاصة
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تظهر الإجابة على الأسئلة أن جميع العاملين في المصلحة قاموا بدورة تدريبية (تكوينية) للتخصص في العمل وهذا يدل على أن عملية التدريب إجبارية للحصول على وظيفة في المصلحة ومعظم الدورات التكوينية تجري إما بمركز تكوين أو على مستوى المؤسسة ومعظمهم تلقوا تدريب لفترة تربصيه طويلة أو تكوين ميداني وكل هذا اكسبهم مهارات تقنية وعملية وقاموا بتطبيقها ميدانيا، وكل ما سبق يدل على أن التدريب على مستوى المصلحة يعتبر مرحلة أساسية وركيزة فعالة.

### 2. هل تعتقد أن هذه الدورة التدريبية ساعدتك على تنمية؟

**جدول رقم (15):** يوضح نسبة التنمية في الدورة التدريبية

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
قدراتك العقلية	24	30 %
قدراتك الجسمية	16	20 %
الاثنين معا	40	50 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول أن الدورة التدريبية أدت إلى تنمية القدرات العقلية والجسمية للموظفين وهذا يجلى في النسب المحصل عليها من الجدول.

### 3. هل تعتقد أن هذا التدريب جعلك؟

**جدول رقم (16):** يوضح نسبة المهارات الشخصية التي اكتسبها المتدربون

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
راضي عن نفسك	23	28,75 %
راضي عن عمك	16	20 %
تشعر باحترام مجموعة عمك	16	20 %
تشعر بالمسؤولية تجاه عمك	25	31,25 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول أن التدريب أدى إلى العديد من النتائج الإيجابية وخصوصا الشعور بالمسؤولية حيث أن نسبة الإجابة بلغت 31,25% وهي الإجابة كبيرة النسبة مقارنة بالإجابات الأخرى، ويليها الرضى عن النفس

حيث أن النسبة بلغت 28,75%، وبقية الإجابات متقاربة وهذا يعني ان التدريب يعطي الكثير من المكتسبات الشخصية وينمي الموظف.

#### 4. هل تعتقد أن الميزانية المخصصة للتدريب كافية؟

جدول رقم (17): يوضح نسبة الميزانية المقدمة من المؤسسة للتدريب

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
بشكل كبير	19	23,75%
بشكل متوسط	16	20%
بشكل ضعيف	45	56,25%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال هذا الجدول بأن الميزانية المخصصة للتدريب غير كافية مما قد يؤثر سلبا على أداء الأفراد وبالتالي على فعالية المؤسسة، ولمعرفة أثر التدريب على أداء الأفراد سوف نستنتج متغيرات أخرى إلى جانب قلة الوسائل اللازمة قد تؤثر على الفعالية بخلاف التدريب.

#### 5. ماهي الاحتياجات التدريبية التي ترى أنك تحتاج لها؟

يرى الكثير من الموظفين أنهم بحاجة إلى الاحتكاك مع الشركات العالمية من أجل تطوير مهاراتهم ومن هنا يمكننا أن نستخلص أن التدريب يطور من أداء العاملين في المؤسسة وهو تدريب كافي ولكن محدود لا يكفي لتلبية الاحتياجات التدريبية كلها ويمكن أن يطور أكثر وهذا بإجراء برامج تدريب مع الشركات الكبرى.

تحليل أسئلة البعد الثاني: تساهم البرامج التدريبية في تنمية المؤسسة.

6. هل كانت لديك عقبات لمشاركتك في البرامج التدريبية؟

جدول رقم (18): يوضح العقبات التي واجهها العاملون اثناء التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة	
00 %	00	مالية	نعم
16,25 %	13	شخصية	
12,5 %	10	إدارية	
71,25 %	57	لا	
100 %	80	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

توضح نتائج الاستبيان والموضحة في الجدول أنه معظم الموظفين قاموا بعملية التدريب وهذا دون عراقيل فيما تعرض القليل من الموظفين إلى بعض العراقيل الشخصية والإدارية أما الجانب المالي فالمؤسسة تتكفل به، وهذا يدل على أن المؤسسة تضمن التدريب وتحث عليه.

7. هل يتماشى التدريب وطبيعة عملك؟

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين التدريب وطبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
52,5 %	42	كثيرا
27,5 %	22	متوسطا
20 %	16	قليلًا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من نتائج الاستبيان أن المؤسسة تركز كثيرا على علاقة التدريب وطبيعة العمل ويبين لنا هذا أن اهداف المؤسسة تتدرج ومركزة على التدريب.

8. هل ساعدتك المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال هذا التدريب في؟

جدول رقم (20): يوضح المهارات المكتسبة من خلال هذا التدريب

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
التحكم في طريقة العمل	26	32,5 %
التحكم في الآلة	26	32,5 %
تحسين الانتاج	28	35 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من نتائج الاستبيان أن المعلومات المكتسبة من التدريب شاملة حيث أن نسب الإجابات متقاربة وهذا يدل على ان المؤسسة تحيط بكل جوانب التدريب التقنية والعملية.

