



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بعين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
تحت عنوان:

أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة  
دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - بعين تموشنت.

تحت إشراف الأستاذة:  
أ. توزان فاطمة

من إعداد الطلبة:  
- عياد القرعة نسرين  
- مهياوي خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

\* مراد إسماعيل : ..... رئيسا.  
\* توزان فاطمة : ..... مشرفا .  
\* غرزي سليمة : ..... ممتحنا.

السنة الجامعية: 2019/2018.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هذا العمل من اجتهاد بشري، و جهد إنساني

يلزمه النقص، و يحتاج إلى

التصويب و الإحسان، فإن أصبت

فمن الله وحده، و إن أخطأت فمن

نفسي، و حسبي أني اجتهدت.

## دعاء

اللهم ارزقنا حسن التوكل عليك، و دوام السعي إلى رضاك،

و جنبنا وسواس الشيطان،

و قنا شر الإنسان و الجان،

و هب لنا حقيقة الإيمان، و ارزقنا الخير و الحلال،

اللهم إنني أسألك علما نافعا، و رزقا واسعا،

و قلبا خاشعا، و نورا ساطعا،

و ذرية سالحة، و شفاء من كل داء،

اللهم إنني أسألك درجات العلاء، و ارزقنا الجنة،

و الإيمان الخالص، و علما نافعا،

اللهم ارحمنا برحمتك يا أرحم الراحمين،

و اسكننا الجنة مع الصالحين، اللهم زدنا حبا إليك

و إلى نبيك محمد صلى الله عليه و سلم.

## شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين". ( النمل -19 - )

نشكر المولى عز و جل و نحمده حمدا كثيرا على النعمة الجليلة، أنه أمدا من العلم و المعرفة و الصحة و الصبر ما يكفيننا لانجاز هذا العمل المتواضع، الذي نرجو أن يتقبله منا و يجعله في ميزان الحسنات. كما نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "توزان فاطمة" لقبولها الإشراف على هذا العمل و على نواحيها و توجيهاتها القيمة.

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة المذكرة.

و نتقدم أيضا بالشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير بالمركز الجامعي بلعاج بوشعيب - عين تموشنت - و خاصة الأستاذ حولية لتعاونهم معنا في مرحلة التحضير لمذكرتنا.

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل عمال مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين

تموشنت، و كذلك عمال مكتبة الجامعة، و في الأخير نتوجه بخالص الشكر و أمانينا إلى كل من ساهم

معنا في إتمام هذا العمل من بعيد أو قريب راجين المولى عز و جل أن يجعل هذا في مقام جناتهم.

و شكرا للجميع.

# إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالعلم و أكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى:

إلى روح أختي أحيائي... والدي الحبيبين أطال الله في عمرهما

إلى أعمز إختوتي عبد الجواد و عبد الحفيظ

إلى أصدقائي من الطفولة إلى الجامعة

إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

إلى كل باحث و طالب علم

إلى وطني الحبيب

إلى كل من عرفني و أحببني... إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل..

عياد الفرحة نسرين

# إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى سواء السبيل و جعلنا من عباده المسلمين، و صلى اللهم على حبيبك المهدي الأمين صلى الله عليه و سلم، و آله و صحبه و من اهتدى بهداه، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى من أوداني بهما القرآن الكريم، إلى أغلى ما أملك في الدنيا، قال الله تعالى " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحساناً"، إلى التي حملتني و أرضعتني حذب الجنان، إلى من كانت تسقينني الدعاء حتى وصلت إلى أسمى المراتب، إلى من جعلت الحب تحبب أقدامي أمي الحبيبة "كريمة" أطال الله في عمرها و أداما نجا فوق رؤوسنا.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من ندر نفسه و تحمل عبء الحياة كي أعيش سعيدة أبي العزيز "محمد"، أرجو الله أن يمد في عمرك كي ترى ثمارا صارت للقطاف بعد طول انتظار. إلى من أظفروا لي ما هو أجمل في الحياة، و سكنوا أجزاء روحي إلى أغلى ما أملك إخوتي (حنان، إيمان، جيلالي)، و إلى كتكوتي الصغير لؤي، و إلى كل عائلة "مهياوي".

إلى كل من قاسمني العمل صديقتي العزيزة نسرين.

إلى كل صديقاتي و كل دفعة إدارة الموارد البشرية 2019.

إلى من منحوني الأمل و شجعوني على العمل، إلى كل من أحبهم، و إلى من نسيم قلبي و لم ينسأهم قلبي.

مهياوي خيرة.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
XII-X	فهرس المحتويات
XV-XIV	قائمة الجداول
XVIII- XVII	قائمة الأشكال
أ-ر	المقدمة العامة
47-01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية (جانب نظري)
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية
03	المطلب الأول: ماهية الكفاءات و مميزاتا
09	المطلب الثاني: أبعاد و مستويات و أهمية الكفاءات البشرية
14	المطلب الثالث: خصائص و أنواع الكفاءات البشرية و مؤشرات قياسها
19	المبحث الثاني: مدخل لتسيير الكفاءات البشرية
19	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و أهدافها
23	المطلب الثاني: أهداف و مراحل تسيير الكفاءات البشرية
25	المطلب الثالث: مقاربات و متطلبات تسيير الكفاءات
27	المبحث الثالث : العمليات (الأنشطة) الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة
28	المطلب الأول : توظيف و تقييم الكفاءات البشرية
35	المطلب الثاني : تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة
42	المطلب الثالث: أحور و حوافز الكفاءات البشرية
47	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

95-48	<b>الفصل الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة (جانب نظري)</b>
49	تمهيد
50	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للجودة</b>
50	المطلب الأول: مفهوم الجودة و تطورها التاريخي
55	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الجودة و أبعادها
60	المطلب الثالث: تكاليف الجودة و العوامل المؤثرة فيها
63	<b>المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة</b>
64	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهم إسهامات روادها
74	المطلب الثاني: مبادئ و متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
81	المطلب الثالث: الأساليب و الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، فوائدها و معوقات تطبيقها
86	<b>المبحث الثالث: مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة</b>
87	المطلب الأول: تدريب و تعليم الكفاءات البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
91	المطلب الثاني: دور الاتصال و تقييم أداء الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة
92	المطلب الثالث: أجور و حوافز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة
95	خلاصة الفصل.
136-96	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR"</b> <b>بعين تموشنت</b>
97	تمهيد
98	<b>المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR"</b>
98	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و تعريفه
100	المطلب الثاني: مهام، أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية و هيكله التنظيمي
103	المطلب الثالث: تشخيص واقع تسيير الكفاءات البشرية في بنك الفلاحة و التنمية

## فهرس المحتويات

	الريفية "BADR" بعين تموشنت
107	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
108	المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة
108	المطلب الثاني: نموذج الدراسة و حدودها
110	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
118	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
118	المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة
124	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة
129	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
136	خلاصة الفصل.
141-136	الخاتمة العامة
162-142	قائمة المراجع



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
55	جدول رقم (II-1): المقارنة بين النظام التقليدي و نظام الجودة الشاملة
86	الجدول رقم (II-2): تصنيفات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
92	الجدول (II-3): المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
112	الجدول رقم ( III-1): يوضح مقياس ليكارت الخماسي
113	الجدول رقم ( III-2): مستوى الأهمية للمتوسطات الحسابية
114	الجدول رقم (III-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء "توظيف وتطوير الكفاءات"
116-115	الجدول رقم (III-4): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء "تقييم، الأجور و الحوافز"
117-116	الجدول رقم (III-5): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة
117	جدول رقم (III-6): ثبات الاستبيان
119	الجدول رقم (III-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع
120	الجدول رقم (III-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
121	الجدول رقم (III-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
123	الجدول رقم (III-10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
125-124	الجدول رقم (III-11): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء توظيف و تطوير الكفاءات
127-126	الجدول رقم (III-12): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تقييم و أجور و حوافز الكفاءات

## قائمة الجداول

129-128	الجدول رقم (III-13): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة الجودة الشاملة
131	الجدول رقم (III-14): نتائج معامل الارتباط، الاختبار، وفيشر و المعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية (01)
132	الجدول رقم (III-15): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين توظيف و تطوير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة
133	الجدول رقم (III-16): نتائج معامل الارتباط، الاختبار، وفيشر و المعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية (02)
134	الجدول رقم (III-17): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized floral motifs, possibly roses or similar flowers, arranged in a rectangular frame around the central text.

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
5	الشكل رقم (1-I): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة
10	الشكل رقم (2-I): أبعاد الكفاءات البشرية
11	الشكل رقم (3-I): مستويات الكفاءة البشرية
15	الشكل رقم (4-I): تقادم الكفاءات
16	الشكل رقم (5-I): تمثيل الكفاءة الفردية
21	الشكل رقم (6-I): التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات
22	الشكل رقم (7-I): الكفاءة محور تركز أنشطة غير الموارد البشرية
24	الشكل رقم (8-I): مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة
29	الشكل رقم (9-I): العملية التخطيطية للكفاءات
34	الشكل رقم (10-I): حلقة الرجوع العكسي
54	الشكل رقم (1-II): المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة
57	الشكل رقم (2-II): أهمية و فوائد الجودة
58	الشكل رقم (3-II): أهداف الجودة
62	الشكل رقم (4-II): تكاليف اكتشاف الوحدات المعيبة (الردئية)
66	الشكل رقم (5-II): الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM
67	الشكل رقم (6-II): نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة
69	الشكل رقم (7-II): عجلة ديمينج

## قائمة الأشكال

71	الشكل رقم (II-8): ثلاثية جوران للجودة
72	الشكل رقم (II-9): أسلوب عظم السمك
79	الشكل رقم (II-10): نموذج كريج لمطلوبات إدارة الجودة الشاملة
102	الشكل رقم (III-1) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" بعين تموشنت
109	الشكل رقم (III-2): يوضح نموذج الدراسة
110	الشكل رقم (III-3): يوضح حدود الدراسة
119	الشكل رقم (III-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع
120	الشكل رقم (III-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
122	الشكل رقم (III-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
123	الشكل رقم (III-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

A decorative border composed of repeating floral motifs, including stylized flowers and leaves, arranged in a rectangular frame around the central text.

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

للانتقال من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تهتم أكثر بتسيير رأس مالها الفكري و الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى تسيير الكفاءات البشرية و التي تعد هذه الأخيرة مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية التي تعتبر محدد أساسي لأداء و نجاعة المؤسسة، حيث نجد مؤسسات تحاول استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية و مؤسسات أخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفؤة و تنميتها و ذلك من أجل ضمان البقاء و النمو و التطور.

و من هذا المنطلق لجأت الكثير من المؤسسات إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين ما تقدمه من خدمات متنوعة، و منها إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر ركيزة من ركائز نموذج الإدارة الحديثة، و التي تعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة، و التي أيضا تقوم على مجموعة من المبادئ التي يجب أن تتبناها المؤسسة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، و التي أساسها التطوير و التحسين المستمر وفقا للمواصفات المطلوبة بأقل جهد و تكلفة ممكنين، و هذا في سبيل تحقيق الجودة و التميز فيما تقدمه المؤسسة من سلعة أو خدمة.

و لا تتحقق الفائدة المرجوة من إدارة الجودة الشاملة إلا بتوافر أفراد ذوي مهارات و كفاءات عالية، و حسن اختيار الموظفين المؤهلين و اكتشاف مواهبهم و تنميتها و المحافظة عليها من أجل تقديم سلع أو خدمات بأعلى جودة و بالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها المراد الوصول إليها.

و بناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن حصرها في التساؤل التالي:

-ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة؟

-الأسئلة الفرعية:

1-ما المقصود بتسيير الكفاءات البشرية؟

2-ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة؟

3-هل يمكن اعتبار الكفاءات مصدر للمؤسسة؟

4-ما هو واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

-فرضيات الدراسة:

-هناك أثر إيجابي لتسيير الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.



## المقدمة العامة

### - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في العناصر التالية:

- يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعا يتناول الربط بين متغيرين تسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

- معرفة مدى اهتمام مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتسيير مواردها و باعتبارها رأس مال فكري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- بسبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءاتها و اعتبارها موارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى.

- حسن تسيير الموارد بصفة عامة و تسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث.

- الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على رفع كفاءاتها من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

- إبراز دور أسلوب تسيير الكفاءات البشرية باعتباره من المواضيع الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

### - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي:

- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة و إلقاء الضوء على العلاقة بينهما.

- إبراز أهمية تسيير الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة و مدى مساهمتها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة وتحليل واقع المؤسسة محل الدراسة، و محاولة إيجاد الخلل إن وجد، و الخروج باستنتاجات و توصيات و اقتراحات التي يمكن أن تضيء و لو القليل في هذا المجال.

- إثراء المكتبة العلمية حول موضوع الكفاءات البشرية باعتباره من الدراسات الحديثة و القليلة.

## المقدمة العامة

### -أسباب اختيار الموضوع:

كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع جملة من الأسباب نذكر أهمها في:

-تخصصنا في مجال إدارة الأعمال و رغبتنا في التوسع أكثر في ميدان المناجحت بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، و حب الإطلاع على أحدث الأساليب الإدارية في المؤسسات العالمية و معرفة سبب تفوقها.

- موضوع تهمله العديد من المؤسسات الجزائرية.

-قلة الدراسات التي تربط بين تسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

-محاولة معرفة مدى تأثير الكفاءات البشرية على إدارة الجودة الشاملة.

-تحديد العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

-محاولة لفت انتباه بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR إلى تبني إدارة الجودة الشاملة لترفع من جودة خدماتها بالإضافة إلى الاعتماد على التدريب و التكوين و التعليم من أجل توليد كفاءات بشرية قادرة على تطبيق هذا النظام.

### -الدراسات السابقة:

**1- دراسة سملاي يحضيه** تحت عنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة و المعرفة )"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003/2004.

هدفت هذه الدراسة إلى طرح أفكار جديدة تثن الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية و تركيزها على التميز في الجودة، الكفاءة، و المعرفة قصد تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، و محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية و تتمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة متمثلة في تسيير الكفاءات، و تسيير المعرفة، و تسيير الجودة الشاملة. و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستقراء و الاستنباط، حيث تم الإجابة على الإشكالية المقدمة و اختبار فرضياتها من خلال النظر العقلي و التحليل العلمي، و بغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث، حيث كان التحليل نظريا دون طرح تطبيقي. و توصلت الباحثة في هذه الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا، يعكس وضعها تنافسيا نسبيا جيدا و مستمرا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، الكفاءة، و المعرفة، و تبين أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما



## المقدمة العامة

تسيريا يلتزم قيمة بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات، و قدرات الكفاءات و تنميتها، و توظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية.

**2- دراسة رحيل آسية تحت عنوان "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء )"**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة، و مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، و السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية، و التعرف على كيفية تسيير، تقييم، و تطوير الكفاءات البشرية من أجل استمرارية التميز، و أيضا محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية. و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهج دراسة حالة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، و كذا المقابلات الشخصية لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الباحثة إلى أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد و الكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد و تنفيذ استراتيجياتها، و تعتبر الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضع تنافسيا مميذا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، حيث تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة، خاصة و أن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، و إنما على مجموعة متكاملة، و تعد الكفاءات أبرز هذه المصادر ( و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى ).

تعتمد أغلب استثمارات المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء على طاقاتها البشرية، و معدات الإنتاج الضخمة ذات التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها، حيث أصبح مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء التي اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة، و قد باشرت المؤسسة هذه الإجراءات منذ تبنيتها لنظام إدارة الجودة الشاملة قصد إرضاء و تلبية احتياجات و رغبات زبائننا الصريحة و الضمنية ( و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية ).

**3- حريق خديجة تحت عنوان إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب -سعيدة-**، مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، 2011/2010، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب، مراحلها، أهميته، و أهدافه، و توضيح الفرق بين الجودة و الجودة

## المقدمة العامة

الشاملة و إدارة الجودة الشاملة ، و كذلك هدفت إلى تبيين الفرق بين المنافسة و التنافسية و الميزة التنافسية بالإضافة إلى شرح مفصل لإستراتيجيات التنافس و تنمية العلاقة بين المنافسة و الجودة.

و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بأسلوب دراسة حالة بالاعتماد على وثائق المؤسسة و توزيع استمارة أسئلة على العمال و مسيرين و زبائن المؤسسة، و قد توصلت الباحثة إلى أن مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير و إنما أيضا العامل المتدرب نفسه، و يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد نقاط القوة و الضعف بدقة و اختيار الأشخاص القابلين للتدريب من أجل ضمان نتائج إيجابية، كما يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحث، يأخذ مسار مستقيم لا يحتمل التغيير و لا يرتبط مع أهداف المؤسسة، كما توصلت كذلك إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين إقران جودة المعدات و الأدوات المستعملة في تنفيذ العمل مع جودة الموارد البشرية لأن أحدهما يكمل الآخر، كما توصلت أيضا إلى أن المورد البشري لا يعتبر مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية لأن التدريب فيها عادة و دائما يحدث عند الترقية أو التوظيف.

**4- مزغيش عبد الحليم** تحت عنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012/2011، هدفت هذه الدراسة إلى بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه و تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و النظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال بالإضافة إلى إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات، و فهم واقع المؤسسة الجزائرية على الأرض و موقعها من النظريات و الأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار المنهج التحليلي الوصفي كما قام بالاستعانة كذلك بأسلوب دراسة حالة معتمدة على وثائق المؤسسة، و قد توصل الباحث إلى أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة التي تنعكس تعهداتها و التزاماتها على العمل الجاد الذي يحقق الأهداف و هذا ما لم يجده الباحث خلال دراسته لهذه المؤسسة، لأن الإحساس بالخوف لا يزال يسيطر على المؤسسة، كما توصل كذلك إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا لضمان التحسين المستمر و خدمة الزبائن، و هذا ما يتطلب تجنيد شامل لكل الطاقات و لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب توفر كل الشروط الضرورية و ما يجب التركيز عليه هو ضرورة التزام الإدارة العليا بهذا المنهج إذ أن له أكبر أثر في تحسين الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم و كفاءاتهم و خلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

**5- دراسة أستاذ رشيد مناصرية** تحت عنوان "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ( دراسة حالة مؤسسة سونالغاز، حاسي مسعود، الجزائر )"، مداخلة مقدمة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوفمبر 2012. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى نجاح

## المقدمة العامة

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية و ما هي الموارد و الإمكانيات التي تساعد في تطبيق هذا النظام في المديرية الجهوية الأربعة لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين و المسيرين و بعض العمال، و أيضا توزيع الاستبانة على العمال، حيث استخدم البرنامج الإحصائي ال SPSS و من أبرز الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، مصفوفة الارتباطات سبيرمان، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي ANOVA ، تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise ، و بعد التحليل توصلت هذه الدراسة إلى أن هذه الكفاءات البشرية تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تحقيق الجودة هدف تسعى إليه جميع المؤسسات و هذا يكون بقناعة الإدارة العليا للمؤسسة بذلك، و هذا عن طريق تسخير كل الإمكانيات و تعبئة و تجنيد كفاءاتها البشرية بتدريبهم و تحفيزهم و توفير لهم ظروف عمل مناسبة.

**5-دراسة العابد هواري** تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية المحلية -دراسة حالة- ولاية أدرار، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2015/2014، هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين و تطوير أداء المورد البشري في الإدارات المحلية و بالتحديد في ولاية أدرار، كما كانت هناك أهداف فردية أخرى تمثلت في كشف مدى انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري، و تحديد و توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين و تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري، و كذلك معرفة المعوقات التي تحول دون تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري في الإدارة المحلية في ولاية أدرار.

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بدراسة ميدانية لولاية أدرار اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، و لمعالجة جوانب البحث لجأت إلى الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، و البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

و قد توصل إلى أنه أغلب الموظفين لديهم إلهام شبه كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الفوائد الناجمة من جراء تطبيقها بالإضافة إلى أن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو أي إدارة، و هذا ما يتطلب على القائمين في إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات و مواهب الأفراد بها.

**6-دراسة عبد الله صحراوي** "مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسة التعليمية في ظل الثقافة المحلية و مفاهيم الجودة الشاملة بالتكوين و التدريب"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الدكتور محمد لمن دباغين -سطيف 2-، 2016/2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

## المقدمة العامة

مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية، و كذلك معرفة درجة تقدير المديرين لعملية التكوين القاعدي الذي خضعوا له.

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بدراسة ميدانية اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة و لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الدراسة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث و كذلك المقابلة الشخصية، و قد توصل الباحث إلى تحديد النموذج النظري البنائي المتضمن لجملة المقومات اللازمة لتنمية كفاءات الجهاز الإداري في مجال تسيير و إدارة مدرسة معاصرة لمجتمعها، و فاعلة في محيطها، و انتهت الدراسة إلى وضع مصفوفة لاشتقاق الكفاءات المعنية بالتنمية و التطوير.

**7- فلكاوي نجوى،** تحت عنوان تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت العين الكبيرة -سطيف-)، أطروحة دكتوراه ، في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد ملين دباغين -سطيف-2، 2016/2017، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توفير قاعدة مرجعية للمنظمات الإنتاجية من خلال الإطار النظري للدراسة من أجل تعميق فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث و ناجع، و توصيف و تحليل عمليات تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مع تحديد مبادئ و آليات التطبيق الصحيح لها في ضوء معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة، كذلك هدفت إلى التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي لا يزال في مراحله الأولى في مؤسساتنا الوطنية، و معرفة مدى تطبيق الأساليب و البرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة في شركة الاسمنت العين الكبيرة -سطيف-)، و كذلك تسليط الضوء على موضوع إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إستراتيجي في التسيير تحاول المؤسسات الوطنية اعتماده في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة و إبراز أهميته البالغة، و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و لمعالجة جوانب الموضوع اعتمدت الباحثة على الاستبيان و المقابلة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات و قامت بتحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، و قد توصلت إلى أن مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة تخضع فيها عمليات تنمية الموارد البشرية لآليات مداخل إدارة الجودة الشاملة و هو السبب الرئيسي لارتقائها و تحقيقها للأرباح و السمعة الحسنة داخليا و خارجيا، لأن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الذي يتعلق بتنمية الجوانب الإنسانية في العمل، و ليس التركيز فقط على تحسين جودة المنتج للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح.

-المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

## المقدمة العامة

معظم الدراسات السابقة تناولت أحد جانبي الموضوع سواء ما تعلق بتسيير الكفاءات أو الكفاءات بشكل عام أو إدارة الجودة الشاملة، و أهم ما يمكن نستنتجه من هذه الدراسات أنها أجريت في بيئات مختلفة، أما عن مجالات البحث التي تمت فيها فقد تنوعت بين المؤسسات بمختلف أنواعها إدارية، صناعية، خدماتية:

### ❖ أوجه التشابه:

- يظهر أن جميع الدراسات السابقة تركز على أهمية تسيير الكفاءات البشرية و هذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية.
- إثبات علاقة التأثير و التأثير بين تسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة.
- معظم الباحثين اعتمدوا في دراساتهم على المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من الدراسات كما استخدموا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و برنامج SPSS في تحليلها و هو ما تم استخدامه في دراستنا هذه.

### ❖ أوجه الاختلاف:

- الاختلاف في زمن و مكان الدراسة.
- الاختلاف في مجتمع الدراسة كونه ينتمي إلى القطاع الخدماتي، و كذلك في العينة من حيث النوع و العدد.
- هذه الدراسة أجريت في بيئة محلية على ثراب ولاية عين تموشنت، و مست متغيرين مهمين من وجهة نظرنا و هما تسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة على مستوى القطاع الخدماتي المتمثل في البنك.

### -حدود الدراسة:

يمكن تصنيفها إلى ثلاث أبعاد و هي:

- البعد الموضوعي: يتمثل في بحث علاقة الأثر بين تسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة
- البعد المكاني: تم إجراء الدراسة في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.
- البعد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال مدة 15 يوم إبتداء من 24/03/2019 إلى 04/04/2019.

### -صعوبات الدراسة:

من المتعارف أنه لا يخلو بحث أو دراسة من الصعوبات، و من بين جملة الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد البحث سواء في جانبه النظري أو الميداني ما يلي:



## المقدمة العامة

-وجدنا صعوبة في إيجاد المؤسسة لتطبيق موضوع محل الدراسة، حيث تم رفض طلبات إجراء الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا مؤسسة الجزائرية للمياه، و مؤسسة مطاحن القمح الذهبي.

-صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة و اللازمة في الدراسة الميدانية نتيجة تدني الوعي بأهمية البحث العلمي، و عدم التعاون مع الباحثين إلا في حدود ضيقة لا تفي لأغراض البحث العلمي بشكل تام، و ذلك بحجة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص مؤسساتهم بالرغم من أنها معلومات عامة و بسيطة، او بحجة عدم توفر الوقت لبعض المسؤولين باستقبالنا و غالبا ما يكون بسبب تخوفهم مما جعلنا نستغني عن بعض الأهداف التي رغبتنا في إظهارها من خلال هذا البحث

-جزء من مجتمع الدراسة و خاصة الإدارة العليا تماطل في مالأ الاستبيان مما اضطررنا إلى القيام بزيارات يومية و متكررة لإقناع البعض بمألا الاستمارات و مع كل هذا لم يتم مألها بالجدية المطلوبة.

### -منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري بغية استيعاب مفاهيم موضوعنا، و الإجابة عن إشكالتنا المطروحة، و كذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، و منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على المقابلات الشخصية و الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

### -أدوات الدراسة:

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة في الجانب النظري، تم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية من كتب، و مذكرات و بعض المواقع الالكترونية من الانترنت، و المجالات و المداخلات هذا فيما يخص الإطار النظري.

أما فيما يخص الإطار التطبيقي تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالإضافة إلى المقابلات الشخصية و الاستبيان للعيينة المدروسة الذي شملت جميع الإطارات العاملين بالمؤسسة، أين تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل و تمثيل البيانات المتحصل عليها.

### -هيكل الدراسة:

للوصل إلى دراسة علمية قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي، و قد سبق هذه الفصول الثلاثة مقدمة عامة، حيث سنتناول في:

الفصل الأول: "الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية"، بمثابة إزالة اللبس على مفهوم الكفاءات و ذلك من خلال ثلاث مباحث مدرجة ضمنه، حيث تناولنا في المبحث الأول المعنون ب: "مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية"، بتحديد مفهوم الكفاءات البشرية و عناصرها، أبعاد و مستويات الكفاءات، خصائص و أنواع الكفاءات، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لتسيير الكفاءات البشرية، من خلال تحديد مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و أهدافها، مراحل و أدوات تسييرها، و تبيان أهم مقاربات و متطلبات تسيير الكفاءات البشرية، أما فيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تم تخصيصه للحديث عن الأنشطة أو العمليات الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة و المتمثلة في ( التوظيف، التقييم، التطوير و التنمية، والأجور و الحوافز).

أما الفصل الثاني: تحت عنوان "مدخل لإدارة الجودة الشاملة"، قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري للجودة، لتحديد مفهومها و تطورها التاريخي، أهميتها و أهدافها، تكاليفها و العوامل المؤثرة فيها، و في المبحث الثاني تم إبراز أساسيات إدارة الجودة الشاملة، بتحديد مفهومها و أهم إسهامات روادها، مبادئها و متطلبات و مراحل تطبيقها، و أدواتها و المعوقات التي تواجهها، أما المبحث الثالث تم تخصيصه لدراسة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب و التعليم، و كذا التطوير و التقييم، و صيانة و تحفيز الكفاءات البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

و أخيرا الفصل الثالث الذي تم تخصيصه للدراسة التطبيقية لمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت بغرض إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و قد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أيضا، حيث خصص المبحث الأول لتقديم عام لمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، و تناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، الذي تضمن تحديد المنهج المستخدم، و مجتمع و عينة الدراسة، و كذا تحديد أدوات التحليل، و تضمن المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة من أجل اختبار صحة الفرضيات و مناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للكفاءات البشرية

(جانبة نظري)

## تمهيد:

فرضت العولمة الاقتصادية والمنافسة على المؤسسات التوجه نحو اقتصاد المعرفة المبني على الإبداع والابتكار وطرق التسيير الحديثة، و الأهم من ذلك الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة وفي نفس الوقت إدراكها لأهمية تطوير وتنمية هذا المحور اللامادي في تحقيق التفوق التنافسي و قد زيادة الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الموارد التي تساهم في النجاح وتطوير استمرارية المؤسسات والتسيير بطريقة كفاءة وفعالة قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات اليوم.

وقصد الإمام بمختلف جوانب الكفاءة سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: مدخل لتسيير الكفاءات البشرية

المبحث الثالث: العمليات (الأنشطة) الخاصة بإدارة الكفاءات في المؤسسة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تهدف المؤسسات إلى تحقيق التمييز لكي تحتل المكانة الريادية في السوق الأمر الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وهذا يتوقف على مدى امتلاكها لمصادر القوة حيث أن القوة لم تعد تعرف بالقوة العضلية كما كان سابقا بل أصبحت تعرف بالقوة القادرة على التفكير والإبداع والانجاز والمتمثلة في الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة اليوم وهي بمثابة أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين من جهة أخرى ولهذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة على بناء وتنمية القدرات المعرفية و المهارات لديها من خلال توفير المناخ المناسب للعمل وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية و مميزات

هناك عدة مفاهيم الكفاءات البشرية نلخصها في ما يلي:

أولا: ماهية الكفاءات البشرية:

## 1- أصل مصطلح الكفاءة:

هناك عدة تأويلات حول أصل مصطلح الكفاءة وذلك يرجع إلى بروز هذا المصطلح في عدة علوم و كل علم استخدمه لغاية معينة أو لسبب من الأسباب وسنتطرق في ما يلي إلى البعض منها: يرجع أصل استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم في سنة 1920 في مضامين تربوية تم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به "ماك سيلاند" وإن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في قاموس سنه 1930 وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة و دوره في تحسين الأداء بها.<sup>1</sup>

فالكفاءة مصطلح ذو أصلي لاتيني COMPETANCE وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة كما استعمل هذا المصطلح خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها أوروبا نتيجة للمنافسة الشديدة التي ترتبت عن ظهور العولمة و بزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في إستراتيجية المؤسسات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد الغير ملموسة و الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف بن شني، أمين مخفي، "إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2012/02/22/21، ص 05.

<sup>2</sup> هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة (دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بنفطال تلمسان)"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص ص 53-54.

## 2- صعوبات تعريف الكفاءة<sup>1</sup>

يصعب الوقوف على تعريف شامل متفق عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات هي المبادرة التي قام بها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين CNPF و الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية MEDEF الذي جمع عام 1997 حوالي 1500 ممثل لمنظمات اقتصادية من جنسيات و قطاعات مختلفة بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم المتعلقة بهذا المدلول ويرجع ذلك لعدة صعوبات منها

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معاني كثيرة.
- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات ( الإدارة، الإنتاج، التسويق...).
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات ( فردية، جماعية، تنظيمية).
- تعدد القارب الفكرية و المقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات.

## 3- تعريف الكفاءة

لقد اختلف آراء الباحثين في تحديد مفهوم مشترك للكفاءة لما تحتله من مكانة أساسية إستراتيجية المؤسسة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى البعض من هذه التعاريف:

كما تعرف الكفاءات المهنية بأنها:

- "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها وتطويرها".<sup>2</sup>
- قاموس LE PETIT ROBERT يعرف الكفاءة على أنها "معرفة معمقة ومعروفة تمكن صاحبها أو تعطيني لصاحبها حقا في التحكم واتخاذ القرارات في مجالات معينة".<sup>3</sup>
- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مقدود وهبية، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كنموذج إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس-، الجزائر، 2015-2016، ص ص 17، 18.

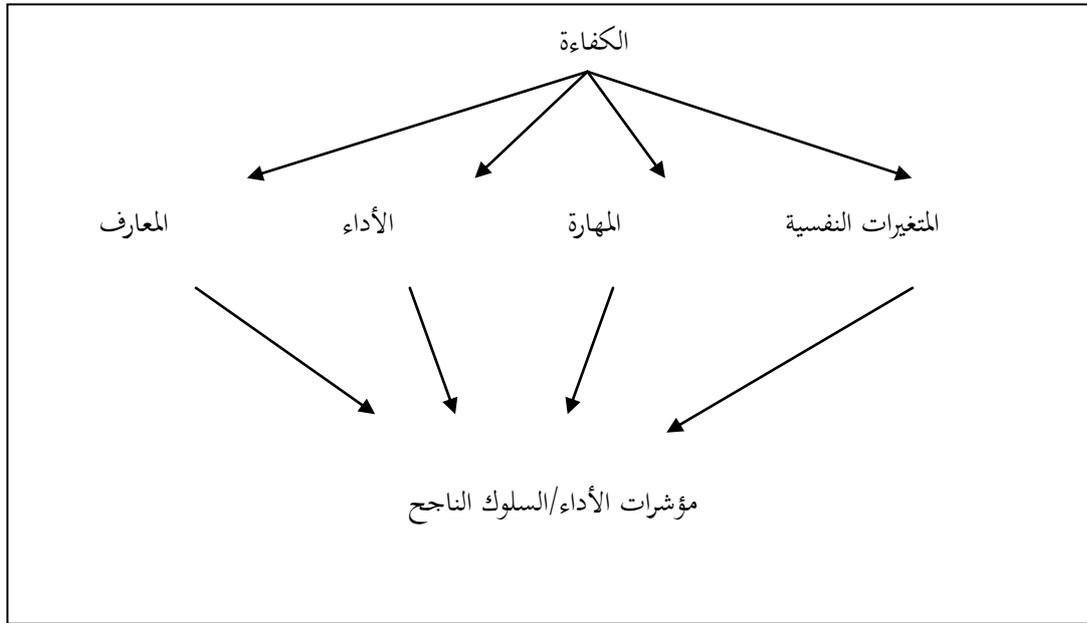
<sup>2</sup> سمية قداش، "أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس)"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2011، ص 07.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 223.

<sup>4</sup> Cécile DEJOUX , " les compétences au cœur de l'entreprise ", éditions organisation, 2001, paris, p67.

- يعرف الباحثان **JEAN MARC RISS** و **DANIEL HELD** الكفاءة بأنها: " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المتوسط به في المؤسسة أو في المجتمع و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العلمي، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".<sup>1</sup>
  - الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهذا ما ذهب إليه **P.GILLET** و **M.PAROLIER** في تعريفهما الكفاءة على أنها "مجموعة من المعارف و القدرات على التصرف و السلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة".<sup>2</sup>
  - الكفاءة هي: " مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعرفة علمية ( خيرة ) وبعد سلوكي ( أي الكينونة ) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لانجاز مهامه بطريقة أحسن".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي للكفاءة علي أنها: "مجموعة من المعارف المهارات السلوكيات التي يمتلكها الفرد من أجل تنفيذ مجموعة من المهام المحددة في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.
- وسوف ندعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (I-1): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



Source :Roland foucher, normand petterson,Abdelhadi Naji,Rpertoire de définitions :Notions de compétences individuelle et de compétence collective,www.chaire.compétences.uquan.ca/pages docuents pdf foucher patter sounaji 020304.pdf(26/12/2006),p6

<sup>1</sup>ثابتي الحبيب،بن عبو الجيلالي، "دور الكفاءة و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص113.

<sup>2</sup> Le Boterf G : construire les compétences industrielles et collectives,ed, organisation , 2000, p45.

<sup>3</sup> J.m,peretti , dictionnaire de ressources humaines 3eme édition, librairie unifest, 2003, p5.

#### 4- بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءة:

● **المهارة:** عرفها G.LE BOTERF أنها: " القدر على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية".<sup>1</sup>

عرف **skill** وهي: " قدرة الشخص على أداء مهمة معينة ".<sup>2</sup>

● **المعرفة:** " هي مجموعة من المعلومات الجديدة المتحصل عليها عن طريق العمليات الذهنية و العقلية سواء عن طريق البحث و الدراسة أو عن طريق الممارسة العملية، فسيرورة إنتاج المعرفة تمثل في الحصول على المعلومة، تتم معالجتها بواسطة العمليات الذهنية تم إنتاج معلومات جديدة مهيكلة ومنظمة بحيث يكون العقل هو مصدر إنتاج و تحليل المعلومة و ليست الغريزة، و المعرفة تنقسم بدورها إلى قسمين:

- المعرفة الظاهرية: هي المعرفة الموضوعية التي يمكن تحويلها للكلمات ورموز وعبارات أي إلى لغة، و يمكن كذلك تخزينها ونقلها من شخص إلى آخر من أجل استغلالها واستعمالها في إنتاج وتنمية معارف أخرى.

-المعرفة الخفية (الضمنية): هي معرفة غير مستغلة والتي تبقى مجرد خبرة أو كفاءة أو قدرة ذاتية وشخصية لا يمكن تسجيلها و رؤيتها.<sup>3</sup>

**3. القدرة :** يعرف فيليب ميريو **pH. meirieu** القدرة: "باعتبارها نشاطا ذهنيا مثبتا و قابلا للتنازل في مجالات معرفية متعددة ويستعمل هذا المصطلح كمرادف لمعرفة العمل ويؤكد ميريو في تعريفه على أن القدرة لا توجد أبدا في وضع خالص و يكون تظهرها دوما مرتبطين بمحتويات".<sup>4</sup>

**4.الاستعداد :** "هو نشاط فطري حيوي يوظفه الفرد العاقل لتنمية ذاته من جهة و لمواجهة متطلبات عملية التعليم والتعلم و التكوين من جهة أخرى وله صلة أساسية دائمة بالقدرات والمهارات و ذو ارتباط أكثر بهما وفي

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، "مساهمة في تطوير أداة لدراسة دور حياة المهارة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر، 2006، ص 401.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب و الكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 77.

<sup>3</sup> محمد سحنوني، "تقييم الكفاءات بالاعتماد على المنطق الغامض و آلية الذكاء الصناعي (دراسة حالة مؤسسة SEROR-تلمسان"، أطروحة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص 3.

<sup>4</sup> العرابي محمود، "دراسة كشفية لممارسة المعلمين للمقاربة بالكفاءات (دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية في مستغانم)"، مذكرة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران-السانية-، الجزائر، 2010/2011، ص 73.

النهاية تصير مجموعه من الاستعدادات و قدرات ومهارات وهذه الأخيرة تكون الكفاءات وان الاستعداد يتضمن قدره كامنة لها دور في تعزيز القدرات المكتسبة بشيء من الاستقلالية".<sup>1</sup>

**5. الانجاز:** "هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجه من الوضوح و الدقة فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الانجاز".<sup>2</sup>

**6. الأداء:** يعرف الأداء على أنه: "فعل **action** يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات **processus** و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن"، كما يشهد الأداء الكلي للمؤسسة مصدرين الأول داخلي يشمل الأداء البشري و التقني والمالي، والمصدر الثاني خارجي يشمل السوق الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق إيرادات ومنه فإن الأداء هو النتيجة المنظورة للتطبيقات المهنية حيث يتم قياسه من خلال التكلفة، النوعية، الآجال.. الخ، كما أنه نتيجة لتفاعل الكفاءة التي تمت بها هذه التطبيقات مع النظام الاجتماعي والتقني و بيئة العمل".<sup>3</sup>

**7. الموهبة:** حسب **miralles** الموهبة هي: "قدرة مستمدة من شخصية الفرد تمكنه من بناء كفاءاته الخاصة تدريجيا كلما احتاج استخدامها".

