

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم إقتصادية

العنوان:

دور تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة

دراسة حالة شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

بكريتي بومدين

من إعداد الطالبة:

حجة فتيحة

أعضاء اللجنة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف جيلالي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019/2018



أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود

إلى التي سهرت لأجلي

إلى التي كانت وراء نجاحي

إلى الذرع الواقي والكنز الباقي

أمي الغالية

وإلى أبي الغالي أطال الله في عمرهما

وإلى إخوتي دلال، أمينة، مروة

وإلى بنات أختي نسرين، منال، نبيلة، لجين، و أحلام

إلى ابنة أخي جهان، وسيلين

إلى الأساتذة وجميع الأصدقاء والأحبة

إلى كل من قدم لي يد العون

إلى كل من يعرفني



شكر وتقدير

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في انجاز هذا العمل، وقدرنا على إتمامه فألف حمد وشكر يا رب

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "بكريتي بومدين" والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه

إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	محتوى الفهرس
	الإهداء
	تشكرات
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
الفصل الأول: عموميات حول تنمية الكفاءات والمهارات	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءات
05	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات ومكوناتها
08	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
10	المطلب الثالث: متطلبات الكفاءات
12	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات
12	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات والمهارات
12	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات والمهارات
13	المطلب الثالث: أهداف تنمية الكفاءات والمهارات
14	المبحث الثالث: آليات تنمية الكفاءات والمهارات
14	المطلب الأول: سياسة التدريب
16	المطلب الثاني: سياسة التكوين
19	المطلب الثالث: سياسة تقييم الأداء
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: عموميات حول ادارة الجودة الشاملة
25	المطلب الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثالث: مبادئ ادارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات والمهارات في ظل فلسفة ادارة الجودة الشاملة
29	المطلب الأول: دور الكفاءات البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة

30	المطلب الثاني: عمليات التدريب وفق مفهوم فلسفة ادارة الجودة الشاملة
32	المطلب الثالث: تقييم الأداء في ظل فلسفة ادارة الجودة الشاملة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: واقع تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة الحراسة والمراقبة SGS
36	المطلب الأول: تعريف شركة الحراسة والمراقبة SGS
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الحراسة والمراقبة
39	المطلب الثالث: مهام مصالح الشركة وأهدافها
44	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات وأثرها على الجودة في المؤسسة
44	المطلب الأول: مصادر المعلومات وعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: تحليل الإستبيان
54	المطلب الثالث: عرض نتائج الإستبيان
55	خلاصة الفصل
56	الخاتمة العامة
57	قائمة المراجع
58	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	يمثل بعض التعاريف لمصطلح الكفاءة	(1- I)
07	يمثل مكونات الكفاءة	(2- I)
10	متطلبات الكفاءة البشرية	(3- I)
20	أهمية تقييم أداء العاملين	(4- I)
22	مراحل تقييم أداء العاملين	(5- I)
38	الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة	(1-III)
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-III)
45	توزيع لأفراد العينة حسب العمر	(3-III)
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-III)
46	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(5-III)
47	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية	(6-III)
47	الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة	(7-III)
48	امتلاك الشركة الكفاءة البشرية	(8-III)
48	توظيف الكفاءات البشرية	(9-III)
49	مبدأ احترام الشخص المناسب	(10-III)
49	تبادل المعلومات بين المسير والموظفين	(11-III)
50	سعي المسير إلى تنمية الكفاءات	(12-III)
50	وسائل تنمية الكفاءات	(13-III)
51	قيام العمال بدورات تدريبية	(14-III)
52	دور تنمية الكفاءات البشرية	(15-III)
54	مساعدة التقييم في تحسين الأداء	(16-III)
54	التدريب ودوره في نجاح الجودة	(17-III)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل ادارة الجودة شاملة	(1-II)
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-III)
45	توزيع لأفراد العينة حسب العمر	(2-III)
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-III)
46	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(4-III)
47	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية	(5-III)
47	الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة	(6-III)
48	امتلاك الشركة الكفاءة البشرية	(7-III)
48	توظيف الكفاءات البشرية	(8-III)
49	مبدأ احترام الشخص المناسب	(9-III)
49	تبادل المعلومات بين المسير والموظفين	(10-III)
50	سعي المسير إلى تنمية الكفاءات	(11-III)
50	وسائل تنمية الكفاءات	(12-III)
51	قيام العمال بدورات تدريبية	(13-III)
51	دور تنمية الكفاءات البشرية	(14-III)
52	طريقة تقييم أداء العمال في الشركة	(15-III)
54	مساعدة التقييم في تحسين الأداء	(16-III)
54	التدريب ودوره في نجاح الجودة	(17-III)

مقدمة عامة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على إختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينهما، وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنه من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة.

إن المورد البشري يعتبر من العناصر الهامة في منظمات الأعمال، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز هذا المورد بمهارات ومعارف وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها.

كما أنه يعد العنصر الرئيسي والمحوري في المنظمات ، والذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما، فالحصول على المورد البشري و اعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها،

إن وظائف ادارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها، وانما تمتد إلى مجالات تحسين وتنمية كفاءة المورد البشري في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

لذا فإن تنمية الكفاءات البشرية تعتبر من الأنشطة الضرورية لإدارة الموارد البشرية كونها تعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة، والمجتمع على حد سواء.

من أجل معرفة دور تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة في المؤسسة تتبلور الإشكالية التي سيتم الاجابة عنها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

❖ إشكالية البحث:

ما مدى مساهمة تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة بشركة الحراسة والمراقبة SGS؟

❖ الأسئلة الفرعية:

وتتفرع هذه الاشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ماذا نعني بتنمية الكفاءات والمهارات البشرية؟ وكيف يتم ذلك؟

السؤال الثاني: ما واقع تنمية الكفاءات والمهارات في شركة الحراسة والمراقبة بمستغانم؟

❖ فرضيات البحث:

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

- ✓ تنمية الكفاءات البشرية هي تطوير وتحريك قدرات ومهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تساهم الكفاءات البشرية بشكل رئيسي في الرفع من مستوى أداء المؤسسة.

❖ أهمية البحث:

- ✓ تكمن أهمية الموضوع أنه موضوع الساعة المتمثل في تأهيل المورد البشري لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة أي امتلاك رأس مال بشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة مما يحقق لها مكانة في المحيط الذي نعيش فيه.
- ✓ يعتبر العنصر البشري العامل الأساسي في إدارة أي مؤسسة.
- ✓ التكوين والتدريب في المؤسسات هو أساس نجاحها وتحسين أداء موظفيها.

❖ أهداف البحث:

- ✓ الاهتمام بتنمية وتدريب العنصر البشري يمكن المؤسسة من بلوغ غايتها.
- ✓ رفع مستوى أداء الموارد البشرية.
- ✓ إبراز أهمية الكفاءات ودورها في تنمية وتطوير الأفراد.
- ✓ تسليط الضوء على موضوع الكفاءات وتنميتها.

❖ منهج البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على منهجين أساسيين لمعالجة الإشكالية المطروحة وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية النظرية لمختلف جوانب الموضوع، أما المنهج التحليلي فتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على واقع تنمية الكفاءات والمهارات في مؤسسة الحراسة والمراقبة بمستغانم.

❖ هيكل البحث:

للتفصيل في موضوعنا وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين اثنين نظريين والفصل الثالث تطبيقي، تمحور الفصل الأول حول عموميات تنمية الكفاءات والمهارات إذ قسم إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول الكفاءات والمبحث الثاني إلى ماهية تنمية الكفاءات والمهارات والمبحث الثالث إلى آليات تنمية الكفاءات والمهارات، أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى

علاقة تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة وشمل هذا على مبحثين، المبحث الأول تحدثنا عن عموميات حول ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة والمبحث ثاني تطرقنا إلى تنمية الكفاءات والمهارات في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الأخير تمحور حول واقع تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة بشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم وقمنا بإعداد استبيان وتحليل نتائجه، وأخيرا ختم البحث بخاتمة عامة تم تلخيص فيها عدة نتائج.

الفصل الأول:

عموميات حول تنمية الكفاءات والمهارات

تمهيد:

يعد العنصر البشري موردا هاما للمؤسسة، فتكوينه وتدريبه وتطويره له دور فعال في تنميته ، وخلق الكفاءات تعتبر من أهم ادوات وأساليب تحسين الأداء، فالعديد من المؤسسات تركز في عالمنا المعاصر على الكفاءات البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحسين الأداء في المؤسسة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر:

- ❖ العنصر الاول: مفاهيم عامة حول الكفاءات.
- ❖ العنصر الثاني: ماهية تنمية الكفاءات والمهارات.
- ❖ العنصر الثالث: آليات تنمية الكفاءات والمهارات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات ومكوناتها

(1) مفهوم الكفاءات:

ان المفهوم العام للكفاءات يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف فهي تشمل التنظيم والتخطيط والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا كبيرا من اكتساب المهارات والمعارف.

ولقد تعددت التعاريف الواردة حول الكفاءات البشرية ومن أهمها ما يلي:

تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل اوسع الكفاءة هي استعداد التجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر الا اثناء العمل.¹

تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما او وظيفة ما او نشاط بشكل فعال.

يعرفها العالم كايتر على أنها: هي مجموعة المعارف والمهارات والتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

اما المجموعة المهنية الفرنسية **le Medef** تعرف الكفاءات بأنها: مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة و الممارسة والوضعية المهنية هي الاطار او الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.²

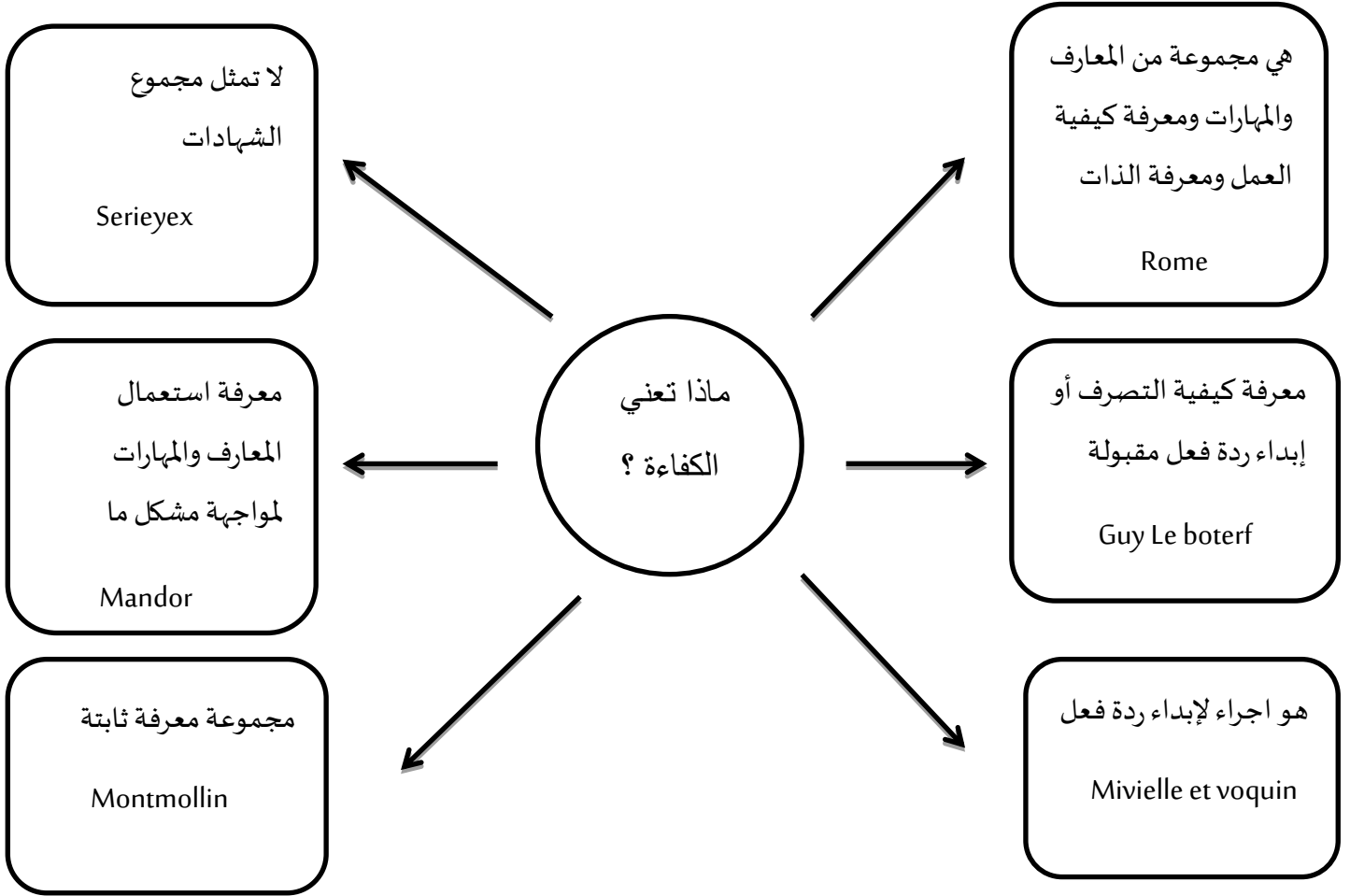
ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الكفاءات البشرية :

هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها ، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

¹ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات البشرية، مجلة الابحاث الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، العدد07، جوان 2010، ص50.