9. من خلال الدورات التدريبية التي قمت بها ما هو انطباعك حولها؟

جدول رقم (21): يوضح انطباع العاملين حيال الدورة التدريبية

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	20	25 %
متوسطة	39	48,75 %
ضعيفة	21	26,25 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من النتائج أن الدورات التدريبية التي خضع لها الموظفون خلفت انطباع مقبول لديهم وهذا يدل على أنه راضون على التدريب مما يعطينا تحليل لنوعية التدريب الذي قاموا به على أنه أدى الأهداف المرغوبة منه.

10. هل تحسن أداءك الانتاجي بسبب تلقيك التدريب؟

جدول رقم (22): يوضح نسبة تحسن أداءك الانتاجي بعد التدريب

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
بشكل واضح	37	46,25 %
إلى حد ما	23	28,75 %
لا حسب علمي	20	25 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول السابق يتضح لنا أن للتدريب دور فعال في تطوير الأداء الإنتاجي وهذا يبين لنا أهمية التدريب وأنه عامل هام ومحفز في زيادة إنتاجية العاملين.

11. حسب رأيك هل عملت برامج التدريب على؟

جدول رقم (23): يوضح نسبة الجوانب التي قام بتغطيتها التدريب

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
تغطية الجانب التي تجهلها في تخصصك	34	42,5 %
عملت على رفع مستواك الانتاجي مقارنة مع قدراتك	46	57,5 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول ومن خلال النسب المحصلة أن التدريب قام بتغطية الجوانب الناقصة في المتدربين وقام برفع مستوى الموظفين وهذا يبين لنا أهمية التدريب للعاملين من حيث رفع الكفاءة.

12. هل يلبي التدريب أهداف مستوى الإنتاج المطلوب؟

**جدول رقم (24):** يوضح نسبة أهداف مستوى الإنتاج المطلوب

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
بشكل كبير	30	37,5 %
بعض الشيء	34	42,5 %
لم يلبي	16	20 %
المجموع	80	100 %

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بالنسبة لمستوى الإنتاج المطلوب فبين لنا جدول نتائج الاستبيان المحصل أن للتدريب دور كبير في رفع المستوى الإنتاجي حيث أن النسبة الكبيرة من الإجابات عبرت عن ذلك وهذا ما تعمل المؤسسة على ضمانه والوصول إليه.

13. هل توصي زملائك بتلقي نفس التدريب لزيادة الانتاج؟

**جدول رقم (25):** يوضح نسبة النصح بتلقي نفس التدريب لزيادة الانتاج

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	72,5 %
لا	22	27,5 %
المجموع	80	100 %

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تعطينا نتائج الجدول المحصلة من الاستبيان أن التدريب الذي خضع له الموظفون اعطى نتائج كبيرة على المستوى الإنتاجي وهذا ما عبر عنه موظفو المؤسسة من خلال أجوبتهم حيث أنه هناك نسبة 72,5 % تتصح بتلقي نفس التدريب وهي نسبة غالبية.

المطلب الثالث: تحليل أهداف التدريب في المؤسسة

14. هل تمت مناقشة الأهداف، وبشكل صريح مع المتدربين؟

جدول رقم (26): يوضح نسبة مناقشة الأهداف مع المتدربين

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	71,25 %
لا	23	28,75 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بالنسبة للأهداف المرجوة من المؤسسة فيمكننا ان نستخلص من نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول انه قمت تم مناقشة الأهداف مع المتدربين وهذا يبين لنا أنه هناك متابعة من طرف المؤسسة لنتائج التدريب والسع لتطوير التدريب.

15. هل كانت أهداف التدريب ملائمة لحاجاتك وتوقعاتك؟

جدول رقم (27): يوضح إذا كانت أهداف التدريب ملائمة لحاجات وتوقعات المتدربين

الأجوبة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	80 %
لا	16	20 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول المحصل من نتائج الاستبيان أن التدريب أدى إلى الحصول على نتائج ملائمة للموظفين وهذا يتجلى في النسبة الكبيرة للإجابات حيث أن 80 % منهم إجابتهم بأن التدريب حقق أهداف ملائمة لحاجاتهم وهذا يدل على الأمي الكبيرة للتدريب في تنمية مهارات العاملين وتغطية النقائص.

16. هل تعتقد أن الهدف من تدريبك كان؟

جدول رقم (28): يوضح الهدف من التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
20 %	16	الزيادة في تحسين الإنتاجية فقط
25 %	20	تحسين قدراتك الفكرية والجسمية معا
55 %	44	الاثنتين معا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الاجابات المحصلة من الاستبيان يتضح لنا أن التدريب أدى إلى الزيادة في تحسين الإنتاجية وتحسين القدرات الفكرية والجسمية ككل وهذا يتضح في النسبة الكبيرة المحصل عليها من الإجابة 55 % ويبقى هناك تباين بين الإجابات على حسب الوظيفة التي يشغلها العامل.