كما يرى حسب نفس المرجع أن "الموهبة تظهر من خلال كفاءة أو عدة كفاءات ولكن لا يمكن أن نصف الموهبة بالكفاءة في حد ذاتها، إذ تذهب الموهبة في مفهومها إلى أبعد من الكفاءة فهي تشير إلى فعل أفضل مما يفعله الآخرون".<sup>4</sup>

**8. السلوك:** "يشمل نشاط الإنسان كما يشمل الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معه، وهذا المعنى يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني ولذلك فالسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر ويشملها، فهو أعم و أوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن سي مسعود لبي، "واقع التقويم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات (دراسة ميدانية بولاية ميله)"، مذكرة الماجستير في العلوم التربوية، جامعة منثوري -قسنطينة-، الجزائر، 2007/2008، ص50.

<sup>2</sup> فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءة(دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2014/2015، ص91.

<sup>3</sup> عشوي نصر الدين، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية بهران، الجزائر، 2015، ص95.

<sup>4</sup> محبوب بيمينه، جيجينا عبد المالك، "إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، العدد17، 2016/02، ص34.

<sup>5</sup> بزاية الزهرة، "مجتمع المعلومات و الكفاءات الجديدة لدى أخصائي المعلومات (دراسة ميدانية بالمؤسسات الوثائقية لولاية وهران)"، مذكرة الماجستير في علم المكتبات و العلوم الوثائقية، جامعة وهران1، أحمد بن بلة، الجزائر، 2015، ص88.

9. **الفعالية:** حسب **thompson** فإن الفعالية: " مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة ومنها".<sup>1</sup>

كما يمكن اعتبارها بأنها: "الوسيلة أو الطريقة لتقدير إمكانية تحقيق هدف معين بأفضل الطرق وباستخدام مجموعة محدودة من الإمكانيات".<sup>2</sup>

ومن هنا يمكننا القول بأن الفرق بين الكفاءة والفعالية هو أن درجة الفعالية تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج.

### ثانيا: مميزات الكفاءة

تتميز الكفاءة بخمس مميزات هي:<sup>3</sup>

- الكفاءات توظف جملة من الموارد: مكتسبات، خبرات، معارف، قدرات، مهارات.
- تتحدد الكفاءة من خلال نتائج يمكن ملاحظتها.
- الكفاءة ترمي إلى غاية منتهية: أي أن المجتمع ينتظر منتوجا بجملة مواصفات محددة بعد التعلم.
- الكفاءة لها قيمة على المستوى الشخصي و الاجتماعي و المهني.
- الكفاءة مرتبطة دائما بجملة الوضعيات ذات المجال الواحد، كفاءة أداء الصلاة مرتبطة بمجال العبادات فقط.
- الكفاءة قابلة للتقييم، حيث يلاحظ شكل الإنتاج ونوعية المنتج أو النتائج المحصلة غير أن القدرة تفتقد لهذين المعيارين.
- بالإضافة لذلك لا يمكن القول أنه توجد كفاءات في غياب توفر القدرات ومعارف، وبعد توفر هذه الموارد يتم تعبئتها و تحويلها بإجراءات ذهنية عالية المستوى تعليمها كاملة مادامت من نفس نوع التركيب و الإستراتيجية و التخطيط و التذكير النظامي.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي، إدريس طاهر منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص46.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة، "دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الإسمنت عين التينة -باتنة- (scimat)", أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص56.

<sup>3</sup> فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص122.

## المطلب الثاني : أبعاد و مستويات و أهمية الكفاءات البشرية

### أولا: أبعاد الكفاءات البشرية

نلاحظ من خلال التعاريف الموضحة سابقا بأن الكفاءة تتكون من ثلاثة أبعاد و هي كالتالي :

1. المعرفة SAVOIR : " المعرفة تتعلق بمجموع المعلومات المؤسسة المستوعبة و المدججة في إطار

مرجعي ، يسمح للمؤسسة ، بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظرف خاص " .<sup>1</sup>

و يراها DRUCKER : " على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد ، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية " <sup>2</sup> ، حيث نفرق بين نوعين من المعرفة : المعرفة الضمنية و هي التي تتعلق بالمهارات داخل عقل و قلب كل فرد و التي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين ، و قد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية ، أما المعرفة الظاهرية تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزنة فأرشيف المؤسسة و التي يمكن مشاركتها و تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات ، اللقاءات و الكتب .

2. المعارف العملية ( المهارات ) SAVOIR – FAIR : " هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة و

بدقة متناهية ، و سرعة في التنفيذ" .<sup>3</sup>

و يمكن تعريفها أيضا : " بأنها تتعلق بمعرفة التطبيق أو القدرة على الإنجاز بصفة ملموسة ، و فق مسار أو أهداف محددة ، و هذا البعد لا يستبعد المعرفة و لا يلغيها ، لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد ، و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية من المعرفة ، إذ يصعب نقلها" .<sup>4</sup>

3. المعارف السلوكية الاستعداد SAVOIR –ETRE : " و هي القدرة الفرد على تنفيذ المهام بممارسة

كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية و إدارة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع " .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زهية موساوي، خديجة خالدي، " نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات" ، مداخلة ضمن المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005/03/08/09، ص 117.

<sup>2</sup> صلاح الكبيسي، "إدارة المعرفة"، دار الكتب المصرية، جامعة بغداد، 2005، ص ص 09، 10.

<sup>3</sup> مسفر بن عقاب العتيبي، " الكفايات و المهارات الإدارية و الفنية لوكيل المدرسة" ، دار لوتس للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2018، ص 20.

<sup>4</sup> مقدود وهبية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

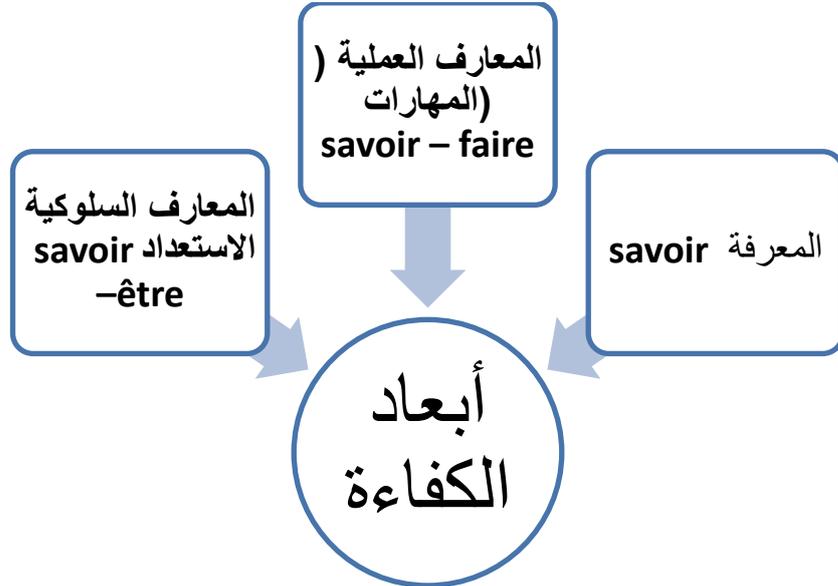
<sup>5</sup> الحاج مداحي عرابي، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، حسيبة بن بوعلي-شلف-، الجزائر، 2011/12، ص 06.

و يمكن القول أيضا : "أن الاستعداد هو نجاح كل نشاط ، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما ، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة"<sup>1</sup>.

و يظهر بأن السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المهني كالترتيب ، الدقة ، روح المبادرة ، الثقة ، الاندفاع ، روح المسؤولية ... الخ ، و المعارف السلوكية تظهر في العناصر التالية :

- معرفة السلوك و التصرف السليمين ؛
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين ؛
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها<sup>2</sup>؛
- إذن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة و المعارف العملية و المعارف السلوكية .
- و يمكنني تمثيل أبعاد الكفاءة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (I- 2) : أبعاد الكفاءات البشرية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على كتاب فايذة بوراس ، " إدارة الموارد البشرية و التخطيط المسار الوظيفي للكفاءات " ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2018 ، ص 111.

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني"، مداخلة مقدمة للملتقى السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسنية بن بوعللي، شلف، 2012، ص 06.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

ثانيا : مستويات الكفاءات البشرية :

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجمع العديد من العناصر ، و المتمثلة فيما يلي :

1. **البيانات** : و تعرف " بأنها مواد خام و حقائق مجردة و غير منظمة و مستقلة عن بعضها البعض ، تكون على شكل أرقام أو كلمات " <sup>1</sup>.
- كما عرفت على أنها " : حروف ، جمل ، أرقام ، أو رموز غير منظمة و غير مرتبطة بموضوع واحد و التي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي " <sup>2</sup>.
2. **المعلومات** : " هي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها و معالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها " <sup>3</sup> .
- يعرفها ستون فيرى على أنها : " معرفة مشتقة من تنظيم و تحليل البيانات ، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشأة " <sup>4</sup> .
3. **المعرفة** : عرفها **SIVAN** بأنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان <sup>5</sup>.
4. **الخبرة** : هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة ، و تنتج عن تلك الحاجة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية <sup>6</sup> .

الشكل رقم (I - 3) : مستويات الكفاءة البشرية



المصدر : بن جدو محمد أمين ، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (دراسة حالة عنتر تراد CONDOUR برج بوغريج) ، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2012 ، ص 07.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زفان، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات "، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009، ص 06.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السمراي، هيثم علي الزغبي، " نظم المعلومات الإدارية" ، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب ، خالد زيفان، نفس المرجع السابق، ص 06.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 23.

<sup>5</sup> راتب صويص محمد فلاق، جنات بوقحاني أيمن أبو حماد، "عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange))، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011، ص 513.

<sup>6</sup> بن جدو محمد أمين، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (دراسة حالة عنتر تراد condor برج بوغريج) ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 07.

### ثالثا : أهمية الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءات البشرية تحظى بأهمية و أولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من المستوى الفردي ثم الجماعي ثم إدارة الموارد البشرية ثم المؤسسة بشكل عام .

#### 1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:<sup>1</sup>

فمنذ نهاية الثمانينات إلى بداية التسعينات ، ظهرت بعض الأفكار التي ترى بأن الفرد داخل التنظيم لا يمثل " آلة " فقط بل هو أيضا " عقل " له أهمية تمكنه من الابتكار و الإبداع داخل المؤسسة ، فضمن الاقتصاد الجديد القائم على العقول البشرية المتميزة بمعارفها و نوعية دائها يتضح لنا أن الكفاءة أصبحت ذات أهمية مركزية بالنسبة للفرد ، و أصبح التحدي هنا يمكن في كيفية اكتساب هذه الكفاءة . حيث أ هناك أسباب عديدة تجعل المورد البشري يهتم باكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات و السلوكات لتنمية كفاءته أهمها :

1. زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
2. تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد ، و هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد .
3. أمام تضخم الشهادات و بالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم و بالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة .
4. لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل ، و هذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

#### 2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:<sup>2</sup>

تلعب الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما يتعلق بفعالية التسيير للمؤسسة و السير للمؤسسة و السير الحسن لنشاطاتها ، و تكمن أهمية الكفاءة على هذا المستوى في :

1. تساعد فعالية هذه الكفاءة في حل الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير .
2. تساعد الكفاءة على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع فيهم روح التعاون و التعاضد و هذا لتفادي النزاعات ، و كل هذا لخدمة أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> عبد الحميد حامدي، "دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم إستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ( دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف، وحدة مطاحن الواحات، توفرت-ورقلة-)"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص ص 42-44 .

<sup>2</sup> بن فرحات مولاي لحسن، "إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2011/2012، ص 58.

3. من المعلوم أن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التشارك بين الأفراد ، حيث تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده .
4. تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي ، بحيث تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات ، إذ تتطلب ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان الشرعية و المصادقية و كل هذا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .
5. أمام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية و إدارتها ، و الكم الهائل المتدفق من المعلومات و صياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة ، و هذا لا يتأتى إلا بالعمل الجماعي .
6. نظر للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة و ذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد و مجتمع المعلومات ، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من .
- مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم
- 7- إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار و تخفيض التكاليف و ضمان نجاعة العمل و السير الحسن لظروف العمل<sup>1</sup>.
- 3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>:**
- أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى الموارد البشرية ، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية :
- تغيير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا (دائمين ، موسميين ، أو حتى متقاعدين ، شركاء ..).
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد أو المنصب ، حيث إنتشرت ثقافة توظيف و إستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد .
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا لتضمن البقاء ، وهذا في مجال تحرير و تنظيم أعمالها مثل الأجور ، العطل ، إعداد تقارير الترقية ، المسار المهني ... الخ ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت ، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لسد تلك الاحتياجات.

<sup>1</sup> بن فرحات مولاي لحسن ، نفس المرجع السابق ، ص 59

<sup>2</sup> غانم بجرة ، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة " (دراسة حالة جامعة المسيلة ) ، مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2013/2012 ، ص ص 66-67.

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية ، في جميع مراحلها ، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر و تعميق استخدام و تطوير أنظمة التعليم و التدريس تتصف بالسرعة و الديناميكية و توفير فرص التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات.

#### 4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>:

تمثل أهميته الكفاءات على مستوى المؤسسة في :

أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، وغالبا ما تكون هي المحدد و المتحكممة في عمليات الإدارة.

تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة ، و التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

تعتبر الكفاءات بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات.

أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة -بشرط أن يمس الاحتياجات الأساسية- خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة ، سواء عوائد ملموسة ( أرباح ، إنتاجية جديدة ، ... الخ ) ، أو عوائد غير ملموسة ( رضا العملاء ، ضمان الولاء و العلاقات الجيدة مع العملاء ..... ) لذا فإن المؤسسة تولى اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و أن السباق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

#### المطلب الثالث : خصائص و أنواع الكفاءات البشرية و مؤشرات قياسها .

##### أولا : خصائص الكفاءات البشرية

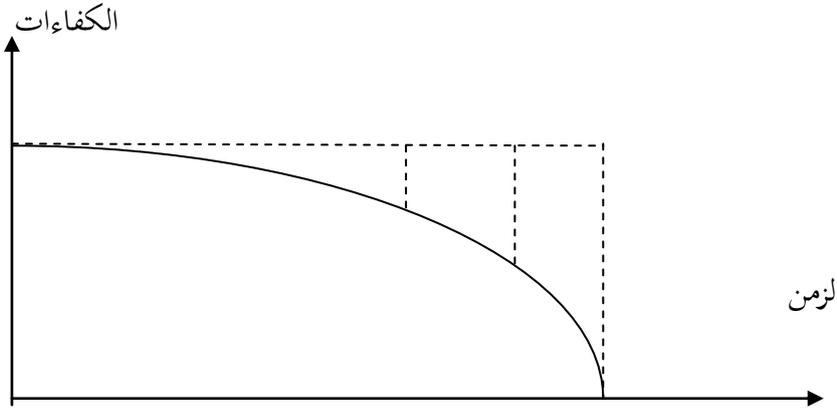
تتمتع الكفاءات بعدة خصائص من أهمها :

1. الكفاءة ذات غاية : حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
2. صياغة الكفاءة بطريقة ديناميكية : حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية.

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي ، " تنمية كفاءات الأفراد و دورها في حكم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط 1999-2005 )"، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2003/2004 ، ص 50.

3. الكفاءة مفهوم مجرد : فهي غير مرئية ، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة ، ونتائج هذه الأنشطة.
4. الكفاءة المكتسبة : فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.<sup>1</sup>
5. ليست أصولاً ثابتة بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع ، و إنما يتم تدعيمها بسلوكيات قد تمثل إرثاً سابقاً أو حتى مهارات و ابتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل.
6. سمة التلاشي أو التقادم : عند عدم استعمالها بالطريقة المثلى فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى قتل الروح العملية و النشاط الداخلي للأفراد ، ذلك أن مهارات الأفراد و كفاءاتهم ستضمحل<sup>2</sup> ، ويمكن توضيح سمة التلاشي الكفاءات و المهارات لدى الأفراد من خلال الشكل البياني التالي :

#### الشكل رقم (4.I): تقادم الكفاءات



**Source :** J.Larregle, Analyse ressource based, et identification des actifs stratigiques, revue française de gestion,Mars-Abril, 1996,p30.

#### ثانيا : أنواع الكفاءات البشرية :

تعدد الكفاءات بتعدد حاجات المنظمة فهي ليست ثابتة أو مطلقة ، و إنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور و نمو المنظمة الذي تتكون فيه ، حيث يمكن أن تميز بين عدة أنواع من الكفاءات و هي :

#### 1- الكفاءات الفردية :

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة لأداء المهام الموكلة لهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ، فالفرد إذا هو الحامل المادي للكفاءة .

<sup>1</sup> زكية بوسعد ، " أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات العمومية الاقتصادية ( دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس )" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر -باتنة- ، الجزائر ، 2007/2008 ، ص 30.

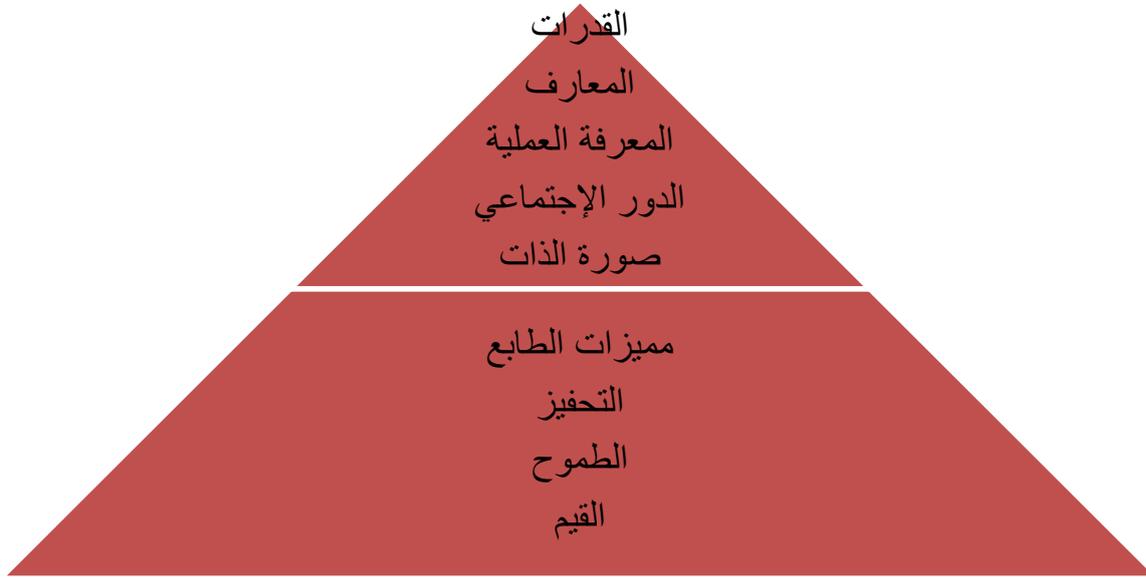
<sup>2</sup> عبد الحميد حامدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

أثناء ممارسة الفرد لوظيفته أو المهام الموكلة له يلجأ في الغالب إلى التصرف بطريقة منفردة ( تخصه لوحده) حيث يستغل طاقته ، إمكانياته ، قدراته و معارفه الشخصية ، إذا من هذا المنظور فالكفاءة الفردية نظام يتألف من ثلاثة أبعاد تتمثل في المعرفة ، المعرفة الفنية أي الممارسة ، المعرفة السلوكية أي المواقف و هذه الأبعاد الثلاثة هي العامل الأساسي في القيام بتشغيل و تطوير مثل هذا النظام.<sup>1</sup>

حسب تعريف **cecile dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكّل من الممارسات المتحكّم فيها و التحكّم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين و الخبرة.<sup>2</sup>

حيث يمثل الباحثون الكفاءة الفردية بالجلبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي :

### الشكل رقم ( 5.I ) تمثيل الكفاءة الفردية



Source :cécile de joux, les compétences ou cœur de l'entreprise, edition organisation,2001, p159.

## 2- الكفاءات الجماعية :

تعرف الكفاءة الجماعية بأنها : " كفاءة خاصة بالفريق تتميز بست سمات :

تمثل مشترك ، مرجعية مشتركة ، لغة مشتركة ، ذاكرة جماعية ، التزام ، هدف مراد تحقيقه ... ، فالكفاءة الجماعية تتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة فهي معرفة عملية جماعية ، حيث يقوم المشاركون بتنفيذ كفاءاته

<sup>1</sup> نسيمه عمراني ، " تحديد الكفاءات الفردية و الجماعية كمطلب للإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب " ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- ، مجلد 06 ، العدد 09 ، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 ، الجزائر ، 2018 ، ص 161.

<sup>2</sup> Cecile dejoux , op,cit , p 141.

الفردية الخاصة بهم ، وفقا للروابط التي تشكلت ، و العلاقات السابقة التي تربط الأفراد ، والتي تحفزهم و تضمن أهدافهم الشخصية ، فهم يخلقون كفاءات جماعية خاصة بالفريق<sup>1</sup>.

و يرى " نورذموق Nordhaug " : بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف و القدرات و المواقف التي يجوزها أفراد الجماعة ، بل هي أكثر من ذلك ، إنها تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها ، إذ للكفاءة الجماعية أربع ميزات و هي كالتالي<sup>2</sup>:

-المشاركة و التأزر : حيث تؤهل من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة

-التضامن : يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلة فيما بين أطراف جماعة العمل.

-التعلم : حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به.

-صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال و نشاطات جماعية بشكل فعلي .

-الرموز و اللغة المشتركة : حيث تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة ، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.

إن هذا النوع من الكفاءات يسمح بتطوير كل المشاكل التي تفوق طاقة وقدرات كل عضو من الأعضاء المشكلة لها.<sup>3</sup>

### 3- الكفاءات التنظيمية :

تربط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، حيث أن تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية ، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.<sup>4</sup>

كما تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد التي تدخل في بناءها و هي :

<sup>1</sup> أمينة سماش ، " استشراف المهن و الوظائف كأداة لتسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات " (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

معسكر) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة مصطفى إسماعيل -معسكر- ، 2017/2018 ، ص ص 70-71.

<sup>2</sup> نسيم عمري ، نفس المرجع السابق ، ص 161.

<sup>3</sup> نسيم عمري ، نفس المرجع السابق ، ص ص 161-162.

<sup>4</sup> سميرة قداش ، مرجع ذكره ، ص 09

- ✓ قاعدة المعرفة : و تضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد ، التكنولوجيا ، قواعد المعلومات .. إلخ و هي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- ✓ إطار المعرفة : يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية و المعرفة ، و يجسد بنية أو هيكل المنظمة (تحديد السلطة ، تقسيم الأدوار ، تحديد المهام ) ، السياسات المحددة لها.
- ✓ ديناميكية المعرفة : عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة ، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.<sup>1</sup>

#### 4- الكفاءات الإستراتيجية :

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، فالكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية ( معرفة ، مهارة ، استعداد) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ، و بعبارة أخرى فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، فالكفاءة الإستراتيجية هي كفاءة جماعية<sup>2</sup>.

تعريف بالنسبة لـ **HOMEL** و **PRAHALAD** : "فإنّ الكفاءات الإستراتيجية هي توليفة من المهارات و التكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ، و يشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد ، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة"<sup>3</sup>.

يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاثة أنواع للموارد فهي<sup>4</sup> :

- الموارد المادية : المعدات التكنولوجية ، المباني ... إلخ
- الموارد البشرية : القدرات ، المهارات ، المعرفة ... إلخ .
- الموارد التنظيمية : الهيكل و الرقابة ... إلخ .

<sup>1</sup> زهية موساوي ، خديجة خالدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 178.

<sup>2</sup> طواهرية الشيخ ، " الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال في اقتصاد المعرفة " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2011 ، ص 6.

<sup>3</sup> Marcel coté , marie-claive malo , « la gestion stratégique : une approche fondamentale » gaetan morin édition , canada , 2002 , p100.

<sup>4</sup> سملاي يحضة ، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه ، 2004/2003 ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص 127.

### ثالثا : مؤشرات قياس الكفاءات

لقياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات نذكر منها :<sup>1</sup>

1. المؤشرات المباشرة: تتضمن هذه المؤشرات مقارنة المخرجات من سلع و خدمات مع عمليات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة و تتمثل في :

- ✓ المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي.
- ✓ المقاييس الجزئية للكفاءة مثل : قسم المبيعات وهذا لقياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين .
- ✓ المقاييس النوعية للكفاءات مثل : تحسين جودة مخرجات المؤسسة .

ثانيا : المؤشرات غير مباشرة :

- ✓ نقص المؤشرات المباشرة قد يسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات .
- ✓ عدم دقة قياس الكفاءة يجعل المؤشرات غير مباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة من خلال قياس الرغبة في العمل أو تحديد رضا الأفراد إضافة إلى ذلك الروح المعنوية لدى الأفراد<sup>2</sup> .

### المبحث الثاني : مدخل لتسيير الكفاءات البشرية

يرتبط موضوع تسيير الكفاءات المؤسسة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة ، و بالتالي فإن وجود كفاءة الأفراد داخل المؤسسة أو نقصها سوف يؤدي حتما بالمؤسسة للقيام بعدة عمليات من أجل الاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات أو الحصول عليها ، لأن نجاحها لا يرتبط فقط بتوفر وجود الكفاءات لوحدها ، بل وحب على المؤسسة التسيير الجيد لهذه الكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و ضمان بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة .

### المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

يعتبر تسيير الكفاءات كغيره من المصطلحات عرف عدة تعاريف و سنتطرق إلى بعض هذه التعاريف:

❖ يقصد بتسيير الكفاءات: " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية بطريقة مثلى ، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف بن شني ، أمين مخفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 06.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 06.

<sup>3</sup> Louvan beirendouck , « tous compétants : le management des compétants dans l'entreprise » , édition bock , Belgique , 2006, p33.

❖ هي "عملية خاصة لجذب و تطوير و تجنيد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف و ضمان النمو " <sup>1</sup>.

❖ لقد تطرق كل من **C.Sauret & D.Thiery** إلى تسيير الكفاءات على أنها : "تصميم ، تنفيذ و متابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات و الموارد البشرية في المنظمة ، مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي " <sup>2</sup>.

من هنا يمكن إعطاء تعريف شامل لتسيير الكفاءات " و هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و توفير كل الظروف المناسبة لها للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة " <sup>3</sup>.

أي أن تسيير الكفاءات بتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة ، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم و إمكانياتهم ، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات و هذا عن طريق التكوين التحفيز ... إلخ ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة ، و منه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها ، و إنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة .

و من أجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لا بد من تطبيق تكامل أفقي ، و آخر عمودي ، و الذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية و العملية و كذا التكتيكية <sup>4</sup>.

و يمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي :

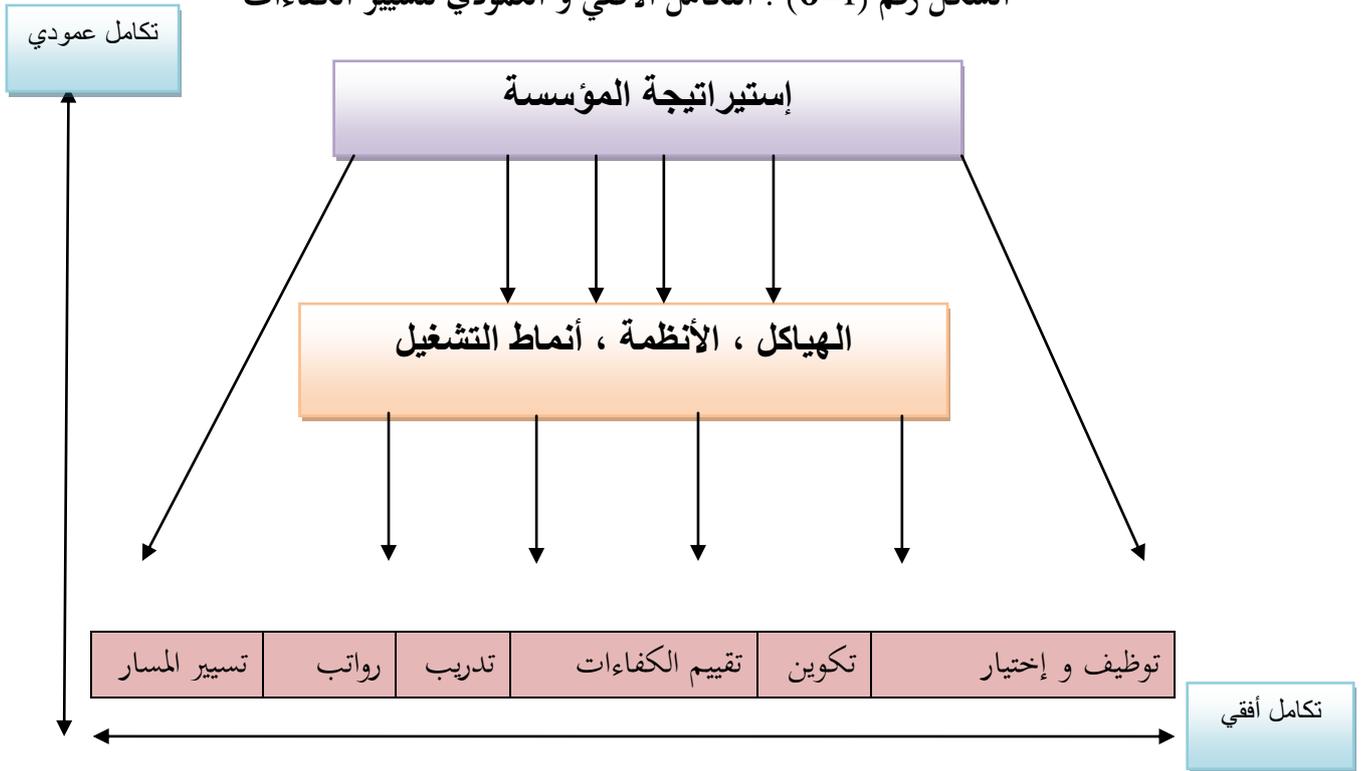
<sup>1</sup> حمزة الغري ، عاشور ابراهيم ، " نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات " ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد ، خيضر ، بسكرة ، 22/21 / 02 / 2012 ، ص 09.

<sup>2</sup> نسرین المرهون ، " إدارة المعارف و تسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية " ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009/2008 ، ص 144.

<sup>3</sup> زكية بوسعد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

<sup>4</sup> رحيل آسية ، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء) ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2011/2010 ، ص 26

الشكل رقم (I-6) : التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات



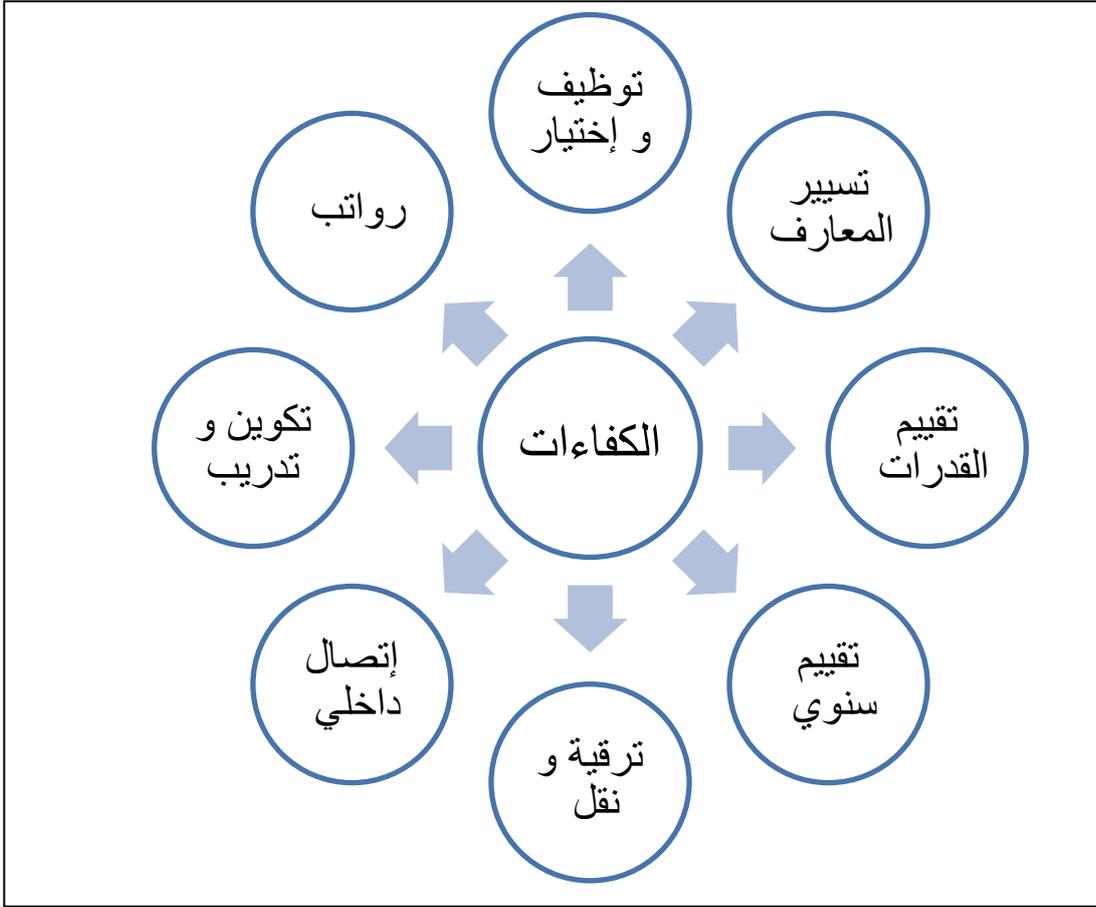
**Source :** lou van bierendonck , tous compétents : le management des compétents dans l'entreprise , édition de boeck , Belgique , 2006,p33.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، رؤيتها و كذا إستراتيجيتها ، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة و منظمة و مطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة ، أما في التكامل الأفقي يتم تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها ، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلها لهذا التكيف ، أي تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

و هو ما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> : lou van bierendonck , op , cit , p34.

الشكل رقم ( I - 7) : الكفاءة محور تمرکز أنشطة غير الموارد البشرية



المصدر : كمال منصورى ، سماح صولح ، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية - جامعة بسكرة ، العدد 7 ، جوان ، 2010 ، ص 55.

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية ، و من أجل بلوغ الأهداف ، لا بد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي<sup>1</sup> :

- قبول هذا النظام على جميع المستويات المؤسسة ، و الذي يعتبر مفتاح النجاح .
- خصوصيات الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة ، و الذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل.
- تسيير الكفاءات الميداني ( العلمي ) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري و التطبيق الواقعي المدروس.

<sup>1</sup> كمال منصورى ، سماح صولح ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

## المطلب الثاني : أهداف و مراحل تسيير الكفاءات البشرية

### أولا : أهداف تسيير الكفاءات

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة و تأثيرها على تحقيق الأهداف و منه يمكن للكفاءات أن تضع الفرق بين المؤسسات ، فإدارتها تهدف إلى <sup>1</sup> :

- ✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة ، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المستندة إليها .
- ✓ تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر .
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل ، تحديد أنس نظام للتحفيز .
- ✓ زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .
- ✓ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و الثقافي و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون مشترك .

و هناك من يرى أن أهداف تسيير الكفاءات تتمثل في <sup>2</sup> :

- ✓ تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف .
- ✓ تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية
- ✓ الجمع بين عوامل : المهارة ، المؤسسة ( المؤهلة ) ، و تنمية مهارات العاملين بشكل أفضل .
- ✓ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع .
- ✓ تقليل المخاطر و التكاليف الناجمة عن الإختلالات .
- ✓ اختيار و برمجة التصحيحات الضرورية بشكل أفضل.

<sup>1</sup> عائشة لشلاش، درويش عمار، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية (دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف)"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، "تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/ 02/22-21، ص 04.

<sup>2</sup> منى مسغوني ، " تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر "، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2013/2012 ، ص 259.

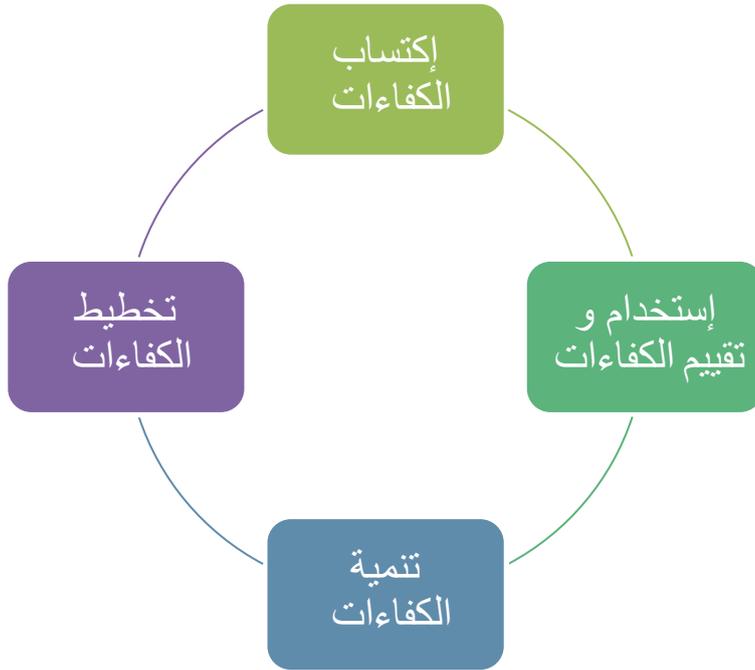
و من هنا يمكن القول بأن الهدف من تسيير الكفاءات البشرية يمكن في اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري الكفاء ، باعتبارها يمثل رأس المال الفكري لأي مؤسسة ، و ذلك من خلال توفير المؤسسة الجو المناسب للعمل و العمل على تشخيص و تميمين جهوده من خلال قيامها بعمليات التحفيز و الاهتمام بالعاملين و مشاركتهم خاصة ما يتعلق بالأجور ، فالموارد البشري كما لقي اهتمام أكثر كلما أحس بالانتماء إلى مؤسسته وولائه لها ، و تعزز عنده كذلك روح التعاون و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا : مراحل تسيير الكفاءات :

في يومنا هذا أغلب المؤسسات تتحدث عن تسيير الكفاءات و تتبنى ذلك و هناك رؤى مختلفة حول عدد المراحل التي تمر من خلالها تسيير الكفاءات و عددها و من بين هذه الرؤى سوف نتطرق إلى أهمها:

و يمكن عرض مراحل تسيير الكفاءات في التالي:

الشكل رقم ( I - 8) : مراحل تسيير الكفاءات في المؤسسة



المصدر : بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات" ، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 249.

1. تخطيط الكفاءات : و تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ، تم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة ، و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها ، و ذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية و السوكات اللازمة لها.

