



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



UNIVERSTE CHADLI BENDJEDID-EL-Taref-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques , Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

دور الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج - دراسة حالة -

تخصص ادارة استراتيجية

- تحت إشراف:

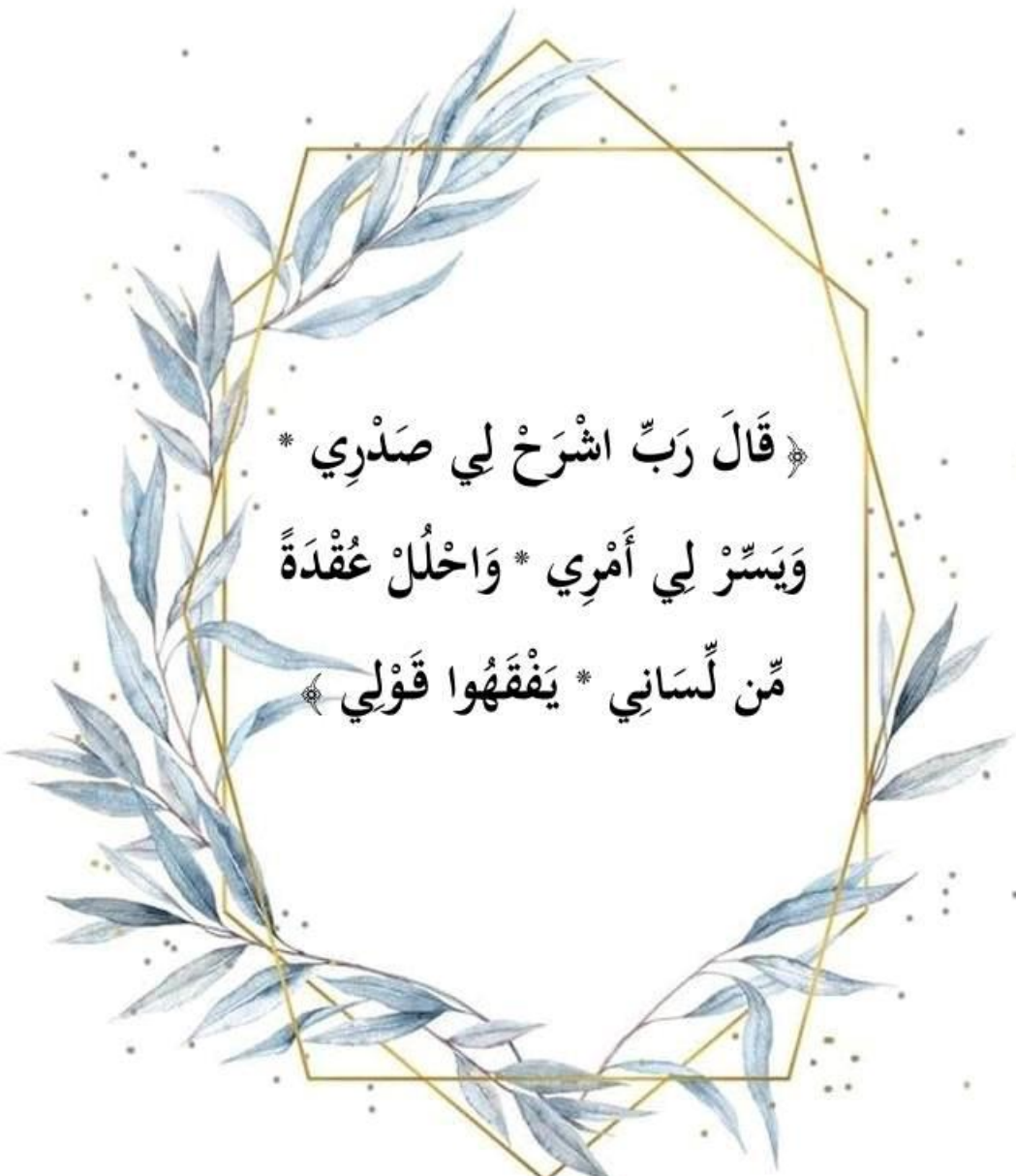
د. علوي إسماعيل

- من إعداد الطالبين:

العيادة أية الرحمان

منديلي نور الهدى





﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي *
وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَاحْلُلْ عُقْدَةً
مِّن لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الموارد البشرية في التحسين من جودة المنتج في مؤسسة المصبرات الغذائية رشراش عبد الرزاق، حيث تم الاعتماد في الإجابة عن الفرضيات على استبيان تم توزيعه على عينة من 20 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، و لتحليل النتائج واختبار الفرضيات تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS نسخة 25، وقد توصلت هذه الدراسة في شقها النظري إلى أن الموارد البشرية لها علاقة مباشرة في التحسين من جودة المنتج ومن أهم الوظائف التي تساعد على ذلك هي وظيفة التدريب، التحفيز والتوظيف، أما في جانبها التطبيقي توصلت الدراسة إلى أن للموارد البشرية علاقة ارتباط قوية مع جودة المنتج وبالتالي فإن مؤسسة المصبرات الغذائية رشراش عبد الرزاق تعمل بشكل مستمر وفعال على تحسين جودة منتجاتها عن طريق الموارد البشرية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تحسين جودة المنتج، مصبرات غذائية رشراش.

Summary

This study aimed at trying to identify the role of human resources in improving the quality of the product in the Rashrash Abdul Razzaq Food Preserving Corporation, where the answer to the hypotheses was based on a questionnaire that was distributed to a sample of 20 employees in the institution under study, and to analyze the results and test the hypotheses, we used The statistical program SPSS version 25, and this study concluded in its theoretical part that human resources have a direct relationship in improving the quality of the product and the most important functions that help in this are the function of training, motivation and employment, while in its applied side the study concluded that human resources have a relationship A strong link with the quality of the product, and therefore the Rashrash Abdul Razzaq Food Preservation Foundation works continuously and effectively to improve the quality of its products through the human resources of the institution.

Keywords: human resources management, product quality improvement, Rashrash food clarifiers.

إهداء

الحمد لله الذي ملأ السماوات والأرض وما بينهما، نشكره سبحانه وتعالى على منحه لنا نعمة العقل والأمل والصبر و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و بعده :

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الرحمان «واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا»

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من حملني وهن على وهن، من كافحت من أجل وصولي إلى هذا اليوم إلى العظيمة " أمي " حفظها الله وأطال عمرها
إلى من تحمل مشاق الحياة، من أحمل اسمه وكلي فخر به، من افتخر كونه أبي إلى أعظم رجل في حياتي " أبي " حفظه الله وأطال في عمره

إلى أجمل الأقدار من قال فيهم الرحمان " سنشد عضدك بأخيك "

إلى سندي في الحياة وضلعي الثابت الذي لا يميل إلى الروح المتممة لروحي إلى "إخوتي"

إلى زهور وأجنحة البيت ودفنه إلى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعث إلى "أختي"

ادامكم الله نعمة لي ولا حرمني الله منكم

إلى من وجدتهم فوجدت معنى الحقيقي وراء كل الابتسامات التي تبقى معلقة على وجهي "إلى صديقتي"

ورفيقات دربي "

إلى من أحبوني فأحببت نفسي، إلى "أحب الأشياء لروحي"

وأخيرا وليس آخرا إلى نفسي

بعد سنوات من الجد والسعي في سبيل الحلم والعلم سنوات في طياتها أمنيات الليالي ومناكب السعي، هاقد أصبح أمسي ميعاد اليوم وأصبح عنائي للعين قرّة.

العيادة اية الرحمان

إهداء

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه
الكريم

أهدي ثواب هذا البحث إلى من تربيته على يديه ومن علمني القيم والمبادئ إلى من لا يفصل
إسمي عن إسمه إلى الذي كان له الفضل الأول بعد توفيق من الله في بلوغي للخوض في ميادين
العلم ودراسة الماستر "أبي" الحبيب حفظه الله.

وأهدي ثمرة جهدي ودراستي وفرحتي المنتظرة إلى من وضعته على طريق الحياة وغمرتني بحبها
وحنانها إلى من مهدت لي طريق العلم إلى من كانت ملجأً وسندي في هذه المرحلة إلى من
لهج لسانها بالدعاء لي "أمي" الغالية حفظها الله.

وإلى الشموع التي تنير طريقي "أختي وأخي"

و بالأخص سندي بالحياة "أخي عبد المالك" الذي كان له بالغ الأثر في إزالة الكثير من
العقبات والصعاب فكان ظلي حين يصيبني التعب ورفيقي في هذا النجاح وقرّة عين لي في هذه
الحياة.

إلى من أفضلها على نفسي "أختي أريج"

وإلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا إلى صديقاتي ورفيقات دربي الذين أشهد بأنهم
نعم الرفقاء.

إلى من كان له أثر في حياتي وكان عوناً لي "شكراً لأنك هنا"

أهني نفسي التي كانت أهلاً لكل المصاعب والتحديات وإكمال المسير بكل جهد وأخيراً ها
أنا أعلن وصولي إلى ما سعيت إليه وتم بفضل من الله وكرماً منه.

منديلي نور الهدى

-شكر وعرفان-

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر لا يشكر"، وفي مستهل هذه الدراسة وعرفانا منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الأفاضل في قسم علوم التسيير، وأخص بالذكر منهم الدكتور "علوي إسماعيل" الذي تكرم وأشرف على هذا البحث بكل مسؤولية وكان له الفضل الكبير في مساعدتنا في كل سطر من سطوره، له منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

إلى كل من ساعدنا في مؤسسة مصبرات غذائية رشاش بالأخص السيد "زعرور زكرياء". كما لا يفوتنا شكر أعضاء اللجنة الموقرين، وإلى كافة زملائنا في قسم علوم التسيير، ونتقدم بالشكر أيضاً إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو من بعيد

نسأل الله عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره.

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	اهداف ادارة الموارد البشرية	شكل رقم 1-1
17	حصول رغبة في عمل لدى موظف الفرد	شكل رقم 1-2
17	التدريب و التنمية	شكل رقم 1-3
18	تطوير الفرد و دور عن طريق التدريب	شكل رقم 1-4
31	مراحل التدريب	شكل رقم 1-5
45	دورة حياة المنتج	شكل رقم 2-6
49	عناصر طريقة الكايزن	شكل رقم 2-7
50	ثلاثية جران	شكل رقم 2-8
51	مراحل حل المشاكل لتحسين المستمر للجودة	شكل رقم 2-9
59	منتجات المؤسسة	شكل رقم 3-10
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	شكل رقم 3-11
67	نموذج الدراسة	شكل رقم 3-12
69	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل رقم 3-13
70	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	شكل رقم 3-14
71	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	شكل رقم 3-15
72	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	شكل رقم 3-16

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
65	الخدمات الاجتماعية للمؤسسة الموجودة و المنعدمة	جدول رقم 3-1
68	اختبار ثبات اداة الدراسة و استخدام معامل الفا كرومباخ	جدول رقم 3-2
68	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	جدول رقم 3-3
69	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	جدول رقم 3-4
70	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	جدول رقم 3-5
72	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	جدول رقم 3-6
73	مجالات المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة	جدول رقم 3-7
73	تحليل عبارات متغير ادارة الموارد البشرية	جدول رقم 3-8
75	تحليل ابعاد المتغير المستقل	جدول رقم 3-9
76	تحليل ابعاد المتغير التابع	جدول رقم 3-10
80	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	جدول رقم 3-11
81	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى	جدول رقم 3-12
82	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 3-13
83	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 3-14

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	الاستبيان	الملحق رقم (01)
100	معلومات عامة للمؤسسة	الملحق رقم (02)
101	الهيكل التنظيمي	الملحق رقم (03)
103	اسئلة المقابلة	الملحق رقم (04)
104	شهادة وفاتورة التدريب	الملحق رقم (05)
106	مخرجات spss	الملحق رقم (06)
114	استمارة قبول التبرص	الملحق رقم (07)
115	استمارة فترة التبرص	الملحق رقم (08)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	- الملخص
III	- Summary
V-IV	- اهداء
VII	- شكر و العرفان
IX	- قائمة الاشكال
X	- قائمة الجداول
XI	- قائمة الملاحق
XII	- فهرس المحتويات
1	- المقدمة
	الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للموارد البشرية
08	المطلب الأول: مفهوم و خصائص إدارة الموارد البشرية
08	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
10	الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية
12	الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
14	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: مهام و وظائف إدارة الموارد البشرية
15	الفرع الأول: مهام إدارة الموارد البشرية
15	الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثاني: تحديات و مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
20	الفرع الاول :ادارة جودة شاملة و تحديات العولمة التنافسية
21	الفرع الثاني: التحديات التكنولوجية و البيئية
22	المطلب الثالث: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

22	الفرع الاول: دعم المؤسسة لنجاح ادارة الموارد البشرية
22	الفرع الثاني: نجاح مدير ادارة الموارد البشرية
23	الفرع الثالث : نجاح الموارد البشرية في ادائها بالمؤسسة
23	المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية
23	المطلب الأول: مفهوم و مبادئ تدريب الموارد البشرية
23	الفرع الأول: مفهوم تدريب الموارد البشرية
24	الفرع الثاني: مبادئ التدريب
26	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريب للموارد البشرية
26	الفرع الأول: أهمية التدريب للموارد البشرية
26	الفرع الثاني: أهداف التدريب للموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أنواع و مراحل التدريب
27	الفرع الأول: أنواع التدريب
29	الفرع الثاني: مراحل التدريب
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: جودة المنتج
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول جودة المنتج
35	المطلب الأول: مفهوم و أهمية جودة المنتج
35	الفرع الأول: مفهوم جودة المنتج
36	الفرع الثاني: أهمية جودة المنتج
38	المطلب الثاني: أهداف و أبعاد جودة المنتج
38	الفرع الأول: أهداف جودة المنتج
38	الفرع الثاني: أبعاد جودة المنتج
39	المطلب الثالث: مسؤولية جودة المنتج في المؤسسة
41	المبحث الثاني: دور حياة المنتج و استراتيجية تطويره
41	المطلب الأول: مستويات و تصنيف المنتج
42	الفرع الأول: مستويات المنتج
43	الفرع الثاني: تصنيف المنتج

44	المطلب الثاني: دورة حياة المنتج
47	المطلب الثالث: استراتيجية تطوير المنتج
48	المبحث الثالث: طرق تحسين جودة المنتج
48	المطلب الأول: طرق تحسين الجودة
52	المطلب الثاني: أسس التدريب لتحسين جودة المنتج
53	المطلب الثالث: دور التحفيز في تحسين جودة المنتج
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مصبرات غذائية رشراش
57	تمهيد
58	المبحث الاول: نظرة عامة حول مؤسسة مصبرات غذائية رشراش
58	المطلب الاول: تعريف بمؤسسة مصبرات الغذائية رشراش
60	المطلب الثاني: اهداف و وظائف بمؤسسة مصبرات الغذائية رشراش
60	الفرع الاول: اهداف المؤسسة
60	الفرع الثاني: وظائف المؤسسة
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
63	المبحث الثاني: اثر الموارد البشرية على تحسين جودة المنتج لدى مؤسسة مصبرات غذائية رشراش
63	المطلب الاول: التدريب بمؤسسة مصبرات غذائية رشراش
64	المطلب الثاني: التحفيز داخل مؤسسة مصبرات غذائية رشراش
65	المطلب الثالث: واقع التوظيف لدى مؤسسة مصبرات غذائية رشراش
66	المبحث الثالث: منهجية الدراسة و تحليل الاستبيان
66	المطلب الاول: منهجية دراسة الميدانية
68	المطلب الثاني: مناقشة و تحليل النتائج
78	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة الفصل
86	خاتمة
88	المراجع
93	الملاحق

1- تمهيد

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي والوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، لذلك يجب على المنظمات تدريب الموارد البشرية بالتنوع والكيفية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والقدرات للمورد البشري من خلال تحفيزهم عبر تقديم مكافآت وأجور وترقيات ورواتب عادلة وفقاً لأداء المورد البشري. فإدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة المنتج في المؤسسة من خلال اختيار الموظفين المناسبين، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز الاتصال والتعاون، تساهم في بناء فريق عمل قوي ومتحمس يعمل بتفانٍ لتحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتجات التي يقدمها المنظمة وهذا بدوره يعزز سمعة المؤسسة، ويجذب المزيد من العملاء ويساهم في نموها وازدهارها أمام هذه الأوضاع فقد أولت المؤسسات أهمية كبيرة لدور الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج وذلك باعتبار التدريب، التحفيز والتوظيف أحد الوظائف الرئيسية التي تساعد المؤسسة في التحسين من جودة منتجاتها وتحقيق أهدافها.

وكدراسة ميدانية قمنا بإسقاط الجانب النظري ميدانياً على مؤسسة مصبرات غذائية رشاش الواقعة ببلدية الشط ولاية الطارف والمعرفة باسم carajus للتعرف على الدور الذي يلعبه المورد البشري بالمؤسسة على تحسين جودة منتجاتها عن طريق التدريب والتحفيز والتوظيف.

2- الإشكالية:

ومن خلال كل ما تقدم تظهر لنا إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج في المؤسسة محل الدراسة؟

ولكشف جوانب هذه الدراسة من خلال التساؤل الذي تم طرحه يمكن الاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التدريب على تحسين جودة المنتج في مؤسسة المصبرات الغذائية رشاش؟
- هل يساهم التحفيز في الزيادة من تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشاش؟
- هل يؤثر التوظيف في التحسين من جودة المنتج في المؤسسة محل الدراسة؟

3- الفرضيات:

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشاش.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- تدريب الموارد البشرية يؤثر على تحسين جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة.
- نجاح عملية التحفيز يؤثر على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش.
- يؤثر التوظيف على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش.

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في الوضع الراهن، والتي تدفع بالمؤسسات الى التحسين من أداء مواردها البشرية وبالتالي التحسين في جودة المنتج نظرا للعلاقة المباشرة بين المورد البشري والمنتج.

5- أهداف الدراسة:

لهذه الدراسة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- إظهار أهمية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على المورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على مدى مساهمة وظائف ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج.
- الاطلاع على وعي العمال بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية التحسين في جودة المنتج.
- التعرف على العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتحسين جودة المنتج.

6- أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع بناء على جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، نوجزها فيما يلي:

- السعي للمساهمة في إثراء البحث العلمي لكونها غاية سامية نسعى لتحقيقها.
- اندراج هذا الموضوع في اختصاص الادارة الاستراتيجية.
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل بأهمية تحسين جودة المنتج.
- عدم اعطاء الأهمية الكافية لهذه الادارة، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه في زيادة اداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين جودة المنتج.

7- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغيرين التاليين: ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وجودة المنتج كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية الرشراش بالشط ولاية الطارف.

8- صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بدراستنا هذه تلقينا بعض الصعوبات نذكر منها:

- عدم توفر المراجع في مكتبة الجامعة بصورة دائمة نظرا لكثرة الطلبة.
- صعوبة التنقل والبحث في الجامعات الأخرى.
- قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين والتي تمكننا من استنباط العلاقة نظريا.

9- الدراسات السابقة:

■ الدراسة الأولى:

بوديبة نوال، الواهم نجوى بعنوان " دور ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية جيجل- " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، سنة 2015-2016.

سعى الباحث من خلال دراسته إلى التعرف إلى دور ادارة الموارد البشرية في التحسين من اداء العاملين داخل المؤسسة قيد الدراسة ومدى مساهمتها تطوير قدرات العامل وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالمليية؟"

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يشكل المورد البشري داخل المنظمة عنصرا حيويا وفعالا، حيث بدونه لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
- تقوم ادارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين.
- تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيق عدة اهداف منظمة كالميزة التنافسية وأهداف عامة كالبقاء والنمو وأهداف خاصة كالاحتفاظ بالموارد البشرية.

■ الدراسة الثانية:

طرشي، خامسة بعنوان " دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المستشفيات العمومية بولاية بسكرة- " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2018.

سعى الباحثان من خلال دراستهما الى معرفة دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات العمومية بولاية بسكرة مستشفى بشير بن ناصر ومستشفى حكيم سعدان وذلك من خلال طرح الاشكالية الرئيسية المتمثلة في "ما دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات العمومية لولاية بسكرة؟"

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- المستشفيات محل الدراسة تهتم بعملية تخطيط الموارد البشرية للتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي للموارد البشرية.
- إن المستشفيات محل الدراسة تصمم برامج تدريبية وفقا لحاجات العاملين.

- إن إدارة المستشفيات محل الدراسة تلجأ إلى تقييم الأداء للوقوف على مكان الضعف والقوة في مختلف المستويات.

■ الدراسة الثالثة:

فليسي ليندة بعنوان "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس-" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات سنة 2012.

سعت الباحثة من خلال دراستها الى معرفة جودة المنتجات في المؤسسات ودورها في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال طرح الاشكالية الرئيسية المتمثلة في " ما مدى مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الاداء المتميز في المنظمات؟"

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الزبون هو محور الجودة , و هذا يعني ان على المنظمة ان تحدد السلع و الخدمات من وجهة نظر العميل و ليس من وجهة نظرها , و بناء على ذلك يتم تحديد معايير و معدلات الاداء و الموصفات التي تشبع احتياجات الزبائن .
- جودة الخدمة هي المعيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة و بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين , و يحقق للمنظمة ميزة تنافسية لان التعرف على توقعات العملاء و ادراكهم للخدمة يمثل جوهر اي برنامج فعال لتحسين الجودة و هذا بالاعتماد على الاستخدام المستمر للبحوث , توظيف افضل الكفاءات , تنمية ثقافة تدعم الجودة , تأكيد دور فرق الجودة و غيرها من الاساليب التي تقوم بها المنظمة من اجل تطوير و تحقيق مستو جودة خدماتها .

10- هيكلية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري الموسوم بدور الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج وجانب تطبيقي تناولنا فيه دراسة ميدانية في مؤسسة المصبرات الغذائية رشاش عبد الرزاق بالشط ولاية الطارف وتمت معالجة هذه الدراسة في ثلاث فصول.

في الفصل الأول تعرضنا إلى المفاهيم العامة حول إدارة الموارد البشرية، حيث تناول المبحث الأول من هذا الفصل الإطار المفاهيمي للموارد البشرية، وفي المبحث الثاني تحدثنا عن التحديات التي تواجهها الموارد البشري ومقومات نجاحها، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى تدريب الموارد البشرية.

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى جودة المنتج، حيث تناول المبحث الأول منه مفاهيم عامة حول جودة المنتج، وفي المبحث الثاني دورة حياة المنتج واستراتيجية تطويره، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى طرق تحسين جودة المنتج.

وفي الفصل الثالث تعرضنا إلى الدراسة الميدانية لمؤسسة المصبرات الغذائية بالشط ولاية الطارف، حيث تناول المبحث الأول نظرة عامة حول مؤسسة المصبرات الغذائية رشراش، وفي المبحث الثاني تحدثنا عن أثر الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج لدى المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى منهجية الدراسة وتحليل الاستبيان. وفي الأخير نختتم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تطرقنا إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول:

الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

إن إدارة المواد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة، وأن بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن تحقيق أهداف المنظمة، فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات التي ترتبط بعملهم، وهذا لا يتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة.

في عصر يسوده التطور التكنولوجي والتغير المستمر في طبيعة وإجراءات العمل، إذ أنه يشكل للمؤسسة تحديات تواجهها وتؤثر على ارتقاءها، ودون شك فإن التجديد المستمر في التكنولوجيا يجعل الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية والكفاءة اللازمين هذا ما يجعل من المؤسسة أن تقوم بالتخطيط لمواجهة هذه التحديات باستخدام أفضل الأساليب والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية وغيرها من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق تتوجه المؤسسات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العلمية والسلوكية، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية:

__ المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للموارد البشرية

__ المبحث الثاني: تحديات و مقومات نجاح ادارة الموارد البشرية

__ المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية

المبحث الاول: الاطار المفاهيم الموارد البشرية

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها، وقد شكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الاول: مفهوم وخصائص الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من العناصر الأساسية في أي منظمة، حيث تسعى الإدارة إلى استخدام الموارد البشرية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التنمية المستدامة. وتتميز الموارد البشرية بخصائص تجعلها فريدة ومختلفة عن غيرها من الموارد الأخرى، ومن خلال الحفاظ على هذه الخصائص، يمكن للمنظمة الاستفادة من الموارد البشرية بأفضل طريقة ممكنة.

الفرع الاول: مفهوم موارد البشرية

شهد العالم خلال السنوات الاخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المؤسسات, والتي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وصنعت أنماط تنظيمية جديدة.

اولا: تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لُقبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة إدارة شؤون الموظفين إدارة العلاقات الإنسانية ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها. ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم " SHRM " بتغيير المصطلح إلى إ.م.ب لتتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.¹

حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.

¹ حدادي صلاح دين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاداري، قسم حقوق وعلوم السياسة، جامعة محمد خيضر، 2014، ص...ص، 25...28.

- ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.
- التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.
- التغيير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة.
- التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين.
- التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين¹

ثانياً: مفهوم الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم مواردها وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، حيث من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مفهوم، أهمية، أهداف إدارة الموارد البشرية والوظائف المتعلقة بها.