² زواويد يمينه، أثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017، ص: 02.

الشكل رقم (1-1): يمثل بعض التعاريف لمصطلح الكفاءة



المصدر: عبد القادر هاملي، وظيفه تقييم كفاءات الافراد في مؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 51.

- من خلال هذا المخطط نشير الى مجموعة من التعاريف التي اوردها المهتمين بالتسيير، حيث نلاحظ ان كل من **mandor** و **montmollin** يتفقان في أن الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات، أما **Guy le boterf** و **mivielle et voquin** يعبران على أنها عبارة عن سلوكيات، أما **serieyex** فيرى أنها لا تمثل مجموع الشهادات أي كفاءة الافراد لا تقاس بما يملك من شهادات بل بما يملك من معارف ومهارات وسلوكيات تساهم في رفع أدائه.

إذن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد وهي: المعارف (**savoir**)، المعارف العملية (**savoir faire**)، والمعارف السلوكية (**savoir être**).

(2) مكونات الكفاءات:

عند تطرقنا لمفهوم الكفاءة اتضح لنا أنها تتكون من عدة عناصر مثل (المعارف، المكتسبات، الخبرات، الخبرات العلمية.....إلخ)، وهذا أصبح من الواجب التطرق لهذه المكونات لكي نعرف بدقة صفة الفرد الكفاء، وسنوضح هذه العناصر من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (1-2): مكونات الكفاءة



المصدر: ثابت عبد الرحمان دريس، كفاءة وجودة الخدمات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2006، ص 184.

من خلال المخطط اتضحت مكونات الكفاءة التي من خلالها نستنتج عاملين أساسيين لتكوين الكفاءة قادرة على احداث التغيير هما الفرد و المؤسسة والمعرفة

- 1- المعرفة: هي الطريقة التي يستعملها المدراء المسؤولون لتطوير مواردهم البشرية أي اعداد مخططات تتماشى مع نقائص الموارد للقضاء عليها واكتشاف الطاقات الكامنة للتطور واثراء المسار المهني. وتتكون هذه المخططات من تربصات ، برامج تكوينية، حضور المنتديات الوطنية والدولية، وفي الاخير يمكن القول أن هذه الانواع مكمله لبعضها البعض ولا نستطيع تصور واحدة منها دون ان تمسها الانواع الاخرى وتظهر نتائجها عند الفرد القادر على الاستفادة منها واستغلالها عند الضرورة.
- 2- التحصيل: أي معرفة كل فرد لنواحي قوته وضعفه أي ما يميزه من الافراد الاخرين في المنظمة وتجميعها للاستفادة منها في المستقبل وبلغة اخرى معرفة الفرد للمزايا الاساسية له.
- 3- التنفيذ: أي استعمال المعارف المحصلة سابقا وجعلها قيد التنفيذ لحل المشاكل العملية أو الميدانية.

- 4- وضع المعارف تحت تصرف المنظمة: بعد إثبات وصحة المعارف يقوم الفرد بجعلها في متناول منظّمته من خلال نشرها في كتب أو نقلها شفويا إلى زملائه وهذا حتى يتسنى للمنظمة الاستفادة منها مستقبلا لحل نفس المشاكل.
- 5- الاعتراف بالمجهودات الفردية: وهنا يظهر دور المؤسسة حيث تقوم بتحفيز الفرد والاعتراف بجهوده وقيمة المعارف التي قدمتها المنظمة وذلك لكي تدفعه لبذل المزيد من الجهد وانتاج أفكار أخرى مستقبلا.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

تنقسم الكفاءات البشرية إلى كفاءات فردية ، كفاءات جماعية، تنظيمية واستراتيجية.

(1) الكفاءات الفردية: هي توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها، فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكات ومهارات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي، وتتضمن ثقافته الاجتماعية وادراكاته ومواقفه المختلفة وعلى ادارة الموارد البشرية ان تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءات وتقوم بتقويتها وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة.¹

أما Bayatzis يرى أن الكفاءة الفردية هي: مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي الى مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية ، القدرة، الصورة الذاتية...الخ. وتمثل الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في الافراد فيمايلي:

- ✓ المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة؛
- ✓ القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات ، وادارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- ✓ توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- ✓ إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي؛
- ✓ العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة؛
- ✓ التعامل الايجابي مع المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛

¹ كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات البشرية، نفس المرجع السابق، ص 52.

(2) الكفاءات الجماعية: وتعرف على أنها : تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة ، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

وحسب Guy Le boterf أن الكفاءات الجماعية هي: نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الجماعية جملة من المعارف (معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم خبرة جماعيا، معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال)

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الاعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات .

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الامر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي :

✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الاعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين افراد الهيكل التنظيمي، اضافة الى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة:

✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
 ✓ ايجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها الامر الذي يسمح بايجاد التجانس بين اعضاء الجماعة؛
 ✓ وضع مكانة ملائمة للادارة بغية تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد ، اضافة الى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الاداء الجماعي:

(3) الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فالكفاءات التنظيمية تتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل ايجابيا مع بيئتها التنظيمية، والوظيفية وتمكين العاملين وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة مما يتيح بها الاندماج اكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية ومواكبة كافة التحولات الطارئة والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.

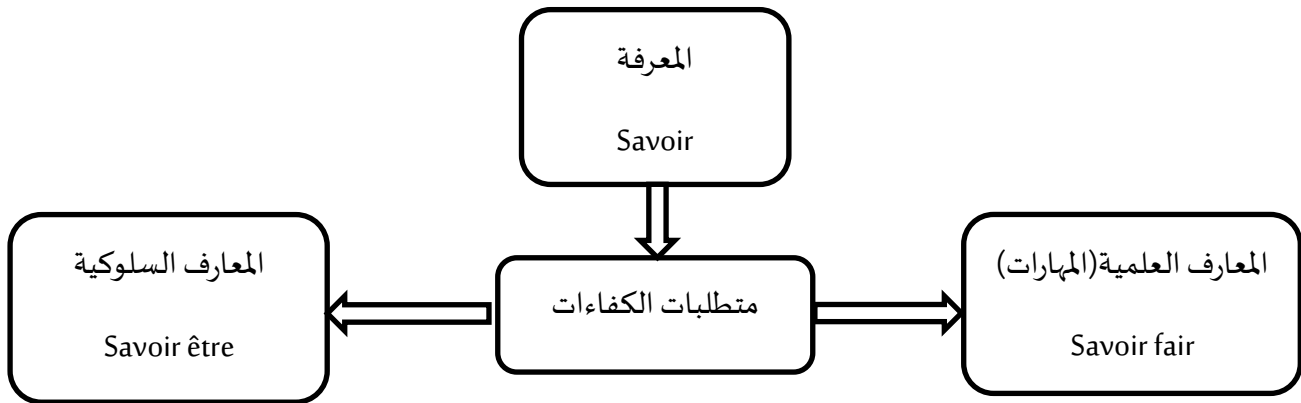
(4) الكفاءات الاستراتيجية: ان مفهوم الكفاءة يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بادارة الموارد البشرية ، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لاتتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا اذا كان متغيرا ضروريا لتكييف

المؤسسة مع محيطها بحيث يكون ذلك أمرا مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الاصلية، فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقا من ثلاثة انواع من الموارد وهي: الموارد المادية(المعدات ، التكنولوجيا، المباني،.....) ، الموارد البشرية (كفاءات الافراد) ، الموارد التنظيمية (الهيكلية، نظم التنسيق، الرقابة،.....)، فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل من الكفاءات الاستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية، لهذا فان البحث عن ايجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية والاصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي الى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة.¹

المطلب الثالث: متطلبات الكفاءات

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى المورد البشري في المؤسسة وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) : متطلبات الكفاءات البشرية



المصدر: سعدان أحمد، تسيير الكفاءات في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر تخصص علوم إقتصادية، جامعة مستغانم، 2015، ص:52

(1) المعرفة (savoir): تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في اطار خاص، كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات

¹ الهادي بقلول، الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى وطني دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 09-10 مارس 2010، ص 27.

المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الاحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، فهي مجموعة من المعارف المهنية والقاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، السكرتارية...الخ وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

ولقد عرف بوتر دروكر المعرفة بأنها : تعتبر المورد الاقتصادي الأساسي والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.¹

(2) المعارف العلمية (savoir faire): وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، والمهارات تركز على عنصرين أساسيين وهما:

✓ الرأس المال الفكري: والذي يتمثل في القدرات الذهنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية؛
 ✓ الخبرة الشخصية: هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بال مؤسسة طوال فترة العمل التي قضاها من خلال حياتهم المهنية؛

(3) المعارف السلوكية (savoir être): وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهو مجموعة من المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة وروح المبادرة، روح المسؤولية...الخ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره الى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به اثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
 ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
 ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها؛

¹ سعدان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

المبحث الثالث: عموميات حول تنمية الكفاءات

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات

- تعتبر عملية تنمية الكفاءات مجموعة من النشاطات التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة اليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم.¹
- عرفها روبرت ماتيس وجون جاكسن: تنمية الكفاءات بأنها عملية تهدف الى تحسين قدرات الموارد البشرية على انجاز مهام متعددة وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية، وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها بالإضافة الى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية.²
- بالنسبة لوليام تراسي (william tracey): تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الانشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.
- بناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف تنمية الكفاءات بأنها: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة ، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية مما يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها بالإضافة الى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات المؤسسة لأن هذه الاخيرة مدركة لمدى حاجتها للتكليف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن استقرارها وتتجلى هذه الأهمية في ما يلي:

- ✓ ضرورة لبقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
- ✓ ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع واعادة التنظيم العميق للانظمة الاقتصادية؛

وتسعى ادارة الموارد البشرية لتطوير الكفاءات لانها:

¹ خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، جامعة أم البواقي، 2017، ص 35.

² تعريب محمود فتوح، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب سوريا، ص 418.

- ✓ تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الافراد والانتاجية لديهم؛
- ✓ تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات وحدوث الهدوء والامن النفسي للأفراد؛
- ✓ تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الاداء الخاص بالافراد حاضرا ومستقبلا؛

فأغلب المؤسسات تحتاج الى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها فتسعى من خلال تنمية الكفاءات الى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس "كالايزو" لتضمن بذلك تسويق منتجاتها الى الخارج ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك ، وتنمية الكفاءات هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك، وتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات:

- مورد انتاجي اساسي بفعل أشكاله الجديدة التي تركز على المعرفة والخبرة والمهارات؛
- تضخم معلوماتي يحتاج المسيرون الى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة؛
- مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الافراد المنتمين للمؤسسة؛

المطلب الثالث: أهداف تنمية الكفاءات

تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية كانت أو جماعية، وعموما تهدف تنمية الكفاءات إلى:¹

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الاداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الفرد؛
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الابداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاضطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا،....)؛

¹ رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 22-23.

- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الافراد فان عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق ايجاد نوع من التعاون والتوافق بين الافراد؛
- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الافراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الاخطاء المكلفة في كثير من الاحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه(استغلال وتنمية المهارات)؛

المبحث الثالث: آليات تنمية الكفاءات والمهارات

المطلب الأول: سياسة التدريب

❖ تعريف التدريب:

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.
- التدريب هو الاجراء المنظم الذي يستطيع الافراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- التدريب هو تلك العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب.¹
- التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو عبارة عن نشاط انساني هدفه العام يركز على التحسين ، يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي الحالتين يتم بصورة منظمة يمكن من خلاله تطوير معارف ومهارات وأفكار العاملين من أجل تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم بطريقة أفضل وذلك بهدف الرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها.³

¹ الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2007، ص 98.

² عباس أنس عبد الباسط، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2009، ص 130.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، ص: 132.

❖ أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

- أ- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والادارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن نستطيع المنظمة تحقيق أهدافها؛
- ب- حيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فانه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد؛
- ج- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج اليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وادارة عمله بشكل أفضل،

❖ فوائد التدريب:

سنحاول حصر فوائد التدريب على مستوى الفرد والمؤسسة:¹

• فوائد التدريب للمؤسسة:

يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها:

- ✓ تحسين ربحية المؤسسة؛
- ✓ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة؛
- ✓ تحسين معنوية العاملين؛
- ✓ يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية؛
- ✓ تحسين نوعية الانتاج وزيادة كميته؛
- ✓ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمؤسسة؛
- ✓ تخفيض الحوادث واصابات العمل؛

• فوائد التدريب للأفراد:

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:

¹ عادل حرحوش صالح، المرجع نفسه، ص: 133-134

- ✓ يساعد الافراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
- ✓ يساعد العاملين على التغلب على حالات التوتر والقلق والاعترا ب والصراع داخل المؤسسة؛
- ✓ يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية؛
- ✓ يفتح المجالات للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛
- ✓ يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛
- ✓ يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛
- ✓ يقلل من دوران العمل نتيجة لإزدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والاخلاص لها؛

المطلب الثاني: سياسة التكوين

❖ تعريف التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضريا في عصرنا الحاضر، فالتنمية الاجتماعية تتطلب اعداد أفراد المجتمع بأسباب التطور الحضاري.

هناك عدة تعاريف للتكوين نذكر منها:

- التكوين هو الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو التنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي وأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹
- كما يعرفه lanfer: "بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطوره م وترقيتهم الاجتماعية، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني".
- أما سيكولي sekioli: " يعرف التكوين بأنه مجموعة من العمليات أو الوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة".²

¹ زكي محمد هاشم، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

² عبد البارى ابراهيم درة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 308.

- انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف شامل للتكوين :
التكوين هو العملية المنظمة والمستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل".

❖ أهمية التكوين:

ترجع أهمية التكوين الى عدة عوامل منها:

- ✓ الحاجة الى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الانظمة الاقتصادية والاجتماعية؛
- ✓ الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبرها مسؤولة عنها؛
- ✓ القدرة على عرض الافراد الأكفاء والمهارة؛

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي¹

- يساعد في تجديد اثناء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة أهدافها وتنفيذ سياستها؛
- زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الافراد بما هو مطلوب منهم وتطور مهاراتهم؛
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة والانفتاح على العالم الخارجي؛
- يؤدي الى تطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية؛
- يساعد في تجدد واثراء المعلومات؛

2- الأهمية بالنسبة للعمال: تظهر فيما يلي:

- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- يساعد الافراد على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الافراد؛
- مساعدة العاملين على الانجاز واكتساب الثقة بالنفس؛
- مساعدة الافراد على اتخاذ القرارات كما يزيد مهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛

- يقلل من الأخطار المهنية على الافراد والعاملين؛

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية داخل المؤسسة:

- تطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- توثيق العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين فيها.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003، ص 5.

➤ تساهم في تنمية و تطوير التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

❖ اهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح لأن الأهداف تساعد في رسم الطريق التي يؤدي إلى تحقيقها، و يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:

(1) الأهداف الادارية:

- تخفيض العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج الى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم مقارنة مع غير المكونين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواءا تعلق الأمر بالسلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به القدرة على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة.

(2) الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها؛
- تخفيض حوادث العمل؛
- التخفيض من نسبة العادم أو التلف؛
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة؛

(3) الأهداف الاقتصادية الاجتماعية:

- زيادة الكفاءة الانتاجية؛
- ارتفاع الربح: يؤدي ارتفاع الربح في الانتاج والانخفاض في التكلفة الى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي يرتفع رقم أعمال الشركة ويزداد ربح الشركة؛
- رفع معنويات الأفراد: إن اكتساب الفرد القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار بالنفس؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: وذلك عن طريق تحسين الانتاجية وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءات الافراد؛

المطلب الثالث: سياسة تقييم الأداء

❖ مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل الى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعاريف من كتاب لآخر ومن باحث لآخر وهذا ما ستوضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

○ تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في انجاز الأعمال الموكلة اليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه ، وأيضا قدراته وامكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

○ كما يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر اذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة."¹

○ ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه: عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطوره وتطويره مستقبلا، وتهدب برامج تقييم الأداء بشكل عام الى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالاضافة الى تحقيق الغايات التالية:

✓ تسهيل تنمية تطوير الفرد؛

✓ تحديد امكانيات الفرد المتوقع استغلالها؛

✓ المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛

✓ المساعدة في تحديد مكافئة الفرد؛

○ كما يعرف كذلك: "على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى".²

❖ أهمية تقييم الأداء:

تتلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية نوضع على أساس علمي

¹ حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة الجزائر، 2004، ص 123.

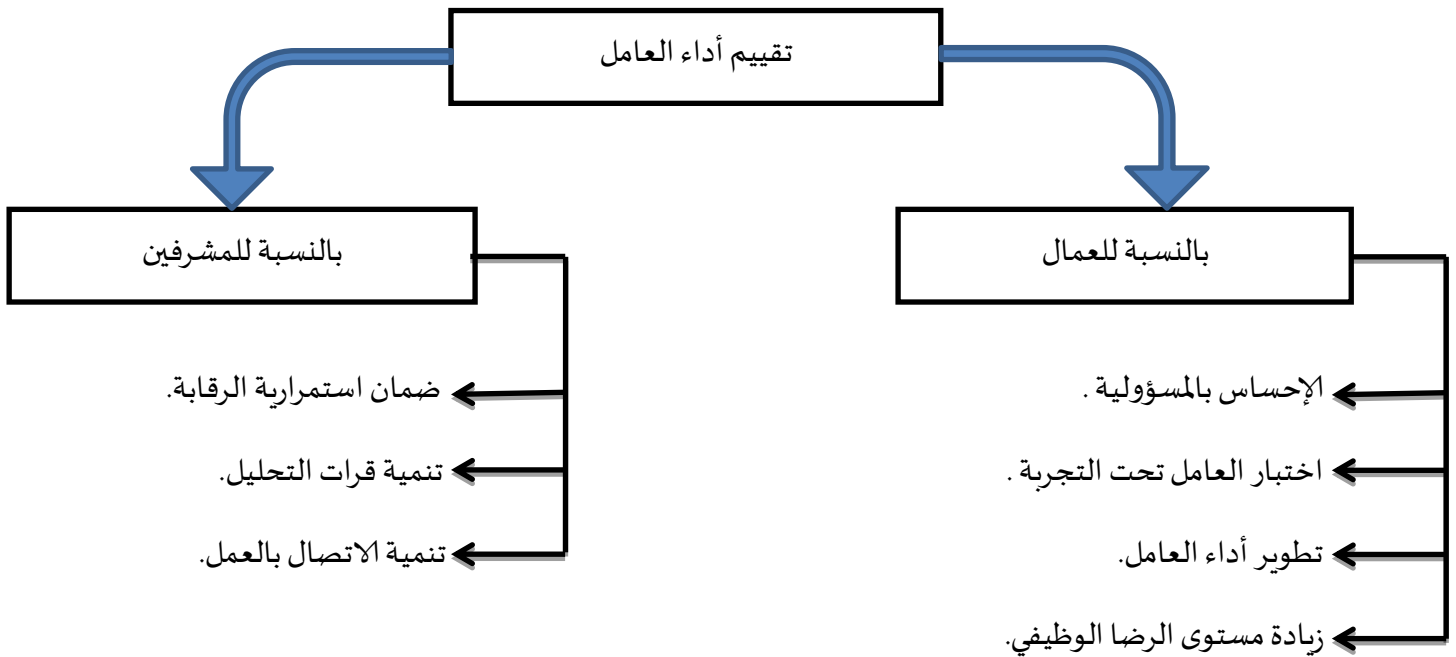
² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2002، ص 257.

موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجر، فإن من الأهمية أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:¹

- ✓ مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجياتهم؛
- ✓ مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرتهم واستعداده للتقدم،

كما نجد من يقسم أهمية تقييم الأداء إلى نوعين بالنسبة للعمال وبالنسبة للرؤساء والمشرفين كما يلي:²

الشكل رقم (1-4) : يوضح أهمية تقييم أداء العاملين



من خلال الشكل نلاحظ أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله واتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول الى الأهداف المسطرة، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة واستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

❖ مراحل تقييم أداء العاملين:

¹ راوية حسن وآخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الكتاب العالمي للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 103.

² شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 25-26.

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي:¹

(1) وضع توقعات الأداء: تعد أول خطوة في عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛

(2) مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن طيفية انجاز العمل وامكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي أن عملية تقييم الأداء هنا لها دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء والانحرافات في المستقبل؛

(3) تقييم الأداء: يتم هنا تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

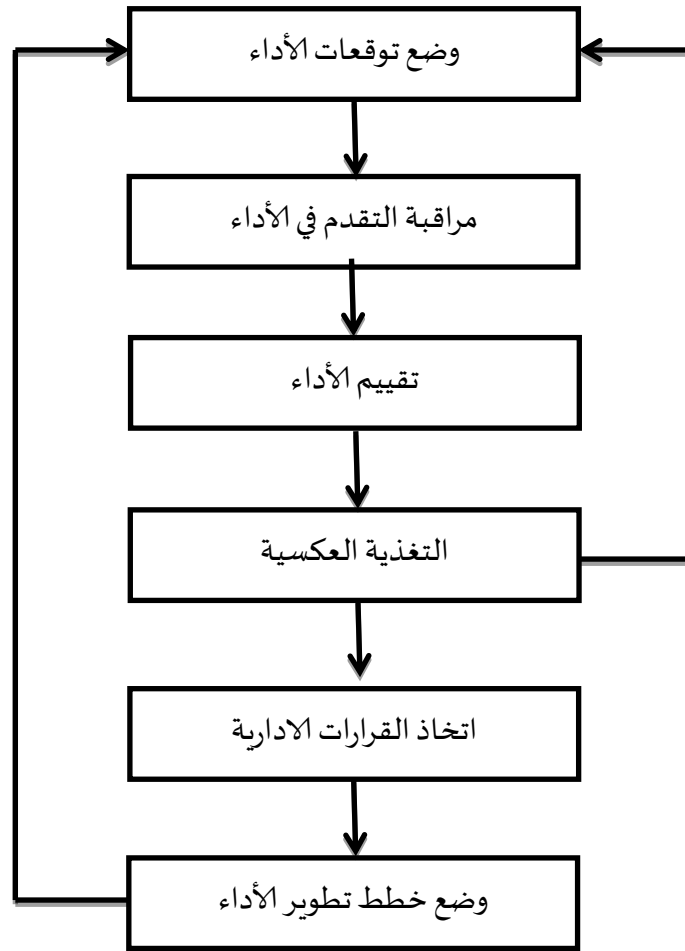
(4) التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل الى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي؛

(5) اتخاذ القرارات الادارية: والقرارات الادارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين ، الفصل...الخ.

(6) وضع خطط تطوير الأداء: في هذه المرحلة الأخيرة يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يحملها الفرد العامل؛

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 204-206.

الشكل رقم (1-5): يوضح مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص206

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة مفهوم الكفاءات، أنواعها ومتطلباتها، وكذلك تطرقنا إلى تنمية الكفاءات وأهميتها وأهدافها، وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها، وتحتل الكفاءات بأنواعها مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة بإعتبارها مؤشرا مهما للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات، والسلوكيات للأفراد والمجسدة ميدانيا.

