

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

العنوان الرئيسي للمذكرة

دور تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني

مقدمة من طرف الطالبة :

تحت إشراف الأستاذ:

وهراني مجدوب

خراز فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	ولد محمد	أستاذ محاضرة - ب-	مستغانم
مناقشا	دقيش مختار	أستاذ محاضرة - أ -	مستغانم
مقررا	وهراني مجدوب	أستاذة محاضرة - ب-	مستغانم

السنة الجامعية 2016/2017

الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى اعز شخص إلى أمي الحنونة إلى من عمل بكد وجد في سبيل وعلمي معنى المثابرة

الاجتهاد وأوصلني إلى ما أنا عليه الآن إلى أبي الكريم وإلى أخواتي

إلى جميع أصدقائي الدراسة وكذا الموظف لدى مؤسسة التكوين المهني والتمهين
ميلودي محمد الذي لم يبخل عليا بشيء يعرفه إلى جميع أساتذة العلوم التسيير
ويخص بالذكر الأساتذة وهراني الذي فادني بإتمام هذا العمل بصفته الأستاذ المشرف
وإلى رئيس التريص بن زيدان وكذا رئيس قسم العلوم السير تخصص الإدارة واقتصاد
المؤسسة

الحمد لله الذي أنار دربنا العلم والمعرفة والبحث والتطوير وأعاننا على إدارة هذا

الواجب ووقفنا على هذا العمل .

فاطمة

كلمة شكر

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا على انجاز وإتمام هذه المذكرة وفي

تذليل ما وجهناه من صعوبات

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " وهراني مجدوب "

والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا ولا يفوتنا أن نشكر

كل من مدير CPA بوزيدي مراد الذي أفادني كثير بالمعلومات الواسعة في مجال هذا

العمل

" كن عالماً... فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم

تستطع فلا تبغضهم "

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
06	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية والتقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة	.I
48	مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	.II
59	جودة بين أسس التي يتم الاعتماد عليها في عملية التدريب	.III
60	دورات التكوين المتخصصة في إطار التوظيف	.IV
65	يبين أكثر المعايير استخداما في عملية التقييم	.V
66	يبين أهداف عملية التقييم	.VI

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
12	يوضح مكونات الكفاءة	.I
20	يوضح مدخلات النظام التكويني	.II
22	يوضح مراحل تقييم حسب أسلوب المؤشرات	.III
29	يوضح نموذج بطاقة توصيف الوظيفة	.IV
33	يوضح خطوات تصفية المترشحين للوظائف	.V
34	مراحل التعيين	.VI
40	يوضح نظام الجودة	.VII
41	توضيح نظام الجودة وعناصره الأساسية	.VIII
53	الهيكل التنظيمي للمركز التكويني المهني	.IX

في ظل التغييرات الاقتصادية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الجاري تقتصر على توفير الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفير الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، فتنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر المواضيع التي احتلت أهمية بالغة ما عده لذلك على انجاح التنمية المرتبطة بمدى فعالية ادارة الموارد البشرية للقيام بالوظائف التي من شأنها تنمية العنصر البشري. فبعد علم ادارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الادارية الحديثة العامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء المؤسسات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة وتوجيهها وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها احدى أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضاً أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين المؤسسات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين المؤسسات الرائدة.

وعند الحديث عن TQM يجب أن نتكلم عن إدارة الموارد البشرية لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتم بها عمّن سواء من موسوعة المعارف الإنسانية سيما وأن العنصر البشري في جميع المنظمات وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية الخدمية وحجمها الكبير والصغير العامة والخاصة وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب بشكل لديها أهمية خاصة.

طرح الاشكالية:

ما مدى مساهمة تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة.

الأسئلة الفرعية :

وهذه الاشكالية الرئيسية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية

- ✓ ما هي أساليب تنمية الكفاءات والمهارات في المؤسسة؟
- ✓ كيف يمكن لأساليب التنمية أن تساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟
- ✓ ما هو واقع تنمية الكفاءات والمهارات في المؤسسة الجزائرية؟
- ✓ هل هناك ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات والتي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها:

- ✓ الأفراد هو استثمار إذا أحسن تنميته يمكن أن يحقق أهداف منظمة.
- ✓ هناك أدوات وطرق خاصة لتنمية العنصر البشري يؤدي الاهتمام إلى تحقيق الجودة الشاملة.
- ✓ المؤسسة الجزائرية تعتمد على مفهوم التنمية لكفاءتها البشرية كما تتبنى المؤسسة الجزائرية مفهوم الجودة في ثقافتها النظامية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الموضوع أنه موضوع الساعة المتمثل في تأهيل المورد البشري لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة أي امتلاك رأسمال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة مما يحقق لها مكانة في المحيط الذي نعيش فيه.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- ✓ توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- ✓ توضيح متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة.
- ✓ توضيح الدور الفعال لأساليب التنمية في ارساء مفهوم الجودة الشاملة.

محددات الدراسة:

نظرا لاتساع موضوع البحث ارتأينا أن نسلط الضوء على دور تنمية الكفاءات والمهارات في تمكين المؤسسات من تحقيق الجودة الشاملة ان أمكن.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا الى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره نحملها فيما يلي:

- ✓ نوع التخصص العلمي الذي درسته فهذا ذو صلة متينة بالإدارة الحديثة للموارد البشرية.
- ✓ الميل الطبيعي والرغبة في البحث في والاستطلاع في هذا الموضوع.
- ✓ الإحساس بأهمية التنمية للكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في الوقت الراهن.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا في هذا البحث على منهجين أساسيين لمعالجة الاشكالية المطروحة وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية النظرية لمختلف جوانب الموضوع أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على موقع التنمية للكفاءات ومهارات وعلاقتها برفع جودة المؤسسة.

صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذا البحث ما يلي:

- ✓ نقص المراجع المتعلقة بإشكالية بحيث أن أغلب البحوث والكتب والمقالات المتوفرة تتحدث عن أحد جانبي الموضوع أما تنمية الكفاءات أو الجودة الشاملة، أما المراجع التي تتحدث عن تفاصيل العلاقة بينهما فهي قليلة نسبيا.

- ✓ صعوبة الحصول على بعض المعلومات في المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

تقسيمات البحث :

للتفصيل في موضوعنا وللإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات الفرضيات تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول فصلين اثنين نظريين والفصل الثالث تطبيقي، تناول في الفصل الأول وهو الفصل التمهيدي الذي يخصص للإلمام بالمعلومات المتعلقة بعموميات تنمية الكفاءات والمهارات اذا قسم الى ثلاث مباحث، نظرق في المبحث الأول

ماهية إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني الى مفاهيم عامة حول الكفاءات والمهارات والمبحث الثالث الى آليات تنمية الكفاءات والمهارات أما الفصل الثاني يتعلق بعلاقة تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة في المؤسسة واذ قسم الى ثلاث مباحث المبحث الأول دور تنمية الموارد البشرية في نجاح المؤسسة والمبحث الثاني عموميات حول نظام إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثالث الى تنمية الكفاءات في ظل فلسفة إدارة الجودة فيما يخص الفصل الثالث فهو بدراسة تطبيقية في مؤسسة المركز التكويني المهني. وأخيرا ختم البحث بخاتمة عامة تم تلخيص فيها عدة نتائج مكنتنا من ابداء بعض الاقتراحات.

مقدمة الفصل:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل جوهر نجاح منظمة في العالم وهذه الأهمية ليست وليدة اليوم بل تساهم فيها مجموعة من المفكرين بنظرياتهم المختلفة وقد يتغير مفهومها منذ القدم أي ما قبل الحرب العالمية الأولى الى يومنا هذا وهي نادت بضرورة الاستثمار في الموارد البشرية للحصول على الكفاءة تساعد المؤسسة في تحقيق وهنا نطرح السؤال.

ما هي إدارة الموارد البشرية وما هي أهدافها وأهميتها ماذا نقصد بالكفاءة وما هي آليات تنمية الكفاءات والمهارات؟

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في المؤسسة وذلك نظرا لكون المورد البشري هو أساس حركة المؤسسة واستمرارها في جو المنافسة بين المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف تستعملها إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها ما يلي:

التعريف الأول:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع ومن ذلك يمكن القول بأن إدارة الأفراد تشمل على النشاطات، التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة بينما تحظى إدارة الموارد البشرية بتمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطورها من خلال عمليات التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتدريب الدقيق لتلك الموارد وكذلك التوظيف الملائم لها.⁽¹⁾

التعريف الثاني:

تعرف إدارة الموارد البشرية human resource management من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.⁽²⁾

التعريف الثالث:

تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة.⁽³⁾

التعريف الرابع:

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الاجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة تفتحها في عدالة الإدارة وخلق روح التعاونية بينها والوصول بالمؤسسة الى أعلى المستويات الانتاجية.⁽⁴⁾

الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الانسان واستثمار قدراته وطاقته بتوظيفها في مجال العمل الأنسب له واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير لذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم ادارة الأفراد والموارد البشرية التقليدية على النحو التالي:

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة (1) ص 20.

² منظمي شحادة وأصدقائه، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2000 ص 14.

³ -طاهر محمود الكل لده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008 ص 15.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2003 ص 42.

الجدول رقم (1-01): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية والتقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة.

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الانسان وقدرته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدرته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرار.
تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعامل.
التنمية البشرية أساسا هي التنمية الابداعية واطلاق لطاقات التفكير للابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية ويستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

المصدر: علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب القاهرة 2001 ص 46.

المطلب الثاني: عوامل تطور إدارة الموارد البشرية.

مازالت تؤدي إدارة الموارد البشرية أدوارا عديدة في حياة المؤسسات وتطورها مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء هذه المؤسسات ونمت تدريجيا لتوكيد التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة فمنذ بداية عام 1800 أو ما قبله بقليل برزت عوامل عديدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية وأصبحت قيد التطبيق في كل من إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية ومع ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثالث عشر وانتشار المصانع برزت حاجة المدراء وأصحاب العمل إلى توظيف العمال وامكانية تدريبهم وتطورها.

أما الحقبة التي تلت الثورة الصناعية فعرفت بحقبة رواد ومدارس الادارة الذين أحدثوا تأثيرا لا بأس به على إدارة الأفراد وأبرز أولئك الرواد فريدريك تايلر وروبرت أويل، شارل باباجوهاني تاون وبالتالي وجب التركيز هنا على العوامل التي أوجدت إدارة خاصة بالموارد البشرية التي ساهمت في تطورها وتطور أدوارها المرتبطة بتاريخ وأماكن متعددة ومختلفة.

وهذه العوامل يمكن حصرها بعاملين رئيسيين حيث يتفرغ عن كل منها عناصر وأحكام مرتبطة بها:
العامل الأول: مدلولات وافرازات محيطات العمل.

تطورت إدارة الموارد البشرية وتبدلت الأدوار التي أدتها انسجاما مع محيطات العمل مكن خلال العوامل الفرعية التالية:

- ✓ قيام المصانع وتزايد حجم الإنتاج.
- ✓ الأفكار والتكنولوجيات المستخدمة.
- ✓ تطور دور الدولة في شتى ميادين العمل.
- ✓ قوة الرأي العام وتزايد ضغوطاته في توجيه سياسات العمل.
- ✓ التنافس المحلي والدولي في شتى ميادين العمل.

العامل الثاني: حاجات ومكونات الأفراد.

أهم العوامل الفرعية التي تعبر عن حاجات ومكونات الأفراد هي:

- ✓ حاجات وتوقعات الأفراد وسلوكياتهم أثناء ممارستهم العمل.
- ✓ ارتفاع المستوى الثقافي في الموارد البشرية.
- ✓ تنظيم الأفراد من خلال قيام النقابات العمالية المختلفة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- ✓ اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- ✓ تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- ✓ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية الموارد البشرية.
- ✓ العنصر البشري هو استثمار اذ أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- ✓ تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفاعلية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.⁽¹⁾

أهداف إدارة الموارد البشرية:

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويرا يلي لرغباتهم ويسد احتياجات المنظمة ويكمن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1. الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعل سعداء ويساعدهم على رفع معنوياتهم واقبالهم الى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

(1) أهداف العاملين: تتمثل فيما يلي:

• العمل على تقديم وترقية الأفراد في اطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

• انتهاج سياسات موضوعية من استنزاف الطاقات البشرية واهمال الجانب الانساني في المعاملة.

(2) الأهداف المنظمة تتمثل فيما يلي:

• جلب أفراد أكفاء تتمثل فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

• الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد معايير الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

¹ نظمي شحادة وأصدقائه نفس المرجع السابق ص 23.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وادماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي عادل للأجور والمكافآت والعمل.⁽¹⁾

¹ بن عنتر عبد الرحمن، نفس المرجع السابق ص 25.

المبحث الثاني: كفاءات عامة حول الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات:

فالمفهوم العام للكفاءة يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد التجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.⁽¹⁾
تعريف لوديس دينو: الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وحدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظائفه أو نشاط بشكل فعال.

ان مصطلح الكفاءة أو المقدرة فيشير الى مواقع للقدرة الشخصية التي تمكن العاملين من انجاز وظائفهم بنجاح وذلك من خلال تحقيق المخرجات أو انجاز المهام والمقدرة يمكن أن تكون معرفة مهارات، اتجاهات قيم أو خصائص شخصية.⁽²⁾

اذن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لعاصفة القبول ومن ثمة فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها كما يمثل مفهوم الكفاءة المنظمة معيار الرشيد في استخدام الموارد البشرية المالية والمادية والمعلومات المتاحة.

¹ فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006 ص 116.

¹ كمال منصور سامح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية العدد 07 جوان 2010.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات.

إلى جانب سبق هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم وحل المشكلات الجديدة والكفاءات التي تسير العلاقات الاجتماعية والتفاهم بين الأفراد الكفاءات ذات العلاقة بالتعلم والمعارف والكفاءة التي تهتم بالمهارات وأشكال التكيف أو الاتقان وأخرى تربط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم كيف تكون وإذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصيانة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات والابداع التي تنفرد بالموصفات المعينة وأخيرا ما يعرف بالكفاءات الدنيا والكفاءات الاتمام حسب تغيير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية ومناهج التكوين ومن هنا نلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:

1. الكفاءة محطة نهائية لسلك الدراسي أو مرحلة تكوينية معنية في اطار مناهج مبنى على الكفاءات.
2. الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات.
3. الكفاءات ليست التكتيكية ولا مطلقة وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.
4. الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال المناهج وتطبيقاته.
5. الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات والإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومكوناتها:

1) أنواع الكفاءات:

يخلق الباحثون العديد من التصنيفات لكفاءة الا أن أبرزها يتمثل في تصنيفها وفق ثلاث مستويات:

1. الكفاءة التنظيمية: (الإستراتيجية)

وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. تمثل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التكتيكي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة والرقابة) حيث يمكن القول بأنها تتمثل في الكفاءة التقنية وكفاءة التخطيط والإدارة كفاءة الرقابة أو التقييم.

2. الكفاءة الممتدة:

وهي الكفاءة التي يمتد مجال تطبيقها داخل سياقات جديدة إذ كلما كانت المجالات والوضعيات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة والكفاءة الممتدة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية اجرائية مشتركة بين مختلف الموارد البشرية.

¹ - عذراء بن شارف مذكرة تسير الكفاءات 2002 جامعة منتوري قسنطينة ص 20.

3. الكفاءة الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ حيث يتضمن المعرفة الفردية للمهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة فهي أيضا تسمى بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة.

