

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



الموضوع:

## التدريب كآلية لتحقيق الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية: المعهد المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة

رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص رسم السياسات العامة

إشراف الدكتور:

- خالد تلعيش

من إعداد الطالبة :

- زمزم نزيهة

لجنة المناقشة:

- (أ د / أ. د) الأستاذ فوز العابد.....رئيسا

- الأستاذ خالد تلعيش.....مشرفا ومقررا

- (أ د / أ - د) الأستاذة كروي كريمة.....مناقشا

2016-2015

التدريب كآلية لتحقيق الجودة الشاملة



# كلمة شكر

الحمد لله المستحق للحمد والثناء. نحمده سبحانه حمدا يليق بجلال وجهه،

وعظيم سلطانه على انه وفقنا وقدرنا على إتمام هذا العمل، وهو أحق

بالشكر والحمد والثناء.

نتقدم بالشكر وامتنان

إلى مشرفنا الأستاذ المحترم " د/خالد تلعيش "

لإشرافه علي الذي لم يبخل علي بالنصائح والتوجيه.

كما لا انسى أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة لجنة المناقشة

وكل الأساتذة الذين ساعدوني للوصول إلى هذه المرتبة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة ولو بابتسامة

مشرقة أو كلمة طيبة.

# الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا  
برؤيتك الله عزّ وجل.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أبي العزيز حفظه الله

إلى انبع زهرة تفتحت لي في هذا الكون إلى البلمس الشافي للروح إلى من  
لم تبخل عليا لحظة واحدة بالدعاء إلى من رددت اسمها ألف وآلف مليون  
مرة.

أمي الحنون

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى أعز صديقاتي في الوجود: خيرة ، فاطمة الزهراء ، راضية

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

# نزِيهة

# المقدمة

### تمهيد:

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم، تواجه المؤسسات و منظمات الاعمال خيارات صعبة من اجل الحفاظ على بقائها و تبذل جهود، جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة. وتعتبر القوى العاملة المتاحة من اهم العوامل المحددة لدرجة التقدم الاقتصادي فيما يعتمد القوى الخلاقة و القدرات على التجديد والتطوير الاحوال الاقتصادية في الدولة على كفاية الايدي العاملة ومدى وفرة الكفاءات .

فضمن التطور الاقتصادي الراهن ظهرت مفاهيم جديدة في جميع الميادين الاقتصادية جعلت كل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، تعيد النظر في سياساتها الإدارية الأمر الذي أدى إلى تبني قوة تنافسية جديدة تعتمد على جودة في مختلف المنظمات وسعيها لتحقيق خدمات ذات جودة وفعالية من حيث الكمية والنوعية للحفاظ على بقائها وضمان استمرارها وتأديتها لوظائفها بكفاءة، وهنا يبرز دور المنظمات في تبني خيارات وبرامج وسياسات من أجل تطوير قدرات ومهارات العاملين لديها وتجهيز هذا العنصر وتكيفه لتأدية وظائفه بصفة سليمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج مع مراعاة هذا الأخير دون استغلاله لقضاء حاجات المنظمة، لذا يحتل التدريب مكانة هامة بين الوظائف الإدارية الهادفة الذي من خلاله تسعى مختلف المنظمات إلى رفع الإنتاج وتحسين أداء المورد البشري وإحداث تغيير في قدراتهم ومهاراتهم ومعارضهم العلمية والعملية ويتضمن هذا عن طريق إدارة الجودة الشاملة التي هي نظام يشمل جودة كل الموارد بما فيها الموارد البشرية التي تعتبر أهم عنصر في المؤسسة، حيث أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيا الحديثة التي تتطلب مواكبتها باستمرار إذ أصبحت هاته الأخيرة تشمل كل الخصائص والتغيرات.

### 1- مبررات اختيار الموضوع:

كان اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للإطلاع على مختلف الدراسات المتعلقة بهذا النوع من المواضيع وقد قمنا بتقسيم مبررات اختيار لهذا الموضوع إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

أ. أسباب ذاتية:

إن تخصصنا في رسم السياسات العامة يدفعنا للتعرف على مختلف العوامل التي تنعكس ايجابا على الإدارة ووظائفها بصفة عامة لذا اخترنا هذا الموضوع بسبب ميولنا الشخصي لإدارة الموارد البشرية.

وما يشهد المورد البشري في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة حيث اخترنا هذا الموضوع للإبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اهتمام كبير بشؤون العنصر البشري ولاسيما وظيفة التدريب التي تكسب الفرد مهارات وقدرات جديدة في اختيار الأداء.

### ب. الأسباب الموضوعية:

نظرا لما يشهده العالم من التطورات العالمية الراهنة بشكل سريع في مختلف المجالات والأنشطة سواء الإق- الإيج والثقافية وثورات الفكرية والمعرفية. مما دفع بالمؤسسات إلى تبني خيارات وبرامج للاهتمام بالعنصر البشري كونه الركيزة الأساسية لقيام ونجاح المنظمات، بالإضافة إلى ظهور قوة وميزة تنافسية جديدة.

لذا ركزنا في دراستنا لهذا الموضوع حول وظيفة التدريب الذي يلعب دورا كبيرا في تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

بحيث لهذا الأخير أهمية بالغة في إدارة الجودة الشاملة على غرار باقي العناصر التنموية الأخرى، فيمكن أن يكون الفرد متعلما ومتكونا ولديه معرفة كافية، إلا أنه قد لا يكون كفؤا في عمله لذا ينقصه التدريب لرفع قدراته، كما ركزنا في دراستنا على إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية نظرا لتحولات التكنولوجيا الحديثة.

### 2- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النظرة الحالية للمورد البشري بعده ميزة تناقسية، و شريك الاستراتيجي في المنظمة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالجودة الشاملة.

لذلك يكمن تحديد أهمية الدراسة من جانبين: يتمثل في وظيفة التدريب الذي يلعب دورا كبيرا في تنمية قدرات ومهارات الأفراد، و ادارة الجودة الشاملة باعتبارها احد الاساليب الادارة الحديثة.



### 3- أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال دراستنا هذه إلى إبراز العلاقة الموجودة بين متغيرين هما:
- التدريب الذي يعتبر أحد أهم الأنشطة الإدارية داخل المنظمة مهما كانت طبيعتها ونوع عملها واختصاصها فهو يعد وسيلة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد.
- كذلك إدارة الجودة الشاملة هي نظام يشمل جودة كل الموارد البشرية التي هي من أهم عنصر في المؤسسة.

### 4- أدبيات الدراسة:

هي الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع إما جزء من الموضوع أو كلها. من بين هذه الدراسات نذكر:

- ✓ دراسة سابقة للباحث: عبد المعطي عساف، التدريب والتنمية في ادارة الموارد البشرية، الذي تحدث عن مبادئ و طرق اجراءات التدريب ، التي يجب مراعاتها في العملية التدريبية .
- ✓ دراسة سابقة للباحث: سهيلة محمود عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، التي تناولت فيه اهداف التدريب بالنسبة للمنظمات و اهدافه بالنسبة الافراد العاملين، اذ يحقق هذا الاخير جملة من المزايا و الفوائد .
- ✓ دراسة سابقة للباحث: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات وتطبيقات، الذي تناول فيه ادارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها .

بالاضافة الى دراسة السابقة الكتبان الفرنسيان

- **Jean Brihman**, Meilleurs pratique de management », 3<sup>ème</sup> édition, d'organisation, Paris, 2000, P217.
- **J.P Haberac** , « Guide Méthodes qualité », édition maxima, Partis, 1998, P113.

### 5- الإشكالية:

تعيش المؤسسة الحديثة تنافسا حادا، في جميع المجالات فلا يمكن لأي مؤسسة ان تؤمن بالبقاء الدائم ما لم تسعى نحو اكتساب قدرات تناقسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات وذلك باستثمارها للمورد البشري.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

- ما مدى مساهمة التدريب في تحسين جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة ؟

#### التساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بالتدريب؟
- فيما تتمثل طرق وأساليب التدريب؟
- ما مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- كيف تتم العملية التدريبية في المؤسسة الجزائرية (المعهد الوطني المتخصص بالتكوين المهني).

#### 6 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الأفراد هم الاستثمار إذ أحسن تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها ويكون ذلك خصوصا بأحد عناصر التنمية الذي هو التدريب.
- التدريب وظيفة أساسية ومتطلب أساسي في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحسين في الأداء والتطوير في القدرات والمهارات والزيادة في الخبرة وتأدية الوظيفة بشكل أحسن.
- جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تستطيع بها مجاوزة منافسيها في السوق ويكون ذلك بالتدريب المنظم والمخطط له.

#### 7- حدود الدراسة:

من اجل احاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

❖ **المجال المكاني** : اختصر المكان الذي اختزنه للقيام بالدراسة على المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

❖ **المجال الزمني** : دراسة الفترة الزمنية ، جرت صباحا لتوزيع الاستبيان حول عمليات التدريب.

## 8- مناهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على **المنهج التاريخي** من خلال تطور التاريخي للجودة، بالإضافة الى **المنهج الوصفي** يظهر استعمالنا للمنهج الوصفي من خلال وصفها للعملية التدريبية والمراحل التي تمر بها والطرق والأساليب المعتمد عليها في تدريب الموظف ومختلف الأنواع التي يخضع لها وإبراز الدور والأهمية البالغة التي يحظى بها التدريب، كذلك اعتمدنا على هذا النوع من المنهج من خلال دراستنا ووصفنا للتطور التاريخي للإدارة الجودة الشاملة، كذلك اعتمدنا على **المنهجين الاحصائي و التحليلي** يتجلى ذلك في الجانب التطبيقي الذي تضمن دراسة حالة نظام التدريب في المعهد الوطني المتخصص بالتكوين المهني بخميس مليانة، لقد اخترنا فئة الموظفين في المعهد وأنجزنا استبيان مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة الخاصة بتدريب الموظف.

## 9- هندسة الدراسة:

تم تناول هذه الدراسة من خلال الاعتماد على خطة تتضمن مقدمة و03. فصول كل فصل يتضمن 03 مباحث.

**الفصل الأول:** أفردنا الفصل لهذه الدراسة ليكون إطار المفاهيمي للعملية التدريبية في إدارة الموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة به والأساسيات التي يقوم عليها التدريب الجيد والأنواع والأساليب المعتمد عليها في تدريب الموظف، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى العملية التدريبية (تصميم وتخطيط وتنفيذ).

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة كدراسة مفاهيمية من خلال إدراجنا للإطار الفكري للجودة والذي يشمل كل من تعريفها ومراحلها بالإضافة إلى أبعادها، كما تطرقنا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمقاربة معرفية (ذكر أبعاد-مراحل-كيفية تطبيقها ومعوقاتها).

**الفصل الثالث:** خصصناه لدراسة حالة واقع التدريب في المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة، وتطرقتنا فيه للتطور التاريخي للمعهد ونشأته، بالإضافة إلى هيكله التنظيمي وكذلك تحدثنا عن إدارة مصلحة المستخدمين بالمعهد وأهم وظائفها الرئيسية، وفي الأخير تبيان أثر التدريب على فئة الموظفين.

### 10- صعوبات الدراسة:

يواجه الباحث العلمي العديد من الصعوبات في إعداد البحث العلمي ونحن كباحثين علميين واجهتنا صعوبات في دراستنا لهذا الموضوع خاصة في المجال التطبيقي كون المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة التطبيقية تعتمد بكثرة على المراسيم واللوائح القانونية ولم نستطع الحصول على المعلومات المتعلقة بنظام التدريب في المؤسسة نظرا لسرية خاصة في المؤسسة وصعوبة في تفرغ البيانات وتحليلها وضبط الإجابات وضيق الوقت في استرجاع الاستشارات.

### 11- تحديد مصطلحات الدراسة :

سنحاول من خلال مايلي: تقديم المفاهيم المتعلقة بالدراسة حتى يسهل على القارى استيعابها.

#### ✓ التدريب<sup>1</sup>:

يقصد بالتدريب "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في الأداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءات الفرد العامل الحالية والمستقبلية".

#### ✓ الجودة<sup>2</sup>:

على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج، والتي تولد القدرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، سواء من حيث تصميم منتج محققا لرغباتهم وملبيا لحاجاتهم وتوقعاتهم".

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص21.

<sup>2</sup> مؤمن سليمان، الدراذكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص15.

✓ إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

"إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ونظام إداري حيث يجمع بين الشمولية أي التوسع في كافة المراحل ومناحي الأداء لتحقيق الجودة التي يتوقعها الزبون، والتكامل بين مختلف العناصر المكونة له بأسلوب علمي مخطط ومدرّس يركّز على العمل الجماعي لكافة العاملين من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل للحصول في الأخير على كفاءة إنتاجية عالية وعوائد مجزية المنظمة".

<sup>1</sup> محمود سمير أحمد، الجودة الشاملة الرقابة في البنوك التجارية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص ص 148-149.

# المفصل الأول

التدريب والعملية الإدارية:

نحو تفعيل الأدوار

## تمهيد:

يعتبر التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية داخل المنظمات مهما كانت طبيعتها ونوع عملها واختصاصها ويعد التدريب وسيلة لتنمية قدرات العاملين والموظفين في أدائهم لوظائفهم لذا يلقي الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية، من عولمة وتطور تكنولوجي وثورة المعلوماتية واشتداد التنافس بين الشركات، مما أدى إلى خلق ميزة تنافسية، ولتحقيق هذا يجب أن يضمن مختلف المنظمات للقوى العاملة الأفضل والأحسن من حيث التفوق في الأداء والمهارات وقدرات والخبرات، ولن يتحقق هذا إلا من خلال الأنشطة التدريبية الفعالة وسنتناول في هذا الفصل أكثر على مفهوم التدريب والأسس والمبادئ المتعلقة به، سنتطرق فيه إلى مبحثين تتمثل في:

**المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للعملية التدريبية.**

**المبحث الثاني: تصميم العملية التدريبية.**

## المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للعملية التدريبية.

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفية الاختيار والتعيين، فقيام المنظمات والركيزة الأساسية لها، فلا بد للمنظمات من تخطيط أنشطة تسعى من خلالها لتنمية وتطوير قدرات العاملين لها من خلال مراجعة برامج الموجودة أو تصميم برامج جديدة تتماشى مع احتياجات المنظمة إذ تسعى المنظمات للاعتماد على التدريب كأحد الوظائف الأساسية لتنمية قدرات العاملين لإعداد الوظائف المسندة إليهم والمسؤوليات وواجبات المكلفين بما فيما يلي إعطاء مجموعة من التعاريف لوظيفة التدريب.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته.

\* يعرف التدريب بأنه "عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين".<sup>1</sup>

\* ويعرف أيضاً أنه "نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعات من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأفراد".<sup>2</sup>

\* يقصد بالتدريب "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في الأداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءات الفرد العامل الحالية والمستقبلية".<sup>3</sup>

\* ويعرف "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات وطرق العمل داخل المنظمة".

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص29.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع 2003، ص223.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002 ص 21 .



\* ويعرف التدريب من طرف لجنة خدمات القوى البشرية على أنه "عملية مدروسة لتعديل اتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، وتهدف هذه العملية إلى تطوير قدرات الأفراد لتلبية احتياجات المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل".<sup>1</sup>

\* وكذلك يعرف التدريب على أنه "المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها مما يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارة والقدرة لتأدية هذه الوظيفة".<sup>2</sup>

\* ويعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والقدرات التي تهدف إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم".

\* كما يعرف بأنه "الجهد المنظم المخطط لتزويد الموارد البشرية بالمعارف المهنية وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم وقدراتهم بشكل إيجابي يعود بالفائدة على الموظفين والتنظيمات والمجتمع".

\* ويعرف التدريب بأنه "عملية مساعدة الأفراد على اكتساب الفعالية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية".<sup>3</sup>

\* ويعرف التدريب على أنه "عملية منظمة ومستمرة يحسن أداء العاملين ليكون أداءً فعالاً في إدارة الوظيفة التي يمارسها".

\* ويعرف أيضاً بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الموظف في تحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والمهارات الملائمة واللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهد المبذولة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص11.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: مطبعة الانتصارات، 1993، ص257.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص30.

<sup>4</sup> محمد جمال المرعي، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتب، 1994، ص36.

\* يعرف التدريب بأنه "تخصص فرعي من تخصصات حقل إدارة الموارد البشرية يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاية الرئيسية للموارد البشرية من خلال تعلم المخطط له مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم".

من خلال التعريفات السابقة للتدريب يتضح لنا بأنه وظيفة أساسية تميز الإدارات المعاصرة وهو من الأنشطة والوظائف الهامة داخل المنظمات بحيث لا يمكن فصله عن الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما أنه يعتبر من أهم المداخل الأساسية للتنمية الإدارية إذ يرمي إلى تطوير المهارات وتحسين الكفاءات والقدرات، بحيث يمكن للإدارات من الاستثمار في مواردها بطريقة فعالة لأن التدريب في حد ذاته يعتبر استثماراً ورأس مال لأنه يرجع بمردودية إيجابية من حيث الزيادة في الإنتاج واكتساب المنظمة موظفين مؤهلين ذو خبرات وكفاءات عالية ويؤدون وظائفهم بصورة فعالة.

والتدريب كوظيفة يتداخل مع بعض المفاهيم في إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، ومن بين المفاهيم المتداخلة مع التدريب نجد:

### 1- التدريب والتطوير:

نعني بالتدريب بأنه عملية تأهيل العاملين حيث يتمكن من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة والإلتماس بالمقاييس المطلوبة، أما التطوير نعني به منح الأفراد المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم ومسؤوليات أكبر، ومن هنا يتضح أن التطوير أشمل ووسع من التدريب.

### 2- التدريب والتكوين:

لا يختلف مدول الكلمتين في شيء ما، ما عدا أن الأول نعني به كل أوجه التعليم التي يتلقاها الموظف من أفكار ومعلومات هامة، أما التكوين وهو التعليم في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطهما بالجانب العلمي فمن الناحية الواقعية بما أن التدريب هو الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، ومن هنا يتضح أن التدريب أشمل وأوسع من التكوين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. محمد جمال المرعي، المرجع السابق، ص37.

**3- التدريب والتربية:**

إن الفرق بين هذين المفهومين غامض وغالبا ما يحصل التداخل بين المفهومين، فالتربية بشكل عام تستند إلى تفسير السلوك والقيم لدى الموظف، أما التدريب فيستند إلى تطوير المهارات والقدرات والخبرات لدى الموظف، ومن هنا يتضح بأن التربية تمس الجانب الأخلاقي بشكل عام للموظف، أما التدريب يمس الجانب العلمي للموظف.

**4- التدريب والتنمية:**

تعرف التنمية بأنها أحد الأساليب المهمة لصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، من ثم فإن التنمية وسيلة تمد الإنسان بالمعارف والمعلومات والنظريات والمبادئ والقيم التي تزيد من طاقات العمل والإنتاج، أما التدريب رغم أهميته إلا أنه لا يمثل عملية التنمية وإنما يعد مرحلة أو نشاط واحد للأنشطة المختلفة التي تمثل مدخلا متكاملا لعملية إدارة الموارد البشرية من خلال هذا نلاحظ أن التنمية هي الأكثر شمولاً واتساعاً من التدريب.

**5- التدريب والتعليم:**

التدريب هو زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.<sup>1</sup>

من خلال التعريفات التي تطرقنا إليها من خلال المفاهيم المتداخلة مع التدريب يتضح لنا بأن كل مفهوم يزيد كفاءة وقدرة ومهارة الموارد البشرية في تأديتها لوظائفها وزيادة إنتاجية المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، المرجع السابق، ص 257.

وتبرز أهميته من خلال الأهداف التي يحققها بالنسبة:

- للمنظمات.
- للأفراد العاملين.
- تطوير العلاقات الإنسانية.

## المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب.

### 1- أهداف التدريب بالنسبة للمنظمات:

يعمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات ومن بينها نجد ما يلي:

- يحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعليم.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل من خلال تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم فيما يخص الوظيفة التي يؤديونها من أجل تطوير مهارتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- يساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة.
- يؤدي التدريب في توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، والقدرة على حل المشكلات.
- يؤدي التدريب إلى زيادة الأرباح وتحقيق التنمية.
- يسعى إلى تنمية الإحساس بالمسؤولية اتجاه المنظمة للحفاظ على مكانتها ومحاولة تدعيم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمة، وإقناعهم بعملية التغيير المستمر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 108، 110.

• أهداف التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- يحمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا بالنسبة للأفراد العاملين بها من خلال الدور الذي يقدمه للأفراد لتنمية معلوماتهم وصل مهاراتهم وتطوير قدراتهم ويتضح هذا فيما يلي:
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العلمية والعملية لحل المشكلات والتغلب على المعوقات التي تواجه الأفراد أثناء اتخاذهم للقرارات.
- تساهم عملية التدريب في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمنظمة.
- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد.
- يساعد في التقليل من القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- تنمية الإحساس والتعلم مما يشجع على الاستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي.
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة ومساعدة الأفراد لتنمية مهارات التحدث والإنصات الفعال، بالإضافة إلى تنمية المهارات الكلية الجيدة واتخاذ القرارات السريعة في مختلف مجالات الأنشطة الإدارية المنظمة.

• أهداف التدريب لتطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التدريب الفعال في تحقيق مجموعة من الأهداف في مجال العلاقات الإنسانية داخل المنظمات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- تمكين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد والعاملين الذين يتولون مهام أو مناصب جديدة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 19، 193.

- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على دعم التماسك والتلاحم بين المجموعات العمالية.
- تنمية المناخ الجيد للتعلم والتعاون بين الأفراد في مجال العلاقات الإنسانية.

