

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أطروحة

مقدمة بقسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات

لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

بعنوان:

**أثر إشهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE عنابة**

إشراف الأستاذ الدكتور:
فريحة محمد كريم

إعداد الطالب:
بوكوف خميسي

أمام اللجنة المكونة من:

- | | | | | |
|------------------------------|-------|----------------------|-----------------------|---|
| جامعة باجي مختار-عنابة | رئيسا | أستاذ التعليم العالي | أ.د. شوية سيف الإسلام | ■ |
| جامعة باجي مختار-عنابة | مشرفا | أستاذ التعليم العالي | أ.د. فريحة محمد كريم | ■ |
| جامعة باجي مختار-عنابة | عضوا | أستاذ التعليم العالي | أ.د. عمارة فاتح | ■ |
| جامعة ش. مساعديّة -سوق أهراس | عضوا | أستاذ محاضراً | د. طرابلسي عبد الحق | ■ |
| جامعة ش. مساعديّة -سوق أهراس | عضوا | أستاذ محاضراً | د. بن دريدي منير | ■ |

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي

وعلي والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

سورة النمل: الآية (19)

الإهداء:

- ❖ إلى والدي الكريمين حفظهما الله؛
 - ❖ إلى زوجتي وأبنائي رعاهم الله وبارك فيهم؛
 - ❖ إلى إخوتي وأخواتي؛
 - ❖ إلى كل من يقدر العلم والمعرفة؛
- أهدي ثمرة هذا الجهد-

شكر وعرفان

بعد حمد الله تعالى صاحب المن والتقدير، والصلاة والسلام على رسوله محمد
-صلى الله عليه وسلم- سيد الأنام؛

أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى:

+ المشرف الفاضل الأستاذ "فريحة محمد كريم" الذي تعهدني بنصائحه

وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله خير الجزاء؛

+ الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا البحث

وإثراء مضمونه؛

+ الأساتذة الأفاضل الذين شرفونا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذا البحث؛

+ مسؤولي الجودة وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة ALFAPIPE عنابة، على

تزويدنا بقدرهام من المعلومات.

+ ثم لأسرتي الصغيرة التي أعطتني من جهدها ووقتها وحقها ليكمل العمل

ويصل مبتغاه،

لهؤلاء ولأولئك الذين يستحقون الشكر والثناء على ما قدموه

وبذلوه من عون أو نصح أو توجيه، أقدم أسمى عبارات التقدير

والامتنان...

ولله الحمد والشكر أولاً وأخيراً

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I-IV	فهرس المحتويات
V-VII	فهرس الجداول
VIII-X	فهرس الأشكال
أ-ع	المقدمة
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الجودة
2	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة
4	المطلب الثاني: أهم رواد الجودة
8	المطلب الثالث: مفهوم الجودة
8	الفرع الأول: تعريف الجودة
11	الفرع الثاني: مفاهيم خاطئة عن الجودة
13	المطلب الرابع: مراحل تطور فلسفة الجودة
17	المطلب الخامس: أهمية الجودة وأبعادها
17	الفرع الأول: أهمية الجودة
17	الفرع الثاني: أبعاد الجودة
19	المطلب السادس: نظام الجودة
19	الفرع الأول: مفهوم نظام الجودة
19	الفرع الثاني: نظام الجودة وفق مدخل النظم
21	الفرع الثالث: مكونات النظام وفق مدرسة النظم
23	المطلب السابع: إدارة الجودة
26	المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9000
26	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9000
29	المطلب الثاني: نشأة ومراحل تطور نظام إدارة الجودة ISO9000
29	الفرع الأول: نشأة نظام إدارة الجودة ISO9000
30	الفرع الثاني: مراحل تطور الـ ISO9000
37	المطلب الثالث: فوائد تبني مواصفات أنظمة إدارة الجودة
37	الفرع الأول: فوائد تطبيق نظام الجودة ISO9000
39	الفرع الثاني: فوائد الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (ISO9000)
40	المطلب الرابع: دور العولمة في تدويل سلسلة المواصفات ISO9000
41	المطلب الخامس: الفرق بين نظام الجود ISO9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة
43	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار الفكري والنظري لتسيير الكفاءات البشرية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
45	المطلب الأول: النشأة التاريخية لمفهوم الكفاءة البشرية
46	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات البشرية
48	المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية للكفاءة ومستوياتها
48	الفرع الأول: أبعاد الكفاءة
50	الفرع الثاني: مستويات الكفاءة
50	المطلب الرابع: طرق إنشاء الكفاءات
51	المطلب الخامس: مميزات الكفاءات وأنواعها
51	الفرع الأول: مميزات الكفاءة
52	الفرع الثاني: أنواع الكفاءات
58	المطلب السادس: أهمية الكفاءات
59	المطلب السابع: مداخل بناء الكفاءات
60	المبحث الثاني: المداخل النظرية لتسيير الكفاءات البشرية
62	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
64	المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات
64	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات
66	المطلب الرابع: مراحل ومقومات تسيير الكفاءات البشرية
66	الفرع الأول: مراحل تسيير الكفاءات البشرية
66	الفرع الثاني: مقومات وركائز تسيير الكفاءات
67	المطلب الخامس: العوامل المساعدة على بناء الكفاءات
68	المبحث الثالث: العمليات الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية
68	المطلب الأول: تخطيط وإعداد مواصفات الكفاءات
68	الفرع الأول: تخطيط الكفاءات
70	الفرع الثاني: إعداد مواصفات الكفاءات
72	المطلب الثاني: استقطاب الكفاءات
74	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات
78	المطلب الرابع: تقييم الكفاءات
80	المطلب الخامس: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية
83	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: تسيير الكفاءات البشرية على ضوء المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001	
84	تمهيد
85	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO9001 والإشهاد عليه

85	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة (2015) ISO9001
95	المطلب الثاني: توثيق نظام إدارة الجودة ISO9001
99	المطلب الثالث: الإشهاد على نظام إدارة الجودة
104	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية على ضوء المواصفة الدولية (2015) ISO9001
104	المطلب الأول: التركيز على العميل
105	المطلب الثاني: القيادة
108	المطلب الثالث: مشاركة العاملين
112	المطلب الرابع: تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات
118	المطلب الخامس: التحسين المستمر
120	المطلب السادس: صناعة واتخاذ القرارات بناء على الحقائق
124	المطلب السابع: العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين
126	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: أثر إشهاد الجودة (2015) ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة عناية ALFAPIPE	
127	تمهيد
128	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
128	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
131	المطلب الثاني: المجال الزماني والمكاني للدراسة
131	المطلب الثالث: المقاربة النظرية ومنهج الدراسة
133	المطلب الرابع: متغيرات ونموذج الدراسة
134	المطلب الخامس: فرضيات الدراسة
134	المطلب السادس: أدوات الدراسة
140	المطلب السابع: أساليب المعالجة الإحصائية
140	المبحث الثاني: عرض وقراءة نتائج الدراسة الميدانية
140	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الأولية لعينة الدراسة
155	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
185	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
204	المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
224	المطلب الخامس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
233	النتائج العامة للدراسة
235	خلاصة الفصل الرابع
236	خاتمة عامة
236	أولا: نتائج الدراسة
237	ثانيا: توصيات الدراسة

238	ثالثا: آفاق الدراسة
239	المراجع
250	الملاحق
262	الملخص
263	Résumé
264	Abstract

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
28	الإطار المعياري والتطبيقي لمواصفات الجودة الدولية	1
38	فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة وأدلة تحصيلها من خلال مواصفات الـ ISO9000	2
106	المقارنة بين القيادة والإدارة	3
138	بناء استمارة البحث	4
139	معامل الثبات الخاص بالدراسة الاستطلاعية	5
140	معامل الثبات الخاص بالاستبيان	6
140	توزيع عينة البحث بحسب الجنس	7
141	الفئات العمرية للمبحوثين	8
143	الوضعية الاجتماعية للمبحوثين بحسب فئاتهم العمرية	9
144	المستويات الدراسية لأفراد عينة البحث	10
145	شهادات توظيف المبحوثين	11
146	مدى حيازة المبحوثين على شهادات أخرى	12
146	توزيع عينة البحث بحسب طبيعة الوظيفة	13
147	طبيعة وظيفة المبحوثين بحسب الجنس	14
148	التصنيف الوظيفي لعينة البحث	15
150	التصنيف الوظيفي لعينة البحث مقارنة مع المستوى الدراسي	16
151	أقدمية العمل لأفراد العينة	17
152	طبيعة الوظيفة وفقا لأقدمية العمل بالمؤسسة	18
155	آليات التوظيف بالمؤسسة	19
157	آليات التوظيف بالمؤسسة بحسب الأقدمية	20
158	معايير توظيف العاملين الجدد	21
159	مدى خضوع المبحوثين لاختبارات شفوية أو كتابية قبل التوظيف	22
160	تطور آلية إجراء الاختبارات قبل التوظيف بحسب الأقدمية	23
161	اختبارك تربيع متغير خضوع المبحوثين لاختبارات إثبات الكفاءة بدلالة الأقدمية	24
162	مدى إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية	25
163	تطور إجراء "إطلاع العاملين على بطاقتهم المهنية" بحسب الأقدمية	26
164	اختبارك تربيع متغير إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية بدلالة الأقدمية	27
164	مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم	28
166	مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب طبيعة الوظيفة	29
167	اختبارك تربيع متغير الرضا عن منصب العمل بدلالة طبيعة الوظيفة	30
167	مدى الاقتناع بمنصب العمل بحسب الأقدمية	31
169	المتوسطات الحسابية الخاصة بمدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب الأقدمية	32

169	اختبارك تربيع لمتغير الرضا عن منصب العمل بدلالة أقدمية العمل بالمؤسسة	33
170	تأثير إجراء إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية على تحقيق الرضا المهني	34
171	اختبارك تربيع لمتغير الرضا الوظيفي بدلالة متغير "إطلاع المبحوثين على البطاقة المهنية"	35
171	مدى مشاركة المبحوثين في اتخاذ قرارات التوظيف	36
172	مدى مشاركة المبحوثين في قرارات التوظيف بحسب طبيعة الوظيفة	37
173	اختبارك تربيع لمتغير إشراك الكفاءات في قرارات التوظيف بحسب طبيعة وظيفتهم	38
174	مدى مشاركة المبحوثين في قرارات التوظيف بحسب تصنيفهم الوظيفي	39
174	اختبارك تربيع لمتغير إشراك الكفاءات في قرارات التوظيف بحسب تصنيفهم الوظيفي	40
175	مدى إطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة	41
176	مدى إطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة بحسب طبيعة وظيفتهم	42
177	اختبارك تربيع لمتغير إطلاع المبحوثين على أهداف وسياسات الجودة بدلالة طبيعة الوظيفة	43
177	مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين	44
178	مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين بحسب طبيعة الوظيفة	45
179	مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة	46
180	مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة بحسب الأقدمية	47
182	اختبارك تربيع لمتغير الاستفادة من دورات تكوينية مباشرة بدلالة الأقدمية في العمل	48
182	مدى اتباع المؤسسة لاستراتيجية في الإعداد للاستخلاف	49
185	مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين	50
186	مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين بحسب طبيعة الوظيفة	51
187	اختبارك تربيع لمتغير الاستفادة من دورات تكوينية مباشرة بدلالة طبيعة الوظيفة	52
187	علاقة انتظام التكوين بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين	53
187	اختبارك تربيع لمتغير الرضا الوظيفي بدلالة انتظام التكوين واستمراريته	54
188	مدى ارتباط انتظام التكوين واستمراريته بمتطلبات إسهاد الجودة ISO9001	55
190	مدى مساهمة التكوين في خلق أبعاد الكفاءة	56
191	مدى استفادة المبحوثين من معارف ومهارات زملائهم في العمل	57
192	آليات نقل الكفاءات داخل المؤسسة	58
193	مدى متابعة المبحوثين لتعليم خاص	59
193	مدى تشجيع المؤسسة لإطاراتها على تلقي تعليم خاص	60
194	مدى مساهمة التكوين في تطوير المسار المهني للمبحوثين	61
195	مدى مساهمة التكوين في تحسين الظروف المادية للمبحوثين	62
196	مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001	63
198	مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة بحسب أقدمية العمل	64
198	اختبارك تربيع لمتغير الاستفادة من دورات تكوينية حول ISO9001 بدلالة أقدمية العمل	65
199	مدى مساهمة التكوين الخاص بنظام إدارة الجودة في وضوح مفهومه لدى المبحوثين	66

200	اختبارك تربيع لمتغير ووضوح مفهوم إدارة الجودة لدى المبحوثين بدلالة استفادتهم من دورات تكوينية خاصة	67
201	مدى إشراك المبحوثين في تقييم البرامج التكوينية	68
201	مدى خضوع المبحوثين لعملية التقييم بعد استفادتهم من التكوين	69
202	علاقة التكوين بباقي عمليات تسيير الكفاءات البشرية	70
204	معايير منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة	71
206	معايير الارتقاء داخل المؤسسة	72
207	مدى توفر شروط الصحة والنظافة في أماكن العمل	73
208	مدى مراقبة المؤسسة لظروف العمل ومسببات الحوادث	74
209	مدى حصول العامل على التحفيز مقابل إجادته للعمل	75
210	مدى تدرج المبحوثين في سلم الوظائف وفق مسارات مهنية مسطرة وواضحة	76
212	مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات دورية تستهدف تطوير العمل وتحسينه	77
213	مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات دورية بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها	78
213	اختبارك تربيع لمتغير المشاركة في الاجتماعات الدورية بدلالة طبيعة الوظيفة التي يشغلها المبحوثين	79
214	مدى إشراك المبحوثين في اتخاذ القرارات	80
215	مدى استشارة المبحوثين في اتخاذ القرارات بحسب طبيعة وظيفتهم	81
216	اختبارك تربيع لمتغير إشراك المبحوثين في اتخاذ القرارات بدلالة متغير طبيعة الوظيفة	82
217	مدى مساهمة استشارة المبحوثين في تحقيق رضاهم الوظيفي	83
217	اختبارك تربيع لمتغير تحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين بدلالة متغير استشارتهم في اتخاذ القرارات	84
218	مدى التزام القيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين	85
219	مدى ارتباط الراتب بالمردود الشخصي للمبحوثين	86
221	علاقة "ارتباط التحفيز بالمردود الشخصي" مع الرضا الوظيفي للعاملين	87
222	اختبارك تربيع لمتغير "ارتباط رواتب المبحوثين بمردودهم الشخصي" بدلالة متغير الرضا عن منصب العمل	88
222	علاقة الارتباط بين متغيري "التحفيز المرتبط بالأداء" و"الرضا عن منصب العمل"	89
224	مدى خضوع المبحوثين لعملية تقييم دورية	90
225	معايير التقييم المتبعة بالمؤسسة	91
225	مدى تأثير عملية التقييم في تحسين الأداء وتجويده	92
226	الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم إيجابية	93
228	الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم سلبية	94
229	مدى إشراك المبحوثين في عملية التقييم	95
230	تقييم المبحوثين لمسار المؤسسة بعد سنوات من حصولها على إ شهادة الجودة ISO9001	96