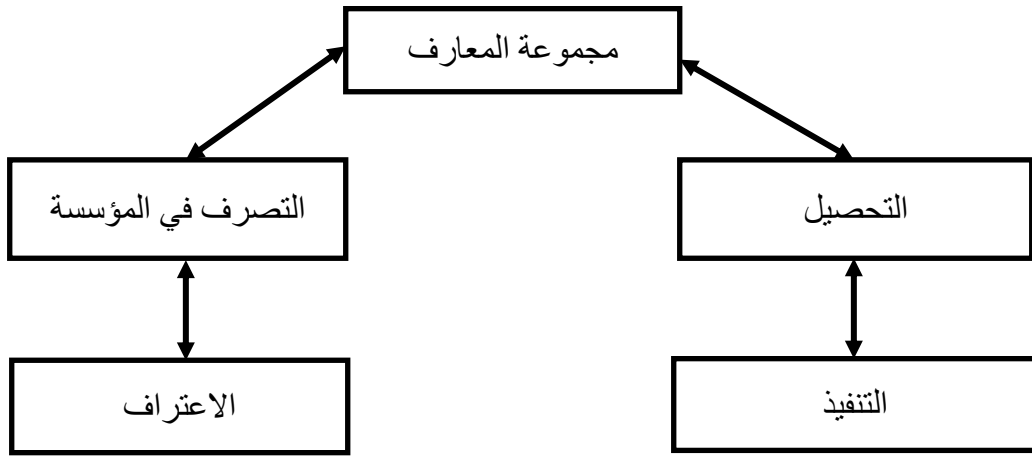
4. الكفاءات الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك ومعرفة اتصال معرفة التعاون.⁽¹⁾

(2) مكونات الكفاءة:

عند تطرقنا لمفهوم الكفاءة اتضح أنه تتكون من عدة عناصر مثل (المعارف، المكتسبات، الخبرة، الخبرات العلمية...الخ)

وهذا أصبح من الواجب التطرق لهذه المكونات لكي نعرف بأكثر دقة صفات الفرد الكفاء وتوضيح هذه العناصر من خلال المخطط.

الشكل رقم (01- 1): مكونات الكفاءة.



المصدر: محاضرات معارف الكفاءات والمنظمات في وقت العولمة، الأستاذ بندي عبد الله جامعة تلمسان.

من خلال المخطط اتضحت مكونات الكفاءة التي من خلالها استنتجنا عاملين أساسيين لتكوين الكفاءة قادرة على أحداث التغيير هما الفرد والمؤسسة والمعرفة كما يقول PetenDrucher التي يجب على العمال إنتاجها وتوزيعها في عصر العولمة.

وذلك نتيجة للمنافسة التي بدأ يشهدها الميدان والتي توجب على جميع أفراد المؤسسة المساهمة في تحسين صورة مؤسستهم مهمة على ترتيبهم في الهيكل التنظيمي أي أن المدير هو أول بائع للمنتجات وأحسن مروج لسمعتها ولا يستطيع القيام بهذا إلا إذا كان يتمتع بمجموعة من المواصفات (مستعد لأداء مهامه واثقان أساليب الاقناع، يستطيع العمل في مجموعة، حيوي).

¹هاشم حمدي رضا التدريب الإداري دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2013 ص 60.

: المعرفة Le savoir deveni r هي الطريقة التي يستعملها المدراء المسؤولون لتطوير مواردهم البشرية أي إعداد مخططات تتماشى مع نقائص الموارد للقضاء عليها واكتشاف الطاقات الكامنة للتطور وإثراء المسار المهني. وتتكون هذه المخططات من تربصات برامج تكوينية حضور المنتديات الوطنية والدولية وظهرت الحاجة لهذا النوع من الثمانيات عندما انتقل المنظمة الى ثقافة الموارد البشرية الى الامكانيات البشرية لأن مصطلح الموارد يمكن أن اهتلاكه مع مرور الوقت مثل الموارد المالية لكن مصطلح الامكانيات يعني التطور المستمر كلما زادت الخبرة وكلما ساهمت ظروف المؤسسة ومحفزات المسؤولين على ذلك.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الأنواع مكلمة لبعضها البعض ولا نستطيع تصور واحدة منها دون أن تسمها الأنواع الأخرى وتظهر نتائجها عند الفرد القادر على الاستفادة منها واستغلالها عند الضرورة وهنا تظهر دور المراحل القديمة في تكوين كفاءة الفرد.

التحصيل: أي معرفة كل فرد لنواحي قوته وضعفه أي ما يميزه عن الأفراد الآخرين في المنظمة وتجميعها للاستفادة منها مستقبلا أو بلغة أخرى معرفة الفرد للمزايا الأساسية له.

التنفيذ: أي استعمال المعارف المحصلة سابقا وجعلها قيد التنفيذ لحل المشاكل العلمية أو الميدانية.

وضع المعارف: تحت تصرف المنظمة.

بعد ثبوت وصحة ونجاعة معارف يقوم الفرد بجعلها في متناول منظمته من خلال نشرها في كتاب أو نقلها شفويا الى زملائه وهذا حتى يتسنى للمنظمة الاستفادة منها مستقبلا لحل نفس المشاكل.

الاعتراف بالجهود الفردية: هذا يظهر دور المؤسسة حيث تقوم بتحفيز الفرد والاعتراف بجهوده وقيمة المعارف التي يقدمها للمنظمة وذلك لكي تدفعه لبذل المزيد من الجهد وانتاج افكار أخرى مستقبلا.

المبحث الثالث: آليات تنمية الكفاءات والمهارات.

لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة يجب تدريبهم على هذا الأسلوب يتبع في المؤسسة تدريبهم بهدف تنمية ورفع كفاءتهم وتدريبهم على طريقة أدائه للأعمال ومهامه للأعمال لكي يكون القرار الذي يتخذه صائب.

المطلب الأول: سياسة التدريب.

(1) مفهوم التدريب:

التدريب يقصد به تحظير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي وذلك بهدف تطوير الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).⁽¹⁾

التدريب بمعنى Formation (تكوين) والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى Training وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداء التغيير أي يكون قادرا على التغيير.⁽²⁾

يعرف التدريب بأنه عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في أداء وزيادة إنتاجه.⁽³⁾

كما يعرف بأنه عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية والتي سوف تمكن في النهاية هذه الموارد ليكونوا أكثر إنتاجية وغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم.⁽⁴⁾

(2) أهمية التدريب:

ترجع أهمية التدريب الى المزايا العديدة التي تصل إليها من ورائه:

- ✓ العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا.
- ✓ تصحيح الرؤية والتأكيد عليها وتوضيحها.
- ✓ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة والضعف لدى أي مؤسسة.
- ✓ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- ✓ رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- ✓ إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة للإنتاجية.
- ✓ تزويد المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

¹ فايز الخاطر، نفس المرجع السابق 30.

² هشام حمدي رضا، نفس المرجع السابق ص 21.

³ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية دار الراجحة والنشر والتوزيع، عمان ط (1) 2009 ص 128 - 129.

⁴ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع ط (1) 1999 ص 45.

- (3) دوافع التدريب: من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:
- ✓ زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان وتم زيادة قابليتهم للإنتاج.
 - ✓ الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية الى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة المعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
 - ✓ رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعاش منها مما يؤدي ذلك الى زيادة اخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
 - ✓ توفر القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياطات الملحة في الأيدي العاملة فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.⁽¹⁾
 - ✓ التقليل في الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب الى مزيد من الاشراف والرقابة في أداءه لعمله.
 - ✓ القلة في حوادث العمل: ان التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء والتقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

(4) أساليب التدريب: تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

1. أساليب المحاضرات: يستخدم هذا الأسلوب الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المدرب أو المتدربين ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التدريبي هو المدرب فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية ونقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزين.
2. أسلوب التعليم المبرمج: هذا الأسلوب هو مفهوم التعليم الذاتي حيث يتحمل المدرب مسؤوليات أساسيات في تدريب نفسه ويكسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه من خلال قيامه بمجموعة من الخطوات المرتبة.
3. أسلوب دراسة الحالة: يتمحور أسلوب دراسة الحالة على تمركز المتدرب في العملية التدريبية والحالة عبارة عن مشكلة (واقعية افتراضية) وهي تقدم المتدرب مكتوبة ومرفقة لها بعض التفاصيل المشكلة وخلفياته وإحصاءاتها ومطلوبة من المتدربين قراءتها بهدف الوصول الى اقتراحات خيال تلك المشكلة. يساعد هذا الأسلوب في اكتساب المتدربين بعض المهارات الأساسية في حل المشكلات وفق منهج علمي وموضوعي.
4. أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر هذا الأسلوب علمي التدريب المتدربين على الأدوار والمهام والمسؤوليات والمرافق الموجودة في بيئة الأعمال الحقيقية وأنه يسمح بقيام المتدرب بتمثيل دور شخصي ما ويتصرف كما يعتقد بأنه

¹هاشم حمدي رضا نفس المرجع السابق ص 23.

²سهيلة محمد عباس وعلي حسين، نفس المرجع السابق ص 60.

- ذلك الشخص يتصرف في أداءه لذلك الدور يهدف هذا الأسلوب على إتاحة الفرص للمتدربين لمعرفة وإدراك مشاعرهم تجاه بعض المواقف لتطبيق بعض المفاهيم النظرية في بيئة وظروف وعوامل مشابهة لبيئة العمل.
5. الزيارات الميدانية: يقصد بها قيام المتدربين بجولات لأماكن خارج مكان التدريب وتتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التدريب فهي تتيح الفرصة للمتدربين لمشاهدة الأشياء والممارسات والعمليات والمواقف التي لا يمكن تجسيدها في قاعات التدريب وإحضارها إليهم.
6. أسلوب العروض العلمية: يستخدم هذا الأسلوب لعرض كيفية تطبيق بعض الأفكار أو المفاهيم النظرية في مواقف تطبيقية (تتوفر فيها ظروف وشروط العمل الحقيقي) أمام المتدربين لكي يتمكنوا من إعادة أداء العرض عند توفر نفس الظروف والتدريب يتخذ صوراً وأنواع مختلفة حسب قاعدة التصنيف التالية:
- من حيث الزمن: يتمثل هذا النوع من التدريب:
- ✓ التدريب قبل الخدمة.
 - ✓ التدريب خارج الخدمة.
- من حيث المكان يتمثل هذا النوع من التدريب:
- التدريب داخل المنظمة.
 - التدريب خارج المنظمة.
- من حيث الهدف يتمثل هذا النوع من حيث التدريب:
- التدريب لتجديد المعلومات.
 - التدريب مهارات.
 - التدريب للترقية.

المطلب الثاني: سياسة التكوين.

(1) تعريف التكوين:

يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو تابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً"⁽¹⁾

هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله.

كذلك التكوين تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة وتحقيق أهداف الفعالة فيها وهو عملية مخططة في اطار الاستراتيجية العامة في المؤسسة وله عدة أمثال تكوين نظري أو تطبيقي أو داخلي أو خارجي ديوان في ميدان العمل على عدة وظائف.

ان أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول أن كليهما يهدف الى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المني وبالتالي امكانية ترقيةهم في درجات العمل الى مستوى عالي من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا ان التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.⁽²⁾

(2) أهمية التكوين وأهدافه:

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر الى أهداف المؤسسة فالأهداف توضح لنا الى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع اطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين.

1. أهمية التكوين: وترجع أهمية التكوين الى عدة عوامل من بينها:

✓ الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.

✓ الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها.

✓ القدرة على عرض الكفاءة والمهارة.

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاث جوانب أساسية:

1. الأهمية بالنسبة للمؤسسة تظهر فيما يلي:⁽³⁾

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطور مهاراتهم.

✓ يساعد ربط الأهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

✓ يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.

¹-محمد عبد الفتاح الصيرفي في الادارة الرائدة دار الصفاء للنشر مصر 2003 ص 2 - 3.

² محمود فهدى نظريات في تطبيق علوم الادارة الحديثة في الأعمال مصر 1975 ص 265.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي مرجع سابق ص 5.

- ✓ يساعد في انفتاح المؤسسة في العالم الخارجي.
 - ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 - ✓ يساعد في تجدد وإثراء المعلومات.
 - ✓ يساعد في فعاليات الاتصالات والاستثمارات الداخلية.
2. الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
 - ✓ يساعد الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - ✓ تطوير التفاعلية (التحفيز) للأداء.
 - ✓ يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
 - ✓ رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
 - ✓ يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين بها.
3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية داخل المؤسسة تتمثل فيما يلي:
- ✓ تطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
 - ✓ تطوير إمكانيات الأفراد قبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
 - ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
 - ✓ تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

2. أهداف التكوين:

عندما يكون التكوين قائماً على أساس العمال فقط دون تحديد أهداف معينة يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين وعليه يمكن ادراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند اعداد البرنامج التكويني فيما يلي:¹⁾

1.2. الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين الى عمال مهارة كما يضمناًداء العمال بفعالية ويضيق الفجوة من معايير الأداء الذي يحدد الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد بالإضافة الى تكوين المسؤولين بتعليمهم أصول ومبادئ الادارة وأنواع القيادة وأساليب الاشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

2.2. الأهداف التنظيمية والإدارية:

تجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والادارية المتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية لفرد العامل عن طريق اتاحة الفرصة أمامه خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل.

¹ محمد عبد الفتاح الصبر في مرجع سابق ص 7.

3.2. الأهداف ذات بعد تكتيكي: من بين الأهداف التكتيكية نذكر:

1.3.2. التكوين من أجل الترقية: ان أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائما الى الترقية سواء كانت وظيفة أو على أقل الاجتماعية ويلجأ مسؤولو المؤسسات الى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به ايجابيا.

2.3.2. التكوين من أجل تنوع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الاطار الى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب والمخولاليه أو على مستوى المناصب الأخرى مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية. دون اللجوء لاتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصليح أو التلف.