17. هل كانت الفترة الزمنية المخصصة كافية لتحقيق أهداف التدريب

جدول رقم (29): أهمية الفترة الزمنية في تحقيق أهداف التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
57,5 %	46	نعم
42,5 %	34	لا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول أن فترة التدريب كانت نوعا ما كافية من أجل الوصول إلى أهداف التدريب وهذا من النسبة الكبيرة للإجابات المحصلة من الاستبيان وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي كل الوقت اللازم للوصول إلى الأهداف المرجوة من التدريب.

18. هل كانت طريقة التدريب فعالة لتحقيق الأهداف؟

جدول رقم (30): يوضح إذا كانت طريقة التدريب فعالة لتحقيق الأهداف

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
68,75 %	55	نعم
31,25 %	25	لا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين لنا جدول نتائج الاستبيان أن طريقة التدريب كانت جد فعالة في تحقيق الأهداف مسطرة من المؤسسة وهذا يتجلى في النسبة الكبيرة الإجابات حيث ان 68,75 % أجابوا بنعم وهذه نسبة غالبية.

19. هل أنت راضي على طريقة التدريب التي تتم في مؤسستك؟

جدول رقم (31): يوضح نسبة الرضى على التدريب في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
80 %	64	نعم
20 %	16	لا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من الجدول أن التدريب المقدم في المؤسسة كان له رضى بنسبة كبيرة لدى العاملين حيث أن نسبة الإجابة كانت 80 % بأنهم راضون وهذا يعني أن المؤسسة قد أحاطت بكل الجوانب اللازمة للتدريب.

20. هل قام المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التدريب؟

جدول رقم (32): يوضح إذا تابع المسؤولون نشاط المتدربين بعد التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
72,5 %	58	نعم
27,5 %	22	لا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وفيما يخص المتابعة فيتضح لنا من الجدول ان نسبة المتابعة مرتفعة 72,5 % مقارنة بالذين أجابوا بأنهم لم تتم متابعة نشاطهم حيث قدرت بـ 27,5 %، وهذا يبين لنا أن عملية التدريب تواصلت بعد انتهاء التكوين أو التبرص وتمت متابعة التدريب ميدانيا ويبين لنا هذا أن المؤسسة حريصة على أهداف التدريب من أجل معيبتها والتأكد من تحقيقها.

نستخلص من تحليل أسئلة المطلب الثالث أن:

- المؤسسة تحرص على تقديم دورات تدريبية وهذا يعتبر من أساسيات الوظيفة في المؤسسة حيث أن الموظفين بالمصلحة اكتسبوا وقاموا بتنمية مهاراتهم العملية والتقنية من التدريب.
- حقق التدريب أهداف على المستوى الشخصي للموظفين حيث انه أكسبهم الكثير من المهارات الشخصية.
- مؤسسة سونلغاز تحرص بشكل كبير على تقديم التدريب اللازم للموظفين وتغطية كل النفقات اللازمة وتجنب كل الصعوبات والعقبات التي يمكن أن يتلقاها الموظفون المتدربون.
- يعتبر التدريب أساس العمل في المؤسسة وهذا يتجلى في البرنامج التدريبي الذي مر عليه الموظفون حيث أن المؤسسة تحرص على تقديم تدريب ينمي العمل ويحقق النتائج والاهداف المطلوبة.
- تحرص المؤسسة على تقديم التدريب اللازم متابعة عملية التدريب للإحاطة بالنقائص والحرص على وضع كل الجهود المبذولة في الغاية المرجوة منها وتحقيق جودة الإنتاج في المؤسسة.

### المطلب الرابع: دور التدريب الجيد في تحسين الإنتاج.

تحليل أسئلة البعد الثالث: يساعد المدرب العامل بتدريبه الجيد في تحسين الإنتاج.

21. إذا طلبنا منك أن تصف لنا مدربك فهل؟

جدول رقم (33): يوضح وصف المدرب بعد التدريب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
3,75 %	4	له مستوى عال
12,5 %	10	له قدرات علمية عالية
20 %	16	يتحكم في التخصص الذي كوناك فيه
27,5 %	22	يتمتع بثقة في نفسه
22,5 %	18	يساعد المتكويين للتعبير عن آراءهم حول محتوى الدروس
12,5 %	10	يسمح لهم بفك وتركيب الآلات
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من الجدول ان المدربين يتمتعون بكافة المهارات اللازمة للقيام بعملية التدريب وللإحاطة بكل جوانبه حيث أن الإجابات المحصلة كانت متقاربة ونعطي ملاحظة بالنسبة للنسبة الصغيرة للإجابة على ما هو المستوى الذي يتمتع به المدرب حيث أنه يتضح من تحليلنا أن المؤسسة تركز في وضع مدربين يتمتعون بالخبرة والكفاءة في أداء مهامهم ميدانيا ولا تركز على الجانب النظري.