2. اكتساب الكفاءات : يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب الأفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنطقة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .
3. تنمية الكفاءات : و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ، و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة ، المعرفة العلمية ، السلوكيات <sup>1</sup>.
4. استخدام و تقييم الكفاءات : و هي المرحلة التي تستخدم و توظيف فيها الكفاءات المحصل عليها ، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم ، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية ، و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة ، بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و لأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة التخطيط للكفاءات ، و بذلك تكمل دورة حياة سير الكفاءات.<sup>2</sup>

إذن من خلال هذه المرحلة نعمل على التقييم المستمر و الدائم لما قام به الأفراد و ذلك عن طريق استخدام المؤشرات التي سمح بتقييم مردودية الكفاءات البشرية داخل المنظمة ، و بالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة و محاولة التركيز عليها و نقاط الضعف و محاولة معالجتها ، و تحديد نظام الأجور و الحوافز الثابت بناء على هذه النتائج ، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر لذلك .

### المطلب الثالث : مقاربات و متطلبات تسيير الكفاءات

#### أولا : مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

تتمثل مقاربات تسيير الكفاءات البشرية في ثلاث مقاربات و هي كالتالي:

- 1-المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و على قدرة الاستغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنة مختلفة ، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس ، يشمل المعرفة و المهارات و السلوكيات .
- إن المقاربة التسييرية تفترض من أن تكون جاهزية الكفاءات للتعينة و الاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة ، و بالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>فراح خالدي ، " تسيير الكفاءات و دورها في عصرة الوظيفية العمومية الجزائرية دراسة استكشافية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، العدد 04 ، 2014/12 ، ص 316.

<sup>2</sup>عثمان بوزيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 247-248.

<sup>3</sup>رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، "التطور التنظيمي و الاستشعار في الكفاءات و دورها في إحداث تغيير الإيجابي في المؤسسات" ، مدخلية مقدمة للمنتدى وطني للمؤسسات ، الجزائر ، 2006 ، ص 26.

كذلك في مجال التسيير هناك مقارنة الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل ، ل يتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد ، ربما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح تجزأً للمؤسسة ، فعلى المؤسسة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفيز لإبداع و الجودة في مختلف الأنشطة الوظيفية .

**2- المقاربة العملية :** من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي ، و السيورة التنظيمية و التكنولوجيا و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي ، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات فالقدرة حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية ، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة ، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة ، و كذا القدرة على التأقلم و التفاعل على السيورات التنظيمية المطبقة من رف المؤسسة ، بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئية الداخلية و البيئة التنافسية<sup>1</sup> .

**3- المقاربة الاستراتيجية :** وفقا للمقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين ، أو تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد ، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة ، أو بكفاءات أخرى متشابهة<sup>2</sup> .

### ثانيا : متطلبات تسيير الكفاءات

حتى تستطيع المؤسسة من اعتماد المنهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية و تتمكن من وضعية حيز التنفيذ ، لا بد عليها أن تتوفر بعض المتطلبات و يجب عليها كذلك أن تتقاضى على بعض العوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى الفشل و عدم وصولها إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى إليها من وراء تسيير الكفاءات ، من الناحية العلمية نشر تسيير الكفاءات إلى مجموعة الطرق و التقنيات و الوسائل الضرورية و المستخدمة تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها :

1. التدريب و التطوير المستمر : إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة و المعلومات بصورة أكبر و ذلك من خلال التدريب و التعليم و التعلم المستمر ، و من خلال تطوير و تخطيط المسار المهني و رصد الميزانيات المخصصة لذلك .

<sup>1</sup> بن عيسى محمد مهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الاستراتيجي" ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و منها الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 2004 /03/10/9 ، ص 69-70.

<sup>2</sup> محمد بن موسى ، "تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال" ، مجلة البحوث و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور ، الحلقة ، العدد 33 (2) ، 2018/01/01 ، ص 06.

2. المشاركة : و تتضمن العديد من الجوانب<sup>1</sup> :

- ينبغي على الإدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف و المعلومات اللازمة لهم و أيضا تحديد مصادر الحصول عليها ، و أن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف و المعلومات المتاحة لهم .
- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزء من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها و ذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير و الرأي و الإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة .
- المشاركة العقول المتميزة في الأرباح و العوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم و ابتكارهم المتميزة ، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع و الابتكار .

3. قيادة الإبداع و الابتكار : إن إدارة العقول و الخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة و الفعالية و القدرة على معالجة الأمور الخطيرة و المواقف الحرجة<sup>2</sup> .

إن عملية تسيير الكفاءات البشرية لها أهمية كبيرة و تتسم بالخطورة في نفس الوقت و لكي تنمو و تتطور و تعظم لا بد على المؤسسة أن تسعى جاهدة في ترسيخ القيم و الثقافة التنظيمية الأساسية بين الموظفين لديها ، و تقوم كذلك بتشجيعهم على الإبداع و الابتكار ، و تبادل الآراء فيما بينهم و النقد و التوصل و القيام بالعمل الجماعي بروح الفريق الواحد ، و هذا ما تتطلع إليه إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بوضع إستراتيجيات فعالة تستهدف تنمية الكفاءات البشرية لديها ، وروح الإبداع لدى الموظفين .

### المبحث الثالث: العمليات أو الأنشطة الخاصة لإدارة الكفاءات في المؤسسة

أصبحت اليوم المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للموارد و الكفاءات حيث تعتبرها الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها ، كما تعتبر هذه الكفاءات مصدر الإبداع و التطوير ، و بالتالي فهي بحاجة إلى إدارة و متابعة عن طريق تعميق و تقوية معارف هذه الكفاءات البشرية ، و صقل مهاراتها ، من خلال مختلف أنشطة التطوير و التنمية ، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الأنشطة لإدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر و هي : التوظيف ، التقييم ، التطوير و التنمية و أخير أجور و حوافز الكفاءات .

<sup>1</sup> حرز الله محمد لخضر ، " المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة " ، مجلة دفاتر السياسة و القانون ، جامعة بسكرة ( الجزائر) ، العدد 14 ، 2016/01 ، ص 339.

<sup>2</sup> قوي بوحنية ، " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات " ، الجزائر ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2010 ، ص 246.

## المطلب الأول : توظيف و تقييم الكفاءات البشرية

### أولا : توظيف الكفاءات

• يرى كل من **P.LAURENT ET F. BOUARD** " أن عملية التوظيف هي جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات و المهارات و السمات الشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة ، و اختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة ، إذن التوظيف يهدف للحصول على اليد العاملة الملائمة ، النادرة ، صعبة التقليد و الاستبدال ، و إلا لن تكون هناك أهمية للاستقطاب و الاختيار، و في حالة العكسية تكون أمام عملية سد للفراغات و ليس التوظيف<sup>1</sup> .

و قبل التوظيف يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تحليل و تصميم الوظائف لتحقيق أهدافها ، و ذلك بجمع معلومات عن خصائص الوظيفة ( اسم الوظيفة ، الغدارة أو القسم الذي تتبعه الوظيفة ، التصنيف التنظيمي للوظيفة ، ... الخ ) ، و هذا فيما يخص تحليل الوظائف ، أما تصميم الوظائف فيهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة أخذا في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية و الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي و الرغبة في النمو من ناحية أخرى . حيث يستخدم تحليل و تصميم الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد ، و يساهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضا<sup>2</sup> .

و عليه فإن عملية التوظيف في المؤسسة تمر عبر 3 مراحل و هي :

تخطيط الكفاءات البشرية ، استقطاب و تعيين الكفاءات البشرية

### 1- تخطيط الكفاءات:

و تكون هذه المرحلة من خلال تخطيط الاحتياجات المستقبلية في المؤسسة نتيجة وجود فجوة تحاول المؤسسة سدها من خلال وصف المناصب التي تكشف عن المعارف العملية و السلوكات اللازمة لها<sup>3</sup> .

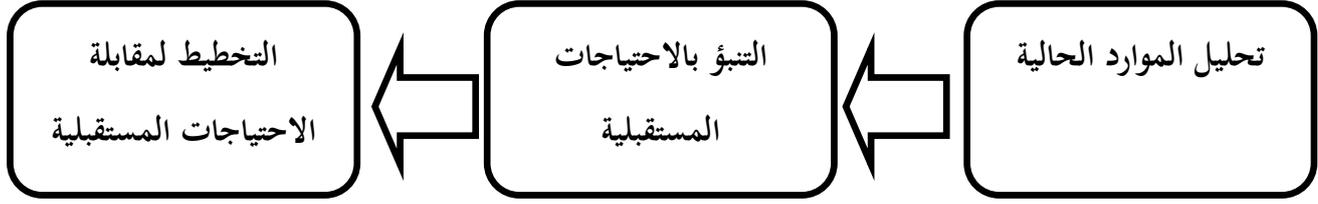
و يمكن تمثيل عملية التخطيط في الشكل التالي :

<sup>1</sup> علي عبد الله ، بوطويل رقية ، " التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية " ، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ، بحوث و دراسات دولية ، جامعة الجزائر ، 2015/12/21 ، ص 14

<sup>2</sup> محمد الفاتح، محمود بشير المغربي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، العبدلي ، مملكة الأردنية الهاشمية ، 2016 ، ص ص 88 ، 96.

<sup>3</sup> فراح خالدي، " تسيير الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية " ، مرجع سبق ذكره، ص 316.

الشكل رقم (I-9) : العملية التخطيطية للكفاءات



المصدر : مصطفى مصطفى كامل ، " إدارة الموارد البشرية " ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، جامعة القاهرة ، 1994 ، ص 212.

و تكمن أهمية تخطيط الموارد و الكفاءات البشرية فيما يلي :

- يساعد المؤسسة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية بالعدد و النوع المناسب لعدم مواجهة حالة النقص أو الفائض في اليد العاملة .
- يهيء المؤسسة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية ، و لمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد ، نتيجة لتلك المتغيرات .
- يساعد المؤسسة على التأكد من حسن توزيع و استخدام لكفاءاتها البشرية في كافة المجالات الأدائية<sup>1</sup> .
- يساعد المؤسسة في إعداد ميزانية الكفاءات البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمة أو إنهاء الخدمة<sup>2</sup> .

و يمر التخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل و هي :<sup>3</sup>

1. التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية حيث :
  - تشمل المتغيرات الخارجية :

- الظروف و الاتجاهات الاقتصادية العامة ( فترات الزواج ، الانكماش ، التضخم ، ... الخ

- التطور التكنولوجي

- السكان و خصائص القوى العاملة .

-أفضليات العمل ( هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء ) .

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين " ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الأردن ، عمان ، 2008 ، ص 164 .

<sup>2</sup> ريم مشاط ، " إدارة الموارد البشرية " ، ملخص ، 1430هـ/2009 م ، ص 25 .

<sup>3</sup> بن جدو محمد الأمين ، " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز " ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

-القوانين و الأنظمة الحكومية ( تنظيم ساعات العمل ، حماية العاملين ، ... )  
-السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم و التوظيف و الهجرة.

أما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي :

- أهداف و خطط المؤسسة ( توسيع النشاط أو العكس ... )
- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (
- مبادئ التنظيم التي تتبعها المؤسسة .
- معدل دوران العمل
- الترقيات المتوقعة
- إحالات التقاعد

2. تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المؤسسة و يكون من خلال :

\* حصر عدد و أنواع الأعمال المطلوبة .

\* تقدير حجم و نوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة .

3. تحليل قوة العمل و المقارنة بين الحاجة و المناخ من الكفاءات البشرية .

4. معالجة نتائج تخطيط الكفاءات .

إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة لكفاءات بشرية إضافية أو أن هناك فائض فيها ، أو أن الكفاءات الحالية تكفي متطلبات العمل في المؤسسة .

### 1- استقطاب الكفاءات:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية كما و نوعا ، تبدأ المؤسسة في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع ، و ذلك بجذب الكفاءات المطلوبة عن طريق عملية الاستقطاب سواء من داخل أو من خارج المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها .

حيث يعرف الاستقطاب أنه ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة . فالاستقطاب يعد جذب العديد من الأفراد في الوقت و

المؤهلات المناسبة<sup>1</sup>، و هو أيضا ترغيب و جذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة<sup>2</sup>.

و يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لاستقطاب الموارد و الكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة و هما :

1. مصادر داخلية : هنا تلجأ المؤسسة إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة حيث يتم هذا عن طريق :

- الترقية : و هي نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى أو من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى<sup>3</sup>، و هي تعني أيضا أن يشغل العامل الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية زيادة المزايا المادية و المعنوية للعمال و زيادة اختصاصاته الوظيفية ، فهي اختيار أكفأ لعاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة أي شاغل الوظيفة ، و يتحمل الواجبات و المسؤوليات أكبر على ما يقابل ذلك تمتعه بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في السابق<sup>4</sup>.

- النقل و التحويل : نقل الأفراد و تحويلهم من وظيفة إلى أخرى ، و من قسم إلى آخر أو من فرع إلى آخر ، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل ، كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المؤسسة<sup>5</sup>.

2. المصادر الخارجية : تتركز هذه المصادر على استقطاب الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة من الخارج ، و قد يقصد بها سوق العمل ، و من أهمها<sup>6</sup>:

- وسائل الإعلام المختلفة : من ( راديو ، تلفزيون ، صحافة ، لوحات إعلان ) ، أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ، و درجة ندرة الكفاءة المطلوبة .

<sup>1</sup> رافده الحريري ، " اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية " ، نشر EBSCO ، جامعة بجران ، المملكة العربية السعودية ، 2008/05/14 ، ص 66.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ ، " رمرانه الكفاءة للقوى العاملة " ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، جامعة الإسكندرية ن القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 7.

<sup>3</sup> أحمد الخليلي ، " أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة شركة مطاحن الحضنة)" ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة سطيف 01 ، الجزائر ، العدد 15 ، 2016 ، ص 237.

<sup>4</sup> محمود الطماوي ، " مبادئ القانون الإداري " ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1997 ، ص 397.

<sup>5</sup> منير نوري ، فريد كورتل ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ، عمان / الأردن ، 2011 ، ص 179.

<sup>6</sup> محمد بشايرة ، " واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية " ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، 2017/12/29 ، ص 10.

-وكالات الاستخدام : و قد تكون مؤسسات توظيف حكومية و خاصة ، و تتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل و طالب العمل ، و تستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد ذوي الكفاءة للمواقع الشاغرة .

-الاتصال بالجامعات و المعاهد العلمية العليا : إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات و الطلب منها التوصية بالخريجين من نوعية معينة ، و توفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية. و تكمن أهمية الاستقطاب في<sup>1</sup> :

-توسيع نشاط المؤسسة المستقبلي .

-عند نجاح الاستقطاب يجذب عدد و فير من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة و بمواصفات عالية ووفق المطلوب ، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار و التعيين بدائل انتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة و انتقاء أفضلها ، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلا .

إن عملية الاستقطاب تهيء العدد اللازم من المرشحين الأكفاء لغرض متابعة إجراءات الفحص و الاختبار و من ثم الاختيار العدد المطلوب منهم<sup>2</sup> ، حيث تأتي مرحلة الاختيار و التعيين بعد عملية الاستقطاب ، و هي اختيار أفضل الكفاءات البشرية التي انطبقت عليها الشروط الأساسية و الثانوية من قنوات متعددة ، بهدف تعيينها داخل المؤسسة و تسكينها بالوظائف الشاغرة بقصد تحقيق المزيد من الكفاءات لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup> .

### ثانيا : تقييم الكفاءات

إن التقييم هو العملية الأكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها و مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة ، أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد إستراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، جامعة حلب ، عمان ، 2005 ، ص ص 274 -275 .

<sup>2</sup> سمح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، "الإدارة و الأعمال" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 ، الأردن ، عمان ، 2008 ، ص 567 .

<sup>3</sup> هنيئة أبو بكر المدني ، "واقع سياسة الاختيار و التعيين في المؤسسات (دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزواية)" ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، جامعة الزاوية ، 2017/06/13 ، ص 03 .

العمل<sup>1</sup>، و يتم التقييم الدائم و المستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية باستعمال الأدوات و التقنيات التسييرية التالية<sup>2</sup>:

1. مقابلة النشاط السنوية : يجرى تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة و هي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال ، و لقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية ، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط ، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات .

2. المرفقة الميدانية : تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق ، و كذا تقدم لهم النصائح و مساعدتهم على التطوير ، و يعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة ، و تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية ، تظهر في أن حكم المسير و قد يكون غير سليم ، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات ، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرفقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم .

3. طريقة مركز التقييم : تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم ، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذي يستعملون مجموع متكامل من التقنيات : المحاكاة أو ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم .

4. طريقة حلقة الرجوع العكسي : تعد حلقة الرجوع العكسي 360° وسيلة لتقييم الكفاءات و التي تسمح خاصة بقياس كيف إن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه ، الزملاء ، المرؤوسين ، و المجموعة التي تحيط به<sup>3</sup>.

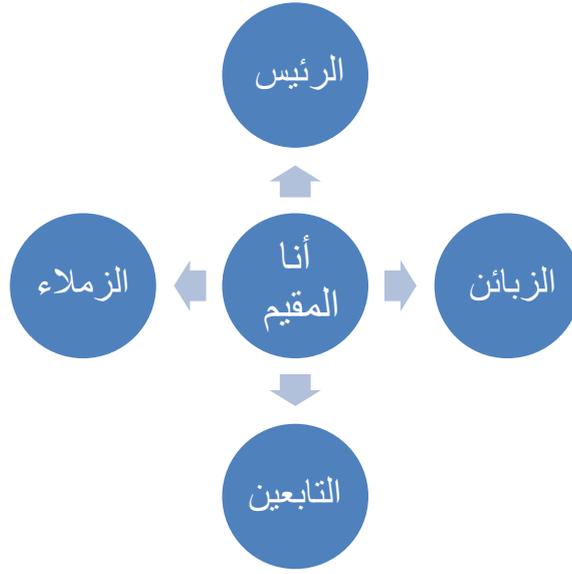
و يمكن تمثيل حلقة الرجوع العكسي 360° في الشكل التالي :

<sup>1</sup> أمينة سلامة ، جمال الهواري ، عبد المجيد الزين ، " واقع تسيير و بناء الكفاءات في المؤسسات العمومية و أثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية (دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومي لولاية سيدي بلعباس)" ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة جيلالي لباس ، سيدي بلعباس ، المجلد 12 ، العدد 13 ، 2016/12 ، ص 06.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف قمبر ، نذير رقي ، " دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ( دراسة حالة شركة الدراسات التقنية و الهندسة المعمارية لولاية المدية)" ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 02 ، العدد 2 ، 2017 ، ص 09.

<sup>3</sup> شوشان سهام ، نفس المرجع ، ص 70.

شكل رقم ( I-10 ) : حلقة الرجوع العكسي



المصدر : شوشان سهام ، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة-باتنة-)"، أطروحة دكتوراه ، جامعة باتنة ، 2018/2017، ص ص 69-70.

و قبل شروع المؤسسة في عملية تقييم كفاءاتها لا بد لها من توضيح و تحديد مجموعة من النقاط التي تعتبر شروط تحدد مدى فعالية عملية التقييم و من أهم الشروط <sup>1</sup> :

1. تحديد مجالات و غايات التقييم ، حيث تعنى المجالات : المهارات أو المعارف ( النظرية ، العملية ، و السلوكية ) ، الأداء الخبرة في مجال ما ، أي تحديد موضوع التقييم ، أما الغايات فتتمثل الغاية أو الهدف من التقييم .

2. ترك مجال للاحتياجات و الملاحظات المناسبة .

3. تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد تتعلق بمجال التقييم ، مع ترك مجال لتقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي .

4. تحديد مرجعية الكفاءات المطلوبة التي يتم التقييم على أساسها ، مثل مرجعيات حسب المهام او التشغيل الخاص ، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع ... إلخ .

5. تحديد دقيق لما تم تقييمه .

<sup>1</sup> سميرة هيثر ، " دور تقييم المهارات في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ، عمر البرناوي - بسكرة)" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خبضر - بسكرة-، 2015/2014 ، ص ص 113-114.

6. صياغة نتائج التقييم .

7. إعداد بعض الأساليب و الأدوات لتسهيل التطوير في الكفاءات مثل : توضيح الاختلافات بين المطلوب و الحقيقي ، رسومات خرائطية لتطوير الكفاءات على مستوى المهمة ... إلخ .

و عليه فإن تقييم الكفاءات عملية لازمة و ترافق جل عمليات و تطبيقات و خطوات تسيير الكفاءات و هي عموماً تستخدم من أجل تحفيز و توجيه العمال و مساعدتهم على تطوير مهاراتهم و قدراتهم المختلفة و تسمح أيضاً للمؤسسة من تبرير القرارات و الأعمال في ميدان الموارد البشرية<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : تنمية و تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة .

#### أولاً: مفهوم تنمية و تطوير الكفاءات

تعرف الكفاءات البشرية في معناها التطور المستمر و عليه يجب تطوير هذه الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع متغيرات المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ، و هذه المتغيرات المتسارعة التي يشهدها المحيط تتطلب و تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية تطويرية و كفاءتها .

- و من هنا يمكن القول بأن التطوير كإستراتيجية هو : " عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمنظمة ، و تطوير مهاراتها الحالية و إكسابها أخرى جديدة و متنوعة ، و تعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة ، و تفرض على المنظمة تبنيها و التكيف معها<sup>2</sup> .

- كما عرف " روبرت مانيس و جون جاكسن " تنمية الكفاءات بأنها : " العملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة ، و زيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية ، و هذا يحسن القدرة التنافسية للمنطقة ، و يجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها ، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية"<sup>3</sup> .

- فبعض الباحثين يرون أن تنمية الكفاءات : هي موقف و ملوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها ، حيث تتطور إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية :

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة .

<sup>1</sup> محمد سحنوني ، عبد الله عبد السلام بندي ، "إشكالية تقييم الكفاءات ( وواقعها بمؤسسة secur تلمسان )" ، مجلة أبعاد اقتصادية ، 2015/12/31 ، ص ص 96-97 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي " ، مرجع سبق ذكره ، ص 437-438 .

<sup>3</sup> حمودي حيمر ، "أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ( دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي يميلا )" ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلا ، الجزائر ، العدد7 ، أكتوبر، 2017 ، ص 164 .

• دور التدريب في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها<sup>1</sup>.

و هذا ما يستدعي صيانة الكفاءات البشرية و تطوير هذا المورد الإستراتيجي بأساليب حديثة للتحكم و التدريب و من بين هذه الأساليب ما يلي :

ثانيا: أساليب تنمية و تطوير الكفاءات

### 1-التدريب:

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكفاءات و الإطارات البشرية و تطوير أدائهم في العمل، لأن المؤسسات تخصص ميزانية خاصة للاتفاق في هذا الاستثمار الذي من شأنه أن يحقق لها عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو و التطور، بحيث أن التدريب كعملية إستراتيجية يسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الكفاءات البشرية بالمؤسسة ، لكونه يطور مهاراتهم و يكسبهم كذلك مهارات جديدة ، و بالتالي تأمين المؤسسة الوصول إلى أهداف المسطرة .

### 1-1- مفهوم التدريب:

- و يعرف التدريب على أنه : " العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة او المهارة لأداء و تنمية عمل معين "<sup>2</sup>.
- كما يعتبر التدريب : " وسيلة إدارية و فنية و علمية للوصول بالأداء البشري إلى أقصى حد ممكن بالشكل و الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية المتاحة "<sup>3</sup>.

### 1-2- أنواع التدريب :

مهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في المؤسسة ، فهم دائما بحاجة إلى دورات تدريبية و بإمكانهم الاستفادة من هذه الدورات التي تقيمها المؤسسة، و هو ما يسمح بتنمية و تطوير مهاراتهم ، و سد النقص في عملهم الناتج عن التطورات التكنولوجية مثلا ، من هذا المنطلق تتشكل السياسة التدريبية في المؤسسة انطلاقا من تحديد أنواع التدريب التي تود التركيز عليها ، و من بين الأنواع نجد ما يلي :

<sup>1</sup> سعداوي نعيمة ، "تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات و المصادقة على المكتسبات المهنية" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2015 ، ص112.

<sup>2</sup> محمد فالخ صالح ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 ، ص 101.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطماني ، " التدريب الإداري المعاصر " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان 2010 ، ص16.

أ. التدريب حسب مرحلة التوظيف : و ينقسم إلى :

- توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديدة و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه ، و اتجاهاته النفسية للسنوات العديدة القادمة ، و تهدف البرامج للترحيب بالقادمين الجدد ، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة ، و تهيئة الأفراد الجدد للعمل ، و تدريبهم على كيفية أداء العمل<sup>1</sup>.
- التدريب أثناء العمل : هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان عملة أو وظيفته ، و يحصل عليه من الرؤساء و الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل ، و لهذا النوع من التدريب مزايا أهمها<sup>2</sup> :
  1. يكتسب الفرد المهارات و المعلومات و الاتجاهات المطلوبة .
  2. يستخدم المواد و الآلات التي يستخدمها فعلا بعد فترة التدريب .
  3. يتعلم في نفس بيئة و محيط العمل الذي يسهل .
  4. يتبع نفس النظم و الإجراءات ، و يندمج خلال فترة تعليمية مع زملائه و رؤسائه.
  5. يتيح فعلا أثناء فترة التدريب ، و بذلك يغطي بعض التكاليف تدريبيه .
- التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة : حيثما تتقدم معارف و مهارات الأفراد خاصة عندما يكون هناك أساليب العمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك .
- التدريب بغرض الترقية و النقل : و يكون إذا كان هناك اختلاف في المهارات ، و المعارف الحالية للفرد و المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سينقل إليها ، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد تلك الثغرة .
- التدريب للتهيئة للمعاش : في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش ، حيث يتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرف الاستمرار بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و سيطرة الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص. 323-324.

<sup>2</sup> عباس حسين جواد ، نجم عبد الله الغزاوي ، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية " ، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 233.

<sup>3</sup> نسيم قداش ، " أثر التسسسير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة إتصاف الجزائر موبيليس)" ، مرجع سبق ذكره ، ص 74-75.

ب. التدريب حسب نوع الوظائف : و ينقسم إلى<sup>1</sup>

- التدريب المهني و الفني : و هو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية ، كأعمال اللحام و البناء و التجارة و غيرها ، و هنا نجد أن أسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض الأفراد الجدد كمساعدين للأفراد القدامى ، بغرض معرفة الفنون المهنية ، كما يوجد عدد من المعاهد الفنية و مراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن ، و عادة تتوفر فيها الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات و قدرات كبيرة .
- التدريب التخصصي : و يشمل الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص كوظائف الأطباء و المهندسين و المحاسبين ، و غيرها من الوظائف و يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل .
- التدريب الإداري : و يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات، و المشتريات و الشؤون المالية و أعمال المحلات و المحفوظات، و تمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية ، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات .

ج. التدريب حسب مكان العمل : و ينقسم إلى:

- التدريب في مكان العمل : يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا و شيوعا و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد أنه قليل التكلفة ، و قد يأخذ التدريب في مكان العمل صورة و أشكال مختلفة و هي :

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر : تتلقى هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر ، المشرف أو رئيس العمل ، باعتبار أن الرئيس المباشر مسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة التي يعرف عليها ، و من ثم تكون علاقته بمرووسيه علاقة تدريبية .

- التدريب عن طريق العامل القديم : لا تختلف هذه الطريقة في التدريب كثيرا عن الطريقة السابقة ، فقد يتولى التدريب أحد الأفراد القدامى من لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توافر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف و الإيضاح و الشرح و التطبيق ، و هكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب و التقاط الخبرة منه .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 87-88.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص ص 195-197.

- التدريب خارج مكان العمل : و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين خارج أوقات العمل الرسمية ، و قد يتم بمركز التدريب في المؤسسة أو خارجها ، و عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي . و لهذا النوع من التدريب وسائل و أساليب متنوعة منها : المحاضرات ، مؤشرات مناقشات الجامعية ، زيارات ميدانية ، حلقات دراسية ... الخ<sup>1</sup> .

### 1-3- أهمية التدريب : فهي تشمل النقاط التالية :

#### أ. الأهمية بالنسبة للمؤسسة :

\* زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، حيث أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء في وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .

\* يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة<sup>2</sup> .

\* تدعيم معايير زيادة الإنتاجية و الجودة في العمل<sup>3</sup> .

\* تنمية كفاءات و خبرات العاملين ، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم و مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم .

\* إعداد أجيال من الأفراد لتنقل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة<sup>4</sup> .

\* مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 144 .

<sup>2</sup> سليمان عائشة ، "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2010/2011 ، ص 81 .

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية " ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2007 ، ص 144 .

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 228 .

<sup>5</sup> أحمد العيدوسي، مروان عبد الرزاق ، " واقع التكوين و التدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية " ، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة سعيدة ، يومي 10 / 11 / 2009/11 ، ص 13 .

ب. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين :<sup>1</sup>

\* اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل .

\* اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لتنقل المناصب القيادية.

\* زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، و ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل منشأتهم .

\* تنمية كفاءات و خبرات العاملين ، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم .

\* إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات العمل داخل المؤسسة.

\* مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية و المتقدمة .

\* خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته و إطلاعها على التكنولوجية الحديثة و ماله من أثر على إنتاجية المؤسسة<sup>2</sup> .

\* زيادة انتماء الموظفين للمصالح التي يعملون بها<sup>3</sup> .

#### 1-4- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات ، يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة ، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول لأنفسهم ، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرفقون الأفراد في عملية التعلم ، أما مدرسو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 210-211.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، " إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي " ، دار الحمدي العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 150.

<sup>3</sup> العبدوسي أحمد ، و مروان عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

<sup>4</sup> حمادي نبيل ، رقي نذيرة ، " أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة الاقتصاد و التنمية ، مخبر التنمية المحلية المستدامة جامعة يحي فارس - المدية ، الجزائر ، العدد 08 ، جوان 2017 ، ص 155.

ثانياً: التعليم

إن العالم اليوم يعتمد على أصحاب المفاهيم الخاصة الذين يستخدمون عقولهم و ليس أيديهم ، فنحن الآن في عصر العولمة و المعرفة التي أصبحت فيه الأصول البشرية تفوق الأصول الثابتة ، و هذا ما يتطلب من العاملين اليوم أن يكونوا على مستوى تعليم أفضل مما سبق و بالتالي فإن الطرق التي تؤدي إلى تنمية كفاءات الأفراد التعليم التنظيمي .

1. مفهوم التعلم التنظيمي :

- التعليم التنظيمي : " هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ، و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية" <sup>1</sup>.
- كما عرف كل من فايول و لايلز عملية التعلم التنظيمي على أنها : "عملية تحسين لإجراءات المنظمة بهدف زيادة قدرتها على استيعاب المعرفة بشكل أفضل" <sup>2</sup>.
- كما عرف التعلم التنظيمي : "على أنه عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد و المنظمة من خلال التأثير و الارتباط المتبادل و بما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد الكفاءة الجماعية" <sup>3</sup>.

2. مزايا التعليم التنظيمي : و تتجلى فيما يلي <sup>4</sup> :

- أ. المزايا التيسيرية : و تظهر في تحسين نوعية المحيط التنظيمي و المناخ العمل من خلال نمط القيادة السائدة ، مما يؤثر على تحفيز الأفراد و كذا على الأداء الفردي و الجماعي .
- ب. المزايا التنظيمية : يعتبر التعليم إجراء جماعي ، كما يعتبر القدرة على التعليم هامة جدا في إطار تغيير نمطي التفكير و العمل التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المؤسسة ، الأمر الذي يكسب هذه الأخيرة مهارة في التغيير الذاتي لمواجهة تهديدات و تطورات المحيط .
- ت. المزايا الخلاقة : يشجع مسار التعليم على تحرير قدرات الإدراك و حتى الفرق على الابتكار و التحديد مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المؤسسة في كل المجالات، تتعزز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف و تطوير و تمييز مواهب الأفراد و فرق العمل .

<sup>1</sup> شريف مسعودة ، ودولي سعاد ، " تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي "، ملتقى دولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، يومي 10 / 11 / 2009 ، ص7.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري ، " إدارة الإبداع التنظيمي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 107.

<sup>3</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، عبد البشار إبراهيم دهام ، " التعلم التنظيمي و أثره في نجاح المنظمات " ، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 45 ، 2007 ، ص 139.

<sup>4</sup> نسيمه فريال بلعلي ، " المنظمات المتعلمة : توظيف للذكاء و المعارف " ، مجلة دراسة اقتصادية ، جامعة عبد الحميد معمر ، قسنطينة 2 ، الجزائر ، العدد 1 ، 2014 ، ص 175.

ث. مزايا علائقية : تسمح المؤسسات بفتح أكبر على المحيط من خلال استعمال مختلف المعارف الفردية و الجماعية في إطار علاقات المؤسسة على مختلف المتعاملين الخارجيين ( الزبائن ، البنوك ، الموردين ، ... الخ ).

- كما يرى بعض الباحثون أنها تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :
  - خلق بيئة و ثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة ، و تنمية كفاءة الفرد و قناة سريعة لنقل المعرفة .
  - تحقيق ذاتية التدريب و تعلم المهارة المطلوبة ، تدريب أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية .
  - سرعة نشر الأخبار و التعليمات ، الحصول على أفضل الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة .

### المطلب الثالث : أجور و حوافز الكفاءات البشرية

#### أولا : أجور الكفاءات

يتوقف تحقيق الأهداف العامة للمشروعات الاقتصادية على حسن و سلامة استخدام الموارد و الكفاءات البشرية فيها : و لا تقتصر عملية استخدام الموارد و الكفاءات البشرية على تخطيط و اختيار و إعداد و تدريب أفراد القوى العاملة فحسب ، و إنما أيضا على مقدار و نوع ما يدفع للعاملين من أجور و مكافآت و غير ذلك من المزايا المادية الأخرى مساهمتهم في تحقيق أهداف المشروع<sup>2</sup> .

و يقصد بالأجور و الرواتب كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها . أي تبادل العمل مقابل الأجر ، ووفقا للمنظور الاقتصادي فإن الأجور تعكس في العادة الطلب و العرض على العمالة في سوق العمل<sup>3</sup> .

✓ و تأجير الكفاءات: يمكن أن نعرفه على أنه : نظام الذي يربط الأجر ليس بتصنيف للوظائف لكن إلى فهرس للكفاءات التي يجوزها الأجير إنه يتعلق إذ يربط جزء المتغير للأجر الصافي مع نوع و / أو درجة التحكم في الكفاءات المملوكة التي يستحوذ عليها الأجير ، فالأجر إذن هنا مرتبط بالفرد و ما يمتلكه من معارف ، قدرات ، مهارات و بغض النظر عن المنصب الذي يشغله<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد سحنوني، " تنمية الكفاءات داخل المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة SEROR بتلمسان"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر 03 ، العدد4 ، جوان 2017 ، ص 127.

<sup>2</sup> عيسى شحادة ، سليمان خليل الفارس ، يسرى مباركة ، " إدارة الموارد البشرية الأفراد " ، منشورات جامعة دمشق ، WWW.HOLLANDUNIVERSITY.ORG ص 234.

<sup>3</sup> رشيد مازن فارس ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة العبيكات للنشر ، الطبعة الأولى ، 1422هـ / 2001 م ، ص ص 859-860.

<sup>4</sup> عذراء بن شارف ، " التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)" ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009/2008 ، ص 293.

إذ يتحدد نظام الأجر بالكفاءات حسب العناصر التالية<sup>1</sup>:

- عدد الكفاءات و مستواها و النجاحات المحققة .
- تعويض عن استخدام الفرد للكفاءات في تأدية وظيفته .
- يتعلق بالكفاءات التي يمتلكها الفرد .
- تعويض الجهد المبذول لأداء المهام و أيضا اللازم للتحسين و التطوير الشخصي للكفاءات .
- الإنجازات المحققة و استغلال الفرص و تجاوز الصعوبات .

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا ، و أن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات و الحدود الضريبية أو الدور ، القدرة على تقديم خدمات من الفرد ، كفاءات الفرد ، سوق العمل ، قيم و ثقافة المؤسسة ، و يتوقع إرفاق الكفاءات في<sup>2</sup>:

- الأجر القاعدي .
- الجزء المتغير من الأجر ( العلاوة ، تعويضات الأعمال الإضافية ، ... )
- الميزات المحتملة ( تأمينات ، سيارة الوظيفية ، ... )
- احتمالات التطوير ، و مرونة ظروف العمل ، ... الخ.

فإن التأجير بالكفاءات ليس بالعملية البسيطة و التي يمكن تطبيقها بسهولة فهي تتطلب جملة من الشروط التي سنذكرها فيما يلي<sup>3</sup>:

- معرفة فائدة التأجير بالكفاءات : إن السؤال المحوري الذي تسعى المؤسسة للإجابة عليه قبل قيامها بوضع سياسة تأجير بالكفاءات هو معرفة حجم الفوائد المنتظرة هل تعوض التكاليف و المخاطر المرتبطة بها .
- التحضير لتطبيق نظام التأجير بالكفاءات : و هنا يجب توفر المؤسسة على جهاز تحفيز يعمل بكفاءة بحيث يمكنها من تحضير لاستخدام نظام تأجير بالكفاءات .
- مشاركة العمال : عن طريق مساهمة و مشاركة واسعة من طرف العمال و ذلك رغبة منهم في زيادة أجورهم ، و لأنهم يجدون أنه من الصواب أن يتم تأجيرهم تبعاً لما يقومون به فعلاً بغض النظر من المنصب الذي يشغلونه .
- تحفيز العمال : إن الحافز المتنامي لأهمية تطبيق نظام الأجر بالكفاءات للتغيرات التنظيمية التي تحدث على مستوى المؤسسة .

<sup>1</sup> رشيد مناصريه ، "إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز" ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، جامعة غرداية - الجزائر ، العدد 16 ، 2012 ، ص 123 .

<sup>2</sup> كمال منصور ، سماح صولح ، "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

<sup>3</sup> عذراء بن شارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 295 .

و تتمثل أهمية الأجر في <sup>1</sup>:

1. على مستوى الفرد : أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته و بقاءه ، أو لشعوره بالأمان ، أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره و احترامه لذاته .
2. أما على مستوى المؤسسة فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية <sup>2</sup>:
  - الأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب بالكفاءات المناسبة للعمل بها .
  - الأجر هو وسيلة المؤسسة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها .
  - الأجر هو المقابل العادل للعمل ، و هو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

### ثانيا : حوافز الكفاءات

تؤدي أنظمة الأجر و الحوافز دورا هاما في احتفاظ المؤسسة بكفاءاتها ، فوجود مستوى مرتفع من الأجر أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر ، فإلى جانب كون التحفيز يلعب دورا هاما في عملية تفعيل و تنشيط الكفاءات من خلال إخراج ما بداخلهم من طاقات كامنة ، فإنه يعتبر كذلك هاما للمؤسسة للحفاظ على كفاءاتها بالإضافة إلى أن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية المحفزة فإنه يجعلها تتميز على مثيلاتها من المؤسسات المنافسة <sup>3</sup> .