و للموارد البشرية عدة تعاريف نذكر أهمها :

- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.
- هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة.
- هي تلك الوظيفة التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"
- هي الإدارة فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.
- تعرف على أنها الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.²

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكننا استخلاص التعريف الشامل التالي:

¹ حدادي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 29

² احمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، الطبعة 1، يازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 190

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة والتي تتميز بخمسة وظائف رئيسية هي: التخطيط التنظيم الدفع الرقابة (القيادة) كما تمتاز بمجموعة من الأنشطة من أهمها:

- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- استقطاب واختيار الأفراد
- توجيه الأفراد وتدريبهم.
- تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- تقييم أداء و تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

تميزت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **التنوع:** حيث تنوع إدارة الموارد البشرية في مفاهيمها وتعريفها بين البسيط والمعقدة بسيط يهتم باختيار العاملين وتدريبهم وتحقيقهم لطموحاتهم في ظل ثقافة المنظمة، ومعقد يبحث في تحقيق التكامل بين سياسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل الذي يرى الموظفين كموارد ينبغي التعامل معها بنفس الطريقة المنطقية التي ينبغي التعامل بها مع أي مصدر آخر يتم الاستفادة منه للوصول إلى أقصى درجة من الفائدة¹.
- **الطبيعة الاستراتيجية:** حيث أن هدف السياسات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية هو تحقيق قدرة المنظمة على دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في خططها الاستراتيجية المستقبلية لتحقيق التكامل والرابط الداخلي. لقد أصبحت الموارد الداخلية مالية ومادية وبشرية و الكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات والتطبيقات الاستراتيجية كذلك هو الحال في إدارة الموارد البشرية التي ستجد نفسها في قلب الاستراتيجية فالوجود في مكان استراتيجي لا يعني بالضرورة حتمية أو إرادة لعب دور استراتيجي وإنما كونه أكثر قابلية و استعدادا لذلك إن تطلب الأمر، وعليه استغل منظرو إدارة الموارد البشرية الفرصة لإعطاء سلوكياتهم بعدا أكثر استراتيجية².
- **الشكل ذو الطابع الالتزامي لإدارة الموارد البشرية:** من بين خصائص إدارة الموارد البشرية التبادل فسياساتها تفرض الأهداف المتبادلة والاحترام المتبادل والمسؤولية المتبادلة، هذا ما سيعزز التزام الأفراد نحو منظماتهم، التزام أخلاقي،

¹ سهام بلقربي، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركز رعاية الامومة و الطفولة"، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017، ص ص، 38، 39.

² فادية شهاب، التطوير التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 347

- مهني، سلوكي، ينعكس في رغبتهم للتعامل بشكل أكثر مرونة مع أهداف ومصالح المنظمة، والوصول بهم إلى الأداء الأفضل ويطور من قدراتهم ومهاراتهم ورغباتهم، فيحققون الإبداع والتميز و الامتياز.
- **الأفراد رأس مال فكري** : فإدارة الموارد البشرية تنظر إلى الموارد البشرية كأصول لا تكاليف، أي معاملتهم كرأس مال بشري يسخرون مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في العمل من أجل مصلحة المنظمة ونجاحها وتميزها فيتحدون مع أهداف المنظمة وهذا ما يُدعى فلسفة التوحد التي هي : نقطة أخرى تختص بها إدارة الموارد البشرية
- **إدارة الموارد البشرية كنظام**: إنَّ المنظمة بناء اجتماعي يضم موارد بشرية توجهها قيمها وطبيعتها التفاعلية، كما أنَّها نظام يتكون من عدة إدارات فرعية تتفاعل متكاملة ومحقة لأهدافها، وهي بالجانب التكنولوجي والمعرفي يتكيف معه موردها البشري، كونه المحرك الحقيقي للعمل والتحقق الفعلي لأهداف المنظمة، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية كجزء من المنظمة لا يمكن الاستغناء عنها، وهي جزء من العملية الإدارية في المنظمة تمارس بدورها الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وهي في ذات الوقت نظام فرعي يتفاعل من الأنظمة الفرعية الأخرى (الوحدات الإدارية)المكونة للمنظمة.
- وبتطبيق نظرية النظم المفتوحة على إدارة الموارد البشرية يمكننا اعتبارها نظاما مفتوحا تتمثل مكوناته الأساسية في المدخلات والعمليات والمخرجات.¹
- إدارة الموارد البشرية منهج متكامل**: إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية من وظائف المنظمة وتعنى بعدد المسؤوليات المتعلقة البشرية، ويجب التأكيد هنا أن هناك تكاملا بين الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنشأة (المنظمة)، فما هي إلا إدارة مساعدة لبقية الإدارات من حيث تدبير مواردها البشرية، وكافة الأمور المتعلقة بهذه الموارد ، فهي تلعب دورا وظيفيا إداريا استشاريا تنفيذيا . خلال عديد العمليات كما سبق الذكر هذه العمليات سواء كانت إدارية أو تخصصية من تخطيط واستقطاب وتعيين.

¹ سهام بلقربي، مرجع سابق، ص40

المطلب الثاني: اهداف و اهمية ادارة الموارد البشرية

ان الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المنظمة، وتشكل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة وازدهارها. وتمثل أهداف الموارد البشرية في توظيف وتدريب وتطوير وتحفيز الكفاءات والمواهب، وتحسين جودة العمل والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتحسين رضا العملاء وتعزيز العلاقات معهم .

الفرع الاول: اهداف ادارة الموارد البشرية

إن الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جنب الأشخاص الجيدين إلى المنظمة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية، ولا يمكن أن تحقق المنظمة ذلك إلا من خلال مجموعة أهداف تحدد الإدارة الموارد البشرية لأجل أن تسهم في تحقيق ذلك وتمثل في:¹

أولاً: الأهداف العامة

إن منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأخيرة تتصف بالعمومية، حيث أن المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى للوصول إليها وهي البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة.

ثانياً: الأهداف المنظمة

وتمثل هذه الأهداف في:

- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.

ثالثاً: الأهداف الخاصة

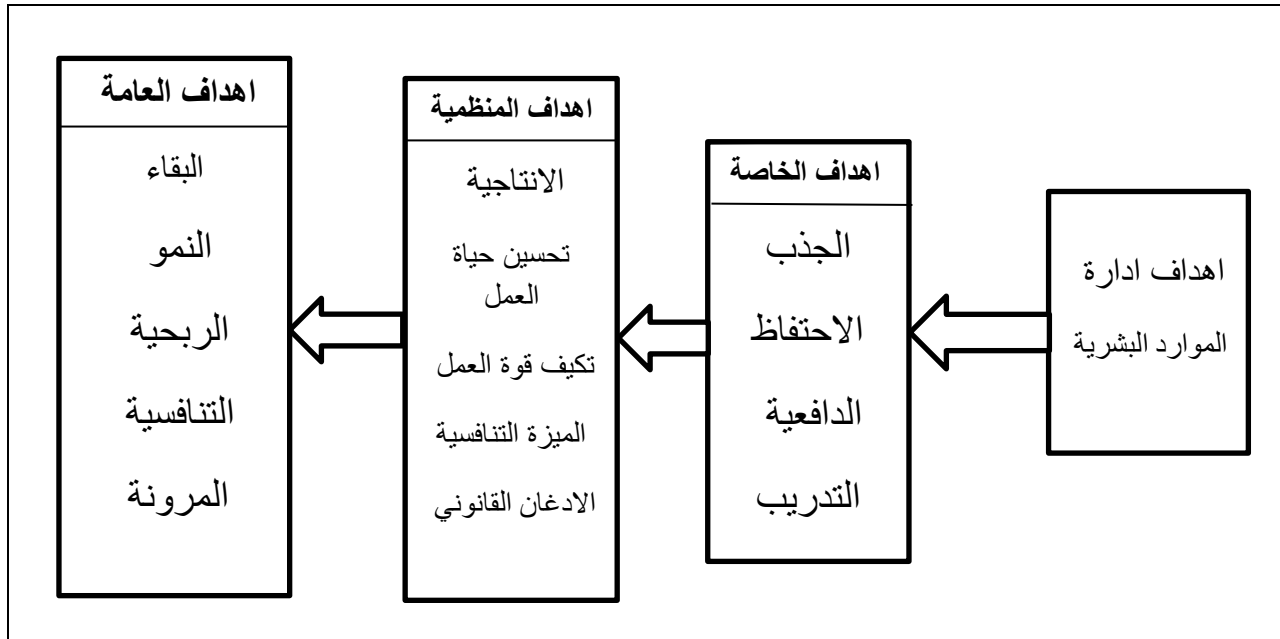
إن الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة تتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى، وتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:²

¹ بودية نوال الواهم نجوى، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية -جيجل-"، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص تسير موارد البشرية ، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016، ص...ص، 15...17.

² عبد القادر محمد الاسطة، اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2016، ص266

- الجذب: أي قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.
 - الاحتفاظ: يعني قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما يؤدي إلى فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها لأجل استمرار تميزها.
 - الدافعية: هي قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافأة والمنافع، مما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.
 - التدريب: وهو قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.
- والشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (1-1): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: بودية نوال، الواهم نجوى، مرجع سابق، ص16.

وتوجد أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية من بينها¹:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتميز، ولديها مجموعة من الأشخاص.
- المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- الحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

¹ بودية نوال، مرجع سابق، ص17

- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص حتى يضمن الأتقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة، والقيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية

الفرع الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية

- لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المديرين لهذه الأنشطة على¹:
- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي يقع فيها معظم المديرين ومنها:
 - تعين فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
 - معدل دوران العمل الحالي.
 - عدم قيام الأفراد بالعمل على أكمل وجه.
 - شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم.
 - النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب.
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة وهذا من خلال تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم.

¹ حدادي صلاح دين، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثالث: مهام و وظائف ادارة الموارد البشرية

وتقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق وتوجيه المهام و الوظائف لضمان تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز تنافسيتها في سوق العمل.

الفرع الاول: مهام إدارة الموارد البشرية

تتمحور اختصاصات إدارة الموارد البشرية في المنظمة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة باستمراره والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي. ويمكن إيجاز هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية¹:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- الاحتفاظ بسجلات العمال، منظمة وجاهزة وتحت الطلب.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنوياً مع فتح مجال الترقية أمامهم
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعلومات المفيدة ووسائل الاتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم.

الفرع الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية لهذه الغدارة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس سلة الأهداف التي أشرنا إليها سابقاً، حيث أن هذا التزاوج بين المكانة والأهداف يجعل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي يؤهلها من ممارسة هذا الدور أياً كانت طبيعة المؤسسات وأياً كان حجمها أو إمكانياتها.

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي²:

¹ بودية نوال، الواهم نجوى، مرجع سابق، ص ص، 23 24

² حدادي صلاح دين، مرجع سابق، ص...ص، 34...39.

أولا : وظيفة استقطاب وتعيين الموارد البشرية

حيث أن الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه: حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف كما تمهد عملية الاستقطاب لعملية أخيرة من مراحل هذه العملية المتكاملة، بحيث تشكل وظيفة الاختيار والتعيين نهائيات عملية الاستقطاب، والتي بمقتضاها يتم غربلة المرشحين بناء على سياسة محددة تمهيدا لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة.

ثانيا : وظيفة التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية

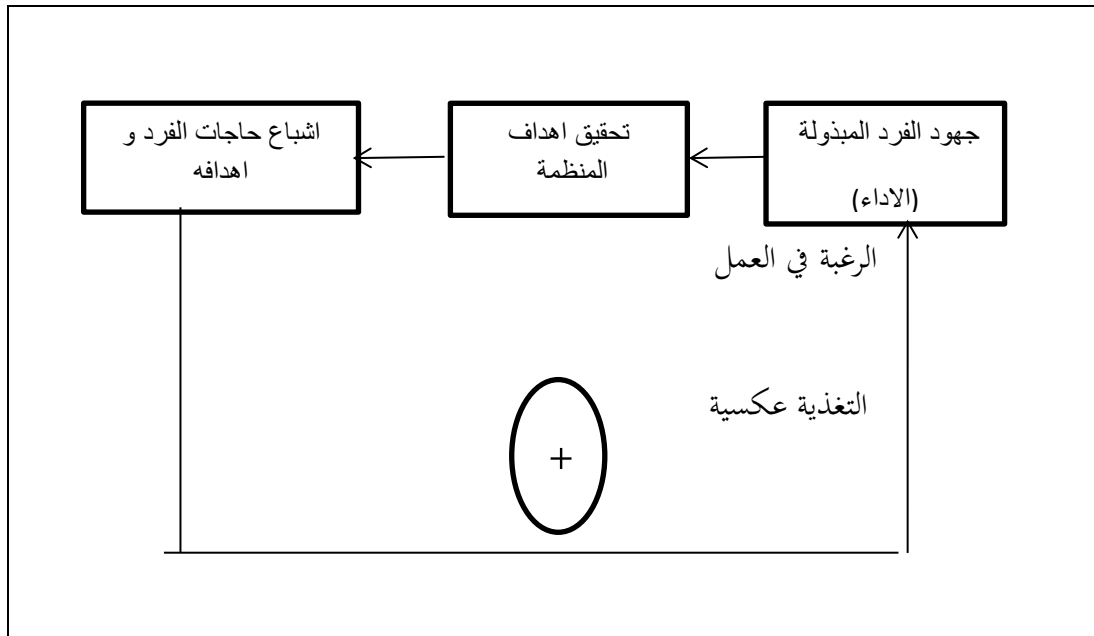
إن نجاح أية منظمة يتوقف على خبرات العاملين فيها وإمكاناتهم، فقد يكون بالإمكان تعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتطوير وتنمية قدراتهم وقابلياتهم، إلا أن ذلك لا يضمن قيام هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية ومقبولة من الأداء، إذ أن الأداء ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية¹.

$$\text{الاداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

و من خلال هذا الشكل فإن الحوافز والتي تمثل مجموعة من السياسات والوسائل تصمم وتكيف خصيصا لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديه.

¹ بشير العلاق، القيادة الادارية، اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2019، ص 211.

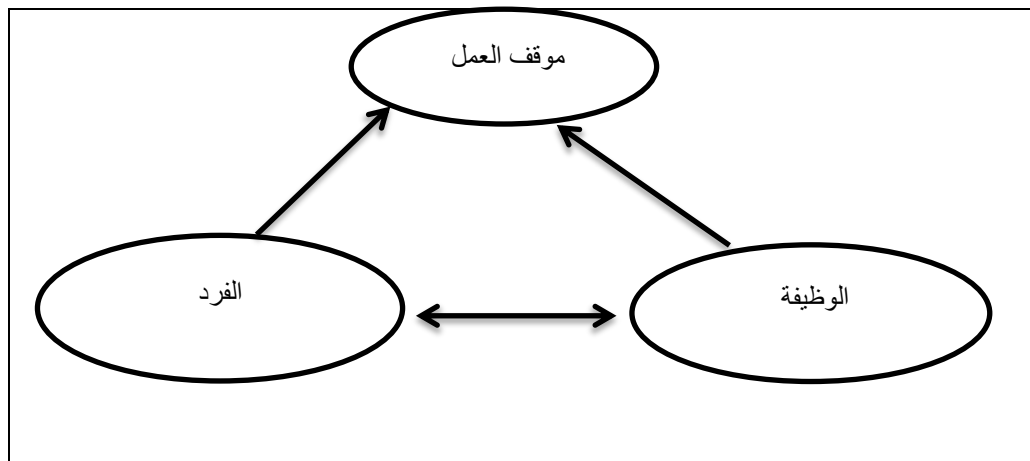
الشكل (1-2): حصول الرغبة في العمل لدى الموظف الفرد



المصدر: حدادي صلاح دين، مرجع سابق، ص: 38

لهذا فإن الحوافز والتي تمثل مجموعة من السياسات والوسائل تصمم وتكيف خصيصا لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديه¹.

الشكل (1-3): التدريب والتنمية

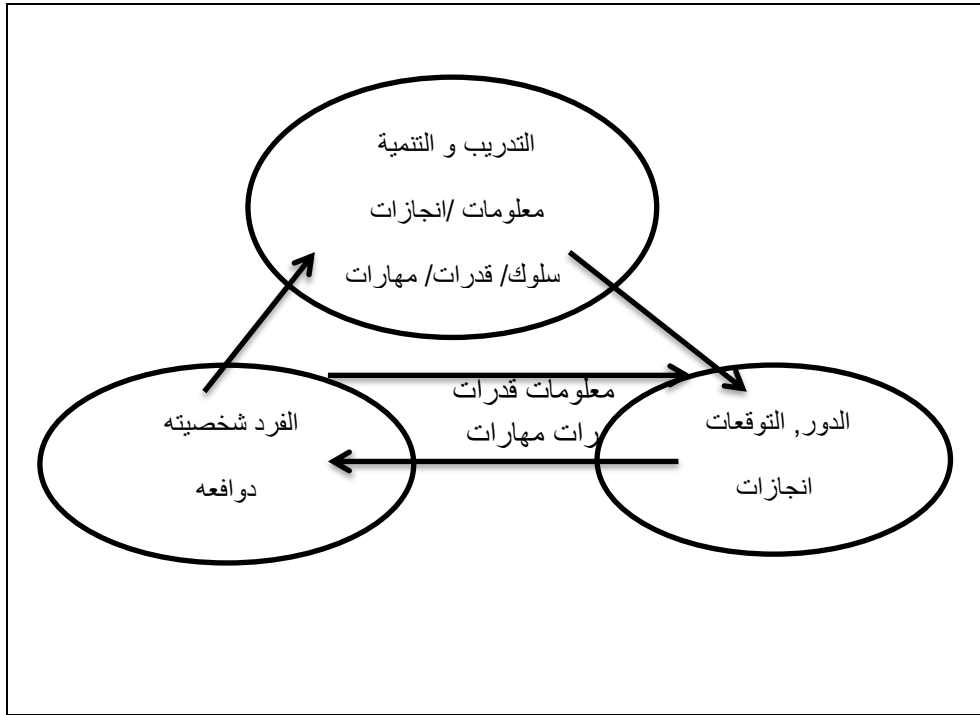


المصدر: حدادي صلاح دين، مرجع سابق، ص: 38

وتتناول هذه الوظيفة مدخلين : المدخل الأول لتدريب الموارد البشرية التشغيلية بغرض تنمية المهارات والقدرات وعلى تغيير الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية.

¹ زاهية توام، اثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت-،مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد1، تيارت، الجزائر، 2021،ص650

الشكل (1-4): يوضح تطوير الفرد و الدور عن طريق التدريب



المصدر: حدادي صلاح دين، مرجع سابق، ص 39

و من خلال هذا الشكل نوضح المدخل الثاني الذي يعالج هذه الوظيفة عملية تنمية المديرين والذي تختص بالتعليم أي بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين، هذا ويبين الشكل التالي تطوير الفرد عن طريق التدريب والتنمية¹.

المبحث الثاني: تحديات و مقومات ادارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مختلف الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من تخطيط؛ تنظيم؛ تحفيز و رقابة و التحديات التي تواجهها و مقومات نجاحها

المطلب الاول: وظائف ادارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الانتاجية والهندسية والفنية... الخ.

وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والاعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأموال المالية والاستثمارية في المنظمة . ولذا فان ادارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في

¹ بيتر فان غوي، نظام ادارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات)، حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية، الطبعة 1، 2016، ص 17

الانشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي¹:

- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
 - تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
 - نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
 - تصميم نظام الاجور والحوافز ويتم من خلال ذلك تصميم انظمة الاجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي او الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم.
 - اعداد خطة التدريب ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
 - تصميم نظام تقويم الاداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط ادارية وتنظيمية لتقويم الاداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها اسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي او الجماعي للعاملين لديها.
 - وضع نظام الترقيات والنقل وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
 - صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
 - تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين اجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والاحاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ويتضح من خلال ذلك بان ادارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاءً بالتقاعد او انتهاء الخدمة من المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الاهداف بكفاءة وفاعلية كلما ادى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز اهدافها بجدارة أكبر².

¹ خضير كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص 31، 32.

² مصاديد كاهنة، خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة اكلي محند والحاج، بويرة، الجزائر، 2019، ص 38

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زهر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت اثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.... الخ أن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد ان يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من اداء معين، سيما وان هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية ان يكونوا ذا قدرات ابداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الاعمال بشكل خاص. ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت ادارة القوى البشرية اسهمت بشكل فاعل على ممارسات ادارة القوى البشرية بصورة اكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز اثارها المختلفة في جوانب الحياة الادارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن ايجاز هذه التحديات بما يلي¹:

الفرع الاول: ادارة الجودة الشاملة وتحديات العولمة التنافسية

- ادارة جودة الشاملة:

لقد اسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات ادارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وايلاءه اهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين .
- التمكين .
- تحقيق رضا المستهلكين.
- الوقاية بدل من العلاج.
- الادارة بالحقائق .
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر .

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 24

ان التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الانسانية للفرد العامل بحيث يسرت امامه سبل الاسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من اجل اطلاق قدراته وقابلياته في مختلف المسارات الادارية والتنظيمية والفنية وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية ادواراً شاملة وواسعة الاستجابة لمتطلبات التغير وحول اثاره الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو في تحقيق الاهداف المتوخى بلوغها

- **تحديات العولمة التنافسية:**

لقد اسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الاسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الانساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات وتحصل على مختلف البدائل السلمية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الانسانية وافرازاتها القيمة المتباينة بحيث ان سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعاً للعديد من التشريعات والقوانين لا على الاصعدة المحلية فحسب وانما الدولية (العالمية ايضاً)، كما ان التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة .

الفرع الثالث: التحديات التكنولوجية و البيئية

في ظل تعطل النشاط الاقتصادي والبشري، أصبح لزاماً على المؤسسات المستعملة للتكنولوجيا تبني ممارسات حديثة للحماية البيئة.

- التحديات التكنولوجية

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدى بالمنظمات الانسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي افرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة املتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الافراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والادارية المختلفة¹.

- التحديات البيئية :

ان البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة افرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة او ثابتة حيث ان الاطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص26

طبيعية اما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، أن هذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فان البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية.

المطلب الثالث: مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجيهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضح استراتيجيات وسياسات وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف، وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

الفرع الاول: دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية

لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الحرم الإداري. و عليه يبدو حلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

الفرع الثاني: نجاح مدير إدارة الموارد البشرية

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أما النبل المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية،

¹ دكتور خالد رجم و اخرون، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، غير منشورة، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص82

وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بما، واكتساب هذه المعلومات يغير عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت. هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

الفرع الثالث: نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح¹، فهي الحافز الذي يعثر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.

المبحث الثالث: تدريب الموارد البشرية

يعتبر التدريب أحد أهم الركائز الرئيسية للعملية الإدارية، وهو احد الوظائف الأساسية للموارد البشرية التي توفر مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، فالتدريب له دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة وذلك بأقل تكلفة واصل جهد وفي فترة زمنية محددة.

المطلب الاول: مفهوم و مبادئ التدريب الموارد البشرية

تدريب الموارد البشرية هو عملية تحسين الأداء والكفاءة والمهارات لدى العاملين في المؤسسات والشركات، ويعتبر التدريب أحد العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات وتطويرها

الفرع الاول: مفهوم التدريب الموارد البشرية

لا شك بأن التدريب يعتبر من أهم الوسائل التي تم اللجوء إليها من قبل القائمين على إدارة منظمات العمل لغرض تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فيها.² وفي هذا السياق تعددت وتنوعت المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية وبرغم هذا التنوع الكبير في هذه المفاهيم إلا أن مضامينها تقاربت وتشابهت إلى حد كبير. حيث نرى أن معظم خبراء إدارة وتنمية الموارد البشرية ينظرون للتدريب على أنه يشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير وكذلك يرون أن التدريب يعبر عن عملية مستمرة محورها الفرد العامل غرضها إحداث تغييرات محددة سلوكية

¹ خالد رجم واخرون، مرجع سابق، ص 82

² احمد جابر حسنين، مرجع سابق، ص 15.

وفنية وذهنية)، من أجل مقابلة احتياجات محددة (حالية أو مستقبلية)، يتطلبها أطراف المعادلة الأساسية وهم الفرد العامل من جهة و العمل من جهة ثانية و المنظمة من جهة ثالثة والمجتمع من جهة رابعة).

ومؤخراً عرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاتقن للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية. وفي نفس السياق عرف التدريب بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء وسلوكيات واتجاهات الأفراد، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة أفضل وإنتاجية أعلى¹.

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص الركائز الأساسية الثلاثة للتدريب وهي:

- التدريب نشاط لنقل المعرفة لغرض تطوير نماذج التفكير وأنماط السلوك لدى الأفراد.
- التدريب عبارة عن محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب والمستهدف.

- التدريب عبارة عن وسيلة لرفع مستوى فاعلية وكفاءة الأفراد في المنظمة حالياً ومستقبلاً.

ومن خلال هذه الركائز وبالاستناد إلى التعاريف أعلاه يمكننا أن نعطي التعريف الشامل الذي يعبر عن التدريب كما يلي:

التدريب هو الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية.

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة وهي على الآتي:²
- الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية القيم والاتجاهات المعارف، المهارات... كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية من المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
 - الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

¹ عصام حيدر، التدريب و التطوير، من المنشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 1 .

² فطيمة الزهرة بن داني، دور التدريب في التحسين الاداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ببسكرة - ، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسير مؤسسات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص ص، 7، 8.

- **المسؤولية:** التدريب مسؤولية كل مدرب.
- **التدريب نظام متكامل :** يقصد به بان التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.
- **ديناميكية ومرونة التدريب:** هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعريضه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المؤسسات وعليه تبنى بان التدريب نشاط متجدد وليس نشاط جامدا بل يجب تطويره ليتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة وخارجها.
- **التدرج والتفرد في التدريب:** يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.
- **مبدأ العائد والتكلفة:** ويتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منها.
- **بالإضافة إلى العناصر المذكورة أعلاه توجد مجموعة من المبادئ المتمثلة في :**
- **التدريب الهادف:** أي رسم سياسة التدريب بحيث تحقق أهداف معينة متفق عليها ومحددة بدقة، أن يكون واقعيا يتم وفق لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة بمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.
- **التدريب نشاط إداري وفني:** التدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف والسياسات توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.
- **الشرعية:** أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
- **المنطقية:** أي يجب تحديد الاحتياجات بكل واقعية ومنطقية.
- **القياس:** بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها.¹
- **المشاركة:** من أجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر وخاصة المديرين والمتدربين

¹ مديحة بخوش، اثر التدريب وتنمية موارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة-، مجلة رؤى اقتصادية، طبعة 9، 2015، ص27

المطلب الثاني: أهمية و اهداف التدريب الموارد البشرية

يمثل تدريب الموارد البشرية عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسات والشركات، ويساعد على تحسين أداء وكفاءة العاملين وتطويرهم. تتمثل أهمية التدريب في تعزيز مهارات وخبرات العاملين وتحسين كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وجودة عالية¹

الفرع الاول :اهمية تدريب الموارد البشرية

بعد التدريب مصدرا مهما من مصادر اعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وتطوير اداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية. فهو انفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي حيث تتجلى أهمية التدريب فيما يلي:

- إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلا لممارسة المهنة وليست إعداد نهائيا لها.
- إزاء التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، والذي يؤثر حتما في المهن بما فيها الإدارة، فإن الأعداد والنمو المستمرين يصبحان أمرا لازما.
- التغيرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب من هياكله وإدارته ووسائله وأساليب التغير والتطور، لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولا لتحقيق الأهداف المرسومة.
- كما ترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من التدريب ومن هذه المزايا ما يلي:
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- إمكانية اكتشاف خيرات وطاقات العاملين. رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

يمكن القول أن للتدريب أهمية كبيرة داخل المؤسسة، حيث أصبحت معظم الإدارات الحديثة تعتمد عليه في تنمية وتطوير مهارات عمالها و رسكلة قدراتهم لما يعود عليها بفوائد كثيرة كالتقليل من حوادث العمل وتحسين الأداء.