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
5	عجلة ديمنغ للجودة	1
12	جودة الأداء	2
15	ضمان الجودة	3
21	المنظمة كنظام مفتوح	4
22	مكونات العملية	5
25	عناصر إدارة الجودة وفق المواصفة ISO9000:2005	6
42	العلاقة بين نظام الجود الشاملة وأنظمة الـ ISO9000	7
48	الكفاءة كمحو ذو قطبي	8
49	أبعاد الكفاءة	9
51	إنشاء الكفاءة	10
53	تمثيل الكفاءة الفردية (جبل الجليد)	11
63	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	12
63	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	13
91	عناصر نظام الجودة في إطار المواصفة الدولية ISO9001 إصدار 2000	14
96	مستويات توثيق نظام إدارة الجودة	15
114	تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات	16
115	استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات	17
116	تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات	18
117	تقييم الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات	19
118	الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات	20
119	التحسين المستمر وفق دورة ديمنغ	21
123	المخطط الانسيابي لمراحل عملية اتخاذ القرار	22
132	المقاربة النظرية للدراسة	23
133	نموذج الدراسة	24
141	توزيع عينة البحث بحسب الجنس	25
142	توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية	26
143	الوضعية الاجتماعية للمبحوثين بحسب الفئات العمرية	27
144	يبين المستويات الدراسية لأفراد عينة البحث	28
145	يبين الشهادات التي تم توظيف المبحوثين على أساسها	29
146	يبين مدى حيابة المبحوثين على شهادات أخرى	30
147	يبين توزيع عينة البحث بحسب طبيعة الوظيفة	31
148	يبين طبيعة وظيفة المبحوثين بحسب الجنس	32

149	يبين التصنيف الوظيفي لعينة البحث	33
151	يبين التصنيف الوظيفي لعينة البحث مقارنة مع مستواهم الدراسي	34
152	يبين أقدمية عمل المبحوثين	35
153	يبين طبيعة وظيفة المبحوثين وفقا لأقدمية عملهم بالمؤسسة	36
156	يبين آليات التوظيف داخل المؤسسة	37
159	يبين معايير توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة	38
160	يبين مدى خضوع المبحوثين لاختبارات شفوية أو كتابية قبل توظيفهم	39
161	يبين تطور آلية إجراء الاختبارات قبل التوظيف بحسب الأقدمية	40
162	يبين مدى إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية	41
163	يبين تطور إجراء "إطلاع العاملين على بطاقتهم المهنية" بحسب أقدمية عملهم بالمؤسسة	42
165	يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم	43
166	يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها	44
168	يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب أقدمية عملهم بالمؤسسة	45
169	يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب أقدمية عملهم بالمؤسسة باستخدام المتوسطات الحسابية	46
171	يبين تأثير إجراء إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية على تحقيق الرضا المهني	47
172	يبين مشاركة المبحوثين في اتخاذ قرارات التوظيف	48
173	يبين مدى مشاركة المبحوثين في قرارات التوظيف بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها	49
174	يبين مدى مشاركة المبحوثين في قرارات التوظيف بحسب تصنيفهم الوظيفي	50
175	يبين مدى إطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة	51
176	يرز مدى إطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة بحسب طبيعة وظيفتهم	52
178	يرز مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين	53
179	يرز مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها	54
180	يرز مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة	55
181	يرز مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة بحسب الأقدمية في العمل	56
182	يرز مدى اتباع المؤسسة لاستراتيجية واضحة في الإعداد للاستخلاف	57
185	يرز مدى انتظام واستمرار عملية التكوين بالمؤسسة	58
186	يرز مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين بحسب طبيعة وظيفة المبحوثين	59
188	يرز علاقة انتظام التكوين بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين	60
189	يرز مدى ارتباط انتظام التكوين واستمرارته بمتطلبات إسهاد الجودة ISO9001	61
190	يبين مدى مساهمة التكوين في خلق أبعاد الكفاءة لدى المبحوثين	62
191	يبين مدى استفادة المبحوثين من معارف ومهارات زملائهم في العمل	63
192	يبين آليات نقل الكفاءات السائدة داخل المؤسسة	64
193	يبين مدى متابعة المبحوثين لتعليم خاص	65
194	يبين مدى تشجيع المؤسسة لإطاراتها على تلقي تعليم خاص	66

195	يبين مدى مساهمة التكوين في تطوير المسار المهني لعينة البحث	67
196	يبين مدى مساهمة التكوين في تحسين الظروف المادية للمبحوثين	68
197	مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001	69
199	يبين مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة بحسب أقدميتهم في العمل	70
200	يبين مدى مساهمة التكوين الخاص بنظام إدارة الجودة في وضوح مفهومه لدى المبحوثين	71
202	يبين مدى خضوع المبحوثين لعملية التقييم بعد استفادتهم من التكوين	72
205	يبين معايير منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة محل الدراسة	73
206	يبين معايير الارتقاء داخل المؤسسة محل الدراسة	74
208	يبين مدى توفر شروط الصحة والنظافة في أماكن العمل داخل المؤسسة	75
209	يبين مدى مراقبة المؤسسة لظروف العمل ومسببات الحوادث داخل المؤسسة	76
210	يبين مدى حصول المبحوثين على التحفيز مقابل إجادتهم للعمل	77
211	يبين مدى تدرج المبحوثين في سلم الوظائف وفق مسارات مهنية مسطرة وواضحة	78
212	يبين مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات دورية تستهدف تطوير العمل وتحسينه	79
214	يبين مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات دورية بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها	80
215	يبين مدى إشراك المبحوثين في اتخاذ القرار	81
216	يبين مدى استشارة المبحوثين في اتخاذ القرارات بحسب طبيعة وظيفتهم	82
218	يبين مدى مساهمة استشارة المبحوثين في تحقيق رضاهم الوظيفي	83
219	يبين مدى التزام القيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين	84
220	يبين مدى ارتباط الراتب بالمرود الشخصي للمبحوثين	85
221	يبين علاقة "ارتباط رواتب المبحوثين بمرودهم الشخصي" مع الرضا عن منصب العمل	86
224	يبين مدى خضوع المبحوثين لعملية تقييم دورية	87
226	يبين مدى تأثير عملية التقييم في تحسين الأداء وتجويده	88
227	يبين الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم إيجابية	89
228	يبين الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم سلبية	90
229	يبين مدى إشراك المبحوثين في عملية التقييم	91
230	يبين تقييم المبحوثين لمسار المؤسسة بعد سنوات من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001	92

المقدمة

تمهيد:

حظي مفهوم الجودة خلال العقود الأخيرة بقدر كبير من التركيز والاهتمام، إلى الحد الذي جعل الكثير من المفكرين والمتخصصين يصفون هذا العصر بعصر الجودة، كما أصبحت الجودة من أكثر المصطلحات تداولاً في حياتنا اليومية، وأصبحت تمثل بؤرة اهتمام لأغلب المتعاملين والناشطين في القطاعات المختلفة الإنتاجية منها والخدمية، وتطور مفهومها من مجرد تدبير من تدابير الفحص والمراقبة، إلى استراتيجية بناء الجودة، ثم إلى نظام إداري شامل يقوم على إحداث تغييرات جذرية تمس كافة نظم وإجراءات العمل داخل المنظمة، ويستهدف التحسين والتطوير المستدام لكافة مكوناتها بغرض إرضاء عملائها؛ ومع بروز ظاهرة العولمة وما صاحبها من تحرير وتدويل للمبادلات التجارية، ظهرت الحاجة الملحة إلى وضع معايير ومواصفات مشتركة يكون الالتزام بها دليلاً على جودة المنتج أو الخدمة، حيث تبرز المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9000 كأحد أشهر وأبرز هذه المواصفات، والتي أصبح تبنيها والالتزام بمبادئها يعد خطوة أساسية وهامة نحو تجويد منتجات وخدمات المنظمة وتأهيل نظامها الإداري.

تزامن ذلك مع بروز مفهوم هام آخر؛ بدأ توظيفه في حقول علمية متعددة كعلم النفس وعلم الاجتماع خلال الخمسينات من القرن الماضي، ثم ما لبث أن أصبح من المصطلحات الأكثر استعمالاً في حياتنا اليومية وفي مختلف المجالات، التعليمية منها والأكاديمية والاجتماعية والمهنية...، وهو مصطلح الكفاءة؛ فقد أشار (Koebel 2006) مثلاً إلى إنجاز "ما بين 250 إلى أكثر من 300 بحث سنوياً خلال الفترة الممتدة من 1998 إلى 2002، كلها تتمحور حول موضوع الكفاءة" (p.54)، وأحصت المكتبة الفرنسية الشهيرة (librairie Eyrolles) ما بين عامي 2002 و2015 أكثر من 259 مؤلفاً يعالج من خلالها الخبراء والكتاب مفهوم الكفاءة وأدبياتها (Lassoued, 2017, p.p.37-38)؛ كما استخدم مفهوم الكفاءة في مجال إدارة المنظمات -خاصة الاقتصادية منها- خلال السبعينات من القرن الماضي في أمريكا ثم أوروبا، وكان ذلك كضرورة فرضتها حالة القصور والعجز التي أصابت معظم المؤسسات الاقتصادية عقب الأزمات الاقتصادية المتعاقبة، ما فرض عليها القيام بإصلاحات هيكلية وتغييرات جذرية، انطلاقاً من المفاهيم ووصولاً إلى تغيير أنظمة الإدارة والتسيير، وهو ما أكده الباحث الفرنسي الشهير (Dietrich 2018) في كتابه إدارة الكفاءات. (p.p.17-18)؛

فتفسير الكفاءات البشرية كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية، جاء استجابة لتطلعات المسيرين والخبراء في الخروج من حالة العجز والقصور التي أبانتها الأساليب التقليدية كالتaylorية والفايولوية... في التعامل مع بيئة اقتصادية سريعة التغير وتكنولوجيات حديثة بالغة التعقيد وعولمة اقتصادية وتجارية...، ما دفعهم للبحث عن أساليب جديدة في التسيير تتوافق مع النظرة الحديثة للمورد البشري، الذي أصبح يُنظر إليه كرأس مال استراتيجي وككفاءة ينبغي الاستثمار فيها وتنميتها وتطويرها والمحافظة عليها، من خلال نظام يتألف من جملة من العمليات المتكاملة والمتراصة تشمل: تخطيط وإعداد مواصفات الكفاءات، استقطابها وتوظيفها، تنميتها وتطويرها، تقييمها وتسيير مساراتها المهنية والاحتفاظ بها...، وفق رؤية استراتيجية واضحة تتخذ من الكفاءات البشرية وسيلة وغاية في ذات الوقت لتحقيق التميز والتفوق المنشود.

من خلال ما تقدم يتضح بجلاء التقارب الكبير بين مساري إدارة الجودة كنظام شامل لإدارة موارد المنظمة، وتسيير الكفاءات البشرية كأسلوب حديث من أساليب إدارة أهم موارد المنظمة وهي الموارد البشرية، لتأتي المواصفة ISO9001 في نسختها الأخيرة (2015) لترسم نقطة الالتقاء من خلال تبنيها لأسلوب تسيير الكفاءات في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل المؤسسات الاقتصادية والخدمية بموضوع الجودة، كونها أضحت مطالبة بتوفير منتجات أو خدمات تتوافر فيها جملة من الخصائص والميزات على رأسها الجودة، ما يكسبها ميزة تنافسية أحسن، ويجلب لها عدداً أكبر من الزبائن، وذلك بالاعتماد على المعايير الدولية الخاصة بالجودة كالمواصفة الدولية ISO9001؛ وقد حددت هذه الأخيرة من خلال المبادئ الأساسية التي تركز عليها، إطاراً عاماً لإدارة موارد المنظمة وتسييرها، من خلال إرشادها إلى تبني جملة من المعايير والمواصفات الدولية الرامية إلى ترشيد إدارتها لمواردها وعملياتها المختلفة بما يحقق جودة مخرجاتها:

وقد لقيت المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 منذ صدورها قبولا وانتشاراً واسعاً في مختلف دول العالم، لاسيما المتطورة والمتقدمة منها، حيث دلت الإحصائيات الرسمية إلى أن عدد المؤسسات الحاصلة على إسهاد الجودة في دولة متطورة مثل ألمانيا بلغ 47482 مؤسسة بحلول سنة 2018، في حين لا تزال أغلب الدول العربية تحتل مراتب متخلفة في نسب المؤسسات الحاصلة على هذا الإسهاد:

وفي الجزائر وعلى الرغم من الجهود المبذولة، وبالرغم من المنحى التصاعدي في نسبة المؤسسات الحائزة على الإسهاد (بعد أن كانت مؤسستين جزائريتين فقط حائزتين عليه سنة 1998، ارتفع الرقم إلى 185 مؤسسة سنة 2005، ليصل إلى 509 مؤسسة سنة 2018)، إلا أنها لا تزال تصنف ضمن الفئة C3 الموسومة بالضعيفة، والتي تعاني من عدم وجود المؤسسات الكافية التي تطبق نظام إدارة الجودة إيزو 9001. (لونانسة وبن يحي، 2021)؛

وقد دلت العديد من الدراسات والبحوث العلمية المحلية التي أجريت على مؤسسات اقتصادية جزائرية حائزة على إسهاد الجودة، على التأثير الإيجابي لهذا الأخير على الأداء العام لهذه المؤسسات، لاسيما فيما يتعلق بالجوانب الفنية والتقنية للمنتجات والخدمات المقدمة، غير أن هذه الدراسات كما الواقع الاقتصادي، يشيران في الوقت نفسه إلى وجود فجوة لا تزال كبيرة بين أداء هذه المؤسسات بالمقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة، وأنه لا يزال يفصلها أشواط كثيرة عن منافسة هذه المؤسسات؛ ما يفرض عليها وعلى أصحاب القرار البحث عن مواضع الخلل والمساعدة في اتخاذ التدابير اللازمة لتدارك هذا النقص، خاصة وأنها تواجه تحديات ورهانات كبيرة وكثيرة، في ظل بيئة اقتصادية شديدة التغير والتطور، وعلى وقع رهانات وطموحات كبيرة تفرضها التوجهات والسياسات الاقتصادية الأخيرة المنتهجة من قبل الدولة، لاسيما ما تعلق منها بضرورة الانتقال من الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد خالق للثروة، وتشجيع المنتج الوطني وتحفيز المؤسسات المحلية على التصدير مع تقليص حجم الواردات؛

وقد حاولت بعض الدراسات والأبحاث العلمية التقصي عن مواضع هذا الخلل ومكامن هذا القصور، بالتركيز على أهم عامل من عوامل التفوق والتميز في المؤسسات الحديثة، من خلال تسليط الضوء على مدى التزام هذه المؤسسات بتوصيات ومتطلبات هذا الإسهاد في مجال تسييرها لمواردها البشرية، أفضت إلى جملة من النتائج الهامة، تتقاطع في نقطة مركزية مفادها وجود فجوة واضحة بين توصيات ومتطلبات الإسهاد وواقع تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات؛