وتعتبر الكفاءات عامل أساسي لنجاح المؤسسة لذا يجب العمل على جذبها وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين، وذلك بتنمية القدرات والخبرات الموجودة في العديد من المؤسسات بطريقة ملائمة بإعتبارها مصدر أساسي لتميز الأداء.

الفصل الثاني:

علاقة تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة

تمهيد:

إن نجاح ادارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الامكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية بإعتبارها القادرة على الابداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن ادارة التغيير.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- ❖ **العنصر الأول: عموميات حول ادارة الجودة الشاملة.**
- ❖ **العنصر الثاني: تنمية الكفاءات والمهارات في ظل فلسفة ادارة الجودة الشاملة.**

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والاداريين ، كما سارعت المؤسسات لتطبيقها كونها تمثل حجر الزاوية في عملية تحولها.

المطلب الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعرف ادارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ادارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام اداري شامل قائم على أساس أحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.¹

وقد عرفها الأمريكي فيجنوبوم كما يلي: "هي نظام يدمج كل المجهودات لتطوير وتحسين الجودة لمختلف مصالح واقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات او خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل".²

ويرى جوزيف جابلونيسكي أن: "ادارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الاعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الادارة والعاملين لتحسين الجودة والانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".³

يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول انها تناولت أبعاد وجوانب متعددة ومتنوعة من ادارة الجودة الشاملة، والتي عكست وجهات نظر الباحثين في هذا الحقل والتي تمحورت في ثلاثة اتجاهات رئيسية تلخص اساسا فيما يلي:

- أ- الاتجاه الأول: تمحور حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتطلعاته.
- ب- أما الاتجاه الثاني: فلقد ركز على فكرة النتائج النهائية، فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها

¹ فداء محمود حامد، ادارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص57.

² فداء محمود حامد، نفس المرجع السابق، ص58.

³ عيسات العربي، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص

للحصول على نتائج معينة. منها على سبيل المثال ، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، تحسين الانتاجية.

ج- أما الاتجاه الثالث: فلقد تمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والادوات الاحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في المنظمة دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها واعتمادا على ما أورد الباحثون يمكن تحديد متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يلي:¹

- دعم وتأييد الادارة العليا: إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، هو التزام و اقتناع الادارة العليا في المنظمة بحتمية و بضرورة التطور و التحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح و التوفيق على المنافسين في السوق .
- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية و بشرية مختلفة ، و كذلك تحديد السلطات و المسؤوليات و التنسيق بينهما و يصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع و التزام الادارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وانشاء ما يمكن ان نطلق عليه البنية التحتية الادارية لإحداث التغيير الناجح.
- التوجه للمستهلك و تعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين و الذي يعتبر اهم مطلب من متطلبات تنفيذ الجودة الشاملة والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءا من تصميم المنتجات و انتهاء بخدمات ما بعد البيع باعتبار رغبته هي التي تقود العمليات الانتاجية على اختلاف انواعها في المنظمة .
- تهيئة الثقافة التنظيمية و بيئة العمل: ان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة الى بيئة عمل و بشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها ادارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة ادارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد بيئة تنظيم العمل، أسلوب العمل ، أسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.
- التدريب والتحسين المستمر: إن عملية نقل فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل العاملين في المنظمة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن بلوغه.
- الادارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة.

¹ مهدي صالح السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 2007، ص:

- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لابد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الايجابي في انجاز وأداء العمليات والمهام، والذي يسهل القضاء على التفاوت في انجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.
- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الادارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق لإدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الابداع والابتكار والتحسين المستمر.
- بناء نظام المعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك فإن تصميم وادارة نظام المعلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الادارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ترتكز ادارة الجودة الشاملة على مبادئ قوية وكفؤة تساعد المنظمة في احراز وضع تنافسي جيد على الصعيد المحلي والدولي، فالسبب الرئيسي وراء نجاح هذه المنظمات هو الالتزام بهذه المبادئ من جميع المستويات الادارية في المنظمة وقد حاول بعض الرواد حصر هذه المبادئ كما يلي:

- 1) التركيز على الزبون: تعتمد المنظمة على زبائها لذلك يجب عليها أن تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلبى تلك الاحتياجات وأن تحاول دائماً تجاوز توقعات الزبون والفائدة من ذلك هي:
 - ✓ زيادة كل من الدخل والحصة السوقية من خلال المرونة والرغبة في الاستجابة للفرص المتاحة بالسوق؛
 - ✓ زيادة فاعلية استخدام المنظمة لمواردها لزيادة رضا الزبائن؛
 - ✓ تحسين ولاء الزبون ما يؤدي الى تكرار التعامل؛
- 2) القيادة: يوحد القائد هدف المنظمة واتجاهها، وعلى القادة خلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الأفراد من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة والفائدة من ذلك:
 - ✓ يتفهم الأفراد ويحفزون باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
 - ✓ تنفيذ الأنشطة وتقييمها بطريقة موحدة؛
 - ✓ تقليل سوء التفاهم داخل المنظمة لأقل حد؛
- 3) مشاركة الأفراد: الأفراد روح أي منظمة، ومن ثم فإن مشاركتهم هي أمر أساسي لاستخدام قدراتهم لصالح المنظمة وذلك عن طريق ما يلي:
 - ✓ حفز الأفراد وضمان التزاماتهم ومشاركتهم؛
 - ✓ الابتكار والابداع في وضع أهداف المنظمة وتحقيقها؛

- ✓ اندفاع الأفراد نحو المشاركة والمساهمة في أنشطة التحسين المستمر؛
- (4) مدخل العملية: تتحقق الأهداف المرجوة بشكل أكثر فاعلية عندما تدار الأنشطة والموارد كعملية، وذلك ب:
- ✓ تخفيض كل من التكاليف وفترة دورة العمل، من خلال الفاعلية في استخدام الموارد؛
- ✓ تحسين وثبات النتائج المتوقعة؛
- ✓ التركيز على أولويات فرص التحسين؛
- (5) مدخل الإدارة بالنظم: يساهم تعريف وفهم إدارة العمليات المتداخلة باعتبارها نظاما في تحقيق فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- (6) التحسين المستمر: يجب أن يكون تحسين أداء المنظمة ككل هدفا دائما للمنظمة وذلك عن طريق ما يلي:
- ✓ تحسين الأداء من خلال تحسين القدرات التنظيمية؛
- ✓ تكامل وتضامن أنشطة التحسين على كافة مستويات المنظمة باعتباره استراتيجية مقرر؛
- ✓ المرونة في الاستجابة السريعة للفرص المتاحة؛
- (7) المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات: تبنى القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات وذلك عن طريق:
- ✓ تبليغ القرارات الى الأفراد والجهات المعنية؛
- ✓ زيادة القدرة على معرفة وتبين فاعلية القرارات السابقة؛
- ✓ زيادة القدرة على مراجعة البدائل والقرارات وتغييرها؛
- (8) بناء العلاقة مع المورد على أساس تبادل المنافع: يعتمد كل من المنظمة ومورديها أحدهما على الآخر وتقوى العلاقة ذات المنافع المتبادلة بينهما قدرة كل منهما على خلق القيمة وذلك ب:
- ✓ زيادة القدرة على خلق القيمة لكلا الطرفين؛
- ✓ المرونة وسرعة الاستجابة المشتركة لتغيرات السوق أو احتياجات وتوقعات الزبون؛
- ✓ تحقيق الأمثلية لكل من التكاليف والموارد؛

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات والمهارات في ظل فلسفة ادارة الجودة الشاملة

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام المؤسسة وانشغالها حيث تجلى دورها في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الاول: دور الكفاءات البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة

1- تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة وأثره على الجودة الشاملة:

لقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي تحتل فيها استراتيجية التكوين والتدريب المستمرين مكان الريادة.¹

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، انما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل تدعيم كفاءاتها واكتشاف امكانيات التطور، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

✓ وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛

✓ دور التدريب في تطوير الكفاءات؛

✓ الكفاءة التنظيمية للمؤسسة المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها؛

2- مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة:

تتمثل معايير الجودة في كل من الايزو 9001 والايزو 9002 والايزو 9003، وكل معيار خاص بنوع معين من المنظمات ، فبالنسبة للايزو 9001 فو موجه للمنظمات الي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التطوير، الانتاج، التركيب وكل الخدمات المرفقة للمنتوج 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج والتركيب 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 محتوى المهارات والمؤهلات؟

✓ هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟

¹ رشيد منصريه، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 11/2012، ص: 194-195.

² خراز فاطمة، تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة مستغانم، 2016، ص: 43.

3- شهادة الايزو لتأكيد جودة المستخدمين:

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

المطلب الثاني: عمليات التدريب وفق مفهوم فلسفة ادارة الجودة الشاملة

باعتبار التدريب نظام مفتوح، فانه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وتتضمن تلك العمليات ما يلي:¹

- أهداف التدريب الاستراتيجية والاجرائية؛
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته؛
- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل؛
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها الى أهداف تدريبية؛
- دراسة امكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات والمهددات المحتملة؛
- اعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية؛
- تطوير المنتجات دراسة المناخ الخارجي وتحليله وتبيين فرص ومهارات النشاط التدريبي؛
- دراسة المناخ الداخلي للمنظمة وتحليله وتبيين الامكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة؛
- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية الموارد البشرية بالمنظمة؛
- تخطيط الفعاليات والموارد التدريبية وتصميمها وتوقيتها؛

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2014، ص 224.

• التدريب وفق ادارة الجودة الشاملة:

ترى ادارة الجودة الشاملة التدريب على أنه عبارة استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما ان تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والابداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ ادارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب، خلالها وبعدها وذلك كما يلي:¹

- (1) قبل عملية التدريب: باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل ابلاغهم بضرورة اخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول اليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر اقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.
- (2) خلال عملية التدريب: اذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فان عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار ، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.
- (3) بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد الى نسيانها وبهذا تضيق كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وانما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الافراد مع التطورات الخارجية .

¹ فداء محمود حامد، نفس المرجع السابق، ص 132.

المطلب الثالث: تقييم الأداء في ظل ادارة الجودة الشاملة

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة مابين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة؛

الجدول رقم (II- 1): مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة.

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

المصدر: فداء محمود حامد، مرجع سابق ذكره، ص 140.

ويمكن تلخيص أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

- تهدف ادارة الجودة الشاملة الى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم 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؛
 - بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق 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 جماعي يؤدي أسلوب العمل الجامعي الى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرديا مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية؛
- يتميز نظام تقييم الأداء وفق ادارة 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 الانسان يميل الى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزا لا يعطي نتائج صحيحة.

¹ فداء محمود حامد، مرجع سابق ذكره، ص 141-142.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الجودة الشاملة وتنمية الكفاءات والمهارات في ظل فلسفة ادارة الجودة الشاملة حيث أن المؤسسة تسعى الى تحقيق أهدافها ومن بينها تحقيق الجودة الشاملة ويظهر هذا الدور من خلال العمل على تغيير سلوكيات الموظفين من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها، بالإضافة إلى ذلك فإن الموارد البشرية لها دور فعال في عمليات التوظيف، التدريب، التكوين..... الخ، والتي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز ادارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث:

واقع تنمية الكفاءات والمهارات في

تحسين الجودة الشاملة بشركة

الحراسة والمراقبة SGS

بمستغانم

تمهيد:

إن شركة الحراسة والمراقبة SGS من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى اسهامها في تنمية الإقتصاد الوطني، فهي تسعى دائما لتقديم الخدمة الأمنية، من خلال المراقبة والحراسة الدائمة، وذلك لغرض تحقيق أهدافها المرجوة.

وتدعيما لما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف على واقع تنمية الكفاءات والمهارات في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم، حيث قسمنا هذا الفصل إلى عنصرين:

العنصر الأول: تقديم عام حول شركة الحراسة والمراقبة

العنصر الثاني: تنمية الكفاءات وأثرها على الجودة في المؤسسة

المبحث الأول: نبذة عامة عن شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

نقوم في هذا المبحث بتعريف الشركة التي تمت فيها الدراسة وهي شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم وعرض أهم المنتجات وهيكل العمالة الذي تحتويه، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

تعرف شركة الحراسة والمراقبة كما يلي¹:

هي وحدة أساسية واقتصادية وطنية وتعرف على أنها تفاعل المكونات الأساسية من رأس مال مادي، بشري، تكنولوجي ومعنوي.