الفرع الثاني: اهداف التدريب

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل ومن ذلك يمكن القول أن رسالة التدريب تبلور في تحقيق الأهداف التالية:

¹ قماش صليحة، لمطيش لويذة، دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي- دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بجيجل - ، مذكرة نيل شهادة الماستر، التخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021، ص20.

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع و سياسته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة مهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل زمن أداء الخدمة في المؤسسات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.¹

المطلب الثالث: أنواع و مراحل التدريب

يتضمن التدريب عدة أنواع ومراحل، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييم فعاليتها. وتشمل أنواع التدريب: التدريب التقني والتدريب العملي والتدريب المهني والتدريب النفسي والتدريب الإداري. أما المراحل فيتمثل الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وأخيراً تقييم فعالية البرنامج التدريبي.

الفرع الاول: أنواع التدريب

- يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية:²
- من حيث الزمن ويشمل: التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل و التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.
 - من حيث المكان: ويشمل: التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل والتدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

¹ فطيمة الزهرة بن داني، مرجع سابق، ص 7.

² لجين حمود، دور التدريب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات دراسة مرجعية ، مشروع التخرج لنيل شهادة البكالوريوس، قسم ادارة الموارد البشرية، كلية ادارة اعمال الجامعة السورية الخاصة، 2017، ص...ص، 34...38.

- من حيث الهدف: ويشمل هذا النوع من التدريب تدريب لتجديد المعلومات و تدريب المهارات و التدريب السلوكي والتدريب للترقية.

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أولا: التدريب من حيث الزمان

وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى¹ :

(1) **التدريب قبل الالتحاق بالعمل**: ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم

للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين

ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل

الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

(2) **التدريب أثناء الخدمة** : ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل

الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجدد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق

تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها :

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني

إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية.

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه الأفكار

ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه.

- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية).

- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على

مشكلات العمل التي يواجهونها.

ثانيا : التدريب من حيث المكان

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

- **التدريب داخل المنظمة**: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات

أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها

¹ لعرب عبد الحليم، التدريب اداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دراسات في العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم علم النفس، العدد31، ص122.

ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

- **التدريب خارج المنظمة :** وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ثالثا : من حيث أهداف التدريب : هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها¹:

- **التدريب لتجديد المعلومات :** حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- **تدريب المهارات :** ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.
- **التدريب السلوكي:** ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم .

الفرع الثاني: مراحل عملية التدريب

أن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات عملية مدروسة ، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتم على أربعة مراحل مهمة المتمثلة في:²

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

و يتم على ثلاث مستويات كالتالي:

- مستوى المؤسسة
- مستوى الوظيفة
- مستوى الأفراد

¹ عصام حيدر، مرجع سابق، ص110

² فطيمة الزهرة بن داني، مرجع سابق، ص...ص، 10...14

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والتي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، فهي ليست سهلة فنجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيمايلي¹:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
 - وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
 - اختيار الأساليب التربوية.
 - تهيئة التسهيلات التدريبية الأخر.
 - استقطاب المشاركين.
 - إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
 - إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- اختيار المتدربين يتكون من (المدرّب المحاضرة المدرّب القائدة المدرّب التطبيقي، المدرّب النفسي).

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي) وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم².

إن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدربين نوعية المدربين الظروف المادية وغير المادية المحيطة ببرنامج التدريب نوعية البرنامج التدريبي كان يكون برنامج للقيادات الإدارة العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك.

¹ زروخي فيروز، التدريب الاداري الموجه بالاداء-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد12، ص142

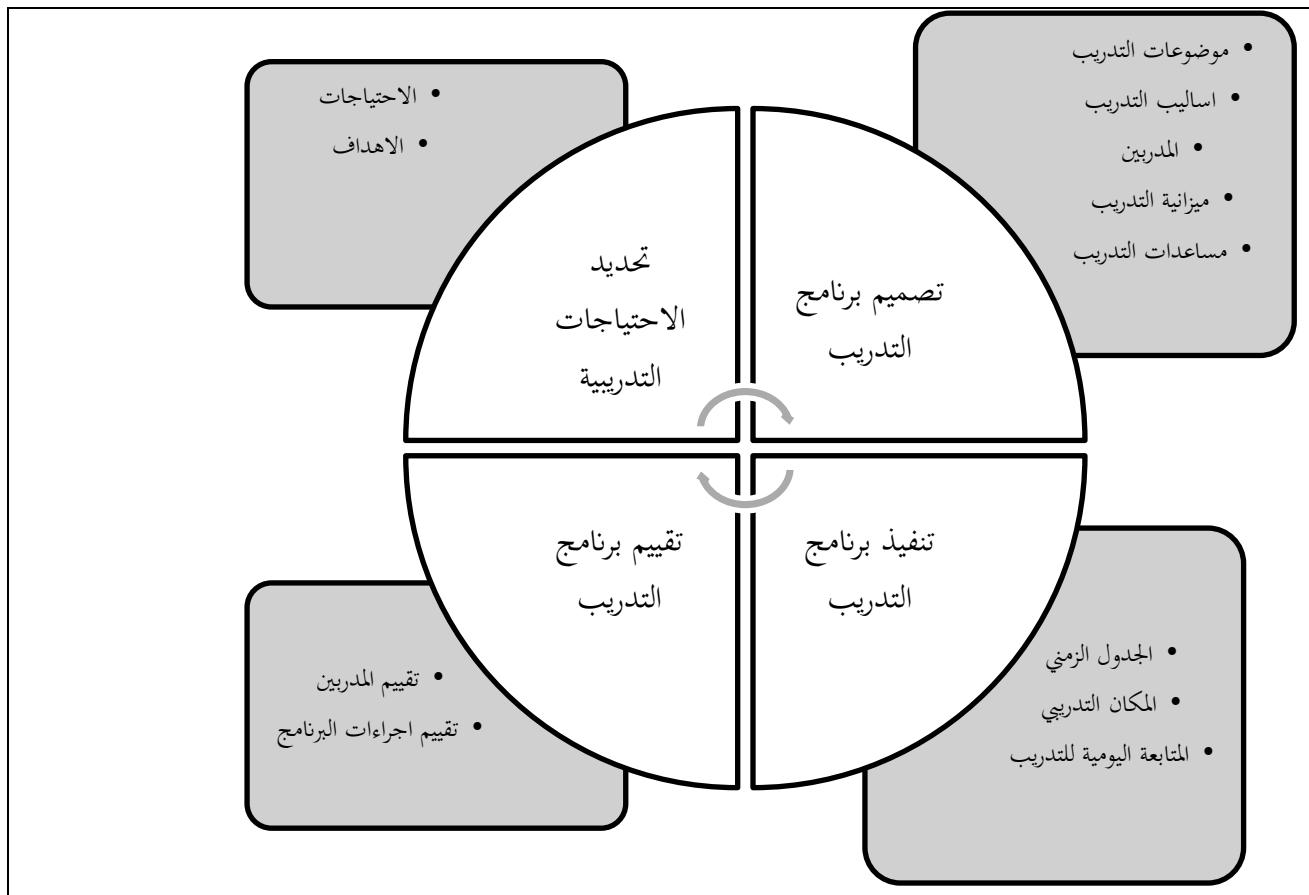
² امال جمعة، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمات العمومية ذات الطابع الاداري -دراسة حالة جامعة المدية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة المدية، 2019، ص25

المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرامج والاستراتيجيات التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك كفاية المدربين أو المشرفين على العملية التدريبية، وتهدف عملية التقييم إلى:

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج والاستراتيجيات التدريبية المستقبلية.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب التدريب.
- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الاستراتيجية أو تغييرها.
- تحسين برامج التدريب و تطويرها.

الشكل (5-1): مراحل التدريب



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الفرع الثاني لمراحل عملية التدريب.

خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الفصل دراسة وتحليل علاقة الموارد البشرية بالتدريب وإدارة الموارد البشرية. وقد تم الوصول إلى نتائج مهمة تظهر أهمية التدريب في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسيتها. ويتطلب ذلك اتباع أساليب وأدوات متعددة لتدريب الموارد البشرية، مثل الورش العملية والدورات التدريبية والتدريب عن بعد. وعلاوة على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تعد جزءًا أساسيًا في نجاح التدريب، حيث تشمل هذه الإدارة العديد من المهام الأساسية مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، والتي تساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها. وفي النهاية فإنه يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية والتدريب جزءًا من استراتيجية العمل للمؤسسة، ويجب تحديد أهداف واضحة وواقعية لتحسين المهارات والكفاءات والأداء العام للموظفين. وعلى الرغم من أن هذا العمل يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرًا، إلا أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية وزيادة التنافسية والاستدامة في المؤسسة.

الفصل الثاني:

جودة المنتج

تمهيد الفصل:

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية او خدماتية هو موضوع الجودة، اذ تسعى كل مؤسسة الى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها باعتبارها أحد عناصر إنجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق.

تعتبر جودة المنتج من أهم الأسس اللازمة لنجاح المؤسسات، حيث يعد الحفاظ على جودة المنتج جزءا أساسيا من استراتيجية الاعمال وركيزة أساسية للحفاظ على رضا العملاء وزيادة المبيعات وتحسين السمعة والمكانة في السوق، يعد المورد البشري أحد العناصر الأساسية في عملية تحسين المنتج لما له من دور فعال داخل المؤسسة وعلاقته المباشرة بالإنتاج والمنتج كما سنتطرق في هذا الفصل الى طرق تحسين المنتج من تدريب المورد البشري وتحفيزه وغيرها من الطرق التي تساعد المؤسسة في الابتكار و التحسين .

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بتحسين جودة

المنتج:

_ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول جودة المنتج

_ المبحث الثاني: دورة حياة المنتج و استراتيجية تطويره

_ المبحث الثالث: طرق تحسين جودة المنتج

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول جودة المنتج

مما لا شك فيه أن الرابط الاساسي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي هو المنتجات فأول متطلبات التسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك فمهما كانت الجهود التسويقية الاخرى فعالة وممتازة فإنها لا تستطيع أن تنقذ المؤسسة وتبقيها في الاسواق إذا كانت جودة المنتج نفسه رديئة.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية جودة المنتج:

سننظر في هذا المطلب الى مختلف تعاريف الجودة و جودة المنتج و اين تكمن أهمية الجودة بالنسبة للمنتج

الفرع الأول: تعريف جودة المنتج:

اختلف المفكرون في تعريف موحد للجودة لذلك تطرقنا لعدة تعاريف منها :¹

عرفها قاموس أكسفورد الامريكى: "بأنها درجة أو مستوى من التميز".

- عرفتها هيئة المواصفات البريطانية: "الجودة هي مجموعة الصفات والملامح والخواص للمنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية."
- تعريف الجمعية الامريكية لضبط الجودة *ASQC : "على انها السمات والخصائص الكلية للسلعة او الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية.
- تعريف جوزيف جوان: "ملائمة للغرض او الاستعمال."
- تعريف أدوار دومينغ : "على انها توجه الاشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل."
- تعريف فليب كروسي: "هي المطابقة للمواصفة ."
- تعريف تجوشي جينيتشي: "على انها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه.

● أما المنتج: و نذكر منه مايلي :

- عرف علي هادي جبرين المنتج: "هو مجموعة الصفات المادية والفيزيائية والكيميائية الملموسة والغير ملموسة التي لها قدرة على الايفاء بالحاجات الحالية أو المستقبلية للمستهلك."
- وعرف كورتر: "المنتج بأنه شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الاشباع (ربما يشبع حاجة أو رغبة)".

¹ مزعاش مسعودة ، عكة ايناس ، دور جودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حصنة الحليب مسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر اكاديمي ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة، الجزائر ، 2021، ص8.
* جمعية عالمية قائمة على المعرفة تتضمن عددا من المختصين بضبط الجودة يصل عدد اعضائها الى 85000عضو معينون بترقية وتطوير ادوات الجودة ومبادئها .

- عرف stanton المنتج: "على انه مجموعة معقدة من الصفات الملموسة والغير الملموسة يتضمنها التعبئة والتغليف واللون والسعر والشهرة وسمعة ومكانة الشركة المنتجة والبائع وخدمات المنتج والبائع التي تقبلها المستهلك على انها تشبع حاجاته ورغباته. "
- كما يعرف: "على انه اي شيء يمكن تقديمه للسوق ما. اما لجذب تقدمها للشراء أو الاستخدام او الاستهلاك والذي قد يشبع حاجة او رغبة. "
- كما يعرف: "على انه شيء يستلمه الافراد من خلال عملية التبادل. أو انه اي شيء في السوق وجد من أجل عملية التبادل ".¹

ومن خلال ما سبق نجد مفهوم جودة المنتج كالتالي:²

- لا يوجد تعريف محدد وواضح لجودة المنتج وهذا لأن من مفاهيم الجودة "قدرة المنتج على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلك بأقل تكاليف" أو أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات وبالبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالات مع التوقعات". ومن التعريفين السابقين يمكن استنتاج بأن جودة المنتج هي عبارة عن مقدرة الخصائص الملموسة المتواجدة في السلعة المتقنة والخالية من العيوب على إرضاء الزبون وتلبية توقعاته. ويمكن التمييز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم جودة المنتج:
- جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج
 - جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم
 - جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

الفرع الثاني: أهمية جودة المنتج

يعتبر تحقيق الجودة حلماً يراود جميع الشركات الصناعية؛ وبذلك تعد الجودة هامة لثلاثة أطراف رئيسية ومع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات العملاء، أدركت الشركات الصناعية أنه بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدراتها التنافسية، ويبين أهمية الجودة وذلك كما يلي:

- المنظمة: وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال الصورة العامة، وسمعة المنظمة في الأسواق ودرجة الثقة في منتجاتها و مستوى الإنتاجية والتكلفة وزيادة الأرباح والحصة السوقية.

¹ مزعاش مسعودة، عكة ايناس، مرجع سابق، ص9

² سحنون نور الهدى، بلبليلية مريم ، دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم دراسة حالة جبن بودواو ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال مؤسسات ، جامعة بومرداس ، بومرداس ، الجزائر ، 2017 ، ص29

- العملاء: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل؛ والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة.
- العمل: إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد؛ وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية. فمنهم يعد الجودة بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة. ويؤكد أهمية الجودة من خلال العوائد أو المنافع التي تترتب عليها مثل:
 - زيادة سمعة وشهرة المنظمة.
 - زيادة القوة التنافسية لدى المنظمة.
 - تحسين المبيعات وزيادة النصيب السوقي.
 - زيادة الإنتاجية.
 - ضمان الربحية.
 - تخفيض حجم المجهودات التسويقية المطلوبة.
 - تخفيض حجم المسؤولية القانونية على المنظمة الناتجة من العيوب والأعطال والمشاكل.
 - تخفيض التكاليف¹.

المطلب الثاني: أهداف و ابعاد جودة المنتج

من خلال هذا المطلب سنتطرق لأهمية الجودة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها و مختلف ابعادها

الفرع الأول: أهداف جودة المنتج

- للجودة عدد من الاهداف التي توجه الشركات جهدها نحو تحقيقها لما فيها من أهمية للمنظمة ككل. إذ ان تحقيق اهداف الجودة يعني تحقيق أهداف المنظمة ككل ويمكن اجمال أهداف الجودة في مايلي:²
- عدم تقديم منتجات وخدمات لا تنال رضا الزبون وتقديم المنتجات والخدمات بشكل يلي طموحات الزبائن ويفوقها.
 - جوانب السلبية في المنتجات وتقليلها ومنع ظهورها.
 - هدف زيادة الانتاجية (زيادة نسبة المخرجات الى المدخلات) وبالتالي زيادة الربحية.
 - رفع كفاءة العمليات وتقليل كلف التقويم وكلف الفشل الداخلي والخارجي.

¹ جيا محمد علي، العلاقة بين رضا العملاء و تحسين جودة المنتجات دراسة ميدانية على شركات صناعة المشروبات الغازية في إقليم كردستان العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد السابع، الملحق الثاني، جامعة قناة السويس، مصر، 2016، ص442.

² مزعاش مسعود، مرجع سابق، ص15

- زيادة الحصة السوقية والتي تساعد في زيادة عوائد.
- تحسين كفاءة الخاصة بالموارد والعمليات الانتاجية مما يؤدي لتعزيز المركز التنافسي.
- انهاء مسببات التلف والمعييب في المنتجات.
- استخدام الاساليب الفنية في التقليل من التلف وبالتالي التقليل من التكاليف.

الفرع الثاني: أبعاد جودة المنتج

يختلف الكتاب والمفكرون في تحديد عدد أبعاد الجودة، فمنهم من يرى أن أبعاد جودة الخدمة أقل من أبعاد جودة المنتج، وتختلف عنها إختلافا نسبيا ويحصرونها في الأبعاد التالية: الثقة والاعتمادية، الجوانب الملموسة، الاستجابة، الاطمئنان، التقمص والعاطفة لكن أغلب الكتاب يحددون الأبعاد التالية للجودة: ¹

-الأداء: خصائص المنتج الأساسية والتي تيم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات الزبائن، مثل السرعة والتنافسية.
-المظهر: ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية، وتمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية، وتؤثر على القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.

-المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

-الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل، ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).

-الديمومة أو الصلاحية : ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع، فكلما كان أكبر كلما كان مستوى الجودة أحسن، ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة

-الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.

-الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع الزبون

-الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، أي يهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها، وهي تخضع للحاجات ورغبات الزبائن، بحيث تؤثر على تفضيلاته، وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة.

-السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج أو الخدمة.

¹ فوزية قديد ، محاضرات إدارة الجودة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2021، ص8،ص9

-الجودة المدركة: هو مستوى الجودة الذي يدركه الزبون قبل، أثناء او بعد الشراء.

-الانتظام: يمكن أن نعبر عنه باستقرار المواصفات وعدم تأثرها بالمتغيرات التي تؤثر على الإنتاج.¹

المطلب الثالث: مسؤولية جودة المنتج في المؤسسة

تنسب مسؤولية جودة المنتج إلى مختلف الأقسام المكونة لنشاط المؤسسة بالتنسيق مع الإدارة العليا لاتخاذ قرارات مواصفات الجودة:²

1- قسم التسويق: يمكن من التعرف على مستوى جودة المنتج الذي يريده الزبون، كما يقدم بيانات الجودة ويساعد في تحديد متطلباتها فالمعلومة الخاصة بعدم رضا الزبائن نتحصل عليها من خلال

الشكاوي وتقارير ممثلي المبيعات ومقارنة حجم المبيعات لحجم مبيعات المؤسسة المنافسة المماثلة، وإذا كان هناك عجز في الحصول على معلومات سوقية كافية لتقييم مستوى الجودة نلجأ إلى الزيارات الميدانية لزبائن لتحديد شروط استخدام المنتج ومشاكله مع المستخدم المستفيد، وبناء على هذا يمكن أن يقوم التسويق بفحص كل البيانات التي تساهم في تحديد الجودة اللازمة للمنتج.

2- قسم هندسة المنتج: تترجم هندسة المنتج متطلبات العملاء إلى خواص تشغيل و تغييرات مقبولة لمنتج جديد و أو لمراجعة منتج موجود فالتصميم البسيط والأقل كلفة الذي يفي بمتطلبات الجودة ويكون أفضل تصميمًا. فتزايد تعقيد المنتج يزداد معها صعوبة التحكم في الجودة ويكون البحث المستمر للتسويق و التصنيع والجودة والمشتريات ضروريا لمنع المشاكل قبل حدوثها، ولا يوجد تصميم كامل على مدار الزمن إذ صمم في فترة بناء على ظروف معينة لذلك لا بد من أخذ الاحتياطات لمراقبة تغيير التصميم ومراجعة دورية للمنتج بهدف التأكد من أن التصميم لا يزال صحيح

3- قسم المشتريات: باستخدام متطلبات الجودة التي أعدت بواسطة هندسة المنتج يكون للقائمين على قسم المشتريات مسؤولية توفير المواد والمكونات المطلوبة والتي تشمل أساسا نظم ومكونات نمطية والمكونات الرئيسية التي ينفذ بها إحدى الوظائف الأولية للمنتج وتقييم متطلبات الجودة اعتمادا على فئة المشتريات، هناك عدة موارد للحصول على المواد الأولية ولتحسين جودة المواد والمكونات المشتراة يلزم إيجاد اتصالات مكثفة بين المورد وقسم المشتريات كما يجب أن يهتم قسم المشتريات بإجمالي التكاليف وليس السعر.

¹زرقان وفاء، تأثير السعر على قرار شراء سلع التسوق دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، قسم علوم التسويق، كلية علوم اقتصادية و التسيير و علوم التجارة، جامعة أكلي محند أولحاج، بوية، الجزائر، 2014، ص،55.

² عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير و صمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، شلف، الجزائر، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2005، ص...ص، 241...243.

4-هندسة التشغيل: لهذا القسم مسؤولية تطوير عمليات الإنتاج لمنتج ذي جودة وتحقيق هذه المسؤولية بواسطة أنشطة مجددة لتشمل أساسا اختيار وتطوير عملية الإنتاج وتخطيطها وتفعيل أنشطة الدعم، وفي حالة وجود مشاكل متكررة في العملية الإنتاجية فيكون أمام المؤسسة بدائل أما بشراء معدات جديدة أو تحسين العملية، مراجعة لتصميم أو فرز المنتج المعيب أثناء التصنيع يهتم اختيار وتطوير العملية الإنتاجية بالتكلفة والجودة المقبولين وكفاءة التنفيذ وبلجأ حينها مهندس التشغيل إلى أحد الطرق الأساسية لتطوير العملية وهي دراسة إمكانية العملية والتي تحدد مقدرة التجهيزات الإنتاجية المتاحة وتقديم معلومات عن التشغيل أو الشراء ومستويات المعدات واختيار مسارات العملية .

5- التشغيل : إن الخط الأول المتمثل في الإدارة لدى الأفراد هو الأساس في تشغيل العملية الإنتاجية وفق المتطلبات الجديدة للجودة ويكمن أساس نجاحه على مدى قدرته نقل توقعات الجودة إذ يكون متحمسا لتعهده بالجودة ويعمل على حث القائمين على عملية التشغيل من أعوان تحكم وأعوان تنفيذ على بناء جودة كل الوحدات الجزئية المكونة ومنه الوحدة النهائية ومن مسؤولية القائم على الخط الأول أن يقدم للعاملين العناد والوسائل المساعدة على الأداء والتنفيذ الجيد والحرص على تقديم تعليمات عن طريقة أداء العمل لتوفير مناخ محفز وإعطاء تصور لجودة المراد الوصول إليها بالاستفادة من التغذية المترجحة عن الأداء.

6-الفحص والاختيار: وهو العمل على تقييم جودة العناصر المشتراة أو المصنعة وإعداد تقارير للنتائج المتوصل إليها والتي تستخدم من طرف أقسام أخرى لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، وبناء على حجم وطبيعة نشاط المؤسسة قد يكون الفحص والاختيار قسما بذاته أو جزءا من التشغيل أو جزء من قسم توكيد الجودة وقد نجده في القسمين في نفس الوقت .

7- التعبئة : هذا القسم مسؤول عن حماية جودة المنتج إذ يجب أن تتسع مراقبة جودة المنتج أبعد من التشغيل لتشمل التوزيع والاستخدام وتلزم مواصفات الجودة لحماية المنتج أثناء النقل واختيار الوسيلة المناسبة حرصا على سلامة المنتج وإيصاله وفق متطلبات الجودة مع مراعاة الشروط البيئية كالحرارة والرطوبة والغبار إضافة للتقيد بالمواصفات المتعلقة بالمناولة والتفريغ والتخزين

8- خدمة المنتج: تجسيد مسؤولية وتقديم الخدمة للزبون المتمثلة في كل الوسائل المميزة والمساعدة للحفاظ على مواصفاته أثناء صيانتها المتوقعة وتشمل الصيانة والإصلاح واستبدال الأجزاء أثناء وبعد فترة الضمان إذ أن خدمات ما بعد البيع تعتبر الحلقة الأخيرة من الحلقة التسويقية كما أن خدمة المنتج والتسويق متقاربين في تحديد جودة ما يريده الزبائن وتحديد احتياجاتهم¹.

عاشور مزريق، مرجع سابق، ص، 244¹

9- توكيد الجودة: قسم مساعد للأقسام الأخرى له مسؤولية مباشرة للتقييم المستمر لفعالية نظام الجودة في مختلف الأقسام ويقوم بتقييم الجودة الحالية، وتحدد مناطق مشاكل الجودة، أو المواقع المحتملة ويساعد في تصحيح أو تقليل أماكن الخلل والهدف العام هو تحسين المنتج بالتعاون مع الأقسام الأخرى وصولاً للنجاحة في نظام الجودة الكلية .

المبحث الثاني : دورة حياة المنتج واستراتيجية تطويره

سننظر في هذا المبحث مستويات المنتج الخمس وتصنيفه و دورة حياته الاقتصادية.