فقد أشارت مثلاً دراسة (SLAIMI, 2015-2016) التي أجرتها على خمسة مؤسسات اقتصادية جزائرية حائزة على إسهاد الجودة (ISO9001(2008)، إلى عدم توفر البيئة التنظيمية اللازمة التي تسمح بإشراك العاملين في مشاريع إدارة الجودة في أغلب المؤسسات المبحوثة، وخلصت إلى ضرورة إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة، بما يعيد الاعتبار لقيمة الموارد البشرية، وللمعايير التمكين والمبادرة والإبداع والتميز...، بعيداً عن الأساليب التaylorية والفورديّة

في الإدارة والتسيير؛ كما أشارت دراسة (داني الكبير نصيرة وداني الكبير معاشو، 2016) والتي شملت 34 مؤسسة صناعية جزائرية، 23 منها حاصلة على إسهاد الجودة (ISO9001(2008) و11 مؤسسة تسعى للحصول عليه، إلى أن أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية لا تزال تعاني من صعوبات جمة بخصوص ترسيخ ثقافة الجودة، وإلى تسجيل نقص جلي فيما يخص إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في الجانب التنظيمي وأساليب التسيير، بالإضافة إلى قصور في تطبيق المتطلبات الأساسية المساعدة في تحقيق الجودة بسبب عدم فهمها أو حتى عدم معرفتها من طرف أغلب المؤسسات المعنية بالدراسة، واقتصار مفهوم الجودة في الغالب على تحصيل المؤسسة للإسهاد؛ كما خلصت الدراسة المسحية التي أجراها الباحث (MEZIANI, 2017) على جميع المؤسسات الحاصلة على إسهاد الجودة (ISO9001(2008) بولاية بجاية وعددها 17، إلى أن مسألة اكتساب الكفاءة لا تمثل اهتماما محوريا لدى أغلب المبحوثين، وأن أنشطة التدريب وتطوير الكفاءات والمعارف لا تشكل اهتماما استراتيجيا لدى أغلب المؤسسات المبحوثة؛ وأن أغلب هذه المؤسسات لا تتوفر على مناخات تنظيمية مشجعة على تنمية الكفاءات، وأن الجودة وما تقتضيه من حسن إدارة المعارف والكفاءات لا تزال حبيسة الأمنيات أو التطلعات لدى أغلب المؤسسات المبحوثة، ومرهونة بسوء التقدير أو قلة الفهم؛

وهي نتائج تتوافق في مجملها مع الملاحظات الأولية التي سجلها الباحث على مدار سنوات من عمله كإطار بالمؤسسة الاقتصادية العمومية ALFAPIPE وحدة عناية، حيث لاحظ التطور والتحسين المحسوس الذي مس الجوانب التقنية والفنية الخاصة بمنتجات المؤسسة بعد حصولها على الإسهاد، في مقابل مشاكل وصعوبات ونقائص كبيرة لا تزال تعانيها في مجال إدارتها لمواردها البشرية، على الرغم من مضي أكثر من 22 سنة على حصولها على الإسهاد، وعلى الرغم من حيازتها على هذا الإسهاد في إصداراته الثلاثة الأخيرة (2000، 2008 و2015)، خاصة وأن الإصدار الأخير (2015) جاء بتوصيات هامة في مجال تسيير الموارد البشرية، من خلال تبنيه لمدخل تسيير الكفاءات؛ ما يجعل من إجراء دراسة علمية تحليلية تقف على بيان أثر إسهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة، مطلباً علمياً جديراً بالاهتمام؛

ما تقدم سوغ للباحث محاولة البحث في هذا الجانب من خلال صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إسهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFAPIPE وحدة عناية؟

متفرعة منه أربعة تساؤلات فرعية:

1. ما مدى تأثير إسهاد الجودة ISO9001 على وظيفة توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة؟
2. ما مدى تأثير إسهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة؟
3. ما مدى تأثير إسهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة؟
4. ما مدى تأثير إسهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

على أساس الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإسهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFAPIPE عناية؛

يتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية كالآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تحظى الدراسة الحالية بأهمية بالغة؛ هذه الأهمية نابعة من العديد من العوامل أهمها:

- ✓ أهمية الموضوع الذي تناوله: وهو أثر إشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تعد من أدق وأهم وظائف المؤسسة وهي وظيفة تسيير الموارد البشرية، وعلى مورد بشري يعد بؤرة اهتمام المؤسسات الحديثة وصانع ميزتها التنافسية وهو الكفاءات البشرية.
- ✓ كونها تتناول موضوعا يتسم بالحدثة والجدة، على اعتبار أن إشهاد الجودة (2015) ISO9001 يعتبر الإشهاد الأخير الصادر عن المنظمة الدولية لإدارة الجودة ISO، كما أن تسيير الكفاءات يعتبر من الأساليب الحديثة والمعاصرة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات.
- ✓ واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتحديات والرهانات الكبيرة التي تواجهها، في ظل التطورات السياسية والاقتصادية الأخيرة والسياسات المنتهجة من قبل الدولة، ما يحتم على أرباب هذه المؤسسات والمهتمين بالشأن الاقتصادي الوطني القيام بالتقييمات والتقويمات اللازمة لمواجهة هذه التحديات وكسب هذه الرهانات.
- ✓ كون الباحث أحد إطارات المؤسسة لفترة تتجاوز العقدين، وعاش حصول المؤسسة على إشهاد الجودة ISO9001 في نسخته الثلاثة الأخيرة، ما يؤهله للإحاطة الجيدة بالموضوع والاطلاع العميق على واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة.
- ✓ التوقع بأن هذه الدراسة ستفيد القائمين على شؤون تسيير المؤسسات الاقتصادية، وكذا الهيئات المتخصصة في التقييس والجودة - خاصة الجزائرية منها-، لاسيما في مجال ترشيد وظيفة إدارة الكفاءات البشرية على ضوء مبادئ وتوصيات إشهاد الجودة.
- ✓ كما تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها سد النقص في الأبحاث التي تتناول موضوع تسيير الكفاءات البشرية على ضوء مبادئ ومواصفات نظام إدارة الجودة ISO9001، لاسيما في إصداره الأخير (2015).

على هذا الأساس جاءت فكرة ضرورة طرح هذا الموضوع، على أمل أن يكون مصدرا هاما يستفاد منه سواء في جانبه النظري أو التطبيقي.

رابعاً: أهداف الدراسة

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

- ✓ عرض ومناقشة المفاهيم والمداخل النظرية المرتبطة بإدارة الجودة، مبادئ وتوصيات نظام إدارة الجودة ISO9001، التعريف بنظام إدارة الجودة ISO9001 في نسخته الأخيرة (2015)، والمزايا التي يمكن أن تجنّبها المؤسسة من وراء الالتزام بمبادئه وتوصياته؛
- ✓ عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بتسيير الكفاءات البشرية، الذي يعد مدخلا حديثا في تسيير الموارد البشرية.
- ✓ إبراز حاجة المؤسسات والمنظمات المختلفة للاستفادة من توصيات نظام إدارة الجودة، لاسيما في مجال الإدارة والتسيير.
- ✓ محاولة التعرف على واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعد حصولها على إشهاد الجودة؛ ومدى مساهمة مبادئ وتوصيات هذا الإشهاد في تجويد وترشيد أساليب تسيير الموارد البشرية فيها؛
- ✓ التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحول دون الاستفادة الحقيقية من توصيات إشهاد الجودة ISO9001، ومحاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد المعنيين في إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة بنجاح، وتجاوز مختلف العراقيل والمعوقات التي تحول دون ذلك.

خامساً: دوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا هذا الموضوع للأسباب التالية:

1. إدراكنا لأهمية العنصر البشري لاسيما الكفاءات منه في تحسين أداء المنظمة؛
2. الدراسات السابقة الكثيرة التي تؤكد في مجملها على أن ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية يعود بنسبة كبيرة إلى عدم قدرتها على الاستغلال الأمثل للكفاءات المعرفية والعملية التي تمتلكها كفاءاتها البشرية، والذي يعود أساسا إلى ضعف وعدم فعالية أساليب تسيير هذه الكفاءات.
3. ملاحظات الباحث المتعلقة بالانعكاسات الإيجابية لإشهاد الجودة على جودة منتجات المؤسسة، في مقابل المشكلات والصعوبات العديدة التي لا تزال المؤسسة تعانيها في مجال إدارة الموارد البشرية؛
4. كون مدخل تسيير الكفاءات البشرية من أكثر المداخل التي تلقى اهتماما متزايدا لدى المختصين في إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة على المستوى المحلي والعربي والدولي؛
5. محدودية الدراسات (على حد علم الباحث) التي تتناول موضوع تسيير الكفاءات البشرية على ضوء توصيات نظام إدارة الجودة (لاسيما ما تعلق بالإصدار الأخير 2015)؛
6. الرغبة في أن يفيد هذا البحث صانعي القرار في الوقوف على المعوقات التي تواجه مسعى الاستفادة من توصيات نظام إدارة الجودة في مجال تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
7. أن يكون هذا البحث فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثرى وتعمق في مختلف جوانب آليات تطبيق أنظمة الجودة والاستفادة من توصياتها لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية.

سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر التراكمية من أهم الخصائص أو الميزات التي تميز المعرفة العلمية، إذ لا يمكن للبناء المعرفي أن يتقدم أو يتطور ما لم يستند على الدعائم المعرفية والعلمية التي أرسى أسسها باحثون سابقون؛ من هذا المنطلق فإن مرحلة استطلاع التراث النظري والمعرفي السابق حول موضوع البحث تعتبر من الخطوات الأساسية التي ينبغي للباحث إيلانها أهمية قصوى، من خلال جعلها أرضية انطلاق صلبة تؤهله للوصول إلى حقائق ومعارف علمية جديدة.

فالدراسات السابقة لها أهمية بالغة في عملية البحث، ذلك أنها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، كما أنها تؤكد له بأنها لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها، وهكذا يستفيد من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها. (فضيل دليو وآخرون، 1999، ص104).

وفي طريق بحثنا عن الدراسات المشابهة لدراستنا وجدنا الكثير من الدراسات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة فقط: (إشهاد الجودة ISO9001 أو تسيير الكفاءات البشرية). إلا أن الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معا (تسيير الكفاءات البشرية وإشهاد الجودة ISO9001 لا سيما في نسخته الأخيرة 2015) تعتبر نادرة جدا (في حدود علمنا)، ولذلك عمدنا إلى تسليط الضوء على بعض الدراسات القريبة والتي تناولت في أغلبها العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإشهاد الجودة (أو إدارة الجودة الشاملة)، والتي يمكن استعراضها وفقا لترتيبها الزمني كما يلي:

1- ARAB Abdellah, 2014 « Impact de la certification ISO9001 sur l'amélioration des compétences des employés-cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM) ».

وهو عبارة عن مقال علمي منشور بمجلة "أداء المؤسسات الجزائرية"، العدد 2014/06.

حيث تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM التي تعد أعرق المؤسسات الجزائرية حصولا على إشهاد الجودة ISO9001، حيث تحصلت على هذا الإشهاد في نسخته الثانية (ISO9002/1994) بتاريخ جويلية 1998.

وانطلق الباحث في دراسته من فرضية مفادها: "أن الجودة هي محصلة للكفاءات التي يحوزها المورد البشري"، واستخدم في اختبار هذه الفرضية خطوات المنهج الوصفي، من خلال التقصي عن التأثيرات الإيجابية لالتزام المؤسسة محل الدراسة بالمواصفة الدولية ISO9001 في نسختها الرابعة (2008)، لاسيما في مجال الرفع من كفاءة العاملين بالمؤسسة، واعتمد في جمع بيانات الدراسة على ثلاثة أدوات رئيسية تمثلت في: السجلات والوثائق الصادرة عن المؤسسة، الملاحظة المباشرة، بالإضافة إلى المقابلات المقننة، هذه الأخيرة استهدف الباحث من خلالها 15 عاملا وإطارا بالمؤسسة، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة نصف المفتوحة تتعلق بمدى استفادتهم من التزام المؤسسة بالمواصفة لا سيما في مجال تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم.

وقد توصل الباحث إلى إثبات جملة من التحسينات في أداء إدارة الموارد البشرية بعد حصول المؤسسة على الإشهاد، من خلال الانتقال من الوظيفة التقليدية لإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، الذي يشمل مهام ووظائف جديدة ذات صلة بتنمية وتطوير كفاءات الأفراد، لاسيما في مجال التكوين والتدريب ووعي العاملين بدورهم المحوري في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بوظائف الجودة. كما سجل الباحث تطورا مطردا لافتا في نسبة الخاضعين للتكوين من العاملين بالمؤسسة منذ حصولها على الإشهاد سنة 1998؛ بحيث انتقلت من حالة انعدام

البرنامج التكويني وانعدام الأفراد المتكويين سنة 1995، لتصل إلى 67.5% من مجموع أفراد المؤسسة خلال الفترة (2004-2001)، وإلى 89.36% خلال الفترة (2011-2008).

2- دراسة العابد هواري، 2014-2015، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية-دراسة حالة ولاية أدرار" وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية؟

وقد وظف الباحث في إجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأدوات الملاحظة والمقابلة بالإضافة للاستشارة في جمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارات خلال الفترة الممتدة من 05 إلى غاية 30 من شهر أبريل من سنة 2014، على عينة عشوائية تتكون من 120 عاملا، تمثل 75% من مجموع العاملين بالإدارة البالغ عددهم 160 موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ارتباط نجاح تطبيق مدخل الجودة الشاملة على مدى ارتكازها على العنصر البشري، مما يحتم على المنظمة العمل على تنمية قدراته ومواهبه.
 - أغلب الموظفين في الإدارة المحلية لديهم إلمام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ويدركون الفوائد الناجمة عن تطبيقها، لاسيما الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي.
 - غياب استراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود تشجيع كافي من قبل الإدارة العليا على تطبيقه.
 - غياب الدورات التكوينية المتخصصة، بالإضافة إلى انعدام المتخصصين في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الإدارة بما يتلاءم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- دراسة بن علي عائشة ونوري منير، سنة 2015، تحت عنوان: دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة؛ وهي عبارة عن مقال منشور بمجلة: Finance & marchés، المجلد 2، العدد 01 بتاريخ: 03-01-2015.