تحقق الشركة من وراء ذلك استغلال رشيدا لمواردها لهدف تحقيق خدمة (تحقيق أقصى الأرباح بالدرجة الأولى) ومن هذا المنطلق تعرف شركة الحراسة والمراقبة بمستغانم على أنها شركة مساهمة عامة SPA ذات أسهم تمتاز بطابع تجاري في تقديم الخدمة الأمنية وهي جمعية تضم (04) مساهمين اقتصاديين وهم:

1. مجمع الورق GIPEC - بابا علي الجزائر العاصمة.

2. مجمع الغرب لتربية الدواجن GAO - بمستغانم.

3. مجمع الحليب GIPLAIT - بمستغانم.

4. شركة مواد البناء EDIMCO - بمستغانم

وتتمثل مهام هذه الشركة في:

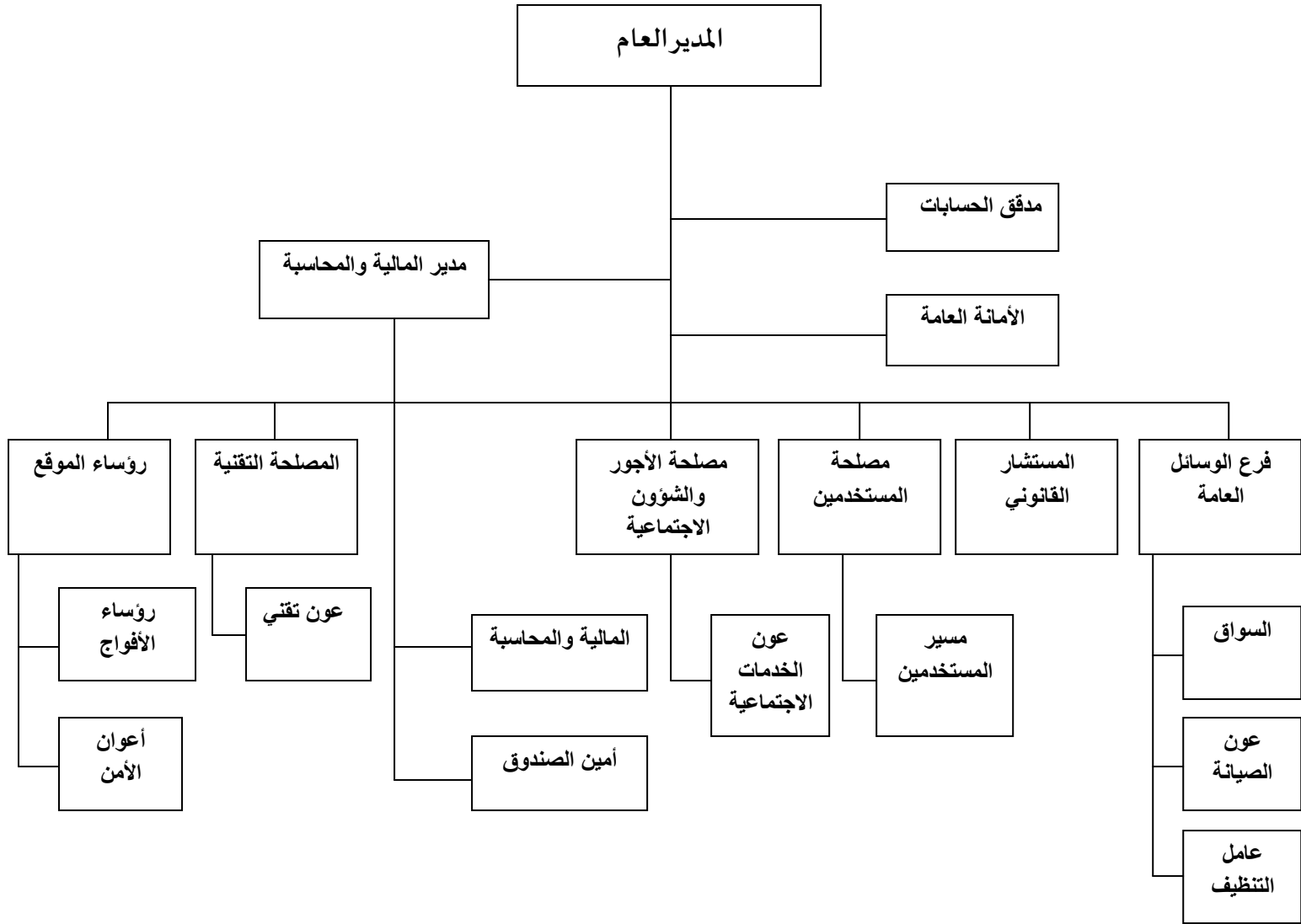
- من مهام الشركة الحراسة أنها وحدات أمنية خاصة تقوم بحماية المنشآت الكبرى والأشغال والتجهيزات والمجموعات الاقتصادية والصناعية ذات الحساسية الكبيرة المعرضة لأخطار التخريب لا سيما بسبب عزلتها الجغرافية.
- يتم ممارسة الجبهة في المؤسسة بتزويد أعوان شركات الحراسة بدلات وعلامات بارزة مميزة كما أنهم يمارسون مهامهم بالأسلحة عند الإقتضاء.
- يستفيد المستخدمون المكلفون بأمن المؤسسة حال تعرضها للعدوان من طرف قرينة الدفاع الشرعي عن كل الأفعال التي يقومون بها لصد العدوان، ويمكنهم في هذه الحالة أن يسلموا الأشخاص المعقدين والمشتبه فيهم لارتكابهم جرائم أو التحضير لها أو تنفيذها أو تقديم أية مساعدة مهما كان شكلها داخل المحيط الأمني للمؤسسة فورا إلى مصالح الأمن المختصة إقليميا.
- يحول المستخدمون المكلفون بالأمن القيام بالرقابة دخول الأشخاص ومرورهم داخل المؤسسة والقيام بالتفتيش كلما اقتضت الضرورة ذلك.
- يمكن أن يتعرض رئيس المؤسسة ومستخدمو الأمن للمتابعة القضائية في حالة وقوع مساس بالسلامة البدنية للأشخاص أو وقوع تخريب للأماكن من جراء إهمالهم أو إخلالهم.

¹ من وثائق داخلية لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم 2019.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS

والشكل رقم (III-1) : التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

الهيكل التنظيمي لشركة الحراسة والمراقبة SGS



المصدر: وثائق داخلية لشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة الحراسة والمراقبة SGS

أولاً: المهام:

لشركة الحراسة والمراقبة عدة مهام أهمها:¹

ا. الإدارة العامة:

1- المدير العام:

هو المشرف الرئيسي على الشركة والمسؤول عن تسييرها بالتنسيق مع رؤساء المصالح والمكاتب من أجل تطويرها وتنميتها كما يعمل على تأطير الموظفين لتحسين مستواهم ويمارس سلطته عليهم من أجل السير الحسن للشركة ومن أبرز مهامه:

- العمل على إعطاء رؤية مستقبلية للشركة.
- تطبيق كل التعليمات (رئاسية، وزارية، ولائية، وعسكرية).
- تحسين العلاقات مع كل السلطات الإدارية والعسكرية لفائدة الشركة.
- دراسة استراتيجية في الميدان العملياتي للوحدات المحروسة من طرف أعوان الأمن لغرض تسهيل مهامهم.
- الحفاظ على ميزانية الشركة.
- اتخاذ القرار المناسب.
- تنظيم اجتماعات دورية مع مجلس المراقبة والتوجيه (COC) والجمعية العامة العادية (AGO) والغير العادية (AGEX) من أجل دراسة وضعية الشركة.
- تكليف محامي لتنصيب في قضايا المتعلقة بالشركة بالتنسيق مع مستشارها القانوني.
- تكليف مأمور الحسابات بمراقبة ميزانية الشركة ومصالحها.

يكون تحت تصرف المدير العام:

- أ- الأمانة العامة (السكرتارية): هو أمين مكتب الإدارة العامة مكلف بحفظ أسراره وترتيب أعماله وتسجيل معلوماته وتنظيم وقته بشكل دقيق، كما تستند إليه بعض المهام:
- تنظيم ومراقبة بريد كل المصالح.
- تسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيعه إلى المصالح المعنية بعد الاطلاع واتخاذ القرار من طرف السيد المدير العام.
- استقبال عمال الشركة بمختلف الفئات والأجانب.
- الحفاظ على معدات الأمانة وحسن التصرف فيها (الهواتف الثابتة والفاكس والأختام).
- إعداد كل الوثائق الرسمية الخاصة بالأفراد والأسلحة.

¹ من وثائق داخلية لشركة الحراسة والمراقبة (SGS) بمستغانم.

ب- مكتب الإدارة العامة: الإدارة العامة هي الوحدة التي تعمل مباشرة تحت قيادة المدير العام لتنفيذ الأعمال الموكلة إليها بإستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية بعد عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق ما بين المصالح وبين الشركات المتعاقد معها، والسلطات الإدارية والعسكرية وهذا من أجل السير الحسن للخدمة كما تستند إليها بعض المهام منها:

- استغلال كل الجرائد من أجل متابعة المناقصات وكل الإشهارات الخاصة بالشركة.
 - إعداد ملفات المناقصات الخاصة بالحراسة والمراقبة.
 - أعداد عقود الخدمة المبرمة مع الزبون.
 - تنظيم الاجتماعات مع رؤساء المواقع.
 - توجيه المراسلات الخاصة بطلبات تحويل الأسلحة والذخيرة (نوع وعدد الأسلحة وعتاد الذخيرة ومكان التحويل مع السبب) إلى مندوبية أمن ولاية مقر شركة الحراسة والمراقبة.
 - إنجاز ملفات وشهادات العمل الخاصة بالتقاعد ومتابعتها.
 - إعداد كل المراسلات الموجهة إلى وزارة الداخلية والمساهمين الاقتصاديين.
- ت- رئيس الموقع، رئيس الفوج وعاون الأمن:
- ✓ رئيس الموقع:

هو وسيط رسمي بين إدارة الشركة، السلطات الإدارية، والوحدات المحروسة وصندوق الضمان الاجتماعي المتواجد عبر أقاليم الولايات، يكلف بحراسة وأمن موقع أو أكثر ويكون تحت أمرته مجموعة من الأعوان ومن الضروري أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- التمتع بروح المسؤولية.
- له خبرة في الميدان العسكري.
- اتخاذ القرارات المناسبة.
- مؤطر ومدرب.

II. المصلحة التقنية:

1- رئيس المصلحة التقنية:

رئيس المصلحة التقنية يقوم بدور فعال في المتابعة الدائمة حول جاهزية الأفراد في المجال العملياتي وهو على اتصال دائم مع السلطات العسكرية والمدنية في المجال المخول له من أجل معرفة كل النوايا السيئة التي تؤدي إلى عمليات التخريب أو النهب واستغلالها على أرضية الميدان مع كل الأعوان بدون استثناء قصد التصدي لأي طارئ سواء داخل الوحدة أو خارجها (رئيس مخزن الأسلحة، الذخيرة والأجهزة اللاسلكية، تنفيذ قرارات تحويل الأسلحة والذخيرة ومن بين مهامه كمايلي:

- مسؤول على الأمن الداخلي بمقر شركة الحراسة والمراقبة.
- برمجة حصص لتنظيف وصيانة الأسلحة.
- الاتصال بالجهات المختصة لتصليح الأسلحة في حالة عطل.

- تنفيذ كل التحويلات الخاصة بأعوان الأمن.
- القيام بالتفتيشات الفجائية والمعلنة.
- رفع تقارير شفوية وكتابية حول الانضباط وسير الخدمة.
- تنفيذ كل ما يكلف به من أعمال اخرى في مجال الاختصاص.

يكون تحت تصرف رئيس المصلحة التقنية:

أ- عون تقني: يقوم بتنفيذ كل ما يكلف به من أعمال في مجال الاختصاص.

III. ادارة المالية والمحاسبة :

1- مدير المالية والمحاسبة: هو المكلف بالاشراف على التسيير المالي للشركة بالتنسيق مع رؤساء مصالحها، من خلال السهر على احترام الالتزامات القانونية، الادارية والتنظيمية للعمليات المالية للشركة.