المطلب الأول: مستويات و تصنيف المنتج

سنتناول في هذا المطلب مستويات المنتج التي من خلالها تتميز المؤسسة بما في السوق وتصنيفات المنتج من سلع و

خدمات

الفرع الأول: مستويات المنتج :

تشير أدبيات إستراتيجية المنتج إلى أن هناك خمسة مستويات أساسية للمنتج تسعى من خلالها المؤسسة إلى تمييز نفسها في السوق وهذه المستويات هي:¹

1- جوهر المنتج: يدور هذا المفهوم حول ما يقوم الزبون بشرائه فعلا من حقيقة الأمر، فالمنتج هو موجه أصلا لإشباع حاجات ورغبات الأفراد سواء كان سلعة أو خدمة. فعندما نقوم بشراء ملابس جميلة، فإنك لا تشتري لوغها أو شكلها أو فصلها و إنما تقوم بشراء قيمة للمظهر الجميل الذي ستعطيك إياه هذه الملابس. لذا يجب على رجال التسويق أن يعتبروا أنفسهم مزودي منافع وفوائد يسعى الزبون من خلالها لإشباع حاجاته ورغباته.

2- مستوى المنتج الأساسي: بعد أن يتمكن رجال التسويق من معرفة المنفعة التي سيؤديها طرح المنتج الجديد، فإنهم ينتقلون إلى المنتج الأساسي والذي يحتاجه الشخص فعلا لتأدية المنفعة مثل الفنادق، لا بد أن تتوفر فيها الغرف، الأسرة، المرافق الصحية، وغير ذلك من الأشياء الأخرى التي سوف تؤدي المنفعة للزبائن، أي أنه في هذا المستوى يتم تحويل جوهر المنتج إلى منتج أو سلعة ملموسة والتي تأخذ عدة صفات مثل اللون، الحجم، الشكل، الأبعاد .

3- مستوى المنتج المتوقع: بعد أن تجاوز رجال التسويق المرحلتين السابقتين، فإنهم يتوجهون لعملية تطوير المنتج الجديد بشكل أساسي، وأن المنتج المتوقع ما هو إلا حصيلة الاتجاهات والظروف التي يتوقعها الزبائن تلقائيا عند شرائهم للمنتج، مثلا في نظام الفنادق يتوقع الزبائن النظافة الإضاءة، وسائل النقل متوفرة وهكذا. أي أن هذه المرحلة تتعلق بكافة الظروف التي يتوقعها الزبون ومن ضمنها عملية تطوير المنتجات الجديدة فعلمية تطوير المنتج الجديد موجودة لكافة المستويات ولكنها الأكثر تواجدا في هذه المرحلة .

¹ مأمون نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص.ص 329...331

4- مستوى المنتج الإضافي: هي المنتجات والخدمات المتزايدة التي تفوق مستوى توقع الزبون كما أن معظم أدوات المنافسة بين المؤسسات الحديثة والعالمية تتوقف على الخدمات الإضافية المرافقة للمنتج والتي لا يتوقعها الزبون. إن معظم المؤسسات التي حققت ميزة تنافسية قدمت خدمات إضافية مع منتجاتها إلى الزبائن، مما أدى إلى زيادة درجة إشباع حاجاتهم و رغباتهم وتم الحصول على رضاهم من خلالها . إن مفهوم الخدمات الإضافية يعني تلك الطريقة التي يرغب فيها الزبون الحصول على المنتجات ذات الخدمات الأخرى ، فالمنافسة هي ليست بين منتجات المؤسسات والمصانع ولكن بين ما تقوم كل مؤسسة بإضافته لمستوى المخرجات لديها من تعبئة وتغليف وخدمات ما بعد البيع، وطريقة تقديم الخدمة، والتخزين وخدمات الزبائن والأشياء الأخرى التي يقيّمها الزبائن .

5- مستوى المنتج الممكن أو المحتمل: هذا المستوى هو أقصى مستوى يمكن أن تصل إليه المؤسسة، إذ تقوم بوضع كافة الإضافات والتوقعات لطرح المنتج في السوق في المستقبل، كقيام المؤسسة بالبحث عن طرق جديدة لإشباع رغبات وحاجات الزبائن منذ اللحظة الحالية وبإيجاد رقم لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين مثل تركيز المؤسسات على بناء المواقع الالكترونية.

الفرع الثاني: تصنيف المنتج:

بداية يمكن القول أن المنتجات التي تقوم معظم المؤسسات بتقديمها تنحصر إما في المنتجات المادية أو الخدمات غير الملموسة، وفي السطور التالية سيتم التعرض لتصنيفات المنتجات:¹

- السلع الاستهلاكية: وهي السلع التي تشتري من قبل الزبون النهائي من اجل الاستهلاك الشخصي وتتضمن السلع الاستهلاكية ثلاثة أنواع هي :

أ- السلع الميسرة : وهي السلع التي يشتريها الزبون باستمرار وبصورة متكررة وبأقل جهد ممكن وبدرجة أقل من المقارنة كالحليب والحليب .

ب- سلع التسوق : وتحتاج إلى بحث ومجهود من قبل الزبون كما أن تكلفتها عالية وللزبون الفرصة للمقارنة بين البدائل على أساس الملائمة، الجودة، السعر والطراز مثل، الملابس.

ج- السلع الخاصة: تحتاج إلى مجهود أكبر وبيعه عدد قليل من التجار أو المنتجين وتحتاج إلى أسلوب تسويق مباشر مثل الساعات، آلات التصوير .. الخ

- السلع الإنتاجية (الصناعية) : وهي السلع التي يشتريها ويستخدمها المشترون الصناعيون والهيئات والمؤسسات المختلفة العاملة في المجال الإنتاجي والخدمي لإستخدامها في أغراض إنتاجية أو في مجال تأدية الخدمات وهكذا فإن

¹ الباشا محمد و اخرون ، التسويق من المنتج الى المستهلك ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2010 ، ص33

التفريق ما بين السلع الإستهلاكية والإنتاجية يتم على أساس صفة المشتري والغرض من الشراء ويمكن تقسيم السلع الإنتاجية إلى :

أ- المواد الخام: وهي المواد الأساسية التي تصبح جزءا رئيسيا من السلعة، مثل الحديد والألمنيوم والتي تتميز بمواصفات محددة للمواد الخام.

ب- الآلات الأساسية: وتشمل الآلات والمعدات الثقيلة التي تستخدم في العملية الإنتاجية، والتي قرار شرائها يتخذ من قبل الإدارة العليا فقط، وعادة ما تكون مصحوبة بخدمات متنوعة للمشتري الصناعي

ج- المعدات التكاملية: وهي التي تستخدم في عملية الإنتاج كاللوازم المكتبية والأثاث المكتبي... الخ

د- الأجزاء: وهي أجزاء تامة الصنع تدخل في عملية التصنيع، وتصبح جزءا من المنتج النهائي ولكن بعضها يحتاج لبعض العمليات البسيطة.

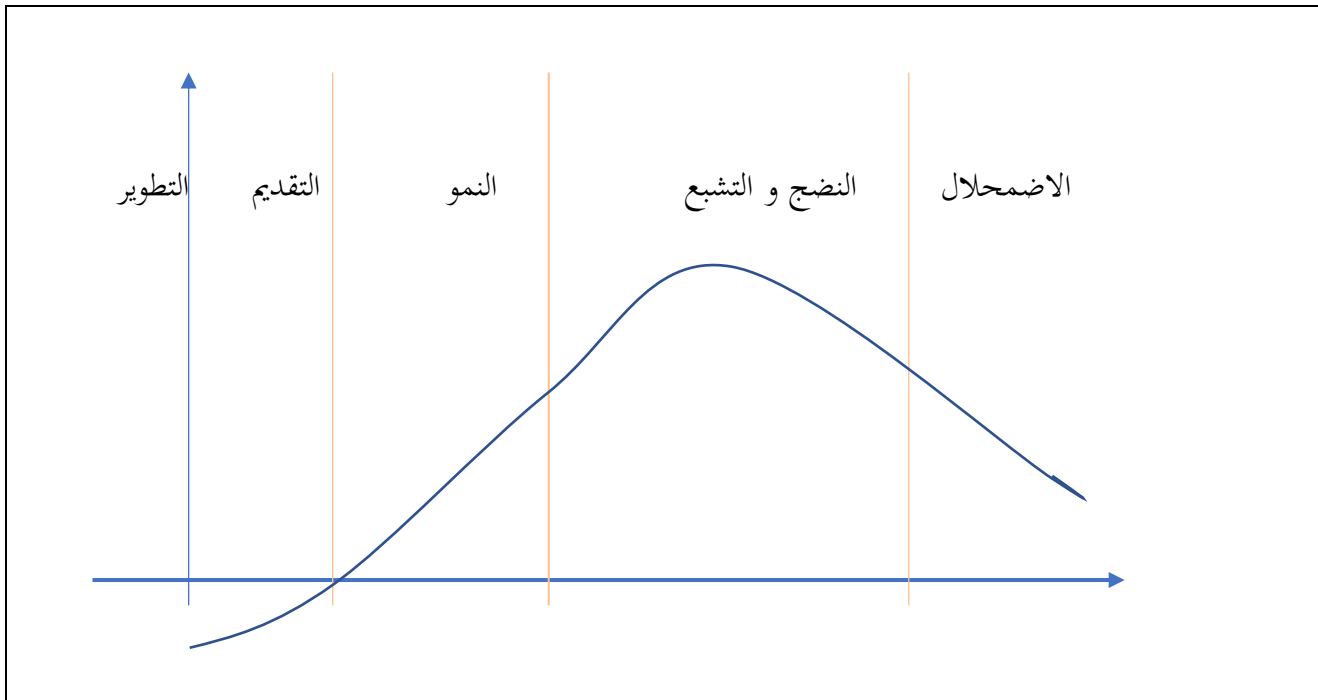
هـ- الخدمات الصناعية: وهي منتجات غير ملموسة مثل الإستثمارات القانونية، الخدمات المالية وأبحاث التسويق.

المطلب الثاني: دورة حياة المنتج

يؤدي إهمال تقديم منتجات جديدة من قبل المؤسسة إلى تعرضها للاضمحلال حيث أن مبيعاتها تتناقص تدريجيا وبالتالي يقع ضغط كبير على قسم التصميم لتقديم منتجات جديدة بهدف ضمان النجاح المستمر وذلك من خلال تصميم أو تطوير منتجات جديدة تستبدل بها المنتجات التي تم سحبها، ويكون هذا من خلال تتبع دورة حياة نمطية للمنتج. تمر أغلب المنتجات بخمس مراحل خلال دورة حياتها والشكل التالي يوضح لنا مختلف مراحل دورة المنتج بالإضافة إلى الزيادة والانخفاض في المبيعات والأرباح في كل مرحلة، بحيث يعبر المحور الأفقي على الزمن بينما العمودي على المبيعات، الأرباح والخسائر. تم اقتراح نموذج دورة حياة المنتج منذ سنة 1950م من طرف J.Dean حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتج خلال فترة حياته، وتم تقسيم هذه المراحل إلى خمس مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه، ولأجل القدرة على استعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الإستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة المبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد المبيعات بنسبة أكثر من 10% سنويا فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة السنوية محصورة بين 0 و10% فالمنتج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبي أي أن المبيعات في انخفاض فالمنتج في مرحلة التدهور.¹

¹ بن رمضان انيسة، المحاضرة الرابعة دورة حياة المنتج، محاضرات غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021، ص 1

الشكل (6-2): دورة حياة المنتج



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على بن رمضان انيسة، المحاضرة الرابعة دورة حياة المنتج، محاضرات غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021.

ومن الشكل يلاحظ كل المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، تشارك في تطور المبيعات و ومردوديته كما أن المنتجات تختلف . من حيث فترة حياتها حتى ولو كانت من نوع واحد خاصة بعد الثورة الصناعية التي أحدثت تطورا تقنيا واقتصاديا، والتي جعلت أغلب المؤسسات تسعى لجعل دورة حياة المنتج أقل.¹

1. مرحلة تخطيط وتطوير المنتج: يتم خلال هذه المرحلة توليد الأفكار لمنتجات جديدة وتحويلها إلى تصاميم نهائية بعد غريبة الأفكار وبالتالي يجب أن تمتاز هذه المرحلة بمستوى جيد بالإضافة إلى أنه في هذه المرحلة تنعدم المبيعات وبالتالي تكون الأرباح سالبة إلا أنه يتم إنفاق تكاليف مرتفعة للبحث والتطوير والتصميم بالإضافة إلى تكاليف شراء المعدات فأغلبها تكاليف ثابتة ورأسمالية، لذلك لا يعدها بعض الإداريين جزء من دورة حياة المنتج.

2. مرحلة التقديم: وهنا يتم تقديم المنتج إلى السوق وتبدأ عملية البيع التي تنمو بشكل بطيء حيث تتسم هذه المرحلة بالطلب المنخفض على المنتج وبالتالي تكون المبيعات قليلة بمعنى أن الأرباح قد تبقى بوضعها السالب أو تنتقل إلى الموجب إلا أنها تكون ضعيفة جدا. كما يتم في هذه المرحلة إنتاج وحدات أو كميات قليلة لذلك تكون تكاليف الوحدة الواحدة عالية جدا التكاليف الباهظة التي ترافق إطلاق المنتج خاصة الحملات الإعلانية التي تهدف إلى تعريف المستهلك بوجود هذا المنتج في السوق وإقناعه باقتنائه، وبالتالي يتوجب على المؤسسة تطوير وتعزيز عملية الإنتاج بالإضافة إلى

¹ بن رمضان انيسة، مرجع سابق، ص2

تحقيق جودة عالية أو مقبولة. بسبب وقد تتنوع سياسة التسعير في هذه المرحلة من مؤسسة لأخرى، فبعض المؤسسات تضع أسعار عالية لمنتجاتها لتغطية تكاليف التطوير والتسويق بينما تعمل مؤسسات أخرى على تسعير منتجاتها بأقل سعر ممكن لاحتلال أكبر حصة سوقية ممكنة، وبالتالي يجب على المؤسسة الموازنة بين الربح المرتفع في المدى القصير واحتلال مكانية في السوق .

3. مرحلة النمو: وفي هذه المرحلة يرتفع الطلب على المنتج الجديد ويدخل المنتج مرحلة النمو السريع فيؤدي ذلك إلى تزايد المبيعات بشكل ملحوظ وترتفع معها الأرباح التي قد تكون عالية جدا، ويعود ذلك لكون المنتج الجديد لا يزال يدرك على أنه جديد فيباع بسعر أعلى، وطالما أن المنافسة لا تزال محدودة وأن معدات الإنتاج جديدة ما تزال تعمل بكفاءة ولذلك فإن ربح الوحدة الواحدة يكون عاليا وبالتالي تسترد المؤسسة التكاليف الثابتة بالكامل. إلا أن تزايد الأرباح قد يشجع مؤسسات أخرى على إنتاج نفس المنتجات أو منتجات شبيهة ويقومون بمحاولة لاختراق السوق مما قد يدفع بالمؤسسة إلى تخفيض الأسعار، ولهذا يتوجب على المؤسسة التنبؤ بالطلب المستقبلي وتخطيط الإنتاج بالإضافة إلى تعزيز الطاقة الإنتاجية .

4. مرحلة النضج¹: وتتميز هذه المرحلة بتزايد المبيعات والربح بشكل كبير نتيجة لاستقرار الطلب على المنتج بمعدل ثابت مع بعض الزيادة أو النقصان بالإضافة إلى دخول منافسين جدد وبالتالي انخفاض الطلب، وفي هذه المرحلة أي عند الإنتاج الواسع كنتيجة لزيادة الطلب يجب تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة. وفي نهاية هذه المرحلة تبدأ المبيعات والأرباح بالانخفاض والتراجع ومن ثم تبدأ مرحلة التدهور، ويهدف إطالة هذه المرحلة إلى أقصى حد ممكن تلجأ المؤسسة إلى استخدام بعض السياسات لتسويق المنتج، فعلى سبيل المثال يمكنها أن تقوم بإقناع من لا يستخدم المنتج باستخدامه البحث عن أسواق جديدة إقناع المستخدمين الحاليين بزيادة استخدامهم للمنتج تحسين جودة المنتج إضافة خصائص أو تصاميم جديدة إعادة تصميم المزيج التسويقي كتخفيض الأسعار، تكثيف الإعلانات، تقديم عروض خاصة والبحث عن قنوات توزيع جديدة.

5. مرحلة التدهور والانسحاب: يصل المنتج في النهاية إلى هذه المرحلة عندما يصبح متقادما بسبب ظهور منتجات جديدة بديلة أفضل وأقل سعرا منه فيتحول الطلب نحوها وبذلك يختفي الطلب على المنتج أو ينخفض إلى الحد الذي فيه استمرار عرض المنتج في السوق غير مجد ف يتم سحبه وأحيانا تضطر المؤسسة إلى التخلي عنه، وبالتالي يتوجب على المؤسسة تقديم البديل لتحسين المنتجات ذات الأداء الضعيف أو تقديم منتجات جديدة. دورة حياة المنتج ليست متماثلة بالنسبة لكل المنتجات فهي تختلف من منتج لآخر ومن دولة لأخرى كما تتأثر بعدة عوامل مثل المنافسة، تغير

¹ بن رمضان انيسة، مرجع سابق، ص3

أذواق المستهلكين والوضعية الاقتصادية، فقد تستغرق أسابيع قليلة أو عقود من الزمن ولذلك يجب على المؤسسة توقع هذه الأمور وتحديدتها عند القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية للمنتج¹.

المطلب الثالث: إستراتيجية تطوير المنتج

يمكن تحديد استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة بثلاث استراتيجيات هي:²

- استراتيجية اضافة منتجات جديدة كلياً: وتعني ان المنتجات التي أضيفت الى الخطوط السلعية هي منتجات لم يتم انتاجها من قبل المنظمة وتختلف اختلافاً كلياً عما هو موجود في المزيج السلعي لها، ويمكن ملاحظة أهمية اضافة هذا المنتج الجديد كلياً إلى المزيج السلعي للمنظمة في أنه يمكنه ان يحقق لها ميزة تنافسية أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية من خلال رسم صورة ذهنية ايجابية عن المنظمة كونها دائمة البحث والتطوير والتحديث، كما ويساعد في عملية فتح اسواق جديدة او توسيع اسواقها الحالية.

وعلى الجانب الآخر من الايجابيات لا بد من الاشارة الى السلبيات المحتملة في القيام بإضافة المنتجات الجديدة كلياً، وامكانية الفشل الذي ربما يؤدي ليس فقط للمنتج بل وللخطوط السلعية المرتبطة به وفي أسوأ الظروف يمكن أن يكون هذا المنتج أداة هدم للمنظمة بأكملها في حالة فشله أو إثبات عيوب به لم يتم تداركها في الوقت المناسب. ولإنتاج منتج جديد كلياً أسباب منها³:

- المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة.
- التغير في أذواق وحاجات ورغبات المستهلكين الحاليين.
- وجود امكانيات تكنولوجية، مالية، مادية، بشرية غير مستغلة الاستغلال الأمثل.
- استغلال بعض التسهيلات الانتاجية المتوفرة لدى المنظمة.
- وصول بعض السلع المنتجة من قبل المنظمة الى مرحلة النضوج في دورة حياتها السلعية.
- الرغبة لدى المنظمة في دخول اسواق جديدة عن طريق منتجات تلائم هذه الأسواق.
- رغبة المنظمة في ايجاد نوع من التكامل الافقي بين منتجاتها.

¹ بن رمضان انيسة، مرجع سابق، ص4

² محمد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص...ص، 34...36

³ غماري عائشة، استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة-دراسة حالة الوكالة التجارية للتسويق للسيارات الجديدة لعلامة شيفروليه-، قسم العلوم

الاقتصادية، تخصص تسويق وتجارة دولية ،جامعة محمد اكلي والحاج، البويرة، 2013، ص19

- استراتيجية تحسين المنتجات القائمة: وتحسين المنتج الحالي يكون بإضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية والتعديل والتغيير في ملامحه وإضافة صفات جديدة له، وذلك لعرضه بشكل جديد لأسواق حالية أو جديدة. وعملية التحسين تتم بإحدى الطرق التالية :

أ- إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج : ويشمل هذا التغيير على الخصائص الجوهرية للمنتج والتي لأجلها تم شراؤه أو استخدامه وفي التغيير فإن حاجات ورغبات المستهلكين يتم تلبيتها بشكل أفضل من وجهة نظر المستهلك، وهذا التوجه يتلاءم مع التوجه الحديث للتسويق من حيث تلبية المنتج لحاجات ورغبات المستهلك وتغيير المنتجات تبعاً لتغيير أذواق المستهلكين.

ب- إجراء تغيير في جودة المنتج : ويشمل هذا التغيير في رفع جودة الأداء المنتج وليس كامل الصفات الوظيفية وتشمل الجودة الأداء والاعتمادية والمتانة وتقليل تكاليف المنتج والصيانة وتقليل قطع الغيار أو إطالة عمرها إذا كان يحتاج إلى قطع غيار.

ج- إجراء تغيير شكلي للمنتج : وهذا التغيير يعني التغيير في النواحي الشكلية الظاهرية للمنتج كالتصميم الخارجي أو اللون أو الإضافات الخارجية الشكلية والتي يمكن ان تزيد في نظرالمستهلك من جودة المنتج أو يمكن ان تترجم الخصائص الوظيفية بشكل أكبر¹.

¹ غماري عائشة، مرجع سابق، ص20.

المبحث الثالث: طرق تحسين جودة المنتج

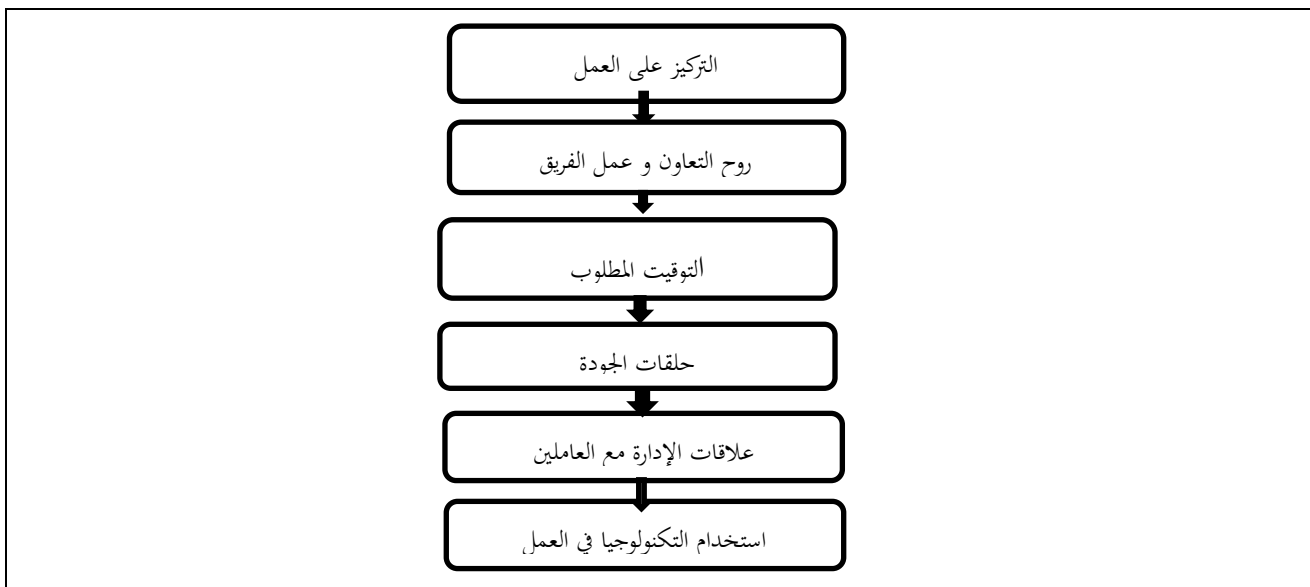
سنتطرق في هذا المبحث إلى الطرق التي من الممكن أن تحسن جودة المنتج من خلال المطلب الأول وبعض وظائف ادارة الموارد البشرية التي تساعد في تحسين جودة المنتج.

المطلب الأول: طرق تحسين الجودة

نظرا لأهمية التحسين المستمر للجودة بالنسبة للمؤسسات من جهة والعملاء من جهة أخرى سعى العديد من العلماء والمفكرين لوضع طرق للتحسين المستمر، بحيث تختلف كل طريقة في تطبيقها وفي الأدوات التي تستعمل فيها.¹
أولا : طريقة الكايزن (KAIZEN)

إهتم اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة إسمها Kaizen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر . تلخص طريقة Kaizen عدة إجراءات، تحسينات مستمرة. وهناك عدة عناصر يجب التركيز عليها وفقا لهذه الطريقة من أهمها:²

الشكل رقم(7-2): عناصر طريقة الكايزن



المصدر: أسماء مناصرية، مرجع سابق، ص8

كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن طريقة Kaizen في المؤسسات التي تطبق هذه المنهجية. ولتحقيق طريقة Kaizen لا بد من المرور على خمس خطوات هي:³

¹ أسماء مناصرية ، طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة دراسة مقارنة بين رغوة الجنوب -مطاحن جذيع- رمال البلاستيك ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2013 ، ص8

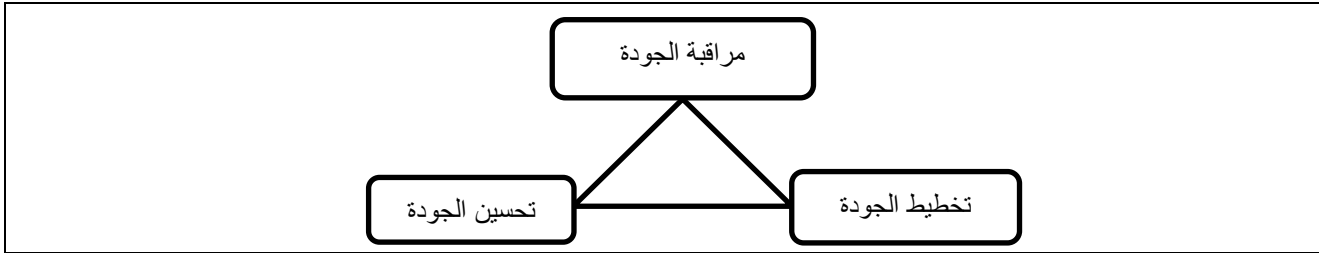
³ وداد سعدي، الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، مجلة مدارات سياسية، المجلد5، العدد1، 2021، ص243

- الخطوة الأولى تقويم الأوضاع السائدة : يكمن الهدف الأساسي من هذه الخطوة في التفرقة بين ما هو ضروري وغير ضروري وإستبعاد غير الضروري.
- الخطوة الثانية ترتيب الأشياء بشكل سليم: بعد تنفيذ الخطوة الأولى، يتم تنظيم وترتيب الأشياء بشكل سليم تجنباً لمضيعة الوقت في البحث عن الأشياء.
- الخطوة الثالثة تنظيف المكان : لا يمكن تحقيق تحسين المستمر إذا كان مكان العمل غير نظيف، بالتالي لابد من توفر النظافة حتى يتم بلوغه.
- الخطوة الرابعة النظافة الشخصية: من الواجب على كل فرد عامل أن يحافظ على نظافته الشخصية ويكون مثلاً للآخرين.
- الخطوة الخامسة النظام والانضباط: لابد من فرض الانضباط والنظام داخل المؤسسة، حتى تتمكن من التحسين المستمر.