وقد هدفت هذه الدراسة النظرية إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما، واعتمدت على المنهج الوصفي، وسعت للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

وتوصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما وفاعلا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال إثبات العناصر التالية:

✓ خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التي تقوم بها إدارة هذا القسم، والعمل على نشرها من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة؛

- ✓ المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها؛
- ✓ من خلال الدعم الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية للجودة الشاملة عن طريق تقديم التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة والتقليل من مقاومة التغيير لديهم؛
- ✓ المساهمة البارزة والفعالة لإدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء،... في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

4- SLAIMI Fayrouz, 2015-2016, « condition et mode d'implication des Ressources Humaine dans un Système de Management de la Qualité »

وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من وراء دمج جهود الموارد البشرية مع أهداف نظام إدارة الجودة، من خلال تبني مبادئ المشاركة الفعالة، والتي تتيح لها فرصة المرور من التسيير السلبي-غير التفاعلي إلى تسيير استباقي-ديناميكي، حيث هدفت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية:

ما هي مكانة ودور الموارد البشرية في إرساء نظام إدارة الجودة بالمؤسسة؟

وقد انطلقت الباحثة في دراستها من ثلاثة فرضيات رئيسية هي:

- تلعب الأساليب المتبعة في تسيير الموارد البشرية دورا أساسيا في دمج وإشراك العاملين، وفي تنفيذ ودينامية نظام إدارة الجودة.
- تلعب القيادة وأنماط الاتصال دورا أساسيا في دمج وإشراك العاملين، وفي تنفيذ ودينامية نظام إدارة الجودة.
- تلعب آليات تنفيذ نظام إدارة الجودة دورا أساسيا في إشراك العاملين.

ولاختبار هذه الفرضيات أجرت الباحثة دراسة ميدانية على خمسة مؤسسات اقتصادية حائزة على إسهاد الجودة (2008) ISO9001، أربعة منها من ولاية عنابة وهي: ARCELOR MITTAL بالحجار، FERTIAL، SAIDAL، ومؤسسة MAHBOUBA بالرحال، بالإضافة إلى مؤسسة ENAP من ولاية سوق أهراس؛ اتبعت فيها خطوات المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت العينة القصدية، كما استخدمت أداة الاستمارة التي استهدفت من خلالها شريحتي الإطارات وأعوان التحكم العاملين بهذه المؤسسات بما مجموعه 248 فردا، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة وإجراء جملة من المقابلات مع بعض الإطارات المسيرة للجودة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم توفر البيئة التنظيمية اللازمة التي تسمح بإشراك العاملين في مشاريع إدارة الجودة في أغلب المؤسسات المبحوثة، ما يستدعي إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة، بما يعيد الاعتبار لقيمة الموارد البشرية، ولعناصر التمكين والمبادرة والإبداع والتميز...، بعيدا عن الأساليب التaylorية والفورديّة في الإدارة والتسيير.
- تلعب القيادة وأنماط الاتصال دورا هاما لكنه غير كاف في إدماج وإشراك العاملين، وفي تنفيذ ودينامية نظام إدارة الجودة بالمؤسسات المدروسة.

- تلعب آليات تنفيذ نظام إدارة الجودة دورا مهما ولكنه ناقصا في إشراك العاملين بأغلب المؤسسات المبحوثة.
- 5- دراسة داني الكبير نصيرة وداني الكبير معاشو، سنة 2016، تحت عنوان: "واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، وهو مقال منشور بمجلة: "Maghreb Review of Economic and Management"، المجلد 03، العدد 01، بتاريخ مارس 2016.

وهي دراسة استطلاعية استهدف من خلالها الباحثان الاطلاع على واقع تجسيد توصيات ومعايير المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 في نسختها الرابعة (2008) بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، وقد انطلقا من ثلاث فرضيات أساسية هي:

- تهتم المؤسسات الصناعية الجزائرية بالحصول على إسهاد الجودة ISO9001.
- سيطرة مفهوم قاصر ومنافي لجوهر نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- وجود فجوات كبيرة فيما يخص تطبيق نظام إدارة الجودة والمواصفة العالمية إيزو9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

وقصد اختبار هذه الفرضيات، وظف الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة الميدانية، التي شملت 34 مؤسسة صناعية جزائرية، 23 منها حاصلة على إسهاد الجودة ISO9001(2008) و11 مؤسسة تسعى للحصول عليه، كما استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V20 في معالجة البيانات المحصل عليها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ لا تزال المؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من صعوبات جمة بخصوص ترسيخ ثقافة الجودة.
- ✓ تسجيل نقص جلي فيما يخص إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في الجانب التنظيمي وأساليب التسيير، بالإضافة إلى قصور في تطبيق المتطلبات الأساسية المساعدة في تحقيق الجودة بسبب عدم فهمها أو حتى عدم معرفتها من طرف أغلب المؤسسات المعنية بالدراسة.
- ✓ عدم الاهتمام بالتدريب والتكوين كان له تأثيرات سلبية على فهم الأبعاد الحقيقية لنظام إدارة الجودة.
- ✓ اقتصار مفهوم الجودة في الغالب على تحصيل المؤسسة للإشهاد؛ تجسد ذلك من خلال غياب سياسات معلنة وواضحة ومفهومة للجميع.
- ✓ أغلب المؤسسات المدروسة لا تزال تعاني من ارتفاع تكاليف التخزين والتموين، بالإضافة للتكاليف الناتجة عن ضياع الوقت والتوقف عن الإنتاج والأعطاب ونفاذ المخزون...
- ✓ أغلب المؤسسات المبحوثة لا تعتمد على منهجية "دائرة ديمنج" في التسيير، القائمة على اتخاذ الإجراءات الوقائية والتحسين المستمر.

6- **AYOUDJ Yasmina, 2017** « La mise en place de la Qualité au sein du processus gestion des ressources humaines- cas de la norme ISO9001 », article publié au Revue Nouvelle Economie, Vol.02, N°17, 2017.

وقد بينت الباحثة من خلال هذه الدراسة النظرية أهمية وحتمية سعي المؤسسات الجزائرية إلى التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها من أجل مواجهة التحديات والرهانات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال

المعاصرة، كما بينت أهمية انخراط هذه المؤسسات في مشاريع إدارة الجودة العالمية، من خلال الالتزام بالتوصيات والمعايير والمبادئ التي تفرضها الأنظمة المختلفة لإدارة الجودة، والتي تعتبر المواصفة الدولية ISO9001 أبرزها.

كما بينت بأن الجودة لم تعد مسألة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات فحسب، بل تتعدى ذلك لتشمل المنظومة المسؤولة عن الإنتاج أو الخدمة ككل، كما أوضحت تمثل إحدى أبرز الاهتمامات الرئيسية لإدارة الأعمال، وبشكل أكثر تحديدا إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تمثل ميزة تنافسية حقيقية وعاملا رئيسيا في تحقيق النجاح والتفوق. كما أوضحت أن تقصير المنظمة في التعامل مع موردها البشري، سواء ما تعلق بأليات توظيفه أو تحفيزه أو تطويره أو توفير المناخ الاجتماعي والتنظيمي الملائم له، من شأنه أن يؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المؤسسة ويسهم في إفشال مشاريع الجودة والتحسين المعتمدة؛ ما يستدعي من المنظمة وضع الموارد البشرية فيها على رأس أولوياتها، وترشيد تسييرها أحد أهم أهدافها الاستراتيجية.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى استخلاص أهم الآليات الكفيلة بترشيد عملية تسيير الموارد البشرية في المنظمة في ظل توصيات ومعايير نظام إدارة الجودة ISO9001 وأهم آلياته.

7- MEZIANI Mustapha, 2017 « Impact de la certification selon la norme ISO9001 sur la gestion des connaissances et des compétences », article publié au Revue d'Economie & de Gestion (REG), Volume 1, N°01, 31/12/2017.

وهدفت الدراسة إلى تقييم الأثر الذي يحدثه حصول المؤسسة على إسهاد الجودة (ISO9001(2008) على إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات فيها.

وقد انطلق الباحث من تصور مفاده أن التزام المنظمة بتوصيات ومبادئ نظام إدارة الجودة من شأنه أن يخلق ما يشبه الحلقة التي تسهم في إنتاج المعارف والكفاءات المتجددة بالمؤسسة؛ ومن فرضية مفادها إسهام إسهاد الجودة من خلال جملة الوثائق والسجلات (سياسة الجودة، أهداف الجودة، دليل الجودة، المعايير، والإجراءات المختلفة...) التي يفرضها، في تحويل المعارف الضمنية أو الكامنة التي تحوزها المنظمة إلى معارف مقننة، هذه الأخيرة يمكن أن تتحول إلى كفاءات ومهارات إذا ما حرصت المؤسسة على حسن تجسيدها، ومن خلال عمليات التحسين المستمرة يمكن أن تسهم هذه الكفاءات والمهارات في خلق معارف جديدة مطورة تمثل مدخلات جديدة في حلقة خلق المعارف والمهارات داخل المنظمة.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء دراسة مسحية مست جميع المؤسسات الحائزة على إسهاد الجودة بولاية بجاية والبالغ عددها 17 مؤسسة، منها مؤسسات اقتصادية وأخرى تجارية والبعض الآخر خدمية، وظف فيها المنهج الوصفي في التحليل، واستخدم العينة الحصصية، واستعان بأداة الاستمارة في جمع بيانات الدراسة التي مست ما مجموعه 1456 مبحوث.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، يمكن تبيانها في النقاط التالية:

- ✓ مسألة اكتساب الكفاءة لا تمثل اهتماما محوريا لدى أغلب المبحوثين؛
- ✓ التدريب وتطوير الكفاءات والمعارف لا يشكل اهتماما استراتيجيا لدى أغلب المؤسسات المبحوثة؛
- ✓ أغلب المؤسسات المبحوثة لا تتوفر على مناهات تنظيمية مشجعة على تنمية الكفاءات، يرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها غياب الثقافة التنظيمية الملائمة، وغياب التحفيز اللازم، وضعف وإشراك العاملين من قبل إدارة هذه المؤسسات؛

- ✓ عبر أغلب المبحوثين عن غياب الدافعية لديهم لتنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، ويُرجعون ذلك إلى غياب التحفيز والدعم من قبل المؤسسات التي يعملون بها.
- ✓ لا تزال الجودة وما تقتضيه من حسن إدارة المعارف والكفاءات حبيسة الأمنيات أو التطلعات لدى أغلب المؤسسات المبحوثة، ومرهونة بسوء التقدير أو قلة الفهم.

وخلص الباحث في الأخير إلى نتيجة مفادها أن إسهاد الجودة لا يمكن أن يمثل وصفاً سحرية للمنظمة توظفها في ترشيد إدارة كفاءاتها ومعارفها، وإلى توصية مفادها أن إسهاد الجودة لا ينبغي أن يكون غاية في حد ذاته، بل يجب أن يكون نظام إدارة الجودة جزءاً من استراتيجية متكاملة تجعل من الجودة محور عمليات المنظمة ومكوناً أساسياً لثقافتها التنظيمية.

8- دراسة لعمراني نسيمة سنة 2018، تحت عنوان: "تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب". وهو مقال منشور بمجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 09 العدد 01 بتاريخ 01 جوان 2018.

أجريت الدراسة على مؤسسة أنابيب-برج بوعريج، سعت للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل تقوم مؤسسة أنابيب بتحديد كفاءاتها الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة؟ وما هي العمليات والسيروترات التي تتناسب وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والتي بدورها تتوافق ومعييار ISO9001 نسخة 2015؟

واعتمدت الباحثة فيها على المنهج الكيفي الموجه لدراسة الحالة، بالإضافة إلى تحليل مضمون السجلات والوثائق الإدارية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محتوى العديد من المقابلات المقننة التي أجريت مع العديد من مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسة، والتي مثلت الأداة الأساسية في جمع البيانات الضرورية، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود وضوح في الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تركيز المؤسسة على عمليات تقاسم المعارف بين أفرادها من خلال تعدد المهام Polyvalence وعمليتي التكوين والتعلم، مما ساهم في إكساب الأفراد ما يطلق عليه بتنوع الكفاءات Poly-compétence.
- مساهمة تبني المؤسسة لنظام ISO9001 في نسخته الأخيرة (2015) في المساعدة على تقييم كفاءات المؤسسة وفق منهجية واضحة المعالم، ما ساهم بدوره في إبراز الكفاءات المكتسبة وتقييم مدى نجاح عمليتي التكوين والتعلم.
- سعي المؤسسة الدؤوب في تنمية وتطوير كفاءاتها من خلال تنظيم الأيام الدراسية والتكوين قصير وطويل المدى.
- معاناة المؤسسة من صعوبات كبيرة في الحفاظ على كفاءاتها على المدى البعيد، بسبب صعوبة عمليات الترقية والتعويض الناتج عن خضوع المؤسسة للقوانين والتشريعات ذات الطابع البيروقراطي.

9- دراسة بومناد سيف الدين، سنة 2018، تحت عنوان: "معايير الأيزو كمصدر للأرغونوميا التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج". وهو مقال منشور بمجلة الوقاية والأرغونوميا، المجلد 12 العدد 01، سنة 2018.

وهدفت الدراسة إلى بحث تطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، خصوصاً بعد ظهور شهادة الأيزو وأنظمة الجودة، والوقوف على واقع تسيير ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل أنظمة إدارة الجودة،

بالإضافة إلى محاولة إيجاد طريقة مثلى لزيادة فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل تبني مبادئ إدارية حديثة كمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وسعت للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل أحدثت أنظمة إدارة الجودة الشاملة تغييرا فيما يخص ممارسات تسيير الموارد البشرية، بحيث خلقت نوعا من الأرغنوميا التنظيمية لهذه الوظيفة في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو؟

وبناء عليه سعت هذه الدراسة للتحقق من الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

- هناك علاقة ارتباطية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو.
- هناك فروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير الحاصلة عليها فيما يخص ممارسات تسيير الموارد البشرية لصالح المؤسسات الحاصلة على الشهادة.

وقد أجرى الباحث دراسته الميدانية خلال الفترة الممتدة ما بين شهري مارس وجوان من سنة 2013، اتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبيان في جمع بياناتها، هذا الأخير استهدف الباحث من خلاله عينة مقصودة شملت 75 مسيرا لإدارة الموارد البشرية في 35 مؤسسة صناعية تنشط بولاية وهران، 19 منها حاصلة على إشهاد الجودة ISO9001 والأخرى لم تتحصل عليه بعد؛ وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة.
- 10- دراسة محمد بن علي الزهرة وفريحة محمد كريم، سنة 2018، تحت عنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة". وهو مقال منشور بمجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 01، بتاريخ 2018/06/30.**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة ميناء سكيكدة، من خلال التركيز على أربعة أبعاد أساسية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر ونظام المعلومات)، ومدى تأثيرها في تنمية الموارد البشرية من خلال أربعة مؤشرات (التدريب الإداري، التحفيز، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية).

وسعت للتأكد من الفرضية الرئيسية التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية.

وقد اتبع الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستمارة، التي وزعت على عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغ حجمها 103 مفردة من مجتمع بحث يبلغ 1301 عامل؛ وتوصلت الدراسة إلى إثبات الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

11- **Bouchikhi Aicha, 2019, « QUALITE TOTALE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LEUR IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »**, article publié au Revue Economie & Management, Vol.18, N°1, Décembre 2019.