## 2- مبادئ وطرق إجراءات التدريب.

### - مبادئ التدريب.

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

**الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة من أجل أن تكون هذه العملية أكثر قانونية.

**المنطق:** يجب أن يبدأ أو ينطلق التدريب على بناء فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

**الهدف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة وأكثر واقعية، بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

**الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من اتجاهات وقيم ومعارف ومهارات وأن يواجه ويشمل جميع المستويات الوظيفية في المنظمة لشمول جميع العاملين بها.

**التدريبية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا والموضوعات البسيطة ثم التدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.<sup>1</sup>

**الاستمرارية:** يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في المناسبات المتعددة ونظام متكامل.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، التدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 53، 54.

## المطلب الثالث: أنواع التدريب – أساليب وطرق العملية التدريبية.

أولاً: أنواع التدريب.

لقد تعددت أنواع التدريب في المؤسسات على اختلاف وظائفها وحسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والظروف المحيطة بها، وستتطرق في هذا إلى أنواع التدريب في إدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:

1- التدريب حسب أنواع الوظائف: وينقسم إلى ما يلي:

### • التدريب المهني أو الفني Technial vocational training:

يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية وتدريبهم على الأعمال الفنية والمهنية، مثل أعمال الكهرباء والتجارة، الصيانة، السمكرة والميكانيك...<sup>1</sup>

### • التدريب التخصصي Professional training:

ويشمل هذا النوع من التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو وظيفة متخصصة مثل وظائف الأطباء والمهندسين وبهذه إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة المشاكل داخل المنظمات...<sup>2</sup>

### • التدريب الإداري Managérial training:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أي الإشرافية أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيهات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص326.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص223.

## 2- التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين أي المشتركين في العملية التدريبية:

ينقسم إلى نوعين هما:

### • التدريب الفردي Individual training:

يركز هذا النوع من التدريب على الأفراد المعنيين، حيث يتم تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون ذلك بعد التعيين مباشرة من أجل تكيف وتأقلم الفرد في المؤسسة لتعرفه بمهام الوظيفة وغيرها من الأساسيات أو قد يتم بعد العمل إذ ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين ومن مزايا هذا النوع من التدريب أنه يضمن للمنظمة التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للموظفين أو العاملين، وتلجأ المنظمة لهذا النوع من التدريب بهدف الترقية إلى وظائف أعلى من الوظيفة التي كان يمارسها الموظف.<sup>1</sup>

### • التدريب الجماعي Group training:

ويكون ذلك عبر تدريب مجموعات من العمال الذين يشتركون في إنجاز وظائف محددة، حيث يتم تجميعهم وإخضاعهم لبرامج تنسجم مع الاحتياجات التدريبية ويهدف هذا النوع من التدريب إلى توعية وتطوير قدرات ومهارات العاملين داخل المنظمة.

## 3- التدريب حسب وقت التنفيذ: وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

### • التدريب قبل الخدمة والتعيين:

ويشمل كل أنواع التدريب التي يخضع لها الأفراد قبل استلامهم لوظائفهم التي سيقومون بتأديتها داخل المنظمة أو الفرض من هذا التدريب هو إعداد وتجهيز الفرد قبل تقلده لوظيفة وتقبله لظروف العمل.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص ص 63، 55.



• التدريب بعد التعيين:

ويكون ذلك بعد استلام الوظائف مباشرة والهدف منه التعرف بالمؤسسة وأعمالها من جهة ومعرفة الموظف بالمهام الوظيفية التي يؤديها من جهة أخرى، ويركز على برامج توجيه الموظفين الجدد وعلى التدريب الأساسي والتدريب المهني.

• التدريب أثناء العمل:

ويشمل كل أنواع التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في وظائفهم وحتى انتهائهم، ويهدف إلى تنمية العاملين وتطويرهم لتأقلمهم مع المتغيرات التي تحدث داخل الوظيفة وأساليب وأدوات تطبيقها، ويهدف هذا النوع من التدريب لرفع المستوى من أجل تنمية معارف ومهارات العاملين عن طريق التحاقهم، ومن خلال هذا النوع من التدريب يسعى الفرد من خلال اكتسابه لهذه المهارات أن يطبقها في مجال العمل، والغاية من هذا التدريب تنشيط ذاكرة الأفراد من خلال ممارساتهم يكتسبون معارف وخبرات وقدرات، لكن مع مرور الزمن ينسون هذه المهارات، وهذا النوع من التدريب يسعى إلى استرجاع هذه المعارف وتزويد العاملين بمعلومات ضرورية لأداء أعمالهم<sup>1</sup>.

4- حسب مكان العمل: ويتخذ شكلية هما:

• التدريب داخل المنظمة:

وهو كل البرامج التدريبية التي يشترك فيها مجموعة من الموظفين الحاليين ويكون المدرب هنا في الأغلب أحد المسؤولين في المنظمة وتظهر الحادة إلى هذا النوع من التدريب عند نقص أداء الموظفين على وظيفة ما وعند إدخال طرق ووسائل جديدة في العمل مثلاً التكنولوجيا، معدات وأجهزة جديدة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عمان: للنشر والتوزيع، 2001، ص40.

• التدريب خارج المنظمة:

ونعني به انقطاع الموظف عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز المتخصصة في التدريب، ويتيح هذا لنوع من التدريب الفرصة للالتقاء بأفراد آخرين وتبادل الخبرات معهم.<sup>1</sup>

5- حسب الأهداف:

أي حسب الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يسعى هذا النوع من التدريب لتحديد المعلومات وينطوي على إعطاء المتدرب معلومات جديدة في مجالات العمل وأساليبه ووسائله، ويهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وتزويد المتدربين ببعض المهارات الإدارية وتعتمد عليه المنظمة من أجل الترقية ويهدف إلى إمكانية الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى من الوظائف الأولى.<sup>2</sup>

ثانياً: أساليب وطرق التدريب.

تتعدد الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها والاعتماد عليها في مجال تدريب الموظف، إلا أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث لا يمكن استخدام إحدى الأساليب مكان أسلوب آخر لأن كل أسلوب له خاصيته التي تميزه عن الأسلوب الآخر وزمن استخدامه، كما يمكن استخدام في بعض الحالات أكثر من أسلوب لتحقيق الهدف المنشود وتعد عملية اختيار الأسلوب أو الطريقة في العملية التدريبية جد صعبة وستتطرق فيما يلي إلى الأساليب المعتمدة في عملية تدريب الموظف.

1- أسلوب المحاضرات:

يعتبر من أقدم الأساليب المعتمدة عليها في تدريب القوى العاملة والمحاضرات هي مجموعة من المعلومات الموجهة لعدد من الأفراد الذين تنقصهم بعض المهارات وتساهم العديد من العوامل في إنجاح عملية التدريب

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص 53، 52.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 54.

بالاعتماد على هذا الأسلوب مثل الإنصات والاستماع والمشاركة بالأفكار والآراء مما يزيد الفرد شجاعة وحب العمل.

## 2- أسلوب دراسة الحالة:

وذلك من خلال تقديم مشكلة لمجموعة المدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حل هذه المشكلة ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، ويتم تقويم المدرب من طرف الرئيس أو المدرب أو الموجه الإداري ومن هنا يكتسب الفرد مهارات ومعارف جديدة تسانده في حياته الوظيفية.

## 3- أسلوب المباريات:

وهو أسلوب تدريبي يقوم على أساس تقسيم المدربين إلى مجموعات صغيرة، وكل مجموعة تمثل منظمة معينة، ويتم تدريبهم عن طريق المنافسة بحيث تقوم كل منظمة بإعطاء مجموعة من البيانات والمعلومات التي تساعد في المناقشة وتقسم هذه المباريات إلى عدة حوادث حيث يطلب من كل مجموعة اتخاذ قرارات للإجابة عن البيانات المقدمة مسبقاً.<sup>1</sup>

## 4- أسلوب تمثيل الأدوار:

وذلك من خلال تمثيل مجموعة من الأدوار في موقف ما مثل قيام المدرب بتمثيل شخصية رجل يبيع ويطلب من شخص آخر دور مواطن يرغب في شراء، أو تمثيل دور قاضي وفرد آخر يمثل شخص متهم، ومن خلال هذا التمثيل وبالاعتماد على هذا الأسلوب يكتسب الأفراد مجموعة من المهارات في العلاقات الإنسانية من خلال الممارسات وتنمية سلوكهم وأثره على الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 468،474.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 639،956.

**5- أسلوب المؤتمرات:**

المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة من الأفراد تعقد وفق خطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين من خلال المشاركة الشفوية لهم، ويبني هذا الأسلوب على التحليل والاعتماد على الأفراد فيما بينهم.

**6- أسلوب تبادل الأعمال:**

يعتمد على هذا الأسلوب من خلال مشاركة الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في التخطيط وإدارة الشؤون المشتركة مع الإدارة العليا وهذا الأسلوب يناسب فقط مع التدريب وتنمية رجال الإدارة.

**7- أسلوب الندوات:**

يستخدم هذا الأسلوب بحيث أن مجموعة من الأفراد المتخصصة تدرس مواضيع معينة من كل الجوانب والنواحي، حيث يسمح لأفراد المدربين بالمشاركة في النقاش ومعالجة كافة الآراء التي تطرح داخل الندوة.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: العملية التدريبية.**

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص 64، 63.

إن العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة من خلال برنامج تدريبي معين تحدث الأثر أو الآثار المطلوبة في الفرد، الموظف وعملية التدريب باعتبارها عملية مخططة ذات عمليات مترابطة فإنها تشمل العديد من المراحل، حيث اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية فبعضهم توسع في خطواتها وبعض آخر ضيق في عدد الخطوات، لذلك سوف نتناول هذه المراحل بإيجاز فيما يلي:

- 1- تحديد الحاجات التدريبية.
- 2- تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي.
- 3- تنفيذ البرنامج التدريبي.
- 4- تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.

### المطلب الأول: تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي.

تعتبر مرحلة التصميم أو التخطيط أولى المراحل العملية التدريبية وتتضمن على ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم وتحديد الاحتياجات بالتنسيق بين مسؤول التدريب والرؤساء والمدربين وتمثل هذه الاحتياجات فيما يلي:
- 8- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين أو المهارات أو القدرات.
- 9- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعامل مع مرؤوسيه<sup>1</sup>.
- 10- تحديد موضوعات التدريب: أن تكون موضوعات التدريب تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة وملائمة لتقنيات العمل السائدة ولقدرات المتدربين على الفهم والاستيعاب.
- 11- تحديد أساليب التدريب: إن نجاح أي عملية تدريبية تعتمد على حسن اختيار الأسلوب الأمثل للقيام بتدريب مثل أسلوب المحاضرات، المؤتمرات، الندوات وتبادل الأدوار.

<sup>1</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص327.

- 12- تجهيز معدات والمستلزمات الأخرى: لإنجاز عملية التدريب لا بد من توفير المعدات الضرورية مثلاً: القاعات، وسائل الايضاح السمعية والبصرية.
- 13- إعداد المدربين المناسبين للعملية التدريبية: وهنا لا بد للمنظمات عند لجوئها لإجراء العملية التدريبية لا بد لها من انتقاء المدربين الأكفاء التي تتوفر فيهم الخصائص والمقومات الرئيسية مثل المهارات والخبرات والقدرات العالية والمعارف.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي.

بعد أن يكون البرنامج التدريبي قد تم تخطيط له والإمام بجميع العناصر التي تسبق معالجتها في مرحلة التصميم والتخطيط ولمعرفة مدى فعالية البرنامج التدريبي لا بد من الوقوف عند مرحلة التنفيذ ومهما بلغ التخطيط من دقة وإتقان لن يكون له مؤثر إلا إذا اقترن بأسلوب التنفيذ وتشمل مرحلة التنفيذ على الخطوات التالية:

### 1- إعداد الجدول الزمني والتنسيق والتتابع للموضوعات:

في هذه المرحلة لا بد من تحديد موعد البرنامج التدريبي ومدة انتهائه وأهم الموضوعات التي ستعالج في هذا البرنامج التدريبي.

### 2- تجهيز وإعداد المكان للإجراء البرنامج التدريبية وبعض المستلزمات:

في هذه المرحلة لا بد من تجهيز المكان للإجراء البرنامج التدريبي وذلك لضمان سير العملية التدريبية وتهيئة المناخ العلمي والعملية للمتدربين لتحقيق أقصى استفادة من التدريب، ويجب توفير بعض المستلزمات الأخرى مثل:

- 14- توفر أجهزة وشاشات العرض المختلفة.
- 15- وجود بطاقات للأسماء المشتركة في البرنامج التدريبي.
- 16- توفير وسائل النقل للمشاركين في العملية التدريبية.

<sup>1</sup> نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 45، 40.

17- نظافة القاعة مثل وجود التهوية والتدفئة أو التبريد.

18- المتابعة لكل المدربين والمتدربين:

في هذه المرحلة لابد من المشرفين والقائمين على البرنامج التدريبي من التأكد من وصول الدعوات إلى المشتركين في البرنامج التدريبي وإذا كان البرنامج التدريبي خارج بلادهم لابد من توفير الإقامة لهم واستقبالهم وتأمين العودة لهم إلى بلادهم دون وجود أي مشكلات، أما بالنسبة للمدربين لابد من توفير سلامة الاتصال بين المدرب وبين الجهة المنظمة للبرنامج التدريبي وتوفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من تقنيات ومواد تدريبية توفر له الجو المناسب للعمل.

### المطلب الثالث: تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتنفيذ وإنما تعتمد على دقة التقييم، بمعنى أنه لابد من تقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المنظمة وعملية التقييم تمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

#### ✓ تقييم التدريب في مرحلة التدريب:

والتقييم في هذه المرحلة ما هو إلا مراجعة لتخطيط البرنامج وتصميمه ومدى ملائمته لحاجات المتدربين، والجهة المكلفة بتحديد الاحتياجات هي الأدرى لما يحتاجون للعملية التدريبية.<sup>1</sup>

#### 1- التقييم أثناء العمل:

في هذه المرحلة يتم كتابة التقارير اليومية حول حضور وغياب المتدربين ومدى التزامهم بالبرنامج التدريبي وتشمل أيضا التقارير التي يعدها المدرب على مدى تجاوب المتدربين مع العملية التدريبية.

#### 2- التقييم بعد التنفيذ:

يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ عبر المراحل التالية:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 69.

✓ معرفة مدى حدوث التغييرات في سلوكيات وقدرات المتدربين.

✓ معرفة أهم الأخطاء المرتكبة خلال تنفيذ البرنامج التدريبي لتجنب حدوثها مرة أخرى.

✓ معرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.

ولنجاح عملية التقييم لابد من الاعتماد على الأساليب التالية:

✓ الاستبيان:

يكون على شكل أسئلة بعد الانتهاء من التدريب تعطى للمتدربين للتعبير عن رأيهم في المدربين أو المواد

التدريبية أو الموضوعات العملية المعالجة خلال البرنامج التدريبي أو المكان الذي أجري فيه.<sup>1</sup>

✓ الملاحظة المباشرة:

وهنا يتم مراقبة وملاحظة ردود الأفعال اتجاه البرنامج التدريبي من خلال أحاديث تدور بين المدربين أو من

خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم للمنفذ والمشرف على تنفيذه.

وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتدربين، ومن خلال الاجتماع

يستطيعون تقييم البرنامج التدريبي نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم

هي:

نموذج دونالد كبير كباتريك **Donald L.Kirkpatrick**: وهذا ما بين الشكل حيث يعرض النموذج

المستويات الأربعة التالية التي يشملها التقييم:

1- ردود الفعل (Réaction) وفيه نحاول أن نجيب عن السؤال التالي: هل يرضى المشاركون عن البرنامج

التدريبي؟

2- التعلم (Learning) وفيه نحاول الإجابة عن السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون في البرنامج التدريبي؟

3- السلوك (Beauvoir) نحاول أن نجيب على السؤال: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص251.



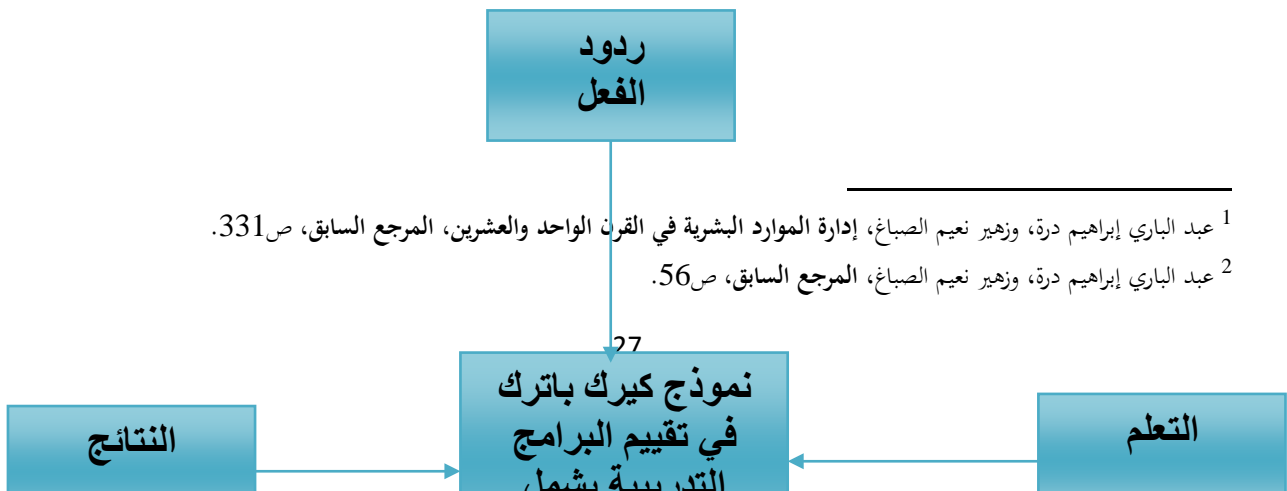
4- النتائج (Résultats) وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة

تأثيراً إيجابياً؟

وأن تقييم مدى استفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى ممارسة أعمالهم وأهم هذه المعايير ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.
- ✓ قياس التغيير في الأداء Performance وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.
- ✓ الاختبارات Tests: إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب والاستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- ✓ الترقية Promotion: عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم في العمل بعد التدريب.
- ✓ المجموعة الضابطة control group: وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين الأولى نخضعها للتدريب والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة والفرق بين النتائج المجموعتين يكون ناتج عن التدريب.

الشكل رقم (01): نموذج كيرك باترك في تقييم البرنامج التدريبي<sup>2</sup>



### • نموذج كورب Korb:

يعتقد كورب أنه يمكن تقويم التدريب بالاعتماد على ثلاثة معايير.<sup>1</sup>

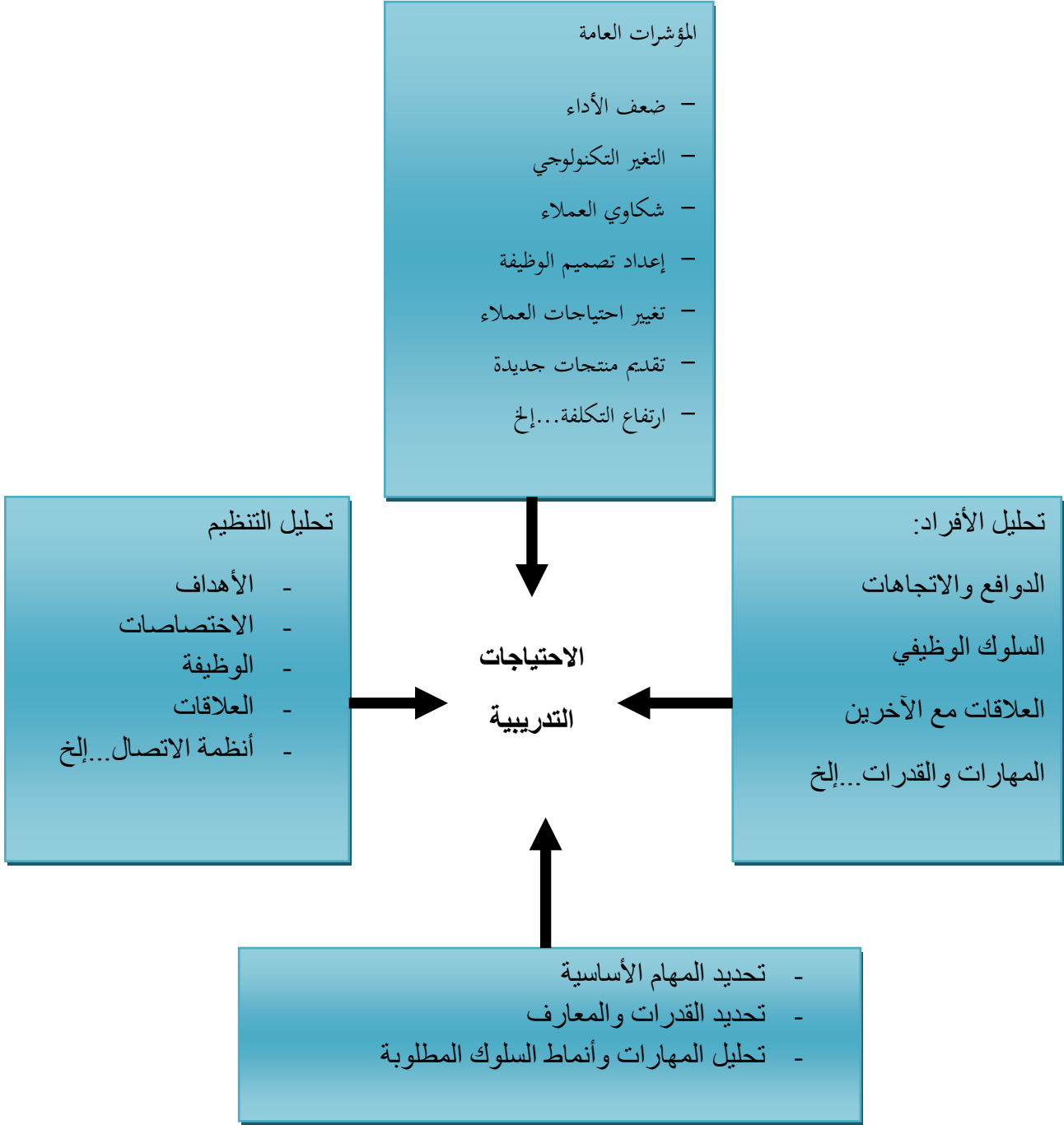
**الأول:** يركز على قياس فعالية التدريب كعملية أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج، من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.