22. ما هي نوع العلاقة التي تجمعك بمدربك؟

جدول رقم (34): يوضح نوع العلاقة بين المتدرب والمدرّب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
87,5 %	70	علاقة مهنية فقط
12,5 %	10	علاقة صداقة
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول انه توجد نسبة قليلة لتواجد علاقة بين المدربين والموظفين وهذا يبين الأهمية المقدمة للتدريب من طرف المؤسسة حيث أنها تحرص على خلق جو تدريبي احترافي.

23. هل المدربين الذين يعملون على تكوينك؟

جدول رقم (35): يوضح مصدر المدربين الذين يعملون على التكوين

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
20 %	16	من داخل المؤسسة
12,5 %	10	من خارج المؤسسة
67,5 %	54	الاثنتين معا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

24. هل تعتقد أن مدربك متمكن من المادة التي يدرسها؟

جدول رقم (36): يوضح نسبة تمكن المدرب من المادة التي يدرسها

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
75 %	60	نعم
25 %	20	لا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من تحليل نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول رقم (38) و (39) أن المؤسسة تركز في عملية التدريب على توظيف مدربين من داخل المؤسسة وهذا يبين لنا أن المتدربين لهم خبرة سابقة في الميدان ومستعدون لتقديم خبراتهم للموظفين الجدد.

25. هل تعتقد أن تكوينك الكامل نتج عن؟

جدول رقم (37): يوضح معايير التكوين الكامل

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
26,25 %	21	كفاءة المكون
25 %	20	مدة التكوين الكافية
32,5 %	26	البرامج والطرق التكوينية
16,25 %	13	استعدادك الشخصي للتكوين
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

توضح لنا نتائج الاستبيان المدرجة في الجدول أن البرامج وكفاءة المدرب وكفاءة المدرب تتدرج بنسبة كبيرة في تكوين العاملين وهذا يعبر عن اهتمام المؤسسة بجميع الجوانب للتدريب.

26. حسب أريك هل ترى بأن دور المدرب يساهم في تحسين أداء العامل المتدرب؟

جدول رقم (38): يوضح دور المدرب في تحسين أداء العامل المتدرب

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
58,75 %	47	دائما
25 %	20	أحيانا
16,25 %	13	نادرا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح جدول نتائج الاستبيان الأهمية الكبيرة التي تقوم بها المدرب في تحسين أداء العاملين وهذا من النسبة العالية المحصل عليها 58,75 %.

27. هل تعتقد أن التدريب الجيد للعامل يساعد على تحسين جودة الإنتاج في المؤسسة؟

جدول رقم (39): يوضح أهمية التدريب الجيد للعامل

النسبة المئوية	التكرار	الأجوبة المقترحة
71,25 %	57	دائما
16,25 %	13	أحيانا
10 %	8	نادرا
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول الأهمية الكبيرة التي يقدمها التدريب في المساعدة على تحسين جودة الإنتاج حيث أن النسبة المحصل عليها من الاستبيان بلغت 71,25 % وهذا يؤكد لنا أهمية التدريب.

28. التكوين يساهم في تحسين جودة الإنتاج في المؤسسة معا ما رأيك في ذلك؟

أجاب البعض على هذا السؤال وسأقدم لكم بعض الإجابات المهمة التي ستقدم لنا رؤية حول دراسة موضوع البحث كالتالي:

- نعم بالتأكيد إن التدريب هو من علمني اساسيات العمل بالمؤسسة وأريد أن أتعلم المزيد.
- بالطبع أحببت التدريب في المؤسسة وأريد تجربته من جديد للتعلم أكثر.
- شخصيا كنت لا أعلم شيئا عن عملي فقد تعلمت كل شيء هنا.
- لقد ساعدني التدريب كثيرا وهنا أريد أن أشكر رئيس القسم حيث أنه أشرف على تدريبي وعلمني جيدا ورافقني في الميدان.

### نتائج تحليل البعد الثالث من الاستبيان:

- تحرص المؤسسة على إعطاء أهمية كبيرة للتدريب من خلال وضع مدربين يتمتعون بكافة المهارات اللازمة للقيام بعملية التدريب والوصول إلى أهدافه.
- تركز على خلق جو تدريبي احترافي حيث أنها تتجنب العلاقات الشخصية في عملية التدريب للوصول إلى نتائجه.
- من مبادئ الشركة في التدريب العمل بموظفين من نفس المؤسسة ذوي الخبرة المتعددة في الميدان وهذا لأن المؤسسة تبحث عن الوصول إلى أهداف التدريب في تحسين جودة الإنتاج وتعتبر هذه الاستراتيجية من الأحسن والأفضل للوصول إلى أعلى مستوى من النتائج المرغوبة.
- يتبين لنا مما سبق أن للتدريب أهمية كبيرة في تحسين جودة الإنتاج ولهذا تركز المؤسسة على الإحاطة بكل جوانب التدريب وتقديم أجود تدريب ممكن للموظفين.