ثانياً : ثلاثية جوران

ثلاثية (مثلث) جوران عبارة عن طريقة للتحسين المستمر جاء بها العالم "جوران"، وهي تضم ثلاثة عمليات متكاملة التخطيط، الرقابة، والتحسين ويمكن توضيح هذا المثلث أو الثلاثية في الشكل التالي:¹

الشكل (8-2): ثلاثية جوران



المصدر : أسماء مناصرية ، مرجع سابق ، ص 9

يرى جوران أن أسلوب التحسين المستمر يتكون من ثلاثة مكونات أساسية²:

تخطيط الجودة : تهتم عملية التخطيط في التحسين المستمر للعمليات بالعملاء الخارجيين وذلك بتحديدهم والتعرف على مستلزماتهم وطلباتهم الحقيقية والعمل على تحسين المنتج الملبي لاحتياجاتهم وإنتاجه بالخصائص المطلوبة ثم القيام بتنفيذ هذه الخطط عن طريق فرق العمل.

¹ أسماء مناصرية ، مرجع سابق ، ص 9، ص 10

² دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث ، العدد6، جامعة ورقلة، 2008، ص163.

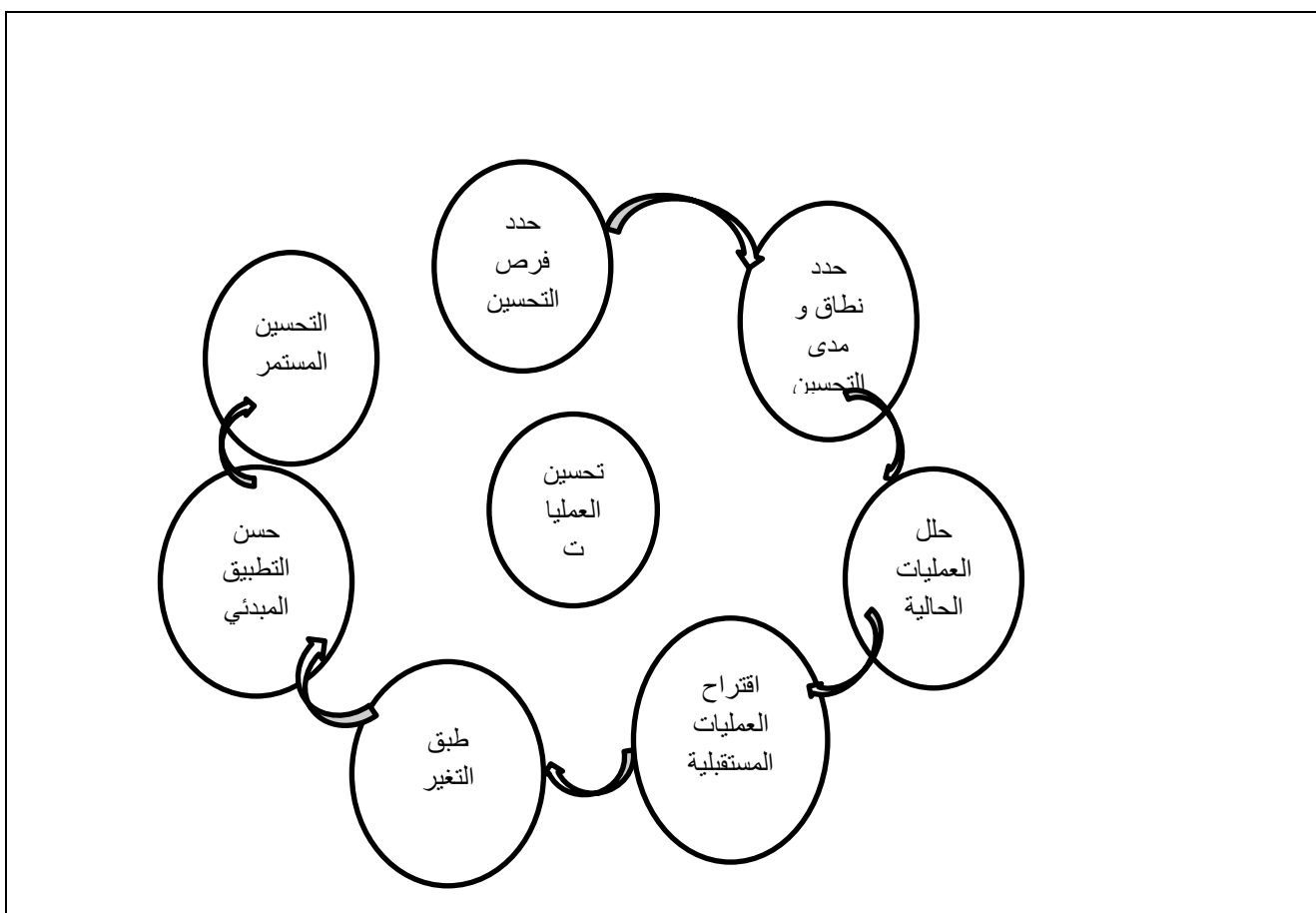
رقابة الجودة: وهي عملية مقارنة المتطلبات الضرورية للعملاء بنتائج الإختبار وذلك بهدف معرفة الأخطاء لتصحيحها وتعتمد الإدارة كثيرا على التغذية العكسية لمعرفة مدى رضا العملاء بالمنتج المطلوب.

تحسين الجودة: تقوم هذه العملية بتكوين فرق عمل تعمل على تحقيق مستويات أداء أحسن من المستويات الحالية بشكل مستمر دون توقف.

ثالثا : طريقة حل المشاكل (الطريقة العلمية)

تحقق الطريق العلمية أو كما يسميها البعض طريقة حل المشاكل نتائج باهرة في تحسين العمليات. ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من سبعة مراحل أساسية كما تظهر في الشكل التالي:¹

الشكل (9-2): مراحل حل المشاكل للتحسين المستمر للجودة



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على أسماء مناصرية، مرجع سابق

إن المراحل المذكورة في الشكل مراحل مترابطة مع بعضها، وكل مرحلة من هذه المراحل تعتمد على المرحلة السابقة لها.

- المرحلة الأولى: حدد فرص التحسين إن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين.

¹ أسماء مناصرية، مرجع سابق، ص10، ص11

- المرحلة الثانية: حدد نطاق ومدى التحسين عادة ما يكون الفشل في حل المشاكل راجع إلى التشخيص غير السليم للمشكلة. ويمكن الإعتماد على عدة عوامل لتحديد السليم للمشكلة.
- المرحلة الثالثة: حلل العمليات الحالية المهدف من هذه المرحلة هي فهم العملية وكيفية الأداء و الأنشطة الهامة وتحديد الحدود بالمقاييس المطلوبة لتحليل العمليات وجمع البيانات وتحديد المستهلكين والمدخلات والموردين وتدقق العمليات وتحديد الأسباب الجذرية وتحديد مستوى رضا المستهلك.
- المرحلة الرابعة: إقتراح العمليات المستقبلية المهدف من هذه المرحلة هو وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات، ويلاحظ أنه بمجرد جمع المعلومات كلها وتكون متاحة أمام الفريق فإن الجهود تبذل لتحديد الحلول الممكنة.
- المرحلة الخامسة: طبق التغيير بمجرد أن يتم إختيار الحل الأمثل يتم تطبيقه، والمهدف من هذه المرحلة هي إعداد خطة التطبيق، والحصول على الموافقة على التطبيق والتطبيق الفعلي لعمليات التحسين.¹
- المرحلة السادسة: حسن التطبيق المبدئي هدف هذه المرحلة هي متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين. من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم . ومن المهم بدرجة كبيرة تشجيع القياس المستمر وإستمرار جهود التقييم للوصول إلى التحسين المستمر .
- المرحلة السابعة: التحسين المستمر المهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى مستوى يحسن من أداء العمليات وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية فإن عمليات التحسين لا بد وأن تستمر. ومن المهم تذكر أن إدارة الجودة الكلية تهتم بجودة الإدارة وإدارة الجودة.

¹ سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص266

المطلب الثاني : أسس التدريب لتحسين جودة المنتج :

يمكن تلخيص هذه الأسس فيما يلي:¹

(1) مقدار (كمية) التدريب :

الرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة، إلا أن بعض المؤسسات تبخل وتقتصد في موارد التدريب و لا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم، وتخصص أقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقاداً منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف.

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة تعتمد على كمية التدريب المقدمة و توقيتها و تتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية و المال المستثمر من المؤسسة على التدريب، و لقد أفادت تجربة المؤسسات التي قطعت شوطاً طويلاً في تحقيق جودة المنتج بأن التدريب على المفاهيم و الأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المؤسسة.

(2) التدريب داخل المؤسسة أو خارجها:

من المهم جداً إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة و التدريب داخل المؤسسة و معظم المؤسسات بدأت في المراكز المتخصصة ثم انتقلت تدريجياً إلى التدريب الداخلي، و أن المؤسسات الناجحة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل تحسين جودة المنتج، و غالباً ما يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق جودة المنتج، و كثير من المؤسسات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى إلى الأسفل وفقاً لتسلسل الأوامر.

(3) توجيه التدريب:

إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون و ما هي احتياجاتهم، و بصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك و فهم معنى جودة المنتج أو بالأحرى الجودة الشاملة، إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقاً أمام الجودة، على أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية و نوعية التدريب و إعداد و توعية المتدربين يعتبر أمراً في غاية الصعوبة و لكنه ليس مستحيلاً.

(4) توقيت و تسلسل التدريب :

إن بدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم لأن تقديمه أو تأخيره غير مناسبين يجعله أمراً لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة.

وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالآتي:

¹ محمود عبد الفتاح سليمان ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات مشروعات التشييد ، ايترك للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000، ص86

- الفهم و الإدراك.

- الأساليب.

- المهارات.

وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالآتي:

- الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطى.

- القوة الفاعلة في الموقع.

المطلب الثالث: دور التحفيز في تحسين جودة المنتج

للتطرق الى التحفيز و دوره في تحسين جودة المنتج لا بد ان نسلط الضوء على اثر التحفيز على تحسين أداء المورد البشري نظرا لعلاقته المباشرة و القربية بالمنتج فالاعتقاد السائد هو ان الحوافز تدفع الاداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجذب العناصر المؤهلة على افتراض ان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها ،ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون الى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك، وتمثل أليات التحفيز المساعدة على تحسين اداء المورد البشري:¹

- تخطيط ووضع الأهداف إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

¹ محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية الاسلامية، العدد21، 2020،ص639

- تعديل السلوك بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.
- أثر العامل من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسئولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.
- التحفيز بالتغذية الراجعة أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء. فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزاً للعاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد ان جودة المنتج اصبحت تمثل عنصرا حاسما في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظرا للاهمية التي تكتسبها للمؤسسات من خلال انتاج منتجات خالية من العيوب والاختفاء ومطابقة للتصميم وبالنسبة للمستهلك من خلال انتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

ومن اجل نجاح عمليات تحسين جودة المنتج وتحقيق اهداف المؤسسة والمتمثلة في الدرجة الاولى في تحقيق متطلبات الزبون وتحقيق توقعاته يجب اولا تحسيس المورد البشري باهمية تحسين جودة المنتج وتدريبهم على تقنياتها وكيفية استعمال الطرق والادوات بالرغم من اهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري الا انه لا يخفى علينا الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين مردود المورد البشري من اجل تحسين جودة المنتج وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة وتلبية رغبات الزبون .

ولقد تطرقنا في هذا الفصل الى أهمية الجودة في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية وتأثيرها على المؤسسات الصناعية وتشير إلى أن تقييم تكاليف الجودة يساهم في تحديد مستوى الجودة في المؤسسة وأيضاً إلى ظهور إدارة الجودة كأداة لزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الجودة والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات بتكلفة منخفضة. وتعزز أيضاً أهمية توجيه التوجيهات وتدريب الموظفين على تقنيات التحسين واعتماد برنامج التحسين لتحقيق أهداف الجودة. وتوصي أيضاً بالاستثمار في الأنشطة الوقائية للحد من مشاكل الجودة وتقليل تكاليف الفشل.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة مصبرات الغذائية رشراش

تمهيد الفصل:

بعد دراستنا النظرية لموضوع جودة المنتج سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معرفة واقع الموارد البشرية داخل مؤسسة المصبرات الغذائية رشراش وبيان دورها في تحسين جودة منتجاتها، وقد قمنا بإختيار هذه المؤسسة لكونها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة الحادة من طرف باقي المتعاملين في نفس المجال وبالإضافة الى الحيوية التي يشهدها هذا القطاع، حيث يسعى كل متعامل الى التحسين من جودة منتجاته عن طريق الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتنشيط مبيعاتها.

وتتمثل أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي في المؤسسة، ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة وتصريحات مدير مواردها البشرية ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

المبحث الثاني: اثر الموارد البشرية على تحسين جودة المنتج لدى مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وتحليل الاستبيان

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمؤسسة مصبرات غذائية الرشراش وأيضاً التعرف على هيكلها التنظيمي و أهدافها كما حاولنا الإلمام بطرق الموارد البشرية للمؤسسة في تحسين جودة منتجاتها و كيف تتم هذه الطرق

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

هي شركة صغيرة ومتوسطة الحجم مختصة في إنتاج وتعليب الطعام، تقع في ولاية الطارف بلدية الشط تأسست سنة 2002 من طرف مالكها رشراش عبد الرزاق لإنتاج عصير الفاكهة المعبأ تحت علامة تجارية CARAJUS بدأت الشركة نشاطها بمجموعة من منتجات عصير الفاكهة المعبأة في عبوات زجاجية يمكن التخلص منها سعتها 1 لتر و 25 سنتيلتر وفي عام 2005 شرعت في تغيير العبوة والقدرة على التبديل إلى 25 سنتيلتر مع زجاجة قابلة للإرجاع .

وفي سنة 2015 أضيفت إليها وحدة إنتاج جديدة CARATOMATE والتي تم تركيبها بنظام تسليم المفتاح من قبل الشركة الإيطالية CFT (شركة رائدة عالمياً في قطاع الأغذية الزراعية)، تضم مؤسسة 125 موظف موزعين على أقسامها كالتالي:¹

-الإدارة والاشراف الفني: 25 شخص.

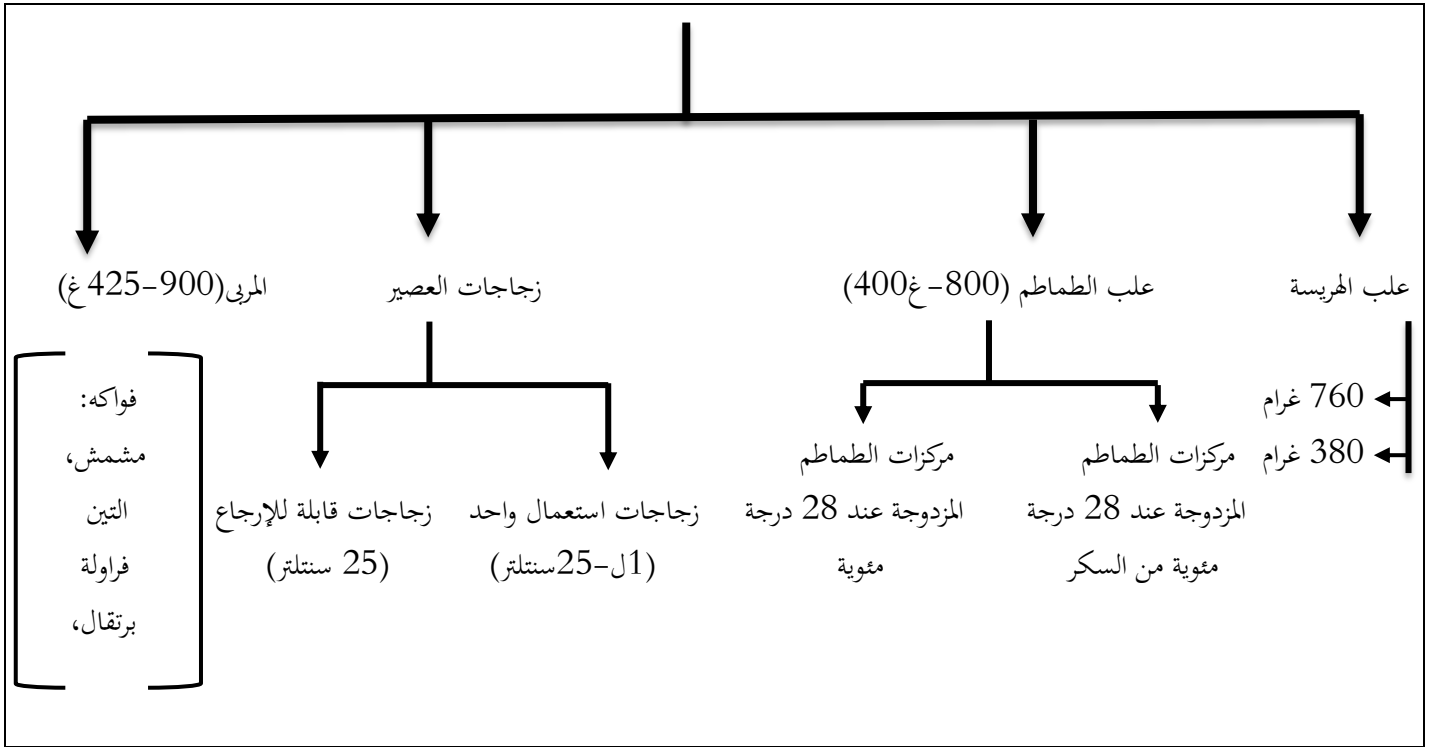
-الإدارة: 15 شخص.

- التشغيل والإنتاج: 85 شخص.

وتقوم المؤسسة مصبرات غذائية الرشراش حالياً بإنتاج:

¹ أنظر الملحق رقم(02).

الشكل (10-3): منتجات المؤسسة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة انظر الملحق رقم (02)

كما هو موضح في الشكل أعلاه فان المؤسسة تتسم بتنوع جيد في انتاجها من حيث الاحجام او الأنواع فهي تنتج اربع منتجات متنوعة كعلب الهريسة فيها حجمين 760 غرام و380 غرام، أما منتج الطماطم من مركزات الطماطم المزدوجة عند 28 درجة معوية بسكر و بدون سكر بحجم 800 غرام و400 غرام، أما العصير فهناك نوعين نوع قابل للإرجاع ذو سعة 25 سنتلتر ونوع آخر ذو استعمال واحد بسعتي 1 لتر و25 سنتلتر، وأخر منتج هو المرابي بأذواق مختلفة من الفواكه: المشمش، التين، البرتقال وفراولة ذو حجم 900 غرام و425 غرام.

بالإضافة الى تمديد قصير للمجموعة الى التعبئة في أكياس معقمة تحوي 220 كغ للطماطم TCT. و الحفاظ

على لب الفاكهة¹.

¹ أنظر الملحق رقم (02).

المطلب الثاني: اهداف و وظائف مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

هي شركة عائلية صغيرة ومتوسطة ملتزمة بثقافة فريدة للجودة تدعم قيم الشركة حيث تغذي المبادرة والمسؤولية والتضامن وتغذي الديناميكية والابداع القوي، لها مجموعة من الأهداف وتزول عدة وظائف¹.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

هدفها الرئيسي هو: احتلال قطاعات من قطاع تعليب المواد الغذائية والاستحواذ على حصة من السوق المحلي في البداية ثم التصدير إلى الأسواق المجاورة. ولها أيضا أهداف أخرى ثانوية ككل المؤسسات الأخرى يمكن إجمالها كالتالي:

- الأهداف الاقتصادية:

-تحقيق زيادة في حجم المبيعات.

-زيادة عدد الوحدات الإنتاجية وتوسيعها.

- الأهداف التسويقية:

-هدف الربح وذلك بتحقيق أعظم ربح ممكن.

- هدف نمو وذلك عن طريق:

- زيادة حجم المبيعات

- زيادة الحصة السوقية.

هدف البقاء واستمرارية: ويكون عن طريق والبحث والتطوير المستمر.

- الأهداف المالية

- هدف تعظيم الأرباح.

-هدف المحافظة على سيولة مناسبة للمؤسسة. "

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة: وتكمن هذه الوظائف في:

1- وظيفة الإنتاج: مجموعة من عمليات تهدف إلى تحويل المادة أولية إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك.

2- الوظيفة المالية: هي من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من تسويق دون توفير الأموال لتمويل أوجه النشاط المختلفة.

3- وظيفة التموين: التموين مجموعة الإجراءات والأعمال لازمة، أي العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المتحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا للبرامج وخطط المؤسسة وتنقسم وظيفة التموين إلى مهمتين:

¹ أنظر الملحق رقم (02).

- مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط الإداري من خارج المؤسسة بكميات والجودة والأسعار المناسبة في توقيت والمصدر المناسبين.

- مهمة التخزين: المؤسسة محل دراسة لا تمارس هذه المهمة فهي تنتج على أساس الطلب.

4- وظيفة التسويق: مجموعة من العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق.

5- وظيفة الموارد البشرية: تحتل وظيفة المورد البشرية مكانة هامة في المؤسسة فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، أسواق ولتشغيلها فهي بحاجة إلى محرك أساس هو الافراد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ان مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش هي مؤسسة مسيرة من طرف مدير تنفيذي، يضم هيكلها التنظيمي بالإضافة للإدارة العليا ثلاثة اقسام، هذا التقسيم أعتمد من أجل ضمان السير الحسن للأعمال ومهام داخل المؤسسة، أقسامها تتمثل في قسم الإداري، قسم التجارة والتموين، قسم الإنتاج والتقني¹.

1- قسم الشؤون الإدارية والمالية ويضم: مسؤول إداري ومالي ويندرج تحت سلطته مساعد اداري ومالي ورئيس العمال ومساعد الموارد البشرية المكلف بشؤون المورد البشري داخل المؤسسة، مصلحة المحاسبة وتهتم بإعداد نتيجة الدورة للمؤسسة وتجميع مختلف العمليات المحاسبية ومتابعة الخزينة وكشوفات.

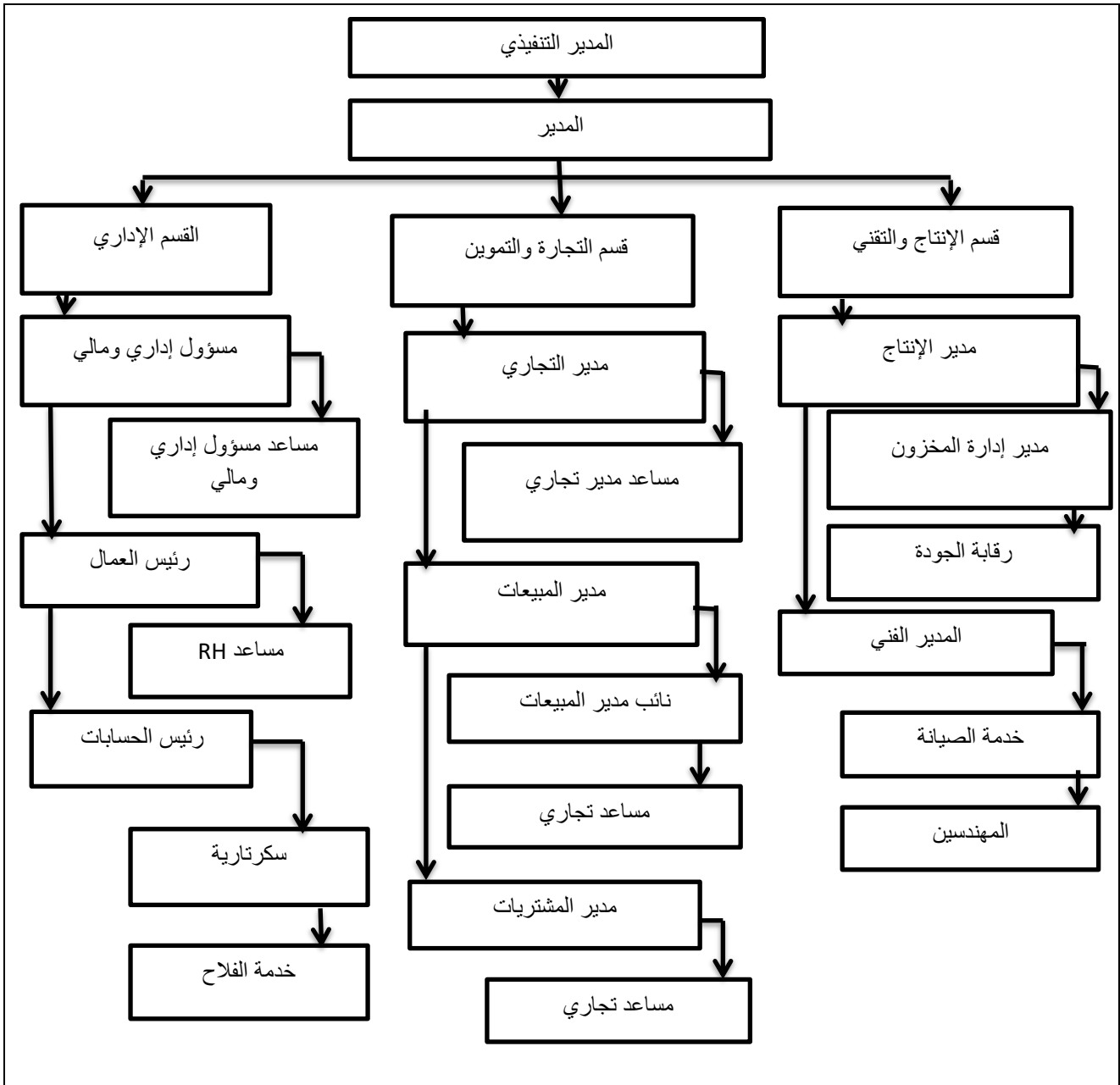
2- قسم التجارة والتموين يضم: مدير تجاري ومساعد المدير التجاري، مدير مبيعات ومساعد، مدير المشتريات ويهتم بدراسة السوق والبحث عن الأسواق الخارجية وقيام بالحملات الإشهارية وتقدير الكميات المباعة ، وتحديد السعر وتخفيض.