**الثاني:** أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة، ومدى انسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.

**الثالث:** يناقش أثر التدريب على المنظمة ككل وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية ورفع روح المعنوية للعاملين، تحسين نظم الاتصالات، تحقيق الرضا للزبون عن طريق السلطة أو الخدمة المنتجة والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص419.

الشكل رقم (02): عملية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، ص 66.

خلاصة:

كخاتمة لهذا الفصل يمكن القول أنه للوصول إلى عملية تدريبية فعالة يجب اختيار الطرق المناسبة وتحسين الأشخاص الذين سيتم تدريبهم وذلك بعد تحديد المواقع والاحتياجات التدريبية التي على أساسها يتم التدريب فلا يمكن إجراء التدريب دون تحديد الأهداف المرجوة من ذلك.

ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- التدريب أحد العناصر الأساسية في عملية التنمية الإدارية الفعالة في ارتقاء بأداء الوظيفي لذا هو في مقدمات البرامج التنموية التي من خلالها تسعى المنظمات لرفع من قدرات ومهارات الموظفين.
- 2- التدريب وظيفة تعتمد عليها المؤسسات مهما كانت طبيعتها ونوعها.
- 3- التدريب وظيفة أساسية ومتطلب أساسي في إدارة الموارد البشرية، ومن خلاله تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة واختيار الأشخاص القابلين للتدريب من أجل ضمان نتائج إيجابية للبرنامج المعد.
- 4- الأفراد هم الاستثمار إذ أحسن تنمية يمكن أن يحقق أفراد المنظمة ويزيد إنتاجيتها وجودتها ويكون ذلك خصوصا بأحد عناصر التنمية الذي هو التدريب.
- 5- يحظى التدريب بالعديد من الأنواع، وذلك حسب اختلاف الأهداف ووظائف المنظمات.
- 6- التدريب ضرورة حتمية داخل المنظمات لماله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والأفراد.
- 7- تحديد التكاليف والعوائد التدريبية بقية الوصول إلى الهدف الاستراتيجي من وراء التدريب دون تحديد ذلك.
- 8- العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحديث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه.

# الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة :

دراسة مفاهيمية

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية مركبة شاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة وتؤكد الدروس المستفادة من تجارب الشركات الأمريكية كلها على ضرورة وعي القيادات والإدارات بأن الجودة الشاملة لا يمكن تنفيذها من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى المستوى الأدنى، كما لا يمكن بلوغها بقرارات وأفعال منفردة ومستقلة بعضها عن البعض الآخر فالجودة الشاملة كغيرها من مبادئ الإدارة تحتاج إلى القيادة الفاعلة والقادرة على وضع سلم الأولويات المنافسة على موارد المنظمة والالتزام لها أي أن المطلوب مزيج من القيادة والجودة والأخلاق.

وللتعرف أكثر على مفهوم الجودة الشاملة والأسس والمبادئ المتعلقة بها، سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث

مباحث تتمثل في:

**المبحث الأول: الإطار الفكري للجودة****المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة: مقارنة معرفية****المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة****المبحث الأول: الإطار الفكري للجودة.**

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، باعتبار أن جودة السلعة أو الخدمة المرتكز الرصين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل تزايد طلبات المستهلك وتغير سلوكه والذي بدأ ينظر إلى الجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطويرها.

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم القديمة في الفكر الإداري، ويحظى هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل الأفراد والمؤسسات.

### • تعريف الجودة:

لغة: "أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء"<sup>1</sup>.

فالجودة وفقا للمفاهيم اللغوية تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالوصف الجيد، وهذا الموصوف يمكن أن يكون شيئا ماديا ملموسا (سلع) أو شيئا غير ملموس (خدمات).<sup>2</sup>

كما تعرف الجودة وفق قاموس « Oxford » الأمريكي بأنها: "درجة التميز أو التفوق"<sup>3</sup>، فالشيء الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات ايجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من الجهة المستخدمة له وكذلك الجهة المقدمة له، وعليه فالجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة وغير الملموسة بشكل مقبول.

اصطلاحا: كانت الجودة تعني قديما الدقة والإتقان، وتجلى ذلك في بناء القلاع والقصور والتمثال لأغراض التفاخر أو لأغراض الحماية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص27.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص20.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص24.

ولكن بعد تطور علمك الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وازدياد المنافسة تغير مفهوم الجودة وأصبح له دلالات مختلفة وأبعاد جديدة فعرفت الجودة حسب روادها الأوائل:

- جوزاف جوران « J. Huran »: "الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال".<sup>2</sup>
  - فليب كرويسي « Ph. Crosby »: "الجودة هي المطابقة مع المتطلبات والمواصفات".<sup>3</sup>
  - إدوارد ديمينج « E. Deming »: "الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية".<sup>4</sup>
  - آرمند فيجنبوم « A. Feigenbom »: "الجودة هي المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال والتي ستلتي توقعات الزبون".<sup>5</sup>
  - أما معهد الجود الفيدرالي الأمريكي، فقد عرف الجودة على أنها: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح في المرة الأولى".<sup>6</sup>
  - في حين عرفت المنظمة الدولية للمعايير "الإيزو" في مواصفات الإيزو 9000 على أنها: "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معرفة ضمناً".<sup>7</sup>
- فمن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج، والتي تولد القدرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، سواء من حيث تصميم منتج محققاً لرغباتهم وملبياً لحاجاتهم وتوقعاتهم أم لا".

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص15.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص19.

<sup>3</sup> جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص65.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص29.

<sup>5</sup> رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص38.

<sup>6</sup> مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص28.

<sup>7</sup> رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص39.



إذن مصطلح الجودة له عدة معاني تختلف باختلاف الجهة المستخدمة لها وهي تعد شيئاً نسبياً، فبالنسبة إلى المنتج، تتمثل الجودة في جودة التصميم، وجودة الإنتاج (المطابقة) وجودة الأداء بمعنى مدى مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعية.

أما فيما يخص رجل التسويق فهو ينظر إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن السلعة أو الخدمة.

والمستهلك ينظر إلى الجودة على أنها قيمة، بمعنى كيف يمكن للسلعة أو الخدمة الجيدة أن تحقق الغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب في دفعه.<sup>1</sup>

كما أنه يوجد اختلاف حول ما إذا كانت الجودة مفهوماً موضوعياً يوجد في السلعة أو الخدمة ذاتها بصرف النظر عن كيفية إدراكها من قبل المستهلك، أم أنه مفهوم شخصي يتحدد من خلال إدراك المستهلك لكيفية إشباع السلعة أو الخدمة لحاجاته.

### 1- تطور نظم الجودة:<sup>2</sup>

إن معظم المسيرين يعتبرون أن الجودة بمثابة سلاح للدفاع عن مكانة المنتج في السوق وتعتبر الجودة ذات أهمية بالغة خاصة في وقتنا الحالي وقد مرت الجودة في تطورها بالمراحل التالية:

قبل الحرب العالمية الأولى: كان مفهوم الجودة يقتصر على جودة المنتج في حد ذاته قبل عام 1900 كان العامل يقوم بكل مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معين حتى عملية المراقبة، وهذا راجع إلى أن الإنتاج كان يتميز بالبساطة.

سنة 1920: قامت الشركة الأمريكية بإنجاز نوع جديد من الاتصالات من الهاتف المركزي حيث استحال تشغيله في بداية الأمر، وهذا راجع للكمية الكبيرة من العيوب، وعلى ضوء التحقيق تم اكتشاف أن عدد

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات وتطبيقات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص25.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل لإيزو 9000، مصر: دار الغريب للصناعة والنشر والتوزيع، ص19.

المستفيدين قليل جدا، ورغم ذلك لم يساهموا في إصلاح هذه العيوب ورفض ضمان جودة المنتجات قام الباحث "جون ونس" بإحداث ضمان الجودة.

سنة 1924: نشر الطرق الإحصائية.

سنة 1942: طلب وزارة الدفاع الأمريكي في مصانع الأسلحة حيث كانت تتطلب الحرب جودة الأسلحة ولهذا الغرض تم تجنيد وتكوين المهندسين في المراقبة الإحصائية الجودة للتحكم فيها.

سنة 1950: كان أول تطبيق لمفهوم المراقبة للجودة الشاملة وذلك في شركة أمريكية وأخذ هذا المفهوم بعده الحقيقي في الو.م.أ سنة 1960 وكانت النتيجة أن عدد برامج تحسين الجودة ساهمت بقوة في زيادة مردودية المؤسسات بتخفيض التكاليف عن طريق الإيرادات الوقائية من العيوب والأخطاء.<sup>1</sup>

إدوارد ديمنج: (خبير أمريكي في المراقبة الإحصائية للجودة) وضع مجموعة من النتائج لأفكار بهدف الوصول إلى منتج جيد، وتمثلت فكرته الأساسية في تعبئة كل مؤسسة غفي سبيل كفاءة منتجها النهائي ونوجز بعض الأفكار فيما يلي:

- خلق نوع من التجانس والتواصل في الأهداف المحددة للأنشطة المختلفة مما يؤدي في النهاية إلى تطوير مستمر في المنتجات والخدمات.
- إيقاف الاعتماد على التفتيش والاختبارات، وإضافة الجهود اللازمة لبناء الجودة.

جوزاف جوران: (خبير أمريكي في الإحصاء والتسيير ومراقبة الجودة) أتاحت له الفرصة في بداية الخمسينات لتطبيق نظريته، وهذا ما وضع اليابان في المنافسة العالمية في السبعينات بتطبيقها لأحداث نظريات الجودة الشاملة في حين ظهر مفهوم صفر عيب « Crosby zero defout ».

سنة 1962: قد طبقه في المؤسسة "مارتن" لصناعة الصواريخ لحساب الجيش الأمريكي وذلك من أجل تسليم صواريخ خالية من أي أخطاء أو مشكلة تقنية.

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص20.

**Pershing**: أول من نادى بما يطلق عليه بثوابت الجودة الأربعة:<sup>1</sup>

- أن تعريف الجودة هو التطرق لمتطلبات العملاء.
- أن نظام الجودة هو المنع والوقاية ليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
- أن معيار الجودة هو الأخطاء.
- أن مقياس الجودة هو التكلفة.

وبالتالي يمكن القول أن مفهوم الجودة تطور عبر أربعة مراحل:<sup>2</sup>

### 1- المرحلة الأولى: جودة المنتج "سلع أو خدمات".

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة "رقابة الجودة".

### 2- المرحلة الثانية: إشباع رغبات العميل.

- الاقتراب كمن العميل.
- تفهم حاجياته وتوقعاته.
- جعل مجمل القرارات أساسها رغبات العميل.

### 3- المرحلة الثالثة: الجودة عامل للمنافسة.

- جعل السوق أساسها كل القرارات.
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة.
- التعرف على المنافسين ومحاولة التمييز عليهم.

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص21.

<sup>2</sup> نظمي نصر الله، إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير منظومة إدارية، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995، ص25.

#### 4- المرحلة الرابعة: مرحلة الجودة الشاملة:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- تحديد معايير الجودة.
- تحديد معدل سرعة تحقيق المعايير.
- إشراف كل الأفراد المعنيين.
- المحافظة على الكفاءة الإنتاجية.
- تحفيز العاملين.
- تخفيض البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة.

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة السلع والخدمات، وعموماً يمكن القول أن تسيير الجودة مرّ عبر مراحل خضع خلالها لسلسلة من التطوير المستمر، نوجز هذه المراحل فيما يلي:

#### ● مرحلة تفتيش (معاينة) الجودة:<sup>1</sup>

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر إلى غاية أوائل القرن العشرين، وخلال هذه المرحلة كان التركيز على المنتج بمعنى التحديد الواضح لمواصفات المنتج بغية تحديد واكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها من خلال استخدام معايير ومقاييس من قبل مفتشين، إلا أن هذه المرحلة تميزت ببعض القصور المتمثل في:

- أ- لم تكن رغبات وتوقعات المستهلكين الشغل الشاغل لمسير الإنتاج، بل كان همهم الوحيد هو المنتج فقط.
- ب- إن عملية التفتيش اكتشفت الخطأ أو العيب لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

#### ● مرحلة مراقبة الجودة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، المرجع السابق، ص ص 29،30.

امتدت هذه المرحلة من العشرينات من القرن العشرين إلى غاية الخمسينات من نفس القرن، وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على عمليات الفحص والمراقبة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية كفحص العينات وتحديد مستوى مقبول من الأخطاء وهذا ما ساعد على تحسين الجودة وضمان مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية.

إلا أن هذه المرحلة تميزت كذلك ببعض القصور المتمثلة في:

أ- تعقد الأساليب.

ب- ركزت هذه المرحلة على الكشف عن العيوب والأخطاء، لكن لا يمنع إذا حدثت أخطاء أو عيوب.

ج- تم التركيز على أسلوب مراقبة الجودة على المنتج فقط وعدم شموله على إجراءات منع تكرار المعيب مما زاد من تكلفة الفحص.

### ● مرحلة تأكيد الجودة: 2

وامتدت هذه المرحلة هي الأخرى من الخمسينات من القرن العشرين إلى غاية الستينات من نفس القرن، وتميزت هذه المرحلة باعتمادها على نظام جديد أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية. كما تغيرت النظرة إلى الجودة بعدما كانت تقتصر وظيفتها على قسم واحد، أصبحت الجودة جزء لا يتجزأ من خطط المؤسسة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام على رأس الأولويات، فالإنتاج من دون أخطاء يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية.

### مرحلة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص58.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2006، ص132.

بعدها كان مفهوم الجودة يقتصر على المنتجات أو العمليات الإنتاجية أو ما يعرف بالجودة البسيطة، ظهر مفهوم جديد في الثمانينات من القرن العشرين يتضمن نظرة أكثر عمقا واتساعا للجودة أو ما يعرف بالجودة الأكبر، بحيث يركز هذا المفهوم على إرضاء المستهلكين، من خلال جودة العمليات، جودة المنتج، تشجيع العمل الجماعي ومشاركة العاملين والموردين، ومن هنا أخذ مفهوم الجودة بعدا استراتيجيا على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة.

## المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة<sup>1</sup>.

### أولا: أبعاد الجودة.

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب بتحقيق السعادة لربائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عددا كبيرا من أبعاد الجودة.

### 1- الجدارة **Compétence**:

هذا البعد يشير إلى أن المستفيد يتجه إلى المؤسسات التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات الأخرى في طرح وتقديم خدماتها الإنتاجية.

إن المؤسسة تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الفنية والإدارية التي تجعل المؤسسة قادرة على توفير وتقديم خدماتها المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة.

ولضمان جودة المؤسسة ينبغي التركيز على كفاية وجدارة العاملين بصورة أساسية، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر الفني الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا، ويمتلك المعرفة العلمية والمهارات والقيم الأخلاقية التي تتلاءم وتنسجم مع أهداف المؤسسة ورسالتها.

### 2- الاعتمادية **Reliability**:

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص49.

ينبغي أن تقدم المؤسسة خدماتها بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، إن تحقيق اعتمادية الخدمات ينعكس في فاعليتها وفي أدائها بصورة عامة.

### 3- المجاملة (التعامل) Courtesy:

ينبغي أن يسود في المؤسسة جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للكوادر الإدارية والفنية والقيادية مكانتها واحترامها وهيبته، ودون الإساءة للتعامل الإنساني الراقى، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تنسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة المؤسسة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال، إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الجميع من العاملين في المؤسسة، إذ أن هذا الولاء يذهب ويصقل السلوكيات.<sup>1</sup>

### 4- الاستجابة Responsiveness:

إن هذا البعد يركز على تحقيق الإستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهذا يتطلب من المؤسسة امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، والاستجابة العالية والسريعة يجب أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية، ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الفني والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية الإنتاجية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية الإنتاجية، وهنا تقع المسؤولية على إدارة المؤسسة.

### 5- فهم الزبائن understanding customers:

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، المرجع السابق، ص50.

لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة المؤسسة فإنه ينبغي لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة المؤسسة فإنه ينبغي التركيز على فهم المستفيد وإدراك حاجاته، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور المستفيد فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون المستفيد يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة الأهل والأصدقاء وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف، وهنا يبرز دور المؤسسة في التأثير في المستفيد وسوق العمل وتلبي الطموحات المستقبلية، ويمكن فهم المستفيد وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية أو مستمرة للمستفيدين، ولسوق العمل ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد أيضا الاستماع إلى شكاوى المستفيدين ومشكلاتهم، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشة إمكانية تبنيتها بصورة جزئية أو كلية.<sup>1</sup>

## 6- الأمان Security:

يقصد بهذا البعد توفير الخدمة للعميل في جو أمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن العميل يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة التي توفر له درجة أفضل من الأمان، ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تركز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراج والممرات وغيرها.

## 7- المصداقية Credibility:

إن مصداقية المؤسسة هو بعد مهم جدا في تحقيق الجودة، ويقصد بمصداقية المؤسسة مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للعميل، وهنا تبرز مصداقية المؤسسة في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها المقطوعة في نشراتها.

## 8- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility:

<sup>1</sup> سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزبادات، المرجع السابق، ص 53.



من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة بحيث يمكن وصول المستهدف إليها بيسر وسهولة.

### 9- الاتصالات Communications:

إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق الجودة، يتيح المناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالعميل وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للعميل إيصال أفكاره وآرائه إلى المؤسسة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

### 10- الملموسية Tangibles: الجوانب النادية للخدمة.<sup>2</sup>

وهناك تصنيف آخر لأبعاد جودة الخدمة لكنها لا تخرج عن حدود المفاهيم التي تتضمنها الأبعاد العشرة أعلاه وهي:

- 1- الوقت (time): أي كم ينتظر الزبون.
- 2- التسليم في الوقت المحدد (timeliness): تسليم الخدمة في الوقت المتفق عليه مع الزبون.
- 3- التعامل (Courtesy).
- 4- الدقة (Acceuracy).
- 5- الإتمام أو الكمال (Completeness).
- 6- الاستجابة (Responsiveness).
- 7- سهولة المنال (Convinience).
- 8- الجودة المدركة (Percieved quality).

### ثانيا: محددات الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، المرجع السابق، ص55.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009، ص24.

إن الدرجة التي تعتمد عليها المنتجات أو الخدمات تحقق الغرض الأساسي من تقديمها هي أربع محددات تتمثل فيما يلي:

1- **التصميم (the desing):** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار، بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة واعتبار التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات. ويجب أن يكون هناك تعاون بين المصممين من المهندسين وممثلين من العمليات التصنيعية والتشغيلية عند القيام بعملية التصميم وهذا ما يطلق عليه "Concurrent Engineering" فبدلاً من الانتهاء من التصميم يبدأ عمل الأنشطة التصنيعية ويتم اكتشاف صعوبة في التنفيذ لبعض النواحي التصميمية وما يستغرقه هذا من وقت وجهد لإعادة أو تعديل التصميم، وأن يعملوا معاً كفريق وقد يكون من المفصل أن يتضمن هذا الفريق أفراد يمثلون الأنشطة التسويقية لأخذ الاعتبارات المتعلقة بالمستهلكين أيضاً في مرحلة التصميم، وهناك أيضاً اهتمام بتضمين صوت المستهلك في التصميم وهو ما يطلق عليه "Quality function (Q. F. D) deployment"

2- **جودة التطابق (Quality conféance):** يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مثل: قدرة الآلات والمعدات، ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضاً على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

3- **الخدمات بعد التسليم (Servise after Dilevery):** من الأهمية بمكان وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع، وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي لاختلاف الأداء عن ما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أحد التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.

4- **سهولة الاستخدام (Ease of use):** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على أساس الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقاً لما هو مصمم لها.<sup>2</sup>

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة: مقارنة معرفية.

<sup>1</sup> صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص 16، 17.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 20.

تعتبر الجودة من القضايا المهمة جدا للأعمال في البيئة المعاصرة، حيث تعي المؤسسات اليوم أن الجودة الشاملة ليست قضية فنية من اختصاص قسم أو جهة واحدة بالمؤسسة، بل هي ثقافة عامة وشاملة وهو ما يمثل النظرة الجديدة للجودة، فالشمولية في الجودة الشاملة تتعلق بكل أنواع المنتجات، جميع أنشطة ووظائف المؤسسة، كل مستوياتها الإدارية، جميع الأفراد وكل متطلبات المستهلك.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وروادها.

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة هي تطور لمفهوم الجودة الذي سيرتكز على الاهتمام برضا المستهلك فقط، إلى الاهتمام بالمشاركة الفعالة لجميع العاملين مع إدارة المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة.

هناك تعريف تخص الجودة الشاملة ندرج بعضها فيما يلي:

يعرف ايشكواوا Ishikawa الجودة الشاملة: "أنها تتضمن جودة المنتج والخدمة وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد بما فيهم العاملين والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية، وكذلك جودة النظام والنظم الفرعية، وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية".<sup>1</sup>

كما عرفها جيمس ريلي « James Rilay » وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على "أنها تحول ف الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص29.