للإشارة هو مكلف خاص ب:

- السهر على تسيير الموارد المالية ووظائفها مقارنة بالمردودية والتكلفة .
- اعداد المخططات والميزانيات ومتابعة تنفيذها.
- تطوير البيانات المالية ومطابقتها على البرنامج المحاسبي المالي (S.C.F).
- متابعة حركة الديون وتحصيلها.
- المراقبة، المتابعة، والمصادقة على الجرائد وبيانات الأجور الشهرية.
- التصرف في مختلف الأنظمة (أجور، ضرائب، اشتراكات اجتماعية، فواتير الموردين).
- وضع كتب قانونية حديثة بعد ايقاف السنة المالية .
- التنسيق مع محافظ الحسابات الخاص بالشركة.
- التقليد بمهام مختلفة و ملازمة لوظيفته.

IV. مصلحة المستخدمين:

1- رئيس مصلحة المستخدمين: يعتبر العمود الفقري للشركة والقلب النابض لكل المستخدمين، ومهمتها تكمن في تسيير الموارد البشرية بأنظمة وقوانين ولوائح التي توجه رئيسها إلى حسن التصرف في المتابعة الجيدة للمستخدمين من مختلف الفئات ، ويقوم بتطوير إدارته في مجال اختصاصه ، كما تستند إليه بعض المهام منها:

- إنجاز مختلف التقارير واللوائح.
- إعداد القرارات (نهاية عقد العمل، عقوبات، تعليقات، تعيينات، تنزيل في الرتبة.....).
- السهر على حقوق المستخدمين.
- التنفيذ الحر في لشروط التوظيف.
- إنجاز طلبات التحقيق التأهيلي الخاصة بالتوظيف وارسالها إلى الجهات المعنية.
- إنجاز عقود العمل للأفراد ومتابعة مدة صلاحيتها.
- التحديث اليومي للملفات الخاصة بالمستخدمين.
- إمضاء أوراق الحضور الخاصة بالمستخدمين بصفة شهرية.

.V. المنازعات:

- 1- المستشار القانوني: هو الشخص المكلف بمعالجة كل المخلفات القانونية والعقدية المنصوص عليها القانون والعقود التي تحكم العلاقة بين الشركة والمستخدم أو المؤسسات المتعاقد معها ويقوم باستكشاف رأي القانون في صدد كل قضية قدمت للقضاء ، كما تستند اليه بعض المهام منها:
 - الممثل القانوني للشركة لدى الهيئات القانونية والتنفيذية.
 - تطوير الاستراتيجيات القانونية والسياسات العامة للشركة.
 - حفظ نسخ للوثائق الخاصة بممتلكات الشركة من عقارات ومنقولات.
 - توفير البدائل والحلول للقرارات والتوجهات غير القانونية.
 - الاتصال الدائم مع مفتشية العمل من اجل دراسة كل القضايا العالقة والخاصة بأعوان الأمن حسب الولايات.
 - الدفاع عن الصالح العام للشركة بما في ذلك ممتلكاتها وأموالها وحقوقها.

.VI. الوسائل العامة:

- 1- رئيس فرع الوسائل العامة: من أجل ضمان استمرارية العمل، يقوم رئيس فرع الوسائل العامة بتمويل الشركة بكل الاجهزة والمعدات القانونية واقتناء الألبسة الرسمية الخاصة بأعوان الأمن من مختلف المؤسسات المختصة طبقا للقوانين والأنظمة الداخلية للشركة، كما تستند إليه بعض المهام منها:
 - صيانة الأجهزة والمعدات المعطلة.
 - اعداد وصولات الطلب ومتابعة المخزونات والمستهلكات.
 - تحديث قوائم المخزونات والمستهلكات حسب الصنف من أجل تسهيل عملية الجرد.
 - استغلال بطاقات التفقيشات الخاصة بالألبسة الرسمية.
 - المحافظة على حضيرة الشركة والقيام بالصيانة المستمرة.

- اعداد بطاقات شهرية لاستهلاك الوقود.
- متابعة تسيير وقود سيارات الشركة.

ثانيا: الأهداف:

1. الشعور بالأمن والاستقرار النفسي وتجنب شعور القلق عند المواطن.
2. توفير رجال أمن لديهم لياقة بدنية وشهادات متميزة ولديهم كفاءة المحافظة التامة على أسرار العمل.
3. المحافظة على مبادئ وأسس العمل والتي من أهمها على سبيل المثال تحقيق الانضباط، احترام المواعيد، وجود نوع من السرية التامة في العمل.
4. تحقيق بيئة آمنة محصنة من مصادر الخطر.
5. المحافظة على أرواح العاملين.
6. المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
7. المحافظة على البيئة.
8. تطبيق نظام ادارة الجودة.
9. اعتماد المعايير الدولية في السلامة.
10. الوصول إلى مرحلة ليس فقط نشر الوعي، بل أن تكون ثقافة الفرد.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات وأثرها على الجودة في المؤسسة

من أجل الوصول إلى نتائج ومعلومات تفيدنا في انجاز هذه الدراسة قمنا بإعداد هذا الاستبيان وسنعرض أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

المطلب الأول: مصادر المعلومات وعينة الدراسة

أولاً: مصادر المعلومات:

قمنا بجمع المعلومات الخاصة بدور تنمية الكفاءات والمهارات في شركة الحراسة والمراقبة عن طريق ما يلي:

- المقابلة الشخصية: قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس وعمال مصلحة الموارد البشرية، فقدموا لنا معلومات وشرحوا لنا كيفية تنمية الكفاءات والطرق المستخدمة في ذلك.
- الاستبيان: كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عمال الشركة، حيث احتوى على مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة.
- وثائق من الشركة.

ثانياً: الحدود المكانية: للتعرف أكثر على دور تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة بالمؤسسة فقد اتجهنا إلى دراسة ميدانية إلى شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم.

ثالثاً: الحدود الزمانية: للدراسة الميدانية قد اجرينا تريبصا مدته 15 يوماً.

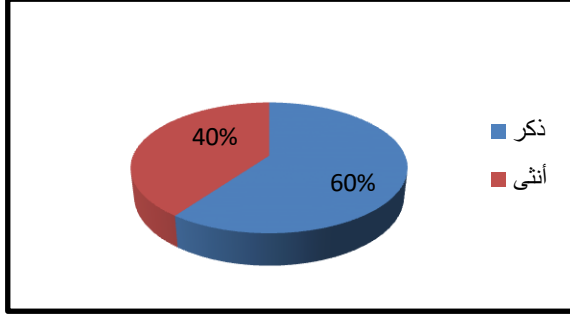
رابعاً: العينة (مجتمع الدراسة): اخترنا عينة عشوائية بسيطة تضم 30 عامل في شركة الحراسة والمراقبة SGS مكونة من مختلف الأسلاك الادارية.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

1- المعلومات الشخصية:

- الجنس:

الجدول رقم (III-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (III-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	النسبة
ذكور	60%
إناث	40%
المجموع	100%

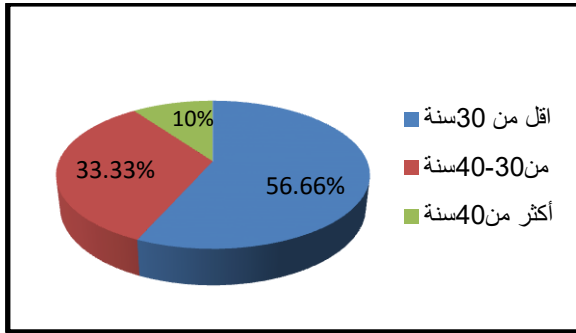
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن 60% من أفراد العينة ذكور، وأن ما نسبته 40% إناث وهذا يدل على أن المؤسسة توظف كلا الجنسين

- العمر:

الشكل رقم (III-3): توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (III-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



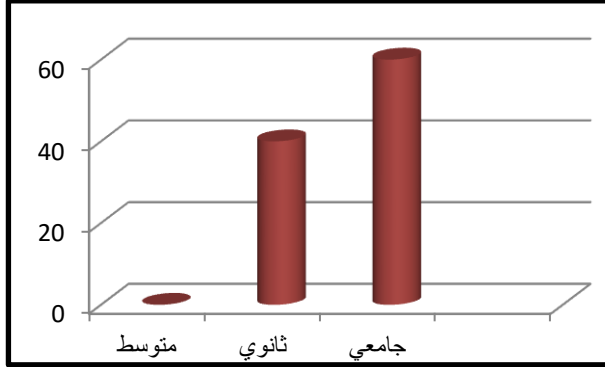
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	17	56.66%
من 30 إلى 40 سنة	10	33.33%
أكثر من 40 سنة	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم العمال يتراوح سنهم أقل من 30 سنة والتي تمثل نسبة 56.33% ثم تليها نسبة 33.33% واخيرا الفئة أكثر من 40 سنة وهذا راجع الى أن المدير يسعى الى توظيف العمال الشباب كونهم يتميزون بالتجديد وامتلاكهم لأفكار وطرق جديدة تساعد في العمل.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (III-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (III-4): حسب المستوى التعليمي



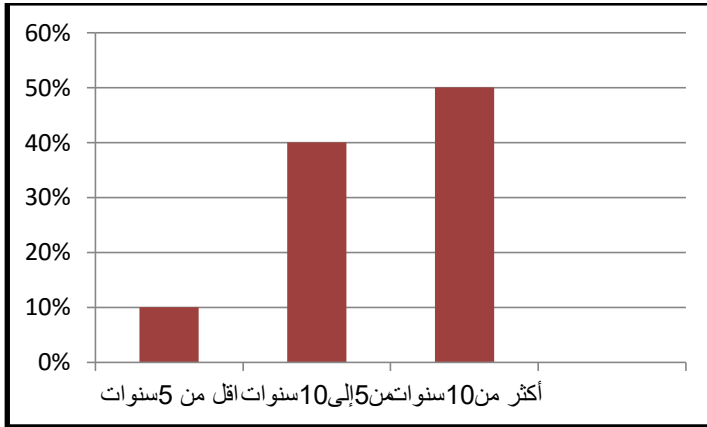
نوع المستوى	التكرار	النسبة
متوسط	00	%00
ثانوي	12	%40
جامعي	18	%60

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم العمال في شركة هم من خريجي الجامعات وذلك بنسبة 60% لهم مستويات عالية ويمتلكون معارف وقدرات تساعد على انجاز مهامهم ، ثم يأتي العمال الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 40 % فهم قادرين على توظيف واكتساب خبرات تساعد على التسيير

- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (III-4): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية الشكل رقم (III-5): توزيع حسب الخبرة المهنية



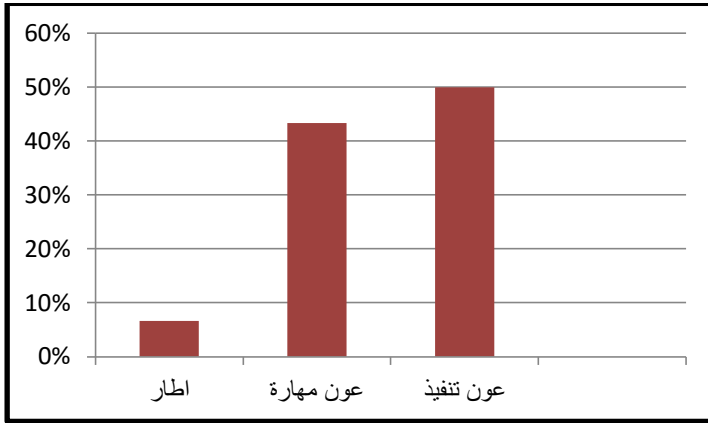
المدة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	%10
من 5 إلى 10 سنوات	12	%40
أكثر من 10 سنوات	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول التالي أن هناك تقارب بين الفترة أقل من 5 إلى 10 سنوات والفترة أكثر من 10 سنوات حيث تمثل النسب على التوالي 40% و50%. وهذا يوضح أن الشركة لديها تنوع في الخبرة المهنية لعمالها، فالعمال ذو أقدمية تكون لديهم القدرة على الحل المشاكل الصعبة أما العمال التي لها عدد سنوات خبرة قليلة فلها القدرة على الابتكار والابداع وتحمل ضغوطات العمل.