وهي دراسة نظرية استهدفت من خلالها الباحثة التعريف بأثر تبني المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة في ظل مفهوم التغيير التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، حيث بينت أن التكيف مع بيئة الأعمال الحديثة الموسومة بسرعة التقلب والانفتاح والتعقيد يحتم على المنظمة إجراء سلسلة من التغييرات والتحسينات المستمرة من أجل خلق المزيد من القيمة المضافة والحفاظ على وجودها، والخروج من منطق وآليات التسيير التقليدية المعتمدة أساساً على المبادئ التaylorية والبيروقراطية، والانفتاح على فضاءات جديدة تركز على مفاهيم جديدة كالاستباقية والمرونة والتنوع وتعدد المهارات والإبداع... وهو ما يحتم عليها إيلاء الموارد البشرية دوراً ومكانة محورية، باعتبارها العامل الأهم في تحقيق كل ذلك.

كما بينت الباحثة أن إدارة المهارات أو الكفاءات تلعب دوراً حاسماً في تصدي المنظمة لكل هذه التحديات، من خلال الاستثمار الفعال في أنشطة البحث والتطوير والابتكار وإدارة المعرفة، وهي من المفاهيم الأساسية التي ركزت عليها إدارة الجودة الشاملة.

12- دراسة صدقاوي كمال، سنة 2021، تحت عنوان: "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية-قراءة نظرية وطرح أكاديمي". وهو مقال منشور بمجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، سنة 2021.

وهي دراسة نظرية سعت إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال المختلفة؛
- إثراء موضوع إدارة الموارد البشرية بطرق جديدة؛
- إبراز أهمية انتهاز مبادئ الجودة الشاملة لتحسين ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية بصفة عامة؛
- التأكد من دور التسيير بإدارة الجودة الشاملة كأحد عوامل التفوق والتميز في الاقتصاد الجديد؛
- توضيح أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال لإدارة المورد البشري.

كما سعت للإجابة على جملة من التساؤلات أهمها:

- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟
- ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟
- ما هي التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية في منظمات الأعمال؟

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ العلاقة الوثيقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية، حيث أن تطور الأولى يتبعه حتماً تطور الثانية؛
- ✓ التحديات المطلوب معالجتها بالدرجة الأولى هي التحديات الإنسانية، من خلال الاهتمام بسلوك الإنسان، الذي يرتبط بصورة خاصة بتطوير كفاءاته من خلال: التكوين، التدريب، الاختيار...

13- دراسة فراونة حازم وماضي إسماعيل، سنة 2022، تحت عنوان: "دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص". وهو مقال منشور بمجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 01، بتاريخ 2022/03/02.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تنمية المورد البشري والكشف عن دور وأهمية وظائف تسييره المتمثلة في: التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي والتقييم، في ظل تبني المؤسسة لمدخل الجودة الشاملة في التسيير، والتعرف على مساهمة تنمية الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية في زيادة إنتاجيتها وتحقيق الجودة الشاملة لها. وسعت للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟

وقد تمت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 40 عاملاً، يمثلون 20% من مجتمع الدراسة الذي يبلغ 200 عامل، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما أداة الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إثبات الفرضية الرئيسية القائلة بالمساهمة الفعلية للجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية العاملة بالشركة محل الدراسة.

* تقييم عام للدراسات السابقة

أ- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لأهم الدراسات التي تخدم دراستنا، نجد أنها تتفق في العديد من العناصر مع الدراسة الحالية، حيث يمكن تقييم استفادة الباحث منها في جانبين: الجانب النظري: من حيث تطرقها لمفاهيم متعددة كالجودة، إدارة الجودة، إسهاد الجودة وتسيير الكفاءات البشرية...، بالإضافة إلى أهم النظريات والمداخل المتعلقة بالجودة وتسيير الكفاءات البشرية، أما الجانب الثاني فيتمثل في الشق المنهجي والتطبيقي؛ حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات السابقة في المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي، إضافة إلى التشابه في الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتمثلة في: الوثائق والسجلات، الملاحظة، المقابلة، بالإضافة إلى الاستمارة، وبالتالي يمكن القول أن الدراسات التي تم التطرق إليها أفادت الباحث في جوانب عدة، لاسيما ما تعلق بكيفية تناول الجانب النظري والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

ب- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة، قمنا بإجراء بعض المقارنات، التي نستعرضها من خلال النقاط التالية:

- 1- من حيث ميدان الدراسة: تعتبر الدراسة الحالية -في حدود إطلاع الباحث- هي الأولى من نوعها التي تتناول موضوع تأثير إسهاد الجودة على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة جزائرية تنتهي إلى قطاع نقل المحروقات.
- 2- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت في مجملها إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التزام المنظمة بإدارة الجودة الشاملة كمنهج للتسيير (أو المواصفة ISO9001 باعتبارها خطوة نحو تحقيق الجودة الشاملة) من جهة، وتسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحري عن أثر حصول المؤسسة على إسهاد الجودة لاسيما (ISO9001(2015) على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

3- من حيث الموضوع: تناولت هذه الدراسة أثر إشهاد الجودة (2015) ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية ALFAPIPE وحدة عنابة، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة العلاقة بين إشهاد الجودة (2008) ISO9001 أو إدارة الجودة الشاملة من جهة وتسيير الموارد البشرية من جهة ثانية، يُستثنى من ذلك دراسة "العمراني نسيم" التي تناولت العمليات والسيورورات التي تتناسب وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المتوافقة مع معيار ISO9001 نسخة 2015. والتي تختلف هي الأخرى مع الدراسة الحالية في تركيزها على البحث عن مدى تحديد المؤسسة للكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة، بينما بحثت هذه الدراسة عن الأثر الذي يضيفه التزام المؤسسة بإشهاد الجودة (2015) ISO9001 على وظائف تسيير الكفاءات البشرية.

كما تتفرد هذه الدراسة باقتراح نماذج وأشكال بيانية لتسيير عمليات إدارة الكفاءات البشرية وفق مدخل العمليات، وهي اجتهاد من الباحث حاول من خلاله الاستفادة من مرتكزات مدخل العمليات في التسيير وإسقاطها على وظائف تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة. (أنظر الفصل الثالث، المبحث الثاني، ص ص. 112-118).

4- من حيث منهجية الدراسة: تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة باعتمادها على أداة الملاحظة بالمشاركة، لكون الباحث عنصرا من عناصر مجتمع البحث، إذ يعد أحد إطارات المؤسسة محل الدراسة لفترة تتجاوز العقدين، وهي الميزة التي مكنته من الاطلاع عن كثب على واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة (الذي يمثل المتغير التابع للدراسة)، ومعايشة حصول المؤسسة على الإشهاد في نسخته الثلاثة المتعاقبة (2000، 2008 و 2015) (الذي يمثل المتغير المستقل الخاص بالدراسة)، وهو ما سمح له بتسجيل ملاحظات دقيقة حول الموضوع، وإجراء عديد المقابلات غير المقننة مع العديد من إطارات المؤسسة، ومعرفة توجهاتهم وآرائهم المتعلقة بموضوع الدراسة.

سابعاً: المنهج المستخدم

استعنا في إجراء هذه الدراسة بالاقتراب النسقي النظمي، كما اتبعنا خطوات المنهج الوصفي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

ففي الدراسة النظرية تم الاعتماد على الأفكار والمعلومات المستسقاة من عدة مراجع باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن المجالات المختصة والمنشور واللوائح الصادرة عن المؤسسة محل الدراسة، أما الدراسة الميدانية فالهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة ALFAPIPE وحدة عنابة، ومدى تأثره بحصول المؤسسة على إشهاد الجودة ISO9001، اعتمدنا في جمع بياناتها على أدوات الملاحظة بالمشاركة والمقابلات الشخصية غير المقننة بالإضافة إلى تنظيم عملية استبيان لآراء واتجاهات أفراد العينة الممثلة لمجموع الإطارات والإطارات السامية العاملة بالمؤسسة.

ثامناً: خطة البحث

لتحقيق أهداف الدراسة المينة سلفا ارتئينا تقسيم الموضوع إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وفصل ميداني تطبيقي، كما يلي:

الفصل الأول: نتناول فيه الإطار الفكري والنظري للجودة؛

الفصل الثاني: نتناول فيه الإطار الفكري والنظري لتسيير الكفاءات البشرية:

الفصل الثالث: المعنون بتسيير الكفاءات البشرية على ضوء المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001، حاولنا فيه إسقاط مبادئ ومتطلبات المواصفة الدولية لإدارة الجودة (ISO9001(2015) على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة.

الفصل الرابع (التطبيقي): حددنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى تفاصيل الدراسة الميدانية، والنتائج العامة التي خلصت إليها، والتوصيات المنبثقة عنها.

الفصل الأول:

الإطار الفكري والنظري للجودة

تمهيد

تعتبر الجودة من المفاهيم القديمة المتجددة، والتي ما فتأت تفرض نفسها لتحتل مكانة هامة في حياة الإنسان العامة، لاسيما في عالم الأعمال والاقتصاد...، فمع بروز ظاهرة العولمة وما صاحب ذلك من انفتاح للأسواق وتحرير للتجارة...، أصبحت المؤسسات على اختلاف نشاطها، الاقتصادية منها والخدمية، أمام تحديات جمة، أبرزها احتدام المنافسة واتساع نطاق المفاضلة، ما يفرض عليها توفير المواصفات والمستلزمات التي من شأنها الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها باستمرار،

وتعد أنظمة إدارة الجودة أحد أهم الأدوات الحديثة في مساعدة ومرافقة المنظمات في مضمار الارتقاء بالجودة، وذلك من خلال وضعها لمجموعة من السياسات والأهداف، واشتراطها لجملة من المواصفات والمتطلبات، التي من شأنها توجيه ومراقبة المنظمة في مجال الجودة، والارتقاء بنظامها الإداري وتأهيله بغية ضمان الجودة المستدامة في مخرجاتها. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الجودة وتطور هذا المفهوم عبر التاريخ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الجوانب النظرية المتعلقة بنظام إدارة الجودة ISO9000 من خلال مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: ماهية الجودة.
- المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9000.

المبحث الأول: ماهية الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الأساسية التي جرى استخدامها في العصور والحقب التاريخية المختلفة، غير أن دلالاته وأبعاده تتباين من فترة لأخرى، وهو ما سنحاول إظهاره من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة

يؤكد الكثير من الباحثين أن مفهوم الجودة بشكله المعاصر بدأ التركيز عليه من قبل اليابانيين مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم انتشر بعدها إلى أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، غير أن الجودة كمفهوم عام له وجوده الخاص في مختلف الحقب الزمنية، باعتباره مطلباً إنسانياً لا يختلف أحد حول أهميته، ويمكن استعراض ذلك فيما يلي:

1- الجودة خلال العصور القديمة: من بين الشواهد الدالة على أن الجودة تعود إلى عصور موهلة في القدم،

ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، فالمادة (229) منه مثلاً والتي تختص بتنظيم الأعمال تنص على أنه: "إذا بناء بني لسيد بيتا ولم يكن شغله قويا بحيث انهار ذلك البيت الذي بناه وقتل صاحب البيت فيجب أن يُقتل ذلك البناء" (الأمين، 2007، ص.62)، فقد عبر عن الجودة بمدى متانة البناء وقوته، أما الشاهد الثاني فيتمثل في دلالة الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم عتو الزمن عليها وما تمتاز به من جودة في العمل وإتقانه، مثل: أهرامات مصر وجدران المعابد، سور الصين العظيم، منذنة الملوية في سامراء وسد مأرب...، ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية والمسيحية. (السامرائي، 2007، ص.40).

2- الجودة في الإسلام: يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الراسخة والحاضرة في تعاليم الإسلام، فهو يمثل قيمة

أصلية من قيمه، كما تمثل الجودة في الأعمال منهجاً وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى قيام الساعة، فقد حثت الشريعة الإسلامية على إجادة العمل وإتقانه في العديد من الآيات والأحاديث النبوية، كقوله تعالى: ﴿ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ ﴾ (القرآن الكريم، الملك: 2)، وقوله أيضاً ﴿ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ ﴾ (القرآن الكريم، النمل: 88)، وجعل الإسلام إحسان العمل وإتقانه سبباً لجلب محبة الله، حيث يقول تعالى: ﴿ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (القرآن الكريم، البقرة: 195)؛

فالإسلام لا يحث أتباعه على تحقيق الجودة فحسب، بل على تحقيق الهدف من عملية الجودة وهو إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء، والإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة أو مجرد القيام بعمل جيد، فالإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة، وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة (بوزيان، 2015، ص.25)؛

وقد خلفت فترة الحكم الإسلامي عبر حقبها المختلفة شواهد عدة على الجودة والإتقان في العمل، وهو ما تدلل عليه آثار القصور والمساجد والحدائق المتواجدة في مواطن عدة (بغداد، دمشق، الأندلس، القسطنطينية...) التي تعود لتلك الفترة.

3- الجودة والثورة الصناعية: حرص الكثير من أصحاب المهن والحرف منذ القدم على أداء الأعمال وصنع

الأدوات بدرجة عالية من الجودة والإتقان، كما حرصوا على تلقين ذلك لتلامذتهم، ما أكسبهم شهرة جعلتهم ينجحون في جذب الزبائن وامتلاك سمعة داخل الأسواق، وظل الحال على هذا المنوال حتى ظهور الثورة الصناعية التي عمت دول أوروبا الغربية في القرن الثامن عشر وما تلاه، حيث أخذت السلع تغزو الأسواق

بكميات كبيرة. وبدأت المنافسة تأخذ حيزاً كبيراً من تفكير الإداريين، ومن هنا بدأ السعي المتواصل لتحسين الإنتاج كما وكيفاً مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية.

4- الجودة مطلع القرن العشرين: ما يميز هذه الفترة هو الانتقال من التركيز على تكثيف الإنتاج لتلبية احتياجات الأسواق المتزايدة من خلال توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة، إلى البحث عن الجوانب التسييرية والإدارية التي من شأنها تحقيق مزيد من الفعالية في الأداء، فمع بداية القرن العشرين ظهرت العديد من الإسهامات النظرية والفكرية من مفكرين وعلماء غربيين تتعلق بالفكر الإداري الهادف إلى تحسين الأداء، انطلاقاً من (Frederick Taylor) وجهوده في التأسيس للنظرية العلمية، التي ارتكزت على الاهتمام بالرفع من وتيرة العمل استجابة لطلبات السوق المتزايدة، من خلال أفكاره الرامية لتقسيم العمل وتوزيع المهام والتخصص في أداء النشاطات والتحفيز المادي للعاملين...، و (Henri Fayol) صاحب نظرية التقسيم الإداري، والذي تميز بحرصه على التمييز بين وظيفة الإدارة وغيرها من المهام داخل المؤسسة، وصياغته للمبادئ الـ 14 في الإدارة، مروراً بـ (Elton Mayo) ونظريته في العلاقات الإنسانية التي ربط فيها بين الروح المعنوية والاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة داخل التنظيم من جهة والإنتاجية من جهة أخرى، بالإضافة إلى إسهامات كل من (Shewhart, Crosby, Juran) وغيرهم من العلماء الذين كان لهم دوراً مميّزاً في التأسيس لفكر الجودة، وصولاً إلى العلماء اليابانيين: (Shibba, Taguchi, Ishikawa) الذين أسهموا بفعالية كبيرة في بلورة مبادئ وأفكار هذا التيار الإداري المتميز وتشكيل فلسفته وإرساء ركائزه؛

وتشير أغلب الأدبيات المعاصرة إلى أن الفضل الأكبر في التأسيس الفكري لإدارة الجودة كان على يد (Edwards Deming)، أو ما يطلق عليه في بعض الأدبيات بـ "أبي الجودة"، الذي لم تلق أفكاره في البداية استجابة وتفاعلاً كبيرين في موطنه الأصلي "أمريكا"، عكس التفاعل الكبير الذي حظيت به عندما انتقل إلى العمل كخبير في إحدى المؤسسات اليابانية، حيث لاقت تلك الأفكار قبولاً واهتماماً من لدن اليابانيين، من خلال اعتمادها وتحويلها إلى تطبيقات عملية، حققوا من خلالها ما أصبح يعرف لاحقاً بمعجزة الجودة اليابانية، التي تشكلت ملامحها ورسمت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي.