3.3.2. الإدارة مبنية على الحقائق: ان الاعتماد على الحقائق في اطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المنظمة سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين... الخ وغيرها من ذوي العلاقات بالمنظمة ثم اتخاذ القرار لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية بعيدا عن الحدس أو التخمين أو المواقف الشخصية وغيرها يعتبر من الحالات الأكثر أهمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

4.3.2. المشاركة من الموردين:

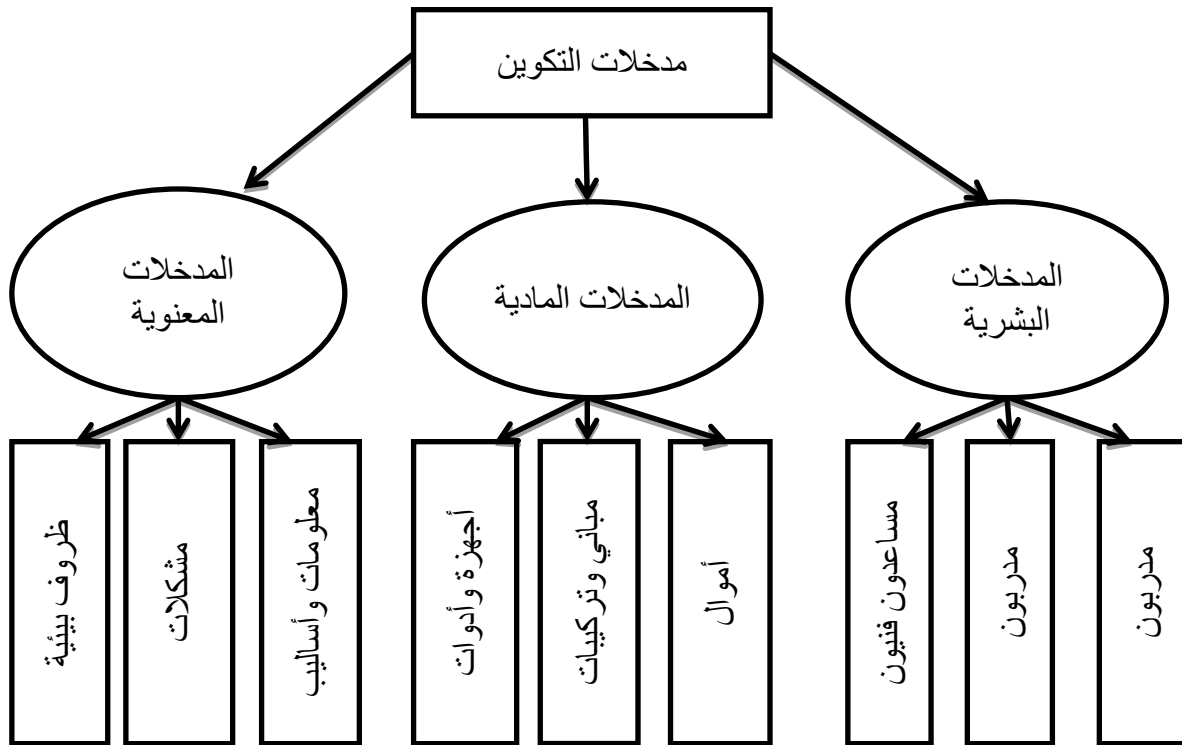
ان عملية المشاركة مع الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة وغيرها من المتطلبات التشغيلية إضافة الى التزام الموردين بالموصفات والمعايير النوعية التي تتطلبها عمليات التصميم والمطابقة في المنتجات والخدمات المقدمة بعد حصيلة فاعلة في عمليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لاسيما وأن الشراكة بين المورد والمنتج أصبحت من الأبعاد الأساسية لتطبيق الجودة في المنظمات المعاصرة.

5.3.2. المناخ التنظيمي:

ان هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعدادوتهيئة العاملين في مختلف مستوياتهم اعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم ادارة الجودة الشاملة اذا هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة من بين العاملين.

➤ مستويات نظام التكوين:

الشكل رقم (01- 2) : مدخلات النظام التكويني:



المصدر: بن حراث العربي، تحسين قدرة المؤسسة التنافسية والتفسيرية من خلال دور الاتصالات تسويقية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير العلوم الاقتصادية.

➤ مدخلات النظام التكويني:

✓ مدخلات بشرية: وهم المتدربون والمدربون.

مدخلات مادية: وتتمثل في الميزانيات المخصصة للتدريب والمباني والتركيبات والمساعدات التدريبية من أجهزة وأدوات ومعدات.

✓ المدخلات المعنوية: وتتضمن الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوبة إكسابها للمدربين والمشكلات ونواحي الساندة في المنظمة...الخ.

المطلب الثالث: سياسة تقييم الأداء.

1. تعريف تقييم الأداء.

هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة انجاز العمال وتترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والانجاز والجودة في العمل واعطاء التقدير أو المرتبة اللازمة.⁽¹⁾

تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الأفراد العاملين في المنظمة سيما وأن جميع المنظمات تسعى لمعرفة وتحديد نوعية وكمية الأداء المتحقق للعاملين لديها مستهدفين من ذلك التأكد من المهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها الفرد العامل ومدى الاحتجاجات المستهدفة للقوى البشرية مستقبل في ظل معطيات التطور والتحسين المستمر للمنظمة ورغبتها من الاستقرار في الأسواق التنافسية وتحقيق المكانة السوقية لها.⁽²⁾

وعرف أيضا تحقيق الأداء بأنه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة والقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى اليها.⁽³⁾

كما تعرف عملية تقييم الأداء بأنها تغير من السياسات الادارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة رؤوسهم بشكل مستمر لإصدار حكم موضوعي قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وادراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.⁽⁴⁾

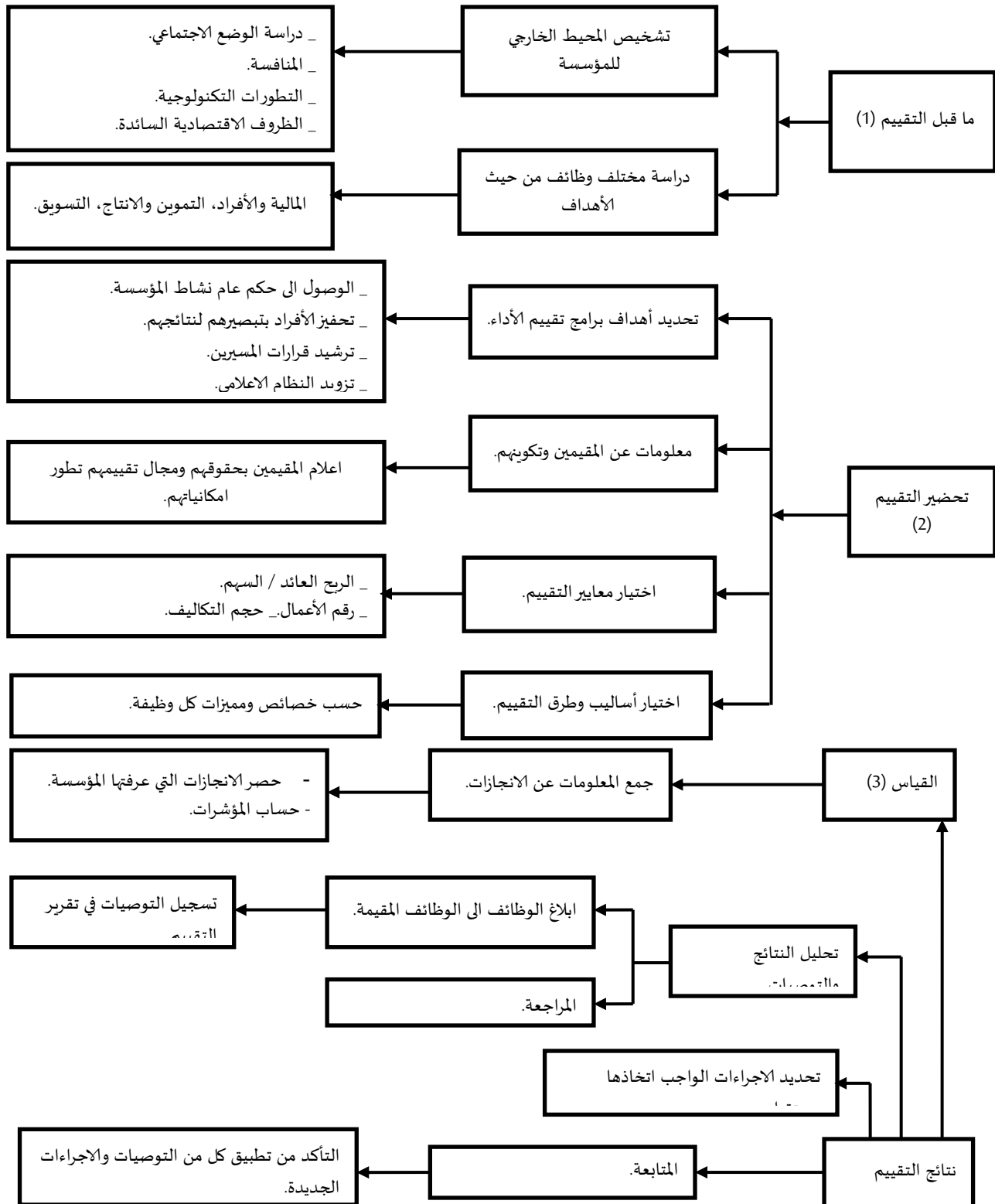
¹ - د ظاهر محمود الكل لده نفس المرجع السابق ص 184.

² - توفيق محمد عبد الحسن تقييم الأداء دار النهضة العربية 1997 ص 50.

³ - محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ط (1) 2010 ص 243 – 244.

⁴ - عادل حرحوش صالح إدارة الموارد البشرية عالم الكتب للنشر والتوزيع ط (2) 2002 ص 102.

الشكل رقم 03: مراحل تقييم حسب أسلوب المؤشرات



2. أهمية تقييم الأداء:

ويمكن أن نجني الفوائد التالية من عملية تقييم الأداء.
الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات يفتقرون لها.
تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة الوظائف الشاغرة الجديدة.
عملية تقييم الأداء من فوائدها تساعد على اجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته.
تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم.
تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم بما يتناسب أيضا مع مصلحة المواطن اذا كان العمل مباشر مع الجمهور.
عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.
عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
عملية تقييم الأداء تكشف للرئيس قدرات ومواهب وامكانيات الموظفين.⁽¹⁾

3. أهداف تقييم الأداء: تشمل ثلاث مستويات.

(1) أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في اصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب وإدارة الموارد البشرية.

¹ محمود الكلالده نفس المرجع السابق ص 146.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني وامكانية ترشيد سياسات الانتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- (2) أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين والتي تتمثل فيما يلي:
 - تنمية مهارات وقدرات الموظفين في المجالات الآتية.
 - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية.
- (3) أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين والتي تتمثل فيما يلي:
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهد الذي يبذلونها في سبيل تحقيق الأهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

خاتمة الفصل :

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا على طول الأزمان منذ ظهورها إلى يومنا هذا وذلك لما لها من أهمية وفضل كبيرين في تحسين وتطوير ورفع كفاءة الموظفين وبذلك تكون قد تحققت المؤسسة أهدافها التي تسعى إليها والفضل يعود إلى مواردها البشرية مما يكسبها القدرة التنافسية التي تتيح للمنظمة إرضاء عملائها.

مقدمة الفصل :

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى الأسبقيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة لجذب زبائنها وتحقيق تفوق في المنافسة واتجه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في المؤسسة من مدراء وعاملين إذ أنها تعني الاسهام الفعال لنظام الاداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للمواد المتاحة.

المبحث الأول: دور تنمية الموارد البشرية في نجاح المؤسسة.

لتنمية الموارد البشرية تتم كأول خطوة تحليل وتوصيف الوظيفة ثم التخطيط من أجل معرفة احتياجات التوظيف وتعمل المؤسسة على اختبار وتعيين هذه المواد.

المطلب الأول: تحليل وتوصيف الوظائف.

يقصد بتوصيف الوظائف اعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كل البيانات اللازمة عن الوظيفة وهذه البيانات تشمل:

(1) التعريف العام للوظيفة: وتشمل ذلك: (1)

➤ اسم الوظيفة.

➤ موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة له الوظيفة.

➤ ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

(2) واجبات الوظيفة: وهي تشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

(3) مسؤوليات الوظيفة: وهذه قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية.

(4) الصلاحيات والسلطات: التي تتمتع بها شاغل للوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ قرارات.

(5) الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وهذه تشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ المجهود اللازم لأداء الوظيفة، المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة الظروف المتعلقة بالحرارة والأتربة.

(6) العلاقات الوظيفية: وهذه تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوا والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

(7) الشروط الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة: وهي تشمل:

➤ المستوى التعليمي ونوعه.

➤ الخبرة أو الممارسة العلمية.

➤ المهارات اللازمة للوظيفة.

يتم تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية هي:

1. طريقة الاستقصاءات: تعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات على اعداد نموذج معد بدقة من قبل ادارة

الموارد البشرية ويحتوي على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف

ويوزع هذا النموذج على العاملين عن طريق الاجابة عن الأسئلة ثم ترد ثانية الى ادارة الموارد البشرية.

تتطلب هذه الطريقة إلمام المستقصي منهم بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها وتميز

هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات ولكن يؤخذ عليها بعض العيوب أهمها:

صعوبة فهم الأسئلة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دار النشر والتوزيع 2006 ص 103.

احتمال الحصول على البيانات غير كاملة أو غير دقيقة.

2. طريقة الملاحظة الشخصية: وتعتمد هذه الطريقة على قيام المسؤول عن التحليل خطة الموارد البشرية جمع معلومات عن الوظائف التي يشغلونها أثناء تأديتهم لعملهم وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها قد يتم استخدام التصوير للحصول على صورة تفصيلية وتصلح هذه الطريقة في تحليل الأعمال التي تتصف بالتكرار والروتينية.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها عالية التكاليف وقد تستغرق وقت طويل من المحلل ولا تصلح لاستخدام في تحليل الوظائف الإدارية .

3. طريقة المقابلة: ويتم الحصول على المعلومات في هذه الطريقة بناء على مقابلة محلل الوظائف للشخص المراد جمع معلومات منه وتسمح هذه الطريقة بإمكانية جمع معلومات كاملة عن واجبات ومسؤوليات وظروف أداء الوظيفة كما أنها تصلح في حالة جمع معلومات من أشخاص لا يستطيعون ملء قوائم الاستقصاء بأنفسهم بسبب قلة خبرتهم ومن ناحية أخرى يعاب على الوظيفة أنها تحتاج الى توافر امكانيات من حيث الجهد والمال والوقت.⁽¹⁾

ويمكن القول أنه من الشائع استخدام أكثر من وسيلة لضمان الحصول على البيانات كاملة وصادقة عن الوظائف المراد توصيفها.

❖ وصف الوظائف: إن الناتج المباشر لعملية تحليل الوظيفة هو اعداد نموذج وصف العمل أو الوظيفة حيث تعرض الحقائق الخاصة بكل وظيفة بطريقة منظمة ومنطقية ويتم ذلك على الوجه التالي:

1. تعريف الوظيفة: ويشتمل ذلك على اسم الوظيفة أو القسم التابعة له الوظيفة ورقم الوظيفة.
2. ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن موجز عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها الوظيفة ويستفاد منه في فهم المعلومات العامة عن الوظيفة.
3. الواجبات التفصيلية للوظيفة: وتتضمن وصفا دقيقا للواجبات التي تؤديها الوظيفة في الوقت الحاضر وكيف ولماذا تؤدي؟
4. الإشراف: يتضمن أسماء الوظائف التي تلي أو تسبق الوظيفة وكذلك نوع الاشراف من حيث دفته أو عموميته.
5. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى: ويشتمل ذلك مع العلاقات الرئيسية والعلاقات الأفقية للوظيفة داخل أو خارج القسم أو الإدارة.
6. ظروف العمل: بعد الانتهاء من اعداد وصف الوظيفة لابد من تحديد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة وينبغي ان تتناسب هذه الشروط مع طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعبائه بطريقة فعالة وعملية وضع شروط مواصفات شاغل الوظيفة عملية صعبة وغالبا ما ينشأ خلاف كبير بهذا الخصوص.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق ص 104 - 105.

فهل تتطلب هذه الوظيفة شخص حاصل على تعليم جامعي أو متوسط وما هو مستوى الخبرة المطلوبة ومقدارها وغالبا ما تنحصر بشروط أو متطلبات شغل الوظيفة كالتالي:¹

- المستوى التعليمي ونوعه.
- الخبرة والتدريب.
- المهارات الذهنية والقدرات الجسمانية.
- الصفات الشخصية.
- الصفات الاجتماعية.

فيما يلي نموذج بطاقة توصيف الوظيفة:

شكل رقم (02- 04): نموذج بطاقة توصيف الوظيفة.