و يعرف التحفيز على انه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المؤسسة <sup>4</sup> ،

و التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك التي يقسمها إلى حوافز مادية و أخرى معنوية :

1. الحوافز المادية : و يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها ، مثل الأجر الإضافي و العلاوات الدورية و الاستثنائية و المنح بأنواعها و المكافآت التشجيعية <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنح، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات و تحديات الألفية الثالثة" ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية ، ط1 ، 1436هـ/2015م ، ص 276.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 276-277.

<sup>3</sup> عائشة سليمان ، " دور تيسير في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم-)" ، شهادة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2011 ، ص 113.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن ، لعامري وطاهر منصور الغالي ، " الإدارة و الأعمال " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص 459.

<sup>5</sup> نوري منير ، " تيسير الموارد البشرية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، جامعة شلف ، 2010 ، ص 285.

2. الحوافز المعنوية : تتمثل فيها تبدله المؤسسة من جهود لسعادة العاملين بها مثل : تحسين ظروف مناخ العمل ، إعادة تصميم العمل ، التناوب الوظيفي ، التوسع الوظيفي ، الإثراء الوظيفي ، المدح و الثناء ، الاعتراف بجهود العاملين ، إشراك العاملين في الإدارة ، الثقة و تفويض السلطة ... الخ<sup>1</sup>.

### 1- إستراتيجيات تحفيز الكفاءات البشرية:

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات البشرية ، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تقصف حوافزها بالعدالة و أن تكون مرضية لجميع الكفاءات ، و تصنف هذه الإستراتيجية إلى<sup>2</sup> :

#### 1-1- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة :

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تامين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات و معرفة في أداء العمل ، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات ، و هي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها ، و المهارات الأفقية ، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة ، و المهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بالوظائف كالتنسيق و التدريب و القيادة ، و هنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة ، و تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات و التقليل من المستويات التنظيمية .

#### 1-2- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء :

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا و رأس المال و الموارد البشرية ، إلا أنه في العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول و الثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية ، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية و الكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية ، فإنّ الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين و الكفاءات و من خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر ، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أسية إبراهيمي ، وسيلة ثابت أول ، رضوان عينوس ، " تقييم استراتيجيات و طرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية " ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة ، العدد 09 ، 2017/01 ، ص 108.

<sup>2</sup> سملاي بحضية ، " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة و المعرفة ) " ، مرجع سبق ذكره ، ص 228.

<sup>3</sup> سملاي بحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 228.

و نستخلص من كل هذا أنه يمكن التحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء ، و يتم ذلك بالاعتماد عدة معايير كمعدلات الإنتاجية أو جودة المنتجات أو من خلال قياس التكاليف الوجدوية ، بالإضافة إلى إمكانية قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وحيدة شريف ، " الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز و التكوين (دراسة حالة المنظمة طبية فود كمباني للإنتاج عصير رامبي)" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2015/2016 ، ص 176.

## خلاصة الفصل :

تعتبر الكفاءات البشرية الرهان الحقيقي للمؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية و التكنولوجية العالمية المعاصرة ، حيث أن الفرد الكفء يملك مهارات و معارف و خبرات تجعله يقوم بعملة بكل مهارة و احترافية و هذا يميزه عن غيره من العاملين و يجعله مصدر اهتمام سواء على مستوى المؤسسة التي يعمل بها أو غيرها .

و عليه نستخلص بأن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات ، و هو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها عن طريق البحث عن الكفاءات، تطويرها و تسييرها ، حيث يضمن هذا التفوق الدائم و المستمر للمؤسسة و تحسين أدائها مقارنة على ما كانت عليه، و بالتالي تحقيق أهدافها على المدى القريب و البعيد .

# الفصل الثاني:

## مدخل لإدارة الجودة

### الشاملة

(جانبة نظري)

## تمهيد :

أصبح الاهتمام بالجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد مدرسة إدارية معاصرة، تهدف إلى تحسين و تطوير الأداء بصفة مستمرة و ذلك من خلال الاستجابة لمطالبات العميل، و هذا يكون بتنمية و تثمين الموارد والكفاءات البشرية بالتدريب و التحفيز و حسن اختيار هذه الموارد ذات القدرات و المهارات المتميزة، حيث أن المؤسسات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة و الكفاءة و ذلك لأن الكفاءات تمثل رأسمال المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات للحصول على هذه الكفاءات و تعمل على تطويرها بشكل مستمر سعياً لتطبيق الأنظمة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي كما يلي :

المبحث الأول: الإطار النظري للجودة

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: الإطار النظري للجودة

تشكل الجودة المحور و القاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة و نقطة الأساس فيها، حيث لاحظنا في السنوات الأخيرة اهتمام المؤسسات بتطبيقها، إذ سعت المؤسسات الكبرى إلى ترسيخ مبادئ و مفاهيم الجودة الشاملة في جميع عملياتها في مجال الإنتاج و الصناعة و الخدمات، و عليه سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية الجودة و تطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها، أبعادها، تكاليفها و أخيرا العوامل المؤثرة فيها.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة و تطورها التاريخي

## أولا: تعريف الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتقاسم تعريف لمفهوم الجودة، حيث تعددت تعاريفها باختلاف النظرة إليها و باختلاف و تطور مفهومها في حد ذاته، إذ سنحاول التعرض إلى البعض من هذه التعاريف:

- إن كلمة الجودة كترجمة للكلمة اللاتينية «Quality» تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة و الإتقان.<sup>1</sup>
- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) و المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".<sup>2</sup>
- تعريف: "هي مجموعة الخصائص و الصفات للمنتجات ( سلع و خدمات)، و التي تجعله قادرا على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية للزبون".<sup>3</sup>
- عرف جوران (Juran) الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة".<sup>4</sup>
- كما عرفها بات كوفمان و سندي وتلمور (Pat Kaufman et Cindy Wetmore) "هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة و إتقان الأعمال من أول مرة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل"، دار المناهج النشر و التوزيع، الجزء 1، عمان/الأردن، 2010، ص 117.

<sup>3</sup> Michel.G.Vigier: "La pratique de Q.F.D,ED d'organisation", Paris, 1992, p 15.

<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 14.

<sup>5</sup> ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-بالمسيلة-، 2009، ص 03.

- عرف (Feigenbaum) الجودة بأنها " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة و التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون".<sup>1</sup>
- عرف (Crosby) الجودة بأنها " المطابقة مع المتطلبات " و أكد بأنها تنشأ من الوقاية و ليس التصحيح.<sup>2</sup>
- عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الإيزو 2000:9000 الجودة بأنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً".<sup>3</sup>
- عرفها المهندس الياباني طاكوشي (Taguchi) تعريفا مغايرا و أكثر شمولية مفاده أن الجودة " تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها و التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، و تتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون و الفشل في تلبية خصائص الأداء، و التأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث و الضجيج و غيرها".<sup>4</sup>
- حدد جارفين (Garvin) مفهوم الجودة بخمسة مداخل يمكن تناولها كما يأتي:

**1-مدخل التفوق أو التسامي:** و يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق و الكمال و التميز، و لا يمكن تحديدها و لكن نستطيع التعرف عليها و الشعور بها و تمييزها بمجرد رؤيتها من طرف العميل.<sup>5</sup>

**2-مدخل يعتمد على المنتج:** بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة و القدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج و التي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك.

**3-مدخل يعتمد على المستخدم:** و يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل و أدق صفات تشبع رغبات المستهلك.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، جامعة الإسراء الخاصة-الأردن-، 2004/2005، ص 07.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 07.

<sup>3</sup> سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 118.

<sup>4</sup> مشنان بركة، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-)", أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2015/2016، ص 05.

<sup>5</sup> مداح لخضر، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة ماجستير، جامعة يحي فارس-المدينة-، 2008، ص 05.

<sup>6</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، عمان، 2005، ص 21.

4-مدخل يعتمد على التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة.

5-مدخل يعتمد على القيمة: يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج و مدى ملائمتها لحاجته مع سعر شرائه و متى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج يصبح في نظره ذا قيمة عالية.<sup>1</sup>

و من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى تعريف شامل للجودة وهي "إنتاج المؤسسة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عاليا من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، و تحقيق الرضا و السعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، و إيجاد صفة التميز فيهما".<sup>2</sup>

### ثانيا: التطور التاريخي للجودة

إن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، و بعد النجاح المنقطع النظير، انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية. و كانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشآتها الصناعية، و امتدت بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية و الخدمية كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها و خدماتها، و زيادة الكفاءة و الفعالية في الأداء، لتحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.<sup>3</sup> و بالتالي مرت الجودة و أساليب ضبطها في العصر الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه، و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

#### 1-مرحلة الفحص و التفتيش (1930-1940):

و هي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة العلمية للعمل، للرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة، عن طريق التخصص و الفحص و النمطية و تبسيط العمل و تقسيمه، كما انقسمت فيها وظيفة الجودة بين العامل

<sup>1</sup> يزيد قادة، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)"، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2012/2011، ص 04.

<sup>2</sup> حسن صادق حسن عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، مملكة البحرين، العدد 04، 2014/01، ص 11.

<sup>3</sup> فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو(9001)"، الطبعة الأولى، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2001، ص 17.

الذي ينتج، و المفتش الذي يفحص المنتجات، للتقليل من العيب، و فصل المعيبات عن المنتج النهائي، إلا أنه لا يمنع وقوع الخطأ في الإنتاج. و كان تايلور هو من دعا إلى ضرورة الفصل بين الوظيفتين.<sup>1</sup>

## 2-مرحلة مراقبة الجودة (1940-1970):

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.<sup>2</sup>

## 3-مرحلة توكيد (ضمان) الجودة (1970-1985):

تجاوزت هذه المرحلة المراحل السابقة و ذلك من خلال تحسين جودة المنتج و في نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلاً عن العيوب و الأخطاء التي يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذا فتأكدت الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة، و الهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات، و لقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها و الاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم و العمليات، و تسخير جميع الجهود الإدارية و الفنية لتجنب الوقوع في المشكلات. و قد عرفت الجمعية الفرنسية للتقييم (AFNOR) هذا المفهوم كما يلي: "ضمان الجودة هي تطبيق مجموعة من الإجراءات المعدة مسبقاً للمنظمة بهدف إعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة".<sup>3</sup>

## 4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985- حتى الآن الايزو ISO):

إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة التي لا يمكن لأحد أن يفرضها على أحد فهي الفلسفة التي يجب أن تقتنع بها و تعمل على تبنيها، فهي ليست عملية تفتيش أو فحص تحاول تصحيحه في كل مرة بل هي الفلسفة التي تعني فعل العمل من أول مرة بالوجه الصحيح، فهي ليست خطة عمل نضعها في المفكرة لشخص آخر، و ليست شيء أو فلسفة تتعلق بالمدراء و القادة في المستوى الأعلى يقومون به ثم يمررونه إلى المستويات الدنيا بل هي الفلسفة التي تعني بكل شخص في المؤسسة أيا كان موقعه و دوره.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية و نموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية)"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة الملك سعود-رياض، 2011/11، ص 05.

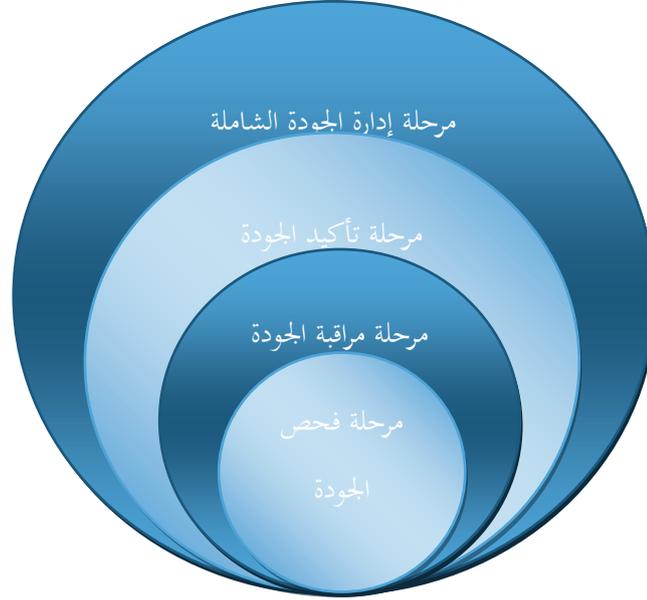
<sup>2</sup> يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 05، 2007، ص 30.

<sup>3</sup> فادية جباري، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل (دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان)"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2011/2010، ص 14.

<sup>4</sup> ربيع المسعود، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (دراسة حالة بنك البركة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014/2013، ص 11.

و الشكل التالي يوضح التطورات التي حصرت على مفهوم الجودة:

الشكل رقم (II-1): المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة



المصدر: محمد حامدي، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016/2015، ص 17.

ويمكن المقارنة بين النظام التقليدي و نظام الجودة الشاملة في الجدول التالي:

## جدول رقم (II-1): المقارنة بين النظام التقليدي و نظام الجودة الشاملة

العمل بالنظام التقليدي.	العمل بنظام الجودة الشاملة.
-الحسين وقت الحاجة .	-التحسين المستمر.
-جودة أعلى تعني تكلفة أعلى.	-جودة أعلى تعني تكلفة أقل.
-البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج.	-البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات، و من ثم معالجتها حتى لا يتكرر وقوعها.
-يتم تصيد الأخطاء و معالجتها.	-الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث، و يتم التخطيط لتجنبها.
-من الممكن تقبل الأخطاء.	-تقبل الأخطاء مفروض.
-المهم إرضاء المدير.	-المهم إرضاء العميل قبل كل شيء.
-تعد الجودة وظيفة من وظائف التصنيع.	-الجودة مهمة لكل فرد.
-قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.	-الجودة مسؤولية كل فرد مشارك في المؤسسة.

المصدر: عبد الله عبد العزيز، "ثقافة الجودة الشاملة في التعليم"، مشروع لتطوير التعليم العالي، مدارس تطوير، [www.tatweer.edu.sa](http://www.tatweer.edu.sa)، 2018/12/13، 23:01، ص 16.

## المطلب الثاني: أهمية و أهداف الجودة و أبعادها

## أولاً: أهمية الجودة

يمكن تناول أهمية الجودة في النقاط التالية:

**1-سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الممنونين، و خبرة العاملين و مهارتهم، و محاولة تقديم منتجات تلي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة.

**2-المسؤولية القانونية للجودة:** تعتبر كل مؤسسة مسؤولة قانونياً عن أي ضرر قد يلحق بالزبون نتيجة استخدامه لمنتجاتها أو خدماتها. و بالتالي من الضروري للمؤسسة أن تحتنب الوصول إلى المحاكم بسبب اللاجودة.

**3-المنافسة العالمية:** تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيق الجودة بهدف الحفاظ على أكبر حصة سوقية و تحسين الاقتصاد بشكل عام. فكلما انخفض مستوى جودة المنتجات انخفضت أرباح المؤسسات و تنافسيتها العالمية، وانخفضت معها صادرات البلد.<sup>1</sup>

**4-حماية المستهلك:** تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، و يعزز الثقة في منتجات المؤسسة.

و عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى عدم رضا المستهلك و بالتالي فشل المنتج.

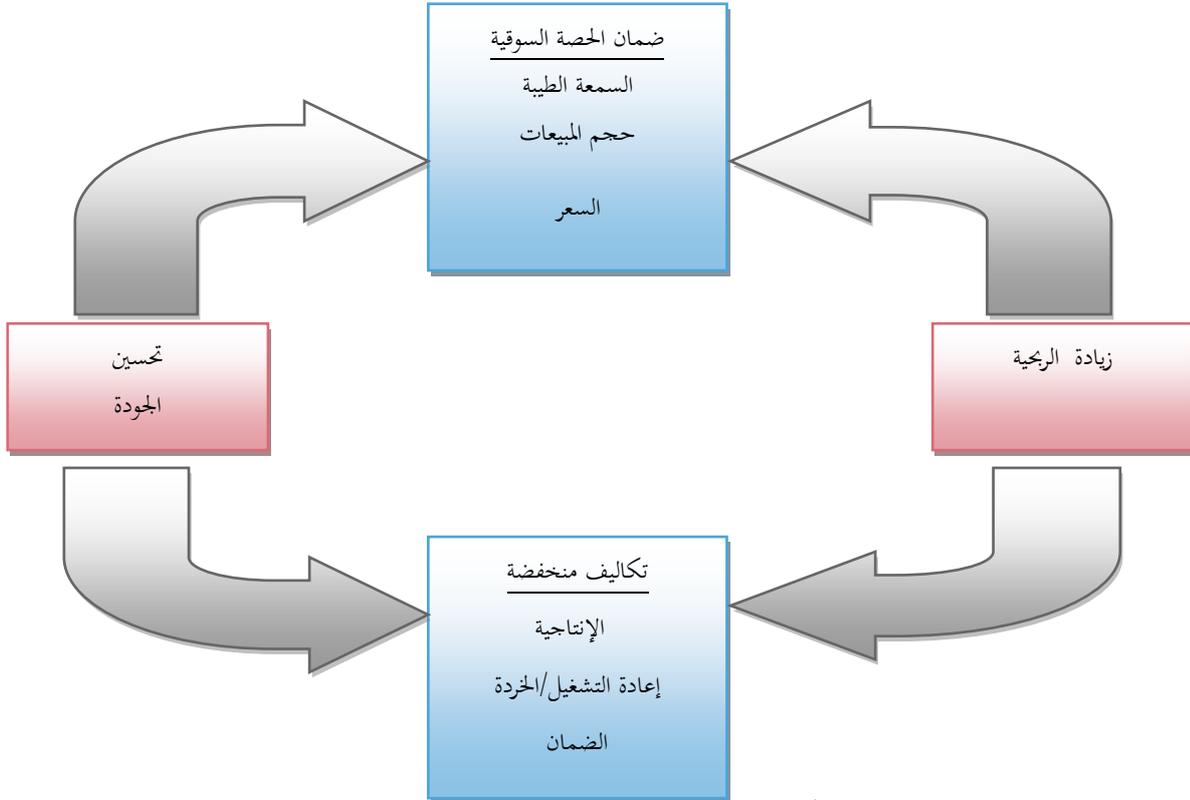
**5-التكاليف و حصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء و تفاديها لتجنب تحمل تكلفة إضافية و الاستفادة القصوى من زمن المكائن و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض الكلفة و زيادة ربح المؤسسة.<sup>2</sup>

و يمكن تمثيل أهمية و فوائد الجودة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> فاروق عزون، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)"، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف1-، 2015/2014، ص. ص 15،14.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000"، مرجع سبق ذكره، ص. ص 31، 32.

## شكل رقم (II-2): أهمية و فوائد الجودة



المصدر: محمد عيشوني، "مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة (الباب الثامن)"، الكلية، التقنية بجائل، 2005، ص 05 . / m\_aichouni@yahoo.co.uk/http://aichouni.tripod.com

## ثانيا: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة يمكن عرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-أهداف خدمة ضبط الجودة:** هي تلك الأهداف التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها و تصاغ على مستوى كل مؤسسة باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و رضا المستهلك.

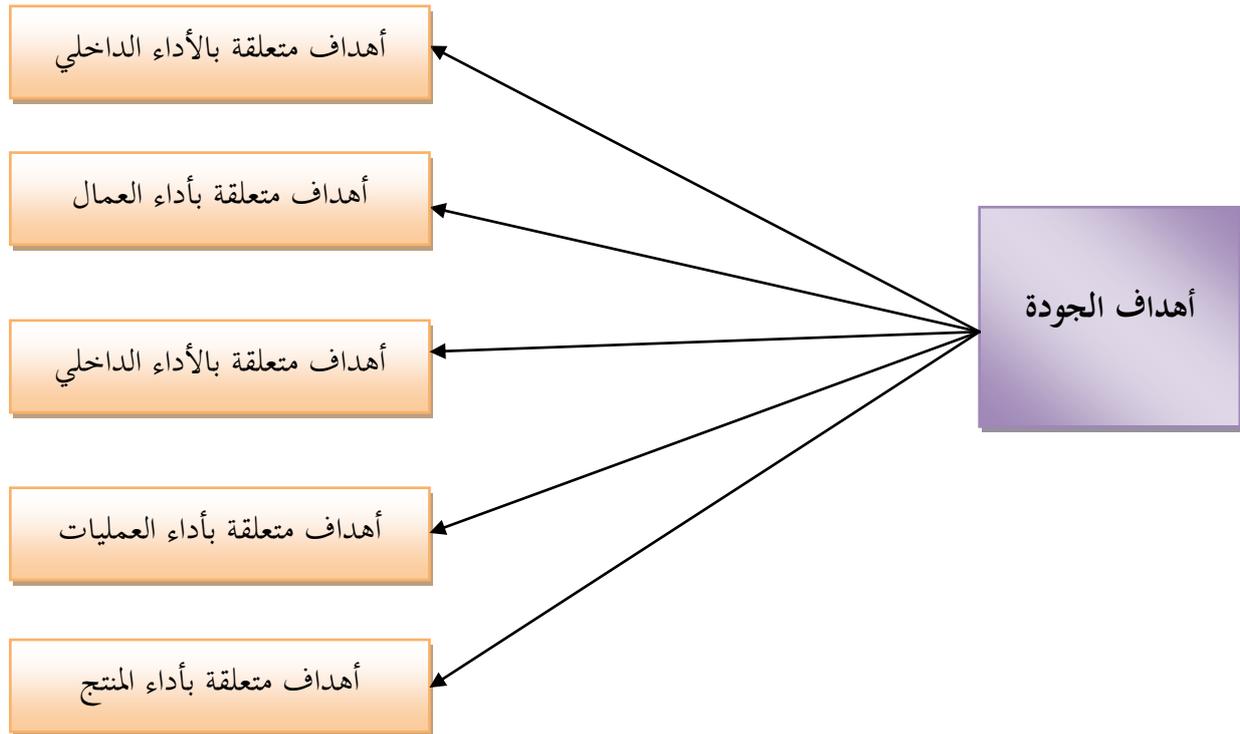
**2-أهداف خدمة تحسين الجودة:** هي الأهداف التي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء و الفاقد و تطوير منتجات جيدة ترضي المستهلكين بصورة أكثر.

<sup>1</sup> السمانى محمد الغالى نور الدائم، إبتسام محمد أحمد مدني، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي)"، مجلة العلوم و التكنولوجيا، جامعة النيل الأبيض-كوستي-، 2016، ص 09.

و يمكن تصنيف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات هي:<sup>1</sup>

- أهداف الأداء الداخلي و تتناول مقدرة المؤسسة و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل.
  - أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة و يتضمن الأسواق و البيئة و المجتمع.
  - أهداف أداء المنتج و تتناول حاجات الزبائن و المنافسة.
  - أهداف العمليات و تتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و قابليتها للضبط.
  - أهداف الأداء للعاملين و تتناول المهارات و القدرات و التجهيز و تطوير العاملين.
- و يمكن تمثيل أهداف الجودة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-3): أهداف الجودة



المصدر: هوارى العابد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (دراسة حالة - ولاية أدرار)"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014/2015، ص 26.

<sup>1</sup> هوارى العابد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (دراسة حالة - ولاية أدرار)"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014/2015، ص 25.

## ثالثاً: أبعاد الجودة

يملك المنتج أو الخدمة أبعاداً متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، حيث اختلف الباحثين بين أبعاد المنتج و أبعاد الخدمة و يمكن عرض هذه كالتالي:

## 1- أبعاد جودة المنتج: تتمثل فيما يلي:

- الأداء: و يمثل خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للآلة.
- الهيئة(المظهر): يتمثل في الخصائص للمنتج أو السلعة مثل مدى توفر السيطرة الالاسلكية في جهاز التلفزيون.
- المطابقة: و هي درجة مطابقة المنتج للمواصفات و المعايير التي تم تحديدها من قبل.
- الاعتمادية: تشير إلى الاتساق و الثبات في الأداء.
- الصلاحية أو الديمومة: و تشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>
- الطابع الجمالي: تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، و الشعور الذي تثيره لدى المستهلك.
- التقييم العاطفي: يعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم الحاجات البشرية للزبون و تحديدها، و تلبية الحاجات في المنتج.
- الاحترافية: يقصد بها احتراف المهنة و قدرة المجهز على تقديم منتج خال من العيوب.
- إمكانية تقديم الخدمة: تعني سهولة تقديم الخدمة و سرعتها و حسن تصرف القائم بالعملية و كفاءته.
- الإدراك: تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتماداً على خبراته السابقة.
- الكمال: تعني درجة خلو المنتج من العيوب.<sup>2</sup>

2- أبعاد جودة الخدمة: الاختلاف بين المنتج و الخدمات يجعل أبعاد جودة المنتج لا يمكن استخدامها لجودة الخدمة، و لذلك سنستعرض الأبعاد الخاصة بالخدمة كالتالي:

- زمن التسليم: كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، و مدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً للتسليم.
- الإتمام: مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، "التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، العدد 28/27، 2012/11، ص 138.

<sup>2</sup> حسونة أريج، "الجودة الشاملة في المستشفيات الأهلية و الخاصة في وسط و جنوب الضفة الغربية و سبل تطويرها"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2017، ص. ص 29، 30.

- الملموسية: مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
- الأهلية: مدى توفر المهارات و المعارف و المعدات لتقديم الخدمة.
- الأمان: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.<sup>1</sup>
- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تكاليف الجودة و العوامل المؤثرة فيها

#### أولاً: تكاليف الجودة

يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتج، و كما أن هناك تكاليف الإنتاج و المبيعات هناك أيضا تكاليف الجودة و التي يمكن قياسها و تحليلها و التحكم فيها من خلال التخطيط السليم و الرقابة الفعالة. و يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها تلك التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف و تصحيح المنتجات المعيبة.<sup>3</sup>

وعليه يمكن التطرق إلى أهداف قياس تكاليف الجودة و أنواعها:

#### 1-أهداف قياس تكاليف الجودة: تساهم في تحقيق الأهداف التالية للمؤسسة:<sup>4</sup>

- تقييم التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناتجة عن عدم جودة منتجاتها، و تحديد كيفية تخفيضها.
- توعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، و تقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة.

<sup>1</sup> خديجة حريق، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب-سعيدة-)", مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، 2010، 2011، ص. ص 52، 53.

<sup>2</sup> زكريا شعبان يوسف جراد، "إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2011، ص.ص 29، 30.

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد العال ركي، "إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات"، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية-المملكة المتحدة، 2010، ص 29.

<sup>4</sup> فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 26.

-ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.

2-أنواع تكاليف الجودة: تشمل أربعة أنواع رئيسية و تتمثل فيما يلي:

### 1-2-1 تكاليف الوقاية Prevention Costs<sup>1</sup>

و هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلافي الأخطاء، و المتمثلة في إنتاج أجزاء معينة، وتضم ما يلي:

-تكاليف التخطيط لنظام الجودة الذي يضمن مطابقة المنتجات للمعايير الموضوعه.

-تكاليف مراقبة العمليات، تطوير أجهزة و معدات ضبط الجودة و صيانتها.

-تكاليف التدريب و التخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة.

### 2-2-2 تكاليف التقييم Appraisal Costs<sup>2</sup>

و هي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة، و تختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات إذ تتحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف و فيما يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص و التفتيش كما تتضمن كلفة المعدات و النفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش.

### 3-2-3 تكاليف الفشل الداخلية Internal Failure Costs<sup>3</sup>

يقصد بها التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، و يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية و قبل وصول المنتج إلى العميل، وتتضمن هذه التكاليف ما يلي:

-تكاليف الخردة: هي تكاليف ناتجة عن عيوب المنتجات و لا يمكن إصلاحها و يتم اعتبارها تالفة و لا يمكن بيعها.

-تكاليف إعادة العمل: هي تكاليف المواد و العمالة و التي تدفع من أجل إصلاح المنتجات المعيبة.

-تكاليف إعادة الفحص: هي تكاليف فحص المنتجات المعيبة التي تم إصلاحها و إعادة العمل عليها و تشمل تكاليف تشغيل المعدات و الفحص و الوقت المقضي في هذا الفحص.

<sup>1</sup> فلة العيهار، نفس المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> باسل فارس قنديل، "أثر تطبيق نظاو إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2008، ص 23.

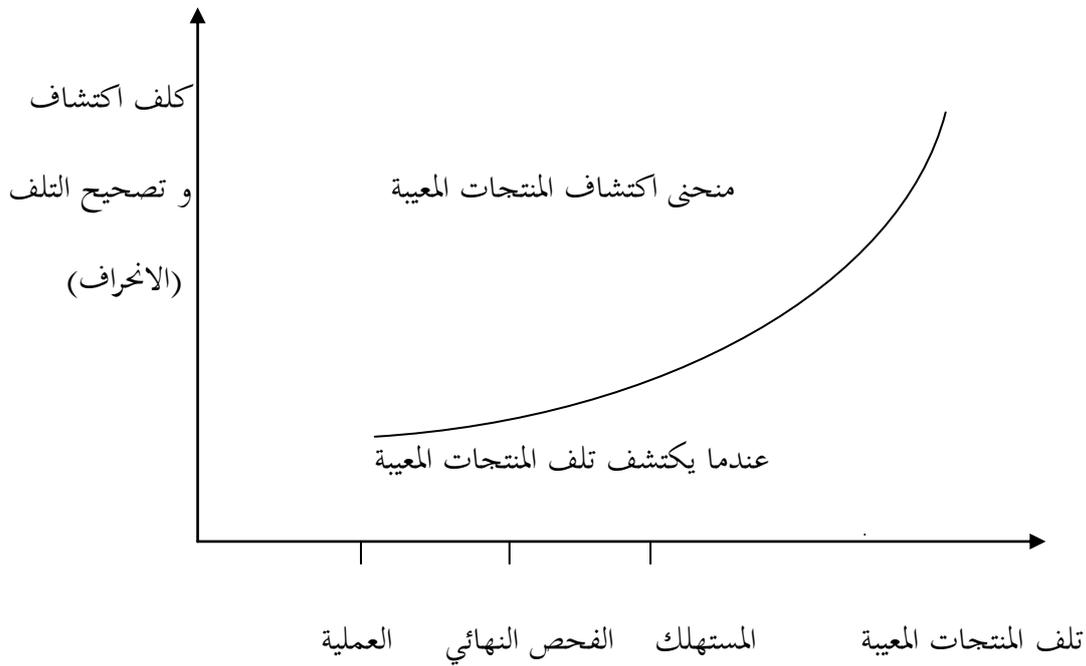
<sup>3</sup> عبد العزيز عبد العال ركي، نفس المرجع السابق، ص 29.

-تكاليف تحليل الفشل: هي تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي لتجنب هذه الأسباب مستقبلاً و القضاء عليها.

#### 4-2- تكاليف الفشل الخارجية External Failure Costs<sup>1</sup>

و هي مجموعة التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة الرديئة، و تتضمن تكاليف اعتراض المستهلك، الاستبدال، فشل المنتج، عدم رضا المستهلك، فقدان سمعة المؤسسة، و غيرها من التكاليف.

الشكل رقم (II-4): تكاليف اكتشاف الوحدات المعيبة (الرديئة)



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى-إصدار2، 2009، ص 55.

يبين الشكل اكتشاف و تثبيت تلف الوحدات المعيبة و عدم مطابقتها مع المواصفات المطلوبة للجودة. حيث يبين الشكل أن تكاليف الجودة التي تتحملها المؤسسة تزداد كلما تم التأخر في اكتشاف الأخطاء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى- إصدار2، 2009، ص 54.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص 55.

## ثانيا: العوامل المؤثرة في الجودة

تتمثل العوامل المؤثرة في الجودة في ستة عوامل و هي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- الأسواق:** لكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.

**2- العامل:** لابد من توفر يد عاملة ذات درجة عالية من التخصص و المهارة لتحقيق الإتقان و الجودة في الأداة.

**3- رأس المال:** إن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

**4- الإدارة:** إن الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة و مراقبة تحقيق الجودة، و لهذا لابد من وجود نظام إداري واعي و فعال لضبط الجودة في المؤسسة.

**5- المواد الأولية:** نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج و المتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، أصبح من الممكن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الطرق الحديثة.

**6- الآلات و الوسائل الفنية الحديثة:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات و الآلات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، حيث ساعدت هذه الآلات على الوصول إلى دقة عالية و بالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.<sup>2</sup>

## المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث و متطور، إذ أصبحت من بين المفاهيم التي تتبناها الإدارة اليوم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة خاصة في محيطها الذي يعرف بالتعقيد و التحولات السريعة، التي يتوجب عليها مواكبتها باستمرار و استخدام النوعية كسلاح رئيسي في هذا المجال من أجل كسب رضا المستهلك، حيث تركز على مجموعة من المبادئ و تتبع مجموعة من المراحل و المتطلبات لكي تحقق النجاح الأفضل.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 43.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص 43.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهم إسهامات روادها

## أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، و قد وردت تعريفات كثيرة خاصة بهذا المفهوم، حيث قام كل من ( Bounds et Al ) و ( Steven & Ronald, clair ) بتعريف المكونات الثلاثة لهذا المفهوم كما يلي:

- الإدارة **Management** : تعني تطوير القدرات التنظيمية و القيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- الجودة **Qualité** : المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن و المستفيدين و توقعاتهم مما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات.
- الشاملة **Total** : المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمؤسسة و خدماتها في التحديد و التعريف الدقيق لحاجات الزبون من سلع المؤسسة و خدماتها و العمل على بذل جهد جماعي و فردي ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.<sup>1</sup>

و نظراً لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإنه يوجد عدة تعاريف لهذه الأخيرة نذكر منها ما يلي:

- يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، و يتضمن هذا النظام المديرين و أصحاب الأعمال و يستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المؤسسة".<sup>2</sup>
- يعرفها Cbors ( 1991 ) بأنها: "أسلوب جديد للتفكير فيما يخص إدارة المنظمات".<sup>3</sup>
- كما يعرفها Tenks ( 1992 ) بأنها: "التزام و تعهد الإدارة و العاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلي توقعات المستهلك أو تفوقها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 194.

<sup>2</sup> الهلالي التريبي الهلالي، "إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي و العشرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 178.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن، 2008، ص 75.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، نفس المرجع السابق، ص 75.

- كما عرفها James Rilay بأنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، و التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف، و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة أكثر من تحقيق حاجات الزبون".<sup>1</sup>
  - كما عرفتها منظمة الايزو بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون و تحقيق المنفعة للجميع".<sup>2</sup>
  - كما عرفها Heizer et Render ( 2001 ) بأنها: "إدارة المؤسسة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات و الخدمات ذات الأهمية للمستهلك".<sup>3</sup>
  - كما تعرف على أنها: "نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات التسييرية و الأدوات الإحصائية و الموارد المالية و البشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي ( العامل داخل المؤسسة ) و الخارجي ( زبون المؤسسة ) على حد سواء".<sup>4</sup>
  - كما عرفها Royal mail بأنها: "الطريق أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق القيمة المضافة لإشباع حاجات المستهلكين".<sup>5</sup>
- و عليه فإن التعريف الأكثر تعاملا مع فلسفة TQM هو : أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، و هي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي الاتصالات في الاتجاهين، و أهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة و الطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكاليف".<sup>6</sup> و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يعكس مفهوم TQM كما يلي:

<sup>1</sup> حسام محمد حسونة، "معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة 2008: ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية-قطاع غزة، و طرق التغلب عليها"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2014، ص. ص 16، 17.

<sup>2</sup> برهان الدين حسين السامرائي، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة )" مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2012، ص 42.

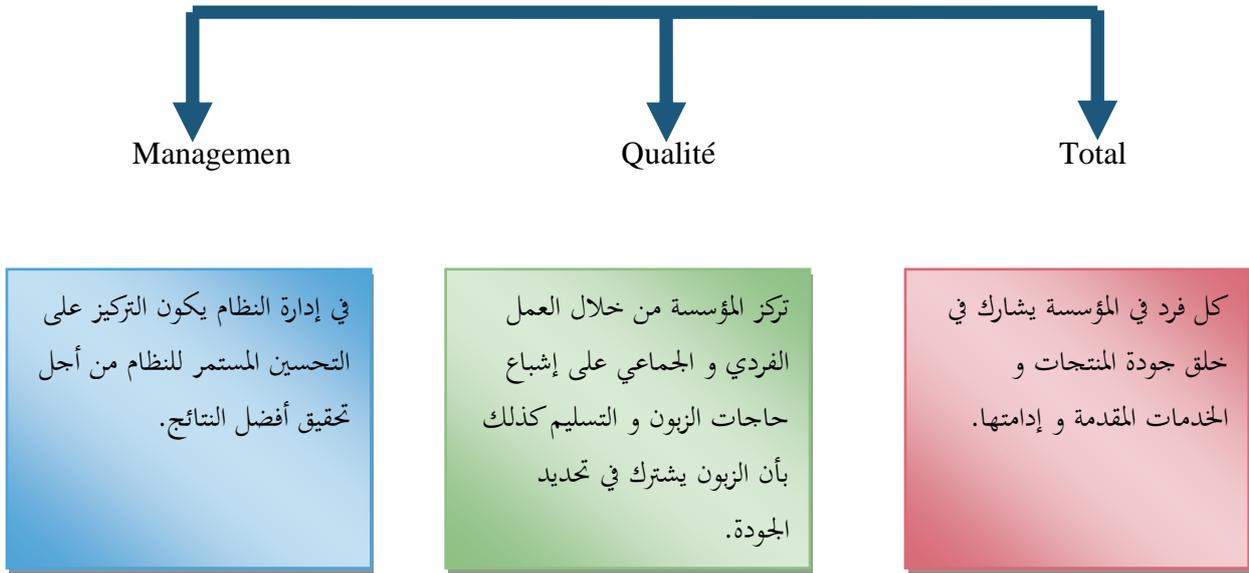
<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، نفس المرجع السابق، ص 75.

<sup>4</sup> رشيد مناصرية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ( دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر )"، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>5</sup> لعشعاشي مصطفى، "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق و تحديات ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و الزجاج ENAVA سعيدة )"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-الجزائر-، 2010/2011، ص 19.

<sup>6</sup> خديجة حريق، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الشكل رقم (II-5): الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 197.

## ثانيا: أهم إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الإنتاجية و الخدمية إلى مساهمة العديد من العلماء و المفكرين الرواد الذين ساهموا بشكل فاعل في تطوير معالم و مداخل إدارة الجودة الشاملة، و من بين هؤلاء العلماء و المفكرين الرواد ما يلي:

1- والتر شيوارت Walter Shewhart<sup>1</sup>:

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"، حيث يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة و قد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريق العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة، العمل، المراجعة أو التدقيق، التنفيذ ) « PDCA » .

-**الخطة Plan:** و فيها يتم اختيار و تحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم و تحديد أين و متى تحدث المشكلة ؟ و كيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات ؟ ثم بعد ذلك تحليل

<sup>1</sup> مهدي السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 81.

العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

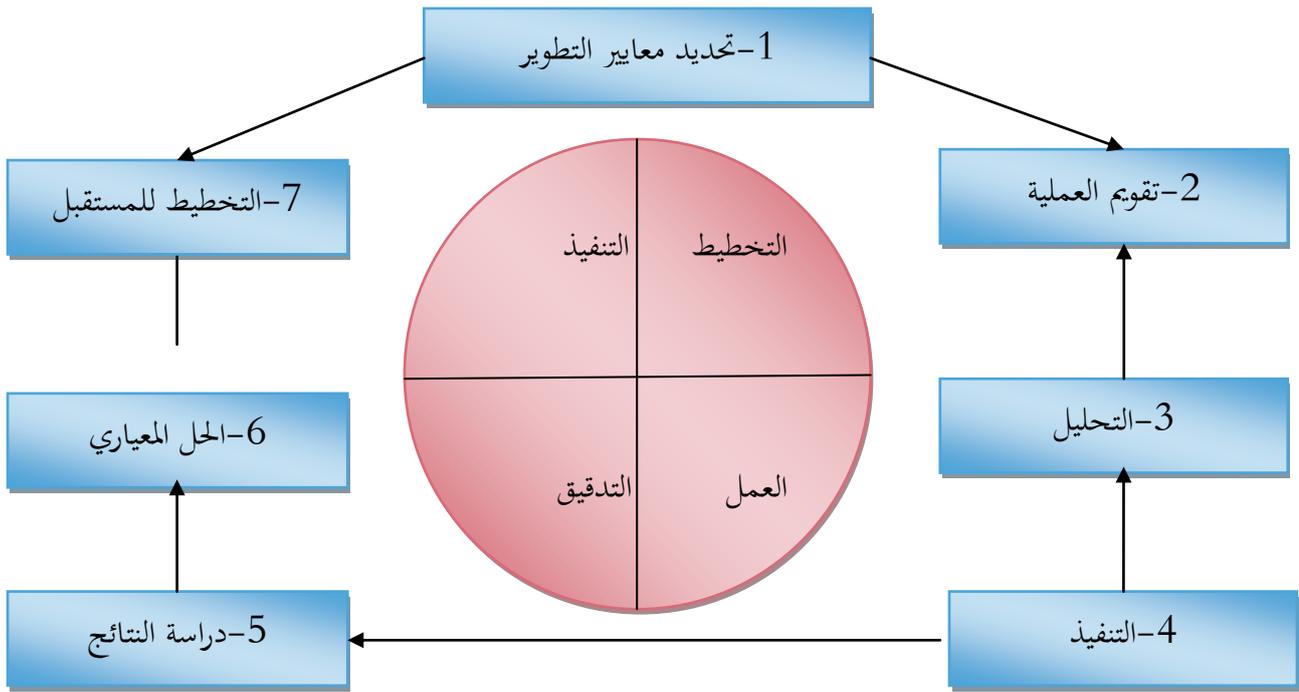
-**العمل Do:** و يراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها و الرقابة عليها.

-**التدقيق Check:** و فيها يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول و رضا العميل أم لا.

-**التنفيذ Act:** و فيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية و ذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

و الشكل الموالي يقدم توضيحا لنموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (II-6): نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمراي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 82.

2-وليام إدوارد دومينج W. Edwards Deming<sup>1</sup>:

يعتبر دومينج الأمريكي الأول الذي قدم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة. و لقد التقى دومينج Deming في العام 1927 الباحث شيوارت Shewhart، حيث تعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة التي طورها شيوارت لحساب مختبرات شركة (BELL) الأمريكية، و خلال سنوات عمله في اليابان قام دومينج بتأسيس فلسفته حول الجودة و تركيزها على 14 مبدأ و التي ندرجها بالآتي:

1- توليد الولاء أو الاستقرار لفرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو للخدمة.

2- تعلم الفلسفة الجديدة

3- التوقف عن الاعتماد فقط على إجراءات فحص المنتج لتحقيق من الجودة و إنما يتطلب الحصول على ثوابت إحصائية لعملية السيطرة مع إبراز الأجزاء المرجحة.

4- شراء المواد فقط إذا كان المورد ( أو المجهز ) يمتلك عملية الجودة و الانتهاء من التطبيقات اللاحقة التي تستند فقط على عامل السعر.

5- استخدام الطرق الإحصائية لغرض إيجاد و تحديد النقاط المثيرة للمتاعب مع أجزاء التحسين المستمر للنظام.

6- تأسيس المساعدة الحديثة لعملية التدريب في موقع العمل.

7- تأسيس طرق جديدة للأشراف.

8- القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.

9- رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.

10- اختزال الأهداف المتعددة.

11-مراجعة معايير العمل المستخدمة في حساب الجودة.

12-رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.

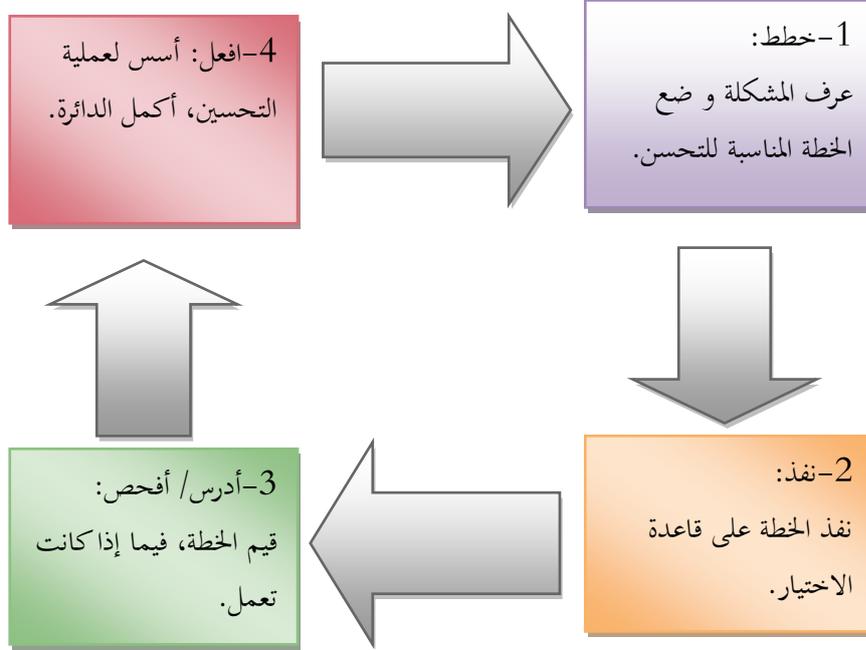
13-تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص. 63، 64، 65.

14- بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يومياً.<sup>1</sup>

كما وضع Deming حلقة لتحسين الجودة و هي كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-7): عجلة ديمينج



المصدر: راتب جليل صويص، محمد عبد العال التميمي، " Six Sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم و تطبيقات"، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2008، ص 24.

3- جوزيف جوران Joseph Juran:

يعتبر جوران المعلم الأول للجودة في العالم، حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، و قد ترجم جوران فلسفته و أفكاره عن الجودة إلى ثلاثية مبادئ، عرفت بثلاثية جوران للجودة و هي كما يلي:<sup>2</sup>

• تخطيط الجودة Planning Quality: و هي عملية يتم من خلالها ما يلي:

-تحديد العملاء و تحديد احتياجاتهم و توقعاتهم.

-تحديد المنتج الذي يتوافق مع توقعاتهم.

-تطوير العمليات القادرة على إيجاد هذا المنتج.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، نفس المرجع السابق، ص. ص 64، 65.

<sup>2</sup> عزيز بن معوض القتاعي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية و التعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات و المعوقات من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى-السعودية-، 2012/2013، ص 30.

-وضع الخطط موضع التنفيذ.

- **الرقابة على الجودة Quality control:** و تعد محور أساسي في إدارة الجودة الشاملة، و ذلك لضمان تحقيق أهداف الجودة، و عن طريق الرقابة يمكن تقييم الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات عن الهدف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية و يتم خلال عملية الرقابة ما يلي:

-الأداء و الإنتاج المتحقق.

-مقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعية للجودة.

-تحديد الانحرافات عن المعايير و اتخاذ التدابير اللازمة حيالها.

-الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة.

-استخدام الأساليب الإحصائية.

- **تحسين الجودة Quality Improvement:** و يرى جوران أن عمليات تحسين الجودة تشتمل على ما يلي:<sup>1</sup>

-بنية تحتية لتأمين تحسين مستوى الجودة السنوي.

-تحديد المجالات الخاصة التي تحتاج إلى تحسين.

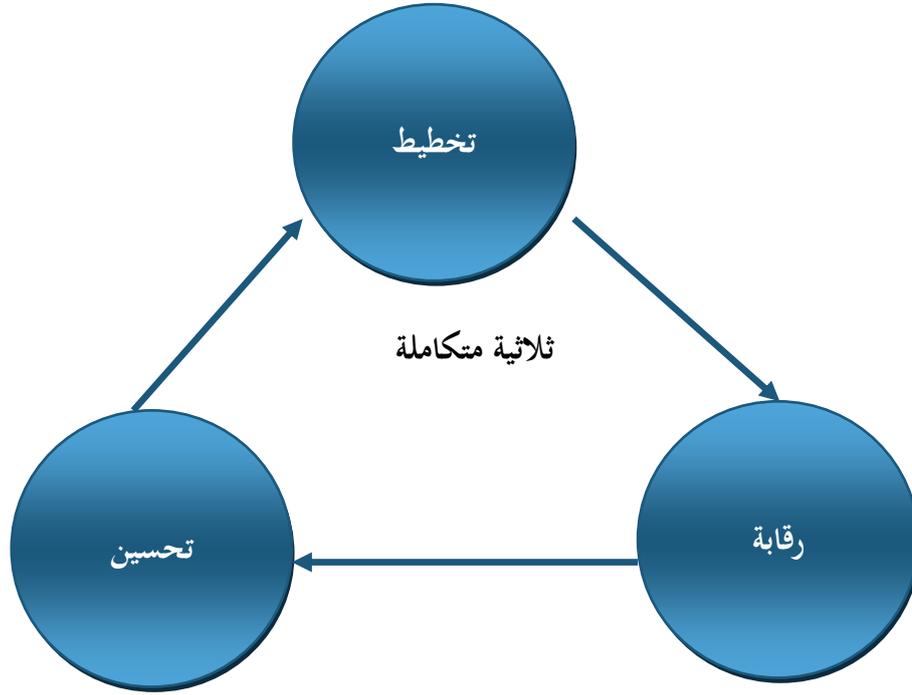
-إنشاء فريق لكل مشروع يحمل مسؤولية نجاح المشروع أو فشله.

-تزويد الفريق بالوسائل اللازمة و تحديد احتياجاته التدريبية و تحفيزهم حتى يتمكن من تشخيص الأسباب و بناء العلاج أو الحل، ثم بناء رقابة فعالة لتحقيق النجاح.

و يمكن توضيح "ثلاثية جوران" للجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان/الأردن، 2001، ص180.

الشكل رقم (II-8): ثلاثية جوران للجودة



المصدر: عقيلي عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2001، ص 180.

#### 4- كاورو ايشيكافا Kaoru Ishikawa<sup>1</sup>:

يعتبر ايشيكافا المرجع الأول للجودة في اليابان و المساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة، كما يطلق عليه لقب ( أبو حلقات الجودة ) و قد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كلا من "Deming" و "Juran"، و مع ذلك كانت له إسهاماته الخاصة بحيث أصدر كتاب بعنوان "مرشد إلى الرقابة على الجودة"، و من أهم الأفكار الأساسية التي أسهم بها ما يلي:

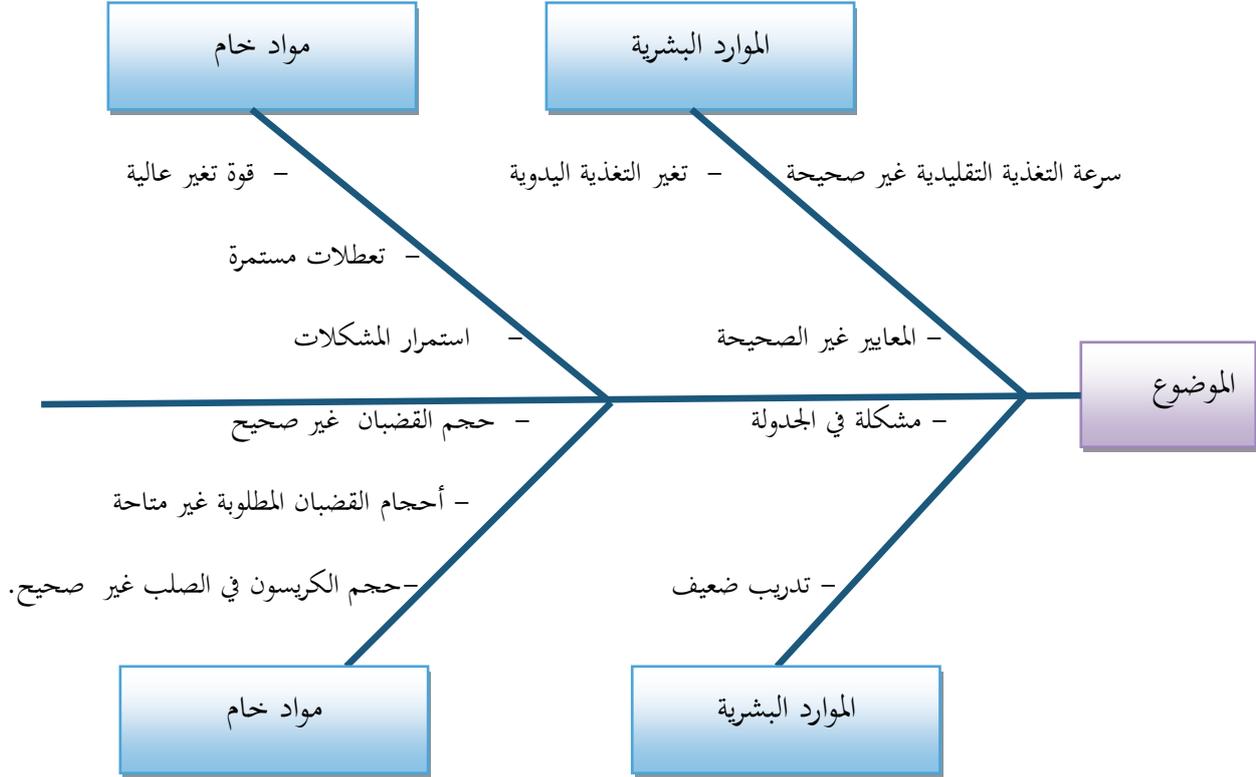
1- يرى ايشيكافا أن المسؤولية عن جودة المنتج في المؤسسات الأمريكية تنحصر عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما في اليابان فإن كل المديرين مسؤولين عن الجودة و ملتزمون بها.

2- اقترح ايشيكافا ( تحليل عظمة السمكة ) أو ( مخطط السبب- الأثر ) و الذي يستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة و تحديد مصادر الخطأ أو القصور.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص

استخدمت هذه الأداة كوسيلة في ورش الجودة و مناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل المديرين، و تساعد في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، كما تساعد الموظفين على فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة، حيث يساعد هذا الأسلوب أيضا على تكوين مجموعات للنقاش و تحفيز عملية إثارة الأفكار<sup>1</sup>، و يوضح الشكل التالي أسلوب تحليل "عظمة السمكة":

الشكل رقم (II-9): أسلوب عظم السمك



المصدر: جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005، ص 25.

#### 5- فليب كروسبي Philip Crosby:

أمضى كروسبي 38 سنة يعمل في مجال الجودة، و قد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من 1500 مؤسسة، كما تعتمد فلسفته على مبدأ "العيوب الصفيرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة، و من إسهاماته ما يلي:

- النقاط الأربعة عشر في الجودة: لقد وضع برنامجا لتحسين الجودة يتكون من 14 نقطة و هي:

1- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة و توثيق سياستها و إعلانها لكل فرد بالمؤسسة.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، نفس المرجع السابق، ص. 58، 59.

- 2-تشكيل فرق الجودة تضم أفراد يعملون بأقسام المؤسسة كلها.
  - 3-صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المؤسسة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين.<sup>1</sup>
  - 4-تحديد كلف الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية.
  - 5-زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المؤسسة حول أهمية الجودة و النتائج المترتبة على رداءتها.
  - 6-اعتماد إجراءات التصحيح آنيا و تحديثها باستمرار فالغرض هو منع حدوث الخطأ.
  - 7-إنشاء برنامج المعيب الصفري و الالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة و ثقافتها.
  - 8-تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
  - 9-تحديد يوم العيوب الصفرية في المؤسسة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة.<sup>2</sup>
  - 10-يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح.
  - 11-تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة.
  - 12-دعم العاملين المتميزين المشاركين.
  - 13-تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق و خبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.
  - 14-التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة و غير منتهية.<sup>3</sup>
- و حدد كروسي أربعة تواب أساسية لإدارة الجودة و هي:<sup>4</sup>

-إن التعريف للجودة هو التطابق مع متطلبات العملاء.

-إن نظام إنجاز الجودة يتمثل في المنع و الوقاية من وقوع الأخطاء.

-إن معيار الأداء الوحيد هو اللاحطاً أو ما يسمى بالعيوب الصفرية.

<sup>1</sup> فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 275.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد عبد الرزاق، "منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة"، دار الفكر، عمان، 2007، ص 120.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمدان، "الإدارة التربوية وظائف و قضايا معاصرة"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان/الأردن،

2007، ص 275.

<sup>4</sup> رافدة حريري، "الجودة الشاملة في المناهج و طرق التدريس"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن،

2011، ص 58.

- إن مقياس الجودة هو التكلفة الناشئة عن الأخطاء.

## المطلب الثاني: مبادئ و متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ و أن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة و الفعالية عند تطبيقها في المؤسسات المعاصرة، و هناك اختلاف حول المبادئ و لهذا سوف نستعرض الأكثر استخداماً في الواقع:

**1- التركيز على العملاء:** لا توجد مؤسسة اليوم إلا و تسعى على تقديم خدمات أو منتجات لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، و يجب ألا تقتصر تركيزها على العملاء الخارجيين بالمؤسسة بل أيضاً التركيز على العاملين داخل المؤسسة. سواء كانوا إداريين أو عملاء الخارج، و هو المستفيدون من الخدمات و المنتجات و ذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين.<sup>1</sup>

**2- التركيز على إدارة القوى البشرية:** تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تكوينها و تطويرها و تدريبها و تحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار و التعيين ثم تقييم الأداء و برامج التكوين و التطوير و أساليب التحفيز، لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

**3- المشاركة و التحفيز:** لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة و الحافزية ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الإبداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء التنظيمي و تحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المؤسسات المختلفة.<sup>2</sup>

**4- التزام الإدارة العليا:** و يتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة و توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة و أهدافها و كذلك تعزيز و تطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، " إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 177.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 99.

**5-توكيد الجودة:** يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة حيث أن اعتماد ذلك يقوم أساسا اعتبارا من عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

**6-مشاركة المورد:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين و ضرورة التعامل معهم بكل يسمح بتكوين علاقات طويلة و مستقرة و بناءة و محاولة إشراكهم في تطوير و بناء جودة المنتجات و لذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

**7-نظام المعلومات و التغذية العكسية:** يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات في تحقيق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم و التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع في المؤسسة.

**8-القرارات المبنية على أساس الحقائق:** تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، و يشترك في تنفيذه العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل و كافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، و هذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.<sup>3</sup>

**10-التحسين المستمر:** إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين و التطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج و تحقيق ملائمة للتطورات و التغيرات المستمرة في حاجات و رغبات المستهلكين، و إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية و تبسيط الإجراءات و الفعاليات من ناحية أخرى، و لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة و سرعة الاستجابة للتطوير و الإنتاجية و يجب أن يأخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

**11-الوقاية من الأخطاء:** إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير و تحديد المعايير و المقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات و المعايير، و لذا فإن توفير

<sup>1</sup> سامية موزاوي، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو و إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 55.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> ختيم محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء و لذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية و فعالية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

**12- إدارة الجودة استراتيجياً:** تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجيا إذ بدون الجودة العالية غالبا ما تتعرض المؤسسات الاقتصادية للفشل الذريع أمام المنافسات القائمة في الأسواق المدين المرهلي و الاستراتيجي و لذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة.

**13- المناخ التنظيمي:** إن توفر المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا و منذ البدء بإعداد و تهيئة العاملين في المؤسسة إلى مختلف مستوياتهم إعداد نفسيا لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم و تقليل من مقاومتهم للتغير و كذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد و التسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و زرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة و تكامل الأبعاد التي تنطوي كلها.<sup>2</sup>

**14- الإدارة العملية:** إن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتسم التركيز من خلالها على تخطيط و تحسين الجودة و هذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم و السيطرة على الأجراء المتعلقة بالتجهيزات و الصيانة و الرقابة و جدولة كافة الإجراءات التشغيلية و تنميط آفاقها و توثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.

**15- تصميم المنتج:** إن عمليات التصميم للمنتج يعتبر من أكثر الآفاق الهادفة إلى الأداء، و لذا فإن دقة المطابقة بين التصميم و الأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة و له مقاييس و متغيرات واضحة الأبعاد و المعالم من جهة أخرى، و لهذا فإنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح و فعالية نظام الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هناء محمود القيسي، "فلسفة إدارة الجودة في التربية و التعليم العالي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2011، ص 101.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات"، دار اليازوري للنشر و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2009، ص 53.

<sup>3</sup> هايل يعقوب نافوري، خضير كاضم حمود، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 361.

## ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، إلا أن لم يكن هناك اتفاق بين الاقتصاديين و الباحثين حول تحديد عدد عناصر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا الاختلاف كان في العدد و ليس في المحتوى الكلي لها، و من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

**1- القيادة:** إن أسلوب البحث و التقصي أو ما يسمى الإدارة بالتحويل يتطلب من القيادة القيام بالبحث و التقصي عن أعمال المؤسسة كافة و الاستماع إلى مشكلات العاملين و تدريبهم على التقنيات الجديدة و إقامة شبكة اتصالات مع أقسام المؤسسة ككل بما يتضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بمهامهم بأهداف الشركة و ما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... إلخ، يعد مناهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>

**2- الالتزام:** إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم و المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها و لا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل مؤسسة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل لدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما إن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة و المركزة على الرقابة الذاتية للعمل و مشاركتهم في عمليات تحسين العملية و الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات و المواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع و الخدمات المقدمة له.<sup>2</sup>

**3- فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك و مكاتتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المؤسسة كونها كيانا واحدا و شاملا.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها و الاقتناع بفاعلية عملها و كافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت و الجهد و الكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 63، 65.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، "مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر،

2002/2001، ص 121.

لذا فإن فرق العمل يجعل بالإمكان التغلب على المشكلات بالغة التعقيد و بالتالي الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه للمؤسسة.<sup>1</sup>

**4-التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمؤسسة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، و قد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة و الخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية. لذلك فامتلاك المؤسسة لأقسام البحث و التطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع و الخدمات المقدمة له.

و عليه فإن اختيار مصممي المنتجات و المواد و المعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المؤسسة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبات الزبون بما يمكن المؤسسة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين و تحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون و رغباته.<sup>2</sup>

**5-التركيز على العمليات:** إن سبب بناء مؤسسات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع و الخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها بعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المؤسسة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء العمليات.

إن توافر الموارد اللازمة و الضرورية للعمليات تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما الخطط الإستراتيجية المرسومة و يوفر منتجات مطابقة للمواصفات و ذات جودة عالية.

**6-فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوس أو بين داخل المنظمة و خارجها و ينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين و إبلاغهم و إبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعال إيماننا منها بأن نظام الاتصال بالمؤسسة هو الجهاز العصبي لها.<sup>3</sup>

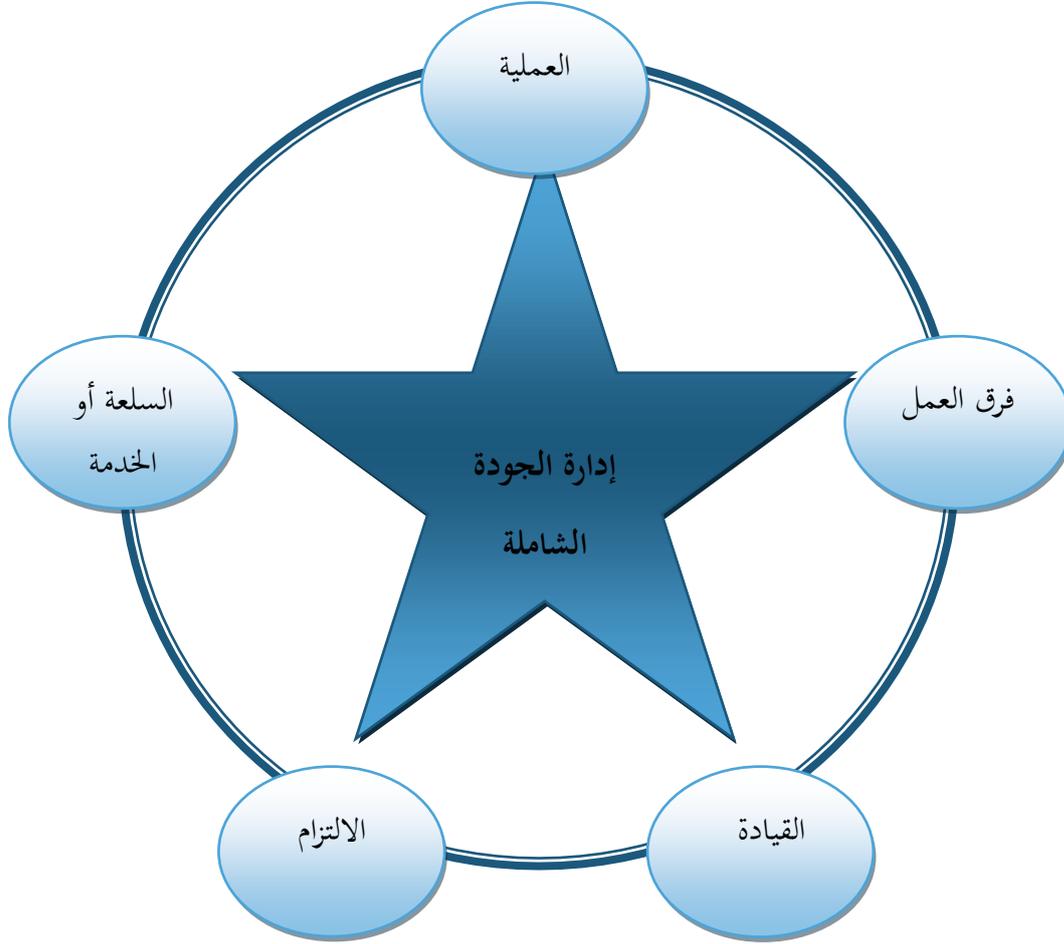
<sup>1</sup> يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص. ص 19، 20.

<sup>2</sup> بوجعة كوسة، "إدارة الجودة الشاملة و مؤشرات التوازن" الوظيفي الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سطيف 2، العدد 06، الجزائر، 2016/12، ص 154.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيحة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات علمية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص. ص 593، 594.

حيث يبين كريج "Creech 1994" هذه المتطلبات في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-10): نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمراي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 343.

ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ذكر "Jablonski" أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتكون من خمسة مراحل و هي كالتالي:

المرحلة الأولى: "المرحلة الصفيرية و هي مرحلة الإعداد"<sup>1</sup>

هذه المرحلة منفردة لأن لها بداية محددة و نهاية محددة، و هذا يختلف عن بقية المراحل التي تظهر مع الوقت، وتستمر معه، فالتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفيرية أي مرحلة الإعداد، و قد سميت بالمرحلة الصفيرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء و التي تظم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة و

<sup>1</sup> محمد فلاق، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 213.

بمساعدة المدرب المحترف، في هذه المرحلة نجد أن المديرين يقومون بإعداد صياغة رؤية المؤسسة و وضع أهدافها، و إعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة، حيث تنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: "التخطيط"<sup>2</sup>

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد و تجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ و يتم استخدام دائرة دومينج المعروفة PDCA، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجم الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، و تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة و مواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا.
- وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها و الأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ البرامج التدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.
- دراسة توقعات العملاء و متطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.

### المرحلة الثالثة: "مرحلة التقويم و التقدير"<sup>3</sup>

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و أولويات تطويرها و تتضمن الخطوات التالية:

<sup>1</sup> محمد فلاق، نفس المرجع السابق، ص. ص 214، 215.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم و تطبيقات"-، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2009، ص 213.

<sup>3</sup> هوارى العابد، مرجع سبق ذكره، ص54.

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، و هذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المؤسسة.

- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة و التعرف على جوانب القوة لدعمها و الضعف لمعالجتها.

- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة و العمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

### المرحلة الرابعة: "مرحلة التطبيق (التنفيذ)"

تبدأ هذه المرحلة ابتداء من اختيار من يتعهد إليهم بمهمة التنفيذ، و يتم تكوينهم باستخدام أحد وسائل التكوين، بداية من الإدارة العليا إلى الوسطى و من ثم العمال التنفيذيين، و ذلك من أجل توعيتهم بضرورة وجود نظام للجودة في المؤسسة و معرفة كيفية تسييره و إدارته بطرق فعالة و ناجحة.<sup>1</sup>

### المرحلة الخامسة: "مرحلة تبادل و نشر الخبرات"

في هذه المرحلة تتم المؤسسة باستثمار جميع الخبرات التي تمتلكها و النجاحات التي حققتها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. و كذلك تطور فيها فرق العمل و تنمي الشعور بالمسؤولية الفردية لديهم، كما تقوم بدعوة جميع فروعها و وحداتها للمشاركة في عملية تطبيق و تحسين إدارة الجودة الشاملة و توضح لهم المزايا التي تعود عليهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: الأساليب و الأدوات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة، فوائدها و معوقات تطبيقها**

### أولاً: الأساليب و الأدوات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة

هنا تستطيع إدارة الجودة الشاملة تحقيق أهدافها المرجوة و المتمثلة في تشجيع و دعم التحسين المستمر، يجب عليها أن تستعين بمجموعة من الأدوات و الأساليب المهمة لذلك، و قد تبين أن الكثير من المؤسسات المنتجة للسلع و الخدمات تستخدم الأساليب و الأدوات التالية:

**1- أسلوب حل المشكلات:** و هذا الأسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، و يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لحل المشكلات المؤسسية و العمل على حلها، و إيجاد فرص جديدة للتحسين، حيث لها أنواع

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 215.

<sup>2</sup> ختيم محمد العيد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

متعددة و من أهم هذه الأنواع: فرق تحسين الجودة، و يكون أعضائهم من قسم واحد أو من عدة أقسام، و من عدة مستويات إدارية و يشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية و المهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

و هذه الفروق لها دور كبير في المساهمة في الوصول إلى قرارات أفضل و خاصة في المشاكل المعقدة، كما تساعد على عصف الأفكار و المشكلات في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تقوم بتحسين المهارات و القدرات الفردية لأعضائها، و تزيد من المشاكل و الاتصال بين أفراد القسم الواحد و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

**2-المقارنة المرجعية:** و هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤدي إلى التفوق في أدائها، و من ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، و تطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما، و تهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات و احتياجات الزبائن من المؤسسة، و تساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، و من ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

**3-أنظمة الاقتراحات:** و هو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، و ذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحهم حول تحسين العمل و حل المشكلات التي تواجهه في العمل، و من ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات و دراستها، و لا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين و ذلك للالتزام و المشاركة في جهود تحسين الجودة، و لا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق الاقتراحات مثلا داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

**4-أنظمة التوقيت المناسب:** و هو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد و طلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، و هو مهم في عملية توزيع و إيصال الخدمة للمستهلك، و يعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل و الوقت المحدد، كما و يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة و في نفس المكان الذي تقع فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شرف الدين زديرة، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 35.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان/الأردن، 2006، ص 42.

<sup>3</sup> القحطاني سالم سعيد، "إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان/الأردن، 1990/04، ص 41.

**5-رقابة العمليات الإحصائية:** وهي طريق إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، و فصله عن التباين الطبيعي، و ذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، و المحافظة على التباين في عمليات الإنتاج، و العمل على تحسينها، و هذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع و تقليل التكاليف و زيادة رضا المستفيدين، كما أن استعمال طرق جمع البيانات و برمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما و اتخاذ قرار ما.<sup>1</sup>

### ثانيا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة و من أهمها:

**1-كسب رضا المجتمع:** إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات و رغبات الزبائن و إشباعها، و الذين هم جزء من المجتمع، و تعمل على المحافظة على البيئة العامة، و بعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير و العمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد، حيث تحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد و كل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك مروراً بمرحلة التصميم و مرحلة الإنتاج، ثم النقل و التوزيع و أخيرا التركيب و خدمات ما بعد البيع، و نتيجة لذلك يتحقق مايلي:<sup>2</sup>

-الاحتفاظ بالزبون الحالي و كسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن؛

-تصميم منتجات و خدمات تساهم في تحديث رغبات الزبائن؛

-تقليل تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي للجودة و من بينها تكاليف إعادة العمل و تكاليف المساءلة القانونية و شكاوي الزبائن؛

**2-زيادة الفعالية التنظيمية:** نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأنها مسؤولية كل العاملين في المؤسسة، لذلك فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و التأكيد على أهميته و الاستفادة منه و استثماره بشكل فعال و نبذ النزعة الفردية في مختلف مجالات الأداء الخدمي، و تحقيق تحسينا مستمرا بالمشاركة الفعالة في معالجة و حل المشاكل التي تواجههم في أداء العمل، و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بينهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شرف الدين زديرة، نفس المرجع السابق، ص 36.

<sup>2</sup> إسماعيل صبحي كحيل، "إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية ( دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين )"، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى-فلسطين،-، 2016، ص 24.

<sup>3</sup> عبد الرحمان هشام المشلمون، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل-فلسطين،-، 2015، ص 31.

**3-تحسين في الربحية و القدرة على المنافسة:** إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن يقلل من تكاليف التسويق، يزيد من كمية المبيعات و بالتالي تزداد ربحية المؤسسة و القدرة على التنافس، حيث تستند إدارة الجودة الشاملة على شعار "أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة، الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة و مجالات عمل المؤسسة".<sup>1</sup>

**4-تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة:** من خلال الانتظام على جودة الخدمات و المنتجات و الاستمرار في تحسينها و هذا يؤدي إلى زيادة الثقة بها. من خلال ما تقدمه لهم من جودة عالية وفق طلب الزبائن و في الوقت و بالسعر المناسب لهم، و هذا ما ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي و يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و بالتالي إستلائها على أكبر حصة سوقية.<sup>2</sup>

**5-المحافظة على حيوية المؤسسة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي "رحلة و ليس محطة وصول"، المؤسسة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية و كذلك بجودة منتجاتها إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة و غير تقليدية، و كذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر، و الأخذ بمبدأ التدريب و التعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة و التكيف مع المتغيرات التي تحدث باستمرار، و هذا يضمن لها البقاء و الاستمرار في المنافسة.<sup>3</sup>

### ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، و ذلك راجع إلى بعض المشاكل التي تقع فيها هذه المؤسسات و التي تقف كحاجز و عائق دون التطبيق القائم لإدارة الجودة الشاملة و من أبرزها ما يلي:<sup>4</sup>

-التغير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس و تطوير ثقافات خاصة بمتطلباتها، بالإضافة إلى الاهتمامات المختلفة لكل قيادة.

-عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب، فهي تعتمد بأن هذا يعتبر مسامحا لسمعتها و مكانتها و كفاءتها التوظيفية.

<sup>1</sup> خديجة حريق، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> حميدي زقاني، "أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل. م. د"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص 75.

<sup>3</sup> إسماعيل صبحي كحيل، نفس المرجع السابق، ص 24.

<sup>4</sup> مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 77، 79.

- ضعف مستوى التحفيز و الذي بدوره يؤدي إلى ضعف الانتماء الوظيفي.
- إن إدارة الجودة الشاملة تفرغ و تستأهل روح المبادرة و تحتم الرجوع إلى المجموعة مما قد يعرقل عمليات التميز و الابتكار.
- النقص في الخبرة عند بعض القيادات الإدارية و التشغيلية.<sup>1</sup>
- عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- ضعف القدرة لدى بعض القيادات على اتخاذ القرار.
- تدني مستوي التنسيق بين الإدارة و الأقسام.
- كما توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة و هي كما يلي:<sup>2</sup>
- مقاومة بعض العاملين لعملية التغير.
- إجراءات العمل المتبعة معقدة و غير واضحة و غير مرنة.
- عدم توفر الميزانية الكافية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين و رغباتهم.
- و قد قام "Catalin et Al" بتصنيف أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة إلى خمسة أصناف و هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 27.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الجدول رقم (II-2): تصنيفات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المعوقات	الصنف
عدم كفاءة القيادة، برنامج غير مناسب، إدماج ضعيف للمديرين في باقي المستويات التنظيمية، تسيير ضعيف، تخطيط، توقعات غير مناسبة، غياب رؤية بعيدة المدى، غياب الدعم الحكومي، جدول زمني غير كافي، حالات عدم التأكد في المحيط السياسي للمؤسسة، أهداف و أولويات متعارضة، غياب دعم الإدارة العليا، عدم القدرة على إحداث التغيير التنظيمي المطلوب، عدم وجود تناسق بين الأهداف.	معوقات إستراتيجية (Strategic barriers)
وقت غير متاح، ندرة الموارد، هيكل تنظيمي غير مناسب، التكاليف المرتفعة للتطبيق، غياب نظام للمعلومات، انعدام الدعم المالي، غياب المرونة.	معوقات هيكلية (Structural barriers)
غياب التدريب و التعليم للعاملين، غياب الاعتراف و التقدير و المكافآت لقاء الجهود، عدم اهتمام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غياب التحفيز و رضا العاملين، غياب إدماج العاملين و التزامهم، عدم كفاءة إدارة الموارد البشرية، مقاومة التغيير، ضعف التفويض في كل المستويات التنظيمية.	معوقات في الموارد البشرية (Human resources barriers)
غياب الإبداع، صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، حواجز ذهنية، ثقافة تنظيمية غير مناسبة، تنوع الموارد البشرية، ضعف عملية الاتصال، انعدام الثقة بين العاملين و إدارة المؤسسة، ضعف التنسيق.	معوقات سياقية (Contextual barriers)
عدم كفاءة وكلاء التغيير أو الاستشاريين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إجراءات تصحيحية غير فعالة، غياب التركيز على الزبون، انعدام التقييم و التقييم الذاتي، عدم كفاءة تسيير العمليات، استهلاك الجهود المبذولة لتطوير الجودة للوقت، غياب التركيز، غياب إدماج المورد، البيروقراطية.	معوقات إجرائية (Procedural barriers)

المصدر: عماد سعادي، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2016/2015، ص 35.

### المبحث الثالث: مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات سواء إنتاجية كانت أو خدمية مرهون بتوفير و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك، و التي من أهمها الموارد البشرية و الكفاءة القادرة على الإبداع و التميز.