وإذا استثنينا اليابان، فقد ظل مفهوم الجودة محصوراً في بعض الأدبيات والأفكار حتى نهاية الستينيات من القرن الماضي، حيث لم يكن للجودة -إلا نادراً- مكانة واضحة بين المفاهيم والمصطلحات الإدارية؛ ففي ظل تنظيم وإدارة لا يزالان متأثران بالأفكار التaylorية والبيروقراطية؛ وفي خضم سوق يطغى فيه الطلب على العرض، كان التحكم في تقنيات الإنتاج والرفع من وتيرته هو أكثر ما يشغل تفكير واهتمامات المسؤولين الذين أجبروا في ظل هذه المعطيات على أن يكونوا تقنيين أكثر منهم مديريين. بيد أنه وابتداءً من سبعينيات القرن الماضي وإلى غاية يومنا هذا اتخذت الأمور منحاً آخر، خاصة مع الأزمات الاقتصادية المتلاحقة وبروز ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق وازدياد العرض مقابل الطلب؛ فقد وجدت أغلب المؤسسات نفسها مجبرة على تبني أساليب جديدة في التسيير، يمكن أن تخرجها من حالة الركود والانسداد الذي وصلت إليه، بعيداً عن الأساليب الكلاسيكية كالتaylorية والبيروقراطية...، وتحولت أهدافها -في ظل احتدام المنافسة وكثرة العروض في مقابل ندرة الطلب- من الإنتاج بأحجام كبيرة إلى البحث عن إرضاء العملاء، من خلال تبني أفكار بديلة تعد الجودة إحدى أهم ملامحها، هذه الأخيرة شهدت تطورات متسارعة لعل أبرزها الانتقال من ربط الجودة بمواصفات المنتج أو الخدمة إلى تبني الجودة كفلسفة إدارية وإستراتيجية تسييرية تمس وتغطي كامل النظام الإداري للمنظمة.

المطلب الثاني: أهم رواد الجودة

ساهم مجموعة من العلماء والخبراء في وضع اللبنة الأولى الأساسية في صرح الجودة بمفهومها الحديث، وكان من أبرزهم:

أولاً: إدوارد ديمينغ (1900-1993) Edwards Deming

يطلق عليه لقب "أبو الجودة"، وهو عالم أمريكي يعد من الرواد الأوائل المهتمين بالجودة، وقد لقيت أفكاره ونظرياته حول الجودة قبولا واسعا في اليابان، التي انتقل إليها في بداية الخمسينيات من القرن الماضي وعمل كمستشار ومعلم في مجال الجودة، لدرجة تخصيصها جائزة تحمل اسمه تعرف باسم "جائزة ديمينغ للجودة"، حيث يتم منحها بشكل دوري كل سنة للمؤسسات أو الشركات التي تثبت تميزها في تجسيد الجودة والالتزام بمبادئها. (النعيبي وآخرون، 2009، ص.41)؛

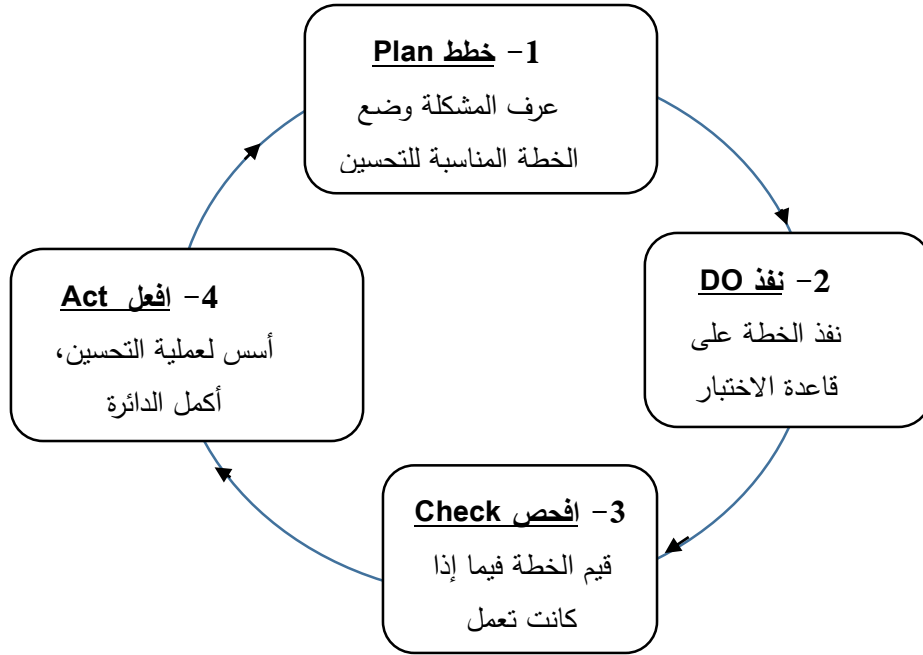
وقد وضع ديمينغ نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة عشر مبدأ هي:

- 1- تحديد الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة؛
 - 2- تبني فلسفة ومفهوم الجودة؛
 - 3- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة والاعتماد على الأساليب الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية؛
 - 4- عدم الاعتماد على الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد المنتج أو الخدمة على الجودة العالية؛
 - 5- التحسين المستمر لعملية الإنتاج والخدمات؛
 - 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب؛
 - 7- استخدام الطرق الحديثة في الإشراف والقيادة؛
 - 8- إزالة الخوف من نفوس العاملين؛
 - 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
 - 10- التخلص من الشعارات والأهداف الرقمية؛
 - 11- المراجعة الدورية لمعايير العمل؛
 - 12- إزالة العوائق التي تقف في وجه اعتزاز العاملين بأنفسهم؛
 - 13- تأسيس برامج لتدريب العاملين على المهارات الجديدة؛
 - 14- اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق مقومات المبادئ الثلاثة عشر السابقة. (الفاضل، 2011، ص.ص.60-61)
- كما قدم ديمينغ سبعة بنود يرى بأن لها تأثيراً سلبياً مباشراً على أداء المؤسسة ومستقبلها أطلق عليها تسمية "الأمراض السبع القاتلة" وهي:

- 1- عدم الاستمرارية في السعي نحو تحقيق أهداف التحسين وغموض تلك الأهداف؛
- 2- التركيز على تحقيق الأرباح في الأجل القصيرة؛
- 3- عدم كفاءة الأنظمة التقليدية الخاصة بتقييم الأفراد؛
- 4- انعدام الاستقرار الإداري، المتجسدة في التغييرات المستمرة في الإدارة؛
- 5- الاقتصار على الجوانب الكمية فقط في الإدارة؛

- 6- التقصير في إرساء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة؛
- 7- ارتفاع التكاليف الخاصة بالضمان والاستشارات القانونية؛ التي قد تشكل عبئا إضافيا على المنظمة. (حجيم الطائي وآخرون، 2009، ص.92).
- وتعد "دائرة أو عجلة الجودة" (PDCA) من أهم الإنجازات التي قدمها ديمنغ في مجال التنظير للجودة، حيث يرى بأنها عملية مستمرة ذات أربع مراحل لتحسين الجودة، كما يلي:
- 1- مرحلة خطط (Plan): يتم خلالها دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.
 - 2- مرحلة نفذ (Do): في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختيار وقياس التحسين وتوثيق النتائج؛
 - 3- أدرس/افحص (Check): تسمى هذه المرحلة أساسا مرحلة (افحص)، حيث غير ديمنغ اسم هذه المرحلة في عام 1990 ليعكس التحليل الأشمل لعملية التخطيط بصورة أكبر من التحليل البسيط. ففي هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى، وللتأكد كذلك فيما إذا ظهرت مشاكل جديدة؛
 - 4- مرحلة افعل (Act): حيث يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة، وبالتالي تطوير الخطط لحلها. (النعيمي وآخرون، 2009، ص.ص.42-43)

شكل رقم (1): عجلة ديمنغ للجودة



المصدر: (حجيم الطائي وآخرون، 2009، ص.43)

ثانيا: فيليب كروسبي (Philip Crosby 1926-2001)

أمضى (كروسبي) 38 سنة يعمل في مجال الجودة، وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، ويعد أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية (Zero Defect)، وهي المطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي

لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وأن معيار الجودة تقديم منتج أو خدمة بلا عيوب؛ ولتحسين مستوى الجودة وضع كروسي أربعة عشر مبدأ هي:

- 1- الالتزام الواضح من قبل الإدارة بتحسين الجودة؛
- 2- تشكيل فرق تضطلع بتحسين الجودة تتكون من ممثلين عن كل قسم داخل المؤسسة؛
- 3- إيجاد مقياس للجودة لمعرفة إن كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة؛
- 4- تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة؛
- 5- زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها؛
- 6- اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة؛
- 7- تشكيل لجنة للتخطيط للعيوب الصفرية؛
- 8- تكوين وتدريب كافة المديرين بشكل فعال وتأهيلهم لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة؛
- 9- العمل على إزالة أسباب أو مسببات العيوب؛
- 10- تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على المساهمة في تسطير الأهداف المتعلقة بتحسين الجودة؛
- 11- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة بالصعوبات أو العقاقيل التي يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة؛
- 12- تثمين جهود كل الموظفين الذين يساهمون في برامج تحسين الجودة؛
- 13- تشكيل مجالس خاصة بالجودة تجتمع بشكل دوري؛
- 14- تكرار كل الخطوات السابقة مع التأكيد على استمرارية واستدامة عمليات تحسين الجودة. (الترتوري، 2009، ص.ص.75-76)

ثالثاً: جوزيف جوران (Juseph Juran) (1904-2008)

مهندس أمريكي ومؤلف ومستشار في الجودة ومساهم بشكل رئيسي في حركة اليابان الساعية لتحسين الجودة، وقد ركز على التخطيط الاستراتيجي للجودة متمثلاً في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق خصائص الجودة للمنتج، حيث يتم التخطيط الاستراتيجي ضمن برنامج الجودة السنوي (النعيمي وآخرون، 2009، ص.43).

"كما ينسب لجوران المقولة الشهيرة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططاً لها"، بالإضافة إلى تطويره لنموذج خاص وتميز للجودة أطلق عليه اسم "ثلاثية جوران للجودة". (زين الدين، 1995، ص.31)؛ وكان جوران أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، وكان يرى بأن مبادئ إدارة الجودة تعتمد على التحسين المستمر، والالتزام الإدارة العليا بالجودة، واعتماد التدريب الواسع والمكثف". (الترتوري، 2009، ص.74)، حيث يشتمل هذا النموذج على المفاهيم الأساسية التالية:

- 1- ارتباط مستوى الجودة بصورة مباشرة بمستوى رضا العميل؛
- 2- تتألف الجودة من شقين: جودة داخلية تتعلق بمفهوم العميل الداخلي وجودة خارجية تتعلق بمفهوم العميل الخارجي؛
- 3- التحسين المستمر للجودة يمكن أن يتحقق من خلال برامج أسماها بـ "مشاريع تحسين الجودة المتتالية"؛
- 4- ميز جوران بين ثلاثة أنواع من تكاليف الجودة: "تكاليف الإخفاق أو الفشل، تكاليف التقييم وتكاليف الوقاية"؛

- 5- مجلس الجودة هو الجهة المخولة بالإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المؤسسة؛
- 6- خلق روح المبادرة والإبداع لدى العاملين يستوجب خلق مناخ تنظيمي مناسب؛
- 7- توظيف واستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات؛
- 8- يمكن للجودة أن تتحقق من خلال كفاءة ثلاثية جوران للجودة. (عقيلي، 2001، ص.178)؛

وقد حدد الفاضل (2011) هذه الثلاثية في النقاط التالية:

- 1- تخطيط الجودة: ويتطلب ذلك تحديد مستوى جودة المنتج، وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق الجودة. وضع استراتيجية سنوية، وضع الأهداف، تقييم نتائج الخطط السابقة، تنسيق أهداف المؤسسة مع أهداف المؤسسات الأخرى؛
- 2- الرقابة على الجودة: وتتضمن استعمال طرق إحصائية في الرقابة، وتحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف وتصحيح الانحرافات.
- 3- تحسين الجودة: وذلك من خلال:
 - 1- إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة؛
 - 2- التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق مشاريع التحسين؛
 - 3- إيجاد فريق المشروع ليكون مسؤولاً عن إنهاء كل مشروع للتحسين؛
 - 4- تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها. (ص.62)

رابعاً: كورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa) (1989-1915)

يعتبر أحد أكبر خبراء الجودة في اليابان، وقد اشتهر بتقديم أدوات الجودة المرسومة على شكل مخططات تسمى في بعض الأحيان بمخطط "عظم السمكة"، أو مخطط الأسباب لتحليل المشكلات، حيث يُرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب، كما يعتبر (إيشيكاوا) المبتكر الحقيقي لحلقات الجودة أيضاً، وقد ركز على مجموعة نقاط أساسية يجب أن تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

- ضرورة التركيز على إشراك الأفراد في حل المشكلات؛
- المزج بين التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة نحو الأفراد؛
- حلقات السيطرة هي أساس عملية توجيه وتنفيذ الجودة الشاملة في المنظمة. (الترتوري، 2009، ص.77)

خامساً: أرماند فيجنباوم (Armand Feigenbaum) (2014-1922)

كانت مساهمته أساسية في تطوير إدارة الجودة الشاملة، حيث عمل لعدة سنوات في برامج رقابة الجودة في شركة جنرال إلكتريك، وقد استخدم "فيجنباوم" نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة. وقد قامت الشركات اليابانية بالخصوص بتبني مبدأ "فيجنباوم" في رقابة الجودة الشاملة، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً، كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على

حلها، كما قام بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي 20% من عوائدها الكلية. (الترتوري، 2009، ص.71)؛

كما قدم "فيجنوبوم" مفهوم ضبط الجودة الشاملة، ليعكس الالتزام الكلي لجهد الإدارة والموظفين في المنظمة من أجل تحسين الجودة وجعلها عملية مستمرة، وقد تبني اليابانيون هذا المبدأ حيث اعتقدوا بأن الموظفين في جميع المستويات يتم قيادتهم من الإدارة العليا كما أنهم مستجيبون لتحسين الجودة المستمرة. (النعيمي وآخرون، 2009، ص.44).