- الوظيفة المهنية:

الجدول رقم (III-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الشكل رقم (III-6): توزيع حسب الوظيفة



نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
اطر	2	6.66%
عون مهارة	13	43.33%
عون تنفيذ	15	50%

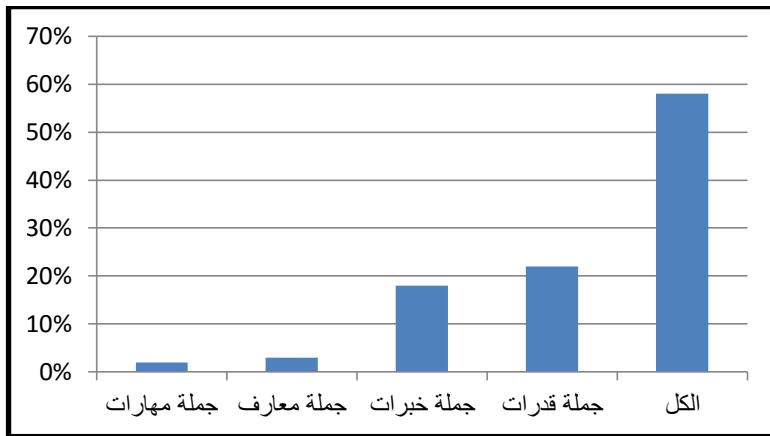
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن الشركة تركز على عون تنفيذ وعون مهارة أكثر حيث بلغت نسبتهم 50% و 43.33% على التوالي كونها شركة أمنية تقدم خدمة وليست مؤسسة منتجة.

2- الكفاءات البشرية:

س1: في نظرك ماذا تمثل الكفاءات البشرية؟

الجدول رقم (III-6): الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة الشكل رقم (III-7): الكفاءة البشرية لأفراد العينة



المفهوم	النسبة
جملة المهارات	2%
جملة المعارف	3%
جملة الخبرات	18%
جملة القدرات	22%
الكل	58%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

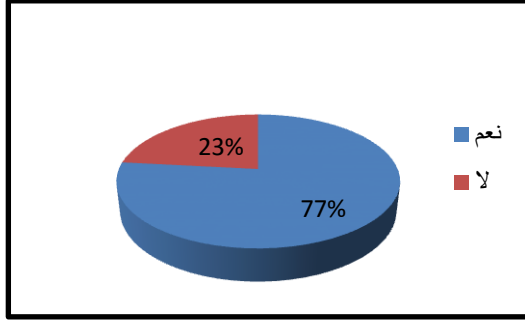
نلاحظ أن من الجدول أن 18% من أفراد العينة يرون أن الكفاءة البشرية تمثل الخبرات و 22% يرون أنها تمثل القدرات ولكن أغلبية يرون أن الكفاءة البشرية عبارة عن جملة من المهارات، المعارف، الخبرات، والقدرات.

الفصل الثالث: واقع تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة بشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

س2: هل الشركة تمتلك كفاءات بشرية متميزة وذات خبرة؟

الشكل رقم(III-8): الكفاءات البشرية

الجدول رقم(III-7): امتلاك الشركة الكفاءات البشرية



الامتلاك كفاءات بشرية	التكرار	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	7	23.33%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

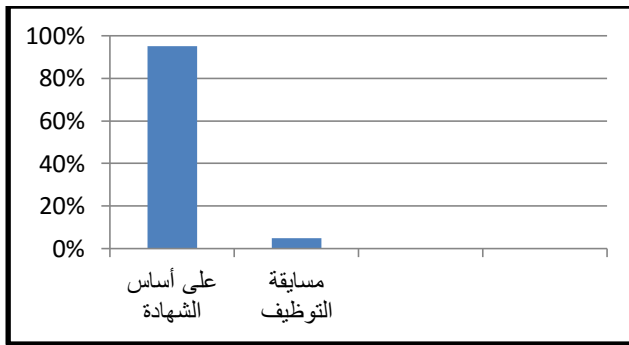
نلاحظ أن 76.67% من العمال يرون أن شركة الحراسة والمراقبة تمتلك كفاءات بشرية وخبرات متميزة وعالية، أما البعض بنسبة 23.33% يرون عكس ذلك وهذا راجع إلى اختلاف شرائح العمال.

3- توظيف الكفاءات:

س3: كيف يتم توظيف الكفاءات البشرية في الشركة؟

الشكل رقم(III-9): توظيف الكفاءات البشرية

الجدول رقم(III-8): توظيف الكفاءات البشرية



توظيف الكفاءات	النسبة
على أساس الشهادة	95%
مسابقة التوظيف	5%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

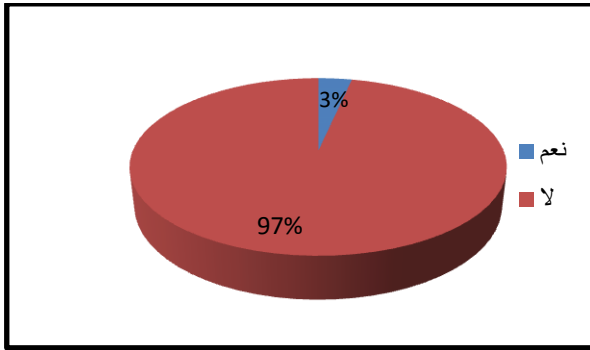
نلاحظ أن عملية التوظيف في شركة الحراسة والمراقبة تتم على أساس الشهادة.

الفصل الثالث: واقع تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة بشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

س4: هل يتم احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات؟

الشكل رقم (III-10): مبدأ احترام الشخص المناسب

الجدول رقم (III-9): مبدأ احترام الشخص المناسب



احترام المبدأ عند التوظيف	النسبة
نعم	3%
لا	97%

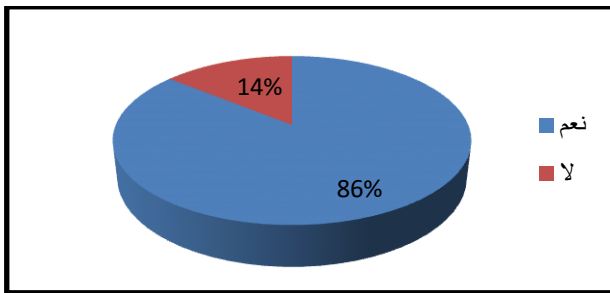
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أنه يتم احترام اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند توظيف الكفاءات البشرية في الشركة حيث بلغت نسبة 78%، فالمدیر حريص على اختيار موظفيه وامتلاك موارد بشرية ذات كفاءة وقدرات عالية لضمان سير العمل وتحسين الأداء، أما النسبة 22% يرون عكس ذلك وهذا راجع إلى طريقة توظيفهم بالشركة ففي بعض الأحيان يتم اختيار وتعيين العمال من قبل وكالات التوظيف.

4- تنمية الكفاءات البشرية:

س5: هل هناك تبادل للمعلومات والمعارف بين المسير والموظفين؟

الجدول رقم (III-10): تبادل معلومات بين مسير والعمال. الشكل رقم (III-11): تبادل معلومات بين مسير والعمال



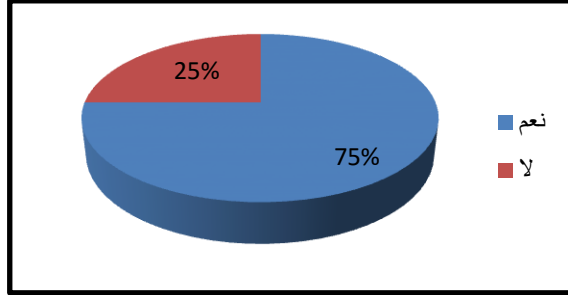
تبادل معلومات بين المسير والموظفين	النسبة
نعم	86%
لا	14%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين لنا أن المسير يقوم بتبادل المعارف والخبرات مع موظفيه، حيث تمثل نسبة 86% وهي دليل على كفاءة المسير من خلال قيامه بتوظيف مهاراته وقدراته الشخصية من أجل تنمية موارده البشرية بشركته ليستطيع العامل أن يواجه التطورات الحاصلة بشركة، و14% من المسيرين لا يقومون بذلك مع موظفيهم وهذا ما نفسره بقلة اهتمامهم بالموارد البشري.

س6: هل يسعى المسير إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية في الشركة؟

الجدول رقم (III-12): سعي المسير لتنمية كفاءات



الجدول رقم (III-11): سعي المسير الى تنمية الكفاءات

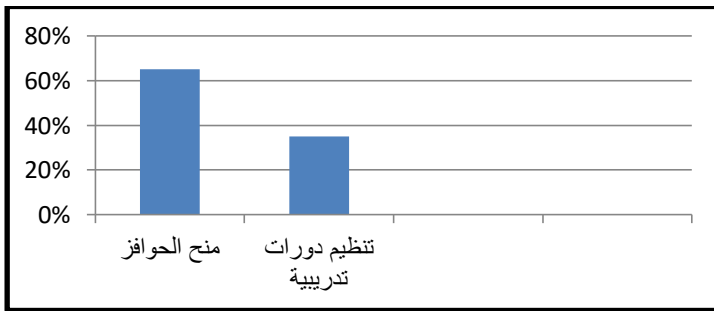
سعي المسير لتنمية كفاءات	النسبة
نعم	75%
لا	15%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن المسير يسعى إلى تنمية الكفاءات البشرية في الشركة عن طريق الخبرة كما يدل ذلك على خطته التنموية للموارد البشرية، ارساء نظرة ايجابية نحو سلوك أحسن ويقابل 75% ، أما النسبة الباقية 15% تمثل بعض المسيرين الذين لا يسعون إلى تنمية كفاءات ومهارات موظفيهم

س7: ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية في الشركة؟

الشكل رقم (III-13): وسائل تنمية الكفاءات



الجدول رقم (III-12): وسائل تنمية الكفاءات

وسائل تنمية الكفاءات	النسبة
منح الحوافز	65%
القيام بدورات وتدريبية	35%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

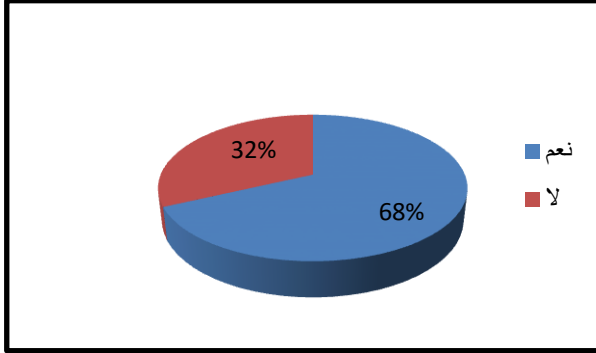
نلاحظ أن الشركة تقوم بمنح الحوافز للعمال خاصة الحوافز المادية وهذا مقابل القيام بعملهم حيث تعتبر هذه الحوافز وسيلة من وسائل تنمية الكفاءات البشرية وذلك بنسبة 65% كما أنها تقوم بتحريك قدراتهم الانسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على أفضل شكل ، أما فيما يخص القيام بدورات تدريبية فكانت نسبة 35% فتدريب العمال وتكوينهم يساعد العامل على زيادة معارفهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم من اجل تحقيق أهداف الشركة .

الفصل الثالث: واقع تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة بشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

س8: هل سبق وأن قمت بدورات تدريبية؟

الجدول رقم(III-14): قيام العمال بدورة تدريبية

الجدول رقم(III-13): قيام العمال بدورات تدريبية



النسبة	قيام العمال بدورات تدريبية
64%	نعم (مع ذكر المدة)
30%	لا

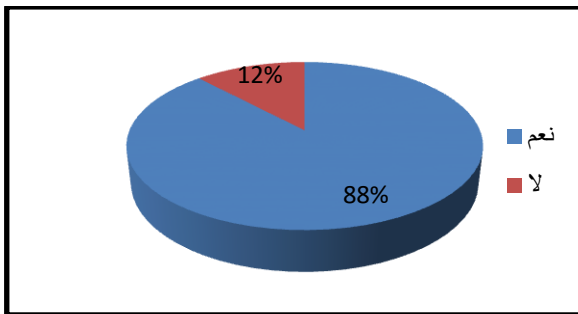
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أغلب العمال في الشركة يخضعون إلى برامج تدريبية، فكانت النسبة 64% في تخص الاداريين الذين يقومون بدورات تدريبية مدتها ثلاثة أشهر، أما الذين أجابوا بلا فهذا راجع إلى عدم قيامهم بدورات تدريبية.