أما بلارات واخلو Blarzat Wakhlu فقد عرفها: "إنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".<sup>1</sup>

كما عرفها هو جاتس أنها: "عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".<sup>2</sup>

أما روبرت بنهارد Robert Benhard عرفها: "أنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت".<sup>3</sup>

تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: "عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة".<sup>4</sup>

تعريف معهد المقاييس البريطاني: "عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون أو العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، ط1، عمان: داره الوارق للنشر والتوزيع، 2003، ص78.

<sup>2</sup> Jean Brihman, Meilleurs pratique de management », 3<sup>ème</sup> édition, d'organisation, Paris, 2000, P217.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص48.

<sup>4</sup> مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص33.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس المفردات المكونة لها كما يلي:

- إدارة: بكل ما تعنيه الكلمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة والإجراء التحسينات المستمرة<sup>1</sup>.

كما تعرف الشاملة على أنها: "بجهود متكامل للحصول على مزايا التنافس عن طريق التحسين المستمر لجميع أنشطة المنشأة"<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك على أنها: "فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباعه حاجيات المستهلك من خلال تحقيق الجودة في جميع العمليات، تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجيات المستهلك وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المجتمع"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف نهائي لإدارة الجودة الشاملة "إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ونظام إداري حيث يجمع بين الشمولية أي التوسع في كافة المراحل ومناحي الأداء لتحقيق الجودة التي يتوقعها الزبون، والتكامل بين مختلف العناصر المكونة له بأسلوب علمي مخطط ومدروس يركز على العمل الجماعي لكافة العاملين من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل للحصول في الأخير على كفاءة إنتاجية عالية وعوائد مجزية للمنظمة".

#### • رواد إدارة الجودة الشاملة:

لم تظهر إدارة الجودة الشاملة مبادئها إلا نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الأوائل وفق الآتي:

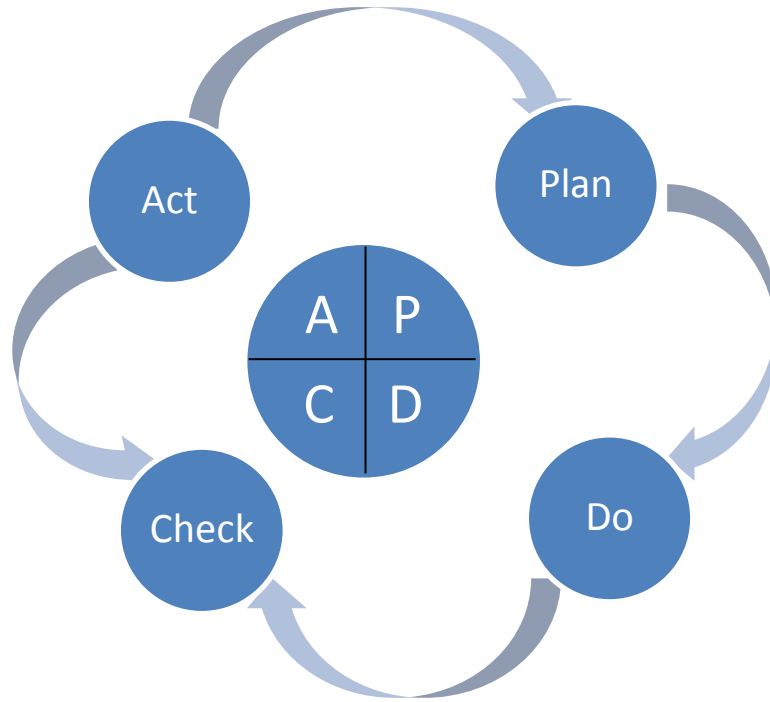
<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص ص 22، 23.

<sup>2</sup> محمود سمير أحمد، الجودة الشاملة الرقابة في البنوك التجارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص ص 148، 149.

<sup>3</sup> J.P Haberac , « Guide Méthodes qualité », édition maxima, Partis, 1998, P113.

1- إدوارد ديمينغ Edward deming: يعد ديمينغ من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاج والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينغ PDCA خطط PLAN، نفذ DO، إفحص check ومن ثم حسن AD والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: حلقة الجودة لديمنغ



المصدر: قاسم نايف علوان ، ص 83.

يعتبر ديمينغ من أسباب نجاح اليابان في الجودة وهم أول من يعترف بدوره في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيرو هيتو تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية ويرى ديمينغ بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة والمتعلقة بالجودة ويقول بأن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الو.م.أ يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و20% إلى العاملين.

لقد وضع سلسلة من الأعمال ركزت في مجالات عديدة منها:

1- المبادئ الأربع عشر لإدارة الجودة.

2- الأمراض السبعة القاتلة.

3- المعوقات الستة عشر.

ويمكن تناول المبادئ التي اقترحتها لتنفيذ برنامج تحسين إدارة الجودة والتي تتمثل في:

1. إيجاد هدف مستقر وخلق التجانس بين الأهداف وذلك من أجل تحسين المنتج بهدف خلق المنافسة والغرض لعمل الشركة.

2. تبني فلسفة جديدة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي في المواد الأولية والعمل والتأخير في التجهيز وغيرها.

3. التقليل من الاعتماد<sup>1</sup> على الفحص الشامل بعد الإنتهاء من إنتاج المنتج واعتماد ذلك على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية.

4. التوقف عن اختيار الموردين بالاعتماد على السعر فقط، وأن يكون البديل عن ذلك هو تخفيض الكلفة الكلية وليس الكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين.

5. التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا.

6. التحسين المستمر لجودة المنتج، ويتعين تخفيض المعيب وكل هذا يساهم في التخفيض المستمر في الكلف الكلية للإنتاج.

7. الابتعاد عن الخوف وبذلك سوف يوفر المناخ المناسب لتوضيح المشاكل وطلب المعلومات.

8. استخدام طرق إحصائية للتحسين لكل العمليات والأنشطة المتصلة.

9. إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين المستهلكين والتشجيع بحل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة.

10. التخلي عن الشعارات والخطب وأن يكون الهدف هو حث العاملين إلى الوصول إلى العيوب الصفرية ويجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص83.

11. استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على دعم عملية التحسين المستمرة.
  12. لكي يعمل كل عضو من أعضاء الإدارة بطريقة فعالة يجب أن تشعرهم الإدارة العليا بالثقة والاطمئنان في تحقيق الهدف.
  13. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من اللهو والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.
  14. إلتزام الإدارة العليا للشركة بالجودة واعتبارها ضرورة أساسية للتطوير المستمر لقد أوضح ديمينغ أن العمل على وضع تلك الفلسفة الإدارية الجديدة موضع التطبيق الفعلي تستلزم من تلك الشركات التي ترغب في الأخذ بها أن تعمل على إدخال العديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية السائدة.
- ولقد أوضح كذلك أن هناك عددا من الأمراض القاتلة التي تصيب الإدارة الأمريكية مشيرا إلى أن أغلب شركاتها تعاني من هذه الأمراض السبعة المميتة والتي تمنع من جدوى تحسين الجودة وهي:<sup>1</sup>

- 1- عدم وجود استقرار في الهدف.
- 2- الفشل في توفير موارد مناسبة لدعم الهدف.
- 3- اعتماد تقييم الأداء والتقارير على الملاحظات والأحكام الشخصية.
- 4- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- 5- عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.
- 6- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- 7- تكاليف العناية الصحية الزائدة.

إن بعض أمراض ديمينغ ما هي إلا سلبيات واضحة وقد اعتقد ديمينغ أن جودة الأداء هي المسؤولية الأساسية لإدارة الشركة وذلك بأنها تمثل الجانب أو الطرف الرئيسي الذي له السلطة والقوة التي تمكنها من إحداث التغيير المطلوب في مختلف النظم التي يسير العمل وفقها.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص ص 84،86.



2. جوازف جوران **Joseph Juran**: يعد جوزيف المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وهو يعتقد بقوة إلتزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بفكرة فرق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع ديمينغ من حيث أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة.<sup>1</sup>

كان اهتمام جوران حول إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى الإدارة العليا بشكل بسيط يساعد في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة.

هذه الأفكار التي قدمها جوران لعب دورا بارزا في التنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة خاصة عمليات الوفاء باحتياجات المستهلكين باعتبارها أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### 3. فيليب كروسي **Philip Crosby**:

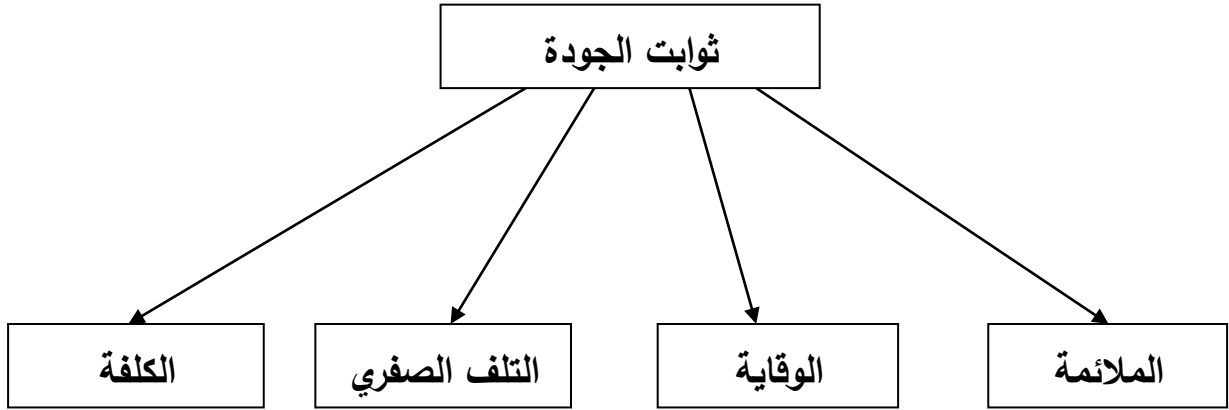
أكد الباحث كروسي أن إلتزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة وهو يعتقد أيضا بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أجل مرة ولقد حدد كروسي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملاءمة مع متطلبات المستهلكين.

لقد أوضح كروسي أن مفهوم التلف الصفري الذي دعا إلى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي مفهوم التلف المسموح به أو نسب التلف المقبولة وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية وأن تبني الجودة على أساس متطلبات التحسين المستمر تتمثل بالآتي:

- 1- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.
- 2- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلف الصفري.
- 3- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص88.

الشكل رقم 03: ثوابت الجودة لكروسيبي.



المصدر: قاسم نايف علوان، ص 88.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ ذات أهمية كبيرة، حيث تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي تبنيتها عند الشروع في التطبيق العملي لهذا الأسلوب الإداري، ولا يمكن أن يكون النجاح إذا لم يكن مفهوم لدى القائمين على تطبيقها.

ورغم التباين في رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تتمثل في:

#### 1- إسناد ودعم الإدارة العليا:

إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار إلتزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2005، ص 39.

## 2- التركيز على الزبون:

يعتبر الزبون (العميل) أهم المرتكزات والمبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون هو الموجه والمحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة لكونه الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، فهو مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها، سواء كانت إنتاجية أو خدمية.<sup>1</sup>

وقد شمل مصطلح الزبون في إدارة الجودة الشاملة نوعين هما: الزبون الخارجي والزبون الداخلي.

2-1- الزبون الخارجي: هو الزبون الذي يكون موقعه خارج المنظمة، وهو الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء السلعة أو طلب الخدمة.

2-2- الزبون الداخلي: يمثل الأفراد العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة "محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر... إلخ"، حيث ينظر إليهم نظرة المورد والزبون في آن واحد فتارة المستهلكون لمن سبقوهم وموردون للذين يلوهم، وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر، حيث أنها عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة.

## 3- التحسين المستمر: 2

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوضعها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

- تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007 ص146.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب الغزوي، المرجع السابق، ص62.

- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع المواد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

#### 4- التدريب والتطوير:

ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع مهارتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

#### 5- المشاركة وتفويض الصلاحية:

يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية إذ يفترض أن تحقق المشاركة بأمرين. الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل والثاني تحسين من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول التريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

#### 6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 63.

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، وتطلب تطبيقها الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

### • أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن لكل أسلوب إداري متبع في أية منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها، فإدارة الجودة الشاملة تعمل لتجسيد أهداف معينة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- تحقيق الربحية والقوة التنافسية في السوق:

إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة "أعمل الشيء الصحيح من أول وهلة" **Do the right thing right first time** معيار ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات لكي يتم في ضوءها تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

#### 2- تحقيق الرضا لدى المستهلكين:

تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العلماء الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجرى تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ويتم وفق ذلك:

أ- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

ب- جذب مستهلكين مرتقبين.

ت- تصميم منتجات وخدمات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم لذا فإنه يتضح

بأن الهدف الأمثل الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة إليه هو تحقيق رضا المستهلك والاحتفاظ به وتطوير

قدرتها التنافسية من خلال التحسن المستمر للجودة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 64.

## 3- زيادة الفاعلية التنظيمية:

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق وتحسين مستمر بالاتصالات وإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين<sup>1</sup>.

ويبقى على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وفي الوقت المناسب، وأن تهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة وهذا يحتم على الإدارة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجبل أن تنتهجها وضرورة قيادة المنظمة من خلال تحسين الجودة<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها.

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يتوقف على احترام مجموعة من المتطلبات والشروط، والتي يمكن للمؤسسة أن تتبناها وفق مراحل معينة من أجل تحقيق مستوى متميز من الجودة.

## ➤ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للبناء الفكري والفلسفي الذي تستمد منه إدارة المنظمة مقومات استمرارية العمل الفعال في إنجاز الأهداف المتوقع بلوغها لاسيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية ولذا فإن إلتزام إدارة المنظمة ببناء قيم جوهرية وفكرية تؤطر أنشطة العمل السائدة في المنظمة يستند إلى بناء ثقافة منظمة قادرة على تحقيق الأهداف المتوقع

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحيوي، المرجع السابق، ص ص 186، 187.

بلوغها بكفاءة وفاعلية ولذا فإن الأسس العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الأسس والمرتكزات الفكرية التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة التي تتجسد فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- إلتزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة:

إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المنظمة ولذا فإن التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنه تدعيم وتنشيط وتطوير حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الأبعاد المستهدفة وفق الرؤيا التي تركز إليها القيادة الإدارية العليا من خلال تأكيد وترصيف ما يلي:

- أ. دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل.
- ب. دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفعالة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
- ت. بناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ث. وضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل المنظمة.

إن التزام الإدارة العليا بالقيم الجوهرية والأسس الموضوعية الهادفة يحقق للمنظمة قدرة فاعلة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### 2- التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم:

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد أن يضع في سلم الأولويات الحقيقة بأن إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين على مختلف المدد الزمنية وقد أولت جائزة "مالكوم العالمية" أهمية كبيرة للعميل وقد أعطت الجائزة أعلاه 25% من علاماتها لأهمية العميل "المستهلك" ويعد مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة منظويا على كل من المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، حيث أن المستهلك الداخلي يتضمن جميع الأفراد العاملين بالمنظمة. وأما المستهلك الخارجي فهو يضم

<sup>1</sup> خضير كاظم، المرجع السابق، ص ص 231، 232.

جميع العناصر التي تتعامل معها من الخارج وليس لهم علاقة بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة ولذا فإن تحقيق رضا كلا الطرفين يعد محور الاهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.<sup>1</sup>

### 3- التحسين المستمر:

إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاسيما وأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر ولذا فإن عبارة Kaizan اليابانية تعني المتغيرات الحاصلة في البيئة الديناميكية والمتغيرات باستمرار، فلا بد أن يرافق التغيير في الأنشطة والمهام السائدة فعالية استيعاب ومواكبة التغيير في مختلف النشاطات الإنتاجية والخدمية وبصورة مستمرة.

### 4- الإدارة المبنية على الحقائق:

إن اعتماد الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المنظمة سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين... إلخ، وغيرها من ذوي العلاقات المنظمة ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية، بعيدا عن الحدس أو التخمين أو الموقف الشخصية وغيرها يعتبر من الحالات الأكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

### 5- المناخ التنظيمي:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، إذ أن هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين، وفي مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداة ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> خضير كاظم، المرجع السابق، ص 233.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 235.



## 6- الوقاية بدلا من المعالجة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المناطة بالعاملين، بحيث يصرار وفق تلك المعايير التركيز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء أو ما يطلق عليه اليابانيون Poka Yoka أي من المستحيل أن يقوم العامل بإنجاز خطأ معين أثناء الأداء، حيث يقوم العمل صحيحا من أول وهلة، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة كاملة دون اللجوء لالتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصليح أو التلف... إلخ.<sup>1</sup>

## 7- تمكين العاملين:

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يستدعي الركون للمفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة وهو تمكين العاملين والتأكيد على أهمية دورهم في تنشيط وتحقيق الأهداف النوعية للمنظمة، وهذا يتطلب السعي الشامل في تحضين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها باستمرار بدأ الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز الفردي والجماعي والمنظمي وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة الذاتية وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمنظمة وغيرها من الأبعاد الإنسانية التي ترتكن إليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها.

## 8- المشاركة مع الموردين:

إن عملية المشاركة مع الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة وغيرها من المتطلبات التشغيلية، إضافة إلى التزام الموردين بالمواصفات والمعايير النوعية التي تتطلبها عمليات التصميم والمطابقة في المنتجات والخدمات المقدمة يعد حصيلة فاعلة في عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيما وأن الشراكة بين المورد والمنتج أصبحت من الأبعاد الأساسية لتطبيق أنظمة الجودة في المنظمات المعاصرة، لما تنطوي عليه هذه الشراكة من تحقيق الجودة وتقليص التكاليف الناجمة عن عمليات وأنشطة التخزين.

<sup>1</sup> خضير كاظم، المرجع السابق، ص 236.

## ➤ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

### 1- مرحلة الإعداد:<sup>1</sup>

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبأجراء التحسينات المستمرة.
- إتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنطقة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ تدريجي عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

### 2- مرحلة التخطيط:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص214.

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط منهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA في التخطيط منهجية التنفيذ.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافق مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار الجودة في المنظمة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:

1. التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
2. تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
3. تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، المرجع السابق، ص 193.

**3- مرحلة التنفيذ:**<sup>1</sup> تبدأ عملية تنفيذ خطط العمل الموضوعية سابقا فتقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات الضرورية من خلال أداء مهامها وبشكل عام، فإن مرحلة التنفيذ تتضمن النشاطات التالية:

1. تدريب العاملين في المنظمة وخاصة في مجال الجودة.
2. تفعيل نظم الاتصالات.
3. بناء نظم الجودة مثل: ISO 9000
4. استخدام الأدوات المساعدة لحل المشكلات مثل: تحليل باريتو وخريطة السبب والنتيجة وخرائط الرقابة.
5. وضع مشاريع التطوير والتحسين المستمر والبدء بتنفيذها.
6. جمع البيانات عن مستوى رضا العملاء.
7. تنفيذ الخطط الموضوعية والمتعلقة بالموارد حيث يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
  - تحديد المسار الوظيفي لكل موظف.
  - صياغة الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
  - اندماج وتمكين العاملين.
  - تخفيض تكلفة المخازن.
  - تخفيض القدرة وترشيد استخدام الطاقة.
  - الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمادية.
  - نشاطات البحث والتطوير.

**4- مرحلة الرقابة والتقييم:**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، ط1، عمان: منشورات المنطقة العربية، 2006، ص212.

<sup>2</sup> مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص347.

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي تم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب القيام بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقويم على التغذية العكسية من العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها. وحتى تكون الرقابة فعالة، فإنه ينبغي أن تتوفر فرضية البساطة وقلّة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

وتتطلب عملية الرقابة ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة، وبالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

#### 4- مرحلة تبادل ونشر الخبرات "المرحلة المتقدمة"<sup>1</sup>

إن مرحلة تبادل ونشر الخبرات هي آخر مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تكون فيها المنظمة قد وصلت إلى مستوى متقدم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأصبحت تمثل تحدي أمام باقي المنظمات، فتسعى المنظمات الأخرى إلى السير على منهجها كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، بالإضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن القول بأن في هذه المرحلة تسعى إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة: معايير ومعوقات.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 213.

## المطلب الأول: التدريب والجودة الشاملة<sup>1</sup>

يعرف التدريب على أنه سابقة أو حدث مطلوب قبل اللعب ويعتبر التدريب من أنشطة إدارة الجودة الشاملة ذات التكلفة العالية إن لم يكن أعلاه على الإطلاق.

وذلك يدل على مكانة التدريب والأهمية الكبرى في إدارة الجودة الشاملة، ولا يفوتنا هنا أن نقول أنه على الرغم من أن تكلفة التدريب تعتبر مرتفعة جدا بالنسبة لأنشطة الجودة الشاملة إلا أنها تعتبر مرتفعة جدا إذا ما قورنت بمصروفات الشركة بصفة عامة، وواحد من أنشطة مرحلة الاستكشاف هو إعداد خطة عامة للتدريب على مستوى الشركة، وهذا من الأساسيات اللازمة لنشر فكر ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولإعطاء الإدارة إدراك وفهم مبكرين لما يجب أن يكون عليه تطبيق الجودة الشاملة.