كشف وصف الوظيفة.
اسم الوظيفة.
الادارة أو القسم الذي تتبعه.
وصف عام للوظيفة.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الأعمال التي تقوم بها الوظيفة. ✓ المسؤوليات الخاصة بالوظيفة. ✓ ظروف العمل. ✓ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى. ✓ الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع السابق ص 109.

¹ العبيد كريمة، عباد فاطمة الزهراء تطوير كفاءة الموارد البشرية مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس علوم التجارية تخصص إدارة تسيير المؤسسات 2001 ص 23.

المطلب الثاني: التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية

بما أن المواد البشرية تمثل وسيلة لتحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي والتخطيط هو عملية يتم بمقتضاها التأكد من توفير الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي الى تحقيق رضا العاملين⁽¹⁾ كما أن للتخطيط أهمية تتمثل في:⁽²⁾

1. تحسين استغلال الموارد البشرية وذلك بالتنبؤ بحاجات التوظيف فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها تحاشيا أو تصحيحا للمشكلات.
 2. تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
 3. وضع شروط استبدال هيئة الموظفين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها حيثما تقضي الحاجة سواء أساس مؤقت أو مستديم.
 4. التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة.
 5. يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق كما تعتبر العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسة الأفراد الأخرى كاختيار التعيين، التدريب، التطوير الخ.
 6. تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، التقديرات، الخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير.
- وللتخطيط أربع خطوات هي:⁽³⁾

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة:
- وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة للأهداف طويلة الأجل ثم الأهداف قصيرة الأجل ثم أهداف الإدارات والأقسام ويتم ذلك بدراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارة المعنية.
2. تحديد المهارات والخبرات المطلوبة:
- أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة وعلى مختلف المستويات.
3. تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:
- أي بعد تحديد معرفة النوع والعدد يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.
4. تنمية الخطط التنفيذية:

¹ موسى اللوزي الطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل الطبعة الأولى 1999 ص 185.

² حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2006 ص 68 – 69.

³ حمداوي وسيلة نفس المرجع السابق ص 69.

أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقاً لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقاً فإذا أظهرت الحاجة إضافات من الموارد البشرية نتيجة الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه، التدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

وبعد الانتهاء من التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية تكون الخطوة التالية هي إعداد جمع أو حشد من طالبي الوظيفة يمكن الاختيار بينهم وبطبيعة الحال كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة كلما تمكنت المنظمة من تحقيق درجة أكبر من الانتقائية كما يمكن أن نعرف الاستقطاب على أنه اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف.⁽¹⁾

وينقسم هذا الاستقطاب إلى مصدرين هما:⁽²⁾

(1) مصادر داخلية: هناك مصادر متنوعة قد تعتمد عليها أي منظمة للاستقطاب من الداخل هي:

➤ لإعلان عن الوظائف الشاغرة على لوحة الاعلانات بالمنظمة مع توضيح أهم المؤهلات المطلوبة ومواعيد العمل والأجر.

➤ فحص سجلات العاملين والتي قد تكشف عن عاملين مؤهلين للوظيفة الجديدة ويعملون في وظائف أقل من مستواهم التعليمي أو المهارة.

➤ إعادة تعيين العاملين الذين تركوا المنظمة طوعية مع موازنة ما لذلك من مزايا مثل سابق خبرة هؤلاء بالمنظمة وثقافياً وأسلوب عملها وما له من عيوب مثل احتمالات التأثير السلبي على معنويات العاملين الذين استمروا في العمل ولم يتركوا المنظمة.

(2) مصادر خارجية: قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة فمهما ما كان لديها كفاءة ذاتية يشغل الوظائف الشاغرة فلا بد من الحصول على بعد العمال ذوي الكفاءة الخاصة والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة وتستخدم هذه الأخيرة لتشغل الوظائف الشاغرة قد تقدم هذه المصادر الخبرات وأفكار وأراء جديدة تختلف عن أفكار وجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والابتكار وتتكون المصادر الخارجية عادة من الاعلان، شركات أو وكالات التوظيف، الوكالات المتخصصة في الاستقطاب للوظائف التنفيذية العليا، المؤسسات التعليمية، الترشيحات من قبل العاملين في المنظمة، الطلبات المباشرة للعمل.

¹ راوية حسن إدارة الموارد البشرية كلية التجارة الطبعة الاولى عمان 2004 ص 99.

² محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية الدار الجامعة بيروت الطبعة (1) 1999 ص 117.

المطلب الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية.

تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للإدارة من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفيّة المرشحين للتوظيفة واختيار أصلحهم لها اذ الاختيار هو العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون الى فريقين:

فريق تقبله المؤسسة لتعيينه وفريق ترفضه.⁽¹⁾

أولا هي تلك التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للتوظيفة ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة وله عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

1. المقابلة التمهيدية أو الأولية: الغرض منها التأخذ من توفر شروط أساسية لقبول المرشح للعمل.
2. طلب الالتحاق بالتوظيفة: هو وسيلة للحصول على بعض المعلومات الأساسية عن طالب العمل بالإضافة الى كونه السجل الذي يرجع إليه بعد التعيين.
3. الرجوع للمصادر: وتسمى بالتوصيات أو المزيكين أي تتضمن التحقق من صحة المعلومات التي أعطاها وذلك للتعرف على سلوكه.
4. الاختبارات: هناك أنواع عدة من الاختبارات والشائع منها ما يلي:

- 1.4. الاختبارات النفسية والشخصية: تهدف الى قياس مجموعة من الخصائص والميزات التي تميز الفرد من غيره من الافراد ومن أهم هذه الخصائص: الاتزان الانفعالي_ العلاقات الاجتماعية_ الميول_ القيم_ الدوافع.
- 2.4. اختبارات القدرة الذهنية (الذكاء): تقاس المعارف والمهارات، الاستعدادات الذهنية للفرد ومن أهم اختبارات القدرات العقلية: الفهم اللغوي والعددي_ الفهم وسرعة الادراك_ الطلاقة الكلامية_ الاستنباط_ قدرة الذاكرة على الملاحظة وباختصار معرفة مدى قدرة الفرد على التحكم في الأشياء.
- 3.4. اختبارات سرعة الإجابة: تشير الى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لمؤشر معين أو الأسئلة التي تلقى عليه ومن الأمثلة عن هذه الاختبارات: اختبار كشف الكذب.
- 4.4. اختبارات الأداء: تتميز بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى.
- 5.4. اختبارات القيم والاتجاهات وتستخدم للقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التي لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام.
- 6.4. اختبارات اللياقة والاستعداد والمقدرة أو الأهلية: الغرض منها معرفة مدى رغبة الفرد للعمل الذي يسند اليه ميله وحبّه لأدائه وهذه الاختبارات مبنية على أن هناك اختلافات بين الناس باختلاف مهنتهم وتحدد هذه الاختبارات العلاقة بين الميول الشخصي للفرد ورغبته في العمل بالمؤسسة.
- 7.4. المقابلات: تحكم على مدى صلاحية المتقدمين للعمل واختبار أكثرهم تطابقا لشروطهم شغل الوظيفة ولها عدة أنواع تتمثل في:

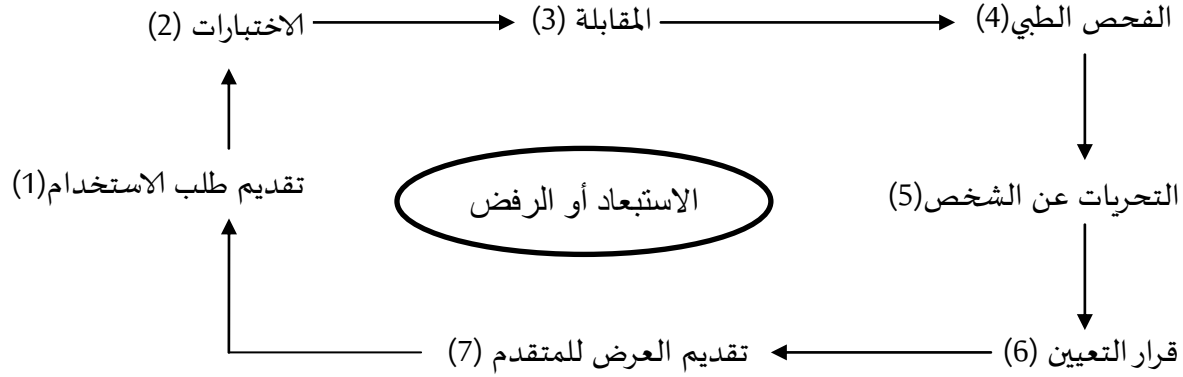
¹ رأوية حسن، نفس المرجع السابق ص 110.

المقابلة الأولية المقابلة النموذجية، المقابلة الموجهة، المقابلة الفردية، المقابلة الجماعية، مقابلات حل المشاكل، مقابلات تحمل ظروف العمل.

8.4. الفحص الطبي: هي عملية تتعلق بسلامة المرشح وبصورة عامة.⁽¹⁾

خطوات تصفية المرشحين: للوظائف:

الشكل رقم (02-5): خطوات تصفية المترشحين للوظائف



Source: French. W the personnel management process human resources administration and development 4 the addition Boston Houghton musstin company 1978.

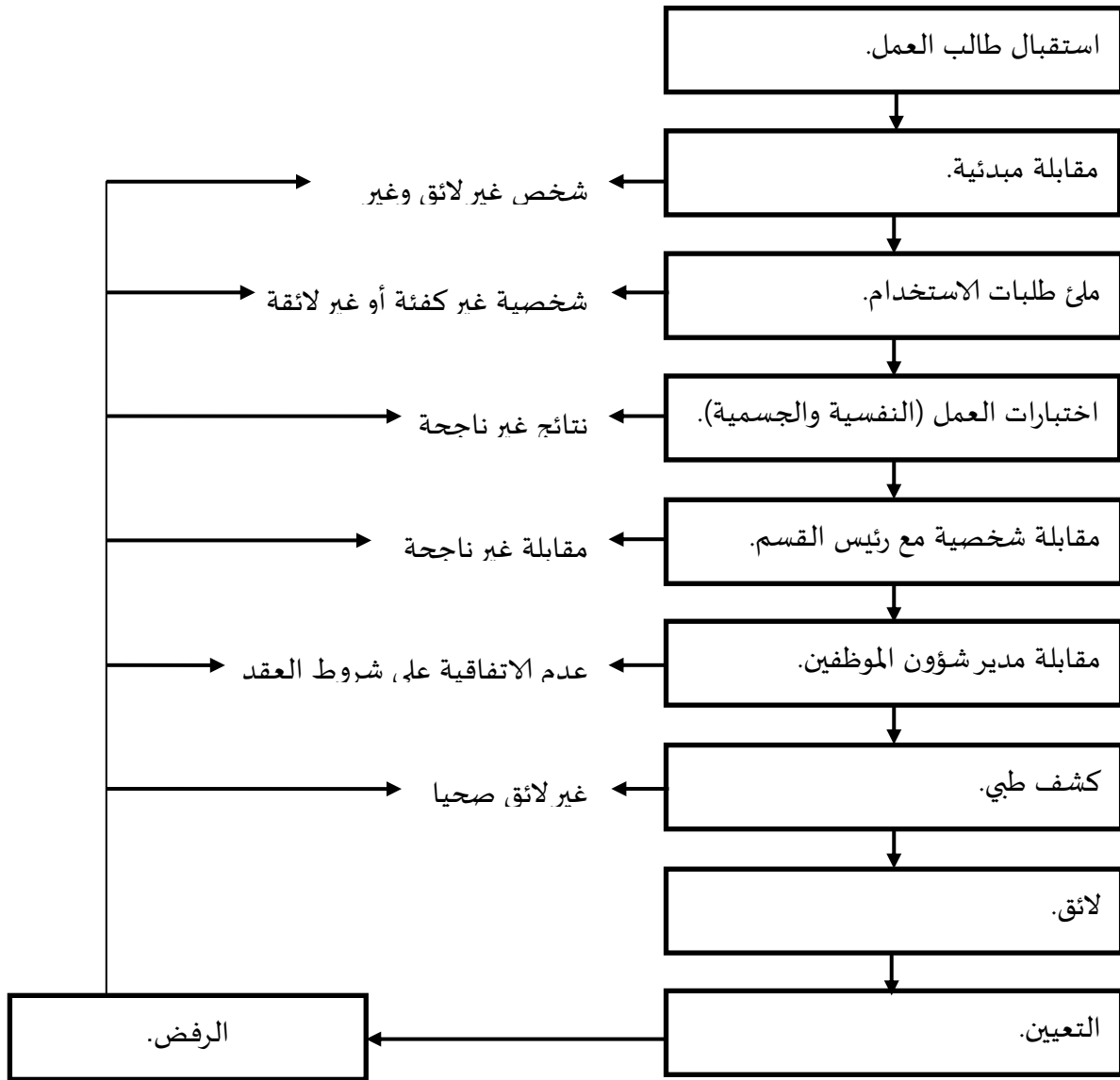
التعيين هو آخر مرحلة من مراحل الاختبار والتوظيف ويقصد به توجيه الفرد الجديد الى وظيفته بالمؤسسة ويقتضي الأمر تعريفه بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته ومختلف الاجراءات وأنظمة العمل هذا بعد الفحص الطبي للمترشحين المقبولين واتخاذ قرار تعيينهم في المؤسسة واصدار أمر التعيين يكون حيا أهمية الوظيفة المراد شغلها ففي بعض الحالات يستدعي الحصول على الوظيفة موافقة مجلس الادارة أو المدير العام أو حتى الوزير وهكذا بدخول العامل الى مرحلة مزاوله العمل.

عادة ما يخضع الى عدة اختبارات وفترات تجريبية لكي يحدد جدارته ومدى استطاعته مزاوله هذا العمل فان اختبار هذا الاختيار بنجاح يتم تثبيته أو يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية وله عدة خطوات نذكر منها:⁽²⁾

¹ حمداوي وسيلة نفس المرجع السابق ص 78 – 79.

² صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع السابق ص 197.

الشكل رقم (02 - 6): مراحل التعيين.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع السابق ص 197.

المبحث الثاني : عموميات حول نظام ادارة الجودة الشاملة.

يرجع مفهوم الجودة الشاملة quality إلى الكلمة اللاتينية qualitas التي تعطي طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع آثار تاريخية ودينية من تماثيل وقصور للأغراض والتفاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية حديثا تغير جودة تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثروة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إلى أن أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.

المطلب الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.

جرت العادة على اختصار هذا المصطلح على الأحرف الأولى لمفرداته TMQ لقد خطى هذا المصطلح بتعاريف كثيرة ومتنوعة تساوي في عددها عدد الذي كتبوا فيها كما وصفت بأنها أسلوب اداري متكامل أو ثقافة تنظيمية أو مدخل اداري معاصر أو مدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف الى نقل المتطلبات المعاصرة الى أنماط من التفكير والعمل بتلاؤم والبيئة المحيطة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية.⁽¹⁾

إن إدارة الجودة الشاملة TQM هي وليدة أبحاث وجهود علمية مع إدارة العمليات ومن الممكن القول TQM هي أهم الأفكار والاتجاهات الحديثة التي أُلقت نظرة كاملة على إدارة العمليات وبالتالي دراسة المنظمة ككل شكل متكامل وكان للإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير على معظم الصناعات وذلك لسببين وهما كما يلي:

الأول: إن الأفكار الواردة في TQM لها قابلية على جذب انتباه العديد من الافراد المتخصصين في العلوم الادارية. الثاني: إن استخدام هذا المدخل لغرض التحسين وأن يكون السبب في زيادة فاعلية المنظمة ومن الممكن استخدام TMQ كفلسفة للتحسين وكذلك كعملية تنظيمية لإدارة جهود التنظيم.