المطلب الثالث: مفهوم الجودة

نحاول من خلال هذا المطلب إيضاح مفهوم الجودة من خلال التطرق في البداية إلى بعض التعاريف الواردة عن روادها وبعض المنظمات والهيئات المتخصصة، ثم التطرق إلى بعض المفاهيم الخاطئة التي تشوه هذا المفهوم وتحديد به عن المفهوم الحقيقي:

الفرع الأول: تعريف الجودة

يُرد المعجم الوسيط للغة العربية، الجودة لغة إلى فعلها الثلاثي "جاد" ومصدره جودة بمعنى "صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد، وجمعها جياذ أو جياذد، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل فهو مجواد" (المعجم الوسيط، 2004، ص.145)، فالجودة في اللغة العربية هي ضد الرداءة، "جود: الجيد: نقيض الرديء...والجمع جياذ...، وجاد الشيء جُودة وجُودة أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله" (ابن منظور، 1984 م.1، ص.720). والمتأمل المتفحص للمنطوق اللغوي للجودة يخلص إلى أنها في كليتها وجزئياتها تؤشر إلى كل فعل أو صفة يتميز بالرقى والامتياز والاتقان المفضي إلى الحدائة والرقى، كما يؤشر كذلك في المقابل إلى كل فعل أو صفة تصادم أو تجافي الرداءة والسلبية المفضية إلى التخلف والتعثر الحضاري. (بوزيان، 2015، ص.26).

أما في اللغة الإنجليزية فقد عرف قاموس ويسبر (Webster's New Dictionary of Synonyms (1984) الجودة (Quality) على أنها: "صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج، وهي تعني أعلى مستوى تفوق" (p.655).

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرف مفهوم الجودة اختلافاً وتطوراً كبيرين، يمكن إبراز ذلك فيما يلي:

1/ تعاريف رواد الجودة: وضع الرواد الأوائل تعاريف عدة للجودة، تختلف باختلاف النظرة السائدة وتتأثر بطبيعة البيئة التي يعملون فيها، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

✓ تعريف أرماند فيجانباوم (Armand Feigenbaum): الجودة هي "الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون" (العزاوي، 2005، ص.15).

حيث يركز هذا التعريف على جودة المنتج النهائي، من خلال تظافر الأنشطة المختلفة للمنظمة، كما يركز على أن الغاية من كل ذلك هي تلبية رغبات وحاجات الزبون.

✓ ويعرف إيشيكاوا (Ishikawa) الجودة على أنها: "القابلية على إشباع الزبون" (العزاوي، 2005، ص.15)، حيث يركز كذلك على مدى القدرة على إشباع رغبات الزبون.

✓ تعريف فيليب كروسبي (Philip Crosby): الجودة هي "المطابقة مع المواصفات" (عبود نجم، 2007، ص.48)، "ويشترط توفر ثلاثة شروط لتحقيق الجودة هي: الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب وتنفيذ العمل بصورة

صحيحة من أول مرة وكل مرة" (رضوان، 2012، ص.14)، حيث يركز هذا التعريف على أن الجودة يمكن أن تتحقق إذا ما التزمت المنظمة بتحقيق المطابقة مع المواصفات المطلوبة في المنتج.

✓ أما جوزيف جوران (Joseph Juran) فيعرف الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام" (Détrie, 2001, p.20)، حيث يركز هذا التعريف على الحرص على مدى ملائمة المنتج للاستخدامات التي يرغب بها الزبون؛ إذ ليس بالضرورة أن يكون المنتج جيدا بمجرد توفر المواصفات التقنية المطلوبة، بل يستوجب أيضا توافق ذلك وملائمته لاستخدامات الزبون.

✓ كما يعرف فيشر (Fisher) الجودة بـ "درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازا أو خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور المستهلك" (مجيد والزيادات، 2008، ص.113)، حيث يركز هذا التعريف على مستوى الأداء، ويعتبر الجودة تتمثل في تميز الأداء أو خصائص المنتج بالمقارنة مع المواصفات المحددة سواء من قبل المنظمة المنتجة أو من منظور المستهلك من المنتج أو الخدمة.

✓ أما ديمينغ (Deming) فيعرف الجودة بـ "تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضرا ومستقبلا" (رضوان، 2012، ص.14)، حيث يعطي بعدا آخرًا للجودة، من خلال استجابتها لتوقعات وتطلعات المستهلك.

2/ تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة: وضعت العديد من المنظمات المهمة والمتخصصة بالجودة تعاريف تتوافق مع نظرتها وفلسفتها للجودة، نذكر منها:

➤ تعريف الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة * (ASQC) التي تعرف الجودة بأنها: "مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن" (Heizer & Rende, 2001, p.171)، فمن وجهة نظر هذه الجمعية تتمثل الجودة في مجموع المواصفات التي تتمتع بها السلعة أو التي تتوفر عليها الخدمة والتي تجعلها تفي بمتطلبات الزبون.

➤ عرفت المنظمة الأوروبية للجودة ** (EOQ) الجودة على أنها: "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم" (حبشي، 2006-2007، ص.23)، بحيث تركز هذه المنظمة كذلك على الميزات التي تميز منتج معين ومدى قدرته على الاستجابة لرغبات وحاجات المستهلكين.

➤ أما الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية *** (AFNOR): فتعرف الجودة بـ "قابلية منتج لإشباع رغبات المستهلكين الضمنية والصريحة" (Eiglier, 2004, p.73)، حيث تركز هي الأخرى على مدى استجابة المنتج وقدرته على إشباع رغبات المستهلكين سواء الصريحة منها أو الضمنية.

➤ كما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس **** (ISO) من خلال إصدارها (ISO9000(2000)، الجودة على أنها تمثل: "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج، نظام، سيرورة، على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية" (Seddiki, 2003, p.23)، فوفقا لهذا التعريف لا تقتصر الجودة على تلبية منتج ما لرغبات الزبون وإنما تتعداه إلى مدى استجابة مجموع الخصائص الجوهرية سواء للمنتج أو النظام أو السيرورة التنظيمية، لرغبات ومتطلبات الزبائن وكذا الأطراف ذات الصلة (موردين، أطراف داخلية...). فالجودة وفقا

* American Society for Quality Control.

** The European Organization for Quality.

*** L'Association française de normalisation.

**** L'Organisation internationale de normalisation (en anglais : International Organization for Standardization).

لهذا التعريف لم تعد تقترن فقط بالمنتج والجوانب الفنية المتعلقة به، بل تتعدى ذلك إلى الحديث عن جودة الأشخاص، جودة النظام، جودة المنظمة...إلخ.

- وعرفها عمر وصفي عقيلي بأنها:

الجودة بمعناها العام، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة والتميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها. (عقيلي، 2009، ص.17)

حيث يركز هذا التعريف على وجوب الوفاء برغبات العملاء وتوقعاتهم من خلال وضع مقاييس دقيقة تجعل من السلعة أو الخدمة تنسم بالتميز.

- وعرفها البيلاوي بأنها: "ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية، لتطبيق معايير تنسم بالاستمرارية لضمان جودة المنتج وجودة عملية إنتاجيته" (السامرائي والكناني، 2014، ص.31)؛ كما يرى آخرون بأنها "أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، أو هي: تطوير أعمدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة" (رضوان، 2012، ص.ص.14-15)؛ حيث يركز هذين التعريفين على وجوب ترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين بالمنظمة من أجل ضمان جودة المنتج أو الخدمة.

- كما ذكر (إشو) أن كلمة الجودة قد تشتمل على عدد من العناصر منها على سبيل المثال:

- الملائمة: فالخدمات أو الإجراءات تتعلق بما يحتاجه الناس أو الأفراد؛
- سهولة المنال: فالخدمات التي لا تكون مفيدة بحدود زمنية أو مكانية معينة لا داعي لها؛
- المساواة: وتعني حصول الجميع على قسط وافر ومتساو أو نصيب عادل من الخدمة؛
- الكفاية: وتعني عدم اقتصار الموارد المتوافرة على خدمة واحدة على حساب الخدمات الأخرى؛
- الفعالية: وتعني تحقيق الفائدة المرجوة سواء على مستوى الأفراد أو المنشأة أو حتى على مستوى الجميع ككل؛
- القبول: فالخدمات تقدم لإشباع الرغبات وتلبية التوقعات المعقولة للمجتمع بشكل عام. (عامر والمصري، 2014، ص.20)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ يجمع أغلب الرواد والمتخصصون، كما تتفق أغلب المنظمات المتخصصة في الجودة على وجوب اعتبار رضا الزبون أو العميل بمثابة حجر الزاوية وبؤرة الاهتمام؛ وعليه يصبح من الضرورة بمكان على المؤسسات تقصي رغبات الزبون سواء المعلنة منها أو الضمنية، الأنية منها أو المستقبلية، وجعل ذلك محددًا أساسياً لنوعية المنتج أو الخدمة المقدمة.
- ✓ الانتقال من التركيز على جودة السلعة أو الخدمة إلى البحث في جودة النظام أو المنظمة ككل، على اعتبار أن ذلك يمثل ضماناً أساسية لاستمرار الجودة واستدامتها.
- ✓ التحول من التركيز على تحقيق رضا الزبون الخارجي إلى توسيع الدائرة لتشمل باقي الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالموردين وباقي الأطراف المعنية بما في ذلك العملاء الداخليين.

الفرع الثاني: مفاهيم خاطئة عن الجودة

تعد خطوة تبيان المفاهيم الحقيقية والكشف عن الأخطاء أو الالتباسات التي قد تكتنفها، خطوة أساسية وقاعدية في مسار البناء النظري لأي اتجاه أو مسار معين، وعلى اعتبار الجودة أضحت تمثل خيارا وتوجها استراتيجيا لمختلف المنظمات، أصبح من الضروري إيضاح الأبعاد الحقيقية للجودة مع تبيان المفاهيم الخاطئة، من أجل إيجاد وحدة مفاهيمية تفضي إلى تضافر الجهود قصد تحقيق الأهداف المرسومة.

أولاً: الجودة تقتصر على تلبية متطلبات العميل: فالمنظمة التي ينصب جل تركيزها على تلبية متطلبات العميل الآنية فقط، قد لا تتمكن من الصمود في الميدان، كون المنظمة الناجحة والجادة في عملية التطوير لا تكتفي بتحقيق متطلبات العميل بل تسعى جاهدة إلى تجاوز تلك المتطلبات، من خلال ابتكار منتجات وخدمات مبدعة وخلاقة بشكل يفوق توقعات العميل:

ثانياً: الجودة تتسبب في ارتفاع التكلفة: وقد صنف بعض العلماء تكلفة الجودة إلى قسمين رئيسيين:

أ- تكاليف المطابقة: والمقصود منها مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها من قبل المنظمة قصد ضمان مطابقة المنتج أو الخدمة للمعايير والمواصفات المحددة، ويتفرع عنها قسمان:

1- تكلفة الوقاية: وتشمل جميع التكاليف التي يتم إنفاقها من أجل تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة، وتتضمن انتقاء المواد الخام الجديدة، وتدريب العاملين وتكوينهم، بالإضافة إلى تطوير أساليب العمل وتحسينها...؛

2- كلفة التقييم: وتشمل كافة التكاليف المنفقة من قبل المنظمة على تقييم المنتجات وفحصها، كاستخدام أجهزة حديثة في معاميل ومختبرات فحص الجودة، نفقات خبراء التقييم داخل المنظمة وخارجها، ويمكن القول أن هذا القسم من التكاليف يرتبط ارتباطاً مباشراً بالعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة بغية التأكد من مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير والمواصفات المحددة سلفاً؛

ب- تكاليف عدم المطابقة: وتشمل التكاليف الناتجة عن مجمل الخسائر التي قد تتكبدها المنظمة جراء عدم توفر الخدمات أو المنتجات التي تقدمها على المواصفات أو المعايير المطلوبة، ويعتبر العالم (كروسبي) هذا النوع من الكلفة بمثابة التكلفة الحقيقية للجودة؛ ويتفرع هو الآخر إلى قسمين:

1- تكاليف الفشل الداخلي: وهي التكاليف الناجمة عن الخسارة التي تلحق بالمنظمة جراء كشف عيوب المنتجات قبل وصولها إلى المستهلك أو العميل؛ حيث يتم إما إعادة تصنيع هذه المنتجات المعيبة أو إتلافها، وفي كلتا الحالتين هناك هدر أو خسارة واضحة؛

2- تكاليف الفشل الخارجي: وهي الخسائر التي تتكبدها المنظمة جراء اكتشاف العميل أو المستهلك لعيوب المنتج أو الخدمة، ما يترتب عنه تحمل المنظمة لأعباء مضاعفة تتمثل في فاقد كلفة التصنيع من جهة تكاليف التوصيل من جهة ثانية، يضاف إلى كل ذلك فاقد أعظم وخسارة أفدح تتعلق بسمعة ومكانة المنظمة لدى العملاء التي عدها العالم (تاكوشي) الخسارة الحقيقية؛

فمن الاعتقادات الخاطئة التي ينبغي تلافئها، الاعتقاد بأن السعي نحو الجودة والالتزام بمواصفاتها يتسبب في ارتفاع تكلفة المنتج أو الخدمة؛ بل بالعكس من ذلك تماماً، إذ يعد إيلاء الجودة الأهمية اللائقة خطوة هامة ولا غنى عنها نحو تعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف.

ثالثاً: الجودة والتقنية المتقدمة مترادفتان: على الرغم من أن التقنية أصبحت ذات تأثير مباشر في جودة السلع والخدمات المقدمة، إلا أنها تبقى مجرد أداة مساهمة

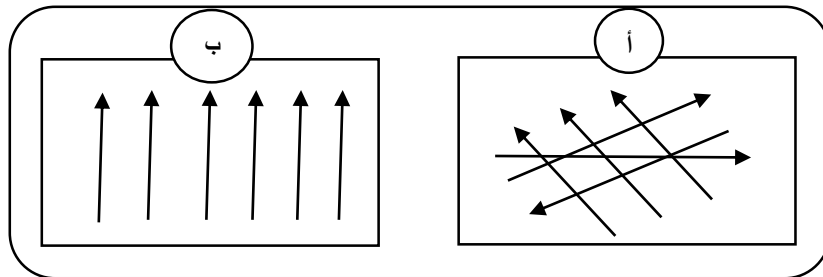
رابعاً: الجودة والإنتاجية ضدان لا يجتمعان: وهو ما يتبدى في صورة الجدلية القائمة بين الكم والكيف، فعندما يطالب العامل في مصنع ما بكمية من المنتجات أو الخدمات التي قد تفوق قدراته وطاقاته فإنه قد يعتمد إلى إنجاز وتحقيق هذه الكميات دون إيلاء اعتبار كبير لجودتها أو توفرها على المواصفات المحددة؛

وقد يكون هذا المفهوم الخاطئ وراء شيوع الاعتقاد بعدم قدرة المنظمات على الجمع أو التوفيق بين الجودة والإنتاجية، بل إن هناك من يرى أنهم أمران متناقضان، ولدحض هذا الاعتقاد الخاطئ يتوجب علينا النظر إلى الجودة بمنظار شامل وجامع، يأخذ بعين الاعتبار سعي الجودة لتحقيق أهداف عدة: أبرزها تقليل الهدر الناتج عن إتلاف أو إعادة تصنيع المنتجات المعيبة، وتحقيق رضا العملاء والمستهلكين، وتخفيض الزمن اللازم لتقديم الخدمة أو إنتاج المنتج، وهي كلها أهداف تعزز الإنتاجية وتعمل على زيادة الأرباح؛ فالتخلص من أسباب الهدر يحقق مزيداً من المنتجات المطابقة للمواصفات والمؤهلة لتقديمها للعميل، وتحقيق رضا هذا الأخير يعزز مبيعات المنظمة وأرباحها، ما يسمح للمنظمة بتوظيف هذه الأموال في الحصول على مواد خام جديدة تسهم في رفع طاقتها الإنتاجية، كما أن تقليل الوقت اللازم للإنتاج يضمن الاستثمار الفعال لساعات العمل اليومي بهدف تحقيق الطاقة الإنتاجية القصوى.