### 1- لماذا يكون التدريب للجودة الشاملة مختلفا؟

في البداية دعونا نطلق اسم التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة، فهو شامل لأنه متنوع الموضوعات، متنوع المستوى، متنوع المحتويات وكذلك متنوع التطبيقات، يشمل كل العاملين في الشركة من أفراد الإدارة العليا إلى أصغر فرد للتدريب الإداري للشركة، ويختلف التدريب الشامل عن التدريب العادي أو التقليدي في كثير من الملامح أهمها:

- في التدريب الشامل هناك مزيج من الموضوعات الفنية وغير الفنية وخاصة للعاملين في شركات يعتمد عليها على الفنيات والهندسيات مثل شركات المقاولات.
- هناك كلمات وتعابير جديدة يجب أن تعرف أو بمعنى آخر استخدام جديد لكلمات قديمة.
- هناك مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل اجتماعات الفريق، ومرحلة التغذية العكسية وكذلك تجميع البيانات بطريقة مختلفة وفهم الأبعاد الجديدة.
- التدريب الشامل هو التدريب على مستوى الشركة ككل بجميع أقسامها الإدارية والتنفيذية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، الجودة الشاملة في التشييد، مصر: اترك للنشر و التوزيع، 2001، ص71.

وهذه الاختلافات وغيرها تجعل التدريب الشامل للجودة مختلف عن التدريب العادي فهو أشمل من التدريب العادي، وبالتالي فهو يحتاج إلى تخطيط جيد لأن كل دورة تدريبية أو موضوع تدريبي يخدم الدورات أو الموضوعات التدريبية الأخرى.

كما أن كل مستوى من المتدربين يخدم على المستوى الأعلى، وهذا يؤكد الحاجة الماسة لتخطيط التدريب الشامل من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

## 2- قرارات التدريب الكبرى:

بعد التسليم بأهمية التدريب الشامل فإن هناك قرارات إدارية كبرى يجب أن تتخذها الإدارة العليا، هذه القرارات الإدارية الكبرى المتعلقة بالتدريب الشامل هي:

- ما هي الفلسفة التي سببها عليها التدريب؟
- ما هو كم التدريب الذي يجب أن يقدم؟
- كيف سيتم تقديم التدريب؟
- ما هي المجموعات المستهدفة من التدريب؟
- ما هو توقيت وتسلسل عملية التدريب؟

## 3- أهداف التدريب:

### 3-1- تغيير الاتجاهات:

تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة وكذا تطوير نية التصرف السلوكي المقبل عليه.

### 3-2- تقديم المعرفة:

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، المرجع السابق، ص76.

القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقييم أحداث ما وصل إليه التقدم العلمي وذلك قصد توسيع مدارك العاملين التي تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

### 3-3- تنمية المهارات:

هنا يتم توضيح خطوات العمل التي تركز على ما يجب عمله وعلى الفوارق المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وبالتالي على كل مؤسسة أن تكون لها خطة تدريبية واضحة يتم وضعها طبقاً لاحتياجات العمل الفعلية.

## المطلب الثاني: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تختلف معايير تقييم تطبيق مدخل إدارة الجودة من شركة إلى أخرى وكذلك حسب النماذج المستخدمة في التقييم، ومن النماذج التي يمكن استخدامها في ذلك هو ما تستخدمه لجنة مالكوم الأمريكية Malcom Baldrige National Quality التي تأسست عام 1987. يستخدم في هذا التقييم نموذد ياكون من سبعة أبعاد إدارية ويتكون كل بعد منها من عدد من العناصر المهمة، وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

- أ- نمط القيادة.
- ب- المعلومات.
- ج- التخطيط للجودة.
- د- الموارد البشرية.
- هـ- توكيد الجودة.
- و- نتائج الجودة.
- ز- رضا المستهلك.

ويعطى لكل بعد من الأبعاد السابقة وزن معين تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لهذا البعد ولكل عنصر فرعي مكون به، بعدها يتم تقييم الشركة التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص117.



وهناك مدخل آخر يستخدم لقياس تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد استخدم من قبل ARAB Maritime transport academy عام 1993، وسيكون من خمسة أبعاد وكل بعد يتكون من سبعة عناصر وهي موضحة في الجدول التالي وعموما لا يوجد نموذج جاهز يمكن تطبيقه على جميع المنظمات وقد تتعدد المداخل اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وبما يتلاءم مع واقع المنظمات ومهما كان حجم ونوع المقياس المستخدم فإنه يجب مراعاة الجوانب التالية في المدخل الذي يتم اختياره:<sup>1</sup>

1. التوجه نحو المستهلك.
2. نمط القيادة الإدارية التي ينبغي أن تدعم تطوير الجودة.
3. النظرة التكاملية للأنشطة التي تتكون منها المنظمة.
4. المشاركة والتفاعل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات.

يمكن تبيان ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: معايير تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

العناصر	الأبعاد	الرقم
1- إدراك دور الإدارة 2- دور الإدارة 3- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة 4- التحول الشامل 5- السلوك والدافعية 6- قيادة التغيير 7- المشاركة والملكية والمخاطرة	LEADERSHIP القيادة	أولا
1- الاتصال 2- العمل الجماعي 3- المهام 4- التدريب 5- التعليم	STRUCTURES AND SYSTEMS الهياكل والتنظيم	ثانيا

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص118.

6- استقرار الهدف 7- مراقبة التقدم		
1- المستهلكون الخارجيون 2- المستهلكون الداخليون 3- الموردون 4- التغذية العكسية 5- المشاركة في تخطيط المنتج 6- حل المشاكل المشتركة 7- الإدارة كمورد ومستهلك	COSTOMER التوجيه بالمستهلك ORIENTATION	ثالثا
1- تفهم العملية القياس 2- تفهم النواحي غير القابلة للقياس 3- تفهم الاختلافات 4- التلاعب بالنظام 5- الفحص 6- التكلفة وكلفة الجودة	PROCES AND العملية والقياس MEASUREM	رابعا
1- التخطيط 2- استثمار التفكير 3- استخدام القياس 4- التحسين المستمر ودورة المراجعة 5- التعظيم 6- شهادات الجودة 7- الأرباح	التحسين المستمر: CONTINUOUS IMPROVEMENT	خامسا

المصدر: قاسم نايف علوان، ص 118.

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصر أبعادها بالشكل الدقيق إذ أن طبيعة ثقافة المنظمة وطبيعة الأفراد العاملين والتسهيلات المختلفة لإنجاز الأداء تشكل محاور أساسية في نجاح التطبيق سيما وأن حداثة

اعتماده في أغلب البلدان النامية يجعل من الصعوبة أن يصير لتطبيقها بالشكل السليم ولذا فإن أكثر المعوقات أهمية بهذا الشأن يمكن إجمالها بما يلي:<sup>1</sup>

1. عدم وجود قيم ثقافية واضحة لدى العديد من المنظمات في البلدان النامية بشكل خاص.
2. عدم إلتزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
3. إن طبيعة بعض القوى البشرية في مقاومة التغيير تدعوها للخوف من المجهول بسبب عدم معرفة ما ينطوي عليه اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من متغيرات في إطار العلاقات التي ينبغي أن تسود العمل.
4. عدم توفير الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المنظمة.
5. عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعالة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
6. عدم وفرة التخصصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
7. نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية لضبط الجودة في المنظمة.
8. الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بقصير سيما وأن طبيعة إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بتغيرات جذرية في الثقافة التنظيمية وإرساء قيم جوهرية تختلف عما تسير عليه المنظمات في الوقت الحاضر.
9. إتساع الأسلوب الدكتاتوري أو الأتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.<sup>2</sup>
10. عدم وجود الانسجام سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

إن النقاط أعلاه تشكل أمثلة على سبيل العد لا الحصر للمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة ولذا ينبغي أن يصار إلى تحديدها وتحليلها وإزالة جميع المعوقات التي تقترن بها لغرض التطبيق الفعال لهذا النظام.<sup>3</sup>

### خلاصة:

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود، المرجع السابق، ص 241.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيايدي، المرجع السابق، ص 53.

<sup>3</sup> د. محمد عواد الزيايدي، سوسن شاكر مجيد، المرجع السابق، ص 55.

في الوقت الراهن تقتصر الجودة من أهم العوامل التي تسمح للمؤسسات من مواجهة المنافسة العادة التي تعرفها الأسواق إذ من خلالها المؤسسة ملزمة بتطبيق وضممان المستوى الجيد للجودة، مع احترام جميع رغبات وحاجيات الزبائن.

ومن خلال هذا فإن أهمية أنظمة إدارة الجودة الشاملة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التوازن والبقاء في ظل المنافسة حيث يفضلها تحقق مستوى عالي من الجودة.

- إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الجوانب وكل الإدارات في المؤسسة وخصوصا الإدارة الموارد البشرية لأن جودة المورد البشري باعتباره العنصر الفعال في المؤسسة.
- الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير الشاملة والمستمر يشمل كافة مراحل التشغيل بداية من التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعيا وخدمة ويشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العمل من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكلفة بما يخدم أهداف المؤسسة.
- إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والمحافظة على البيئة والصحة العاملة.
- إدارة الموارد البشرية هي التي تعمل على الرفع من جودتها والبحث دائما عن نقائصها ومحاولة إصلاح الخلل فيها لضممان الجودة في المؤسسة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة المعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني

## **تمهيد:**

إن صلاح الإدارة وتأهيلها يمر حتما بالحرص على ضمان جودة عملها وتطوير أداء المورد البشري العمل بها، ومدى استيعابه للمؤهلات المهنية اللازمة لإنجاز المطلوب منه على أتم وجه والعمل على تحسين هذه المؤهلات حتى تواكب التغيرات اتجاه التحديات الموجودة.

ولمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والتكنولوجية لجأت معظم المنظمات إلى القيام بعملية التدريب وذلك من أجل تنمية الموارد البشرية، وكذلك تمكينهم من اكتشاف معارف جديدة تتطلبها مهاراتهم ومالها من تأثير على أدائهم وسلوكهم التنظيمي.

سنتناول في هذا الفصل 3 مباحث تتمثل في:

- ❖ **المبحث الأول:** التعريف بالمعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة.
- ❖ **المبحث الثاني:** منهجية البحث الميداني .
- ❖ **المبحث الثالث:** عرض البيانات الميدانية وتحليلها .

## المبحث الأول: التعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

وكنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالبرامج التدريبية اخترنا المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة لمناقشة موضوع بحثنا المطروح حيث تناولنا فيه ثلاثة مطالب تتمثل في نشأة وتعريف بمصلحة المستخدمين و أهم وظائفها.

### المطلب الأول نشأة المعهد

#### أولاً: نشأة :

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين بخميس مليانة هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي، الوزارة الوصية هي وزارة التكوين والتعليم المهني.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في جويلية 1990 تحول مركز التكوين المهني والتمهين لخميس مليانة إلى معهد وطني متخصص للتكوين المهني.

تأسس مركز التكوين المهني سنة 1972 وكان يحتوي على التخصصات التالية:ميكانيك السيارات ميكانيك الأنظمة الهيدروليكية، طلاء وتركيب الزجاج، ميكانيك السيارات الديزال، الكتابة على الآلة الراقنة والخياطة المختلطة في المستويات 1.2.3 للحصول على شهادة الكفاءة المهنية إلى غاية 1986 كان يسهر على تكوين الشباب فريق سوفيتي بموجب عقد خاص إلى أن قام المكونون الجزائريون بتعويض الفريق السوفيتي نظرا لمتطلبات العصر وأهمية التكوين المهني بالنسبة للشباب قامت الوزارة الوصية بتحويل مراكز التكوين المهني إلى معاهد وطنية متخصصة مع إدراج تخصصات جديدة بمستوى تقني وتقني سامي وهذا لاستقطاب شباب الثانويات، التخصصات هي:

\* تقني سامي في:

- صيانة الآليات المتنقلة / اختيار سيارات الطرق - صيانة الآليات المتنقلة / اختيار آليات الورشة
- صيانة وتركيب أجهزة الري - الصناعة الميكانيكية - المحاسبة المالية - صيانة أجهزة الإعلام الآلي
- صيانة وتركيب أجهزة التبريد والتكييف الصناعي - التسويق
- تسيير الموارد البشرية - المعلوماتية / خيار قاعدة المعطيات - المعلوماتية / خيار الشبكات والأنظمة المعلوماتية
- رسم الإسقاط في الهندسة المعمارية- التصميم التدريجي - الإلكترونيك - الأرشيف و التوثيق - كاتبة مديرة -
- تفصيل ملابس النساء - محاسبة و تسيير -

أول دفعة تقني سامي في الصيانة التحقت بالمعهد سنة 1992 في فبراير مباشرة بعد إنهاء مهام التحويل من نظام التسيير الخاص بمراكز التكوين المهني إلى النظام الخاص بتسيير المعاهد الوطنية المتخصصة وأول دفعة تقني سامي في الإعلام الآلي والتسيير التحقت بالمعهد سنة 1996.

أما نظام الدراسة المعمول به هو نظام السداسيات، مدة التبرص بالنسبة للتقنيين الساميين في النمط الإقامي محددة ب 30 شهرا (05 سداسيات)، منها 04 نظرية والسداسي الأخير تبرص تطبيقي في مؤسسة ما ينتهي بإعداد مذكرة حول موضوع معين تلقى أمام لجنة فحص الأطروحة.

أما المتمهين مدة تبرصهم محددة بعقود بين المعهد الوطني المتخصص والشركات أو المؤسسات المختلفة لمدة 36 شهرا لتقنيين الساميين (06 سداسيات) منها 05 سداسيات يتلقى فيها التكوين النظري بالمعهد والتكوين التطبيقي بالمؤسسة المستقبلية في نفس الوقت والسداسي الأخير يتم فيه تحضير أطروحة نهاية التبرص تلقى أمام لجنة فحص الأطروحة، أما بالنسبة للتقنيين من المتمهين عقودهم محددة ب 36 شهرا ينتهي تبرصهم بتقديم مشروع مصغر .

قدرة استيعاب المعهد تقدر ب 500 مقعد بيداغوجي ويقدر عدد مستخدمي المعهد من أساتذة وعمال ب 112 منهم 22 عامل مؤقت .



يتوفر المعهد الوطني المتخصص على الهياكل والمرافق التالية:

- 1- مكتب الاستقبال و الإعلام و التوجيه
- 2-03 مديريات فرعية: \* المديرية الفرعية للدراسات والتخصصات.  
\*المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل.
- \* المديرية الفرعية للإدارة والمالية.
- 3- قاعات للدروس النظرية 4- ورشات للأعمال التطبيقية 5- مكتبة 6- مكتب الأرشيف
- 7- مطعم و مطبخ 8-مرقد قد يتسع ل 240 سرير 9-نادي 10-مدرج ب يتسع ل 250 شخص
- 11- ملحقة مليانة 12 ملحقة خميس مليانة<sup>1</sup>.

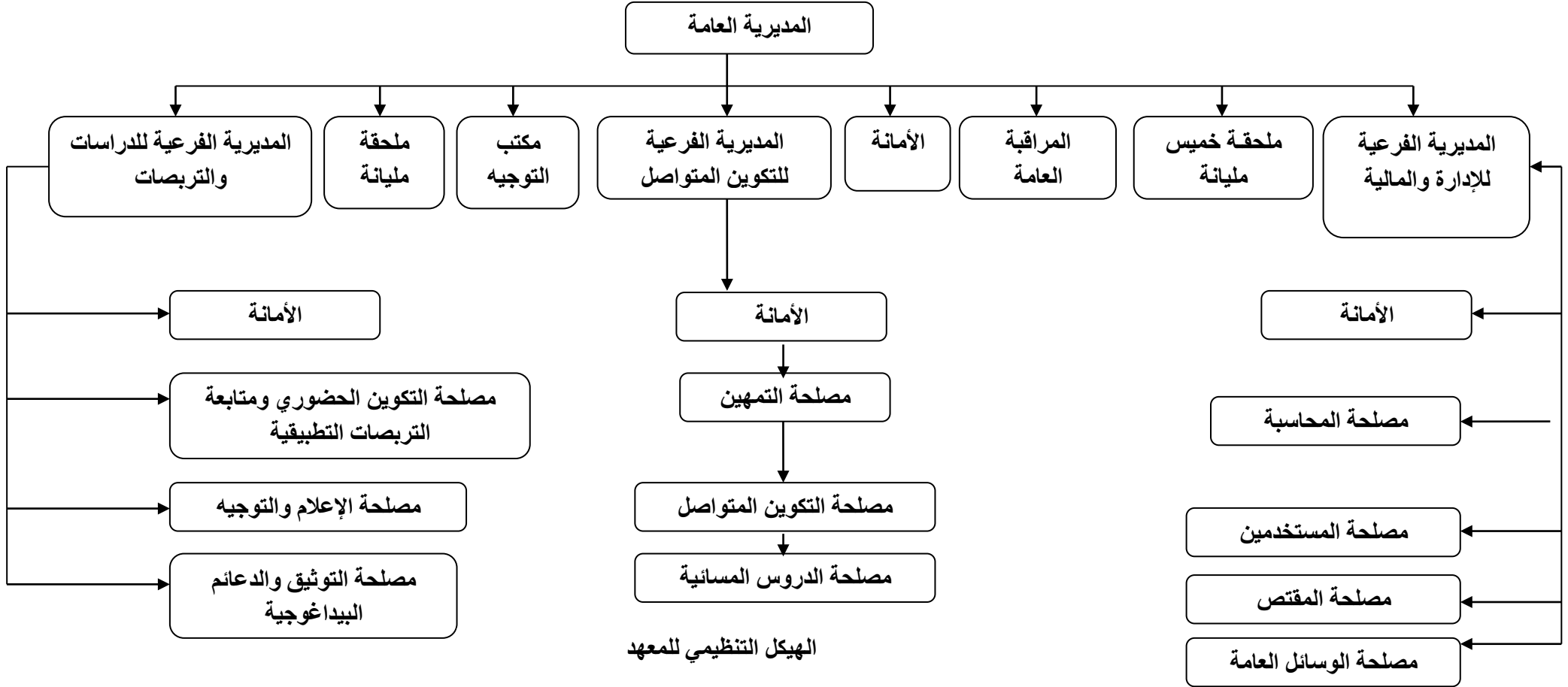
## ثانيا: الهيكل التنظيمي و أهم الهيئات الرئيسية بالمعهد ومهام المصالح.

يوضح الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص بالتكوين المهني بخميس مليانة كافة المديريات الفرعية و الملحقات التابعة له و هم الهيئات الرئيسية به و أهم مصالحه

### 1- الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني:

و فيما يلي الشكل رقم (4-1) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 19 مارس سنة 2012، المتعلق ب القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 17.



المصدر: المديرية الفرعية للدراسات والتربصات

2- الهيئات الرئيسية و مهامها:

❖ الهيئات الرئيسية:

. المدير العام:

- المسؤول الأول للمعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني.

- توفير التكوين للتقنيين الساميين في جميع الاختصاصات.

- الأمر بالصرف لميزانية المعهد و يمثله أمام العدالة في كل التصرفات والإجراءات المدنية.

- يقرر التنظيم الداخلي للمؤسسة.

- **المديريات الفرعية:** تطبيقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 من ذي الحجة 1433 الموافق ل 23

أكتوبر 2012 والذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والذي أقر ما يلي:

▪ **المديرية الفرعية الدراسات والتربصات:** تتكفل المديرية الفرعية للدراسات والتربصات بما يأتي:

- ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري.

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المتربصين.

- ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول في التكوين.

- ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.

- ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضوري.

- ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقترح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التأهيلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 من ذي الحجة 1433 الموافق ل 23 أكتوبر 2012، المتعلق بتنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد: 17.

- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضوري وكذا تلك المتعلقة بالتمهين و التكوين المهني المتواصل.<sup>1</sup>
  - المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية وإعداد الكتب المهنية و التقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيها المعهد.
  - ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
- تشكل المديرية من ثلاثة مصالح و هي:
- مصلحة الإعلام والتوجيه و المساعدة على الإدماج المهني.
  - مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني.
  - مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية.
- المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل: تتكفل المديرية الفرعية للتمهين بما يأتي:
- ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل.
  - -ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين.
  - إعداد المخططات السنوية والمتعددة لسنوات التكوين عن طريق التمهين.
  - -تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
  - -القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني.
  - ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.
  - تنظيم نشاطات التكوين المهني المتواصل في إطار إتفاقيات بين المعهد والهيئات العمومية والخاصة.
  - ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.
  - تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.

<sup>1</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

وتتشكل المديرية من مصلحتين وهي:

- مصلحة التمهين.
- مصلحة التكوين المهني المتواصل و الشراكة.
- **المديرية الفرعية للإدارة والمالية:** تتكفل المديرية الفرعية على الخصوص بما يأتي:
  - تقييم و تحديد الاحتياجات في الوسائل المادية و المالية الضرورية لسير المعهد.
  - إعداد ميزانية المعهد و ضمان متابعته.
  - ضمان التسيير الإداري و المالي للوسائل البشرية والمادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.
  - إعداد و تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
  - ضمان تسيير أرشيف المعهد و السهر على حفظه وتصنيفه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما.
  - ضمان و صيانة الأملاك المنقولة و العقارية للمعهد ومسك الجرد.

وتتشكل المديرية الفرعية من ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة المقتصدية و الوسائل العامة و الأرشيف.
- **المراقبة العامة:** تعتبر الخلية الأساسية في كل مؤسسة تربية أو تكوينية من مهامها:
  - السهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة .
  - تضمن المراقبة والانضباط داخل المؤسسة .
  - متابعة النشاطات الثقافية والرياضية للمتربصين الجدد<sup>1</sup>.
  - همزة وصل بين المتربص والإدارة .
  - المشاركة في الأعمال الإدارية والبيداغوجية .

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - خميس مليانة

- مكتب الاستقبال والتوجيه والإعلام: الواجهة الحقيقية لأي مؤسسة تكوينية مهمته الأساسية ضمان التسجيل لكل المترشحين حسب الشروط والقوانين المعمول بها واستلام ملفاتهم وحفظها، المشاركة في أيام امتحان الدخول (تحضير قوائم المترشحين، تحضير القاعات) يعتبر عضو في مجلس الانتقاء.