عرف دوموند⁽²⁾ سنة 1992 إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون وعرفها بسترفيدل 1995 على أنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبوت الحالية والمستقبلية. وعرفها في فينسينت 1991 بأنها مفهوم يحدد الجودة ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات وهذه التجربة وما يعقبها من ادراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات الملموسة وغير الملموسة التي تتكون منها الخدمات للمقدمة ويتأثران أيضا بما يحدث بعد خروج العميل من النظام الذي يقدم الخدمة له ويبدأ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة للخدمات بالتزام الإدارة العليا اتجاه هذا النظام الذي يجب أن يحسن على جميع مستويات الإدارة في المنشأة.

1-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:⁽³⁾

على الرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك اتفاقا عاما حول أهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها والتي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح هذه المبادئ:

¹ مهدي السمرائي إدارة الجودة الشاملة دار حرير للنشر والتوزيع عمان 2006 ص 33.

² التميمي فواز إدارة الجودة الشاملة اريد : عالم الكتب الحديثة عمان سنة 2007 ص 21.

³ التميمي فواز نفس المرجع السابق ص 30.

1. ثقافة المنظمة: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تندمج القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين الأفراد وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل القانوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات و احتياجات العملاء.
2. المشاركة والتمكين: إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من اجراء التغييرات التي تقترحها وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي والتحكم بأعمالهم وتطوير أدائهم واتخاذ القرارات المناسبة اتجاههم مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، إيجاد حلول مناسبة لها لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير.
3. التدريب: إدارة الجودة الشاملة تشمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة كما تشمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفاعلية لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لاكتسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتمكينهم أيضا من الأداء بشكل مميز يجد من الأخطاء والإهداء وإعادة الأعمال بحيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة.
4. التزام الإدارة العليا بالجودة: إن الإدارة العليا في بيئة ادارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة يكون التطور والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم ولضمان الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر للمستويات السفلى.
5. التركيز على العملاء: لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء على تلك الخدمات أو المنتجات لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار الى تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أو إدارات أو عملاء الخارج وهم المستفيدون من الخدمات أو المنتجات وذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكتسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.
6. التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا هل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطور والتحسين لا تنتهي أبدا مهما

- بلغت كفاءة وفعالية الأداء كما مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
7. التخطيط الاستراتيجي للدورة: إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها وهذه لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية كما أن تطبيق إدارة الجودة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة وان كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداء للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم انجازه مقارنة بما يجب تحقيقه.
8. تحفيز العاملين: بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم للأفكار والمقترحات التطويرية والإبداعية، إذا لابد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة وإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم في مجال عملهم.
9. القياس والتحليل: القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء وللسيطرة على الانحرافات في الأداء.

خصائص إدارة الجودة:

اختلف الكتاب والباحثون في مجال الجودة حول كيفية معالجة وظيفة إدارة الجودة في المؤسسات، فقد ركز بعضهم على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الرقابة على الجودة ومنهم من ركز على عمليات القياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة وآخرون ركزوا على الجوانب الإستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب من الجودة لهذه المنتجات وظهر في الفترة الأخيرة مجموعة منهم أعطوا اهتماما خاصا للجوانب البشرية في عمليات إدارة الجودة من خلال ما يسمى مدخل دوائر الجودة كما سيطر الإحصائيات في مجال الرقابة على الجودة إحصائيا في ظل تقدم نظرية الاجتماعات ولا تزال عملية ضبط الجودة والرقابة من التخصصات الأساسية في الأقسام الهندسية الصناعية من الجامعات.

وهناك مجموعة الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي: ⁽¹⁾

1) إن النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة يشمل الأنشطة التالية:

✓ اختيار مستوى الجودة للسلعة وتصميم المنتج.

✓ كافة النظم الرئيسية والفرعية ذلك مستوى من الجودة.

✓ الأنشطة الخاصة بالرقابة في الجودة.

1. إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

¹ مأمون الدراكة وآخرون إدارة الجودة الشاملة عمان صفاء للنشر والتوزيع ص 40_42.

2. أنتضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.
 3. إن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك الشركات الخدمية وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية الى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجُمهور في ارضاء العملاء.
 4. أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار إستراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.
 5. إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص بها للفحص وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة.
- ويتضح من خلال الطرح السابق أن دراسة إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين هامين هما:

- ✓ أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة.
- ✓ أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

والتي تتمثل في:

✓ التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة.⁽¹⁾

إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المنظمة تكتسب الجودة قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة العليا التي تستخدمها سلاحاً في تسويق منتجاتها وتعمل باستمرار على اشتراك العاملين وتحفيزهم وإزالة مصدر المشاكل الرئيسية التي يتعرضون إليها عند تأدية المهام المناطة بهم ومساعدتهم في وضع حلول لها من أجل انجاز أعمالهم دون ضياع جهودهم ووقتهم حيث لا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

➤ القدرة على التأثير بفاعلية داخل المنظمة.

➤ أن تهتم بالتحسين الشامل وليس برنامج الجودة الشاملة.

➤ تهيئة البيئة الملائمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

➤ القدرة على التنظيم وتوسيع السلطات بين العاملين.

➤ تلبية حاجات العملاء.

➤ الفعالية في الاتصال مع العاملين.

✓ فاعلية نظام الاتصالات:

يكون من خلال الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال كمعلومات دقيقة على انجازات العاملين وإبلاغ رؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت يتطلب اتصالاً تنظيمياً على النحو التالي:

➤ الاتصال من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة والمعلومات أوامر ومعلومات.

➤ الاتصال من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي.

➤ الاتصال الأفقي: بين نفس الإدارات أو الأقسام من نفس الإداري للتنسيق والتشاور والتعاون.

✓ الوقاية بدل من المعالجة:

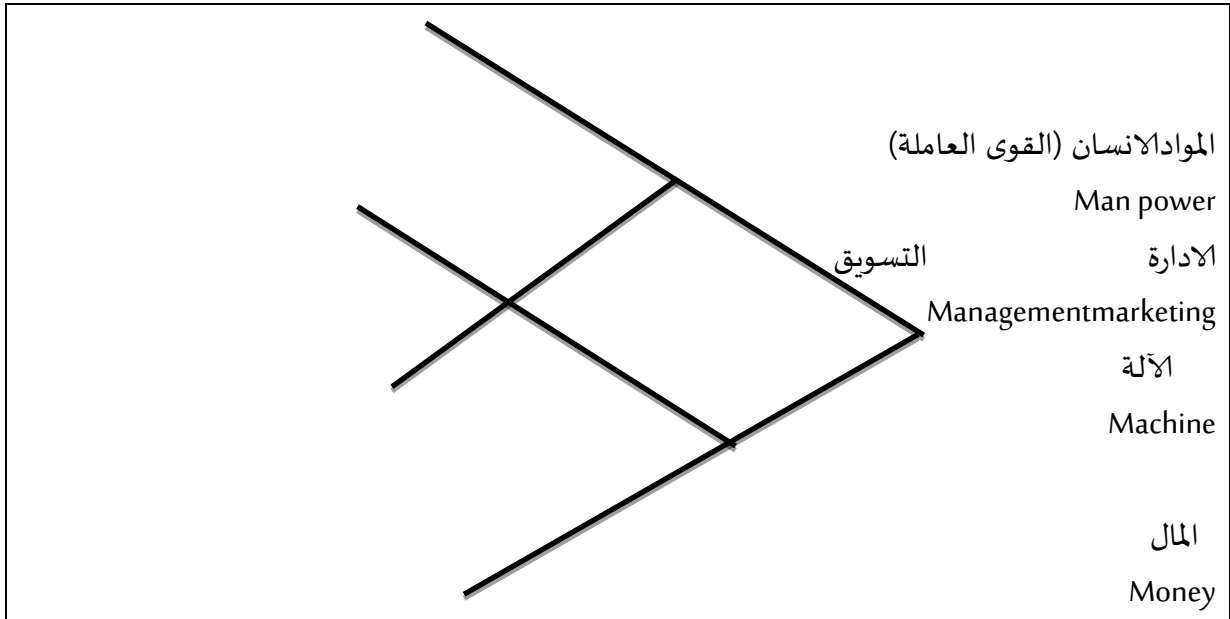
إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المناطة بالعاملين بحيث يتم وفق تلك المعايير التركيز على انتاج أسلوب الوقاية من الأخطاء أو ما يتطلب عليه اليابانيون Pokayoka أي من المستحيل أن يقوم العامل بإنجاز خطأ معين أثناء الأداء أي أعمل. الصحيح صحيحاً من أول وهلة وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة.

¹ محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة وائل للنشر ط (2) 2016 ص 206.

المطلب الثالث: نظام الجودة وعناصر الأساسية.

1. نظام الجودة:

إن إدارة الجودة الشاملة يمكن تمثيلها بالرسم البياني (الكروي) الشكل السمكة (Fish Diagram) حيث تتمثل في هذا الشكل جميع العناصر الهامة التي تخص نشاطات وعمليات الإدارة الشاملة والذي يعرف أحيانا برسم الكروي ذي الخمسة جوانب (5_M) والتي تبدأ كلها بحرف M باللغة الانجليزية كما هو موضح في الشكل رقم (7).
الشكل رقم (02-07): يوضح نظام الجودة



المصدر: فتحي أحمد يحيى العالم نظام ادارة الجودة والمواصفات العالمية دار اليازوري للنشر عمان 2010 ص 37.

إن نظام الجودة ما هو إلا بمجموعة النشاطات المنظمة والمنسقة والمخطط لها والضرورية من أجل الثقة الكافية في المنتج أو الخدمة المطلوبة والتي ترضي المتطلبات الضرورية للجودة وبالإمكان تعريف الجودة كذلك بأنها نظام الإدارة الذي تم تصميمه ليعطي الثقة العالمية بأن مستوى معين من الجودة وقد تم انجازه في عمليات تصنيع منتج ما وبأقل كلفة اجمالية.⁽¹⁾

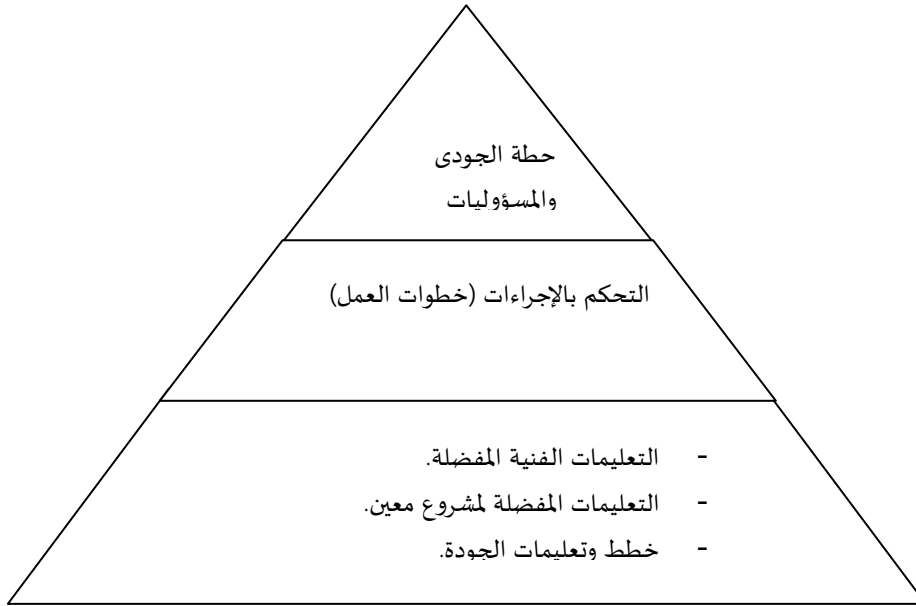
ومن أهم المظاهر أو النواحي الأساسية لنظام الجودة الشاملة فهي:⁽²⁾

✓ التعريف بالهيكل الإداري للشركة أو المؤسسة من خلال اللوحات التنظيمية بمختلف الدوائر وكذلك توصيف الوظائف وتنظيم السلطات والمسؤوليات.

¹ فتحي أحمد يحيى العالم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دار اليازوري للنشر عمان 2010 ص 38.

² فتحي أحمد يحيى العالم نفس المرجع أعلاه ص 39.

- ✓ تعريف وتحديد متطلبات العمل وتوقعات العميل (الزبون أو الخدمة (المواصفات)) وهو ما يعرفه بخطة الجودة.
 - ✓ التحكم بموردي المواد ومقدمي الخدمات أو المتعهدين الفرعيين عن طريق قائمة المصادق عليها.
 - ✓ التحكم في عمليات التصنيع (التحكم بطرق العمل للمنتج المعدات المواد العمال).
 - ✓ مراجعة وضبط قبولية المنتج والخدمة المقدمة من خلال دراسة السوق ومتطلبات الزبائن.
 - ✓ التحكم بالمشاكل الإنتاجية (عدم التطابق) والعمل على تفادي أو منعها ووضع الحلول الوقائية.
 - ✓ توثيق وتسجيل جميع الأعمال والنشاطات.
 - ✓ تدريب الكادر الوظيفي من خلال الدورات، الندوات والمؤتمرات.
 - ✓ التأكد من استمرارية النظام بالشكل التالي.
- ويمكن توضيح نظام الجودة بالشكل التالي:
- الشكل رقم (02- 8): توضيح نظام الجودة وعناصره الأساسية.



المصدر: أحمد يحيى عالم مرجع سابق ذكره ص 39.

1. المتطلبات الأساسية لنظام الجودة:

- ✓ دليل الجودة: هو دليل ارشادي يصنف نظام الجودة الذي تقوم به الشركة أو المؤسسة باتباعه وتطبيقه وقيم سياسة الشركة (الخطة) لتحسين الجودة ونظام الادارة الشامل.
- ✓ ملف الاجراءات: حيث تصنف هذه الإجراءات كيفية انجاز الأهداف والمصادر المقررة في دليل الجودة والإجراءات عبارة عن بيان لشرح المسؤوليات بيان لتتابع الأعمال المنظمة والتي بمجموعها تؤدي إلى انجاز عمل أو شغل معين.

- ✓ تعليمات التشغيل: وهي تعليمات مفصلة عن كيفية التشغيل والعمل وعن تطبيق الإجراءات وهي عبارة عن بيان مكتوب عن كيفية تنفيذ أي عمل أو نشاط المؤسسة.
- 2. المتطلبات التفصيلية لإدارة الجودة الشاملة: تتمثل هذه المتطلبات في:
 - ✓ واجبات ومسؤوليات الإدارة.⁽¹⁾
 - ✓ نظام الجودة.
 - ✓ مراجعة العقد.
 - ✓ التحكم بالتصميم.
 - ✓ التحكم في التوثيق والمعلومات.
 - ✓ المشتريات.
 - ✓ التحكم في المواد المزودة من قبل العميل.
 - ✓ التحكم في العمليات.
 - ✓ الفحص والتجربة.
 - ✓ التحكم في أجهزة الفحص والقياس والتجربة.
 - ✓ حالة الفحص والتجربة.

¹فتحي أحمد يحيى العالم، مرجع سبق ذكره، ص 100.

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات والمهارات في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة: لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغير في الفكر الإداري إلا أن أسلوب معاملة قضايا المورد البشري تمثل الحاكم في تحقيق الفلسفة ذاتها من ثم نجاح المنظمة.