## المطلب الأول: تدريب و تعليم الكفاءات البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تدريب الكفاءات البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة:

- إن التدريب هو "نشاط منظم و مستمر و مبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و توسيع معارفهم و مهاراتهم و توجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة بآن واحد".<sup>1</sup>

- و تعرف جودة التدريب بأنها "تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية من خلال الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة التدريبية من أولى مدخلاتها مرور بجميع عملياتها حتى مخرجاتها النهائية التي تساهم بشكل فعال من كفاءة الأداء و تحقيق رضاء المستفيدين و تحقيق رغباتهم".<sup>2</sup>

### 1-أهمية التدريب على الجودة: تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>3</sup>

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.
- ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تجنب الأخطاء و تقليص العيب و تحقيق مبدأ اللاخطأ.
- المساهمة في التحسين المستمر و اتخاذه كشعار دائم من طرف الأفراد.
- تقليل الحاجة للإشراف و تنمية روح المسؤولية و الرقابة الذاتية.
- زيادة الاستقرار و المرونة في أعمال المؤسسة.
- ارتفاع الإنتاجية فزيادة و صقل مهارات و قدرات العاملين سيؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم.
- رفع الروح المعنوية نتيجة زيادة إلمامهم و كفاءاتهم في العمل.
- إعداد صف ثاني مؤهل و مدرب للترقية و شغل الوظائف الأعلى من داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> مؤيد السالم، عادل صالح، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2002، ص. ص 13، 14.

<sup>2</sup> صبرينة حام الله، أمينة مساك، "تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة بليدة 02 "الونسي علي"، المجلد 03، العدد 05، 2015/01، ص 236.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، "التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص.ص 142-143.

- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارة الأفراد و قلة الأخطاء و تقليل الهدر في المواد و الآلات و غيرها.
- يساهم التدريب في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالموظف ذو المهارة العالية و المدرب جيد يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

## 2-مراحل عملية التدريب على الجودة: تتضمن ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية:** تتضمن تحديد عدد و طبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية و العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية و عدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية و اعتبارات المحسوبة.

- تصميم البرنامج التدريبي:** تشمل هذه المرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي و الموضوعات التي يحتويها كل البرنامج، كما تشمل توفير مستلزمات البرنامج من حيث مكان التدريب و المقاعد المريحة و وسائل الإيضاح عند تصميم أي برنامج تدريبي فإنه ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المخطط لها من حيث النظم و الإجراءات و الأساليب و في أي الدوائر أو المناطق سوف يسري مفعول هذه التغيرات.

- تأسيس المؤسسة التدريبية:** في كثير من المؤسسات فإن مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق مدير أو أكثر من مديري المؤسسة و عند تأسيس المؤسسة التدريبية فإن كافة مديري المؤسسة مسؤولين عن التأكد من أن مرؤوسيهم مؤهلين و لديهم المؤهلات الكافية لأداء أعمالهم، إذ أن من الضروري استخدام المديرين المختصين و الذين قد يكونوا من داخل المؤسسة أو من خارجها.<sup>1</sup>

- تنفيذ البرامج التدريبية:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجها إلى حيز الوجود و الواقع ، حيث أن هذه المرحلة مهمة و خطيرة، ففيها يوضح حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية و هي مرحلة التقييم.

- تقييم برامج التدريب:** و يعرف تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف.<sup>2</sup>

- 3-نوع و محتوى البرامج التدريبية ذات الصلة بإدارة الجودة:** يرتبط محتوى البرامج التدريبية بمراحل الجودة المختلفة و يشمل الموضوعات الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صيرينة حام الله، أمينة مساك، نفس المرجع السابق، ص.ص 246، 247.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، "مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة جانفي 2009"، مجلة الحقيقة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2012/03/30، ص.ص 33-34.

-التدريب على مفهوم الوعي بالجودة : و تشمل مفهوم الجودة و أبعادها، و طبيعة إدارة الجودة الشاملة و أهدافها و أهميتها للفرد و المؤسسة، و مبادئها و متطلبات و مراحل تطبيقها.

-التدريب على استعمال أدوات الجودة و المشاركة في فرق العمل: و يتضمن مقدمة نظرية عامة عن فرق العمل، بناء الفريق، العصف الذهني، ديناميكية الجماعة، بالإضافة إلى أساليب الضبط الإحصائي للجودة. كما تتضمن التحديد الواضح للمشكلة، واكتشاف الأسباب و تحديدها، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و العمل على منع حدوث المشكلات، و التدريب على أساليب الرقابة على الجودة.

-برامج فنية: و تشمل نشر وظيفة الجودة، قياس رضا العاملين، تقييم التجارب، المفاضلة. المعيارية، إعادة تصميم العمليات.

-برامج خاصة موجهة إلى القيادة و العاملين في المؤسسة: تتعلق هذه البرامج عادة بالمهارات السلوكية التي يجب أن يتمتعوا بها، و تشمل:

-برامج تدريبية موجهة إلى القادة: و تتضمن برامج خاصة بالمنافسة و حركة الأسواق، و مهارات التفكير التنظيمي، التدريب على التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى برامج التعامل مع الثقافات المختلفة، و طرق التحفيز و طرق تنمية الابتكار لدى العاملين، و برنامج مهارات الاتصال... الخ.

-برامج تدريبية موجهة للعاملين: و تتضمن مهارات استخدام تكنولوجيا الإنتاج و المعلوماتية، التدريب على مهارات العمل الجماعي، و مهارات الاتصال، و مهارات التعلم ونقل المعرفة، بالإضافة إلى مهارات تقديم الخدمة للعملاء.

إذن إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد. حيث يقصد بإدارة الجودة التدريبية بأنها العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية و تحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية و البرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحميري علي محمد عبد الجبار، "أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر 3، 2010/12/16، ص. ص 20-21.

<sup>2</sup> رشيد مناصرة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

ثانيا: تعليم الكفاءات البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة:

- يعرف التعلم بأنه "عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب الفرد المعارف و المهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية لإحداث تغيير نسبي و دائم في سلوكه".<sup>1</sup>

حيث يميز بين نوعين من التعليم المرتبط بالجودة الشاملة هما:

- **التعليم المحافظ:** و هو اكتساب الخطوط العامة و الطرق و القواعد لمعالجة حالة معروفة و متكررة، و هو يعزز القدرة على حل المشاكل النمطية، و مصمم ليحافظ على النظام الجاري، و يمكن تسميته بالمعرفة المبرجة.

- **التعليم الابتكاري:** و هذا النوع ضروري من أجل البقاء طويل الأجل خصوصا في الأوقات التي تتسم بعدم الاستقرار و هو يعزز القدرة على التغيير و التحديد و إعادة بناء و صياغة المشاكل، حيث يعتمد هذا النوع على الحدس و المشاركة أما الحدس يدفع الأفراد و المؤسسة إلى عمل خطط مستقبلية و الوقاية مما قد يحدث، أما المشاركة هي التوجه إلى التنسيق و تبادل الأدوار ما بين الأفراد.

و بالرغم من أن التعليم المحافظ هو الأساس إلا أنه غير كاف لأن التعليم الابتكاري يطور المهارات و يطور آلية التفكير، مما يجعل الأفراد و المؤسسة قادرين على تحقيق استمرارية التعليم التي تعد ركنا أساسيا من أركان عملية التحسين المستمر.<sup>2</sup>

- حيث تؤكد إدارة الجودة الشاملة، على ضرورة الاهتمام بتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم و تطويرهم الذاتي، لأن في ذلك استثمار و توظيف صحيح لمهارات و قدرات العاملين إلى حدها الأقصى، و يسمح بتحسين و تطوير ثقافة المؤسسة، و جعلها مواتية لتقبل تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر عزاوي، أحمد علماوي، "دور التدريب و التعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية)"، مجلة دفاتر اقتصادية، 2011/09/01، ص 151.

<sup>2</sup> أمينة عدنان، "الابتكار في التدريب و التعليم لإدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)"، مجلة الإبداع، 2016/11/26، ص 318.

<sup>3</sup> فوزية غربي، فتيحة حبشي، "الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، مقال، 2019/02/03، ص

## المطلب الثاني: دور الاتصال و تقييم أداء الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهمية الاتصال في مجال تحسين الجودة:<sup>1</sup>

تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي و فعال في كافة مراحل العملية الإدارية:

-التخطيط: يعتبر الاتصال الوسيلة التي تكفل التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الواقعي على الاحتياجات و الإمكانيات، كما يعد أداة إعلان الخطة و متابعتها.

-التنظيم: إن الاتصال هو العنصر الحيوي في فاعلية التنظيم، حيث أن وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد، يؤدي إلى فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه.

-التوجيه: للاتصال دور أساسي في نجاح مهام القادة و في توافر الفاعلية للحوافز و التعرف على حاجات الأفراد و دوافعهم.

-الرقابة: يعد الاتصال روح العملية الرقابية في كشف الأخطاء و الانحرافات و توفير التوجيه المناسب لإنجاح الإجراءات التصحيحية.

-اتخاذ القرارات: يمثل نظام الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

في حين تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر و حل المشكلات التي تواجه العمليات التشغيلية.

ثانياً: تقييم أداء الكفاءات البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة: تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور و الضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، و اكتشاف أيضا الجوانب الايجابية و المتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل و بالتالي من هم الأجدر للترقية و الحصول على مكافآت و علاوات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد زرقون، رشيد مناصرية، "دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE"، مجلة دراسات و أبحاث، جامعة ورقلة -الجزائر-، 2013/09/15، ص 312.

<sup>2</sup> عائشة بن علي، منير نوري، "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية و الأسواق، 2012/06/01، ص 312.

و بالتالي فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، و اعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي و الذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

### الجدول (II-3): المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي و التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولين و يتم قياس أداء الأفراد حسبها، و لا يمدهم بالتغذية العكسية.	يشارك في وضعها العاملون مع المدبرون و يستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلا.
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي و لا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل و ليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف و المتابعة و تقييم أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء و دور المدير هو دعم العاملين و توجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير و المشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء.

المصدر: محمد الصالح قريشي، "إدارة الجودة الشاملة و تحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي"، مجلة الاقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 07، 2011، ص 87.

### المطلب الثالث: صيانة و تحفيز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة

يعرف التحفيز على أنه: "تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 06، 2008، ص 13.

## أولاً: أهمية التحفيز في إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الحوافز من المقومات الأساسية للعمل في إدارة الجودة الشاملة و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها للأداء المتميز و أدائه المتقن، و هي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و يعتبر الحافز المادي أداة مهمة في أيدي المشرفين على إدارة الجودة الشاملة حيث يمكن استخدامه في تنظيم سلوك العاملين و توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية و فعالية.<sup>1</sup>

## 1-أهداف التحفيز كآلية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

لعل الشيء المهم من تقسيمات الحوافز و ترتيبها، هو البحث عن أحسنها ملائمة و استجابة لطبيعة الأفراد في المؤسسة، و استعمالها في الوقت المناسب. فالحوافز الجماعية مثلاً تعمل على تحقيق عدة أهداف منها:<sup>2</sup>

-الارتباط و الانسجام و التوافق الجماعي.

-الملاءمة مع ظروف العمل.

-تنمية الشعور بالمشاركة.

-الشعور بالتضامن و التكافل الجماعي.

كما أن الترقية مفيدة كحافز في المؤسسة تستوجب مبررات أو أسباب منها:

-مكافأة الفرد على القيام بواجباته، و تحمل المسؤولية بكفاءة و انضباط طوال العمل، تشجيع المجددين و الممتازين على مضاعفة جهودهم، و استمرارهم في خدمة المؤسسة، و إخلاصهم الشخصي، و غيرتهم على مصلحة العمل.

-تحقيق مصلحة العمل: حيث تتطلب المناصب الأعلى كفاءة أعلى، و انضباطاً أكثر في مجال الحضور، و طاقات أكبر في الابتكار و الإتقان.

<sup>1</sup> حنان سبخاوي، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، جامعة يحي فارس-المدية-، 10/04/2017، ص 223.

<sup>2</sup> أحمد علماوي، "أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية)"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 18، 2013، ص 157.

- إتاحة الفرصة للترقية لجميع العمال، أو لجميع من تتوفر فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة، للرفع من المعنويات لدى العمال و تحسين النشاط.

و الحوافز بمختلف أنواعها تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد و ربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة.

إذا، فتتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من آليات التحفيز كالمشاركة و حرية التعبير و إبداء الرأي و تفويض السلطة الكافية لتنفيذ الأفكار و المقترحات فضلا عن الأمن الوظيفي و الاعترافات بإنجاز العاملين، مما يزيد من الرضا الوظيفي و الانتماء و الولاء للعاملين للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد علماوي، نفس المرجع السابق، ص 157.

## خاتمة الفصل:

إن إدارة الجودة الشاملة يعد مدخلا شاملا للتغيير الإيجابي الذي يمس مختلف مستويات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تحقيقها تسعى إليه أي مؤسسة، التي لا تكاد تخلو من توفرها على كفاءات بشرية عالية المستوى.

و نجاعة إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية، و تشجيعها على الإبداع و التطوير، و كذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها و مهاراتها، و هذا لا يكون إلا بقناعة الإدارة العليا لتطبيقها لهذا النظام.

# الفصل الثالث:

## دراسة حالة لبنك

### الفلاحة و التنمية الريفية

"BADR" بعين

تعمير

(جانبة تطبيقي)

## تمهيد:

للتعرف أكثر على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لأهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" بعين تموشنت، و هذا لتدعيم الجانب النظري، حيث اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلات و الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة و اختبار الفرضيات.

و لتوضيح هذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR"

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار صحة الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية.<sup>1</sup>

إن إعادة هيكلة النظام البنكي في الجزائر كانت من أجل تلبية متطلبات المرحلة التي تولدت عن إعادة هيكلة مؤسسات القطاع الإنتاجي التي ترمي إلى التقريب بين المؤسسات الخاصة والعامّة، ولقد أدت إعادة هيكلته إلى ميلاد بنك جديد متخصص في القطاع الزراعي الذي كان من خصوصيات البنك الوطني الجزائري BNA وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية Banque de L'agriculture et du d'evlloppment Rural BADR «.

### المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و تعريفه.

نظرا لأهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تمويل النشاط الاقتصادي سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم العوامل التي أدت إلى إنشائه ومراحل تطوره.

#### أولا: نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة و التنمية الفلاحية.

أنشئ بنك الفلاحة و التنمية الريفية بموجب قانون 66/178 الصادر في يونيو 1966 و كان مكلفا بتمويل القطاعات الاقتصادية و تتمثل في القطاع الزراعي و قطاع التجارة الخارجية و مختلف القطاعات الاقتصادية الزراعي و نظرا للأهمية التي تكتسبها الفلاحة الجزائرية فتطورها يعتبر خطوة هامة للدولة و الاقتصاد الفلاحي ، و بموجب المرسوم رقم 105/88 بتاريخ 13 مارس 1982 و هو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي ، حيث حدد قانونه الأساسي في هذه الفترة (1982) لسببين رئيسيين هما :

- 1) الرغبة في تدعيم قطاع الفلاحة في زيادة مردوديته ومنه تحقيق الأمن الغذائي للبلاد ورفع المستوى المعيشي لسكان الأرياف وتحسين ظروف حياتهم.
- 2) الظروف الاقتصادية التي أدت إلى نشوء هذا البنك من أجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني، تنمية الوعي ببناء السدود وحفر الآبار، زيادة المساحات الصالحة للزراعة واستصلاح أراضي جديدة. ولقد ضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في قائمة البنوك المتخصصة للتكفل بتمويل احتياجات القطاع الفلاحي وكذا تمويل مختلف النشاطات والمتمثلة في بناء السدود والمؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات وكذا تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف.

و مع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1998 عدل و أكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا النظام الأساسي للبنك 1988/01/12 و وضع طرق العمل و إجراءات التحويل بقطاع الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات كذلك تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف.

<sup>1</sup> من الوثائق الداخلية للبنك.

## ثانيا: تعريف البنك الفلاحة و التنمية الريفية

البنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" شركة مساهمة برأس مال قدره ثلاثة و ثلاثون مليار دينار جزائري حيث سجل تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم بواسطة عقد أصلي بتاريخ 1989/02/19 لدى مكتب التوثيق للسيد "مندسان" موثق بالجزائر العاصمة .

وجاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي ، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA و أصبح اليوم يتكون من 35 مديرية و 200 وكالة موزعة على مستوى الوطني . ويشغل بنك الفلاحة و التنمية الريفية حوالي 7000 عامل مابين إيطار و موظف نظرا لكثافة شبكته و أهمية تشكيلية البشرية .

صنف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنك (BANC Almanach) طبعة 2001 في المركز الأول في المركز الأول في الترتيب البنوك التجارية و يمثل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

## ثالثا: مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراحل عدة نوجزها في ما يلي:

✓ من 1982 إلى 1990 : خلال السنوات الثمانية الأولى ، كان الهدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية ، و بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة في الميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية و الصناعية الميكانيكية الفلاحية .

✓ من 1991 إلى 1999 : بموجب صدور قانون 10/90 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك و وسع لبنك الفلاحة و التنمية الريفية أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحة الذي تربطه معه علاقات مميز في المجال التقني ، هذه المرحلة كانت بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991 ، و تطبيق نظام " SWIFT " لتطبيق عمليات التجارية الخارجية .

✓ في سنة 1992 : تم وضع برمجيات ( Progiel Sybu ) مع فروعته المختلف للقيام بعمليات البنكية من تسيير القروض ، عمليات الصندوق للودائع ، الفحص بعد لحسابات الزبائن ، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية ، إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات .

✓ و في 1993 : تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .

✓ في 1994 : تشغيل بطاقة السحب و التسديد BADR .

✓ في 1996 : إدخال عملية الفحص السلك ( Télétraitement ) و فحص إنجاز العمليات البنكية .

✓ في سنة 1998 : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك .

أما المرحلة الثانية فتميزت بموجب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في المجال الاستثمارات المنتجة و جعل نشاطها و مستوى مردوديتها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد ، كما رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة ، مع وضع برنامج خماسي يركز خاصة على عصنة البنك و تحسين الخدمات و كذلك أحداث تطهير في ميدان المحاسبة و في الميدان المالي ، ونتج عن هذا البرنامج الإنجازات التالية :

✓ القيام بفحص دقيق لنقاط قوة و نقاط ضعف البنك و إنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية و كان هذا في سنة 2000.

✓ تعميم نظم الشبكة المحلية مع إعداد تنظيم البرنامج (Sypu) كزبون مقدم الخدمة (Client Serveur) و هذا في سنة.

أما من جانب التطهير الحسابي و المالي :

إعداد النظر في تقليل الوقت و تختلف الإجراءات الإدارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض " لمدة تتراوح ما بين 10 و 90 يوما " سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك .

✓ تحقيق مشروع البنك الجالس " Banque Assisse " خدمات مشخصة.

✓ إنشاء تطبيق متخصص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي .

من خلال ما سبق ذكره فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو البنك الأول هو البنك في ترتيب البنوك الجزائرية و يقوم باستعمال:

✓ نظام SWIFT مند 1991.

✓ الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية .

✓ الشبكة الأكثر كثافة على التراب الوطني .

✓ بنك شامل يقوم بتمويل كل القطاعات الاقتصادية .

### المطلب الثاني : مهام، أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية و هيكله التنظيمي

إن البنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهداف متمثلة في تمويل القطاع الفلاحي و ذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد في تدعيم هذا القطاع الحيوي ، و لهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهامه وأهدافه كآآتي .

#### أولا: مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ الإمكانية المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم و تنمية القطاع الفلاحي ، الري ، الصيد البحري و النشاطات الحرفية .

- ✓ القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسة الخاصة، و التي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الصيدلانيون، أطباء الأسنان، البيطريون ، الحرفيون ( الصناعة التقليدية ) تجارة الخواص .
- ✓ التطور الاقتصادي للوسط الفني.
- ✓ اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحة المسيطرة في مختلف المستويات التنموية.
- ✓ القيام بالعمليات التالية :
- منح القروض الطويلة و متوسطة الأجل .
- معالجة جميع العمليات البنكية ( قروض ، صرف ، خزينة ) .
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية .

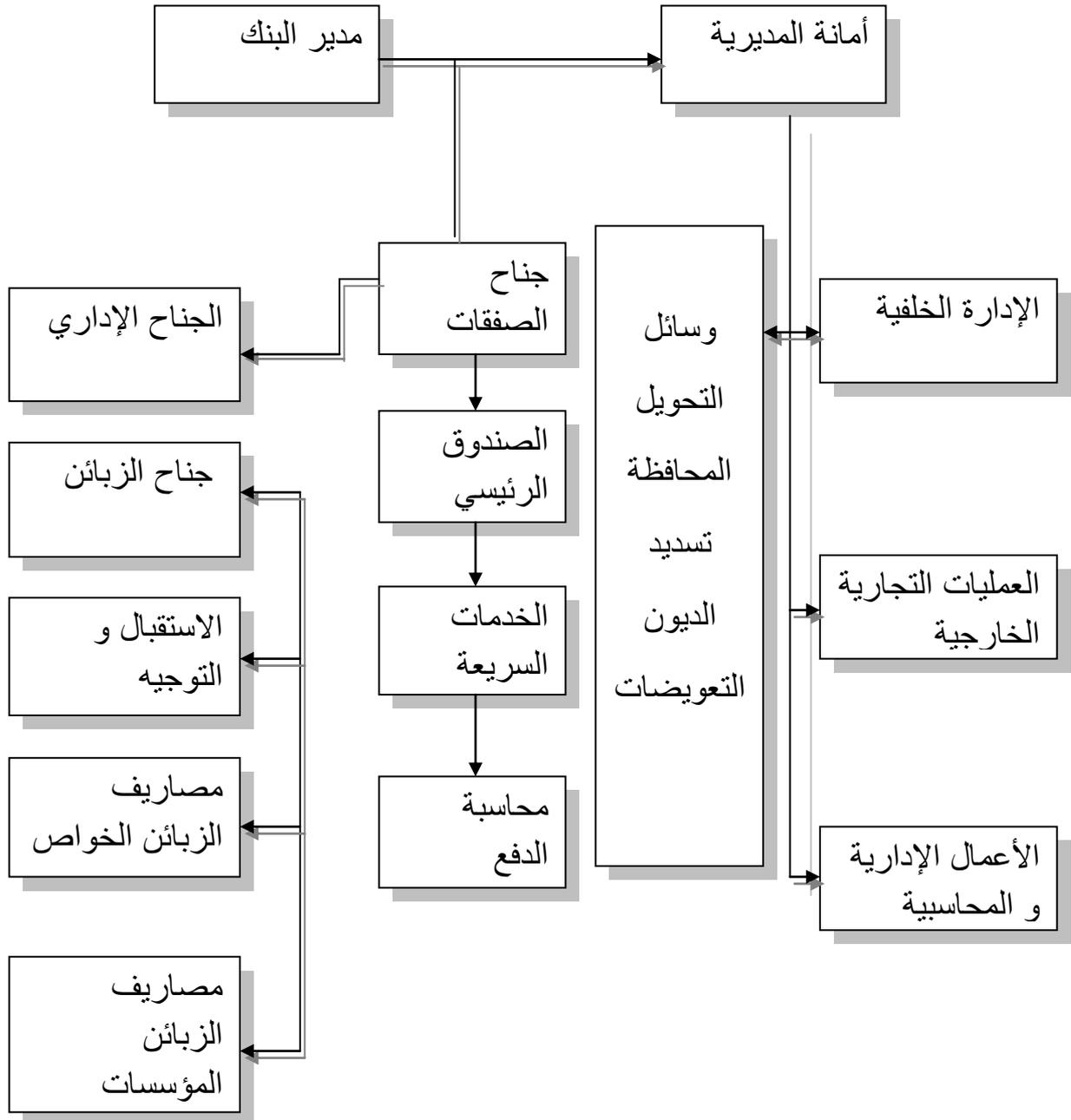
#### ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- ✓ احترام الضوابط التقنية للسيولة النقدية و الائتمان وتوزيع الدفعات.
- ✓ حشد جميع الاعتمادات وتلقي الودائع الفورية والمؤجلة من شخص مادي أو اعتباري.
- ✓ يكتب جميع السندات العمومية ويؤجرها ويهرنها ويوظفها.
- ✓ يمد القروض القصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
- ✓ يقوم بدور مراسل البنوك الأخرى ويتولى عمل وكالة مؤسسات القرض الوطنية الأخرى كما يكون وسيطا في ذلك.
- ✓ ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والفلاحة الصناعية.
- ✓ تنمية المنشآت الفلاحية والإنتاجية.
- ✓ توسيع مجالات القرض في القطاعات الأخرى غير القطاع الفلاحي.
- ✓ المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.
- ✓ توسيع مجالات القرض في قطاعات غير القطاع الفلاحي

#### ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR"

يمكن أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية حسب ما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-III) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت



المصدر: هذا الشكل من وثائق البنك

## المطب الثالث: تشخيص واقع تسيير الكفاءات البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت<sup>1</sup>

إن عملية تسيير الكفاءات البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حالها حال أي مؤسسة أخرى، بحيث تتم على أساس إتباع مجموعة من الإجراءات و القواعد، و تقوم مصلحة الموارد البشرية بتطبيق و تنفيذ التعليمات الصادرة عن مدير المؤسسة، فهي تهتم بالعاملين و تسعى إلى توفير ظروف عمل ملائمة و تأمين العامل في مكان عمله من خلال تطبيق نظم الرقابة و الأمن في كل مناصب العمل داخل المؤسسة، و تسعى كذلك لخلق جو عمل عائلي تسوده العلاقات الإنسانية، و متابعة مسار العمال المهني و كذلك تنمية قدراتهم و تحفيزهم بشتى الطرق.

و بالتالي فإن تسيير الكفاءات البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية يتمحور حول مجموعة من الأنشطة التي سنوضحها فيما يلي:

### أولاً: توظيف الكفاءات البشرية:

إن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تعتمد على سياسة التوظيف من أجل تسهيل العمل و إيجاد و إيجاد جو ملائم لمشكلات العمل ضمن ظروف ملائمة و حسنة لكل العاملين الموجودين بالمؤسسة، بحيث أن سياسة التوظيف بالمؤسسة تعتمد على التوظيف الخارجي، مع استخدام التوظيف الداخلي في بعض الأحيان و تمر المراحل الأساسية لهذه العملية بما يلي:

#### -المرحلة الأولى: و تتكون من:

- في حالة استقالة موظف ما أو نقله أو ترقيته أو التوسع في نشاط المؤسسة يكون هناك مناصب شاغرة جديدة يعلن عنها المسؤول المباشر، بحيث يقوم بوضع طلب عمل للمنصب الشاغر هذا الطلب يتم دراسته من قبل المسؤول المباشر بعد ذلك و يتم إرساله إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة بالجزائر العاصمة مع كل المعلومات الخاصة بالمنصب، ( كما يوضحها الملحق رقم 01 ).

بعد أن يتم دراسة هذا الطلب و الشروع في التوظيف من طرف المكلف بالتوظيف يتم التأكد من صلاحية هذا الطلب و المخطط السنوي للتوظيف ( ميزانية المؤسسة)، و هذا ما يسمح بتحديد احتياجات التوظيف. بعد استلام المؤسسة الرد على طلب التوظيف من الجزائر العاصمة تقوم بالتنقيب و الاستكشاف عن المترشحين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بوضع طلبات التوظيف في مكاتب التشغيل ( ANEM )، بحيث تتولى هذه الأخيرة توفير الطلب من الكفاءات البشرية على أساس الشهادة بأن يلتحقوا بالمؤسسة المعنية في أقرب الآجال.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة الشخصية

-**المرحلة الثانية:** في حالة وجود طلبات عمل كثيرة تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات كتابية من أجل التعرف على شخصيات العمال التي ستلتحق بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى قيامها كذلك بإجراء مقابلة مع جميع المترشحين، حيث يتم إعلام المترشح بكل ما يخص المؤسسة و المنصب الذي سيشغله و إعطائه كذلك الفرصة للإقناع بأفكاره.

-**المرحلة الثالثة:** بعد مرور المؤسسة بكل المراحل السابقة و بعد أن يتم المناقشة بين أعضاء إدارة الموارد البشرية حول المترشحين و دراسة ملفاتهم، يتم اختيار المترشحين الفائزين و استدعائهم من أجل تنصيبهم في وظائفهم و ذلك وفق عقد محدد المدة يتم تمديده كلما أثبت العامل جدارته في العمل، و تسعى هذه المدة بالفترة التجريبية، حيث يخضع فيها العامل للمراقبة و التقييم اليومي من قبل مسؤول المصلحة التي يعمل فيها، و أثناء هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإشعار قسم الشرطة من أجل قيامهم بالتحقيق و البحث و التحري حول هوية الموظف خلال الفترة التجريبية هذه، و بعد انتهاء 06 أشهر و ظهور نتيجة قسم الشرطة يتم تحديد مصيره إما بالاستغناء عنه أو إدماجه ( كما يوضحها الملحق رقم 02 ).

- خلال فترة تجرية العامل يتقاضى أجره من قبل وكالة التشغيل.

- من خلال ما سبق يمكن القول بأن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تستعمل طرق علمية في عملية توظيف الموارد البشرية و هذا من أجل حصولها على أفضل الكفاءات و المهارات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم و مهاراتهم من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى لها.

#### ثانيا: تقييم الكفاءات البشرية

تعد مرحلة التقييم أهم مرحلة في أنشطة تسيير الكفاءات البشرية، تستهدف كل الكفاءات و يتم التقييم سنويا من قبل رؤساء مصالح مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث تهدف المؤسسة من خلاله إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها و ذلك من أجل التأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه.

- تقوم مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت بتقييم الكفاءات لديها وفق طريقة محددة، حيث تعتمد على بطاقات التقييم التي تحتوي على الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام و المسؤوليات المتعلقة بمناصب العمل يتم عرضها في جدول و تمنح مجموعة من النقاط ( كما يوضحها الملحق رقم 03 ).

- يقوم المسؤول المباشر أو رئيس المصلحة بمأى بطاقات التقييم باعتباره الأقرب في التعامل اليومي مع العمال، وبمشاركة الموظفين كذلك و تمنح علامة لكل موظف، و بعد جمع النتائج المتوصل عليها تحدد الفوارق بين الكفاءات المتوفرة و الكفاءات المطلوبة.

- كما تستعمل نتائج عملية التقييم كسبيل لتطوير العاملين نحو الأفضل و ذلك بالعمل على تعزيز نقاط قوة الكفاءات و معالجة نقاط ضعفهم.

- كما يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية في نهاية كل سنة بوضع بطاقة تقييم سنوية تملأ من طرف رئيس المصلحة و المدير و من تم يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية بالجزائر العاصمة من أجل إعادة تقييم العامل خلال تلك السنة، ثم تقرر المديرية من خلال النقاط المتحصل عليها الموظف إما بالترقية أو نقله في منصب جديد، ( كما هو موضح في الملحق رقم 04 ).

- و منه فإن تقييم الكفاءات في بنك الفلاحة و التنمية في عين تموشنت يهدف إلى تطوير الحياة العملية، كما يساهم في زيادة الدافعية لدى العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل، الأمر الذي يعود عليه بالنفع من خلال إمكانية دمج من قبل المؤسسة في فرص التكوين المتاحة ليتمكن من تنمية قدراته و مهاراته.

### ثالثا: تطوير الكفاءات البشرية

يعتبر تطوير و تأهيل الموارد البشرية في أي مؤسسة ضرورة حتمية تفرضها البيئة الحالية المتسمة بالتطورات التكنولوجية و العلمية المتسارعة على المؤسسات اليوم، حيث يقتصر تطوير و تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت على برامج التكوين التي تهدف إلى تنمية المهارات و القدرات الشخصية للكفاءات، بحيث يتم التكوين بناء على احتياجات المؤسسة مثل: إدخال تقنيات جديدة تتطلب تكوين خاص، حيث تميز بين

**1- أنواع التكوين المتبعة من طرف المؤسسة حسب المرحلة الوظيفية:** حيث تقدم المؤسسة مجموعة من التكوينات تخص كل من:

- **توجيه الموظف الجديد:** خلال الفترة التحريبية للمورد البشري حديث التوظيف يقوم من خلالها الفرد بتعلم المعارف و المهارات الأساسية لأداء عمله، كما يتعرف على ثقافة المؤسسة و نظامها الداخلي.
- **التكوين بغرض الترقية و النقل:** يتم تكوين العامل الذي سيتم ترقيته لمنصب أعلى أو للذي سيغير منصب عمله من أجل تمكنه من جمع معارف و مهارات تتوافق مع متطلبات المنصب الجديد حتى يتمكن من أداء مهامه الجديدة بكفاءة.
- **التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات:** تقوم المؤسسة بإعداد دورات تكوينية بغرض تجديد معارف و مهارات العاملين من أجل مساعدتهم على مواكبة التغيرات التكنولوجية بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

**2- أنواع التكوين المقدمة من طرف المؤسسة حسب المكان:**

تقوم مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بمجموعة من الدورات التكوينية الخارجية حسب احتياجاتها و هي كما يلي:

-تكوين خارج المؤسسة : تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية خارج المؤسسة من خلال نقلهم إلى مراكز التكوين بالجزائر العاصمة و البليدة لتلقي الدروس لدى خبراء و استشاريين في ميدان العمل حسب متطلبات مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

-أكثر البرامج التكوينية التي تقوم بها مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تتم خارجها، وتختلف مدة التكوين حسب مجال التكوين و طبيعته.

-قدرت عدد البرامج التكوينية خلال سنة 2018 بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية عين تموشنت أربع برامج تكوينية كلها خارج المؤسسة، إضافة إلى البرنامج التكويني الخاص ببرامج المعلومات المحاسبية الجديدة في الثلاثي الأول من سنة 2019 و الذي لا يزال جاريا خلال فترة تربصنا في المؤسسة.

#### رابعا: أجور و حوافز الكفاءات البشرية

تقدم مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية و ذلك من أجل تطوير الرغبة لدى العمال للعمل أكثر و بذل مجهود أكبر، و التي تتمثل فيما يلي:

-الأجر: تنتهج المؤسسة سياسة الأجور التي تتوافق مع قانون العمل التي لا تتدنى عن الأجر الوطني الأدنى المضمون و المتمثل في 18000 دج، حيث نأخذ مثال عن أجر الموظف لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية علما أنه متحصل على شهادة ليسانس و المرتب في 01 Sextion، 03 Clase، أي مجموعة النقاط لديه هي 518 نقطة، علما أن سعر كل نقطة لدى البنك هو 700 دج و يحسب الأجر القاعدي لهذا الموظف كما يلي:

الأجر القاعدي = 518 × 70 = أي الأجر القاعدي = 36.2600 دج (كما هو موضح في الملحق رقم 05).

-منحة الخبرة: تمنح مؤسسة الفلاحة و التنمية الريفية لكل موظف مبلغ محدد حسب خبرته و هي مقدرة بنسبة مئوية. مثلا: موظف ذو سنة خبرة لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية تمنح له نسبة 2% و تحسب على الأجر القاعدي للموظف، حيث كل سنة يزيد أجره بنسبة 2% على أساس الخبرة. و تحسب منحة الخبرة أنها الأجر القاعدي في نسبة 2%.

منحة الخبرة = 36.260.0 × 2% = 7.252 دج.

-منحة القفة: تمنح مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية للموظفين منحة القفة و هي ثابتة و تقدر ب 8800 دج.

منحة القفة = 400 × 22 يوم = 8800 دج.

-منحة النقل: تمنح المؤسسة إعانة النقل للعمال الذين لا يستفيدون من النقل الخاص بالعاملين، و تقدر قيمتها حسب بعد المسافة بين إقامة العامل عن مقر العمل وفق البرنامج التالي:

-من 0 كم إلى 05 كم: 1000 دج.

-من 05 كم إلى 10 كم: 3000 دج.

-من 10 كم إلى 30 كم: 4000 دج.

-من 30 كم فما فوق: 5000 دج.

-منحة المردودية الفردية: تمنح المؤسسة منحة المردودية شهريا حسب المردودية المقدمة من طرف الموظف و تقاس عن طريق نسبة تحقيق المهام المكلف بها و عدم الغيابات حيث تقدر بنسبة 25% و تحسب على أسا الأجر القاعدي.

$$\text{منحة المردودية الفردية} = 36.260.0 \times 25\% = 90.650 \text{ دج}$$

- أما الحوافز المعنوية تتمثل في: إدماج العاملين ضمن فرص التكوين داخل و خارج المؤسسة، كذلك توفير الخدمات الاجتماعية كالنقل و الإطعام و الخدمات الصحية.
- كذلك تعتمد المؤسسة على مجموعة من وسائل الاتصال كالهاتف و الفاكس و الانترنت لكي تحسن وصول و تبادل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مع كامل الأفراد، و هذا للوصول إلى أحسن أداء ( اتصالات عمودية و أفقية ).

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد عرض الإطار النظري للدراسة، يأتي الجانب الميداني لبلوغ الهدف من الدراسة، و الذي يتمثل في معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة " بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت BADR".

و للوصول إلى دراسة ناجحة لابد من اعتمادنا على إطار منهجي سليم يمكننا من معرفة مختلف النتائج التي تسعى للوصول إليها هذه الدراسة، و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى:

المطلب الأول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة

المطلب الثاني: نموذج الدراسة و حدودها

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تفرض علينا الدراسة إتباع منهج يتوافق مع الجانبين النظري و التطبيقي، حيث سنتعرف في هذا المطلب إلى مجتمع و عينة الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

-مجتمع الدراسة: "يقصد به جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذي يشكلون موضوع مشكلة البحث، و هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".<sup>1</sup>

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الإطارات ( الأفراد ) العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR، و البالغ عددهم 62 عامل.

#### ثانياً: عينة الدراسة

-عينة الدراسة: و تعني أنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم إجراء الدراسة عليها".<sup>2</sup>

و قمنا في دراستنا باختيار عينة عشوائية تتمثل في 42 عامل أي ( 7.74 % ) من مجتمع الدراسة، و ذلك من أجل مراعاة التمثيل الجيد لمختلف أفراد المجتمع و لمعرفة آرائهم حول موضوع البحث محل الدراسة.