❖ ملاحق المعهد:

- ملحقة خميس مليانة :

افتتحت أبوابها لأول مرة في شهر أفريل من سنة 1994 و كانت تابعة لمركز التكوين المهني ببرج الأمير خالد و توفرت فيها التخصصات التالية:

- كتابة آلة راقنة -الطرز -الخطاطة الجاهزة -الخطاطة المختلطة -رسم دراسات الهندسة المعمارية بمستوى تقني

إلى غاية سنة 1999 بمقتضى القرار رقم 186 المؤرخ في 03 أفريل 1999 أصبحت تابعة

للمعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة والانطلاق الحقيقي كان في شهر سبتمبر 1999 بقسمين بمستوى تقني:

-التصميم التدريجي -تفصيل ملابس النساء

- ملحقة مليانة :

بمقتضى القرار رقم 186 المؤرخ في 03 أفريل 1999 أصبحت تابعة للمعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة، أول قسم تقني في اختصاص كتابة مديرية بدا تكوين في شهر سبتمبر من نفس السنة، وقسم ثاني للدروس المسائية في جوان إعلام ألي 2000 .

### 3- مهام المصالح:

- مصلحة المستخدمين : إن مصلحة المستخدمين تنفرد بالمهام التالية :
  - إعداد و تحضير الافتراضات والتوقعات للتعيينات ( تعيين الموظفين الجدد ) بالتعاون مع المصالح الأخرى .
  - إعداد مقررات التعيين و التوظيف.
  - متابعة تسلسل وسياق مهنة عمال المعهد من حيث إعداد مقررات التثبيت.

- تحضير جدول الخبرات المهنية والمقررات بعد اجتماع لجنة متساوية الأعضاء.
- متابعة الانقطاع عن العمل سواء كان عن طريق التقاعد، وفاة، استقالة، تسريح وعزل، إحالة على الإستيداع
- تسيير الغيابات الخاصة بالمستخدمين.
- الانضباط
- إرسال جدول الغيابات الخاصة بالعمال إلى مصلحة المحاسبة
- بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة وتحت إشراف المدير الإداري و المالي تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير بتحضير الحالة الإسمية و العددية للمناصب :
- متابعة و مراقبة حركة المستخدمين، استثمار مراقبة عمليات التوظيف على أساس الشهادة.
- تحضير شهادات التوظيف و شهادات العمل حسب طلبات العمال وتسجيلها في سجل المقررات.
- مصلحة الوسائل العامة :
- إن مصلحة الوسائل العامة مسؤولة عن تسيير ممتلكات المعهد وهذه الممتلكات هي :
- المخزن العام-حظيرة السيارات -مصلحة الأشغال و الصيانة.
- وذلك من خلال القيام بالمهام التالية: استعمال المال الغير المنقول في دور أو الوظيفة المخصصة له
- تسيير الأجهزة، المعدات و الأدوات القابلة و الغير القابلة للاستهلاك عن طريق :
- تحضير برنامج التموين بالمنتجات و التزويد بالأدوات.
- نهج طريقة تحويل وتحقيق المواد و المعدات حسب طلبات المستعملين عن طريق وصل الاستلام.
- بعد التوقيع على مجموعة من وصل الاستلام سواء عند استقبال أو خروج و تحويل الأدوات و المعدات يرسل إلى مدير الإدارة و المالية من أجل المصادقة عليه.
- تقدير الصرف لقطع الغيار
- تحضير برنامج الصيانة و الأشغال للأقسام و الإدارة
- تأسيس بطاقة المعلومات مطابقة لكل وسيلة نقل
- متابعة الصيانة و التصليح لكل وسيلة نقل.
- القيام بأعمال الصيانة حسب طلبات المصالح عن طريق وصل موقع من طرف المسئول المباشر

- توقيع كل وصل خروج و مراقبة تطبيق الأعمال.<sup>1</sup>
- تحضير برنامج مستوى الخاص بالصيانة و تصليح المكاتب و المعدات و مختلف الأجهزة الثابتة (الكهرباء، الغاز، الماء الأدوات الصحية...).

■ **مصلحة المحاسبة:**

بالإشراف من المدير الإداري و المالي تقوم مصلحة المحاسبة بعدة مهام من أهمها :

- تسيير ميزانية المعهد والميزانية المعدلة -تسيير المستخدمين والمتربصين والمتمهين ماليا
- تحضير وتطبيق وتسيير ميزانية المعهد عن طريق: . كشف الارتباط الذي يحتوي ويتناول:

. **نفقات المستخدمين:**

- رواتب العمال المرسمين و المتقاعدين.-التعويضات المختلفة.-العمال المؤقتين، راتب و ملحقات راتب.
- منح شبه راتب.-الأعباء الاجتماعية.-معاش الخدمة و الأضرار الجسدية.
- المساهمة في الخدمات الاجتماعية.

. **تسيير المصالح:**

- تعويض النفقات.
- عتاد و تجهيز.-لوازم.-الألبسة.-أغذية مسلمة للمتربصين -حظيرة السيارات.-الأعباء الملحققة.
- أشغال الصيانة.ملتقيات، معارض، ندوات.

- **الأعباء المرتبطة بالتكوين و الإنتاج:**

- مواد الخدمات و موارد التعليم.-الأعباء الملحققة.-صيانة المعدات، تصليح و صيانة العتاد.
- منحة التحفيز.

. **حوالة الدفع:**وهي خاصة بنفقات المستخدمين، تسيير المصالح، الأعباء المرتبطة بالتكوين و الإنتاج و تتضمن:

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.



- الإيرادات: -إيرادات ناتجة عن نشاط التكوين و الإنتاج.-إيرادات ناتجة عن الأغذية المسلمة للمتربين.- إيرادات ناتجة عن نشاط المؤسسة.-إيرادات ناتجة عن الوثائق التقنية والبيداغوجية .
  - إيرادات ناتجة عن الدروس المسائية.-إيرادات ناتجة عن الامتحانات و المسابقات
  - إيرادات أخرى ( الحالات المرضية و الغيابات).-فائض إيرادات السنة الماضية.<sup>1</sup>
- .السجلات الموجودة بالمصلحة:**

- سجل خاص بكشف الارتباط لكل من ( نفقات المستخدمين ، تسيير المصالح ، الأعباء المرتبطة بالتكوين و الإنتاج ) .
  - سجل خاص بحالة الدفع لكل من ( نفقات المستخدمين ، تسيير المصالح ، الأعباء المرتبطة بالتكوين و الإنتاج ) .
  - سجل الديون.-سجل الإيرادات.-تحضير الوضعية المالية.-تحضير حساب التسيير الإداري لكل ميزانية .- متابعة وضعية المخزون عن طريق سجل المدخولات RGE و لائحة كل ما يحتويه المخزون .-تصنيف و المحافظة على كل المستندات و الوثائق الخاصة بمصلحة المحاسبة .
- **مصلحة المقتصدية:**

إن هذه المصلحة تحت مسؤولية رئيس المصلحة مكلف بتسيير الأقسام التابعة له و هي:

**.المطعم:**

- السهر على التموين بالحاجيات الضرورية ومراقبة المخزون
- إدارة ومحاسبة سجل المدخولات أين تسجل كل المشتريات الخاصة بالمواد الغذائية والاستهلاكية
- سجل الجرد لكل المواد المحولة المخصصة للمطبخ و قاعة الطعام
- إدارة مجموع الملفات الخاصة بالمومنين والمشتريات.
- مراقبة حركة المخزون و إرسال فواتير المومنين إلى مصلحة المحاسبة.
- المصادقة على الخروج المحرر من طرف رئيس المطعم

<sup>1</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

- المصادقة على لائحة الوجبات الأسبوعية الموقفة من طرف رئيس المطعم .

. الداخلية:

- إدارة ومتابعة سجل الخاص بالمتربصين الداخليين -متابعة سجل الجرد للمواد الأدوات المخصصة للداخلية -  
السهر على الإنضباط والصحة على مستوى الداخلية -السهر على أمن المتربصين.

. المغسلة :

- متابعة سجل الجرد الخاص بالمواد المحولة لسير العمل بالمغسلة -المخزون من أغطية السرير والبطانيات.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: المهام الأساسية للمعهد و انماطه .**

✓ **1- المهام الأساسية للمعهد:** للمعهد مهام أساسية و من بينها

- التكوين المستمر للتقنيين السامين
- تنظيم التدريبات حسب تطور سوق العمل لتحسين مهارات المهنيين العاملين في قطاعات النشاط الاقتصادي الوطني والإشراف عليها.
- المساهمة في الدراسة و الأبحاث بالتنسيق مع الهيئات و المؤسسات المعنية.
- تنظيم تربية للأساتذة لتحسين مستواهم البيداغوجي و تطوير مهاراتهم.
- النهوض بجميع الوثائق والبيانات ذات الصلة ونشرها وتشجيع المبادلات واللقاءات و تدعيمها.
- تنظيم و المشاركة في مختلف التظاهرات الثقافية النشاطات الرياضية.

ويمكنها أن تقوم بخدمات لفائدة منظمة دولية أو بلد آخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

<sup>2</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي، المرجع السابق.

✓ 2 - أنماط التكوين بالمعهد: يتوفر المعهد الوطني على نمطين من التكوين:

• التكوين الإقليمي:

في كل سنة تنظم دورتين تدريبيتين (دورة فيفري، دورة سبتمبر)، تسمح لكل شاب وشابة ذو مستوى السنة الثالثة ثانوي فما فوق بإجراء امتحان الدخول بعد مروره على مرحلة الانتقال في المستويين التقني والتقني سامي.

• التكوين المتواصل: ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

- التكوين بالاتفاقية
- التكوين عن طريق التمهين
- التكوين عن طريق الدروس المسائية

المطلب الثالث: إدارة مصلحة المستخدمين بالمعهد.

فمهام هذه المصلحة هو تسيير شؤون الموارد البشرية والتي هي موجودة في مخطط التنظيمي للمؤسسة كهيئة رئيسية و سميت بمصلحة المستخدمين.

✓ تعريف مصلحة المستخدمين: هي مصلحة من المصالح الموجودة في المعهد، وتعد هذه الأخيرة من أهم الهيئات الرئيسية الموجودة بالمخطط التنظيمي للمؤسسة، إذ تنتمي إلى مديرية الإدارة و المالية وتعد ثاني إدارة بعد المديرية العامة، فهي على رأس المخطط التنظيمي للمعهد.<sup>1</sup>

وتتمركز هذه المصلحة عن باقي المصالح في الأهمية، فإنها تقوم بمهام أساسية داخل المعهد، لذا تعد من أهم الهيئات الموجودة بالمخطط إذ تهتم بتسيير كامل شؤون الموارد البشرية الخاصة بالمعهد.

✓ 2 - الوظائف الرئيسية لها:

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

وتقوم هذه المصلحة بعدة وظائف متمثلة فيما يلي:

\* عملية التوصيف \* عملية التوظيف \* عملية الاختيار و التعيين \* عملية التدريب والتكوين

\* عملية تقييم الأداء و الحوافز .

**تحليل الوظائف:**تقوم مصلحة المستخدمين بالمعهد الوطني للمتخصص في التكوين المهني والتمهين بعدة وظائف ومهام فهي مهام تقليدية بحتة، فقط لتسيير أعمال المعهد وشؤون العاملين، وتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

**أ-عملية التوصيف:** ويقصد بها عملية وصف الوظيفة ووصف الموظف، يعني على رئيس مصلحة المستخدمين القيام بتوصيف الوظيفة والموظف وهذا بإجراءات تقديم الوظيفة وصفاتها ووضع الموظف المناسب لها والذي يمتاز ويتصف بشروط شاغل هذه الوظيفة المعينة، ويكون ذلك من خلال معرفة المواصفات التي يتحلى بها الموظف مثلا المواصفات الجسمانية،أي معرفة قدراته الجسمانية وأيضا معرفة مؤهلاته الثقافية والعلمية وأيضا إذا اضطر الأمر إلى معرفة قدراته المهنية حسب شروط ومتطلبات شاغل الوظيفة، كذلك قدرات أخرى مثل القدرات الذهنية لاستطاعته على الحكم.

والتحليل و التهيئة لاكتسابه تدريبات لتنميته والمهارة حتى يوضع له مسار وظيفي معين.<sup>1</sup>

**-عملية التوظيف:** هذه العملية تقوم على أساس الاختيار و التعيين كما يلي:

**أ-الاختيار:** تقوم مصلحة المستخدمين في اختيار الوظيفة عند احتياجات المعهد للوظائف، يعني نقص ظاهر لنوع من الوظائف لذا يتم اختيار هذه الوظائف، أما فيما يخص اختيار موظفيها فيكون حسب طلبات مناصب الوظائف الشاغرة وما يشترط به من خلال اختيار الوظيفة (الرجل المناسب في المكان المناسب) وفقا لشروطها والمواصفات التي يمتاز بها الموظف.

فتتم عملية الاختيار بعد تصميم وتخطيط لوظيفة ما،و أيضا يتم اختيار الموظف المناسب لهذه الوظيفة حسب الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة،فيكون هذا الوصف مبني على المعلومات التفصيلية والقدرات التي يمتلكها المعني (الموظف).

وعند اختياره حسب الطرق التالية التي تقوم بها مصلحة المستخدمين، وهذا بعد تصميم برامج الوظائف وإعدادها و توفرها حسب مطالب المعهد تقوم بما يلي:

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

. الإعلان: و يكون الإعلان على وظيفة ما كتابي وجهري منشور لجميع المعنيين ويكون منشورا في جميع مكاتب التوظيف العمومي ، حيث يحمل هذا الإعلان الشروط و المواصفات المطلوبة لكل التكوين المهني.

بعد عملية الإعلان عن الوظيفة، تتم عملية استقطاب الموظفين عن طريق إرسال ملفات كاملة المواصفات وحسب الشروط المطلوبة.

. الاستقطاب: تتم عملية استقطاب بعد إرسال الملفات المتقدمة إلى مصلحة المستخدمين إذ هناك تتم عملية الفرز هذه الملفات، فكل ملف تتوفر فيه كامل الشروط والمواصفات يقبل ملفه إلى حين استدعاءه لإجراء الامتحان أو الانتقاء الملفات من دراسة شاملة لكل ملف متقدم لهذه الوظائف.

وفي آخر هذه العملية تبدأ مهام مصلحة المستخدمين لتقديم ملفات المختارين إلى مديرية التوظيف العمومي لتأشيرة الملفات وإرجاعها إلى المعهد لتجهيز برنامج الامتحانات أو الانتقاء، ثم يقوم رئيس مصلحة المستخدمين معاملات التنسيق مع المعاهد حسب اتفاقيات لامتحانات بين المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة إذا لزم الأمر لامتحانات الوظيفة، فهنا تنتهي عملية الاختيار عند امتحان الموظفين وإرسال قوائم الناجحين إلى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين بخميس مليانة (المعني).<sup>1</sup>

#### **ب . التعيين:**

بعد عملية الاختيار تأتي عملية التعيين وهذا لتعيين أصحاب الوظائف الناجحين في امتحانات المهنية للوظيفة إذ تكون عملية التعيين حسب قائمة الناجحين ويتم استدعاءهم لاستلامهم محاضر التنصيب، فهنا بهذه الطريقة يعين الموظف في وظيفته حسب مواصفاتهم. فكل موظف له مقررّة تعيين حسب المواصفات التي يحتويها الموظف عندها تنتهي عملية التعيين.

#### **ج . عملية تقييم الأداء وأنظمة الحوافز :**

تقوم مصلحة المستخدمين بتقييم الأداء و الحوافز للموظفين على النحو التالي :

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

. تصميم أنظمة الحوافز: تكون هذه العملية دائما بطريقة تقليدية إذ يكون تحفيز العامل عن طريق التنقيط بواسطة استمارة التنقيط، حيث يحصل العامل كل ثلاثة أشهر على منحة المردودية إذ يعد هذا تحفيزا آليا وماديا أي بطريقة الأجر. وكذلك هناك حوافز مادية أخرى مثل الترقية في درجة راتب الموظف حيث تكون سنوية في السلميين السريع والبطيء لكنها آلية، فالسريعة تكون مدتها سنتين ونصف والثانية تكون في ثلاث سنوات.

**- الترقية:** أما فيما يخص الترقية فهناك ترقية في المنصب والترقية في الأجر كما سبق وذكرناها في عملية تصميم أنظمة الحوافز تكون الترقية في هذه المرحلة بالنسبة لأساتذة التكوين المهني من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية بطريقة الامتحان المهني الداخلي، وتتم ترقيته بعد أن يجري ترصا بيداغوجيا لانتقاله من درجة إلى أخرى لمدة سنة كاملة لتثبيتته في المنصب، كذلك يوجد ترقية أخرى بالنسبة عند ترقيتهم إلى رؤساء المصالح أو النواب التقنيين البيداغوجيين أو إلى مدراء مراكز أو معاهد التكوين المهني والتمهين وتكون ترقيتهم وتثبيتهم بنفس طريقة ترقية الأساتذة بعد إجراءهم لترص تطبيقي لمدة سنة كاملة.

#### **د-عملية التدريب والتكوين:**

##### **. التدريب:**

تكون عملية التدريب والتكوين كما سبق الذكر في عملية الترقية، حيث تكون نسبة وجود التدريب والتكوين نسبة ملحوظة، وتكون عند الترقية في المنصب، أو حسب التخصص إذا وجدت الآلات جديدة لتكوين المتربصين هذا ما يعرض الأساتذة إلى تكوين على الآلات الجديدة إذ تستدعي التدريب عليها كما نعلم أن معهد هو معهد تكنولوجي ميكانيكي وهذا حسب التخصصات التي تميز معهد مثل تخصص التبريد والتكييف، وإستصناع الميكانيك وتخصص ميكانيك السيارات الخفيفة، وتخصص الإلكترونيك، كما هناك أنواع من التدريب والتكوين ليست إجبارية لكل موظفي المعهد، حيث يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بنشر لائحة وزارية فيها كل أنواع التدريب لكل فئات العمال لكنها اختيارية منها لمن أراد، وهذا برنامج سنوي تقوم به إدارة الموارد البشرية العامة بوزارة التكوين و التعليم المهنيين.

ما هو معروف عن التدريب في تسيير الموارد البشرية اعتباره حافزا ماديا ومعنويا للرفع من الأداء و هو

يقتصر فقط على فئة معينة في المؤسسة، وهو نوعان كما يلي:

. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

. **التدريب بغرض الترقية:** تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشرارة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق، يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.<sup>1</sup>

. **التكوين:** أما فيما يخص التكوين هناك تكوين إجباري كما سبق وذكرنا في التدريب والترقية - تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير الحالة الاسمية والعددية للمناصب.

- متابعة مراقبة حركة المستخدمين بتحضير استثمار مراقبة عمليات التوظيف على أساس الشهادة.  
- تحضير شهادات التوظيف وشهادات العمل حسب طلبات العمال وتسجيلها في سجل المقررات. من أجل ضبط المواقيت واحترامها، وهذا بنشر الإعلانات تضمن السير الفعال بالمؤسسة.

ويكون حسب متطلبات المنصب، في التدريب مثلا يكون التكوين عند الأساتذة، سواء كان حديث التعيين أو لترقيته، لديه هنا في هذه الحال تكوينا تطبيقيا بيداغوجيا على مستوى معهد أساتذة التكوين بالمدية وتتراوح مدة تكوينه حوالي سنة تقريبا وهذا لتثبيته بالمنصب وحسب تخصصه وليس فقط من أجل الترقية في المنصب، كما سبق الذكر أن هناك لائحة وزارية للتدريب أيضا فيها التكوين حسب فئات العمال لكنها كذلك اختيارية منها لمن أراد، وهذا برنامج سنوي تقوم به إدارة الموارد البشرية، كذلك هناك عدة مهام تقوم مصلحة المستخدمين بها لتسيير شؤون العاملين وهي كالاتي:

- إعداد مقررات التعيين والتوظيف.
- متابعة تسلسل وسياق مهنة عمال المعهد من حيث إعداد مقررات التثبيت.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.

- تحضير جدول الخبرات المهنية، والمقررات بعد اجتماع لجنة متساوية الأعضاء
- تسيير العطل ( السنوية، المرضية، الاستثنائية، الأمومة... إلخ).
- متابعة الانقطاع عن العمل سواء كان طريق التقاعد، وفاة، استقالة، تسريح، عزل، إحالة على الاستيداع.

تسيير الغايات الخاصة بالمستخدمين و الانضباط.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

---

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك ، المرجع السابق.



قبل الشروع في عملية تحليل البيانات قمنا بتحديد فرضية البحث والتعريف بمجتمع البحث وعينته، كذلك قمنا بدراسة التعريف بأداة جمع البيانات وعرض البيانات وأداة التحليل الإحصائي.

### ✓ **المطلب الأول: التعريف بخصائص فرضية البحث**

لقد صغنا فرضيتنا كالتالي: "للبرامج التدريبية أثر على أداء و سلوك المورد البشري"

### ✓ **المطلب الثاني: التعريف بمجتمع وعينة البحث**

**1- التعريف بمجتمع البحث:** يعني مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع الدراسة.

ويتمثل مجتمع بحثنا في مجموعة من العاملين من مهن ووظائف مختلفة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة و عددهم (117) عاملا.

**2- التعريف بعينة البحث:** عينة الدراسة تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة.

ولقد اقتضت فرضيتنا أن يكون بحثنا مبني على العينة التالية: حجم العينة من رؤساء ومرؤوسين والموظفين في المعهد، وتم توزيع الاستبيان عليهم وكانت الآراء تختلف حول الأسئلة المطروحة.

### ✓ **المطلب الثالث: التعريف بأداة جمع البيانات وعرض البيانات وأداة التحليل الإحصائي.**

بناء على طبيعة الموضوع والبيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح والمتاح فعليا بالإضافة للإمكانيات المادية المتاحة فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف دراستنا هذه هي الاستبيان.