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم الجودة الشاملة:

إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب أداء العمل طبيعة العمليات ذاتها وكذلك علاقتها بالعمل ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من التغير ومقاومته لدى العاملين أيضا فإن جهود إدارة الأعمال يترتب عليها بالضرورة التوصل الى مداخل جديدة لأداء الأعمال الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة المطورة.⁽¹⁾

1. مكانة الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة مراجعة الجودة:

تتمثل معايير الجودة في كل من الايزو 9001 والايزو 9002 والايزو 9003 وكل معيار خاص بنوع معين من المنظمات فالنسبة للإيزو 9001 فهو موجه للمنظمات التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وكل الخدمات المرفقة للمنتج 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب والخدمات فقط والايزو 9003 فهو خاص بالمنظمات التي تقوم بالمراقبة والاختيار النهائي. وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط وذلك بطرح الأسئلة التالية:⁽²⁾

- ✓ هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟
 - ✓ هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟
 - ✓ ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصصين.
 - ✓ هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟
 - ✓ هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟
 - ✓ هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟
2. شهادات الايزو لتأكيد جودة المستخدمين:

✓ تصنف شهادات أو معايير الجودة الى ثلاث مجموعات، شهادات عن جودة النظام، شهادات عن جودة المنتجات وشهادات عن جودة المستخدمين فيما يخص معايير جودة المستخدمين فيمكن لجميع المنظمات بنوعها الإنتاجية والخدمية أن تتقدم بطلب الحصول على هذه الشهادة والهدف من ذلك هو التأكد واثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد مدى فعالية برنامج التدريب ومدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

¹ جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية 2006 ص 67_ 68.

² فداء محمود حامد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دار البازوري عمان 2010 ص 122.

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية EN 45013 على تسعة عشر نقطة هي:⁽¹⁾

- ✓ هدف ومجال التطبيق: يضم المعيار الأوروبي 45013 الشروط العامة الواجب توفرها في المستخدمين حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الشهادة والتي تثبت هؤلاء المستخدمين.
- ✓ تعاريف_ نظام تأكيد الجودة: هو نظام يتضمن قواعد وإجراءات خاصة للتسيير والمواجهة وللشروع في إجراءات الحصول على شهادة المطابقة والملاءمة.
- ✓ شهادة المؤهلات: وهي وثيقة تمنح حسب قواعد نظام تأكيد الجودة والتي تشير الى أن الشخص حامل الشهادة مؤهل للقيام بالخدمات الخاصة.
- ✓ تعليمات عامة: كل الأشخاص لديهم الحق في الحصول على الشهادة شرط أن يكونوا مرتبطين بالوظائف التي يسعون للحصول على الشهادة فيها بانتظام فلا تميز بين الأشخاص.
- ✓ الهيكل الإداري: يجب أن يسمح هيكل الإدارة بمشاركة كالأجزاء المعنية كما يجب أيضا وجود مسؤول يشرف على المنظمة
- ✓ المهمة الموكلة للجنة الإدارة على لجنة المنظمة أن تشرف وتتحمل مسؤولية التأكد من التنفيذ.
- ✓ الهيكل التنظيمي: يجب على المنظمة وضع وانشاء هيكل خاص بها وأن تقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات الهرمية كما أنه عليها تقديم نظام تأكيد الجودة كتابيا بما فيه القواعد والاجراءات المتبعة للحصول على الشهادة.
- ✓ العمال المكلفون بالتحضير للشهادة: يشترط أن تتوفر معلومات حول كفاءات ومؤهلات وخبرة العمال المكلفون بالتحضير للشهادة وأيضا ما يلقيه من تدريبات كما يجب أن تقدم لهم تعليمات موثقة وأما إذا تكلفت بالتحضير للشهادة مصلحة خارجية يجب أن يلبي المستخدمون كل تعليماتها.
- ✓ التحكم في الوثائق وفي التغييرات ومراقبة ويجب أن تتوفر المنظمة على نظام يسمح لها بمتابعة كل الوثائق المتعلقة بنظام التحضير للشهادة وفي حالة حدوث أي تغير يستوجب على المنظمة إعلام كل المستخدمين.
- ✓ التسجيل: يجب تسجيل كل الظروف التي نفذت فيها إجراءات التحضير للشهادة.
- ✓ إجراءات الحصول على الشهادة: يتطلب توفر الوسائل اللازمة والإجراءات الموثقة التي تسمح بالحصول على الشهادة كما يجب مراقبة المستخدمين بعد حصولهم عليها وفقا لقواعد محددة.
- ✓ وسائل التحضير للشهادة والمراقبة اللازمة يشترط توفر الوسائل اللازمة من خبراء وتجهيزات والتي تسمح بالحصول على الشهادة للعاملين والتي تؤكد أن العمال ذوي الشهادات يطبقون دوما القواعد والإجراءات المعلنة.
- ✓ دفتر الجودة: يجب أن تجمع المنظمة كل المعلومات المتعلقة بالظروف التي استجابت فيها لشروط هذه المواصفة هذه المعلومات تتمثل في سياسة الجودة وصف للهيئة القانونية والتنظيم المتبع في المنظمة بالإضافة الى المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المرشحين للحصول على هذه الشهادة.

¹ فداء محمود حامد مرجع سبق ذكره ص 124 _ 126.

- ✓ السرية: يجب ضمان سرية المعلومات.
- ✓ النشر والإعلان : يجب أن تنشر قائمة العمال أو الموظفين المتحصلين على الشهادة للجمهور العام.
- ✓ الطعون: يجب أن تكون بالمنظمة إجراءات تأخذ في الاعتبار الطعون ضد القرارات.
- ✓ المراجعة الداخلية والغرض الدوري: يجري بالمنظمة مراجعات داخلية وعروض دورية تسمح بالحكم على هذه المواصفة.
- ✓ الاستعمال غير الشرعي لشهادة المؤهلات على المنظمة للقيام بمراقبة استعمالات شهادة المؤهلات وكل استعمال غير صحيح يجب أن يعالج بإجراءات خاصة.
- ✓ الشكاوي: كل الشكاوي الصادرة على الأشخاص المتحصلين على الشهادة تؤخذ بعين الاعتبار من جانب المنظمة ويجب تلخيصها في قائمة.
- ✓ سحب وإبطال الشهادة: يجب توفر إجراءات موثقة بالمنظمة خاصة بسحب وإبطال شهادة المؤهلات.

المطلب الثاني: عمليات التدريب وفق مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة: باعتبار التدريب نظام مفتوح فإن يتحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتضم تلك العمليات الخطوات التالية:⁽¹⁾

- ✓ دراسة وتحليل المناخ الخارجي بتبيين فرص وتهديدات النشاط التدريبي.
- ✓ دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبني الإمكانيات السائدة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.

- ✓ تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب.
- ✓ تحديد سياسات التدريب ومعايير الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشاكله.

- ✓ تحديد لعملاء المباشرين للتدريب.
- ✓ تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها الى أهداف تدريبية.
- ✓ اعداد خطة التدريب العامة وتفضيلاتها التنفيذية.

من خلال هذه الخطوات العلمية نجد أن التدريب هو حلقة هامة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي جعل المورد البشري يتأقلم معها ولكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها وأن إدارة الجودة الشاملة أساس في التدريب فلكي تتحقق فعاليات التدريب لابد من التزام مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1. التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما بالتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو الغرض التحسيني والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاثة أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها كما يلي:⁽²⁾

- (1) قبل عملية التدريب: باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون للتوصل اليه مستقبلا.

¹ بوحنية قوي تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي للنشر عمان 2008 ص 168.

² فداء محمود حامد مرجع سابق ص 134.

- (2) خلال عملية التدريب: إذا ما ظهر أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر للاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التعديلات والتغييرات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب المدرب في الظروف المادية التنظيم المطبق وما تم تحصيله من جانب المتدربين.
- (3) بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي إلى نسيانها وبهذا تضيع كل الجهود.

المطلب الثالث: تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي على نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها واعتماد نظام آخر تظهر خصائصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02- 2): مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة.

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون حسب قياس أداء الأفراد حسبها ولا يمددهم بالتغذية العكسية.	يشارك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلا.
العمل الجماعي	يرتكز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات.	يرتكز على فرق العمل وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة الى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة الى التقييم الذاتي مما يتيح منه تعدد المعايير المعتمدة عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم	المديرين والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين التقييم الذاتي الزملاء.

المصدر: فداء محمود حامد مرجع سابق ذكره ص 140.

يرى العديد من الكتاب الأنظمة التقليدية فشلت حتى الآن في أخذ منظورة الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التنافسية من نتيجة كما يلي:

- ✓ تعتمد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء على النواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة.
- ✓ يتحمل العامل المسؤولية في النتائج الايجابية أو السلبية التي يحققها ولكنه لا يملك عليها بالكامل.
- ✓ لا تشارك المنظمات العاملين في أقسام العوائد المالية للنجاح وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- ✓ غالبا لا يتم ربط المكافآت بنتائج الأعمال.

ويمكن تلخيص أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي:⁽¹⁾

✓ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة لأن العملاء هم كل من العاملين المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين.

✓ مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حتى تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

✓ العمل الجماعي فهذا الأسلوب يؤدي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرديا مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو الإنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزا لا يعطي نتائج صحيحة.

¹فداء محمود حامد مرجع سابق ص 141

خلاصة الفصل :

يتطلب العالم اليوم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدامها في شتى الميادين والمعرفة أصبحت المحرك للإنتاج وتنمية الاقتصاد كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والمعارف والتكنولوجيا كعامل من العوامل الأساسية لتحسين المنظمة وأن العنصر الرئيسي والعام الذي يزود المنظمة بهذه المعارف والمعلومات هو العنصر البشري أي أصحاب الكفاءات والمهارات فالمؤسسة التي لها كفاءات ومهارات عالية هي تلك الثروة الهائلة التي تملكها.

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

المقدمة الفصل :

جاء في هذا الفصل محاولة الإسقاط بعض الجوانب النظرية التي تعرضت لها الدراسة في الفصل السابق على مواقع إدارة عمومية وبالتحديد مؤسسة التكوين المهني والتمهين التي يجب أن تكون على جانب كبير من الدقة والإتقان .

وعليه سنطرق خلال الفصل إلى النقاط التالية :

سياسة التدريب والتكوين وتقييم الأداء في المؤسسة

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

المبحث الأول : تعريف عام للمؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث تعريف المؤسسة التكوين المهني تطوير موقعها الجغرافي ونوعية نشاطها وأهدافها ثم نقوم بدراسة هيكلها

المطلب الأول :عموميات حول مؤسسة التكوين المهني

التعريف بالمؤسسة : هي مؤسسة تكوينية وتعليمية تحت اسم الشهيد احمد رقاد بسيدي لخضر ولاية مستغانم تحرص على تكوين المتربصين المهنيين الراغبين في اكتساب مهارات ومهن أنثى بمقتضى المرسوم رقم 517-83 المؤرخ بتاريخ 13/10/1983 وتم افتتاحه في 15 أكتوبر 1984 ويقع محاذاة متوسطة حمودي عبد القادر تقدر مساحته الكلية ب 3 هكتار منها 2.5 هكتار مبنية وتتمثل في :

- جناح الإدارة أعيد ترميمه في سنة 2007 ذو مساحة 150 م² يحتوي على 10 مكاتب
- مخزن يحتل مساحة 42 م²
- مساكن وظيفية عددها 05
- مكتبة مجهزة وهي في حالة نشاط
- مطعم يتسع ل 120 مقعد
- خزان المياه الصالحة للشرب يتسع ل 46.000 م³
- ملعب متعدد الرياضات
- الورشات عددها عشرة منها 06 ورشات تقدر مساحتها 311 م² وأربعة ورشات تقدر مساحتها ب 2م³11
- عدد الأقسام هو ستة
- طاقة الاستيعاب الداخلية تقدر ب 60 سريرا مخصصة للذكور فقط حاليا يوجد 30 متربص في النظام الداخلي
- إجمالي عدد الفروع في التكوين الاقليمي أي داخل المركز ب 10 فروع
- إجمالي عدد التكوين الاقليمي لفروع المتدرب بن عبد المالك رمضان ب 3 فروع
- إجمالي عدد الفروع في التكوين الاقليمي للوسط الريفي بمركز الثقافي أولاد بوزيان بفرعين
- إجمالي عدد المتربصين المزاولين يقدر ب 504 متربص في التكوين الاقليمي
- إجمالي عدد المتربصين المزاولين يقدر ب 430 متربص في التكوين عن طريق التمهين
- إجمالي عدد العمال 110

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

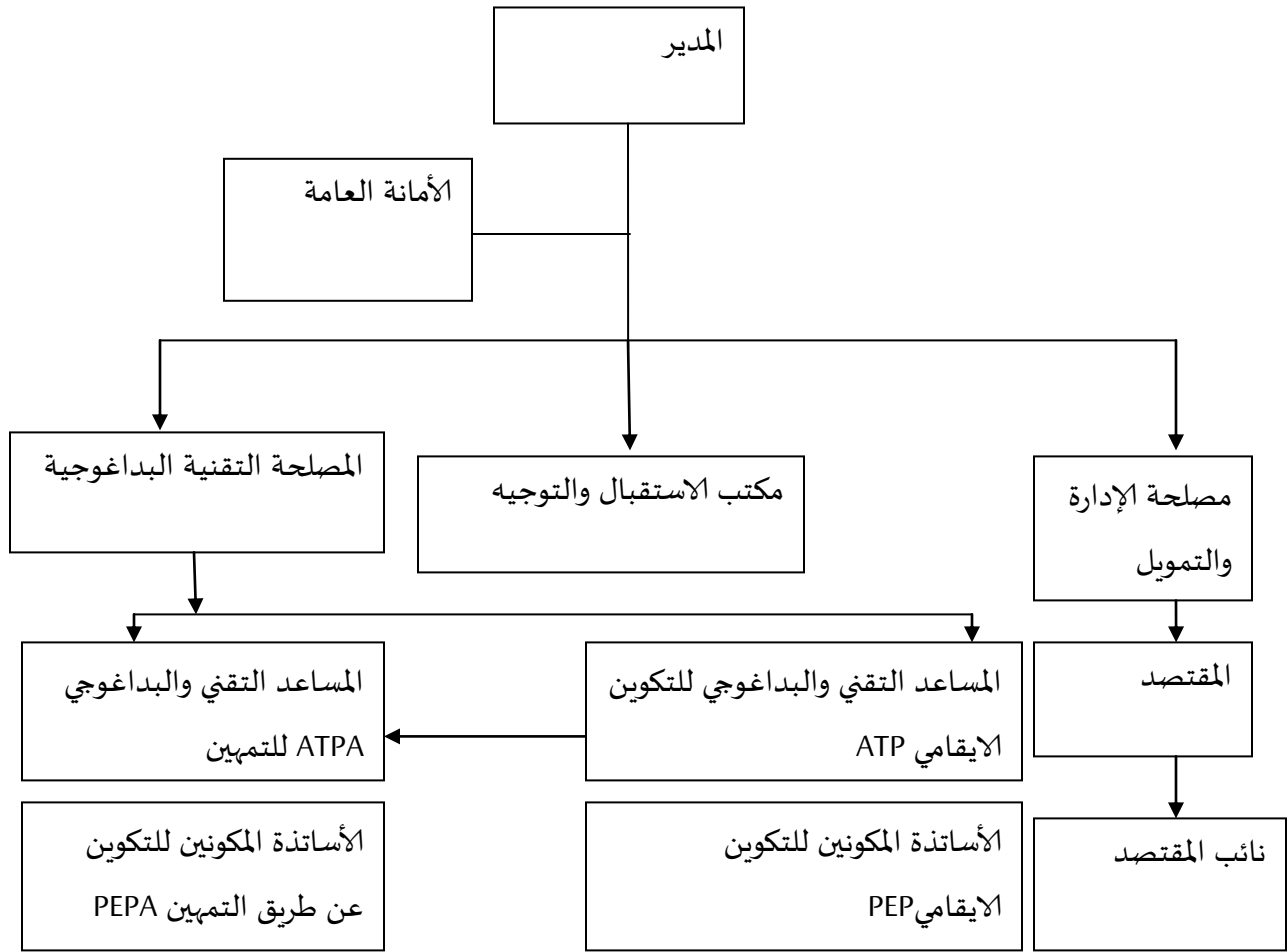
- عدد الأساتذة 17
- عدد الموظفين 21
- عدد الأعوان المتقاعدين لمدة غير محدودة 11
- عدد المتقاعدين DAIP : 51
- عدد أساتذة المؤقتين بالساعة أي (8 ساعات في الأسبوع)