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة و حدودها

#### أولاً: نموذج الدراسة

يجب وضع نموذج لدراستنا من أجل تحديد أبعاد المتغيرين ( المتغير المستقل و المتمثل في تسيير الكفاءات البشرية و المتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة )، و أيضا توضيح علاقات الارتباط و التأثير بين هذين المتغيرين لإثبات الفرضيات أو نفيها بغرض الإجابة على الإشكالية المعروضة، و يمكن أن نلخص هذه العلاقة في شكل المعادلة التالية:  $(Y) = f(X)$  حيث أن:

(Y): إدارة الجودة الشاملة و هو المتغير التابع

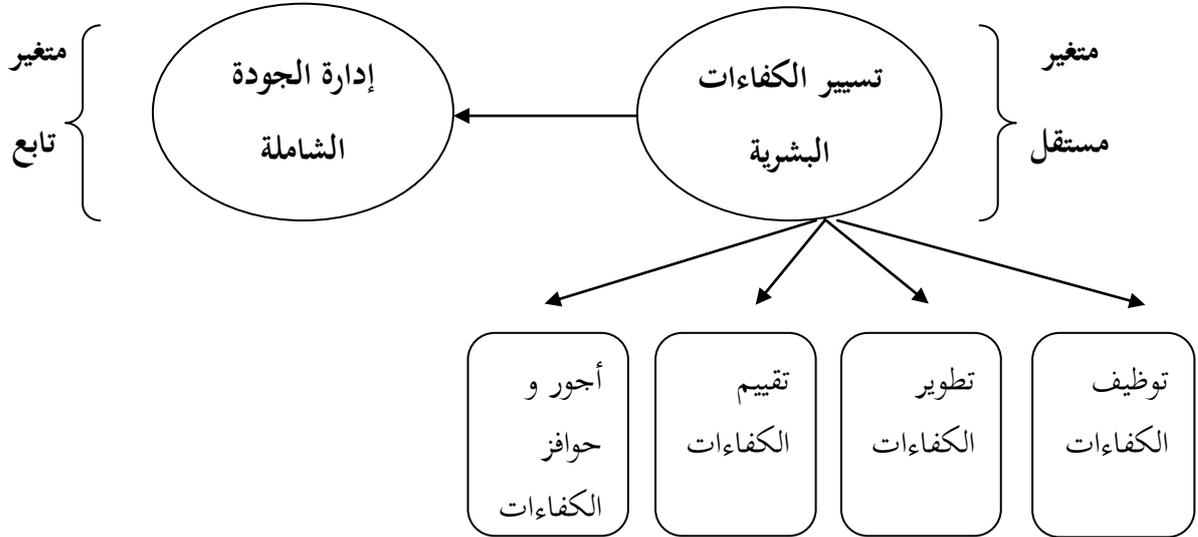
<sup>1</sup> مهدي محمد جواد محمد أبو عال، "مجتمع البحث و عينته"، محاضرة نظام التعليم الإلكتروني، جامعة بابل، 2018/10/23:16:17

web Development/ Chancellor Office 2016-2015.

<sup>2</sup> غالية أبو الشامات، "مبادئ البحث العلمي"، محاضرة العينات و أنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة، 2019/05/16 15:20، ص

(X): تسيير الكفاءات البشرية و هو المتغير المستقل

الشكل رقم (III-2): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

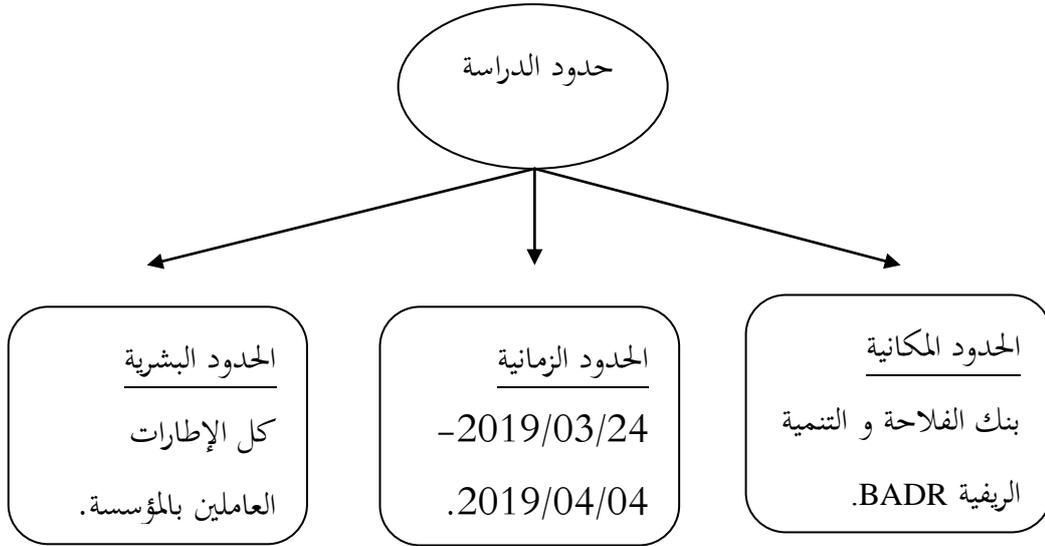
1-الحدود المكانية:

تمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

2-الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة 2019/03/24 إلى 2019/04/04.

شكل رقم ( III - 3): يوضح حدود الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

لابد من تحديد الأدوات المناسبة التي تخدم الدراسة الميدانية و التوصل إلى النتائج المرغوبة، حيث أن الأدوات المستخدمة في البحث العلمي تتعدد و تختلف، و يتوقف اختيار الأداة المستخدمة على طبيعة و نوع الظاهرة المدروسة، عينة الدراسة، إمكانية استخدام الأداة في المؤسسة محل الدراسة و غيرها، و هذا ما دفعنا في دراستنا إلى الاعتماد على ثلاث أدوات رأيناها مناسبة لدراستنا و هي كالتالي:

أولاً: الملاحظة:

تم الاستعانة بالملاحظة كأحد أدوات البحث العلمي و جمع المعلومات أثناء الدراسة التطبيقية في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

حيث تعتبر الملاحظة العلمية "طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر و لمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها و تعتمد أيضا على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد در، "أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع - الجزائر، -جامعة عمار ثلجي -الأغواط-، المجلد/العدد9، 2017، ص 316.

و من خلال الاعتماد على هذه الأداة خلال فترة التبرص تم ملاحظة البنية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة على أرض الواقع، و أيضا ملاحظة الموظفين أثناء القيام بعملهم و حرصهم على تقديم الخدمات بأحسن جودة بغية تحقيق الأهداف.

### ثانيا: المقابلة:

تعتبر المقابلة الشخصية من أهم الأدوات المعتمدة في الدراسات الميدانية و أكثرها استخداما للحصول على البيانات و المعلومات.

و يمكن تعريفها على أنها " وسيلة شخصية مباشرة، غرضها الحصول على حقائق أو مواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات، يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه، من أجل من أجل فهم أوضح للظاهرة المدروسة، في جميع أبعادها و مؤشراتهما لاستخلاص النقاط التي اتفق فيها الباحثين".<sup>1</sup>

حيث قمنا في دراستنا التطبيقية بمقابلة شخصية مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على معلومات دقيقة حول أنشطة الكفاءات البشرية المتمثلة في ( التوظيف، التكوين، التقييم، و أجور و حوافز الكفاءات) و بالتالي جمعنا بعض المعلومات المفيدة لدراستنا.<sup>2</sup>

### ثالثا: الاستبيان:

الاستبيان أو الاستقصاء أو الاستمارة يمكن تعريفه على أنه " استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات أو فقرات بغية الوصول إلى معلومات ترتبط باتجاهات و اعتقادات المفحوصين و مواقفهم حول موضوع الدراسة".<sup>3</sup>

### 1-تصميم الاستبيان:

تم الاستعانة في دراستنا على الاستبيان، حيث تم إعداده بأسئلة مغلقة ووجهت للموظفين و التي تعبر عن آرائهم حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم الكفاءات البشرية و إدارة الجود الشاملة من أجل توضيحهما للمستجوبين، و تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه.

<sup>1</sup> أميرة منصور، "رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية (المقابلة)"، مجلة الأثر، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر -2، العدد 27، 2016/12، ص 216.

<sup>2</sup> رئيسة مصلحة قسم الموارد البشرية، "مقابلة شخصية حول الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية"، 2019/03/26/25.

<sup>3</sup> لطيفة برني، فالتة اليمين، "الضوابط و القواعد و الشروط المنهجية لتصميم و تطبيق الاستبيان"، سلسلة الأيام التكوينية: حول أدوات جمع البيانات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016/11/16، ص 01.

و قد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى المعلومات الشخصية للمستجوبين، بالإضافة إلى محورين رئيسيين يمكن توضيحهما كما يلي:

-المعلومات الشخصية:

و يتمثل هذا القسم في المعلومات الشخصية التي تخص كل فرد مستجوب و يضم :

- ✓ النوع؛
- ✓ السن؛
- ✓ المؤهل العلمي؛
- ✓ عدد سنوات الخبرة؛

-المحور الأول: يخص الأنشطة الخاصة بتسيير الكفاءات البشرية ( متغير مستقل )

تضمن هذا المحور 16 عبارة مقسمة على بعدين كما يلي:

- ✓ البعد الأول: توظيف و تطوير الكفاءات، حيث تضمن هذا البعد 08 عبارات أي (من 01 إلى 08).
- ✓ البعد الثاني: تقييم و أجور و حوافز الكفاءات، حيث تضمن هذا البعد 08 عبارات أيضا أي ( من 09 إلى 16 ).

-المحور الثاني: يخص إدارة الجودة الشاملة ( متغير تابع )

تمثل في مدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، حيث احتوى هذا المحور على 10 عبارات أي ( من 17 إلى 26).

و تم الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم ليكارت الخماسي حيث ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم ( III-1): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = ( أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي ) / عدد الفئات و عليه:

$0.8 = 5 / (1-5)$ ، و بعد هذا يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، حيث يصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم ( III - 2 ): مستوى الأهمية و درجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
$1.8 = 0.8 + 1$	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
$2.6 = 0.8 + 1.8$	غير موافق	منخفضة
$3.4 = 0.8 + 2.6$	محايد	متوسطة
$4.2 = 0.8 + 3.4$	موافق	مرتفعة
$5 = 0.8 + 4.2$	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

## 2- صدق و ثبات الاستبيان:

بعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق و الثبات.

و يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه،<sup>1</sup> أما الثبات فيشير إلى الانتظام لو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي بمدى دقة النتائج و علو درجة التوافق في حالة تكرارها، في وقت آخر من طرف باحث آخر، و من تم قابلية تعميمها.<sup>2</sup> و قد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

• **الصدق الظاهري للأداة:** تم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صدق أداة الاستبيان بأنها تقيس ما

أعدت لأجله، و لهذا قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي

<sup>1</sup> أحمد محمد بركة، "القواعد العامة و إجراءات النشر"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الأندلس، العدد 05، المجلد 09، 2015/01، ص 13.

<sup>2</sup> فضيل دليو، "معايير الصدق و الثبات في البحوث الكمية و الكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، العدد 85، 2014/12/19، ص 03.

الخبرة و الاختصاص لأخذ وجهات نظرهم و الاستفادة من آرائهم في تعديله و التحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، و مدى سلامة و دقة الصياغة اللغوية و العلمية لعبارة الاستبيان، و مدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة و تحقيق أهدافها، و في ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات و إضافة عبارات أخرى، و ترتيبها ليصبح الاستبيان في شكله النهائي القابل للتوزيع على أفراد عينة الدراسة ( حسب ما هو موضح في الملحق رقم 06 ).

- الصدق الداخلي لعبارة الاستبيان: و هذا من خلال تحديد معاملات الارتباط لعبارة محاور الاستبيان، كما يلي:

1-دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول ( الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية):

الجدول رقم (III-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده "توظيف وتطوير الكفاءات"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط spermane	القيمة الاحتمالية sig
1	تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة في تحديد احتياجاتها من الكفاءات.	**0.605	0.000
2	القائمون بعملية التوظيف في المؤسسة من ذوي الخبرة.	**0.462	0.003
3	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة.	**0.549	0.000
4	تضع مؤسستكم الكفاءة المناسبة في المكان المناسب.	**0.764	0.000
5	يساهم العمل الجماعي في تنمية و تطوير أداء الموظف.	0.231	0.158
6	تقوم المؤسسة بتكوين و تدريب كفاءاتها البشرية بهدف تطوير مهاراتها الوظيفية.	**0.475	0.002
7	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	**0.685	0.000
8	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة.	**0.790	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v.25 \*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.05  
\*\*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الأول (توظيف و تطوير الكفاءات) للمحور الأول (الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية) وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد (توظيف و تطوير الكفاءات)، أي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، ما عدا العبارة رقم (05) فهي تمثل علاقة إرتباطية عكسية أي ليس لديها دلالة إحصائية و هذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات البعد الأول (توظيف و تطوير الكفاءات) للمحور الأول (الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية)، و الذي يوضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.05، مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (III-4): يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد "تقييم، الأجور و الحوافز"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط sparmene	القيمة sig	الاحتمالية
9	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة و ضعف الكفاءات البشرية.	**0.730	0.000	
10	من خلال عملية التقييم تهدف المؤسسة إلى معرفة احتياجاتها من الكفاءات الحالية و المستقبلية.	**0.684	0.000	
11	تخضع الكفاءات البشرية لتقييم دوري من قبل مسؤولين مباشرين.	**0.774	0.000	
12	تميز عملية التقييم بالعدالة و الشفافية.	**0.728	0.000	
13	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.	**0.588	0.000	
14	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.	**0.811	0.000	
15	تكافئ المؤسسة العاملين ذات الكفاءة العالية.	**0.671	0.000	

16	ترتبط سياسة الأجور و الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.
----	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25 \*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.05

\*\* : دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عبارات بعد (تقييم و أجور و حوافز الكفاءات البشرية)، و جميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

2-دراسة صدق الإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني ( إدارة الجودة الشاملة):

الجدول رقم (III-5): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط spermane	القيمة الاحتمالية sig
17	تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة في تحسين جودة أداؤها.	**0.570	0.000
18	تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية.	**0.589	0.000
19	لدى المؤسسة مقاييس تحدد في ضوئها مستوى الجودة.	**0.661	0.000
20	يساهم العمل الجماعي بين العاملين في تحقيق الجودة بالمؤسسة.	*0.353	0.028
21	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة.	**0.662	0.000
22	تحرص الإدارة العليا للمؤسسة على التقييم المستمر للتدريب و مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	**0.695	0.000
23	تطبق المؤسسة الرقابة على العمليات المختلفة للوصول إلى مستوى عدم وقوع أخطاء مطلقا.	**0.496	0.001
24	يبتعد رؤساء المكاتب عن أسلوب التهديد و العقاب في التعامل مع الموظفين.	**0.511	0.001

0.019	*0.375	تعتبرون في مؤسستكم أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المؤسسة على إحدى شهادات الإيزو ISO.	25
0.018	*0.376	في حالة حدوث أي خلل على مستوى تقديم الخدمة العامة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيد.	26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25 \*: دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.05

\*\* : دالة الارتباط عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية إيجابية أي يوجد اتساق داخلي بين عبارات محور إدارة الجودة الشاملة، و جميع معاملات الارتباط في هذا المحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05.

و من خلال التحليل السابقة يظهر الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين عبارات كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، و عليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

- ثبات الاستبيان: حيث تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان و كانت نتائج معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III-6): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
جميع محاور الاستبيان	26	0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن محاور الاستبيان تمتاز بقيمة معامل ألفا كرونباخ بنسبة مرتفعة تقدر ب 91%، مما يدل على صدق و ثبات الاستبيان و صلاحيتها للدراسة و تحليل و استخلاص النتائج و التوصيات.

## رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

قد قمنا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي كأداة أساسية لاستخراج النتائج و تحاليلها و ذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية و الرسوم البيانية: لوصف البيانات الأولية المتمثلة في المعلومات الشخصية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: بهدف معرفة نسبة استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب درجات سلم ليكارت الخماسي.
- معامل الارتباط سبيرمان: لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة ( المستقل و التابع) أثناء الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Régression linéaire simple لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى تحليل نتائج المعلومات الشخصية المكونة للاستبيان، إضافة إلى تحليل نتائج أسئلة المحورين، و أخيراً اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

## المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

سنتطرق وفق هذا المطلب إلى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، السن، المستوى العلمي عدد سنوات الخبرة.

## أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

و مما يلي يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التاليين:

الجدول رقم (III-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	16	41%
أنثى	23	59%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات 25 spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة النوع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أكثر الأفراد المبحوثين ينتمون إلى فئة الإناث حيث بلغ عددهم 23 موظفة أي بنسبة 59%، في حين أن فئة الذكور بلغ عددهم 16 موظف أي بنسبة 41% و بالتالي فإن نسبة الإناث هي أعلى من نسبة الذكور بمعدل 18%، بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة النوع الأنثوي و يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي و الذي يحتاج إلى الإناث أكثر من الذكور، كون الإناث لديهم أسلوب اللطافة و حسن المعاملة في تقديم الخدمات، و هذا راجع أيضا إلى تفتح المجتمعات الجزائرية على اكتساح المرأة لعالم الشغل.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

و يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث متغير السن من خلال الجدول و الشكل البياني التاليين:

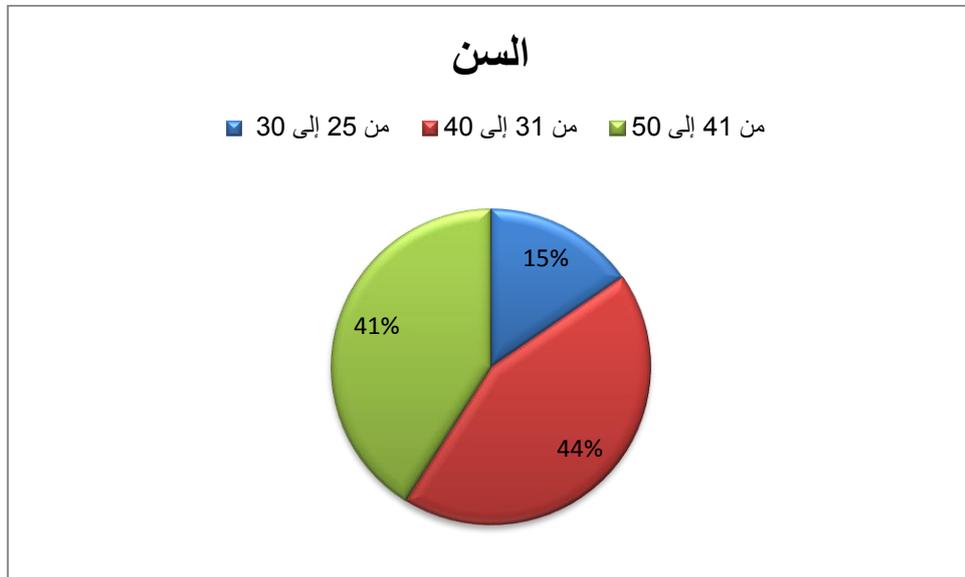
الجدول رقم (III-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	/	/
من 25 إلى 30 سنة	6	15.4%
من 31 إلى 40 سنة	17	43.6%
من 41 إلى 50 سنة	16	41%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة السن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة توزع أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 43.6% و هي الفئة العمرية التي تتصف بالحيوية و النشاط و لديهم الرغبة في إظهار كامل قدراتهم و طاقاتهم، كما يتضح لنا أيضا أن المؤسسة تعطي الفرصة لفئة الشباب لتولي المناصب الحساسة فيها، و بالتالي

تركز على الكفاءات قبل الأخذ بعامل الخبرة في التوظيف، تليها الفئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 41% حيث أن نسبتها متقاربة مع الفئة الأولى، و تبين أن مختلف الموظفين بالمؤسسة يمتازون بمتوسط عمرهم و أوج عطائهم، أي تتعامل بنسبة كبيرة مع هذه الفئات كونهم يقدمون أحسن الخدمات، بينما يشكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة نسبة 15.4% و هي نسبة قليلة مقارنة بالنسبتين الأولى و الثانية و ذلك راجع إلى سياسة التوظيف التي تتبناها المؤسسة.

### ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التاليين:

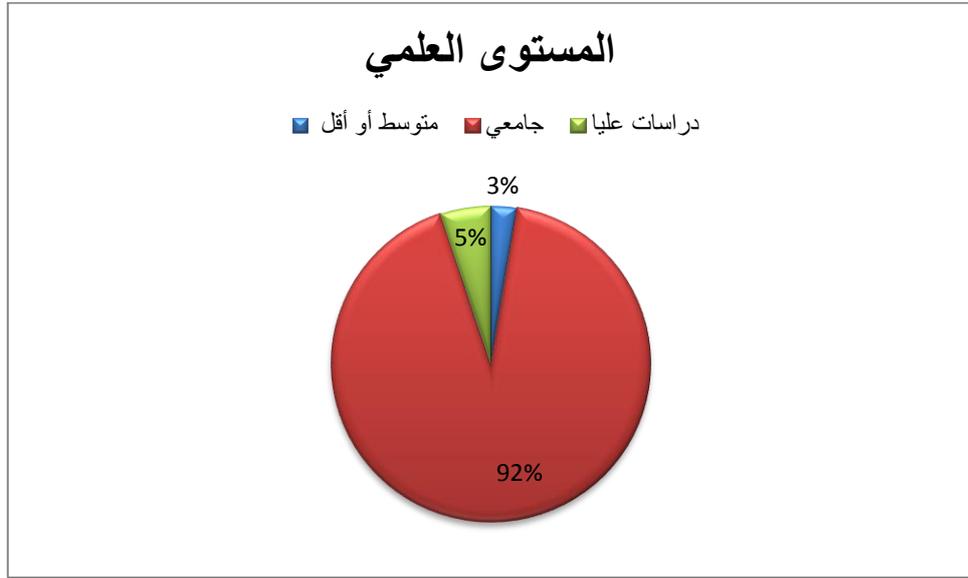
### الجدول رقم (III-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
2.6%	1	متوسط أو اقل
/	/	ثانوي
92.3%	36	جامعي
5.1%	2	دراسات عليا
/	/	شهادات أخرى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25 .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة المستوى العلمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أعلاه أن أغلب أفراد العينة موظفون على أساس الشهادات الجامعية و المقدره نسبتها ب 92.3%، و هذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية و تولي إهتماما كبيرا لهم و هذا بهدف تحسين مستوى أدائها في تقديم الخدمات، و تليها نسبة 5.1% من الأفراد الذين يحملون شهادات الدراسات العليا، و قدرت نسبة الأفراد من أصحاب متوسط أو أقل ب 2.6% و هي نسبة قليلة جدا، و هذا راجع إلى طبيعة المهام بالمديرية و ما تحتاجه من عمال نظافة و أعوان أمن.

#### رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التاليين:

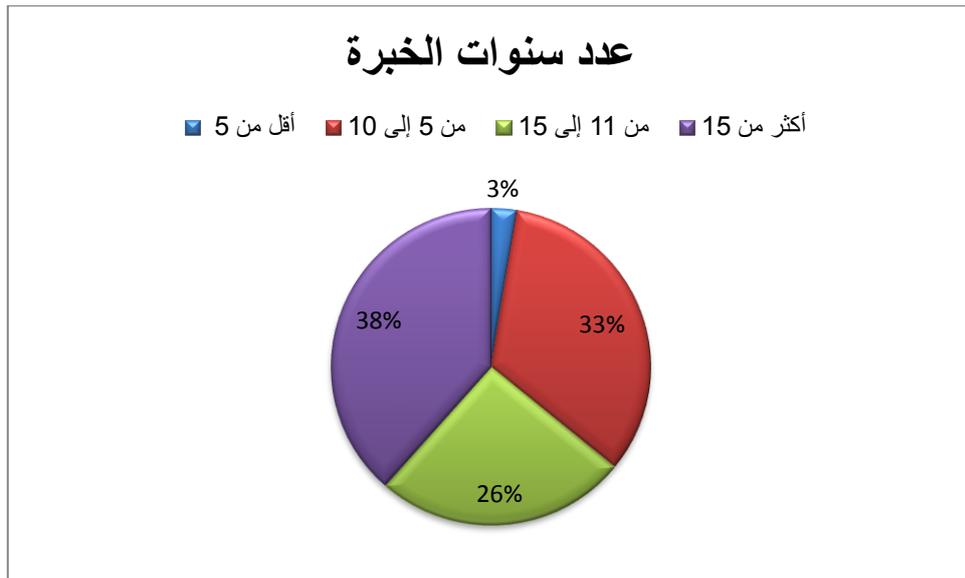
الجدول رقم (III-10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	1	2.6%
من 5 إلى 10 سنوات	13	33.3%
من 11 إلى 15 سنة	10	25.6%
أكثر من 15 سنة	15	38.5%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25 .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة عدد سنوات الخبرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن الذين يمتلكون الخبرة المهنية هم من فئة الأكثر من 15 سنة بنسبة قدرها 38.5%، تليها فئة العينة الذين مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33.3%، ثم تليها الفئة الذين مدة خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة قدرها 25.6%، و أخيرا أقل نسبة للفئة الذين مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة مقدرة ب 2.6%، و هذا ما يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات طويلة من الخبرة، و هذا ما يفيد دراستنا من خلال التحلي بالموضوعية و المصادقية للإجابة على الاستبيانات الموجهة إليهم.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية الذي يتكون من بعدين "توظيف و تطوير الكفاءات" و بعد "تقييم و أجور و حوافز الكفاءات"، و المحور الثاني المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، و قمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج spss.

#### أولاً: تحليل نتائج بعد توظيف و تطوير الكفاءات لمحور الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية

و كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعده توظيف و تطوير الكفاءات كما هو موضح في الجدول التالي

#### الجدول رقم (III-11): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده توظيف و تطوير الكفاءات

الرقم	العبارة	استجابات افراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعد توظيف و تطوير الكفاءات	1	2	3	4	5				
01	تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة في تحديد احتياجاتها من الكفاءات.	6	0	8	24	1	0.790	7	مرتفعة	
		15.4%	0%	20.5%	61.5%	2.6%				
02	القائمون بعملية التوظيف في المؤسسة من ذوي الخبرة.	0	7	7	23	2	0.854	6	مرتفعة	
		0%	17.9%	17.9%	59.0%	5.1%				
03	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...)	1	7	7	21	3	0.969	2	مرتفعة	
	عند شغل الوظائف الشاغرة.	2.6%	17.9%	17.9%	53.8%	7.7%				
04	تضع مؤسستكم الكفاءات	0	7	7	23	2	0.923	3	متوسطة	

				5.1%	59.0%	17.9%	17.9%	0%	المناسبة في المكان المناسب.	
مرتفعة	8	0.587	4.15	9	28	1	1	0	يساهم العمل الجماعي في تنمية و تطوير أداء الموظف.	05
				23.1%	71.8%	2.6%	2.6%	0%		
مرتفعة	4	0.869	3.67	1	31	2	3	2	تقوم المؤسسة بتكوين و تدريب كفاءاتها البشرية بهدف تطوير مهاراتها الوظيفية.	06
				2.6%	79.5%	5.1%	7.7%	5.1%		
متوسطة	5	0.863	3.31	0	21	10	7	1	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	07
				0%	53.8%	25.6%	17.9%	2.6%		
متوسطة	1	0.984	3.08	2	12	14	9	2	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة.	08
				5.1%	30.8%	35.9%	23.1%	5.1%		
مرتفعة	/	0.52706	3.4872	استجابات أفراد العينة لبعث (توظيف و تطوير الكفاءات)						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.4872 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 0.52706 و جاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات من 01 إلى 08 فهي تمثل البعد الأول و المعروف بتوظيف و تطوير الكفاءات البشرية، و بعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، تبين أن العبارات 01، 02، 03، 05، 06 تراوحت قيم متوسطها الحسابي ما بين 3.46 و 4.15 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري ما بين 0.587 و 0.969، أما

العبارات 04، 07، 08 تراوحت قيم متوسطها الحسابي ما بين 3.08 و 3.31 بأهمية نسبية متوسطة، و بانحراف معياري ما بين 0.863 و 0.984، و هذا يدل على أن استجابات أفراد العينة للبعد الأول "توظيف و تطوير الكفاءات البشرية" في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة للبعد الأول، بمعنى أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR يدرج سياسة التوظيف و التطوير الكفاءات.

ثانيا: تحليل نتائج بعد تقييم و أجور و حوافز الكفاءات لمحور الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية

و كانت نتائج استجابات أفراد العينة لبعدها تقييم و أجور و حوافز الكفاءات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-12): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها تقييم و أجور و حوافز الكفاءات

الرقم	العبارة	استجابات افراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	بعد تقييم و أجور و حوافز الكفاءات	1	2	3	4	5				
09	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة و ضعف الكفاءات البشرية.	4	9	7	9	0	3.05	1.075	1	متوسطة
		10.3%	23.1%	17.9%	48.7%	0%				
10	من خلال عملية التقييم تهدف المؤسسة إلى معرفة احتياجاتها من الكفاءات الحالية و المستقبلية.	2	6	7	24	0	3.36	0.932	5	متوسطة
		5.1%	15.4%	17.9%	61.5%	0%				
11	تخضع الكفاءات البشرية لتقييم دوري من قبل مسؤولين مباشرين.	2	9	10	15	3	3.21	1.056	4	متوسطة
		5.1%	23.1%	25.6%	48.5%	7.7%				
12	تتميز عملية التقييم بالعدالة و الشفافية.	4	11	10	13	1	2.90	1.071	2	متوسطة
		10.3%	28.2%	25.6%	33.3%	2.6%				

متوسطة	1	1.075	3.05	1	17	7	11	3	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.	13
				2.6%	43.6%	17.9%	28.2%	7.7%		
منخفضة	6	0.938	2.59	0	8	11	16	4	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.	14
				0%	20.5%	28.2%	41.0%	10.3%		
منخفضة	7	0.910	2.59	0	8	11	16	4	تكافئ المؤسسة العاملين ذات الكفاءة العالية.	15
				0%	20.5%	28.2%	41.0%	10.3%		
متوسطة	3	1.063	2.97	1	16	5	15	2	ترتبط سياسة الأجور و الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.	16
				2.6%	41.0%	12.8%	38.5%	5.1%		
متوسطة	/	0.7361 4	2.9647	استجابات أفراد العينة لبعدها (تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية)						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.9647 بأهمية نسبية متوسطة، و بانحراف معياري قدر ب 0.73614، و جاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات من 09، 10، 11، 12، 13، 16 هي تمثل البعد الثاني و المعروف بتقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية، و بعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، تبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمتها ما بين 2.90 و 3.36 بأهمية نسبية متوسطة، و بانحراف معياري ما بين 0.932 و 1.075 ما عدا العبارتين 14 و 15 لقد حصلنا على درجة استجابة منخفضة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذين العبارتين بنفس القيمة و هي 2.59 أما بالنسبة للانحراف المعياري تراوحت قيمتهما ما بين 0.910 و 0.938، و هذا يدل على أن استجابات أفراد العينة للبعد الثاني "تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية" في البنك تميل إلى قبول معظم محتوى العبارات الدالة للبعد الثاني بدرجة متوسطة، بمعنى أن اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بتقدير (تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية) لا يوليه أهمية كبيرة أي بدرجة متوسطة.

ثالثا: تحليل نتائج محور إدارة الجودة الشاملة

و كانت نتائج استجابات أفراد العينة لمحور إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-13): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	استجابات افراد العينة (تكرارات-نسب مئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	محور إدارة الجودة الشاملة	1	2	3	4	5				
17	تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة في تحسين جودة أداؤها.	0%	23.1%	2.6%	66.7%	7.7%	3.59	0.938	4	مرتفعة
18	تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية.	0%	15.4%	30.8%	28.7%	5.1%	3.44	0.821	6	مرتفعة
19	لدى المؤسسة مقاييس تحدد في ضوئها مستوى الجودة.	7.7%	15.4%	33.3%	41.0%	2.6%	3.15	0.988	3	متوسطة
20	يساهم العمل الجماعي بين العاملين في تحقيق الجودة بالمؤسسة.	0%	2.6%	15.4%	64.1%	17.9%	3.97	0.668	9	مرتفعة
21	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة.	0%	33.3%	15.4%	38.5%	12.8%	3.31	1.080	1	متوسطة
22	تحرص الإدارة العليا للمؤسسة على التقييم المستمر للتدريب و مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	7.7%	17.9%	17.9%	51.3%	5.1%	3.28	1.075	2	متوسطة

مرتفعة	8	0.670	4.15	11	24	3	1	0	تطبق المؤسسة الرقابة على العمليات المختلفة للوصول إلى مستوى عدم وقوع أخطاء مطلقا.	23
				28.2	61.5 %	7.7%	2.6%	0%		
مرتفعة	5	0.913	3.54	4	20	8	7	0	يبتعد رؤساء المكاتب عن أسلوب التهديد و العقاب في التعامل مع الموظفين.	24
				10.3 %	51.3 %	20.5 %	17.9 %	0%		
متوسطة	7	0.806	2.67	0	3	25	6	5	تعتبرون في مؤسستكم أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المؤسسة على إحدى شهادات الإيزو ISO.	25
				0%	7.7%	64.1 %	15.4 %	12.8 %		
مرتفعة	10	0.668	3.97	6	28	3	2	0	في حالة حدوث أي خلل على مستوى تقديم الخدمة العامة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيد.	26
				15.4 %	71.8 %	7.7%	5.1%	0%		
مرتفعة	/	0.504 92	3.507 7	استجابات أفراد العينة لمحور إدارة الجودة الشاملة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.5077 بأهمية نسبية مرتفعة، و بانحراف معياري قدر ب 0.50492 و جاءت النتائج كالتالي:

و قد كانت نتائج استجابات أفراد العينة العبارات 17، 18، 20، 23، 24، 26 كلها مرتفعة إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذه العبارات من 3.44 إلى 4.15، و بانحراف معياري ما بين 0.668 إلى 0.938، أما العبارات 19، 21، 22، 25 و التي قدرت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين 2.67 إلى 3.31، و بانحراف معياري 0.806 إلى 1.080 بدرجة استجابة متوسطة، و هذا دليل على أن البنك يحرص على تقديم خدمات ذات جودة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث يتم قبولها أو رفضها و ذلك باستخدام معامل الارتباط، تحليل نتائج التباين الأحادي ANOVA و معامل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج spss.

## أولاً: دراسة التوزيع

من خلال ( $N=30$ ) إذن يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

## -الفرضية الرئيسية: تمثلت في

لتسيير الكفاءات البشرية أثر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

## -الفرضيات الجزئية: تمثلت في

-يؤثر توظيف و تطوير الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

-يؤثر تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

و لمعرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت ، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين التاليتين:

$H_0 - 1$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لتوظيف و تطوير الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

$H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لتوظيف و تطوير الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

و يمكن تلخيص معامل الارتباط و معامل التحديد بين المتغير المستقل و المتغير التابع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III-14): نتائج معامل الارتباط، الاختبار، وفيشر و المعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية (01)

مستوى الدلالة $\alpha$ Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط الحسابات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	قيمة الارتباط
0.003 <sup>b</sup>	9.847	1	2.041	2.041	سبب المجموعات	0.211	0.459 <sup>a</sup>
		37	0.207	7.647	داخل المجموعات		
		38		9.688	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v 25.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي يقيس درجة الارتباط بين المتغيرين التابع و المستقل (بعد توظيف و تطوير الكفاءات لمحور الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية و محور إدارة الجودة الشاملة)، حيث تشير  $R$  إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين و التي تساوي  $R=45.9\%$  و هي ضعيفة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يشير إلى أن المتغير المستقل (الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة) يفسر بنسبة 0.211 أي 21.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

و تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة  $sig=0.003$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، و عليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

كما يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين توظيف و تطوير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-15): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين توظيف و تطوير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة المعنوية	F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الجودة الشاملة	الجزء الثابت	1.974		4.002		0.000
	توظيف و تطوير الكفاءات البشرية	0.440	0.459	3.142		0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.25.

يبين من خلال الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية بين المتغيرين من خلال معاملات المعادلة، و هذا ما يبين وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين (التابع و المستقل)، حيث بلغ معامل الانحدار B لتوظيف و تطوير الكفاءات البشرية 0.440، الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (توظيف و تطوير الكفاءات البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار قيمته 0.440 من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

كما أن قيمة F المعنوية تساوي 3.142 و هي أكبر من F الجدولة 1.96، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig=0.003 و هي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن المتغير التابع هو متغير مفسر للمتغير المستقل، و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (توظيف و تطوير الكفاءات البشرية) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتوظيف و تطوير الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

و يمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.974 + 0.440 \text{ (توظيف و تطوير الكفاءات البشرية)}$$

**H0 -2:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

و يمكن تلخيص معامل الارتباط و معامل التحديد بين المتغير المستقل و المتغير التابع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III-16): نتائج معامل الارتباط، الاختبار، وفisher و المعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية (02)

مستوى الدلالة $\alpha$ Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط الحسابات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد $R^2$	قيمة الارتباط
0.000 <sup>b</sup>	45.191	1	5.327	5.327	سبب المجموعات	0.550	0.742 <sup>a</sup>
		37	0.118	4.361	داخل المجموعات		
		38		9.688	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.25.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي يقيس درجة الارتباط بين المتغيرين المستقل و التابع (بعد تقييم، أجور و حوافز الكفاءات لمحور الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية و محور إدارة الجودة الشاملة)، حيث تشير  $R$  إلى قوة الارتباط بين المتغيرين و التي تساوي  $R=74.2\%$  و هي قوية، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يشير إلى أن المتغير المستقل (الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة) يفسر بنسبة 0.550 أي 55% من التباين الحاصل في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

و تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، و عليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

كما يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-17): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة F المعنوية	مستوى الدلالة Sig
إدارة الجودة الشاملة	الجزء الثابت	2.000		8.659	0.000
	تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية	0.509	0.742	6.722	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v. 25.

يبين من خلال الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية بين المتغيرين من خلال معاملات المعادلة، و هذا ما يبين وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (التابع و المستقل)، حيث بلغ معامل الانحدار B لتقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية 0.509، الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار قيمته 0.509 من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

كما أن قيمة F المعنوية تساوي 6.722 و هي أكبر من F الجدولة 1.96، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig=0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن المتغير التابع هو متغير مفسر للمتغير المستقل، و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتقييم، و أجور و حوافز الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

و يمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.000 + 0.509 \text{ (تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية)}$$

و أخيرا نلاحظ من خلال النتائج أن معاملات الارتباط بين البعدين للأنشطة الخاصة لإدارة الكفاءات البشرية (توظيف و تطوير، تقييم، و أجور و حوافز الكفاءات) و بين إدارة الجودة الشاملة كانت بالترتيب (0.459، 0.742) و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الجانب التطبيقي، إسقاط ما سبق في الجانب النظري، من خلال محاولة دراسة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت، و اختبار صحة الفرضية من عدمها.

و قصد معرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR، و معرفة آراء العاملين حول بعد توظيف و تطوير الكفاءات البشرية، تقييم، و أجور و حوافز الكفاءات البشرية تم تفرغ معطيات الاستبانة و معالجتها بالاعتماد على برنامج SPSS، و توصلنا بعد تحليل استجابات أفراد العينة إلى نتائج اختبار الفرضيات السابقة كما يلي:

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لتوظيف و تطوير الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لتقييم، و أجور و حوافز الكفاءات البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بعين تموشنت.

من خلال هذين الفرضيتين نستنتج صحة ثبات الفرضية الرئيسية.

A decorative border composed of repeating floral motifs, including stylized flowers and leaves, framing the central text.

# المخاتمة العامة

من خلال دراستنا لموضوع أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية قد أصبحت بعدا هاما في عالم اليوم، و هي تلك الحملة من المعارف و السلوكيات و المهارات التي يمتلكها الفرد و المستعملة و المحددة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية و الأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة و الفعالية، و بالتالي في المؤسسات اليوم قد أصبحت مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري.