**1- الاستبيان:** فالاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة قصد الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وقد تمت كتابة الاستبيان باللغة العربية. وزعنا الاستبيان

على كل موظفا بذات المعهد ويحتوي على 13 سؤالاً دون الأسئلة الشخصية و تقيس في مجملها حول أثر البرامج التدريبية .

## **2 - التعريف بأداة عرض البيانات:**

اعتمدنا في عرض البيانات الميدانية على الجداول البسيطة

## **3- التعريف بأداة التحليل الإحصائي:**

استعملنا في بحثنا هذا التكرارات المطلقة و المئوية كأدوات للتحليل الإحصائي للبيانات التي جمعناها.

**المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية و تحليلها**

## المطلب الأول: خصائص عينة البحث.

جدول رقم 01: يوضح خصائص عينة البحث.

النسبة المئوية	التكرار المطلق	التصنيف المهني	
<b>77%</b>	37	أنثى	الجنس
<b>33%</b>	13	ذكر	
<b>31%</b>	21	أعزب	الحالة العائلية
<b>69%</b>	29	متزوج	
<b>00%</b>	00	مطلق	
<b>20%</b>	10	20 إلى 25 سنة	السن
<b>31%</b>	21	25 إلى 30 سنة	
<b>20%</b>	10	30 إلى 40 سنة	
<b>29%</b>	09	40 إلى 50 سنة	
<b>00%</b>	00	50 إلى 60 سنة	
<b>00%</b>	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
<b>00%</b>	00	متوسط	
<b>20%</b>	10	ثانوي	
<b>80%</b>	40	جامعي	
<b>100%</b>	<b>50</b>	المجموع	

التعليق:

بالتعليق عن النتائج الجدول نجد أن أكبر نسبة من حيث الجنس تمثلت في الإناث (77%) أما نسبة الإناث في (33%).

نلاحظ أيضا أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة إلى 30 سنة قد عبروا عن أكبر نسبة والتي تمثلت بـ 31% تأتي نسبة 20% بعدها الذين أعمارهم ما بين 20 إلى 25 سنة و30 إلى 40 سنة، ونسبة 29% بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة، أما فئة 50 إلى 60 سنة فكانت نسبتها 00%.

في حين مجتمع البحث تتمثل الحالة العائلية للعينة في أن معظم الموظفين متزوجين حيث قدرت 69% والعازبين تبلغ 31%، أما نسبة المطلقين بلغت 00%.

وبالنظر إلى المستوى الدراسي نجد أن أغلبهم ذو مستوى جامعي إذ قدرت نسبتهم بـ 80% بينما من لديهم مستوى ثانوي 20% أما الموظفين الذين لديهم مستوى متوسط وابتدائي قدرت بـ 00%.

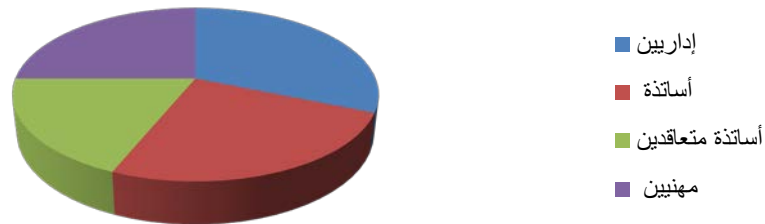
**المطلب الثاني: عرض البيانات الميدانية وتحليلها.**

✓ عرض إجابات المبحوثين وتحليلها.

الجدول رقم (01): يمثل إجابات المبحوثين عن الوظيفة التي يشغلونها.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
35%	25	إداريين
30%	20	أساتذة
05%	15	أساتذة متعاقدين
30%	20	مهنيين
100%	80	المجموع

الشكل رقم (01): يمثل إجابات المبحوثين عن الوظيفة التي يشغلونها.

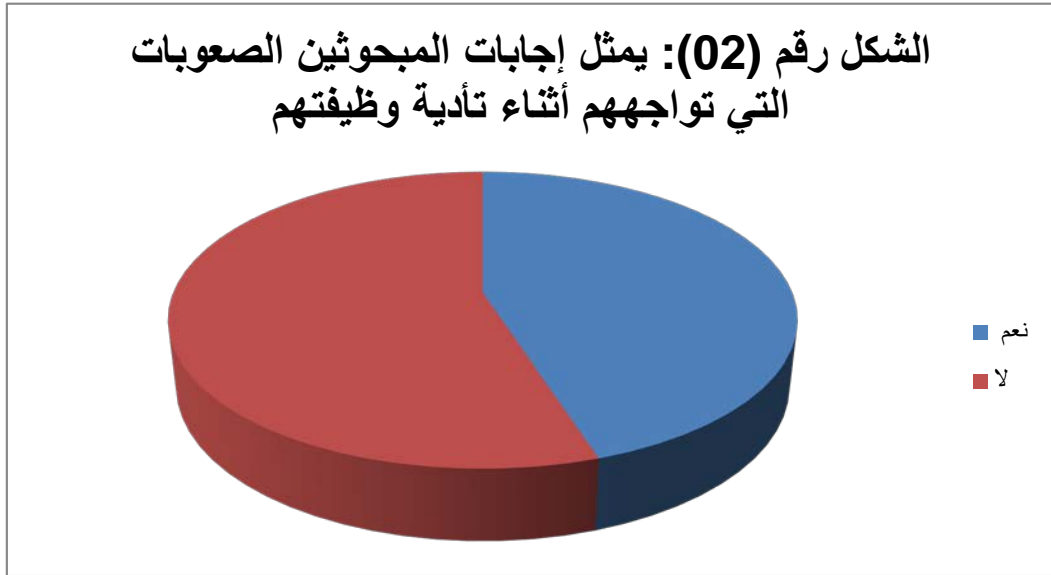


التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن الإداريين يمثلون نسبة 35% وهي أكبر نسبة، أما الإداريين والمهنيين فهم يمثلون نسبة 30% والأساتذة المتعاقدين يمثلون نسبة 05%. ومنه نستنتج أن الإداريين يمثلون أعلى نسبة.

الجدول رقم (02): يمثل إجابات المبحوثين عن الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية وظيفتهم.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
34%	36	نعم
66%	44	لا
100%	80	المجموع



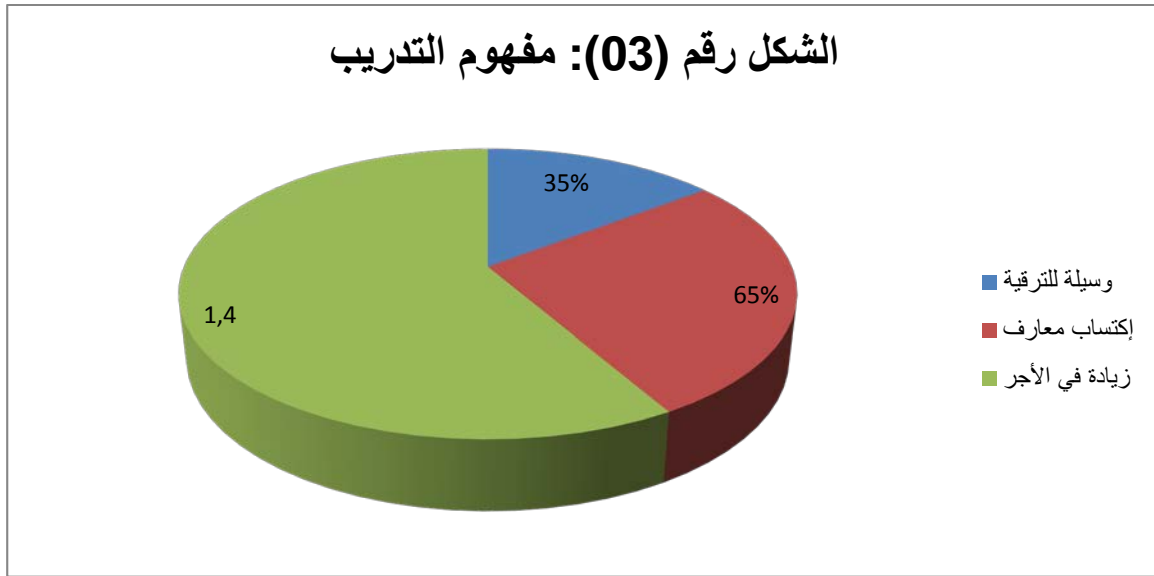
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66% من المبحوثين أكدوا بأنه لا تواجههم صعوبة، بينما 34% قالوا أن هناك صعوبات تواجههم أثناء تأدية عملهم.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين لا تواجههم صعوبات، وهذا مؤشر على أنه لا يوجد صعوبات كبيرة أثناء تأديتهم لعملهم.

الجدول رقم (03): مفهوم التدريب

النسبة المئوية	التكرارات المطلقة	الرد على الاستبيان
35%	07	وسيلة للترقية
65%	13	اكتساب معارف
10%	02	زيادة في الأجر
100%	20	المجموع



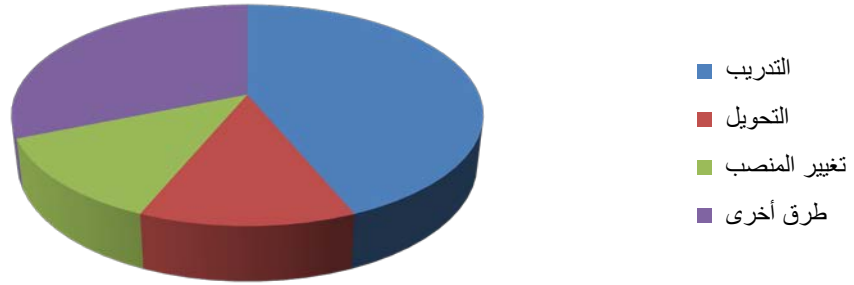
**التحليل والتعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (65%) من أفراد العينة المستجوبة و التي تمثل 13 فردا يرون بأن التدريب هو بمثابة اكتساب للمعارف، في حين أن (35%) من العينة المستجوبة و التي تمثل 07 أفراد يرون أنه وسيلة للترقية.

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يرون بأن التدريب يتمثل في كونه يساهم في اكتسابهم لمعارف تساعد في تحسين أدائهم و وظائفهم التي يشغلونها وهذا مؤشر لديه الأثر الواضح.

الجدول رقم (04): يمثل إجابات المبحوثين عن الطرق التي يجب اتخاذها للتغلب على هذه الصعوبات.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
40%	35	التدريب
15%	10	التحويل
15%	10	تغيير المنصب
30%	25	طرق أخرى
100%	80	المجموع

الشكل رقم (04): يمثل إجابات المبحوثين عن الطرق التي يجب اتخاذها للتغلب على هذه الصعوبات.



التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% من المبحوثين التدريب هو أفضل الطرق للتغلب على صعوبات العمل، بينما نسبة 30% يفضلون استعمال طرق أخرى، ونسبة 15% فضلوا اتخاذ طريقة التحويل وتغيير منصب العمل.

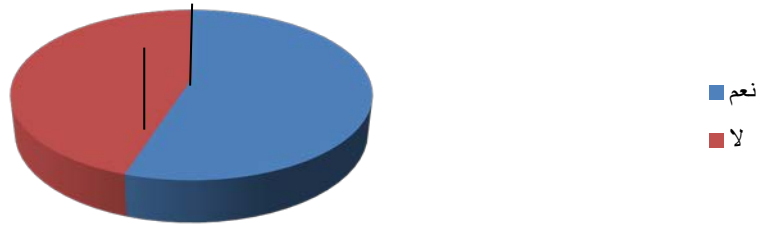
ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين اختاروا التدريب هو الحل الأجمع والأفضل للتغلب على صعوبات العمل.

الجدول رقم (05): يمثل إجابات المبحوثين عن تحصلهم على فرصة التدريب.



التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
66%	44	نعم
34%	36	لا
100%	80	المجموع

الشكل رقم (05): يمثل إجابات المبحوثين عن تحصلهم على فرصة التدريب



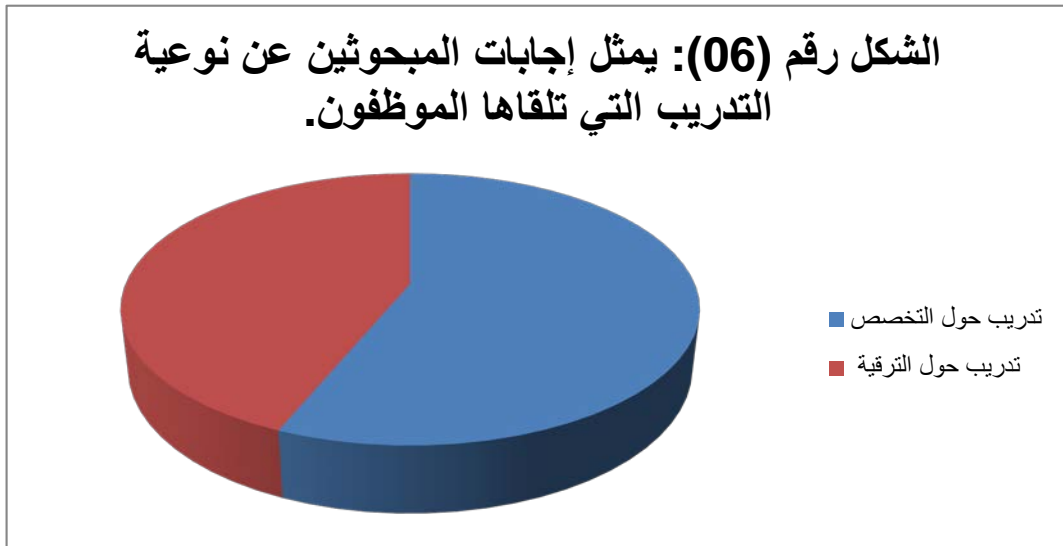
#### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66% من المبحوثين أكدوا حصولهم على فرصة التدريب، بينما نسبة 34% قالوا أنهم لم يتحصلوا عليها.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين تحصلوا على فرصة التدريب، وهذا مؤشر على تحسين المورد البشري وترقيته.

الجدول رقم (06): يمثل إجابات المبحوثين عن نوعية التدريب التي تلقاها الموظفون.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
55%	45	تدريب حول التخصص
45%	35	تدريب حول الترقية
100%	80	المجموع



#### التعليق:

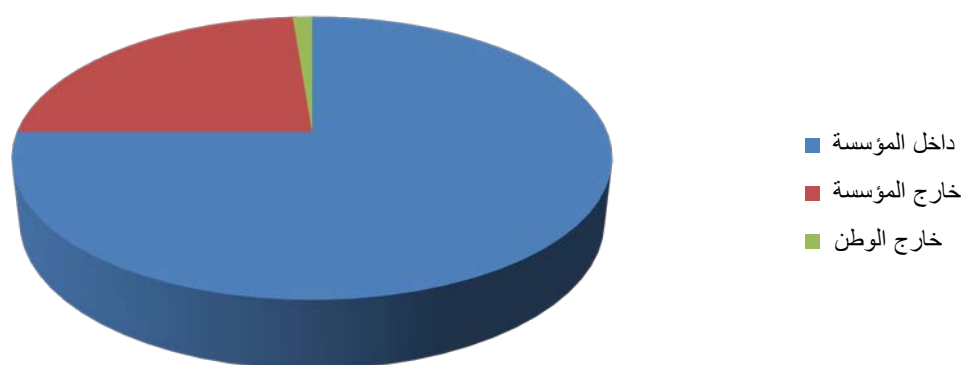
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55% من المبحوثين تلقوا تدريب حول التخصص ونسبة 45% تلقوا تدريب حول الترقية.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين تلقوا تدريب حول التخصص وهذا دليل للارتقاء وتحسين نوعية الخدمات.

الجدول رقم (07): يمثل مكان تدريب الموظفين.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
80%	60	داخل المؤسسة
17%	19	خارج المؤسسة
03%	01	خارج الوطن
100%	80	المجموع

الشكل رقم (07): يمثل مكان تدريب الموظفين.



التعليق:

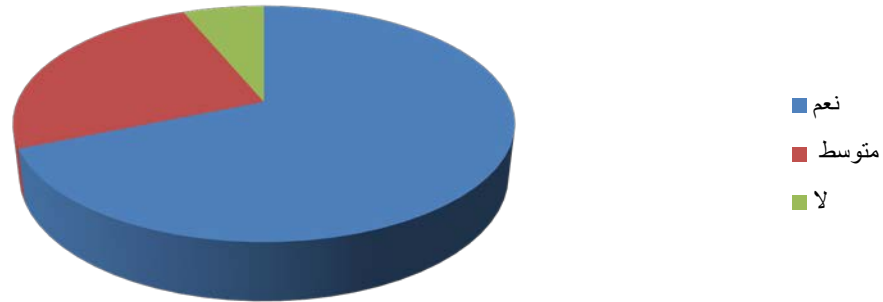
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين يتلقون تدريب داخل المؤسسة ونسبة 19% تتلقون التدريب خارج المؤسسة و03% يتلقون تدريبهم خارج الوطن.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يتلقون تدريبهم داخل المؤسسة، وهذا مؤشر على الاهتمام بالتدريب.

الجدول رقم (08): يمثل الجدول إجابات المبحوثين عن توافق التدريب مع النقائص التي يواجهها الموظفون.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
65%	55	نعم
25%	20	متوسط
10%	05	لا
100%	80	المجموع

الشكل رقم (08): يمثل الجدول إجابات المبحوثين عن توافق التدريب مع النقائص التي يواجهها الموظفون.



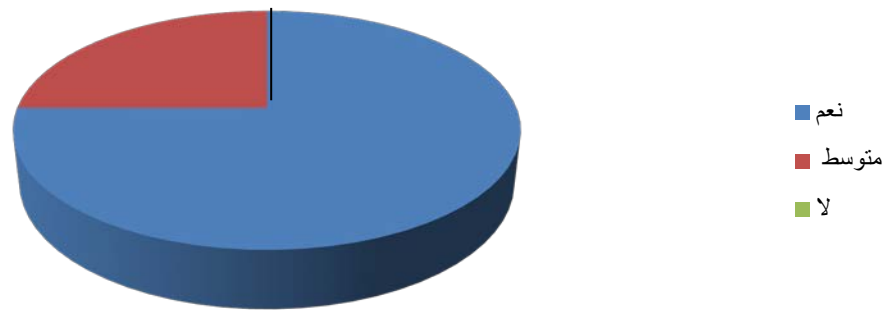
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55% من المبحوثين يرون أن تدريبه يتوافق مع النقائص، أما نسبة 25% أجابوا بمتوسط، و10% أجابوا بأنه لا يتوافق التدريب بالنقائص. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن التدريب يتوافق مع النقائص.

الجدول رقم (09): يمثل رأي المبحوثين في تحسين أدائهم بعد التدريب.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
70%	60	نعم
30%	20	متوسط
00%	00	لا
100%	80	المجموع

الشكل رقم (09): يمثل رأي المبحوثين في تحسين أدائهم بعد التدريب.



التعليق:

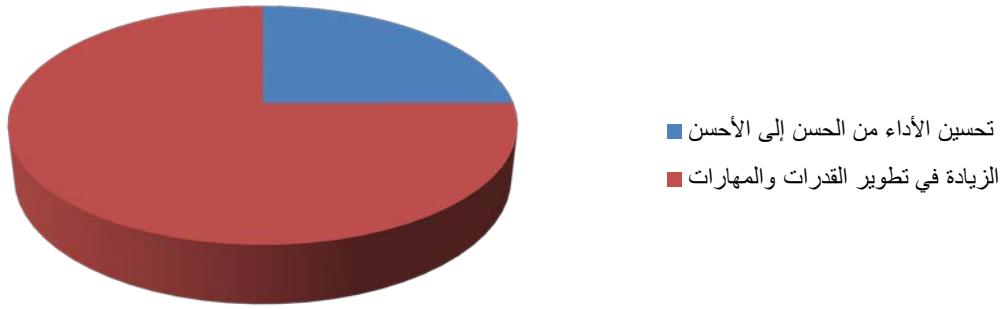
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا على تحسين أدائهم بعد التدريب، وأن نسبة 30% من المبحوثين غير راضين عن تحسين أدائهم بعد التدريب.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون بأنه تحسن أدائهم بعد التدريب، وهذا مؤشر على أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (10): يمثل رأي المبحوثين في الآثار المترتبة عن التدريب.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
30%	20	تحسين الأداء من الحسن إلى الأحسن
70%	60	الزيادة في تطوير القدرات والمهارات
100%	80	المجموع

الشكل رقم (10): يمثل رأي المبحوثين في الآثار المترتبة عن التدريب.



التعليق:

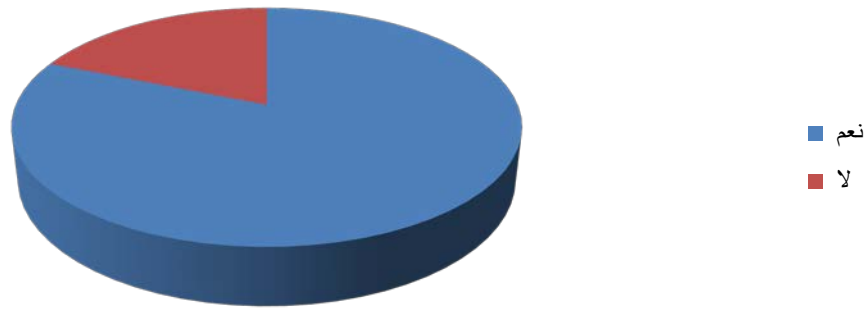
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين 70% يرون أن الآثار المترتبة على تدريب العمال تمثل الزيادة في تطوير القدرات والمهارات، ونسبة 30% يرون أن الآثار تمثل تحسين الأداء من الحسن إلى الأحسن.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الآثار المترتبة على تدريب العمال تمثل الزيادة في تطوير القدرات والمهارات.