## خلاصة الفصل:

تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بسياسة التدريب من أجل تنمية عمالها، وتحقيق أهدافها المسطرة في مخططها الاستراتيجي، وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية والتسعيرية التي تعرفها البيئة. ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية، ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي، وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب. تركز المؤسسة إلى تبني إستراتيجية فعالة في تدريب عمالها، تركز هذه الإستراتيجية بالأساس على توفير جميع الوسائل المساعدة في عملية التدريب، والتركيز على التدريب داخل الوطن والقصير الأجل وتمير الخبرة من ذوي الكفاءة إلى العاملين.

وتأكيدا لاهتمامات المؤسسة بسياسة التدريب، فإن التدريب في المؤسسة يعمل على مساندة التغيرات التكنولوجية والتسييرية، وتحسين أداء المؤسسة تحسين جودة إنتاج عمالها وذلك من خلال الحرص على متابعة العاملين بعد أداء التدريب للحرص على أنهم تلقوا التدريب بالشكل المطلوب.

خاتمة

## خاتمة:

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع التدريب وتأثيره على جودة الإنتاج على أن للتدريب أهمية أساسية، فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات جديدة والعمل على صقل هذه المعارف المكتسبة إلى الحياة العملية، وكذلك يعتبر وسيلة لزيادة انتماء العاملين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم، كما يحقق لذا مزيداً من الأمن والاستقرار الوظيفي.

ويعد التدريب استثماراً على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، ولذا وجب على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه في مقدمة عوامل جودة الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تأهيل عمالها وتحسين سلوكياتهم وعصرنة وسائل الإنتاج لا بد عليها من إعادة تدريب عمالها من أجل التأقلم على متطلبات العمل، وهذا رغبة في تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة من جهة وتحسين جودة الإنتاج من جهة أخرى.

## النتائج:

## • نتائج الجانب التطبيقي:

- تهتم المؤسسة بتقديم دورات تدريبية لموظفيها، وتعتبرها جزءاً أساسياً من الوظيفة وتطوير المهارات العملية والتقنية للموظفين.
- يبدو أن التدريب قد ساهم في تطوير المهارات الشخصية للموظفين وأكسبهم الكثير من الفوائد على المستوى الشخصي.
- إن تحسين وزيادة جودة الانتاج لا يمكن أن يتحقق دون تدريب العمال وتكوينهم على متطلبات العمل الحديثة.
- تركز المؤسسة على خلق بيئة تدريبية احترافية، وتتجنب العلاقات الشخصية لضمان تحقيق النتائج المطلوبة.
- تعمل المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع لمخطط التدريب والتكاليف التقديرية.
- تفضل المؤسسة التعاون مع موظفين ذوي خبرة داخل المؤسسة لتنفيذ عمليات التدريب، وذلك لتحقيق أفضل النتائج المرغوبة.
- تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لاختيار مدربين يتمتعون بالمهارات اللازمة لتنفيذ عملية التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بتقديم التدريب اللازم للموظفين وتغطية جميع التكاليف وتجنب أي عقبات قد تواجههم أثناء عملية التدريب.

- يساهم التدريب في تطوير قدرات عمال المؤسسة ومهاراتهم ويعمل على اكتسابهم لمعارف جديدة، حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم.
- تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتدريب وتعتبره عنصراً أساسياً في تحسين جودة الإنتاج وتحقيق الأهداف المطلوبة.

### الاقتراحات والتوصيات:

- تحسين برامج التدريب: يمكن مراجعة وتحديث برامج التدريب لتوفير المهارات والمعرفة اللازمة للموظفين. ينبغي أن تكون هذه البرامج متنوعة ومستمرة لتلبية احتياجات الموظفين وتطويرهم في مختلف المجالات ذات الصلة بالعمل.
- تقديم دورات تدريبية خارجية: إلى جانب الدورات التدريبية الداخلية، يمكن التفكير في إرسال الموظفين للمشاركة في دورات تدريبية خارجية لاكتساب معرفة جديدة والتعرف على أفضل الممارسات في صناعتهم.
- تعزيز التوجيه والملاحظة: يجب أن يقوم القادة والمشرفون بمتابعة وملاحظة أداء الموظفين وتقديم التوجيه والإرشاد اللازم لتحسين جودة العمل والإنتاج. يمكن إجراء اجتماعات تقييم دورية وتقديم ملاحظات بناءة للموظفين.
- تشجيع التعلم المستمر: يجب تعزيز ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة، حيث يشجع الموظفون على تطوير مهاراتهم والبحث عن فرص تعلم جديدة. يمكن توفير الموارد والدعم اللازم للموظفين لتطوير أنفسهم والاستفادة من التكنولوجيا والابتكارات الجديدة في مجال عملهم.
- تعزيز ثقافة الجودة: يجب أن تكون الجودة عنصراً متجذراً في ثقافة المؤسسة. يمكن تعزيز الوعي بأهمية الجودة وتشجيع الموظفين على تحسين العمليات وتبني مبادرات الجودة.