3- قسم الإنتاج والتقني يضم: مدير الإنتاج ويندرج تحت سلطته مدير إدارة المخزون ورقابة الجودة ومدير الفني ويهتم بتخطيط والتحضير وارسال دراسات وتجارب المخبرية وتحضير المنتج في الوقت مناسب وكميات مطلوبة بالإضافة إلى صيانة الآلات الإنتاجية وخدمة الصيانة والمهندسين.

وتقوم المؤسسة في الوقت الحالي بتعديلات على مستوى هيكلها التنظيمي لأن المؤسسة كانت طبيعتها القانونية شركة معنوية والآن تقوم على تغييرها إلى شركة ذات مسؤولية محدودة.

¹ أنظر الملحق رقم (03).

الشكل (11-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على أنظر الملحق رقم (03).

المبحث الثاني: اثر الموارد البشرية على تحسين جودة المنتج لدى مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على الأساليب التي تتبعها المؤسسة للتحسين من جودة منتجاتها و ذلك عن طريق مواردها البشرية

المطلب الأول : التدريب بمؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

يعتبر تحسين المنتج من الأنشطة المهمة داخل المؤسسة والذي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة و زيادة أرباحها و تحقيق رضا الزبائن ، و تقوم مؤسسة بالاعتماد على مواردها البشرية في تحسين جودة المنتجات نظرا لأهمية هذا المورد داخل المؤسسة عن طريق تدريبهم و تحفيزهم لابتكار طرق للتحسين أكثر لتتيح للمؤسسة فرص أكبر للتحسين من منتجاتها . يعتبر التدريب احد الركائز الاساسية لمؤسسة في نشاط ادارتها وهو يهدف الى رفع وتطوير كفاءة أعمال مستخدميها والمساهمة في تحسين الأداء وخلق القيمة المضافة للعمل فهي تقوم كل بداية سنة نظرا لطبيعة نشاطها بتدريب موظفيها فهي تنتهج النشاط الموسمي فالمؤسسة تتبع طريقتين في التدريب وهي التدريب الداخلي الذي يخضع له الفرد داخل المؤسسة حيث تقوم الإدارة بإحضار مكون داخل المؤسسة لتدريبهم بشكل مباشر او التدريب الخارجي الذي يتلقى فيه المورد البشري التدريب عن طريق الدورات التكوينية او المعاهد المعتمدة لدى الدولة¹.

انواع التدريب في مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش:

التدريب الداخلي: في هذا النوع من التدريب تقوم المؤسسة بإحضار مختص في التكوين من المراكز التكوينية من اجل تدريب موظفيها وذلك لمدة زمنية قصيرة لا تتعدى الاسبوع في الميدان من اجل جعل الموظف يكتسب مهارات اضافية كإصلاح الإعطاب في الآلات مستقبلا فالمكون إذا تعطلت أحد الآلات اثناء التدريب يقوم بإصلاحها أمام المتدربين وهذا يكون الموظف اكتسب خبرة اضافية وأيضا تدريب الموظفين الجدد والتحسين من أدائه داخل المؤسسة.

التدريب الخارجي: أما عن هذا النوع من التدريب فتقوم المؤسسة بتعيين مجموعة من الموظفين وارسالهم للقيام بدورات تدريبية إما في مراكز التكوين المهني التابع للدولة أو المدارس الخاصة التي تعرض عليها عروض من أجل تدريبهم يشترك هذا النوع من التدريب مع التدريب الداخلي بقصر مدة التدريب فهو أيضا لا يتعدى الاسبوع كأقصى تقدير . وتجدر الاشارة الى ان مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش تقوم بتنظيم دورات تدريبية مع مدارس ومعاهد نذكر منها:

- مركز التكوين المهني

- المدارس الخاصة : مثل مدرسة القلم وهي مدرسة خاصة تقوم بتقديم عروض للاتفاق مع المؤسسة من أجل

تدريب موظفيها في مختلف الاسلاك الادارية التي يحتاجها العمال في مجال عملهم (تسيير، محاسبة، مالية...).

بالإضافة الى المدارس المذكورة اعلاه الا ان المؤسسة تقوم بتدريب عمالها كلما احتاجت الى الرفع من كفاءة عمالها².

¹ أنظر الملحق رقم (04).

² أنظر الملحق رقم (05).

المطلب الثاني: التحفيز داخل مؤسسة مصبرات غذائية الرشراش

تتعدد الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات من اجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد الإنتاجية والتنظيمية وغيرها، ومن أهم هذه الموارد نجد الموارد البشرية إذ تعمل مؤسسة على الرفع من أداء وفعالية طاقاته العمالية، وسيتم في هذا المطلب تناول وتحديد أهم التحفيزات المقدمة.

- أساليب التحفيز في المؤسسة:

1- الحوافز المادية تعتبر من أهم الحوافز المقدمة للعاملين والتي تتمثل في خلفيتها النقدية والمالية وتنقسم إلى:
- الأجر لا بد من وجوده وتوفره لأنه يعتبر ركيزة أساسية لدفع العاملين إلى تقديم أداء أفضل ومتميز، فنجد أن للعمال المثبتين لهم أجر ثابت شهريا وتتفاوت قيمته بتفاوت درجات العمال وشهاداتهم وكفاءتهم حسب سلم الدرجات، وهذا ما يدفعهم إلى العمل بأداء أفضل فهم مستقرون ماديا

- المكافآت مرتبطة كذلك مثلها مثل سياسة الأجور بسلم الدرجات والسلم الإداري للعمال وكذا طبيعة عملهم وحالتهم الشخصية فعلى سبيل المثال لا التحليل سنذكر عدة منح ومكافآت تقدم للعمال في المؤسسة (منحة الزوجة الماكثة في البيت والأولاد المتدربين، المناوبة، النقل، العمل، المنصب، الضرر، الأقدمية، النجاعة) وتنقسم المكافآت في المؤسسة إلى:

- منح المكافآت الفردية وهي مكافآت تقدم للعمال فرديا كل ثلاث أشهر وتمنح فقط للعاملين المثبتين رسميا. تلغى هذه المنحة في الحالات الآتية:

- غياب العامل بدون مبرر أو بدون ترخيص كتابي.

- اذا دفع العامل عطلة مرضية

- اذا دخل العامل لمجلس التأديب

- منح المكافآت الجماعية: تقسيم ميزانية الخدمات الاجتماعية بالتساوي على العمال كل سنة

2- الحوافز المعنوية : هي كذلك من الحوافز الأساسية داخل المنظمات مثلها مثل الحوافز المادية، لكن هذه الأخيرة غير مرتبطة بالجانب المادي وتنقسم إلى ما يلي:

- الترقية: هي من الحوافز المعنوية التي تشجع العمال وتدفعهم للعمل بأداء متميز وللترقية عدة أنواع على أساس الشهادة الخبرة و الأقدمية، الكفاءة...

- الخدمات الاجتماعية: فيه عدة خدمات موجودة بالمؤسسة وفيه كذلك عدة خدمات أساسية منعدمة بالمؤسسة وسنوضح ذلك في الشكل التالي الذي يوضح الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال.

جدول (1-3): الخدمات الاجتماعية للمؤسسة الموجودة والمنعدمة

الخدمات الاجتماعية المنعدمة بالمؤسسة	الخدمات الاجتماعية الموجودة بالمؤسسة
- المخيمات والرحلات السياحية والثقافية والعائلية.	- السماح للعمال بالالتحاق بمقاعد الدراسة (الجامعة المعاهد التكوينية والتمهين...) بتصريح شفهي فقط غير كتابي.
- المساعدات المالية والإنسانية بين العمال والمؤسسة لذوي الظروف الطبية (الصحية).	- السكن الوظيفي، الغذاء الوظيفي.
	- منح الحج والعمر .
	- طب العمل والطب النفسي.

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على تصريحات مسؤول الموارد البشرية (الملحق رقم 04).

رغم وجود عدة خدمات اجتماعية إلا أن هذا غير كاف في ظل نقص العديد من الخدمات الضرورية داخل المؤسسة، والتي من شأنها دفع وتحفيز العمال على تحسين جودة المنتج بالمؤسسة وكذا من شأنه أن يقوي العلاقات الإنسانية بين العمال، وهذا ما سيحقق للعامل الاستقرار الوظيفي وعدم شعوره بالاغتراب داخل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: واقع التوظيف داخل مؤسسة مصبرات الغذائية الرشراش

تعتبر وظيفة التوظيف من أهم الوظائف داخل مؤسسة مصبرات الغذائية الرشراش نظرا لاهميتها في جذب الكفاءات من أصحاب الشهادات أو أصحاب الخبرة الذين يساعدون في تحسين جودة المنتج بالمؤسسة².

-خطوات عملية التوظيف في مؤسسة المصبرات الغذائية رشراش:

- تقوم المؤسسة بتقديم طلب للحصول على موظفين في المناصب الشاغرة قصد ملأها لمكتب التشغيل المختص إقليميا او بعض المواقع التي تقدم فيها عروض التشغيل مثل تطبيق LinkedIn أو emploi lacteur .
- بعد تقديم العروض تأتي عملية انتقاء الاشخاص المناسبين للمناصب الشاغرة وتقوم المؤسسة باختيار الاشخاص حسب الخبرة أولا ثم حسب الكفاءة فمثلا يتم انتقاء 10 اشخاص من أصل 50 الذين ارسلهم مكتب التشغيل.
- وأخيرا بعد الانتقاء تأتي مرحلة المقابلة الشفهية ويتم فيها طرح أسئلة لاختبار كفاءة الشخص المترشح المقبول .

¹ أنظر الملحق رقم (04)

² أنظر الملحق رقم (04).

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وتحليل الاستبيان

سيتم التطرق فيما يلي الى تصميم واختبار أداة الدراسة وهي الاستبيان، حيث كان هدفه معرفة رأي أفراد العينة حول أثر الموارد البشرية ودوره في تحسين جودة المنتج كما سنتعرض الى تحليل عينة البحث والتي تشمل جميع الفئات المهنية بالإضافة الى ذلك سنقوم بعرض وتحليل آراء أفراد العينة كذلك سنتطرق إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

1- منهج الدراسة

يرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالعرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة والذي تحاول وصف وتقييم "دور ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج" من خلال إجراء دراسة بمؤسسة المصبرات الغذائية الرشراش بالشط ولاية الطارف.

2- المجتمع وعينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج وتم أخذ مؤسسة المصبرات الغذائية الرشراش بالشط ولاية الطارف نموذحا لذلك. وبعد الاتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة، تم التعامل مع مصلحة الموارد البشرية حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهدافها، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف تعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة الموارد البشرية لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين حوالي 220 موظفا، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان بطريقة عشوائية أي تم توزيع 20 نسخة من الاستبيان .

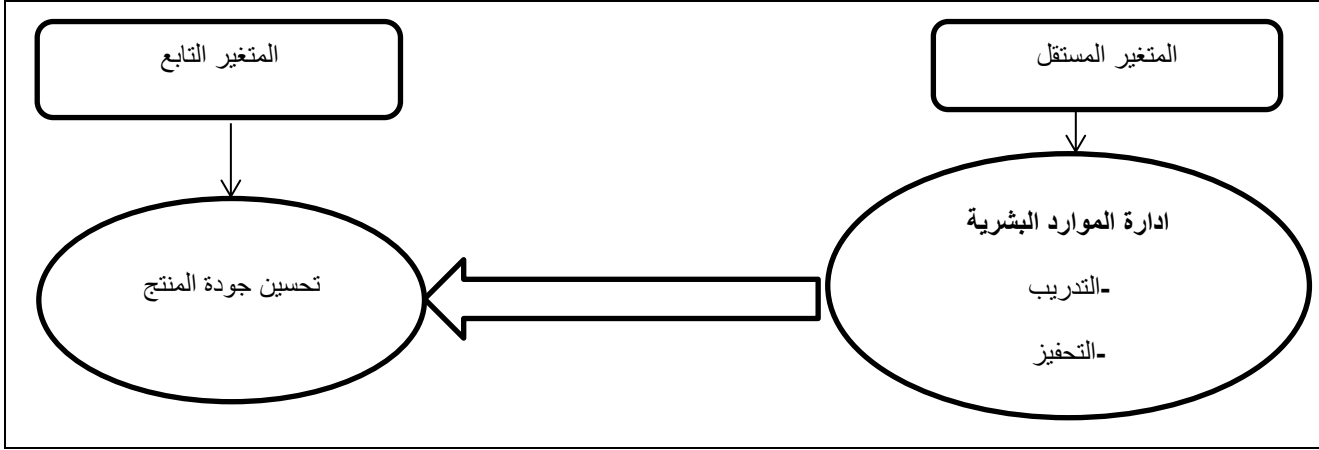
3- مصادر جمع المعلومات

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين من المصادر

- مصادر ثانوية: وتتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، أبحاث، مذكرات وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل
- مصادر أولية: أي مصادر جمع البيانات من الميدان عمل الدراسة وذلك عن طريق استخدام :
- الاستبيان: هو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة سلمت الحولين للإجابة عنها وإرجاعها.

4- نموذج الدراسة:

الشكل (12-3): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

5- تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان يحتوي على 35 سؤال موزع على ثلاث محاور المحور الاول يتعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، اما المحور الاخير تم تخصيصه لجودة المنتج، وقد استعنا بالتحكيم من طرف الاساتذة الخبراء بقسم علوم التسيير جامعة الطارف وكذلك رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش وصولا للنسخة النهائية للاستبيان .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين ان يحدد درجة موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس يتكون من خمس خيارات كما هو موضح:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

6- اختبار صدق وثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان انه يعطي نفس النتائج في حالة تم اعادة توزيعه اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وهذا يعني ان تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة اذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات اداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب ألفا كرونباخ لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (2-3): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ادارة الموارد البشرية	20	0.988
جودة المنتج	11	0.974
معامل ألفا كرونباخ الكلي	31	0.988

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان، حيث بلغ ألفا كرونباخ بالنسبة للمتغير المستقل (ادارة الموارد البشرية في المؤسسة) قيمة 0.988، أما بالنسبة للمتغير التابع (جودة المنتج) قيمة 0.974، وهي معاملات مقبولة وتدلل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.988 وهذا يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة وتحليل عبارات الاستبيان المسترجعة من المؤسسة محل الدراسة.

1- وصف خصائص عينة الدراسة

أولاً: الجنس

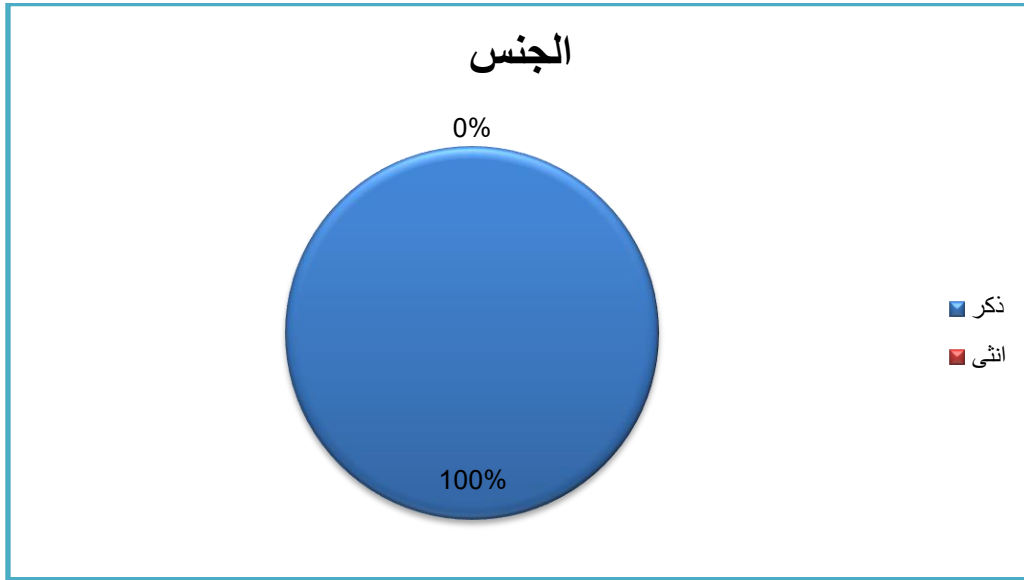
الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	100%
أنثى	00	00%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: اعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول رقم (3-3)

يوضح الشكل والجدول السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الاكبر بنسبة 100 % أما نسبة الاناث بلغت نسبة 0% أي نسبة منعدمة وهذا راجع الى طول عدد ساعات العمل المقدرة ب 12 ساعة كل يوم على مدار الاسبوع والتي لا تتناسب مع طبيعة جنس الأنثى وأيضا بحكم المؤسسة هي مؤسسة خاصة تخضع لحكم عائلي متوارث فإن أوامر الإدارة العليا يقضي بعدم الإختلاط .

ثانيا: العمر

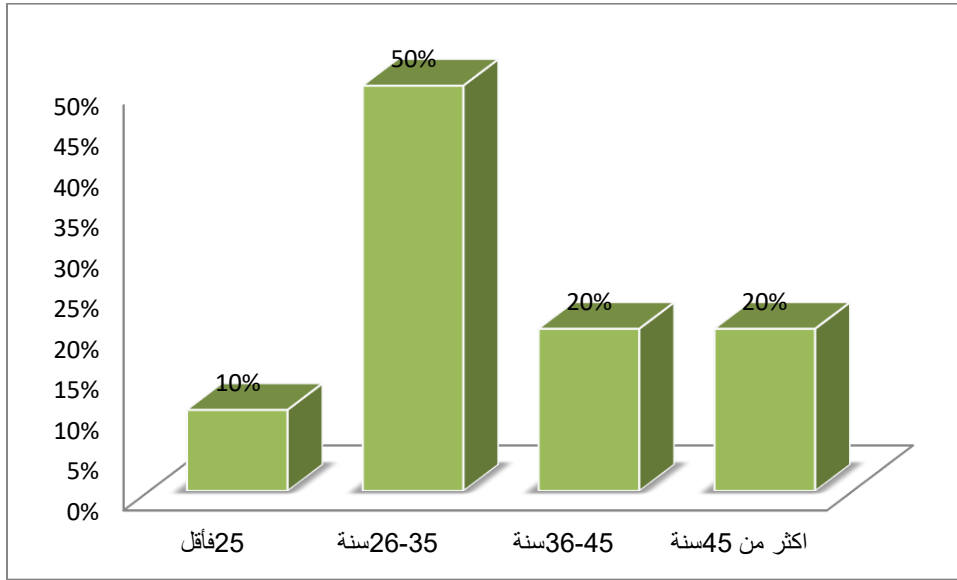
الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	2	10%
من 26 الى 35	10	50%
من 36 الى 45	4	20%
أكثر من 45	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (4-3)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد العينة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة 26-35 سنة أعلى نسبة بنسبة 50% ثم تليها فئتي 36-45 سنة وأكثر من 45 سنة بنسبة متساوية وهي 20% واقل نسبة لفئة 25 فأقل بلغت 10%.

وما يلاحظ من خلال هذه النتائج هيمنة فئة 26-35 سنة مما يعني ان المؤسسة تستهدف الفئة الشبانية في التوظيف نظرا لأن الفئة الشبانية منفتحة على العوامل الخارجية التي تساعدهم في التحسين من منتجاتها وأيضا الإستفادة من سهولة استعمالهم للتكنولوجيا .

ثالثا: عدد سنوات العمل

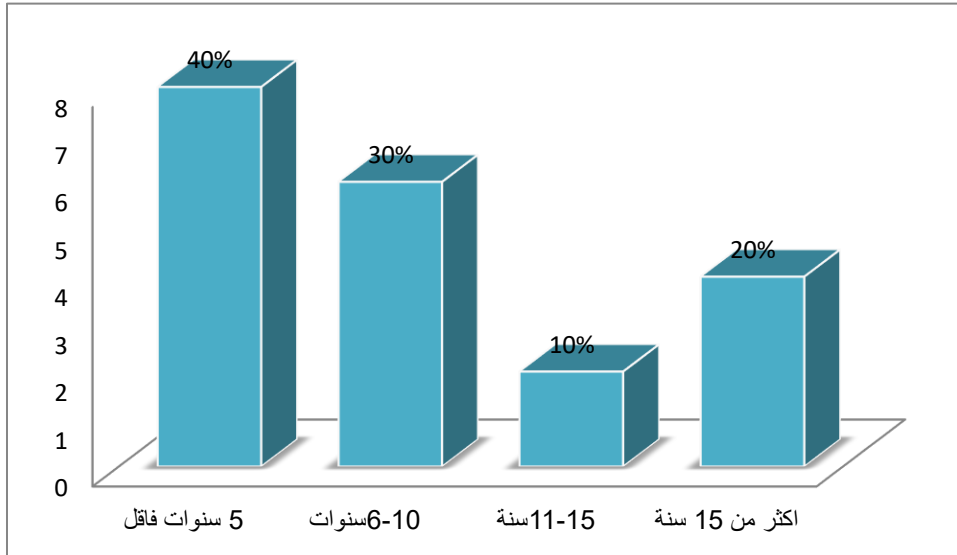
الجدول رقم (5-3) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	8	40%
6-10 سنوات	6	30%
11-15 سنة	2	10%
أكثر من 15 سنة	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (15-3): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (5-3)

يوضح الشكل والجدول السابقين فئة 5 سنوات فأقل هي أكبر فئة بنسبة 40% ثم تليها فئة 6-10 سنوات بنسبة 30% وفي المرتبة الثالثة فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 20% وأقل فئة هي فئة 11-15 سنة بنسبة 10%. وما يلاحظ من خلال هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد في مؤسستها على توظيف حاملي الشهادات والمتخرجين حديثا وهذا ما يثبت أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبانية المتخرجة حديثا للتحسين من منتجاتها بصفة خاصة والنهوض بالمؤسسة بصفة عامة.

رابعا: الدرجة العلمية

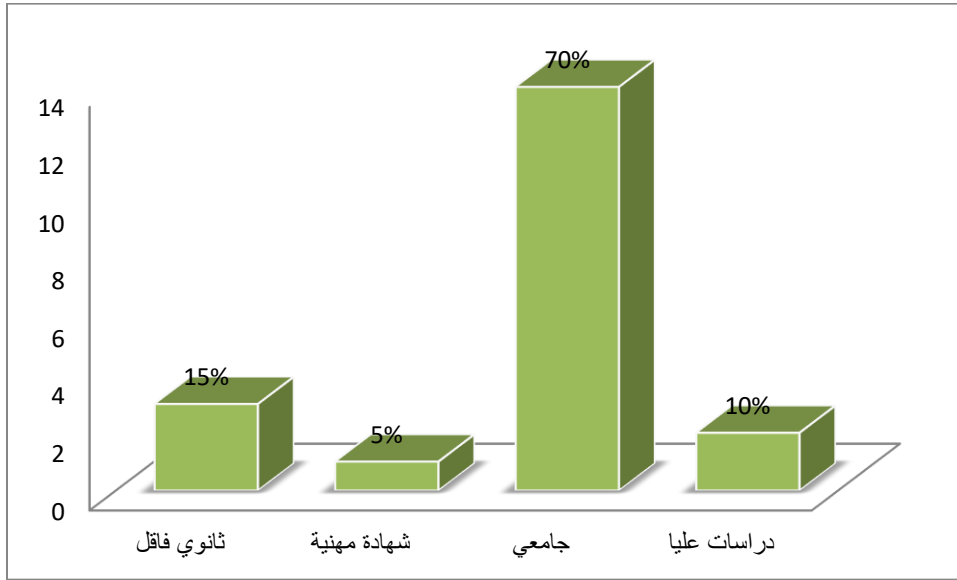
الجدول رقم (6-3): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	3	15%
شهادة مهنية	1	5%
جامعي	14	70%
دراسات عليا	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (16-3): توزيع عينة الدراسة للدرجة العلمية



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (6-3)

يشير الشكل والجدول السابقين أن أعلى درجة علمية هي للفئة الجامعية بنسبة 70%، ثم تليها فئة ثانوي فأقل بنسبة 15%، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 10%، وأقل نسبة هي للشهادة المهنية بنسبة 5%. وما يلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تستقطب الموارد البشرية المتخرجة من الجامعات وبفارق كبير جدا عن باقي الدرجات العلمية وهذا راجع إلى حساسية المناصب حيث أن معظمهم في مناصب حساسة في المؤسسة لذلك تقوم بتوظيف الخريجين الجامعيين.

2- تحليل مستوى دور ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج:

الجدول التالي يوضح مجالات المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة التي سنعتمد عليها في تحليل عبارات المتغيرين.