الجدول رقم (11): يمثل رأي المبحوثين أن غياب التدريب يسبب عائقا في ممارسة المهام.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
75%	65	نعم
25%	15	لا
100%	80	المجموع

الشكل رقم (11): يمثل رضا المبحوثين أن غياب التدريب يسبب عائقا في ممارسة المهام



التعليق:

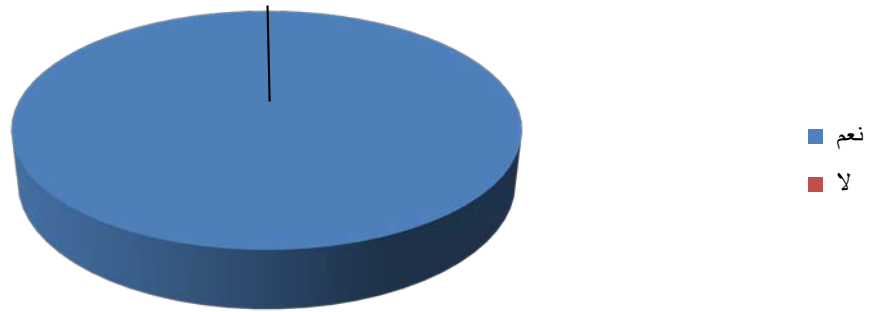
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين بنسبة 75% يرون أن غياب التدريب يسبب عائقا في ممارسة المهام، أما نسبة 25% يرون غير ذلك.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين راضين بأن غياب التدريب يسبب عائقا في ممارسة المهام، وهذا مؤشر على أهمية التدريب بالنسبة للموظفين.

الجدول رقم (12): يمثل مدى أخذ رأي المبحوثين في اختيار برامج التدريب.

التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
100%	80	نعم
00%	00	لا
100%	80	المجموع

الشكل رقم (12): يمثل مدى أخذ رأي المبحوثين في اختيار برامج التدريب



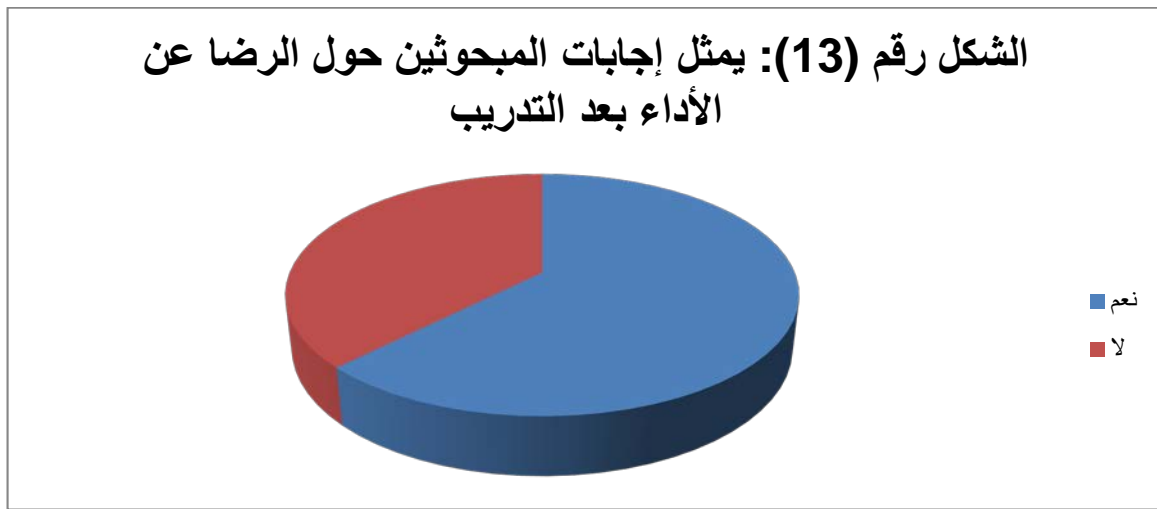
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% تم أخذ رأيهم في اختيار برامج التدريب. ومنه نستنتج أنه يأخذ برأي المبحوثين في اختيار برامج التدريب.

الجدول رقم (13): يمثل إجابات المبحوثين حول الرضا عن الأداء بعد التدريب.



التكرار المئوي %	التكرار المطلق	التكرارات الإجابات
60%	50	نعم
40%	30	لا
100%	80	المجموع



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين راضين عن الأداء بعد التدريب، ونسبة 40% من المبحوثين غير راضين بتحسين أدائهم بعد التدريب.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين راضين عن الأداء بعد التدريب، وهذا مؤشر على أهمية التدريب لتحسين أداء العاملين.

المطلب الثالث: استنتاجات

بعد الدراسة النظرية والتطبيقي لموضوع التدريب في المؤسسة العمومية وأثرها على أداء الموظفين توصلت إلى

ما يلي:

### أولاً: نتائج البحث.

- أغلبية المبحوثين استفادوا من التدريب.
- أغلبية المبحوثين يرون بأن عملية التدريب هي زيادة في تحسين أداءهم في العمل.
- أغلبية المبحوثين طبقت عليهم عملية التدريب.
- أغلبية المبحوثين يرون أن مكان التدريب من طرف الإدارة يتم داخل المؤسسة.
- أغلبية المبحوثين يرون أن المعايير المستعملة هي معايير موضوعية.
- أغلبية المبحوثين يرغبون في التدريب للتحسن في أداء وظائفهم.
- أغلبية المبحوثين يرون أن غياب التدريب يؤثر على فاعليتهم في العمل.
- أغلبية المبحوثين يرون بأن التدريب يحقق لهم طموحاتهم داخل المؤسسة.
- أغلبية المبحوثين راضين عن أهمية التدريب في تحسين أداء العمل.
- أغلبية المبحوثين يرون أن فاعليتهم في العمل تتكون من نوعية الجهد المبذول.
- أغلبية المبحوثين يشعرون بالحماس أثناء توجيههم نحو عملهم.

### ثانياً: نتيجة اختيار الفرضية.

انطلاقاً من نتيجة بحثي وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها أؤكد فرضية بحثي والتي مفادها أن ارتفاع

الفاعلية لدى الموظفين في العمل أدى إلى الاهتمام بالتدريب.

خاتمة

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة حيث أصبحت الدول اليوم تتنافس على تحسين أدائها خاصة بظهور التحولات الجذرية التي يشهدها العالم وأسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية وأوجدت مناخا جديدا تتميز بالحركية والتطور فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها الأمر الذي جعل بالمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسينها.

ومن خلال بحثنا الذي قمنا به في هذا المجال وقصد محاولة الإجابة على الإشكالية وموافقة الفرضيات التي قمنا بصياغتها أو نفيها لتبيان آخر التدريب داخل المنظمات في ظل إدارة الجودة الشاملة، قمنا بمعالجة فصول بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي الفصل الأول تناولنا فيه التدريب والعملية الإدارية، الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة كدراسة مفاهيمية، الفصل الثالث خصصناه لدراسة حالة وضع التدريب في المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

وقد توصلنا إلى تمحيص النتائج وهي كالتالي:

- الوصول إلى العملية التدريبية الفعالة يجب اختيار الطرق المتناسبة وتحسين الأشخاص الذين سيتم تدريبهم وذلك بعد تحديد المواقع والاحتياجات التدريبية التي على أساسها يتم التدريب فلا يمكن إجراء تدريب دون تحديد الأهداف المرجوة من ذلك.
- الأفراد هم الاستثمار إذ أحسن تنمية يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد من إنتاجيتها وجودتها يكون ذلك خصوصا بأحد عناصر التنمية الذي هو التدريب.
- التدريب أحد العناصر الأساسية في عملية التنمية الإدارية الفعالة في ارتقاء بأداء الوظيفي لذا هو في مقدمات البرامج التنموية التي من خلالها تسعى المنظمات لرفع من قدرات ومهارات الموظفين.
- التدريب وظيفة أساسية ومتطلب أساسي في إدارة الموارد البشرية ومن خلاله نقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة واختيار الأشخاص القابلين للتدريب من أجل ضمن نتائج إيجابية للبرنامج المعد.
- يحظى التدريب ضرورة حتمية داخل المنظمات لماله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والأفراد.
- العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه.
- يحظى التدريب بالعديد من الأنواع وذلك حسب اختلاف الأهداف والوظائف للمنظمات.
- جودة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة ميزة تناميه تستطيع مجاوزة منافسيها في السوق.

- إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين اقتران جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل مع جودة الموارد البشرية لأن إحداهما يكمل الآخر.
  - المؤسسة الجزائرية تعتمد مفهوم التدريب إلا أنها لا تعتمد على معايير الجودة ولا تبني أهدافها وفق ذلك المفهوم فالتدريب يعتمد على تحسين مستمر ومتكرر بطرق مختلفة وفق التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية للمؤسسة بتماشي مع تحقيق الرغبات واحتياجات الزبائن أي محاولة تلبية ما يحتاجه الزبون وبالتالي اكتساب ثقته بالمنتجات المؤسسة وضمن وفائه.
  - مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما أيضا العامل المتدرب نفسه.
  - الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة باعتباره الركيزة الأساسية داخل المنظمات.
  - التدريب وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات مهما كانت طبيعتها ونوعها.
  - إدارة الجودة الشاملة عملية مركبة شاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة، فالجودة الشاملة كغيرها من مبادئ الإدارة تحتاج إلى القيادة الفاعلة القادرة على وضع سلم المزيح بين القيادة والجودة والأخلاق.
  - الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير الشاملة والمستمر يشمل كافة مراحل التشغيل بداية من التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعياً وخدمة ويشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العمل من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكلفة بما يخدم أهداف المؤسسة.
  - تعتبر العملية التدريبية مجموعة العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين وتتم هذه العملية بشكل أحسن في المعهد الوطني المتخصص بالتكوين المهني كونه ينظم عملية التدريب بشكل قانوني.
- وفي الأخير يمكن القول أنه يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية المتمثلة في مجمل الأصول، القدرات، المهارات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة وإدراك تلك المؤسسة مصدر ميزتها، حيث يكمن في مخزون رأس مالها البشري والفكري لذلك لا بد لها من تنفيذ برامج تدريبية تمكننا من تحسين الأداء لضمان تلك الميزة على المدى الطويل.

# قائمة الملاحق

جامعة جيلالي بونعامة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
تخصص : رسم السياسات العامة

استمارة حول : التدريب كألية لتحقيق الجودة الشاملة.

دراسة ميدانية (المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة)

تحت اشراف

د/ خالد تلعيش

إعداد الطلبة

• زمزم نزيهة

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي هدفه دراسة التدريب كألية لتحقيق الجودة الشاملة  
الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (x) في الإجابة  
المناسبة مع العلم أن المعلومات المشتقة من هذه الاستمارة سوف لن تشغل إلا للأغراض  
العلمية وشكرا .

السنة الجامعية

2016 – 2015

## أولاً: البيانات العامة.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. الحالة العائلية: متزوج(ة)  أعزب(ة)  مطلق(ة)
3. السن بين (20، 25) سنة
- سنة (25، 30)  
 سنة (30، 40)  
 سنة (40، 50)  
 سنة (50، 60)
4. المستوى التعليمي:
- ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

## ثانياً: الأسئلة الموضوعية.

1. ما هي الوظيفة التي تشغلها؟

.....

2. هل تواجه صعوبات في تأديتك لوظيفتك؟

نعم  لا

3. ما هو مفهومك للتدريب

.....



4. إذا كانت الإجابة نعم، ما هي الطرق للتغلب على هذه الصعوبات؟

- التدريب  \* تغيير المنصب
- التحويل  \* طرق أخرى

5. هل تحصلت على فرصة للتدريب؟

- نعم  لا

• إذا كانت نعم، ما هو نوع التدريب الذي تلقيته؟

.....

6. أين تم تدريبك؟

- داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  خارج الوطن

7. هل تدريبك يتوافق ونقائصك؟

- نعم  متوسط  لا

قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	الجدول	الرقم
67	معايير تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	01
93	يوضح خصائص عينة البحث.	02
95	يمثل إجابات المبحوثين عن الوظيفة التي يشغلونها.	03
96	يمثل إجابات المبحوثين عن الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية وظيفتهم.	04
97	مفهوم التدريب	05
98	يمثل إجابات المبحوثين عن الطرق التي يجب اتخاذها للتغلب على هذه الصعوبات.	06
99	يمثل إجابات المبحوثين عن تحصلهم على فرصة التدريب.	07
100	يمثل إجابات المبحوثين عن نوعية التدريب التي تلقاها الموظفون.	08
101	يمثل مكان تدريب الموظفين	09
102	يمثل الجدول إجابات المبحوثين عن توافق التدريب مع النقائص التي يواجهها الموظفون.	10
103	يمثل رأي المبحوثين في تحسين أدائهم بعد التدريب	11
104	يمثل رأي المبحوثين في الآثار المترتبة عن التدريب	12
105	يمثل رأي المبحوثين أن غياب التدريب يسبب عائقا في ممارسة المهام.	13
106	يمثل مدى أخذ رأي المبحوثين في اختيار برامج التدريب.	14
107	يمثل إجابات المبحوثين حول الرضا عن الأداء بعد التدريب	15

الصفحة	الشكل	الرقم
28	نموذج كيرك باترك في تقييم البرنامج التدريبي	01
29	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	02
48	حلقة الجودة لديمنج	03
52	ثوابت الجودة لكروسي.	04
76	الميكال التنظيمي للمعهد	05
95	يمثل إجابات المبحوثين عن الوظيفة التي يشغلونها	06
96	يمثل إجابات المبحوثين الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية وظيفتهم	07
97	مفهوم التدريب	08
98	يمثل إجابات المبحوثين عن الطرق التي يجب اتخاذها للتغلب على هذه الصعوبات.	09
99	يمثل إجابات المبحوثين عن تحصلهم على فرصة التدريب	10
100	يمثل إجابات المبحوثين عن نوعية التدريب التي تلقاها الموظفون.	11
101	يمثل مكان تدريب الموظفين.	12
102	يمثل الجدول إجابات المبحوثين عن توافق التدريب مع النقائص التي يواجهها الموظفون	13
103	يمثل رأي المبحوثين في تحسين أدائهم بعد التدريب.	14
104	يمثل رأي المبحوثين في الآثار المترتبة عن التدريب.	15
105	يمثل رضا المبحوثين أن غياب التدريب يسبب عائقا في ممارسة المهام	16
106	يمثل مدى أخذ رأي المبحوثين في اختيار برامج التدريب	17
107	يمثل إجابات المبحوثين حول الرضا عن الأداء بعد التدريب	18

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2007.
2. كشواي باري، ادارة الموارد البشرية، ط2،مصر: دار فاروق للنشر والتوزيع، 2006.
3. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2006.
4. جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2004.
5. كيлада جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
6. الطائي حميد عبد النبي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، ط1، عمان: داره الوارق للنشر والتوزيع، 2003.
7. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع 2003.
8. خضير كاظم محمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
9. الصرن رعد حسن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
10. الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
11. محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
12. محمد جمال الدين مرسي، الإدارة العامة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002 .
13. شاكر مجيد سوسن، عواد الزيادات محمد، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007.
14. عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002 .
15. البكري محمد صونيا، إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004.
16. إبراهيم درة عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
17. عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين.
18. نعيم إبراهيم ظاهر، تنمية الموارد البشرية، عمان: للنشر والتوزيع، 201، ص40.

19. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007.
20. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: مطبعة الانتصارات، 1993.
21. محمود سليمان عبد الفتاح، الجودة الشاملة في التشييد، مصر: اترك للنشر و التوزيع ، 2001.
22. عساف عبد المعطي، التدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.
23. السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل لإيزو 9000، مصر: دار الغريب للصناعة والنشر والتوزيع.
24. إبراهيم الحداد عواطف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
25. نايف علوان المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات وتطبيقات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
26. نايف علوان المحياوي قاسم، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
27. عبد الحسين الفضل مؤيد، حجيم الطائي يوسف، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
28. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2006.
29. أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، ط1، عمان: منشورات المنطقة العربية، 2006.
30. أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
31. إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008.
32. الصيرفي محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2007.
33. جمال المرعي محمد، التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتب، 1994.
34. حسن رياض محمد، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
35. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2005.

36. الترتوري محمد عوض، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
37. محمود سمير أحمد، الجودة الشاملة الرقابة في البنوك التجارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
38. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
39. السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
40. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
41. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.
42. نصر الله نظمي، إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير منظومة إدارية، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995.

باللغة الأجنبية:

- 43.J.P Haberac , « Guide Méthodes qualité », édition maxima, Partis, 1998.
- 44.Jean Brihman, Meilleurs pratique de management », 3<sup>ème</sup> édition, d'organisation, Paris, 2000.

القوانين والمراسيم:

45. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 من ذي الحجة 1433 الموافق لـ 23 أكتوبر 2012، المتعلق بتنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد :17.
46. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1433 الموافق 19 مارس سنة 2012، المتعلق ب القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 17.





1.....مقدمة

## الفصل الأول: التدريب والعملية الإدارية: نحو تفعيل الأدوار

09.....تمهيد:

10..... > المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري للعملية التدريبية

10..... ✓ المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

14..... ✓ المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب

17..... ✓ المطلب الثالث: أنواع التدريب-أساليب وطرق العملية التدريبية

23..... > المبحث الثاني: العملية التدريبية

23..... ✓ المطلب الأول: تصميم وتخطيط البرنامج التدريبي

24..... ✓ المطلب الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي

25..... ✓ المطلب الثالث: تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي

30..... خلاصة:

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة: دراسة مفاهيمية

32.....تمهيد:

33..... > المبحث الأول: الإطار الفكري للجودة

33..... ✓ المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطويرها

38..... ✓ المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة

40..... ✓ المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

45..... > المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة-مقاربة معرفية

45..... ✓ المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وروادها

54..... ✓ المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

56..... ✓ المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها

64..... > المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة معايير ومعوقات

64..... ✓ المطلب الأول: التدريب والجودة الشاملة

66..... ✓ المطلب الثاني: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

✓ المطلب الثالث: معوقات تطبيق الجودة الشاملة.....69

✓ خلاصة:.....70

## ❖ الفصل الثالث: دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص

### للتكوين المهني بخميس مليانة

تمهيد:.....72

➤ المبحث الأول: تعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.....73

✓ المطلب الأول: نشأة المعهد.....73

✓ المطلب الثاني: المهام الأساسية للمعهد وأنماطه.....84

✓ المطلب الثالث: إدارة مصلحة المستخدمين بالمعهد.....85

➤ المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني.....91

✓ المطلب الأول: التعريف بخصائص فرضية البحث.....91

✓ المطلب الثاني: التعريف بمجتمع وعينة البحث.....91

✓ المطلب الثالث: التعريف بأداة جمع البيانات وعرض البيانات وأداة التحليل الإحصائي.....91

➤ المبحث الثالث: عرض البيانات الميدانية وتحليلها.....93

✓ المطلب الأول: خصائص عينة البحث.....93

✓ المطلب الثاني: عرض البيانات الميدانية وتحليلها.....95

✓ المطلب الثالث: الاستنتاجات.....108

■ خاتمة.....109

■ قائمة الملاحق.....112

■ قائمة الجداول والأشكال.....116

■ قائمة المصادر والمراجع.....119

■ ملخص الدراسة.

■ فهرس.

## ملخص الدراسة:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثله العاملون و رجال الإدارة عاملا مهما جدا في نجاح أي مؤسسة إذ بهذا الاهتمام تكتسب الخبرة التنافسية في ظل تحديات التحول الاقتصادي، التي يشهدها العالم وهذا مامكن عدة مؤسسات من إن تظهر كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة في المستوى المحلي و العالمي.

لذا على المؤسسات إن تطور العنصر البشري و تنميته ليصبح الجوهر و المحور الأساسي في تحقيق اهدافها وحاضرها و مستقبلها.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذي يلعبه التدريب في تنمية قدرات ومهارات الأفراد بحيث له أهمية بالغة في إدارة الجودة الشاملة على غرار باقي العناصر التنموية الأخرى، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية نظرا للتحويلات التكنولوجية الحديثة، بحيث أصبحت من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من اجل تحقيق الأداء المرجو منها لأنها تشمل كل الخصائص و التغييرات بداية من جودة الموارد البشرية، وصول الى تلبية رغبات و حاجيات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية.

## الكلمات المفتاحية

التدريب - الجودة - إدارة الجودة الشاملة.

## Abstract :

The attention to the human element, which represents workers and administrators is very important factor in the success of any organization as this interest is gaining competitive experience in the light of the challenges of economic transformation, which the world is witnessing this POSSIBL several institutions of the show as an economic power influential and effective in the local and global levels.

So the institutions that the human element and the evolution of its development to become the essence and the main axis in achieving Its goals and its present and its future.

Where the study aimed to find out the role played by training in developing the capacity and skills of individuals, so it is crucial to the overall quality management along the lines of the rest of the other development elements, it has become a comprehensive quality management are of great importance by economic institutions because of technological transformations of modern, so that became a concepts adopted by the administration in order to achieve the desired performance of them because they include all the features and changes the beginning of the quality of human resources, and access to meet the desires and needs of customers with maximum effectiveness.

key words: Training - Quality - Total Quality Management.

UNIVERSITY DJILALI BONNAAMA  
FACULTY OF LAO AND POLITICAL SCIENCE  
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE



**Traning as a mechanism to achieve a comprehensive quality**  
**cas study: institute specializes in vocational traning - Khemis Miliana**

Meno to Neil master degree in designing public policies

Done By:

Zemzem naziha

Professor supervisor:

Talich Khaled

**Discussion committee:**

Abed Faouaz .....president

Talich Khaled.....Admin

Karoui Karima.....discussion

**Jun 2015/2016**