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمراكز التكوينية المهني

يشير الهيكل التنظيمي للمراكز التكوينية المهني إلى طريقة توزيع المهام والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف المصالح وهذا ما يظهره الشكل التالي :

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

الشكل (03- 9) : الهيكل التنظيمي للمركز التكويني المهني



المصدر: مؤسسة التكوين المهني

من خلال الهيكل التنظيمي يبين مهام كل مصلحة :

1. مهام مدير المؤسسة :

- ✓ تحضير برنامج سنوي للنشاطات
- ✓ تحضير مخطط الاجتماعات التنسيقية الشهرية
- ✓ توجيه نشاط المديرين التقنية والبداغوجية والإدارة والمالية
- ✓ متابعة مخطط إتقان وتكوين موظفي التأطير والتكوين
- ✓ برمجة وسائل النقل الضرورية لمتابعة المكونين في الوسط المهني
- ✓ توفير شروط العمل المادية التي تمكن الأساتذة من انجاز مهامه على أحسن وجه

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

✓ الحرص على استغلال شبكة الانترنت

✓ تمثيل المؤسسة لدى المحيط الاقتصادي والاجتماعي والمحلي

✓ متابعة النشاطات الثقافية والرياضية

2. مهام الأمانة العامة:

تتكفل بالنشاطات العادية للمدير مثل القيام بترتيب البريد وتسجيله ولها علاقة مباشرة بالمدير

باعتبارها نقطة وصل بينه وبين مختلف المصالح الداخلية والاستقبالات وكذا الرد على الهاتف

وغيره من الأعمال الإدارية

3. مهام المسؤول التقني البداغوجي :

✓ إعداد مخطط القراءات التنسيقية

✓ تنسيق ومتابعة المصالح التابعة له

✓ تخطيط دورات التكوين

✓ برمجة وتحضير مجلس الأساتذة

✓ ضبط مواضيع النقاش في مجالس الأساتذة

✓ تسيير مخطط للإتقان والتكوين لموظفي التأطير والتكوين

✓ تسيير الملفات التقنية للأساتذة

✓ متابعة تطبيق الحجم الساعي للأساتذة والفروع

✓ متابعة تطبيق وتقييم نشاطات الأساتذة

✓ البحث عن مشاريع التكوين التقاعدي

✓ التصديق على مواضيع مذكرات نهاية التكوين

✓ برمجة الامتحانات التقويمية (الدورية والنهائية)

4. مهام المسؤول التقني والبداغوجي للتمهين :

✓ التكفل بمتابعة ومراقبة التمهين خارج المراكز أي في المؤسسات التي يترصبون فيها وهذا بتعاون مع

أساتذة التمهين

✓ السعي على كل المشاكل التي يتلقونها أثناء تربصهم تنظيم تقديمات السداسي والامتحانات نهائية

التمهين

✓ السهر على مراقبة المتهمين وإدماجهم في عالم الشغل ومتابعتهم داخل المؤسسات العامة والخاصة مع

مراعاة كل القوانين المتفق عليها

5. مهام مستشار التوجيه :

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

- ✓ توجيه وإدماج المرشحين
- ✓ تنظيم تسجيلات طالبي التكوين
- ✓ تخطيط وتنظيم الإعلام
- ✓ تنظيم أيام الانتقاء والتوجيه
- ✓ متابعة المتكويين

6. مهام المصلحة المقصدين:

هو مكلف أمام مدير المركز بالمهام الأساسية التالية:

- ✓ تسيير ميزانية المراكز طبق للقوانين المنصوص عليها
- ✓ تحضير الاحتياجات وضبط الوضعيات المالية المرحلية (الثلاثية، السداسية السنوية)
- ✓ التسيير المالي للعمال (الجور...الخ
- ✓ تسديد فواتير المركز

ينوب عن المدير أثناء غيابه ويمثل المركز في بعض الاجتماعات

المطلب الثالث : دور وأهداف المؤسسة التكوينية المهني

1. دور المؤسسة التكوينية المهني :

تساهم مؤسسة التكوين المهني والتمهين في التدريب المتربص لاكتساب مهارة أو تأهيل مهني يساعدهم في بناء مشاريع مستقبلية تخدم الشخص بحد ذاته وتعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني

2. أهداف المؤسسة التكوينية المهني والتمهين :

تهدف هذه المؤسسة إلى :

- ✓ تساهم في ترقية الاجتماعية الثقافية والاقتصادية
- ✓ أداة تكوينية لليد العاملة بميكانيزمات صحيحة وقوية

3. القيم الأساسية التي تركز عليها السياسة العامة للمؤسسة:

1. الترابط : قيم التضامن والتقاسم تمثل الأسس المهمة لدمج المؤسسة في الديناميكية التطور الدائم فالأمر يتعلق بخلق والمحافظة على المناخ يسمح بتبادل الخبرات، تبادل المعارف وترقية فعلية روح الجماعة

2. الصرامة : تعتبر الانشغال للقيام بالعمل على أحسن وجه احترام التعهدات كانت دوما في مركز مسارت تحسين أنظمتها الوفاء هو أساس النجاح والتوفيق بين الفعالية الاقتصادية والتوازن الاجتماعي والتطور الدائم

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

3. الالتزام : التصريف بحماسة وجرأة يسمح للمؤسسة بتطوير نشاطها وضمان بقائها إذا كان تعهد كل عضو من المجموعة ضروري لضمان النشاط الأفضل للمؤسسة فديناميكية الجميع تتطلب أكثر فعالية وتوصل بكل سهولة إلى أداء جيد.

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

المبحث الثاني : وسائل تطوير كفاءات والمهارات الموارد البشرية

لتحسين الجودة المؤسسة التكوين المهني والتمهين حتى تحافظ مؤسسة التكوين المهني على الجودة أداءها ولرفعها إلى مستوى العالي عليا الاستناد إلى الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة عالية لهذا تقوم بإتباع مخلق الآليات تهدف إلى تطوير مواردها البشرية

المطلب الأول : الاختيار والتوظيف

تعتمد مؤسسة في توظيف موظفيها على المعطيات القبلية والتي تأتي من المركز الأعلى حيث ترسل هذه الأخيرة مخطط توظيف شامل عن عدد الموظفين الذين يجب توظيفهم خلال السنة وتعمل المؤسسة على توظيف هؤلاء الموظفين ليس على دفعة واحدة وإنما حسب احتياجاتها والخطوة الثانية تتمثل في توصيف الوظيفة وضع شروطها ووصف مؤهلات الموظف

وصف الوظيفة يتضمن : اسم الوظيفة، مهام، أهداف الوظيفة، الموقع الجغرافي، السلم الوظيفي، التزامات الوظيفة الخبرة، والكفاءة.

وكخطوة ثالثة تعتمد مؤسسة التكوين المهني والتمهين على إخضاع للوظيفة لاختيارات تتمثل :

- ✓ الاختيارات الشفهية oral : والتي يخضع لها المرشح أمام لجنة تتكون من رئيس المصلحة يلاحظ مدى هدوئه طريقة كلامه هندامه وتكون الأسئلة المطروحة استفزازية
- ✓ الاختبارات الكتابية Ecrire والتي على شكل أسئلة يتم الإجابة عنها في الورقة أو على جهاز الكمبيوتر هذه الاختبارات تكون محضرة من قبل أخصائيين نفسانيين وسرية هذه الاختبارات لم يتم عرضها علنا وعليه يتم تقييم المرشح حسب إجابته تم تحضير قائمة الفائزين بالاختبارات وإرسالها إلى المركز وهناك يتم مناقشة القائمة بحضور المدير العام أو نائبه وممثل الموارد البشرية للمؤسسة يتم توقيعها من قبل المدير هناك يتم توظيف الموظفين المصادق عليهم

مهام التوظيف : لعملية التوظيف عدة مهام نذكر منها :

1. سد احتياجات المؤسسة من حيث العدد والنوعية، والمدة
2. احتياجات الموارد البشرية التي تطلبها المؤسسة
3. للوصول إلى الهدف يجب تحقيق 3 نقاط في المؤسسة
 - 1.3 احترام القوانين ومنها قانون الموظف 90- 11 ابريل 1991
 - 2.3 وضع نقاط حسب القانون الداخلي وهذه النقاط تتمثل في : البحث، الاختيار، التعيين
 - 3.3 تدريب الموظفين لمدة 6 أشهر مع إعداد المذكرة

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

المطلب الثاني : سياسة التدريب والتكوين

إستراتيجية التدريب في مركز التكوين المهني :

لقد حظي التدريب بمكانة كبيرة في قانون الوظيفة العمومية رقم 03-06 وذلك لوعي القائمين على جهاز دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف وذلك قصد تأهيل وترقية المهنة من جهة وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى وهذا وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقية المهنة وتأهيله لمهام جديدة كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين ما جاء في نص المادة 105 " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين مستوى وكيفيات تنظيمية ومدته وواجباته الموظف وحقوقه المرتبة على ذلك عن طريق التنظيم "

يتم تدريب الموظفين الجدد في المؤسسة لمدة 6 أشهر قبل المباشرة في العمل أما الموظفين الذين يتم ترقيتهم أما داخل المؤسسة أو خارجها من اجل رفع كفاءة ومهارة الموظفين وزيادة أداءهم.

جدول رقم (03 - 03) : جدول يبين أسس التي يتم الاعتماد عليها في عملية التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تدريب الموظف الجديد	00	00
وجود فرص الترقية	01	8.33
إدخال أساليب عمل جديدة	01	8.33
النقل إلى منصب آخر	00	00
تدريب عمل جديد + أساليب عمل جديد	01	16.16
وجود فرص الترقية + أساليب عمل جديدة	01	8.33

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

33.34	04	جمع الأسس ما عدا فرص الترقية
16.16	02	جميع الأسس
100	12	المجموع

المصدر: مركز التكوين المهني

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الرؤساء والمقدرة بـ 33.34 صرحوا بأن عملية التدريب تتم على أساس تدريب العامل الجديد أو عند وجود أساليب عمل جديدة أو النقل إلى منصب آخر تم تليها بالنقصان سبتين مساويين حيث قدرت كل منهما بـ 16.66% الأولى أفادت بها الرؤساء على أن التدريب يتم عند إدخال أساليب عمل جديدة إضافة إلى نقل إلى منصب آخر أما الثانية صرح الرؤساء بأن عملية التدريب تتم بناء على جميع الأسس المذكورة نظر لعدم تباعد النسب المعبرة عن مختلف الاحتمالات.

2. التكوين:

أنماط وعقود التكوين :

أنماط التكوين :

التكوين الإقليمي: يكون تكوين المترشحين عند دخولهم لأول مرة إلى الوحدة وهذا من أجل خدمة المؤسسة التي تضع الإدارة تصم لكل سنة برنامج الكريم خاص بهم وحسب المادة 238 للقانون الداخلي المؤسسة فإن نسبة المتكويين تحدد كل سنة من طرف الإدارة العامة للوحدة على أساس مؤهل تصم وحسب أماكنهم وضرورة العمل تكوين المتمهين: يتم بهذه الوحدة التكوين المترشحين القادمين من المراكز التكوين المهني عن طريق العقد ذلك لتابعها رئيس المكتب وتختلف مدة التبرص حسب الاختصاص المتبع تراوح بين 18 إلى 3 سنوات.

الجدول رقم : (03- 04) : دورات التكوين المتخصصة في إطار التوظيف

عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد العمليات	الرتبة المعنية	عدد الموظفين و الأعران المعنيين	عدد المناصب المالية المفتوحة	الاعتمادات المالية الممنوحة
دورات التكوين المتخصصة في إطار				

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

التوظيف				
التكوين الأولي أثناء فترة التبرص	01	01	أساتذة التكوين المهني أساتذة متخصص في التكوين والتعليم المهني من الرتبة 02	01
دورات التكوين التكميلي أثناء فترة التبرص	01	01	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهني من الرتبة 01	01
دورات التكوين الأولي				
قصد التعيين المنصب العالي				
عمليات التكوين بالخارج				
عمليات تحسين المستوى				
عمليات تجديد المعلومات				
المجموع	03	03		

المصدر: إدارة مؤسسة التكوين المهني

كما تعتمد الوحدة في عملية التكوين لموظفيها على نوعين من التكوين :

التكوين الداخلي : يهدف

- زيادة كفاءة الموظفين خاصة الجدد منهم والذين تقوم به بعض المصالح

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

- ترقية الموظفين إلى مناصب أعلى حتى تصبح لهم القدرة على مباشرة مهام المنصب المرقي له
- في حالة إدخال الوحدة آلات جديدة لم يسبق للموظفين التعامل معها أو تقنيات حديثة تضطر المؤسسة إلى بعث موظفيها إلى مركز تكوينه خاصة وتطوير من أسلوب توظيفها عن طريق الملتقيات بتبادل المعلومات واكتساب أفكار جديدة
- التكوين الخارجي :

- في حالة عدم توفر الوحدة على مؤهلات وخبرات لتكوين موظفيها تلجأ إلى التكوين الخارجي حيث تقوم بإرسال بعثات عمالية إلى الخارج خاصة عند شراء آلات غير وطنية هذا النوع من التكوين طبق منذ مدة طويلة ولم يتكرر بعد ذلك لأسباب خاصة منها ارتفاع التكاليف
- التكوين حسب المدة :

يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم للالتحاق بالأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق الدوران الآتية :

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن 6 أشهر أو سماويها.
 - دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها .
 - دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاثة سنوات أو تقل عنها.
- عقود التكوين :أي عملية تريض أو تكوين عن طريق عقد بين المتكون والمؤسسة تحدد فيه حقوق وواجبات كل منهما اتجاه الآخر وهذا العقد يمضي من طرف باسم الوحدة والمتربص من جهة أخرى أو في حالة ما إذا كان المكون قاصر فيمضي العقد من طرف وكيله الشرعي وحسب المادة 234 من القانون الداخلي للمؤسسة فان هناك الأولوية لتكوين بناء كل من المتقاعدين، العاملين بالمؤسسة ، المتوفون من العاملين
- وحسب المادة 235 القانون الداخلي للمؤسسة فإن فترة التكوين من حسب نوع الوظيفة وفي حالة رسوب المتكون وبموافقة من الوحدة والتربص ومراكز التكوين المهني يمكن تجيد العقد لفترة أخرى .

المادة 241 من القانون الداخلي للمؤسسة أن عملية التكوين المهني والتمهيد وتحسين المستوى من قبل المجمع يجب أن تهدف أساس إلى التحسين المستمر لمدردود العامل في منصب عمله أو المنصب المخصص له في إطار تسيير المهنة .