قائمة المصادر و المراجع

1- باللغة العربية:

1. ابو الرب واخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (بحوث ودراسات) ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2010
2. احمد، محمد سمير احمد، 2009 الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية" دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان
3. أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
4. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
5. إلهام يحيوي ومريم يحيوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2001.
6. الألوسي , باسل خليل مسلم أحمد الألوسي 2004، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مصنع ذو الفقار دراسة حالة لمنهج A ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال 2004 .
7. أمين ساعاتي، إدارة للموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998.
8. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان، الأردن.
9. بوخلوة باديس، اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية / دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك، قسم التكرير أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، 2016.
10. بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
11. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر، 2011.
12. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
13. جوزيف جابلونسكي " ادارة الجودة الشاملة ، خلاصات , من اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع), السنة الاولى العدد السادس , فبراير شباط، 1993.
14. حسن أحمد الطعاني، "التدريب"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
15. حسن وعزام، محمد حسن، بسام عزام، 1999" ادارة الجودة وعناصر نظام الجودة - الخطوط الموجهة لنظام الايزو مركز الرضا للكمبيوتر - سلسلة الرضا للمعلومات - عمان.

16. حسين يرقى، نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1996.
17. حمود وفاخوري، خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، ادارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط، عمان الأردن، 2011.
19. الدكتور لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الولاية للنشر، عمان، 2010.
20. رأفت السيد عبد الفتاح، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي الطبعة الأولى، القاهرة 2001
21. رامي رجا، "أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة العامة"، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010.
22. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
23. زين الدين شيخي، بوكرع محمد، الانتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة في تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
24. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2006-2007.
25. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
26. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003-2004 .
27. السيد عليوة، "حديد الاحتياجات التدريبية"، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.
28. الشنري بندر سعد، "تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
29. صبحي عبد الحفيظ قاضي، بيسكولوجية العمل والعلاقات الادارية، القاهرة 1984.
30. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية . 227 .
32. الطائي وقدارة، رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
33. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 2002.

34. عبد المجيد بن سليمان الجربوع، 'دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
35. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000، عمان، الأردن.
36. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إس7مي، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، 2010، حلب، سوريا.
37. العربي وعبود ، ماهر العربي ، طلال عبود ، ، 1999 اشراف : طلال عبود ، فكتوريا خنوف ، محمد مرعي ، "دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفات القياسية ايزو " ، 9000مركز الرضا للكومبيوتر - دار الرضا للنشر - القاهرة ، نيسان .
38. علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، مصر، 1985.
39. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
40. علي عبد الوهاب وآخرون، " طرق تحديد الاحتياجات التدريبية"، دراسة ميدانية لمركز البحوث الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،
41. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
42. عيشوني و الغنيمي ، محمد عيشوني ، عبد العزيز الغنيمي ، " ، 2013 الادوات السبع الاساسية للجودة : السبع الروائع لتحسين الجودة في المشاريع الانشائية" ، بحث فائز بالجائزة الرابعة - ندوة ومعرض مختبرات الجودة في المشروعات الانشائية - وزارة الشؤون البلدية والقروية - السعودية 11-13-جمادى الاخرة 1434هـ - 2013م .
43. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
44. غرابة عبد النور، أتشي محفوظ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة ورقلة 2009-2010 .
45. فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
46. كمال يونس، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 27-29 جوان 2006، عمان، الأردن.
47. الأستاذ الدكتور خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو9000، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. للامي والبياتي ، غسان قاسم داود اللامي واميرة شكر ولي البياتي، " ، 2008ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية." ط / 2008 1دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الأردن .

49. مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة، رسالة دكتورا الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004.
50. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
51. محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر 2011.
52. محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
53. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
54. محمد عبد الفتاح ياغي، "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1996.
55. محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1 ط، عمان، 2010.
56. مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004.
57. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة- مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الاولى، 2007، القاهرة، مصر.
58. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
59. مزريق و غربي ، عاشور مزريق، أمحمد غربي 2005، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 20 .
60. المصدر الموقع الرسمي لشركة سونلغاز، أطلع عليه بتاريخ: 2023/05/23 على الساعة 21:07  
<https://www.sonelgaz.dz/ar/4003/20202030>
61. معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
62. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003.
63. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
64. نادر احمد أبو شيخة، عمان، الأردن، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
65. ناصر أمين أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية، ماجستير في إدارة أعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

66. نبق أبو بكر، الاستثمار في الوارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر. 2002.
67. النجار ، فريد راغب النجار ، " ، 1997، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا" (مدخل تكاملي تجريبي) ، 1997، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع - مصر.
68. نسرين سرين محمد عبد المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2004 .
69. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005.
70. الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2010/2009
71. هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2009، عمان، الأردن.
72. ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، القاهرة.
73. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2006، عمان، الأردن.