كما توصلنا أيضا إلى أن تسيير هذه الكفاءات البشرية هي عملية تتم وفق إتباع خطط إستراتيجية و قواعد محددة تعضها المؤسسة لتنظيم و توجيه موظفيها، و أن التسيير الفعال و الجيد لهذه الكفاءات البشرية و قدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم البشرية الحديثة تمكنها من تامين ما تمتلك من موارد و كفاءات، لهذا فإن أغلب المؤسسات اليوم قد اتجهت إلى تبني منطق جديد لتسيير هذه الموارد و الاستفادة من معارفه و مهاراته، ووفقا لهذه المنطق فقد أصبح يتطلب من المؤسسات تسيير و إدارة جيدة لكفاءاتها البشرية عن طريق مجموعة من الأنشطة و المتمثلة في التوظيف، التطوير، التقييم، و الأجور و الحوافز و التي تعتبر كمنظومة متكاملة تعمل مع بعضها البعض من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تنتهجها جميع المؤسسات اليوم في ظل التطورات و التغيرات الحاصلة، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي يلتزم بها جميع الأطراف للوصول إلى أفضل أداء ممكن، و بالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية لتضمن المؤسسة البقاء و الاستمرارية، حيث توصلنا إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

فتحقيق خدمات بنكية ذات جودة عالية هدف تسعى إليه جميع البنوك التي تكاد لا تخلو من توفرها على الكفاءات البشرية و على خصوصية النشاط الخدماتي في البنوك الذي يستدعي التركيز على العنصر البشري بما أنه الأساس في تقديم الخدمات، لهذا فقد أصبح كل من التدريب، التكوين، و التعليم، و التقييم، و الحوافز من الأنشطة التي تحقق للبنوك كفاءات بشرية مزودة بالمهارات و المعلومات اللازمة لأداء الأعمال بأعلى جودة و كفاءة و فعالية.

و ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة أن للكفاءات البشرية دور كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، و بالتالي يمكن القول بأن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى كفاءات بشرية يتمتعون بقدرات و مهارات عالية لتقديم خدمات ذات جودة عالية، و يجب توفر هذه الكفاءات في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى العاملين .

### -نتائج الدراسة:

#### • بالنسبة للجانب النظري: توصلنا إلى النتائج التالية:

- العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات.
- الكفاءات البشرية تعد العنصر الجوهرى في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ لا بد من إدارة هذه الكفاءات البشرية و تنميتها و تطويرها، و تقييمها، و تحفيزها من أجل تحقيق أداء جيد و ذات فعالية.
- يعد مفهوم تسيير الكفاءات المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في العصر الحديث بصفته شكل من أشكال الاستثمار، و ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتطور و الإبداع.
- إن التسيير الجيد للكفاءات البشرية و العمل على تنمية قدراتها و معارفها، يجعل المؤسسة قادرة على امتلاك موارد بشرية تتمتع بخبرات و قدرات عالية تقود المؤسسة إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة، و بالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.
- إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة، تركز على الزبون و تهدف إلى التحسين المستمر لخدمته بأدنى تكلفة.
- العمل على تشجيع الاتصال الداخلي بالمؤسسة باعتباره الوسيلة لتحسين و تدفق المعلومات.

#### • بالنسبة للجانب التطبيقي: توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن البنوك هي مؤسسات ذات أهمية بالغة في المجتمع، لما تقدمه من خدمات تساهم في تسهيل حياة الأفراد، فهي تتميز من حيث تركيبها و تنظيمها عن غيرها من المؤسسات، فهي تحتوي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من مدراء و مسيرين و إداريين...الخ.
- إن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية عين تموشنت تولى اهتماما كبيرا لكفاءاتها البشرية، و لطريقة تسييرها، و هذا بسبب إدراكها إلى أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة و ملائمة لكفاءاتها البشرية.
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يملك قسم خاص بالجودة، لكنه يوظف مفاهيمه، من خلال التركيز على خدمة الزبائن التي تعتبر من الأولويات، و هذا ما تم التوصل إليه من خلال تحليل نتائج الدراسة.
- يؤثر نشاط توظيف الكفاءات على تحقيق إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة، لأنه يسمح للمؤسسة بدخول كفاءات جديدة مهارات و قدرات مختلفة تساهم في تحسين و تفعيل نشاط المؤسسة الخدماتي.

## الخاتمة العامة

- يؤثر أيضا نشاط التطوير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة، و يرجع هذا إلى ما تحدته عمليات التكوين و التدريب في تطوير مهارات و قدرات هذه الكفاءات، حيث تساهم هذه الأخيرة في تطوير خدمات المؤسسة، و بالتالي كسب رضا العملاء و تحقيق الجودة.
- يؤثر نشاط تقييم الكفاءات البشرية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، و هذا نتيجة الدور الفعال الذي يلعبه هذا النشاط في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في الكفاءات العاملة في المؤسسة، و العمل على تصحيح الضعف إن وجد، و هذا ما يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنك.
- وجود قناعة من قبل الإدارة العليا بأن الوصول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية عين تموشنت يتطلب التحفيز المستمر للعاملين، و كذا نشاط التأجير على أساس الكفاءات تساهم كلها في الرفع من الروح المعنوية للعاملين، و إحساسهم بالرضا في العمل، و هو ما ينمي عنصر الثقة بين العمال و المؤسسة، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل خدمة بأعلى جودة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك يحقق جودة الخدمات ذات مستوى عالي.
- تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك.

### -التوصيات:

- على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن طرح بعض التوصيات و الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص و للمؤسسات الأخرى بشكل عام، و التي هي كما التالي:
- العمل على توفير الموارد البشرية القادرة و المؤهلة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و توفير برامج التدريب و التكوين و التعليم الخاصة بها لكافة العاملين في المؤسسة و في جميع المستويات و ذلك من أجل اكتسابهم مهارات و معارف جديدة ترفع من أدائهم.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءاتها التي تمتلكها باعتبارها أحد الركائز الأساسية لمواجهة التحديات الراهنة.
- اهتمام أكبر بعمليات التقييم و اعتمادها و اعتمادها على التقييم الثلاثي و السداسي بدلا من التقييم السنوي فقط، و الاستفادة من نتائجه في عمليات تنمية و تطوير الكفاءات البشرية.
- ضرورة توفير البيئة الملائمة لعملية التكوين و خاصة داخل المؤسسة بهدف ضمان السير الحسن لهذه العملية و الاستفادة الكبرى منها.

## الخاتمة العامة

- تشجيع الاتصال الغير مباشر داخل المؤسسة باعتباره وسيلة لتحسين و تدفق المعلومات.
- زيادة عدد الدورات التكوينية و البرامج التدريبية التي ترمج لصالح الموظفين الجدد، من أجل تحسين قدراتهم المهنية.
- العمل على المحافظة على الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة باتخاذها مجموعة من الإجراءات التدابير كالتحفيز و الترقية...إلخ، و هذا من أجل منعها في التفكير بالانتقال إلى مؤسسات أخرى منافسة.
- العمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم، و تشجيع روح الفريق و العمل الجماعي و الذي يؤدي إلى زيادة الإبداع و تبادل المعلومات و منه كفاءة العاملين.

### -آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا معالجة موضوع أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة، و في حدود الإشكالية المطروحة، و حسب المعطيات و المعلومات المتوفرة و التي تمكنا من الحصول عليها، أن الحقيقة التي توصلنا إليها هي الموضوع جد متشعب و يحتاج إلى تفصيل أكثر لأن لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، أي لا زالت هناك بعض الجوانب و الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها، لذلك نعتبر بحثنا هذا كمقدمة و قاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى، و من بين المواضيع المقترحة التي نراها مهمة هي:

- أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز.
- مساهمة الكفاءات البشرية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية.
- إدارة الكفاءات و دورها في تحقيق استراتيجية التميز.
- دور تسيير الكفاءات في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك.
- دور التحفيز في تحسين الخدمات.

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized floral motifs, possibly tulips or similar flowers, arranged in a rectangular frame around the central text.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### ﴿قائمة الكتب باللغة العربية﴾:

- 1- إبراهيم محمد عبد الرزاق، "منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة"، دار الفكر ، عمان، 2007.
- 2- أحمد الخطيب، خالد زفان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009.
- 3- أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 4- أنس عبد الباسط عباس ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 5- إيمان فاضل السمراي، هيثم علي الزغبي، " نظم المعلومات الإدارية"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004.
- 6- الهلالي التريبي الهلالي، "إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي و العشرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، "مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2002/2001.
- 8- ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، "دور الكفاءة و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009.
- 9- جمال الدين لعويسات، "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005.
- 10- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 11- حسن أحمد الطماني ، " التدريب الإداري المعاصر " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان 2010.

## قائمة المراجع

- 12- خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 13- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة المواهب و الكفاءات البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 14- رافدة الحريري ، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية" ، نشر EBSCO ، جامعة نجران ، المملكة العربية السعودية ، 2008/05/14.
- 15- رافدة حريري، "الجودة الشاملة في المناهج و طرق التدريس"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 16- رشيد مازن فارس ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة العبيكات للنشر ، الطبعة الأولى ، 1422هـ/ 2001 م.
- 17- راتب جليل صويص، محمد عبد العال التميمي، " Six Sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم و تطبيقات"، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2008.
- 18- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان- الأردن، 2008.
- 19- رفعت عبد الحليم الفاعوري ، " إدارة الإبداع التنظيمي" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005.
- 20- سلمان زيدان، " إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل"، دار المناهج النشر و التوزيع، الجزء 1، عمان/الأردن، 2010.
- 21- سمالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، "الإدارة و الأعمال" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الأردن ، عمان ، 2008.
- 22- صلاح الكبيسي، "إدارة المعرفة"، دار الكتب المصرية، جامعة بغداد، 2005.

## قائمة المراجع

- 23- صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية، 2000.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 25- صالح مهدي محسن، لعامري وطاهر منصور الغالبي، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 26- عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 27- عباس حسين جواد، نجم عبد الله الغزاوي، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 28- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2008.
- 29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
- 30- عشوي نصر الدين، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية بوههران، الجزائر، 2015.
- 31- عقيلي عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2001.
- 32- عطا الله محمد تيسير، " الشركة، غالب محمود سنجق، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات و تحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، ط1، 1436هـ/2015م.

## قائمة المراجع

- 33- عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 34- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، جامعة حلب، عمان، 2005.
- 35- عيسى شحادة، سليمان خليل الفارس، يسرى مباركة، "إدارة الموارد البشرية الأفراد"، منشورات جامعة دمشق، WWW.HOLLANDUNIVERSITY.ORG.
- 36-فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- 37-فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
- فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو(9001)"، الطبعة الأولى، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2001.
- 38-فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 39-قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 40-قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى-إصدار2، 2009.
- 41-قاسم نايف علوان المحيوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 42-قوي بوحنية، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات"، الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
- 43-مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.

## قائمة المراجع

- 44- مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 45- مجيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 46- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، العبدلي، مملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
- 47- محمد حسن محمد حمدان، "الإدارة التربوية وظائف و قضايا معاصرة"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2007.
- 48- محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر، 2003.
- 49- محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات"، دار اليازوري للنشر و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2009.
- 50- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، جامعة الإسراء الخاصة-الأردن، 2005/2004.
- 51- محمد عبده حافظ، "مرآة الكفاءة للقوى العاملة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، جامعة الإسكندرية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
- 52- محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 53- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان/ الأردن، 2006.
- 54- محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.

## قائمة المراجع

- 55- محمد فلاق، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 56- محمود الطماوي، " مبادئ القانون الإداري "، القاهرة ، دار الفكر الغربي ، 1997.
- 57- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2012.
- 58- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم و تطبيقات-"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2009.
- 59- مؤيد السالم، عادل صالح، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2002.
- 60- مسفر بن عقاب العتيبي، " الكفايات و المهارات الإدارية و الفنية لوكيل المدرسة"، دار لوتس للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، المدينة المنورة، الطبعة الأولى، 2018.
- 61- مصطفى مصطفى كامل ، " إدارة الموارد البشرية "، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، جامعة القاهرة ، 1994.
- 62- منير نوري ، فريد كورتل ، "إدارة الموارد البشرية" ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ، عمان / الأردن ، 2011.
- 63- مهدي السمرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 64- نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات علمية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 65- ناصر دادي عدون ، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي" ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.

## قائمة المراجع

- 66- نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 67- نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، جامعة شلف، 2010.
- 68- هايل يعقوب نافوري، خضير كاضم حمود، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 69- هناء محمود القيسي، "فلسفة إدارة الجودة في التربية و التعليم العالي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان/ الأردن، 2011.
- 70- وائل محمد صبحي، إدريس طاهر منصور الغالي، "أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 71- يوسف حجيم الطائي و آخرون، "نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

### ﴿قائمة الكتب باللغة الأجنبية﴾:

- 1-Cécile DEJOUX , " les compétences au cœur de l'entreprise ",éditions organisation, 2001, paris.
- 2- J.Larregle, "Analyse ressource based, et identification des actifs stratigiques", revue française de gestion,Mars-Abril, 1996.
- 3- Le Boterf G : "construire les compétences industrielles et collectives", ed, organisation , 2000.
- 4-J.m,peretti , "dictionnaire de ressources humaines ", 3eme édition, librairie unifest, 2003.
- 5-Louvan beirendouck , "tous compétants : le management des compétants dans l'entreprise", édition bock , Belgique , 2006.
- 4-Marcel coté , marie-claive malo ," la gestion stratégique : une approche fondamentale", gaetan morin édition , canada , 2002.
- 5- Michel.G.Vigier: "La pratique de Q.F.D,ED d'organisation", Paris, 1992 gaetan morin édition , canada , 2002.

### ﴿قائمة الأطروحات﴾:

- 1- أمينة سماش ، " استشراف المهن و الوظائف كأداة لتسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات " (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-معسكر) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة مصطفى إسمطبولي -معسكر- ، 2018/2017.
- 2- حميدي زقاني، "أثر تطبيق جودة الخدمات التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل. م. د"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2016/2015.
- 3- ربيع المسعود، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (دراسة حالة بنك البركة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014/2013.
- 4- سعداوي نعيمة ، "تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات و المصادقة على المكتسبات المهنية" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2015.
- 6- سمالي يحضة ، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
- 7- سميرة هيثر ، " دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ، عمر البرناوي - بسكرة) " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2014.
- 8- شرف الدين زديرة، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2017/2016.
- 9- شوشان سهام ، "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة-باتنة-)" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة باتنة ، 2018/2017.

## قائمة المراجع

- 10- عبد الصمد سميرة، "دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الإسمنت عين التزنة -باتنة- (scimat)"، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 11- عبد العزيز عبد العال زكي، "إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات"، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية-المملكة المتحدة، 2010.
- 12- عماد سعادي، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مركب الملح "الو.." ولاية بسكرة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2016/2015.
- 13- فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءة(دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2015/2014.
- 14- محمد حامدي، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2016/2015.
- 15- محمد سحنوني، "تقييم الكفاءات بالاعتماد على المنطق الغامض و آلية الذكاء الصناعي (دراسة حالة مؤسسة SEROR-تلمسان"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/ 2015.
- 16- مشنان بركة، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-)"، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، 2016/2015.
- 17- مقدود وهيبية، "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس-، الجزائر، 2016- 2015.
- 18- منى مسغوني، "تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012.

## قائمة المراجع

19-وحيدة شريف ، " الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز و التكوين (دراسة حالة المنظمة طبية فود كمباني للإنتاج عصير رامى)" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2016/2015.

### ﴿قائمة المذكرات﴾:

1-أبو القاسم حمدي ، " تنمية كفاءات الأفراد و دورها في حكم الميزة التنافسية للمؤسسات (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط1999-2005 )" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2004/2003.

2-إسماعيل صبحي كحيل، "إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية ( دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين )" ، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى-فلسطين-، 2016.

3-العراي محمود،"دراسة كشفية لممارسة المعلمين للمقاربة بالكفاءات (دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية في مستغانم)"،مذكرة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران-السانية-، الجزائر،2011/2010.

4-باسل فارس قنديل، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)"،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2008.

5-بن جدو محمد أمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز (دراسة حالة عنتر تراد condor برج بوعرييج)"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.

6-برهان الدين حسين السامرائي، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)" مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011.

7-بزاوية الزهرة،"مجتمع المعلومات و الكفاءات الجديدة لدى أخصائي المعلومات (دراسة ميدانية بالمؤسسات الوثائقية لولاية وهران)"، مذكرة الماجستير في علم المكتبات و العلوم الوثائقية، جامعة وهران1، أحمد بن بلة، الجزائر، 2015.

8-بن سي مسعود لبني،"واقع التقويم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات (دراسة ميدانية بولاية ميله)" ، مذكرة الماجستير في العلوم التربوية، جامعة منثوري -قسنطينة-، الجزائر، 2008/2007.

## قائمة المراجع

- 9- بن فرحات مولاي لحسن، "إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، الجزائر، 2012/2011.
- 10- حسام محمد حسونة، "معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية-قطاع غزة، و طرق التغلب عليها"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2014.
- 11- حسونة أريج، "الجودة الشاملة في المستشفيات الأهلية و الخاصة في وسط و جنوب الضفة الغربية و سبل تطويرها"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، 2017.
- 12- ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف-بالمسيلة-، 2009.
- 13- خديجة حريق، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب-سعيدة-)"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-، 2010، 2011.
- 14- رحيل آسية، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء) "، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011.
- 15- زكريا شعبان يوسف جراد، "إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الرعاية الصيدلانية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2011.
- 16- زكية بوسعد، " أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسات العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس)"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007/2008.
- 17- سامية موزاوي، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 18- سمية قداش، "أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس)"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر، 2011.
- 19- عائشة سليمان، " دور تسيير في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة -مستغانم-)"، شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

## قائمة المراجع

- 20- عبد الحميد حامدي، "دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم إستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة (دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف، وحدة مطاحن الواحات، توقرت-ورقلة-)"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 21- عبد الرحمان هشام الهشلمون، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل"، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل-فلسطين-، 2015.
- 22- عذراء بن شارف، "التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009.
- 23- عزيز بن معوض القتاعي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية و التعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات و المعوقات من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى-السعودية-، 2012/2013.
- 24- غانم مجرة، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة" (دراسة حالة جامعة المسيلة)"، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/2013.
- 25- فادية جباري، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل (دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان)"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، 2010/2011.
- 26- فاروق عزون، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)"، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف-1، 2014/2015.
- 27- فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
- 28- لعشعاشي مصطفى، "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق و تحديات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و الزجاج ENAVA سعيدة)"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-الجزائر-، 2010/2011.
- 29- مداح لخضر، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة ماجستير، جامعة يحي فارس-المدينة-، 2008.

## قائمة المراجع

- 30- مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- 31- نسرين المرهون ، " إدارة المعارف و تسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية "، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009/2008.
- 32- هاملي عبد القادر، " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة (دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بنفطال تلمسان)"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
- 33- هواربي العابد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية (دراسة حالة - ولاية أدرار)"، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015/2014.
- 34- يزيد قادة، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)" ، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2012/2011.
- ﴿قائمة المجالات﴾:
- 1- أحمد الخليلي ، "أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة شركة مطاحن الحصنة)" ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة سطيف 01 ، الجزائر ، العدد 15 ، 2016.
- 2- إسماعيل حجازي، "مساهمة في تطوير أداة لدراسة دور حياة المهارة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر، 2006.
- 3- آسية إبراهيمي ، وسيلة ثابت أول ، رضوان عينوس ، " تقييم استراتيجيات و طرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية " ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة ، العدد 09 ، 2017/01.
- 4- الحميري علي محمد عبد الجبار، "أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر 3، 2010/12/16.

## قائمة المراجع

- 5- أحمد علماوي، "أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية)"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 18، 2013.
- 6- أحمد محمد برفعان، "القواعد العامة و إجراءات النشر"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الأندلس، العدد 05، المجلد 09، 2015/01.
- 7- الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 06، 2008.
- 8- السماني محمد الغالي نور الدائم، ابتسام محمد أحمد مدني، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي)"، مجلة العلوم و التكنولوجيا، جامعة النيل الأبيض-كوستي-، 2016.
- 9- القحطاني سالم سعيد، "إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، عمان/ الأردن، 1990/04.
- 10- أميرة منصور، "رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية (المقابلة)"، مجلة الأثر، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر -2-، العدد 27، 2016/12.
- 11- أمينة سلامة، جمال الهواري، عبد المجيد الزين، "واقع تسيير و بناء الكفاءات في المؤسسات العمومية و أثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية (دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومي لولاية سيدي بلعباس)"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، المجلد 12، العدد 13، 2016/12.
- 12- أمينة عدنان، "الابتكار في التدريب و التعليم لإدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)"، مجلة الإبداع، 2016/11/26.
- 13- بوجمعة كوسة، "إدارة الجودة الشاملة و مؤشرات التوازن "القيمي" و الوظيفي الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سطيف 2، العدد 06، الجزائر، 2016/12.
- 14- حرز الله محمد لخضر، "المتطلبات المنهجية الحديثة للاستثمار و تسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة و القانون، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد 14، 2016/01.

## قائمة المراجع

- 15-حسن صادق حسن عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، مملكة البحرين، العدد 04، 2014/01.
- 16-حمادي نبيل ، رقي نذيرة ، " أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد و التنمية ، مخبر التنمية المحلية المستدامة جامعة يحي فارس – المدية ، الجزائر ، العدد 08 ، جوان 2017.
- 17-حمودي حيمر ، "أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ( دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي يميلا)" ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلا ، الجزائر ، العدد 7 ، أكتوبر، 2017.
- 18-حنان سبخاوي، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، جامعة يحي فارس-المدية-، 2017/04/10.
- 19-راتب صويص محمد فلاق، جنات بوقجاني أيمن أبو حماد، "عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange))، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.
- 20-رشيد مناصريه ، "إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز" ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، جامعة غرداية – الجزائر ، العدد 16 ، 2012.
- 21-صبرينة خام الله، أمينة مساك، "تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، جامعة بليدة02 "لونسي علي"، المجلد 03، العدد 05، 2015/01.
- 22-صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، عبد البشار إبراهيم دهام ، " التعلم التنظيمي و أثره في نجاح المنظمات "، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 45 ، 2007.
- 23-فراح خالدي ، " تسيير الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، العدد 04 ، 2014/12.
- 24-فضيل دليو، "معايير الصدق و الثبات في البحوث الكمية و الكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، العدد 85، 2014/12/19.

## قائمة المراجع

- 25- عائشة بن علي، منير نوري، " دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية و الأسواق، 2012/06/01.
- 26- عبد الرؤوف قمبر، نذير رقي، " دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي ( دراسة حالة شركة الدراسات التقنية و الهندسة المعمارية لولاية المدية)"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 02، العدد 2، 2017.
- 27- علي عبد الله، بوطويل رقية، " التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، بحوث و دراسات دولية، جامعة الجزائر، 2015/12/21.
- 28- عمار بن عيشي، "التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد 28/27، 2012/11.
- 29- عمار بن عيشي، "مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات (دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة جانفي 2009"، مجلة الحقيقة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2012/03/30.
- 30- عمر عزوي، أحمد علماوي، "دور التدريب و التعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية (دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية)"، مجلة دفاتر اقتصادية، 2011/09/01.
- 31- كمال منصوري، سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية - جامعة بسكرة، العدد 7، 2010/06.
- 32- محبوب يمينة، جيجينا عبد المالك، "إشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر، العدد 17، 2016/02.
- 33- محمد الصالح قريشي، "إدارة الجودة الشاملة و تحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي"، مجلة الاقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 07، 2011.
- 34- محمد بشايرة، "واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، 2017/12/29.

- 35- محمد بن عبد العزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية و نموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية)"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة الملك سعود-رياض-، 2011/11.
- 36- محمد بن موسى ، " تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال " ، مجلة البحوث و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، العدد 33 (2) ، 2018/01/01.
- 37- محمد در، "أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع- الجزائر-، جامعة عمار ثليجي-الأغواط-، المجلد/العدد9، 2017.
- 38- محمد زرقون، رشيد مناصرية، "دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE "، مجلة دراسات و أبحاث، جامعة ورقلة-الجزائر-، 2013/09/15.
- 39- محمد سحنوني، " تنمية الكفاءات داخل المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة SEROR بتلمسان " ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر 03 ، العدد4 ، جوان 2017.
- 40- محمد سحنوني ، عبد الله عبد السلام بندي ، "إشكالية تقييم الكفاءات ( وواقعها بمؤسسة secor ب تلمسان )" ، مجلة أبعاد اقتصادية ، 2015/12/31.
- 41- نسيمه عمراني ، " تحديد الكفاءات الفردية و الجماعية كمتطلب للإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب " ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- ، مجلد 06 ، العدد 09 ، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 ، الجزائر ، 2018.
- 42- نسيمه فريال بلعلي ، " المنظمات المتعلمة : توظيف للذكاء و المعارف " ، مجلة دراسة اقتصادية ، جامعة عبد الحميد معمري ، قسنطينة 2 ، الجزائر ، العدد 1 ، 2014.
- 43- هنيئة أبو بكر المدني ، "واقع سياسة الاختيار و التعيين في المؤسسات (دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزاوية)" ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، جامعة الزاوية ، 2017/06/13.
- 44- يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز" ، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 05، 2007.

### ﴿قائمة المداخلات و الملتقيات﴾:

- 1- أحمد العيدوسي، مروان عبد الرزاق ، " واقع التكوين و التدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية " ، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة سعيدة ، يوصي 10 / 11 / 2009.
- 2- أحمد مصنوعة، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني "، مداخلة مقدمة للملتقى السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2012.
- 3- الحاج مداحي عرابي، " البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة "، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، حسيبة بن بوعلي-شلف-، الجزائر، 2011/12.
- 4- بن عيسى محمد مهدي، " العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الاستراتيجي " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و منها الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09 / 10 / 2004.
- 5- بوزيان عثمان، " اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات " ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004.
- 6- حمزة الغري ، عاشور إبراهيم ، " نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات " ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد ، خيضر ، بسكرة ، 21 / 22 / 2012.
- 7- رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، " التطور التنظيمي و الاستشعار في الكفاءات و دورها في إحداث تغير الإيجابي في المؤسسات " ، مداخلة مقدمة للمنتدى وطني للمؤسسات ، الجزائر ، 2006.
- 8- زهية موساوي، خديجة خالدي، " نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات " ، مداخلة ضمن المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 / 08 / 2005.

## قائمة المراجع

- 9- شريف مسعودة ، ودوي سعاد ، " تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي " ، ملتقى دولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، يومي 10 /11/11/ 2009.
- 10- طاهرية الشيخ ، " الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال في اقتصاد المعرفة " ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2011.
- 11- عائشة لشلاش، درويش عمار، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية (دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف)"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، "تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22/02/2012.
- 12- يوسف بن شني، أمين مخفي، "إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية"، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 21/02/2012.
- ﴿قائمة المقالات و المحاضرات﴾:
- 1- ريم مشاط ، " إدارة الموارد البشرية " ، ملخص ، 1430هـ/2009 م.
- 2-غالية أبو الشامات، "مبادئ البحث العلمي"، محاضرة العينات و أنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة، 16/05/2019 على الساعة 15:20، [www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteurs/77](http://www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteurs/77).
- 3- فوزية غربي، فتيحة حبشي، " الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، مقال، 03/02/2019.
- 4-لطيفة برني، فالتة اليمين، "الضوابط و القواعد و الشروط المنهجية لتصميم و تطبيق الاستبيان"، سلسلة الأيام التكوينية: حول أدوات جمع البيانات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 16/11/2016.
- 5-محمد عيشوني، "مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة (الباب الثامن)"، محاضرة، الكلية التقنية بجائل، 2005، / <http://aichouni.tripod.com> / [m\\_aichouni@yahoo.co.uk](mailto:m_aichouni@yahoo.co.uk)
- 6-مهدي محمد جواد محمد أبو عال، "مجتمع البحث و عينته"، محاضرة نظام التعليم الالكتروني، جامعة بابل، 23/10/2018 على الساعة 16:17، web Development/ Chancellor Office ، 2016 / 2015.

## قائمة المراجع

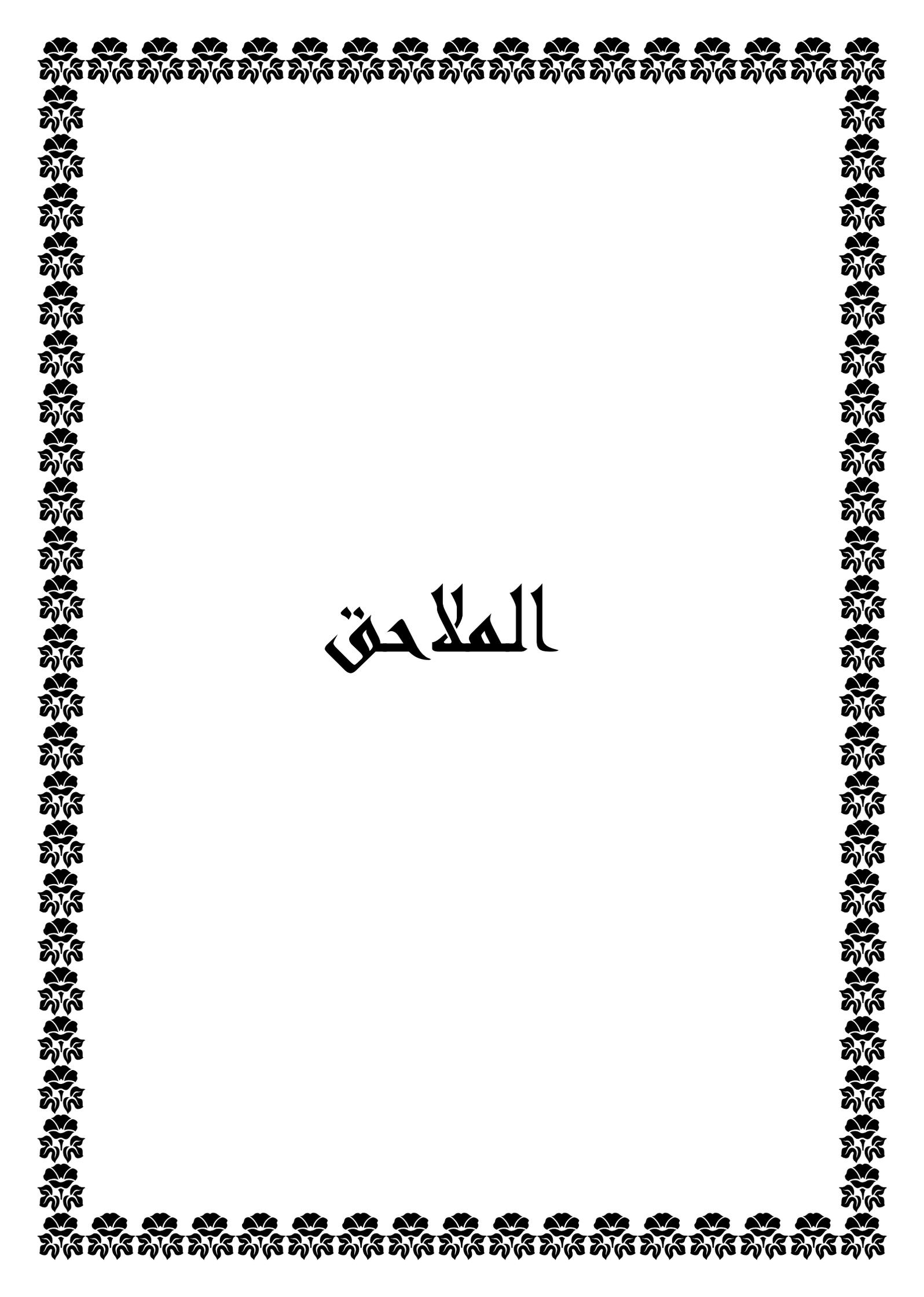
### ﴿قائمة المواقع الإلكترونية﴾:

1- عبد الله عبد العزيز، "ثقافة الجودة الشاملة في التعليم"، مشروع لتطوير التعليم العالي، مدارس تطوير،  
2018/12/13، [www.tatweer.edu.sa](http://www.tatweer.edu.sa)، على الساعة 23:01.

2- غالية أبو الشامات، "مبادئ البحث العلمي"، محاضرة العينات و أنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة،  
2019/05/16 على الساعة 15:20، [www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteurs/77](http://www.jude.eud.sy/assets/uploads/lecteurs/77).

3- مهدي محمد جواد محمد أبو عال، "مجتمع البحث و عينته"، محاضرة نظام التعليم الإلكتروني، جامعة بابل،  
2018/10/23 على الساعة 16:17، web Development/ Chancellor Office، 2015/ 2016.

4- Roland foucher, normand petterson, Abdelhadi Naji, Répertoire de définitions : "**Notions de compétences individuelle et de compétence collective**", [www.chaire.compétences uqam.ca/pages documents pdf foucher patten sounaji 020304.pdf](http://www.chaire.compétences.uqam.ca/pages_documents/pdf_foucher_patterson_naji_020304.pdf)(26/12/2006).

A decorative border composed of repeating floral motifs, including stylized flowers and leaves, framing the central text.

# الملاحق

## الملحق رقم (06): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت

شعبة: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

### استبيان

تحية طيبة و بعد، في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تحت عنوان "أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، تم تصميم هذا الاستبيان بهدف فهم و توضيح أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - بعين تموشنت-، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الاستمارة بكل دقة و مصداقية علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و ستحظى إجاباتكم بالسرية التامة.

- هذا الاستبيان موجه إلى إطارات المؤسسة -

مع خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

-من إعداد الطالبتين:



الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1-النوع:

-أنثى

-ذكر

2-السن:

-من 25 إلى 30 سنة

-أقل من 25

-من 41 إلى 50 سنة

-من 31 إلى 40 سنة

3-المستوى العلمي:

-متوسط أو أقل

-مستوى ثانوي

-مستوى جامعي

-دراسات عليا

-شهادات أخرى.....

4-عدد سنوات الخبرة:

-من 05 إلى 10 سنوات

-أقل من 05 سنوات

- أكثر من 15 سنة

-من 11 إلى 15 سنة

الجزء الثاني: الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية

علما أن: الكفاءات البشرية : "هي قدرة الشخص على إظهار المعارف و المهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، و ذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف و المهارات من سياق معين إلى سياق آخر".

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1-توظيف و تطوير الكفاءات البشرية	
					تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة في تحديد احتياجاتها من الكفاءات.	1
					القائمون بعملية التوظيف في المؤسسة من ذوي الخبرة.	2
					تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة.	3
					تضع مؤسستكم الكفاءة المناسبة في المكان المناسب.	4
					يساهم العمل الجماعي في تنمية و تطوير أداء الموظف.	5
					تقوم المؤسسة بتكوين و تدريب كفاءاتها البشرية بهدف تطوير مهاراتها الوظيفية.	6
					تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	7
					توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية أساسها الكفاءة.	8
					2-تقييم، أجور و حوافز الكفاءات البشرية	
					تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة و ضعف الكفاءات البشرية.	9
					من خلال عملية التقييم تهدف المؤسسة إلى معرفة احتياجاتها من الكفاءات الحالية و المستقبلية.	10
					تخضع الكفاءات البشرية لتقييم دوري من قبل مسؤولين مباشرين.	11
					تتميز عملية التقييم بالعدالة و الشفافية.	12
					تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي.	13
					تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي.	14
					تكافئ المؤسسة العاملين ذات الكفاءة العالية.	15
					ترتبط سياسة الأجور و الحوافز في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين.	16

الجزء الثالث: إدارة الجودة الشاملة

علما أن: إدارة الجودة الشاملة: "هي مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون و تحقيق المنفعة للجميع".

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1-تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
					تمتلك المؤسسة إستراتيجية واضحة في تحسين جودة أداؤها.	17
					تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية.	18
					لدى المؤسسة مقاييس تحدد في ضوءها مستوى الجودة.	19
					يساهم العمل الجماعي بين العاملين في تحقيق الجودة بالمؤسسة.	20
					الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة.	21
					تحرص الإدارة العليا للمؤسسة على التقييم المستمر للتدريب و مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.	22
					تطبق المؤسسة الرقابة على العمليات المختلفة للوصول إلى مستوى عدم وقوع أخطاء مطلقا.	23
					يبتعد رؤساء المكاتب عن أسلوب التهديد و العقاب في التعامل مع الموظفين.	24
					تعتبرون في مؤسستكم أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المؤسسة على إحدى شهادات الإيزو ISO.	25
					في حالة حدوث أي خلل على مستوى تقديم الخدمة العامة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيد.	26

## الملحق رقم (07): قائمة الأساتذة المحكمين

لغرض إعداد الاستبيان في شكله النهائي، تم تقديمه لعدد من المحكمين ثقة منا في إمكانيتهم العلمية، و أملا منا في توجيهاتهم و آراءهم، و في الأخير بالفعل قمنا بتعديل بعض الأسئلة المطروحة و ترتيبها ووضع الاستمارة في شكلها النهائي حسب توجيهات الأساتذة الكرام.

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "أ"	1- كوديد سفيان
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذة مساعد قسم "أ"	2- أجامع إبراهيم
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذة محاضرة قسم "أ"	3- بن يمينة خيرة
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "ب"	4- وهراني عبد الكريم
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذة محاضرة قسم "ب"	5- عشابي فاطمة الزهراء
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "أ"	6- مراد إسماعيل

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية عين تموشنت، حيث أن تسيير الكفاءات البشرية يعتبر كأحد المواضيع الجديدة في إدارة الموارد البشرية، و مختلف أنشطتها لاسيما في العصر الحديث، كما يلقي اهتمام متزايد من قبل الباحثين و الإداريين، نظرا للأهمية البالغة و النجاحات التي حققتها في المؤسسات. لهذا ركزت البنك على الطريقة المثلى التي تقوم من خلالها على تقديم أحسن جودة للخدمات عن طريق تركيزها على التسيير الجيد لكفاءاتها.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الذي وزع على المستجوبين، و تم تحليل البيانات بواسطة العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss. V. 25، و لقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي بين أنشطة تسيير الكفاءات البشرية و إدارة الجودة الشاملة المطبقة في البنك.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات البشرية، تسيير الكفاءات البشرية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأنشطة الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية.

## Résumé:

Cette étude visait à identifier l'impact de la gestion des ressources humaines sur la réalisation de la gestion de la qualité totale dans l'institution de la Banque de l'agriculture et du développement rural d'Ain Temouchent, de cela la gestion des ressources humaines est considérée comme l'un des nouveaux thèmes de la gestion des ressources humaines et de ses diverses activités, en particulier à l'ère moderne, et fait l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs et des administrateurs, en raison de l'importance et du succès remportés dans les institutions. C'est pour cela la Banque est concentrée sur le meilleur moyen de fournir des services de la meilleure qualité possible en mettant l'accent sur une bonne gestion de ses compétences.

Pour atteindre l'objectif de cette étude, le questionnaire a été distribué aux répondants, qui ont analysé les données à l'aide de nombreuses méthodes statistiques à l'aide du programme statistique spss, et les résultats ont démontré un effet positif entre les activités de gestion des ressources humaines et la gestion de la qualité totale appliquée à la banque.

**Mots-clés :** compétences humaines, gestion des ressources humaines, qualité, gestion de la qualité totale, activités de gestion des ressources humaines.