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

كل عامل مجبر لمتابعة الدروس والدورات وعمليات التكوين وتحسين المستوى المنظمة من طرف المجمع

المادة 244: أن عملية التكوين أو تحسين المستوى تؤدي إلى وضع وإمضاء عقد التكوين بين عامل المستفيد من عملية التكوين أو التحسين والمجمع وهذا العقد لا بد وان يحدد حقوق وواجبات كل طرف أثناء وبعد التكوين وخاصة فترة الوفاء في المنصب وفي المجمع .

المادة 245: زيادة عن حقوق والواجبات التي يجب أن توضع في عقد التكوين يجب هذا الأخير أن ينص كذلك على:

- مدة ومكان التكوين
- طبيعة الدروس أو التكوين المتبع
- شروط التكفل بالمتربص أو الموظف
- مدة الوفاء

المادة 249 : يمكن للمجمع أن يلزم الموظف ذوي الكفاءات والقدرات أن يساهموا في عملية التكوين والتحسين التي ينظمها ويقوم بها

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

المطلب الثالث :سياسة تقييم الأداء

الخطوات المطبقة في تقييم الأداء في المؤسسة تعتبر إدارة الأفراد والوسائل العامة هي المسؤولة عن عملية التقييم وتتبع الخطوات التالية :

1. تقوم بإرسال وثقة التقييم إلى مختلف المصالح
2. يقوم المشرفون ورؤساء المصالح بتقييم الأعمال وتقييم أفراد مصالحتهم
3. تقوم نفس المصلحة بتحليل النتائج المحصل عليها
4. منافسة نتائج التقييم في لجنة الموارد البشرية

طرق وأنواع التقييم بالمؤسسة :

يتبع المؤسسة نوعين من التقييمات تتم كل سنة وهناك معيارين أساسيتين للتقييم هما :

1. تقييم المنفذين والمهاريين :

1.1. المؤهلات التقنية : يسمح هذا المعيار بقياس درجة مهارة العمال في تأدية مهامهم وهدف التقييم على

أساس هذا المعيار هو رفع وتغطية النقص عن طريق التكوين

2.1. السلوك النقاط الأساسية التي تحدد معيار السلوك هي :

1. التنظيم، الاجتهاد بتنفيذ الأعمال

2. بذل الجهود الإلتقان العمل

3. المبادرة

4. العلاقات مع الرؤساء

5. العلاقات مع الزملاء

2. تقييم الإطارات سنويا حسب :

المؤهلات : يتم تقييم الإطارات على أساس الأهداف المحققة حسب درجة بلوغها حيث أن :

Aالتفوق في بلوغ الأهداف، B، هدف محقق، C محقق نصفيا، D غير محقق وهناك معايير أخرى بتقييم

المشرفين عن التكوين (نوعية التكوين مدته ، معلومات مستخدمة في التكوين وغيرها من العناصر)

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

وهناك معيار آخر يتم أخذه بعين الاعتبار في التقييم النوعين وهو الانضباط الذي يخص الحضور والانتظام في العمل

البيانات المتعلقة بعملية تقييم الأداء الموظفين بالمؤسسة

جدول رقم (03 - 05) : يبين أكثر المعايير استخداما في عملية التقييم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
النتائج	02	16.66
السلوك	00	00
الشخصية	00	00
النتائج السلوك	08	66.67
كل المعايير	02	16.66
المجموع	12	100

المصدر : مركز التكوين المهني

نلاحظ من خلال الجدول بان اكبر نسبة من الرؤساء والمقدرة ب 66.67 % من مجموعهم تؤكد بان المعايير الأكثر استخداما في تقييم الأداء بالمؤسسات هي النتائج والسلوك وهناك من الرؤساء من يرون بأن النتائج وحدها هي المعيار المناسب لكن بنسبة قليلة تقدر ب 16.66% ونفس هذه النسبة يرى 2 من الرؤساء بان جميع تلك المعايير تستخدم في عملية التقييم المؤسسة ونستنتج مما سبق أن أكثر المعايير استخداما في تقديم الأداء بالمؤسسة هما معيارين النتائج والسلوك .

أهداف التقييم :

أن النظام التقييم أهمية كبيرة بالمؤسسة حيث توجد أهداف كثيرة منها

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

1. تحليل النتائج المحققة وكيفية انجاز الأعمال
2. الاعتراف بالأداء الفعال للموظفين عن طريق مكافئتهم بالزيادة في الترقية
3. اكتشاف النقاط التي يجب تحسينها كالاختياج إلى تطوير الكفاءات والمهارات والاحتياجات التدريبية
4. رسم أهداف جديدة

جدول رقم (03-06): يبين أهداف عملية التقييم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
البحث عن أساليب الانحراف عن المعدلات المحددة	05	16.12
تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات	07	22.58
تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها	09	29
توجيه العامل	09	29
أهداف آخر	01	3.23
المجموع	31	100

المصدر: التكوين المهني

يتضح من خلال الجدول أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة تهدف أساساً إلى تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها في مجال الموظفين وأيضاً تهدف إلى توجيه الموظف حيث كل من الهدفين تحصيل على 29٪ من مجموع الأهداف في حين عبرة نسبة مقدرة بـ 22.58٪ بان تنمية الكفاءات والمهارات هو هدف عملية تقييم الأداء تم تلبيها نسبة 16.12٪ وهو البحث عن أساليب الانحراف عن المعدلات المحددة أما الأهداف الأخرى فهناك من بعض الرؤساء ذكر بأن عملية التقييم تهدف على ترقية ومكافئة الموظف وعليه نستطيع أن نقول أن عملية التقييم الأداء بالمؤسسة هي شاملة كل الأهداف

الفصل التطبيقي : واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لموضوع تنمية الكفاءات والمهارات الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية المهني تبين لنا أهم العوامل التي تلعب دور رئيس في نجاح المؤسسة وهي :

- استقطاب الكفاءات والمهارات
- اختيار والتوظيف الموارد المؤهلة
- تكوين وتدريب الموظفين

استطاعت المؤسسة بإمكانياتها الضخمة تخفيض نجاح كبير في وصول إلى الأهداف أنشأت من أجلها وفي الأخير يمكننا القول أننا نعيش في عصر التطور التكنولوجي فهو يضع الاقتصاد والاقتصاد يضع الكفاءات وهذه الأخيرة تحديد ملامح وصورة في العصر ومستقبل

خاتمة عامة :

أن إستراتيجية لتنمية الكفاءات والمهارات فعالة تتماشى مع اهتمامات وأهداف المؤسسة يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وانتقاء الأساليب المناسبة للتنمية وكذلك الأشخاص الذين يجب تدريبهم للتعلم من أجل ضمان نتائج التنمية لآبد من إجراء وتطبيق بعض النتائج الخاصة بتقييم البرامج التدريب المنفذ

وهذا قد ساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حيث أن أساليب التنمية المتمثلة في التكوين والتدريب وتصميم الأداء ، الأجور... الخ

يرفع كثيرا من جودة المورد البشري وبالتالي يخلق لديه روح الإبداع والرضا الجودة الشاملة وهذه الأخيرة بدورها معيار لمدى مواكبة المقياس الدولية للمؤسسة كفاءات ومهارات فعالة

وفي ظل التغيرات الاقتصادية العالمية في المنافسة الشديدة والكساد التجاري والسابق بين المنظمات من اجل إرضاء عملائها توجهت الأنصار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من اجل إحداث تغيرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة

برغم من التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة هو السائد في الدول المتقدمة ووجود المئات من المنظمات إلا أننا وللأسف لا نجد لهذا المنهج الإداري يذكر في منظمات العربية فالقلة منها قامت بتطبيقه فمعظمها متجه ومنكب الآن للحصول على شهادة

من بين المؤسسات التي حققت التميز وتسعى لتحقيق المزيد من التطور المؤسسة التكوين المهني فقد أثبتت قدرتها على الصمود أمام التغيرات التي ميزت بيئة الموظفين في الجزائر من خلال قدراتهم وكفاءتهم ذات فعالية عالية في المؤسسة

من خلال البحث الذي قمنا به في هذا المجال ومن خلال دراسة حالة للمؤسسة جزائرية قصد محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد توصلنا لبعض النتائج والتوصيات

النتائج :

يمثل المورد البشري في المؤسسة أهم مورد من مواردها وأهم أصل من أصول التي تمتلكها

تنمية وتأهيل العنصر البشري يعتبر شرطا لبقاء واستمرار المؤسسات

يعتبر التكوين والتدريب وتقييم الأداء من الأساليب المهمة والفعالة للتنمية وتحقيق الاستفادة من الطاقات والكفاءات الكامنة في العنصر البشري .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما للإدارة يركز على الموارد البشرية فالموارد البشرية بالمؤسسة لها دور كبير في نجاح إدارة الجودة وحتى تحقق هذا النجاح لآبد من توعيتها وتدريبها على أهمية التغير

أن إدارة الجودة الشاملة لها أهمية قصوى في الاقتصاديات المعاصرة لما لها من اثر على المؤسسات وبقائها

الاحتياجات :

1. من المهم بحيث التغييرات التنظيمية والإنسانية التي تطرأ على المؤسسات ودراسة برامج التنمية للكفاءات والمهارات التي تعدها الإدارة لمواجهة هذه التغييرات لكن لتعريف على الأثر الذي تتركه هذه البرامج في تسهيل عملية التغيير وزيادة الفعالية
2. يجب التعرف على وجهات النظر للإدارة العليا في المؤسسات اتجاه أساليب التنمية للعنصر البشري وربط هذه الوجهات بطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة المحيطة لها
3. ضرورة احترام المؤسسات المنتهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وخاصة على مستوى العمليات لما يملكه من اثر في تحسين الأداء
4. من الضروري أن ينظر للجودة الشاملة على أنها فلسفة مشتركة تشكل جزءا جوهريا من قيم وثقافة المنظمة .
5. جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل
6. الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة للاستفادة من تطبيقها من أبرزها حواجز الجودة العالية

1. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة (1)
2. بوحنية قوي تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي للنشر عمان 2008
3. التميمي فوز، إدارة الجودة الشاملة اريد : عالم الكتب الحديثة عمان سنة 2007
4. توفيق محمد عبد الحسن تقييم الأداء دار النهضة العربية 1997
5. جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية 2006
6. حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2006
7. راوية حسن إدارة الموارد البشرية كلية التجارة الطبعة الأولى عمان 2004
8. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ط (1) 1999
9. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار النشر والتوزيع 2006
10. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008
11. عادل حرحوش صالح إدارة الموارد البشرية عالم الكتب للنشر والتوزيع ط (2) 2002
12. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب القاهرة 2001
13. فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006
14. فتحي أحمد يحيى العالم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دار اليازوري عمان 2010
15. فداء محمود حامد إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دار اليازوري عمان 2010
16. مأمون الدراركة وآخرون إدارة الجودة الشاملة عمان صفاء للنشر والتوزيع 2011 .
17. محفوظ أحمد جودة إدارة الجودة الشاملة وائل للنشر ط (2) 2016
18. محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ط (1) 2010
19. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2003 .
20. محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية بيروت الطبعة (1) 1999.
21. محمد عبد الفتاح الصيرفي الإدارة الرائدة دار الصفاء للنشر مصر 2003.
22. محمود فهيم نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال مصر 1975 .
23. منظمي شحادة وأصدقائه، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2000 .

قائمة المراجع

24. مهدي السمرائي إدارة الجودة الشاملة دار حري للنشر والتوزيع عمان 2006 .
25. موسى اللوزي الطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل الطبعة الأولى 1999.
26. هاشم حمدي رضا التدريب الإداري دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2013 .
27. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية دار الراية والنشر والتوزيع، عمان ط (1) 2009

المؤلفات العلمية باللغة الفرنسية :

La source : chevalier et autres et autres gestion des ressources Romaines de bac univers tique bec
1993 p 335

Source:French. W the personnel management process human ressources administration and
development 4 the adition Boston Houghton musstin company 1978.

الرسائل الجامعية :

1. بن حراث العربي، تحسين قدرة المؤسسة التنافسية والتفسيرية من خلال دور الاتصالات تسويقية
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير العلوم الاقتصادية
2. العبيد كريمة، عباد فاطمة الزهراء تطوير كفاءة الموارد البشرية مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس
علوم التجارية تخصص إدارة تسيير المؤسسات 2001.
3. عذراء بن شارف مذكرة تسيير الكفاءات 2002 جامعة منتوري قسنطينة

المجلات :

1. كمال منصور سامح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث
اقتصادية إدارية العدد 07 جوان 2010
2. محاضرات معارف الكفاءات والمنظمات في وقت العولمة، الأستاذ بندي عبد الله جامعة تلمسان

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الشكر
	الإهداء
I - III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
03- 01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: عموميات حول تنمية الكفاءات والمهارات
4	مقدمة الفصل
5	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثاني: عوامل تطور إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءات
10	المطلب الأول : مفهوم الكفاءات
11	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات
11	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات ومكوناتها
14	المبحث الثالث: آليات تنمية الكفاءات والمهارات
14	المطلب الأول: سياسة التدريب
17	المطلب الثاني: سياسة التكوين
21	المطلب الثالث: سياسة التقييم الأداء

قائمة المحتويات

25	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: علاقة تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسة
26	مقدمة الفصل
27	المبحث الأول : دور تنمية الموارد البشرية في نجاح المؤسسة
27	المطلب الأول : تحليل وتوظيف الوظائف
30	المطلب الثاني: البحث والاستقطاب الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية
35	المبحث الثاني : عموميات حول نظام إدارة الجودة الشاملة
35	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
37	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الثالث : نظام الجودة وعناصر الأساسية
43	المبحث الثالث: تنمية الكفاءات والمهارات في ظل فلسفة إدارة الجودة
43	المطلب الأول : دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة
45	المطلب الثاني : عمليات التدريب وفق مفهوم فلسفة إدارة الجودة
48	المطلب الثالث : تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
50	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: واقع تنمية الكفاءات والمهارات على تحسين الجودة في مؤسسة التكوين المهني
51	مقدمة الفصل

قائمة المحتويات

52	المبحث الأول : تعريف عام للمؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي
52	المطلب الأول : عموميات حول المؤسسة التكوينية المهني والتمهين
53	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز التكويني المهني
55	المطلب الثالث : دور وأهداف المؤسسة التكوينية المهني
58	المبحث الثاني : وسائل تطوير كفاءات والمهارات الموارد البشرية
58	المطلب الأول :الاختيار والتوظيف
60	المطلب الثاني : سياسة التدريب والتكوين
64	المطلب الثالث : سياسة تقييم الأداء
67	خاتمة الفصل
69 -68	خاتمة عامة
71-70	قائمة المراجع
	ملاحق

ملخص البحث :

تلعب إدارة المعرفة دور مهم في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة رفع من فعاليتها وأداءها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية لها

كما أن لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع المستويات النشاط في المؤسسة

الكلمات المفتاحية :

المعرفة، إدارة المعرفة ، المؤسسة .

Resume :

la gestion des connaissances a un rôle important dans la survie et la croissance des entreprises et essayer l'augmenter leur efficacité et leur rendement a 'la lumière des grands défis que doivent relever pour mettre en évidence l'importance de la gestion des connaissances par la valeur de l'origine de l'entreprise a du ajouter et créer un avantage concurrentiel il a aussi une importance particulière dans toutes les institutions et dans tous les secteurs de revenus moderne atteint par l'efficacité de l'évolution requise ataoules niveaux d'activité dans l'organisation

Mots –clés :

- de connaissance
- la gestion des connaissances
- fondation