### مراجع باللغة الأجنبية:

1. Chantal Bussenault et Martine Pretet, Economie et Gestion de l'entreprise, 3eme édition , Librairie Vuibert, Paris 2002.
2. Jean Pierre Angelier, op.cit.
3. Jean-marie Dekebele , Guide de formateur , De Boeck wesmael , Bruxelles 1988.
4. John Van Rijn ,2004, "Quality management" – An introduction , Edition, 2004. Journal of technology management & innovation version.
5. Plan Stratégique 2001-2005
6. SEKIOU Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, paris, 1986,
7. Arab British Academy For Education/ WWW.abahe.co.uk consulté le 16/05/2023.
8. VATIER Raymond, développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris,1984.

# قائمة الملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة البحث حول:

دور تدريب العاملين وتحسين جودة الإنتاج في المؤسسات  
الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ميله

❖ الهدف من الاستمارة:

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر بعنوان: " دور تدريب العاملين في تحسين جودة الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية ".  
ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل جدية، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط ..... نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

نرجو وضع الإشارة (x) امام الاجابة المناسبة.

اشراف الدكتور:

رحيم ابراهيم

اعداد الطالب:

• سويكي بلال

السنة الجامعية 2022/2023

القسم الأول: البيانات الخاصة بعينة الدراسة

مكان العمل: مصلحة الإنتاج

1\_ الجنس:  ذكر  أنثى

2\_ الحالة الشخصية:  أعزب  متزوج

3- الفئة العمرية:

ما بين 20 و30 سنة  ما بين 31 و40 سنة

ما بين 41 و50 سنة  أكبر من 50 سنة

4- المستوى الدراسي:

معهد  ليسانس

ماستر  دكتوراه

5- الوضعية الحالية:

رئيس مصلحة  رئيس قسم  موظف عادي

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: البيانات الخاصة بالدراسة

البعد الأول: يعمل التدريب على تحسين القدرات الجسمية والعقلية عند العامل:

1. هل تابعت دورة تدريبية (تكوينية) للتخصص في عملك:  نعم  لا

➤ إذا كان جوابك نعم:

(أ) أين تلقيت هذا التكوين:

بالمؤسسة  بمركز تكوين خاص بكم

بمعاهد متخصصة داخل الجزائر  بالخارج

(ب) ما هو شكل التدريب الذي تلقيته:

- ملتقى  - ندوة قصيرة

- فترة تربية طويلة  - تكوين ميداني

(ج) هل ترى بأنك بعد التدريب:

- قد اكتسبت معارف ومهارات جديدة  - طبقت ما تعلمته في عملك

- طورت وجمدت في نشاطك ومهامك  - تحسين معارفك التقنية الخاصة

➤ إذا كان جوابك لا: فهل ترى

- أن منصبك لا يحتاج للتدريب  - أنك لا تحتاج شخصا للتدريب

- أنك لا ترغب أصلا في التدريب  - أن المؤسسة لا تهتم بتدريب العمال

2. هل تعتقد أن هذه الدورة التدريبية ساعدتك على تنمية؟

قدراتك العقلية  قدراتك الجسمية  الاثنين معا

3. هل تعتقد أن هذا التدريب جعلك؟

راضي عن نفسك  راضي عن عملك

تشعر باحترام مجموعة عملك  تشعر بالمسؤولية تجاه عملك

4. هل تعتقد أن الميزانية المخصصة للتدريب كافية بشكل:

كبير  متوسط  ضعيف

5. ماهي الاحتياجات التدريبية التي ترى بأنك تحتاج لها؟

البعد الثاني: تساهم البرامج التدريبية في تنمية المؤسسة.

6- هل كانت لديك عقبات لمشاركتك في البرامج التدريبية؟ نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة ب: "نعم" يرجى توضيح نوع العقبات؟

مالية  شخصية  إدارية

7- هل يتماشى التدريب وطبيعة عملك؟

كثيرا  متوسطا  قليلا

8- هل ساعدتك المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال هذا التدريب في؟

التحكم في طريقة العمل  التحكم في الآلة  تحسين الانتاج

9- من خلال الدورات التدريبية التي قمت بها ما هو انطباعك حولها؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