س9: هل تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين وتطوير أداء الشركة؟

الجدول رقم(III-15): تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم(III-14): دور تنمية الكفاءات البشرية



النسبة	دور تنمية الكفاءات البشرية
88%	نعم
12%	لا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن 88% من العمال أكدوا لنا أن تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين أداء الشركة لأن ذلك تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للعمال وتمكينهم من التحكم في التكنولوجيا وتنمية قدراتهم.

5- تقييم الكفاءات البشرية:

س10: كيف يتم تقييم أداء العامل في الشركة؟

الجدول رقم (III-15): طريقة تقييم أداء العمال في الشركة

النسبة	عناصر التقييم
20%	الكفاءة في أداء العمل
19%	الانتظام في الدوام والمحافظة على أوقات العمل
17%	تنفيذ التعليمات وتقبل التوجيه
11%	القدرة على تطوير أساليب العمل
12%	الحرص على أمور السلامة والوقاية
10%	التعامل مع: 1- الزملاء 2- الأشخاص التي تقدم لهم الخدمة
10%	القدرة على تحمل مسؤولية أعلى

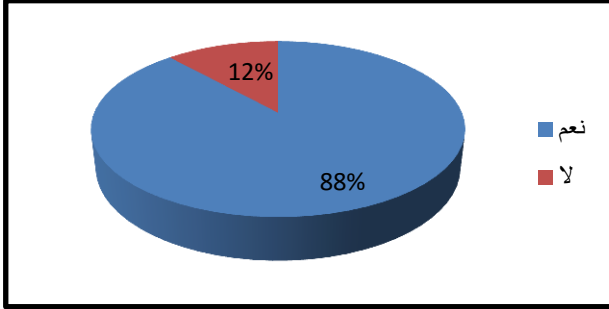
المصدر: من رأي عمال شركة الحراسة والمراقبة

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن عملية تقييم أداء العاملين بالشركة تتم على أساس مجموعة من العناصر والتي على أساسها يتم تقدير العامل، حيث أن معظم أفراد العينة يرون أن تقييم أداء العاملين تكون على أساس الكفاءة في العمل بنسبة 20% تم تلها الانتظام والمحافظة على أوقات العمل ثم تنفيذ التعليمات وتقبل التوجيه وكانت النسب شبه متقاربة وهذا راجع إلى طبيعة ونوع العمل المنجز، فهناك عمل يتطلب الحضور اليومي والبعض الآخر يتطلب مستوى العمل المنجز.

الفصل الثالث: واقع تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة بشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم

س11: هل يساعد التقييم في تحسين وتطوير أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

الجدول رقم (III-16): مساعدة التقييم في تحسين الأداء الشكل رقم (III-16): مساعدة التقييم في تحسين الاداء



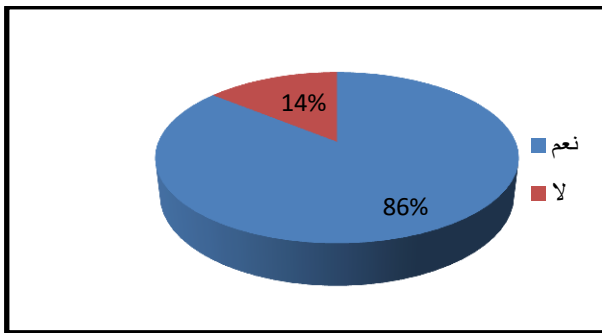
النسبة	مساعدة التقييم في تحسين الاداء
%83	نعم
%12	لا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن التقييم يساعد في تحسين وتطوير أداء الكفاءات البشرية في الشركة فبلغت نسبة 83%. فعندما يكون هناك تقييم ورقابة على أداء العامل فهذا يعمل دائما على انجاز عمله على اكمل وجه وبذلك يسعى الموظف الى انجاز الوظائف الموكلة اليه وفي الوقت المناسب.

س12: هل ترى أن تدريب العاملين وتكوينهم احدى العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة بالشركة؟

الجدول رقم (III-17): التدريب ودوره في نجاح الجودة الشكل رقم (III-17): التدريب ودوره في نجاح الجودة



النسبة	التدريب ودوره في نجاح الجودة
%86	نعم
%14	لا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نرى 86% من الأفراد العاملين بشركة الحراسة والمراقبة يؤيدون أن التدريب العاملين وتكوينهم احدى العمليات التي تؤدي الى نجاح ادارة الجودة بالشركة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان

لقد سمح لنا الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بشركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم من استخلاص النتائج التالية:

- ✓ تعتمد الشركة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال تنمية كفاءاتها كالتدريب والترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة لها.
- ✓ إن شركة الحراسة والمراقبة تسعى لتحسين أدائها وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير والعناية بهم.
- ✓ تعمل الشركة على تدريب موظفيها وذلك قصد تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم .
- ✓ هناك علاقة وطيدة بين المسير والموظفين ، ومن خلال الدراسة الميدانية وتواجدنا بالشركة لاحظنا فعلا ذلك وهذا من شأنه يساهم في تطوير كفاءة العامل وقيامه بمهامه الموكلة إليه دون تقصير.
- ✓ تسعى شركة الحراسة والمراقبة دائما إلى تنمية وزيادة مهارات العمال وقدراتهم في سبيل تطوير الشركة واستمراريتها.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إلى معرفة واقع تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم، حيث قمنا بوضع استبيان يضم مجموعة فقرات وأسئلة تتناسب مع الموضوع، وتم توزيعها على أفراد العينة المدروسة، وبعدها قمنا بتحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج (EXEL)، حيث توصلنا إلى أن شركة الحراسة والمراقبة تمتلك كفاءات بشرية وخبرات متميزة وعالية حيث بلغت نسبتها 76.67%، كما أنها تقوم بتوظيفهم على حسب كفاءاتهم وهذا ما يدل على أنها تعمل وفق مبدأ احترام الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك بنسبة 78%، كما أن الشركة تقوم بمنح حوافز للعمال حيث بلغت نسبة 65% وهذا مقابل القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتعتبر هذه الحوافز وسيلة من وسائل تنمية الكفاءات البشرية، ونسبة 88% من أفراد العينة أكدوا لنا أن تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين أداء الشركة، ونسبة 86% من أفراد العينة أكدوا لنا أن تدريب العاملين وتكوينهم يؤدي إلى نجاح إدارة الجودة بالشركة، وفي الأخير توصلنا إلى أن تنمية الكفاءات والمهارات لها دور فعال في تحسين الجودة بالمؤسسة.

الخطبة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع حديثة والمتعلقة بتسيير وتنمية الكفاءات البشرية، فمن خلال الدراسة توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفاعلية.

كما توصلنا إلى أن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على إنتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرونة التي تمكنها من تثمين ما تملك من موارد وكفاءات ذات المعرفة وخلق القيمة للمؤسسة والتي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية.

إختبارالفرضيات:

كما توصلنا أيضا إلى أن تنمية الكفاءات البشرية هي خطوة ضرورية ومهمة تقوم بها المؤسسة بغية تطوير معارف وقدرات العاملين بشتى الطرق الممكنة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

وكما إتضح لنا أن مؤسسة الحراسة والمراقبة هي مؤسسة خدماتية كون أنها تحتوي على العديد من المصالح، كما أنها تمتلك على موارد بشرية مقسمة إلى شرائح مختلفة، فنجد أن هذه الموارد البشرية تمتلك قدرات ، كفاءات ومهارات عالية، فهذه الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي ادارتها وتسييرها والعمل على تنمية قدراتها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، فهي الأصل الوحيد المالك والقادر على إمتلاك المعارف وتحسين أداء المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

نتائج الدراسة:

فمن خلال البحث الذي قمنا به في هذا المجال ومن خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في شركة الحراسة والمراقبة SGS بمستغانم توصلنا إلى الاجابة على الأسئلة المطروحة فقد توصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة.
- ✓ تتمثل تنمية الكفاءات البشرية في أنها مجموعة الأنشطة والمتخصصة في تطوير وتحسين قدرات ومعارف الأفراد والجماعات بطريقة معينة، من أجل دفع أداء المؤسسة نحو الأفضل، فهذه العملية لا تقتصر على التكوين والتدريب فقط وانما تتعدى إلى الاهتمام بالجانب المعنوي للموظفين كوضع حوافز للعمال.

- ✓ إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية والعمل على تنمية قدراتها ومعارفها يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك موارد بشرية تتمتع بخبرات وقدرات عالية تقود بها إلى التميز وتحقيق أهدافها المسطرة وتحسين أدائها.
- ✓ الكفاءة البشرية هي تلك التركيبة المتكونة من مجموع المعارف، المهارات والخبرات التي يتمتع بها العامل في المؤسسة ويطبقها ميدانيا، أو بشكل آخر هي معرفة استعمال المعارف والمهارات لحل مشكل ما.
- ✓ على المؤسسة أن تقوم بمجموعة النشاطات التعليمية تهدف من ورائها إلى رفع الأداء الحالي للأفراد من خلال تحسين معارفهم ومهارتهم واكتسابهم خبرات جديدة وهذا ما يعرف بتنمية الكفاءات البشرية.
- ✓ هناك دور فعال لتنمية الموارد البشرية في تطوير الكفاءات البشرية وهذا الأخير يؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين جودة أداء موظفيها.
- ✓ اهتمام الشركة بمواردها البشرية بإعتبارها المحرك الأساسي لنجاح خدماتها وتحسين أدائها.
- ✓ شركة الحراسة والمراقبة SGS تولي أهمية كبيرة في تنمية موظفيها من أجل اكتساب العمال مهارات وتجديد معارفهم.
- ✓ تسعى شركة الحراسة والمراقبة SGS دائما إلى تطوير وتنمية الكفاءات البشرية من أجل تحقيق الريادة في مجال أعمالها.
- ✓ تسعى شركة الحراسة والمراقبة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات اللازمة من الجودة المطلوبة.

قائمة المراجع

❖ الكتب:

- 1- تعريب محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.
- 2- ثابتي الحبيب، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، 2009.
- 3- ثابت عبد الرحمان دريس، كفاءة وجودة الخدمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 4- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 5- راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الكويت، 1989.
- 7- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 8- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 9- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.
- 10- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 11- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2008.
- 12- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب الحديثة، الجودة الشاملة – الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 14- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 15- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

❖ الأطروحات:

- 16- خراز فاطمة، تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2016.
- 17- خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017.
- 18- رقية دهام، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.

19- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

20- عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.

21- عيسات العربي، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

❖ المجالات:

22- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012.

23- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات البشرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر العاصمة، العدد 04، جوان 2010.

❖ الملتقيات:

24- الهادي بقلول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى وطني دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 9 – 10 مارس 2010.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الإستبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع « دور تنمية الكفاءات والمهارات في تحسين الجودة الشاملة »، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن هذه الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لغرض البحث.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ:

بكريتي بومدين

من إعداد الطالبة:

حجة فتيحة

السنة الجامعية: 2019/2018

تملء الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة

- المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة المهنية: إطار عون تنفيذ عون مهارة

- الكفاءات البشرية:

1- ماذا تمثل الكفاءات البشرية؟

جملة مهارات جملة معارف جملة قدرات جملة خبرات الكل

2- هل الشركة تمتلك كفاءات بشرية؟ نعم لا

- توظيف الكفاءات:

1- كيف يتم توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

على أساس الشهادة على أساس مسابقة التوظيف

2- هل يتم إختيار مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند التوظيف؟

نعم لا

- تنمية الكفاءات البشرية:

1- هل هناك تبادل للمعلومات بين المسير والموظفين؟ نعم لا

2- هل يسعى المسير إلى تنمية الكفاءات البشرية؟ نعم لا

3- ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية في الشركة؟

منح الحوافز القيام بدورات تدريبية

4- هل سبق وأن قمت بدورات تدريبية؟ نعم (مع ذكر المدة) لا

5- هل تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحسين وتطوير الكفاءات البشرية في الشركة؟

نعم لا

- تقييم الكفاءات البشرية:

1- هل يساعد التقييم في تحسين وتطوير أداء الكفاءات البشرية في الشركة؟

نعم لا

2- هل ترى أن تدريب العاملين إحدى العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة؟

نعم لا