جدول رقم (7-3): مجالات المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض جدا]1.8-1]
منخفض]2.6-1.8]
متوسط]3.4-2.6]
مرتفع]4.2-3.4]
مرتفع جدا]5-4.2]

أ- المتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية

جدول رقم(8-3): تحليل عبارات متغير ادارة الموارد البشرية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
مرتفعة جدا	01	0.59	4.4	ان الموارد البشرية لديها دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة .	01
مرتفعة جدا	02	0.75	4.4	تساعد الموارد البشرية على تطوير الاستراتيجية بصفة عامة للمؤسسة و الموارد البشرية بصفة خاصة .	02
مرتفعة	04	0.69	4.2	تعمل الموارد البشرية على اكتشاف و اجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه.	03
مرتفعة	10	0.91	4	توفر الموارد البشرية الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم.	04
مرتفعة جدا	03	0.65	4.3	تساهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة.	05
مرتفعة	12	0.95	3.8	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية .	06
مقبولة الى حد ما	15	0.91	3.1	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.	07
مرتفعة	13	0.91	3.75	تعمل المؤسسة على تثقيف الموظفين حول أهمية التدريب داخل المؤسسة.	08
مرتفعة	14	1.06	3.75	تستعين المؤسسة بمدرين ذوي كفاءة تدريبية عالية .	09
مرتفعة	11	0.89	3.8	تحرص المؤسسة على متابعة مدى التقدم الحاصل في ادائك بعد التدريب.	10
مرتفعة	07	0.93	4.15	تمنح المؤسسة العمال الحوافز على اساس ادائهم	11
مرتفعة	12	0.95	3.8	يثني عليك المسؤول في المؤسسة عند تأدية مهامك بنجاح .	12

13	تخصص المؤسسة نسبة من الارياح لتوزيعها عليكم.	3.3	1.03	16	مقبولة الى حد ما
14	تقدم المؤسسة شهادات تقديرية للعمال ذوي الاداء المتميز.	3.15	1.03	17	مقبولة الى حد ما
15	تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها.	4.1	1.2	08	مرتفعة
16	ان عملية التوظيف المستخدمة في المؤسسة تساعد على جلب العاملين بشكل جيد.	4.3	0.65	03	مرتفعة جدا
17	تشعر بالرضا عن عملية التوظيف التي يتم تطبيقها في المؤسسة.	4	0.72	09	مرتفعة
18	تعتقد ان عملية التوظيف تساعد في تطوير العمال داخل المؤسسة.	4.15	0.67	06	مرتفعة
19	تشعر ان عملية التوظيف تأخذ بعين الاعتبار المهارات و الخبرات اللازمة للمؤسسة	4.15	0.58	05	مرتفعة
20	تعتقد ان عملية التوظيف يتم تنفيذها في الوقت المناسب و بالسرعة المطلوبة.	4	0.91	10	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح مايلي:

- معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى موافق حول وجود دور لادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة
- فقد بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.4 لكل من العبارة 01 و 02 مع اختلاف طفيف في قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0.59 و 0.75 على التوالي.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من العبارات 5 و 16 قيمة 4.3 ونفس قيمة الانحراف المعياري وهي 0.65 والتي تعكس ثبات آراء عينة الدراسة وعدم تشتتها وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بهذه الفقرات بنفس القدر كما أن درجات العبارات جاء في المجال المرتفع.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من العبارات 4 و 20 قيمة 4 ونفس قيمة الانحراف المعياري وهي 0.91 والتي تعكس ثبات آراء عينة الدراسة وعدم تشتتها وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بهذه الفقرات بنفس القدر كما أن درجات العبارات جاء في المجال المرتفع.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من العبارات 6 و12 قيمة 3.8 ونفس قيمة الانحراف المعياري وهي 0.95 والتي تعكس ثبات آراء عينة الدراسة وعدم تشتتها وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بهذه الفقرات بنفس القدر كما أن درجات العبارات جاءت في المجال المرتفع.

- بعد ذلك جاءت العبارات 10 و14 و15 و16 حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري في كل منهم أكبر من 1 وهو ما يعني تشتت الإجابات حول هذه العبارات وعدم ثباتها.

- أما المرتبة الأخيرة احتلتها العبارة 07 بمتوسط حسابي قيمته 3.1، أما باقي العبارات فقد اتسمت بثبات آراء عينة الدراسة وعدم تشتتها.

- أبعاد الدراسة

جدول رقم(9-3): تحليل أبعاد المتغير المستقل

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
مرتفعة جدا	1	0.71	4.26	الموارد البشرية
مرتفعة	4	0.94	3.64	التدريب
مرتفعة	3	1.02	3.7	التحفيز
مرتفعة	2	0.70	4.12	التوظيف

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن مؤسسة المصبرات الغذائية رشراش تولي اهتماما بأبعاد ادارة الموارد البشرية حيث ان جميع الابعاد جاءت في الدرجة المرتفعة بقيم متوسط حسابي مرتفعة، حيث احتل بعد الموارد البشرية المرتبة الاولى بقيمة 4.26 ثم يليه بعد التوظيف بقيمة 4.12 مع اختلاف طفيف لانحرافهم المعياري التي كانت مرجحة لبعده التوظيف تم تليها في المرتبة الثالثة بعد التحفيز بقيمة 3.7 الا ان انحرافه المعياري اكبر من 1 وهو ما يعني تشتت الاجابات في هذا البعد وعدم ثباته، ثم اخيرا بعد التدريب بقيمة متوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.94.

جدول رقم(10-3): تحليل أبعاد المتغير التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
01	تمتلك المؤسسة مواصفات جيدة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة .	4.35	0.58	01	مرتفعة جدا
02	تواكب خصائص منتجات المؤسسة خصائص المنتجات المنافسة لها .	4.1	0.96	07	مرتفعة

مرتفعة جدا	04	0.83	4.2	تقوم المؤسسة بالبحوث والدراسات لتحسين جودة المنتج.	03
مرتفعة	05	1.18	4.15	تسعى المؤسسة لتحسين طرق جودة المنتج بشكل مستمر.	04
مرتفعة جدا	01	0.58	4.35	تمتع منتجات المؤسسة بالأداء العالي والخصائص المميزة.	05
مرتفعة جدا	03	0.61	4.2	تمتلك المؤسسة القدرة على ابتكار منتجات جديدة تلي رغبات الزبائن.	06
مرتفعة جدا	02	0.63	4.25	منتجات المؤسسة ذات قيمة و تحقق الارباح المستهدفة.	07
مرتفعة	10	1.03	3.85	ان تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية عند العمال.	08
مرتفعة	09	0.88	3.95	تحرص المؤسسة على توفير المنتجات بكميات المطلوبة وفقا لأذواق الزبائن	09
مرتفعة	08	0.6	4.05	تطور المؤسسة الأدوات التي تساعد على تحسين جودة المنتج مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لها.	10
مرتفعة	06	0.64	4.1	تحرص المؤسسة على ان يكون للمنتج القدرة على اداء الوظائف التي صمم من اجلها.	11

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بجودة المنتج في المؤسسة محل الدراسة.

- بلغ المتوسط الحسابي لكل من العبارات 01 و 05 قيمة 4.35 ونفس قيمة الانحراف المعياري وهي 0.58 والتي تعكس ثبات آراء عينة الدراسة وعدم تشتتها وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بهذه الفقرات بنفس القدر كما أن درجات العبارات جاء في المجال المرتفع.

- أما المرتبة الاخيرة احتلتها العبارة 08 بقيمة متوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 1.03 اكبر من 1 وهو ما يعني تشتت الاجابة في هذه العبارة وعدم ثباتها.

-أما العبارة 04 احتلت المرتبة 05 بقيمة متوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 1.18 أكبر من 1 وهذا يعني تشتت الاجابة في هذه العبارة وعدم ثباتها.

-أما باقي العبارات فقد امتازت بانحراف معياري اقل من 1 مما يعني ثبات اراء عينة الدراسة وعدم تشتتها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مدى صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها لإسقاط الجانب النظري على مؤسسة المصبرات الغذائية رشراش عبد الرزاق.

1-معامل الارتباط

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99-0.7	ارتباط طردي قوي
0.69-0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49-0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

من خلال نتائج الاستبيان نتحصل على الجدول التالي:

المتغير التابع	البعد
0.975**	الموارد البشرية
0.000	
20	
0.912**	التدريب
0.000	
20	
0.971**	التحفيز
0.000	
20	
0.986**	التوظيف
0.000	

20	العدد	المتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
0.981**	الارتباط	
0.000	المعنوية	
20	العدد	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

**مستوى المعنوية α

- تم تسجيل علاقة ارتباط قوية بين بعد الموارد البشرية والمتغير التابع جودة المنتج عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ بمعامل ارتباط قدر ب 0.975 وهذا يعني أن الموارد البشرية له دور كبير في تحسين جودة المنتج.
- اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد التدريب والمتغير التابع جودة المنتج عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ بمعامل ارتباط قدر ب 0.912 وهذا يدل الى أن كل زيادة في التدريب سيؤدي الى زيادة قوية في تحسين جودة المنتج.
- كشف التحليل في الجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد التحفيز و المتغير التابع جودة المنتج عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ بمعامل ارتباط مقداره 0.971 وهذا يدل على أن كلما زاد التحفيز بالمؤسسة سيؤدي الى زيادة قوية في تحسين جودة المنتج.
- اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين بعد التوظيف والمتغير التابع جودة المنتج عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ بمعامل ارتباط قدره 0.986 وهذا يعني أنه كلما زادت عملية التوظيف بالمؤسسة سيؤدي ذلك الى زيادة قوية في تحسين جودة المنتج.
- يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع جودة المنتج وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ التي تقدر ب 0.981 وهذا يعني أن ادارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها لها أهمية في تحسين جودة المنتج في المؤسسة محل الدراسة.

2-التباين ANOVA

المعنوية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.000	352.494	8.228	1	8.228	بين المجموعات
		0.023	18	0.420	داخل المجموعات
		-	19	8.648	المجموع
0.000	88.755	13.010	1	13.010	بين المجموعات

		0.147	18	2.638	داخل المجموعات	التدريب
		-	19	15.648	المجموع	
0.000	300.479	16.945	1	16.945	بين المجموعات	التحفيز
		0.056	18	1.015	داخل المجموعات	
		-	19	17.960	المجموع	
0.000	625.423	8.352	1	8.352	بين المجموعات	التوظيف
		0.013	18	0.240	داخل المجموعات	
		-	19	8.592	المجموع	
0.000	77.302	1.063	11	11.692	بين المجموعات	جودة المنتج
		0.014	8	0.110	داخل المجموعات	
		-	19	11.802	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق التباين بين متغيرات الدراسة، حيث أن قيم F هي قيم كبيرة ودالة احصائيا، كما أن قيم المعنوية لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

3-اختبار الفرضيات:

-الفرضية الرئيسية:

H_0 :الفرضية الصفرية: لا تساهم ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج بمؤسسة مصبرات غذائية رشراش.

H_1 : الفرضية البديلة: تساهم ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج بمؤسسة مصبرات غذائية رشراش.

جدول رقم(11-3): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة (sig)	الخطا المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات	
						المتغير التابع	المتغير المستقل
الرفض	0.000	0.123	0.970	0.972	0.986	جودة المنتج	ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق مايلي:

- أن قيمة معامل الارتباط هي 0.986 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين ادارة الموارد البشرية وجودة المنتج.
- يشير معامل التحديد إلى أن 97% من التغيرات تطراً على جودة المنتج سببها ادارة الموارد البشرية، بينما 3% الأخرى سببها متغيرات أخرى لم تدخل في نطاق الدراسة.
- أما معامل التحديد المعدل بلغ 0.970 وهذا معناه أن نموذج الدراسة يمثل الظاهرة بنسبة 97%.
- قيمة الخطأ المعياري 0.123 وهي قيمة ضعيفة تدل على جودة النموذج.
- تشير قيمة الدلالة 0.000* وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، التي تقول "تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج بمؤسسة مصبرات غذائية رشراش" عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

-الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : الفرضية الصفرية: تدريب الموارد البشرية لا يؤثر على تحسين جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : الفرضية البديلة: تدريب الموارد البشرية يؤثر على تحسين جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(12-3): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	المتغير التابع	معامل	معامل	معامل	مستوى الدلالة (sig)	القرار الاحصائي
		الارتباط R	التحديد R^2	الخطأ المعياري		
تدريب الموارد البشرية	جودة المنتج	0.912	0.831	0.822	0.000	الرفض

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق مايلي:

- أن قيمة معامل الإرتباط هي 0.912 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تدريب الموارد البشرية وجودة المنتج.
- يشير معامل التحديد إلى أن 83% من التغيرات التي تطراً على جودة المنتج سببها تدريب الموارد البشرية، بينما 17 % الأخرى سببها متغيرات أخرى لم تدخل في نطاق الدراسة.
- أما معامل التحديد بلغ 0.822 وهذا معناه أن نموذج الدراسة يمثل 82% .
- قيمة الخطأ المعياري 0.302 وهي قيمة ضعيفة تدل على جودة النموذج.

- تشير قيمة الدلالة *0.000 وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، التي تقول "تدريب الموارد البشرية يؤثر على تحسين جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : الفرضية الصفرية: نجاح عملية التحفيز لا يؤثر على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش.
 H_1 : الفرضية البديلة: نجاح عملية التحفيز يؤثر على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش.

الجدول رقم (13-3): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة (sig)	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط R^2	معامل الارتباط R	المتغيرات	
						جودة المنتج	الفرضية الفرعية الثانية
الرفض	0.000	0.175	0.940	0.943	0.971	جودة المنتج	تحفيز الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن قيمة معامل الارتباط هي 0.971 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز الموارد البشرية وتحسين جودة المنتج.
- يشير معامل التحديد إلى أن 94% من التغيرات التي تطرأ على جودة المنتج سببها تحفيز الموارد البشرية، بينما 6% الأخرى سببها متغيرات أخرى لم تدخل في نطاق الدراسة.
- أما معامل التحديد المعدل بلغ 0.940 وهذا يعني أن نموذج الدراسة يمثل الظاهرة بنسبة 94%.
- وقد بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.175 وهي قيمة ضعيفة تدل على جودة النموذج.
- تشير قيمة الدلالة *0.000 وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، التي تقول "نجاح عملية التحفيز يؤثر على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش".
- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : الفرضية الصفرية: لا يؤثر التوظيف على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش.

H_1 : الفرضية البديلة: يؤثر التوظيف على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش.

الجدول رقم(14-3): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة (sig)	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغيرات	
						المتغير التابع	الفرضية الفرعية الثالثة
الرفض	0.000	0.123	0.970	0.972	0.986	جودة المنتج	توظيف الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن قيمة معامل الارتباط هي 0.986 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز الموارد البشرية وتحسين جودة المنتج.
- يشير معامل التحديد إلى أن 97% من التغيرات التي تطرأ على جودة المنتج سببها تحفيز الموارد البشرية، بينما 3% الأخرى سببها متغيرات أخرى لم تدخل في نطاق الدراسة.
- أما معامل التحديد المعدل بلغ 0.970 وهذا يعني أن نموذج الدراسة يمثل الظاهرة بنسبة 97%.
- وقد بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.123 وهي قيمة ضعيفة تدل على جودة النموذج.
- تشير قيمة الدلالة 0.000* وهي أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، التي تقول " يؤثر التوظيف على تحسين جودة المنتج بمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش".

4- نتائج الدراسة:

- بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان ككل قيمة 0.988 وهي قيمة تدل على صدق وثبات أجوبة الموارد البشرية لمؤسسة المصبرات الغذائية رشراش عبد الرزاق.
- تعتمد المؤسسة على المورد البشري من جنس الذكر بنسبة 100% وذلك راجع لعدد ساعات العمل في اليوم و قرار الإدارة العليا بعدم إختلاط عمالها.
- أغلبية أعمار الموارد البشرية التي في المؤسسة (من 26 إلى 35 سنة) بنسبة 50% وهذا يدل على أن المؤسسة تستهدف أصحاب النضج الفكري لهذه المرحلة من العمر للنهوض بإقتصاد المؤسسة.
- أغلبية عدد سنوات العمل كانت (أقل من 5 سنوات) بنسبة 40% وذلك لأن المؤسسة تقوم بشكل دوري باستقطاب موارد بشرية جديدة للاستفادة من خبراتهم السابقة في المؤسسات الأخرى.

- أيضا تقوم المؤسسة بتوظيف خريجي الجامعات بفارق كبير عن باقي الدرجات العلمية الأخرى بنسبة 70% وذلك لأن طبيعة العمل تستلزم الخريجين نظرا لحساسية معظم المناصب.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي في أغلب عبارات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) قيم تتراوح بين 3.1 و 4.4 وهي قيم مرتفعة وهذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية تولي أهمية للتدريب والتحفيز وتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي في أغلب عبارات المتغير التابع (جودة المنتج) قيم تتراوح بين 3.8 و 4.3 وهي قيم مرتفعة مما يدل على أن الموارد البشرية تهتم بتحسين جودة منتجاتها.
- كانت قيمة الانحراف المعياري في معظم عبارات المحور الثاني للمتغير المستقل والمحور الثالث للمتغير التابع أقل من 1 مما يدل على ثبات آراء إجابات الموظفين وعدم تشتت إجاباتهم.
- إن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، باعتبارها تعمل على تحقيق الاستخدام الكفء لمواردها البشرية الذي يعتبر أدائه هو المحدد الحقيقي للتحسين من جودة المنتجات.
- تحظى عملية التدريب داخل مؤسسة مصبرات الغذائية رشراش بأهمية كبيرة نظرا لأهميتها في التطوير من منتجات المؤسسة.
- البرامج التحفيزية التي تعدها المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحفيز الموارد البشرية على العمل على تحسين جودة منتجات المؤسسة.
- تحظى عملية التوظيف للموارد البشرية أهمية بالغة داخل المؤسسة محل الدراسة للاستفادة من خبرات الموارد البشرية الجديدة من خبراتهم السابقة.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة الموارد البشرية وجودة المنتج مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما كبيرا بتطوير وتحسين منتجاتها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وضحنا صورة عامة لمؤسسة مصبرات غذائية رشراش بالشط ولاية الطارف، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض بطاقة تعريفية بالمؤسسة والمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجهم إضافة إلى شرح مختلف مهام هيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا إلى طرق التدريب التي تتبعها المؤسسة للتحسين من جودة منتجاتها ثم كيف تقوم بتحفيز مواردها البشرية ومراحل توظيف موارد بشرية جديدة من أجل التحسين من جودة منتجها، وقمنا أيضا بتقديم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات حيث تضمن ثلاث محاور متمثلة في البيانات الشخصية، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأخيرا جودة المنتج.

ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من علاقات الارتباط، وعلاقات التأثير بين مختلف أبعاد ادارة الموارد البشرية وتحسين جودة المنتج لمؤسسة مصبرات الغذائية رشراش، وبذلك نكون قد قمنا بمحاولة لإسقاط مختلف مفاهيم ادارة الموارد البشرية على ما يدور فعليا في مؤسسة مصبرات غذائية رشراش، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي فيما لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في التطوير من جودة المنتج وتعزيز دور الموارد البشرية في ذلك.

تم من خلال هذه الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج عن طريق وظيفة التدريب، التحفيز والتوظيف حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتوظيف المهارات اللازمة من خلال عمليات اختيار دقيقة وتعيين الموظفين المؤهلين الذين يمتلكون القدرات المناسبة لتحقيق جودة المنتج المطلوبة بالإضافة إلى ذلك توفر إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مهارات الموظفين وتعريفهم بقدراتهم من خلال تحسين المعرفة وتنمية المهارات المطلوبة لإنتاج منتجات عالية الجودة حتى يصبح الموظفون قادرين على تحقيق أداء متميز وتحسين جودة المنتج.

كما تشجع إدارة الموارد البشرية الثقافة التي تعزز الابتكار والإبداع في العمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين جودة المنتج وعلاوة على ذلك تضع إدارة الموارد البشرية نظامًا فعالاً لإدارة أداء الموظفين ومتابعة تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبتها بانتظام حيث يتم توجيه الموظفين وتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين الأداء وضمان تحقيق جودة المنتج الممتازة، وبالتالي يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحسين جودة المنتج من خلال التركيز على التوظيف والتدريب والتحفيز.

إن الموارد البشرية للمؤسسة مصبرات الغذائية رشاش تهتم بتحسين وتطوير جودة منتجاتها لتحقيق أهداف المؤسسة وإكتساب مكانة عالية في السوق وتحقيق الميزة التنافسية وقمنا بدراسة بعض وظائفها وهي التدريب، التحفيز و كيفية توظيف الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف التي من الممكن ان تساعد على تحسين وتطوير منتجاتها وحسب ما تطرقنا إليه في الفصل التطبيقي فإن لوظائف الموارد البشرية علاقة طردية قوية بتحسين جودة المنتج مما يبين أن المؤسسة تعمل بشكل دوري على ذلك.

التوصيات:

- توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العمال مع الإدارة في وضع خطط لتحسين من أداء الموارد البشرية ضمانا لنجاح خطط تحسين جودة المنتج.
- على المؤسسة أن تقوم بالإختيار الجيد للموارد البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة حتى لا يؤثر ذلك سلبا على مردود المؤسسة.
- توفير برامج تدريبية دورية وبطريقة مستمرة لتطوير مهاراتهم أو تعزيز الدورات التدريبية الخارجية للاستفادة من خبرات الموارد البشرية الأخرى.
- تطبيق الرقابة على الموارد البشرية في ميدان العمل بشكل مستمر لتصحيح أي إنحرافات في بدايتها قبل تفاقمها.
- تحقيق التواصل الغير رسمي بين الإدارة العليا والموظفين لتحقيق نوع من التناغم بينهم وهذا يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها بسهولة.

- تعزيز ثقافة الجودة وترسيخها في أذهان الموارد البشرية من خلال توضيح أهمية الجودة وتوجيه العمال للعمل بشكل مستمر على تحسينها مثلا تقوم بتنظيم حملات توعوية حول أسس الجودة وأهميتها في كل جانب من جوانب العمل.
- إعطاء أهمية لأراء الزبائن وملاحظاتهم حول المنتجات وإستخدام تلك الملاحظات لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين المنتجات بناء على أراء العملاء مثلا إنشاء أرضية تربط بين العملاء والمؤسسة للإطلاع على آرائهم.
- تقوم المؤسسة بتطبيق نظام تقييم الأداء المستمر للعمال وتسجيل ردود الفعل وإعطاء ملاحظات بناء للعمال من طرف مختصين للتحسين من جودة المنتج.
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموارد البشرية من مختلف الأقسام والتخصصات لإبتكار أفكار جديدة ومتنوعة للتحسين من جودة المنتج.

أفاق الدراسة:

تبين لنا من خلال دراستنا وجود مفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية وجودة المنتج تتيح للغير في البحث والتوسع فيه وهي كالتالي:

- تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة المنتج ورضا العملاء.
- أدوات قياس أداء الموارد البشرية في تحقيق جودة المنتج.
- التدريب والتطوير كأداة لتحسين جودة المنتج.
- أهمية التوظيف الذكي في تحقيق جودة المنتج.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب.

- 1- أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، الطبعة 1، يازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 2- الباشا محمد و اخرون، التسويق من المنتج الى المستهلك، دار الصفاء للنشر، عمان، 2010.
- 3- بشير العلاق، القيادة الادارية، اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2019.
- 4- بيتر فان غوي، نظام ادارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات)، حقوق النشر محفوظة لمنظمة العمل الدولية، الطبعة 1، 2016.
- 5- خضير كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
- 6- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- عبد القادر محمد الاسطة، اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2016.
- 7- فادية شهاب، التطوير التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 8- مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، 2004.
- 9- محمد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي) ،دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 10- محمود عبد الفتاح سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات مشروعات التشييد، ايترك للنشر و التوزيع، مصر، 2000.

ثانياً: المجالات.

- 1- جيا محمد علي ،العلاقة بين رضا العملاء و تحسين جودة المنتجات دراسة ميدانية على شركات صناعة المشروبات الغازية في إقليم كوردستان العراق ،المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، المجلد السابع ، الملحق الثاني ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2016.
- 2- دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في ادارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث ، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008.
- 3- زاهية توام، اثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت- ،مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1، تيارت، الجزائر، 2021.
- 4- زروخي فيروز، التدريب الاداري الموجه بالاداء-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 12.

- 5- عاشور مزريق ، محمد غربي ، تسيير و صمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة الشلف ، شلف ، الجزائر ، المجلد الثاني ، العدد الثاني ، 2005.
- 6- لعراب عبد الحليم، التدريب اداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دراسات في العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم علم النفس، العدد31.
- 7- محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية الاسلامية، العدد21، 2020.
- 8- مديحة بخوش، اثر التدريب وتنمية موارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة-، مجلة رؤى اقتصادية ،طبعة9، 2015.
- 9- وداد سعدي، الكايزن ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية، مجلة مدارات سياسية، المجلد5، العدد1، 2021.
- ثالثا: المذكرات.**
- 1- أسماء مناصرية، طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة دراسة مقارنة بين رغبة الجنوب -مطاحن جذيع- رمال البلاستيك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الاكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 2- أمال جمعة، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمات العمومية ذات الطابع الاداري -دراسة حالة جامعة المدية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ،قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة المدية، 2019.
- 3- بودية نوال الواهم نجوى، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل-"، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد البشرية ، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
- 4- حدادي صلاح دين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاداري، قسم حقوق، كلية حقوق وعلوم السياسة، جامعة محمد خيضر، 2014.
- 5- زرقان وفاء، تأثير السعر على قرار شراء سلع التسوق دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية و التسيير و علوم التجارة، جامعة أكلي محمد أولحاج، بويرة، الجزائر، 2014.

- 6- سحنون نور الهدى، بليليدية مريم، دراسة جودة المنتجات من خلال بعد التصميم دراسة حالة جبن بودواو، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال مؤسسات، جامعة بومرداس، بومرداس، الجزائر، 2017.
- 7- سهام بلقلمي، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركز رعاية الامومة و الطفولة"، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، 2017.
- 8- غماري عائشة، استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة-دراسة حالة الوكالة التجارية للتسويق للسيارات الجديدة لعلامة شيفروليه-، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق وتجارة دولية، جامعة محند اكلي اولحاج، البويرة، 2013.
- 9- فطيمة الزهرة بن داني، دور التدريب في التحسين الاداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
- 10- قماح صليحة، لمطيش لويزة، دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بجيجل -، مذكرة نيل شهادة الماستر، التخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021.
- 11- لجين حمود، دور التدريب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات دراسة مرجعية، مشروع التخرج لنيل شهادة البكالوريوس، قسم ادارة الموارد البشرية، كلية ادارة اعمال الجامعة السورية الخاصة، 2017.
- 12- مزعاش مسعودة، عكة ايناس، دور جودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حصنة الحليب مسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر اكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2021.
- 13- مصايد كاهنة، خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، بويرة، الجزائر، 2019.

رابعاً: المحاضرات.