- 10- هل تحسن أداؤك الانتاجي بسبب تلقيك التدريب؟  
 بشكل واضح  إلى حد ما  لا حسب علمي
- 11- حسب رأيك هل عملت برامج التدريب على:  
 تغطية الجانب التي تجهلها في تخصصك   
 عملت على رفع مستواك الانتاجي مقارنة مع قدراتك
- 12- هل يلبي التدريب أهداف مستوى الإنتاج المطلوب؟  
 بشكل كبير  بعض الشيء  لم يلبي
- 13- هل توصي زملائك بتلقي نفس التدريب لزيادة الانتاج؟  
 نعم  لا
- 14- هل تمت مناقشة الأهداف، وبشكل صريح مع المتدربين؟  
 نعم  لا
- 15- هل كانت أهداف التدريب ملائمة لحاجاتك وتوقعاتك؟  
 نعم  لا
- 16- هل تعتقد أن الهدف من تدريبك كان؟  
 الزيادة في تحسين الإنتاجية فقط  تحسين قدراتك الفكرية والجسمية معا   
 الاثنين معا
- 17- هل كانت الفترة الزمنية المخصصة كافية لتحقيق أهداف التدريب؟  
 نعم  لا
- 18- هل كانت طريقة التدريب فعالة لتحقيق الأهداف؟  
 نعم  لا
- 19- هل أنت راضي على طريقة التدريب التي تتم في مؤسستك؟  
 نعم  لا
- 20- هل قام المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التدريب؟  
 نعم  لا
- البعد الثالث: يساعد المدرب العامل بتدريبه الجيد في تحسين الإنتاج.
- 21- إذا طلبنا منك أن تصف لنا مدريك فهل؟

- له مستوى عال  له قدرات علمية عالية
- يتحكم في التخصص الذي كونك فيه  يتمتع بثقة في نفسه
- يساعد المتكويين للتعبير عن آراءهم حول محتوى الدروس
- يسمح لهم بفك وتركيب الآلات.
- 22- ما هي نوع العلاقة التي تجمعك بمدرّبك؟ علاقة مهنية فقط  علاقة صداقة
- 23- هل المدرّبين الذين يعملون على تكوينك؟
- من داخل المؤسسة  من خارج المؤسسة  الاثنان معا
- 24- هل تعتقد أن مدرّبك متمكن من المادة التي يدرسها؟ نعم  لا
- 25- هل تعتقد أن تكوينك الكامل نتج عن؟
- كفاءة المكون  مدة التكوين الكافية
- البرامج والطرق التكوينية  استعدادك الشخصي للتكوين
- 26- حسب رأيك هل ترى بأن دور المدرّب يساهم في تحسين أداء العمال المتدرب؟
- دائما  أحيانا  نادرا
- 27- هل تعتقد أن التدريب الجيد للعامل يساعد على تحسين جودة الإنتاج في المؤسسة؟
- دائما  أحيانا  نادرا
- 28- التكوين يساهم في تحسين جودة الإنتاج في المؤسسة معا ما رأيك في ذلك؟
- .....

الملخص

### الملخص:

اهتم هذا البحث بموضوع دور تدريب العاملين في تحسين جودة الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية ، لما في ذلك من أهمية وفوائد تعود على المؤسسات. فالتدريب يعتبر مصدر من مصادر إعداد الكوادر البشرية من خلال تحسين أدائهم وتطوير كفاءتهم وتغيير سلوكهم، وهذا يمهد لزيادة الإنتاج. فالتدريب إذا هو إنفاق استثماري يحقق عائد ملموس لتلبية احتياجات النمو الاقتصادية والاجتماعية، ووسيلة مهمة في مواكبة التقدم التكنولوجي، وهذا ما أصبح ضرورة ملحة في العصر الحديث الذي يشهد التغيرات السريعة في البيئة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تدريب العاملين في تحسين جودة الإنتاج بالتركيز على مؤسسة سونلغاز من خلال التعرف على الجهود المبذولة في تدريب العاملين في المؤسسة والمراحل وأنواع التدريب المعتمدة والتكاليف المخصصة لذلك.

وتمثلت فروض الدراسة في أن التدريب يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج وتغيير السلوكيات وزيادة الكفاءة وبأن التدريب الفعال والناجح يؤثر بصورة ايجابية لا محال على الإنتاج بالمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج تحليل الحالة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التدريب له دور مهم جدا في زيادة الإنتاج في المؤسسة و أن المؤسسة تهتم به و تضع استراتيجيات تنموية عليه.

### Abstract :

This research focuses on the role of employee training in improving the quality of production in economic institutions, due to its importance and benefits to these institutions. Training is considered a source of human resource development by enhancing performance, improving efficiency, and changing behavior, which ultimately leads to increased production.

Training is an investment expenditure that yields tangible returns to meet economic and social growth needs. It is an important means of keeping up with technological advancements, which has become a pressing necessity in the modern era characterized by rapid environmental changes.

The aim of this study was to determine the role of employee training in improving the quality of production, with a focus on Sonelgaz institution. It sought to identify the efforts made in training employees within the institution, the stages and types of training adopted, and the allocated costs.

The study hypotheses assumed that training leads to improving the quality of production, changing behaviors, and increasing efficiency. It also assumed that effective and successful training undoubtedly has a positive impact on production within the institution.

The study adopted a descriptive methodology and a case analysis approach. Among the key findings of the study was that training plays a crucial role in increasing production within the institution, and that the institution places great importance on it and establishes developmental strategies accordingly.