- 1- بن رمضان انيسة، المحاضرة الرابعة دورة حياة المنتج، محاضرات غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021.
- 2- دكتور خالد رجم و اخرون، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، غير منشورة، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017.
- 3- عصام حيدر، التدريب و التطوير، من المنشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 4- فوزية قديد، محاضرات إدارة الجودة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2022- 2023

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: ادارة استراتيجية

استبيان تحت عنوان:

دور الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج

دراسة حالة لشركة CARAالشط

تحت اشراف: د/علوي اسماعيل

من اعداد الطلبة

العيادة اية الرحمان

منديلي نور الهدى

سيدي (ة) الموظف (ة) السلام عليكم و رحمة الله ،أما بعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: " دور الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج ".و التي صممت من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية من جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _ . ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الميدانية.

يرجى منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة، و ذلك باختيار إجابة واحدة من بين الخيارات المتاحة و التأشير عليها بعلامة (X) ، إن نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة.

وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

المحور الاول: المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

25 سنة فأقل من 26-35 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

عدد سنوات العمل:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الدرجة العلمية:

ثانوي فأقل شهادة مهنية جامعي دراسات عليا

المحور الثاني: الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارة	درجة القدرة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: الموارد البشرية						
01	ان الموارد البشرية لديها دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة .					
02	تساعد الموارد البشرية على تطوير الاستراتيجية بصفة عامة للمؤسسة و الموارد البشرية بصفة خاصة .					
03	تعمل الموارد البشرية على اكتشاف و اجتذاب القدرات و الخبرات بين القادرين على العمل و الراغبين فيه.					
04	توفر الموارد البشرية الرعاية الضرورية و الخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم					
05	تساهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في المؤسسة					
البعد الثاني: تدريب الموارد البشرية						
06	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية					
07	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية.					
08	تعمل المؤسسة على تثقيف الموظفين حول أهمية التدريب داخل المؤسسة.					
09	تستعين المؤسسة بمدربين ذوي كفاءة تدريبية عالية .					
10	تحرص المؤسسة على متابعة مدى التقدم الحاصل في اداءك بعد التدريب					
البعد الثالث: تحفيز الموارد البشرية						
11	تمنح المؤسسة العمال الحوافز على اساس اداؤهم .					
12	يثني عليك المسؤول في المؤسسة عند تأدية مهامك بنجاح .					

					تخصص المؤسسة نسبة من الارباح لتوزيعها عليكم.	13
					تقدم المؤسسة شهادات تقديرية للعمال ذوي الاداء المتميز.	14
					تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من الجهد للحصول عليها	15
البعد الرابع: التوظيف						
					ان عملية التوظيف المستخدمة في المؤسسة تساعد على جلب العاملين بشكل جيد	16
					تشعر بالرضا عن عملية التوظيف التي يتم تطبيقها في المؤسسة	17
					تعتقد ان عملية التوظيف تساعد في تطوير العمال داخل المؤسسة	18
					تشعر ان عملية التوظيف تأخذ بعين الاعتبار المهارات و الخبرات اللازمة للمؤسسة	19
					تعتقد ان عملية التوظيف يتم تنفيذها في الوقت المناسب و بالسرعة المطلوبة	20

المحور الثالث: جودة المنتج

درجة القدرة					العبارة	الرقم
موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تمتلك المؤسسة مواصفات جيدة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة .	01
					تواكب خصائص منتجات المؤسسة خصائص المنتجات المنافسة لها .	02
					تقوم المؤسسة بالبحوث والدراسات لتحسين جودة المنتج	03
					تسعى المؤسسة لتحسين طرق جودة المنتج بشكل مستمر.	04
					تمتع منتجات المؤسسة بالأداء العالي والخصائص المميزة.	05
					تمتلك المؤسسة القدرة على ابتكار منتجات جديدة تلي رغبات الزبائن.	06
					منتجات المؤسسة ذات قيمة و تحقق الارباح المستهدفة.	07
					ان تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية عند العمال.	08
					تحرص المؤسسة على توفير المنتجات بكميات المطلوبة وفقا لأذواق الزبائن	09
					تطور المؤسسة الأدوات التي تساعد على تحسين جودة المنتج مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لها.	10
					تحرص المؤسسة على ان يكون للمنتج القدرة على اداء الوظائف التي صمم من اجلها.	11

شكرا على مساعدتكم

قائمة المحكمين:

الامضاء	الرتبة	الاسم و اللقب	الرقم
	استاذ محاضر ب- (الاستاذ المشرف)	علوي اسماعيل	01
	استاذ محاضر - 1 -	مرايطي عبد الغاني	02
	استاذ محاضر - 1 -	بوسيف سيد احمد	03
	استاذ محاضر - 1 -	عبد الهادي مقراني	04
	أستاذ محاضر - 1 -	فداوي أمينة	05
	استاذ محاضر ب-	لونيسى محمد	06
	استاذ محاضر ب-	طار عبد القدوس	07
	مدير شؤون الموظفين لمؤسسة	زعرور زكرياء	08

CARA SARL CONSERVÉRIE ALIMENTAIRE
RACHERACHE ABDELRREZAK CARA
Service Ressources Humaines

ZAROOR Zakaria

CONSERVERIE ALIMENTAIRE RACHERACHE ABDERRAZEK

HISTORIQUE :

LA CONSERVERIE ALIMENTAIRE RACHERACHE ABDERRAZEK est une PME Fondé en 2002 par son propriétaire RACHERACHE ABDERRAZEK pour produire du jus de fruit en bouteilles sous le label CARAJUS, La nouvelle Unité de production CARATOMATE installée et démarrée en 2015, transforme en ce moment 1200 Tonnes de Tomate fraîche par jours pour produire du double concentré de tomate en boites de conserves.

Cette unité a été réalisée clé en main par la société italienne CFT un des leaders mondiaux du secteur de l'agro-alimentaire.

VISION VALEURS ET OBJECTIFS :

CARA est une PME familiale engagée avec une culture unique de la qualité qui fonde les valeurs de l'entreprise ou L'Initiative, la responsabilité et la solidarité nourrissent un dynamisme et une forte créativité.

Effectif des salariés :

- Cadre et encadrement technique : 25 personnes.
- Administration : 15 personnes.
- Exploitation et production : 85 personnes

Gamme de produits :

- boites de conserves de 800 g, 400 g de double concentré de tomate à 28° Brix.
- boites de conserves de 800 g, 400 g de concentré de tomate à 22° Brix.
- boites de conserves d'Harissa de 760 g, de 380 g.
- boites de confitures de fruits en conserves de 900 g, de 425 g

(Fruits : Abricots, orange, figues, fraises...)

Extensions de la gamme à court terme à des conditionnements en sacs aseptiques de 220 Kg pour le TCT de tomate et la conservation des pulpes de fruits.

L'objectif est d'occuper des segments du secteur de la conserverie alimentaire et prendre une part du marché local dans un premier temps pour passer ensuite à l'exportation vers les marchés limitrophes.

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي

PDG

Directeur Général

Département Administration
& Finance

Département Commercial
& Approvisionnement

Département Production
& Technique

Responsable
Administratif et Financier

Directeur Commercial

Directeur De
Production

Assistant Administratif et
Financier

Directeur Des Ventes

Assistant
directeur

Responsable
gestion du stock

Responsable du
personnel

Assistant du RH

Sous Directeur Des
Ventes

Contrôle de
quality

Chef service de
comptabilité

Secrétariat

Directeur Des Achats

Assistant
Commercial

Directeur technique

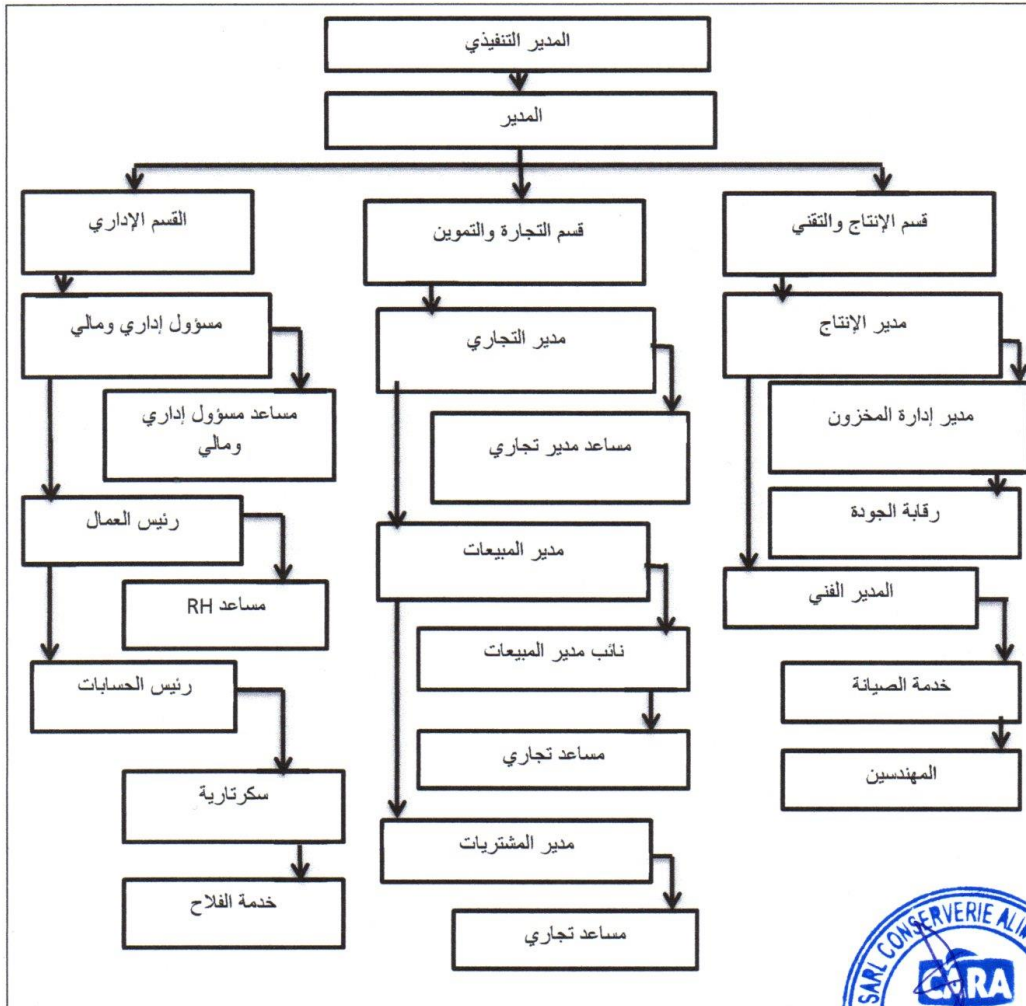
Service
maintenance

Service Fellah

Assistant
Commercial

ingenieurs

الشكل (11-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على أنظر الملحق رقم (03).



الملحق رقم (04): اسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة :

- هل توجد للمؤسسة استراتيجية واضحة للموارد البشرية من اجل تحسين جودة المنتج ؟
- هل يتجاوب المورد البشري مع اساليب تحسين جودة المنتج ؟
- ماهي الاساليب التي تتبعها المؤسسة في تدريب مواردها البشرية ؟
- هل تهتم المؤسسة بمشاركة جميع العمال في تحسين جودة المنتج؟
- ماهي المؤسسات المعتمد في تدريب الموارد البشرية ؟
- ماهي طرق التحفيز التي تنتهجها المؤسسة في تحفيز الموارد البشرية ؟
- هل يلعب التحفيز دور في تحسين جودة المنتج داخل مؤسسة مصبرات الرشاش؟
- على اي اساس تختار المؤسسة الموظفين الجدد وماهي إجراءات توظيفهم؟

أجوبة المقابلة

حسب تصريحات مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة المصبرات الغذائية (رشاش عبد الرزاق) بالشط ولاية الطارف فإن المؤسسة لا تتبع إستراتيجية خاصة بتحسين جودة المنتج بل تقوم بالتعامل مع الحالة حسب الوضع الحالي للمشكلة وتقوم بحله، وتتبع المؤسسة نوعين من التدريب تدريبا داخليا يكون داخل المؤسسة وتدريب خارجي يكون في المراكز الخارجية الخاصة بالتدريب سواء مدارس خاصة أو مراكز التكوين المهني وتهتم المؤسسة بإشراك موظفيها في تحسين وتطوير جودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، تعتمد المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية على التحفيزات المادية والمعنوية وبعض الخدمات كالإتفاق مع المصحات الطبية، الجراحية كمصحة البصر الواقعة ببلدية البوني ولاية عنابة تقوم بتخفيض لصالح عمال مؤسسة المصبرات الغذائية (كارا) بنسبة 20% . حيث تحاول المؤسسة خلق طابع أخوي بين أفراد المؤسسة أكثر منه علاقة حق و واجب حتى يجد العامل نفسه يعمل براحة ويشترك أفكاره في تطوير وتحسين المنتج، ويساعد التوظيف أيضا في خلق أفكار جديدة لتحسين جودة المنتجات بالإستفادة من الصعوبات التي واجهوها في المؤسسات السابقة وتكون لديهم الخبرة الكافية لمواجهة أي عقبات والتطوير في المنتجات حيث تقوم المؤسسة باختيار الموظفين على أساس الشهادة المهنية والخبرة خصوصا نظرا للمناصب الحساسة التي يتقلدها المورد البشري في مؤسسة المصبرات الغذائية (رشاش عبد الرزاق) مثل مخبر مراقبة الجودة وتستعين المؤسسة بالمؤسسات العامة للدولة لإستقطاب الموارد البشرية كمكتب التشغيل التابع للولاية و بعض التطبيقات الإلكترونية مثل تطبيق LINKedIn أما إجراءات توظيف الموارد البشرية فهي إجراءات عامة متعارف عليها بين جميع المؤسسات.



الملحق رقم (05): شهادة وفاتورة التدريب



مؤسسة خاصة للتكوين المهني
Etablissement Privé de Formation Professionnelle
Agréé par le Ministère de la Formation
et de L'Enseignement Professionnels
sous le numéro 100 du 05 Janvier 2005

القلم
EL-QUALAM

Loisissement Oued Forcha 1 n° 12 - Annaba
Tél: 038 42 61 63 / 038 42 54 48 / 038 45 39 95 Fax: 038 42 61 52
e-mail : elqualam1@yahoo.fr

NIF 194836120153336 – N° d'Imposition : 23019105059- N°RC : 03B0363577
Compte Bancaire: N°: 001 00811 0200 031 856 69 auprès de la Banque Nationale d'Algérie
Adresse : B.N.A, Cours de la révolution Annaba

Conserverie Alimentaire
Racherache Abderrazek El-Tarf

FACTURE N°11/23

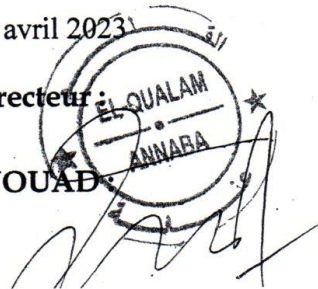
Désignations	Montants
Participation d'un groupe de huit (08) travailleurs à la formation portant sur « Société à responsabilité limitée (SARL) » organisée sur le site de l'entreprise pendant une durée de quatre jours	
Montant HT [REDACTED] (A x 04 jours)	[REDACTED]
TVA 9%	[REDACTED]
Montant TTC	[REDACTED]

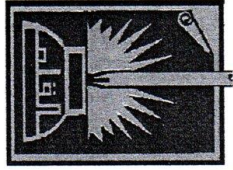
Arrêtée la présente facture à la somme de :
Cent Vingt Deux Mille Quatre Vingt Dinars Algériens en Toutes Taxes Comprises

Annaba, le 28 avril 2023

Le Directeur :

M. DJOUAD





Établissement Privé de Formation Professionnelle
Agréé par le Ministère de la Formation
et de l'Enseignement Professionnels
Lotissement Qued Forcha 1 N°12 - Annaba
Tél : 038 42.61.63 / 038 42.54.48/038 45 39 95 - Fax : 038 42.61.52
E-mail : elqualam1@yahoo.fr - Site : www.elqualam-dz.com



Attestation de Formation

Le Directeur d'EL-QUALAM atteste que :

Nom & Prénom :

[REDACTED]

Date et lieu de naissance : 04 Juillet 1988 à Annaba

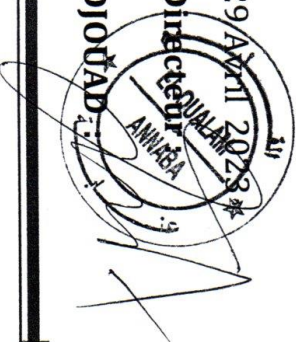
Organisme employeur : **Conserverie Alimentaire Recherche Abderrazek (CARA) EL-TARF**

A participé à la formation portant sur « Société à responsabilité limitée (SARL) » pendant une durée de quatre (04) jours.

Annaba, le 29/Avril 2023

Le Directeur

M. DJODJAD



الملحق رقم (06): مخرجات spss

1-البيانات الشخصية:

الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	100,0	100,0	100,0

السن		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل 25	2	10,0	10,0	10,0
	سنة 26-35	10	50,0	50,0	60,0
	سنة 36-45	4	20,0	20,0	80,0
	سنة 45 من أكثر	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

سنوات العمل		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 6-10	6	30,0	30,0	30,0
	سنة 11-15	10	50,0	50,0	80,0
	سنة 15 أكثر من	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

علمية.د		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاقل ثانوي	3	15,0	15,0	15,0
	مهنية شهادة	1	5,0	5,0	20,0
	جامعي	14	70,0	70,0	90,0
	عليا دراسات	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

2-الثبات (alpha cronbach):

المتغير المستقل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,988	20

المتغير التابع:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	11

الثبات الكلي للاستمارة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach Nombre d'éléments

,988 31

Corrélations						
		موارد بشرية	تدريب	التحفيز	التوظيف	03محور
موارد بشرية	Corrélation de Pearson	1	,897**	,966**	,958**	,975**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20
تدريب	Corrélation de Pearson	,897**	1	,931**	,927**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20
التحفيز	Corrélation de Pearson	,966**	,931**	1	,960**	,971**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20	20
التوظيف	Corrélation de Pearson	,958**	,927**	,960**	1	,986**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20	20
03محور	Corrélation de Pearson	,975**	,912**	,971**	,986**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		موارد بشرية	تدريب	التحفيز	التوظيف
موارد بشرية	Corrélation de Pearson	1	,897**	,966**	,958**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20
تدريب	Corrélation de Pearson	,897**	1	,931**	,927**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20
التحفيز	Corrélation de Pearson	,966**	,931**	1	,960**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20
التوظيف	Corrélation de Pearson	,958**	,927**	,960**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

4- الانحراف والمتوسط:

Statistiques	N		Moyenne	Ecart type	Variance
	Valide	Manquant			
1ع	20	1	4,4	0,59824	0,358
2ع	20	1	4,4	0,75394	0,568
3ع	20	1	4,2	0,69585	0,484
4ع	20	1	4	0,91766	0,842
5ع	20	1	4,3	0,65695	0,432
6ع	20	1	3,8	0,95145	0,905
7ع	20	1	3,1	0,91191	0,832
8ع	20	1	3,75	0,91047	0,829
9ع	20	1	3,75	1,06992	1,145
10ع	20	1	3,8	0,89443	0,8
11ع	20	1	4,15	0,9333	0,871
12ع	20	1	3,8	0,95145	0,905
13ع	20	1	3,3	1,0311	1,063
14ع	20	1	3,15	1,03999	1,082
15ع	20	1	4,1	1,20961	1,463
16ع	20	1	4,3	0,65695	0,432
17ع	20	1	4	0,72548	0,526
18ع	20	1	4,15	0,67082	0,45
19ع	20	1	4,15	0,58714	0,345
20ع	20	1	4	0,91766	0,842

- المتغير التابع:

Statistiques	N		Moyenne	Ecart type	Variance
	Valide	Manquant			
1ع	20	1	4,35	0,58714	0,345
2ع	20	1	4,1	0,96791	0,937
3ع	20	1	4,2	0,83351	0,695
4ع	20	1	4,15	1,1821	1,397
5ع	20	1	4,35	0,58714	0,345
6ع	20	1	4,2	0,61559	0,379
7ع	20	1	4,25	0,63867	0,408
8ع	20	1	3,85	1,03999	1,082
9ع	20	1	3,95	0,88704	0,787
10ع	20	1	4,05	0,60481	0,366
11ع	20	1	4,1	0,64072	0,411

5- اختبار الفرضيات:

-الفرضية الرئيسية:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثاني المحور (المستقل) ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع (الثالث المحور)			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles	Modèle		1	a. Prédictors : المحور الثاني, (Constante), (المستقل))
	R		,981a	
	R-deux		0,963	
	R-deux ajusté		0,96	
	Erreur standard de l'estimation		0,1428	
	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	0,963	
		Variation de F	462,265	
		ddl1	1	
		ddl2	18	
		Sig. Variation de F	0	

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,426	1	9,426	462,265	,000 ^b
	de Student	,367	18	,020		
	Total	9,793	19			
a. Variable dépendante : التابع (الثالث المحور)						
b. Prédictors : (Constante), (المستقل) الثاني المحور						

-الفرضية الفرعية الأولى:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثاني البعد ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع الثالث المحور (التابع)			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Modèle		1	a. Prédictors : (Constante), البعد الثاني
R		,912a	
R-deux		0,831	
R-deux ajusté		0,822	
Erreur standard de l'estimation		0,30287	
Modifier les statistiques	Variation de R-deux	0,831	
	Variation de F	88,755	
	ddl1	1	
	ddl2	18	
	Sig. Variation de F	0	

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,142	1	8,142	88,755	,000 ^b
	de Student	1,651	18	,092		
	Total	9,793	19			
a. Variable dépendante : التابع الثالث المحور (التابع)						
b. Prédictors : (Constante), الثاني البعد						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,515	,287		5,283	,000
	الثاني البعد	,721	,077	,912	9,421	,000
a. Variable dépendante : التابع الثالث المحور (التابع)						

-الفرضية الفرعية الثانية:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثالث البعد ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع (الثالث المحور)			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles	Modèle		1	a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث
	R		,971a	
	R-deux		0,943	
	R-deux ajusté		0,94	
	Erreur standard de l'estimation		0,17535	
	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	0,943	
		Variation de F	300,479	
		ddl1	1	
		ddl2	18	
		Sig. Variation de F	0	

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,239	1	9,239	300,479	,000 ^b
	de Student	,553	18	,031		
	Total	9,793	19			
a. Variable dépendante : التابع (الثالث المحور)						
b. Prédicteurs : (Constante), الثالث البعد						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,487	,158		9,410	,000
	الثالث البعد	,717	,041	,971	17,334	,000
a. Variable dépendante : التابع (الثالث المحور)						

–الفرضية الفرعية الثالثة:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرابع البعد	.	Introduire
a. Variable dépendante : التابع الثالث المحور			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles	Modèle		1	a. Prédicteurs : (Constante), الرابع البعد
	R		,986a	
	R-deux		0,972	
	R-deux ajusté		0,97	
	Erreur standard de l'estimation		0,12337	
	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	0,972	
		Variation de F	625,423	
		ddl1	1	
		ddl2	18	
		Sig. Variation de F	0	

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,519	1	9,519	625,423	,000 ^b
	de Student	,274	18	,015		
	Total	9,793	19			

a. Variable dépendante : التابع الثالث المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الرابع البعد

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,196	,176		-1,114	,280
	الرابع البعد	1,053	,042	,986	25,008	,000
a. Variable dépendante : التابع الثالث المحور						

الملحق رقم (07): استمارة قبول التبرص



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli benjedid - el-tarf

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJEDID

الطراف في :

رقم : 2023 / ع ت / ق ع ت / ج ك ع ا ت ع ت / ا ج ش ب ج / ك ع ا ت ع ت / ا ق ع ت / 2023

إلى السيد /

التفويضات

الموضوع : تصريح بإجراء تبرص

في إطار إستكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارهـم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التبرص ، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئـتكم ، والسماح للطلبة الآتية أسماؤهم من إعداد تبرص قصير الأجل :

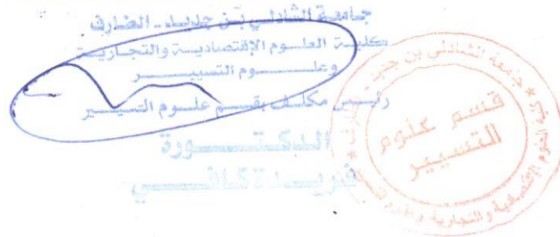
- الطالب (ة) : هـند بـنـور الـجـديـد
- الطالب (ة) : لـعـيـابـة آيـة الـرحـمان

وعليه فإننا نلتـمـس منكم أخذ هذا الطلب بعين الإعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير

الإدارة المستقبلية:



GARA CONSERVÉRIE ALIMENTAIRE
RACHERACHE ABDELRÉZAK

Service Gestion du Personnel
ZAROUR Zakaria

le 25/12/2022

الملحق رقم (08): استمارة فترة التبرص

CONSERVERIE -ALIMENTAIRE-
RACHERACHE ABDERREZAK
EL CHATT -EL TAREF-



مؤسسة المصبرات الغذائية
رشراش عبد الرزاق
الشط ولاية الطارف

003/06/2023 GRH

EL CHATT LE 11/06/2023

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés Conserverie Alimentaire RACHERACHE ABDERRAZEK

Attestons que : Mlle : MENDILI NOUR EL HOUDA

Née le : 08/12/2000 à EL BOUNI

A effectué un stage pratique au sein de notre entreprise durant la période Allant du :
28/12/2022 Au 11/06/2023

Spécialité : **Administration stratégique.**

En foi de quoi la présente Attestation est délivrée à l'intéressée pour Servir et valoir ce que de droit.

Fait A EL CHATT LE 11/06/2023



ZAROOUR Zakaria

Adresse : Cité Boukhmira El CHATT-Wilaya-ELTAREF Algérie

Tel/Fax: 038 34 55 60 E-Mail: contact@carajus.com

R/C : 3414942 A 99



ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés Conserverie Alimentaire RACHERACHE ABDERRAZEK

Attestons que : Mlle : LAYAIDA AYET ERRAHMANE

Née le : 30/12/1999 à Annaba

A effectué un stage pratique au sein de notre entreprise durant la période Allant du :
28/12/2022 Au 11/06/2023

Spécialité : **Administration stratégique.**

En foi de quoi la présente Attestation est délivrée à l'intéressée pour Servir et valoir ce que de droit.

Fait A EL CHATT LE 11/06/2023