خامساً: يمكن للجودة أن تتحقق بالتفتيش النهائي: التفتيش النهائي هو إجراء تقوم به المنظمة بهدف إخضاع المنتجات بعد تصنيعها إلى فحص نهائي قصد التأكد من توافر المواصفات اللازمة في المنتج قبل تقديمه للعميل، أي أنه أسلوب يرمي إلى ضمان الجودة من منظور العميل (الجودة الخارجية)، غير أن هذا الأسلوب ينطوي على مشكلات عدة قد تتسبب في تكبد المنظمة لخسائر فادحة، كون المنتجات غير المطابقة للمواصفات تكون عرضة إما للإتلاف أو إعادة التصنيع، وكلا الأمرين مكلف، ولذا فإن تبني المنظمة لأسلوب التقييم المستمر للمنتج منذ البداية قد يسهم بصورة فعالة في التقليل من عوامل الهدر السابقة ويرفع من مستوى الجودة الداخلية والخارجية على حد سواء؛

سادساً: جوهر الجودة يكمن في بذل أقصى درجات الأداء: فالعمل المرهق لا يضمن جودة الأداء، بل قد ينطوي على قدر من المشكلات، لأن العمل المنظم والمخطط أفضل بكثير من العمل المضني؛ ومن جانب آخر قد يبذل كل فرد في المنظمة قصارى جهده في أداء عمله وفي الوقت نفسه يتعارض أداءه مع أداء بقية الأفراد العاملين معه في المنظمة؛ وقد جسّد عالم الجودة الأمريكي (إدوارد ديمينغ) هذه الإشكالية من خلال الرسم التوضيحي التالي:

شكل رقم (2): جودة الأداء



المصدر: (عامر والمصري، 2014، ص.41).

فقد حاول "ديمينغ" من خلال هذا الشكل أن يبين بأن بذل قصارى الجهد الفردي لا يضمن بالضرورة الجودة لأنه ببساطة يفتقد إلى المنظور النظمي (الشكل أ)، فالجودة ترتكز على التعاون والتآزر من خلال النظر إلى المؤسسة

كنظام يدعم بعضه بعضاً، وبالتالي تتوجه الجهود نحو تحقيق هدف مشترك (الشكل ب)، أي أن الجودة لا تختزل في الأداء الفعال للفرد أو القسم، بل تركز أساساً على مدى التأزر بين الأفراد والأقسام في المنظمة ككل ليعملوا معاً بأفضل صورة ممكنة.

سابعاً: الجودة من اختصاص العاملين في إدارات الجودة: فتضخم البناء التنظيمي في بعض المنظمات جعلها تعتمد إلى تخصيص وحدة مستقلة تُعنى بالجودة، تتلخص مهامها في تكييف أساليب وتقنيات الجودة بما يتناسب مع طبيعة المنظمة ونشر ثقافة الجودة بين أفرادها، وتوظيف الآليات الملائمة للتواصل مع العملاء وتوثيق انطباعاتهم، كما تشمل مهامها على التواصل الفعال مع بقية إدارات المنظمة لتنسيق الجهود لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

وعلى الرغم مما قد يحققه هذا التخصيص من فوائد جمة إلا أنه قد يحمل في طياته جملة من الاعتقادات الخاطئة وغير المحمودة، لعل أبرزها الاعتقاد الخاطئ للكثير من العاملين وحتى الإدارات بأن الجودة ليست من اختصاصه على اعتبار أنها من اختصاص الوحدة الإدارية التي تُعنى بها... (عامر والمصري، 2014، ص.ص. 35-42).

المطلب الرابع: مراحل تطور فلسفة الجودة

تمتد الجذور التاريخية للجودة إلى عصور قديمة قدم الحضارة الإنسانية، غير أن الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع يُرجعه أغلب المنظرين إلى بدايات القرن الماضي، كما أن بروز الجودة كوظيفة رسمية للإدارة لم يتجسد سوى في العقود الأخيرة، حيث أصبح يُنظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة أساسية واستراتيجية تستحق العناية والتركيز من جانب الإدارة العليا بالمنظمات؛ فالوصول إلى إدارة الجودة الشاملة لم يكن في الحقيقة سوى نتيجة منطقية لسلسلة من التطورات والتراكمات الفكرية عبر مراحل تاريخية متلاحقة، ابتدأت بفحص الجودة في بداية القرن الماضي، ثم انتقلت إلى مراقبة الجودة لضمان الجودة، وأخيراً مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

1- مرحلة الفحص (التفتيش) Inspection "بداية القرن العشرين"

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتج النهائي باستخدام الوسائل الفنية، وكان ذلك في بدايات القرن الماضي، خاصة مع ظهور نظام الإنتاج الكبير الذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتوجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات. وكانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوباً بسيطاً يطلق عليه أسلوب المقارنات، ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع، وبتحقيق التطابق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة. (رضوان، 2012، ص. 17)

فلم تقتصر الجودة خلال هذه الفترة سوى بالمنتج، واقتصرت فقط على الاعتبارات الخاصة بالمؤسسات دون مراعاة لرغبات واحتياجات العملاء، ولعل في مقولة هنري فورد (H.Ford) الساخرة بخصوص ما إذا كانت شركته للسيارات قد راعت رغبات عملائها عند تصميمها لسيارة فورد نموذج T، تلخيصاً للمكانة التي كان يحتلها هؤلاء عند هذه المؤسسة: "كل عميل بإمكانه اختيار اللون الذي يريد شريطة أن يكون أسوداً"، وعلى الرغم من ذلك تم تسويق ما يقارب الـ 15 مليون وحدة من هذه السيارات خلال الفترة الممتدة من 1908 إلى 1928. (Caby et al., 2002, p.11).

ويعزى هذا الغياب من قبل العملاء، "الذين لم تكن الجودة تعني لهم أكثر من الاقتصاد وضمان التشغيل، حيث لم تكن مطالبهم تتعدى الحصول على منتج يصلح للاستعمال ويشغل لفترة ممكنة" (Krebs & Mougine, 2003, P.3)، إلى خصائص وطبيعة السوق التي كانت سائدة آنذاك، والتي من أهم ميزاتها طغيان الطلب على العرض، بحيث

كانت للسوق القدرة على استيعاب أكثر المنتجات التي تطرح فيه، وكان التفتيش أو الفحص بمثابة المصفاة التي من خلالها يتم اكتشاف وعزل الوحدات المعيبة.

إن هذه الطريقة وإن كانت تحول دون وصول الوحدات المعيبة للزبون، إلا أنها لم تكن تسمح باكتشاف الأخطاء قبل حدوثها ولا الاستفادة منها بعد وقوعها، فلم تكن المؤسسات تعير اهتماما للبحث عن مسببات العيوب، بل تواصل إنتاجها تحت ضغط الطلبات المتزايدة.

2- ضبط أو مراقبة الجودة Quality Control "فترة 1930-1950"

شهدت هذه الفترة تحولا حاسما تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فتفاديا للخسائر التي كان يتكبدها أصحاب المؤسسات نتيجة تطبيقهم لطريقة الفحص، والتي كانت بموجها تكتفي بفحص المنتج النهائي دون البحث عن مسببات العيوب، لجأ المسيرون إلى تعميم عمليات الفحص والمراقبة لتشمل كامل مراحل الإنتاج، ما يسمح لهم باكتشاف الخلل في المراحل الأولى من السلسلة الإنتاجية، ويجنبهم الهدر الناتج عن القيام بعمليات تحويلية للمنتج المعيب وإخراجه من السلسلة الإنتاجية في المرحلة التي طرأ فيها الخلل دون انتظار وصوله إلى المرحلة الأخيرة.

وعلى خلاف مفهوم الفحص الذي يقوم على التفتيش الكلي، تركز المراقبة على استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل: العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة...، والتي تسمح بالحكم على المنتج النهائي من خلال استخدام العينات والخرائط...

وعلى الرغم من تزامن هذه المرحلة مع بروز حركة العلاقات الإنسانية من خلال أعمال مايو (Mayo) وماسلو (Maslow) وغيرهما، إلا أن مبادئ وأفكار الإدارة العلمية ظلت تسيطر على وتنظيم وتسيير المؤسسات، ولم يكن التطور الحاصل في مفهوم الجودة من خلال الانتقال من مفهوم الفحص إلى المراقبة الإحصائية يمثل تراجعاً عن أفكار ومبادئ الإدارة العلمية بقدر ما هو محاولة للتخفيف من صرامة النظام التaylorي بجعله أكثر مرونة مع المحافظة على مرتكزاته ومبادئه، فالجودة لا زال يُنظر إليها على أنها مجرد تدبير من تدابير الفحص والمراقبة وهي حكرا على المهندسين ولا مكانة فيها لاختلاف آراء المستهلكين ولا لتنوع أذواقهم. (Caby et al., 2002, p.10).

3- تأكيد وضممان الجودة Quality Assurance "فترة 1950-1970"

ظهر مفهوم ضمان الجودة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، التي شكلت انطلاقة جديدة للنمو الاقتصادي، حيث وعقب حالة الكساد التي ترتبت عن لأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929، أصبح للإنتاج الكبير ما يقابله من الطلب، وظهر ما يطلق عليه بتنميط وتوحيد الإنتاج كحل لمواجهة هذا الطلب المتزايد على المنتجات. (Caby et al., 2002, p.10).

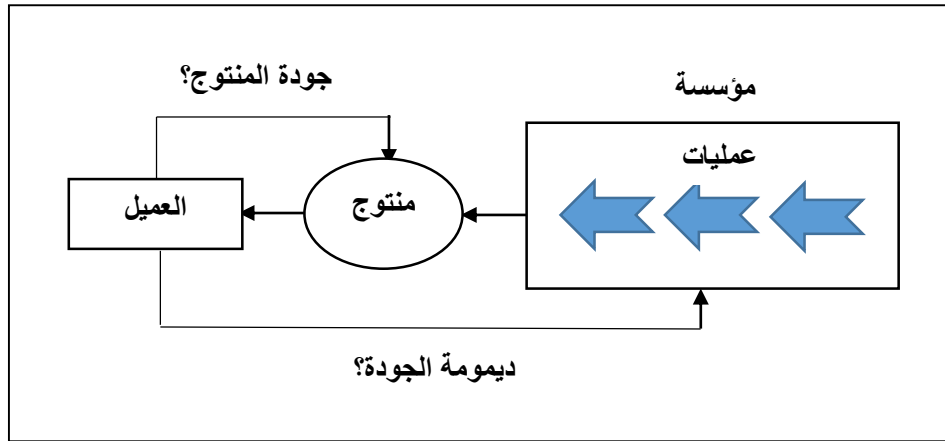
فخلال هذه المرحلة حدثت نقلة نوعية في مفهوم الجودة يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- التحول من مفهوم التفتيش عن الجودة إلى استراتيجية بناء الجودة؛ حيث لم تعد مسؤولية الجودة تقتصر على بعض المهندسين أو على مصلحة الرقابة أو التفتيش فقط، بل أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين.
- دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل في تحقيق التلف

الصفري في عمله، عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى. (رضوان، 2012، ص.20)

- تتوقف قدرة المؤسسة في ضمان ديمومة جودة منتجاتها على مدى كفاءة وفعالية عملياتها: فخلافا لمراقبة الجودة التي تقترن بالمنتج فإن ضمان الجودة يرتبط بالعمليات Les Processus التي تساهم في إنجاز المنتج، فإنجاز منتجات ذات جودة منتظمة يتطلب ممارسة ضبط شامل على كامل العملية، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3): ضمان الجودة



Source: (Jambart, 1997, P.14)

وتعرف المواصفة الدولية ISO8402 الصادرة سنة 1994 ضمان الجودة على أنه: "مجموعة من التدابير النظامية والمخطط لها، التي تهدف إلى إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة ستلبى بانتظام" (Grous, 2013, p.262)، ويشير هذا التعريف إلى أن ضمان الجودة أصبح يعبر عن جملة من التدابير والإجراءات الممنهجة والمخطط لها من قبل المنظمة، والتي تمثل الضمانة الحقيقية للزبون على مدى التزام المنظمة بصفة منتظمة ومستمرة بالتدابير الخاصة بالجودة.

4- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management "منذ 1970 إلى غاية الآن"

اقترن ظهور هذا المفهوم بالتحويلات التي شهدتها السوق العالمي في سبعينيات القرن الماضي، حيث تحولت موازين القوى إلى جهة العميل، وأضحت له فرصة أو إمكانية المفاضلة أو الاختيار بين مجموعة واسعة ومتعددة من المنتجات، الشيء الذي دفع بالمؤسسات إلى توجيه وتركيز نشاطاتها نحو إرضاء العميل بدلا من الاكتفاء بتوفير الثقة أو الضمانة على تحقيق متطلبات الجودة، إذ لا فائدة من تصميم منتج أو تقديم خدمة مثالية لكنها لا تقع في دائرة رغبة أو اهتمام العميل.

وقد وردت تعاريف عدة للجودة وفق هذا المدخل منها:

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي (Federal Quality Institute) بأنها: "أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الأداء" (راضي والعربي، 2016، ص.27)؛
- ويعرفها Juran بأنها: "نظام إداري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المنظمة، مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولإنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة" (خالد بن سعد، 1997، ص.74)؛
- وعرفها عقيلي (2009) بأنها: تمثل فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سـلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجات من الرضا لدى زبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورتباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقائها ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذا على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم. (ص.31)؛
- كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن "مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم". (راضي والعربي، 2016، ص.25).

من خلال التعاريف السابقة للجودة الشاملة يمكننا استخلاص النقاط التالية:

- ✓ تعتبر الجودة الشاملة بمثابة ثورة حقيقية في أساليب التسيير والإدارة، بحيث تشمل التغييرات كافة جوانب المنظمة بما في ذلك الثقافية منها والسلوكية.
- ✓ ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المدى، من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع. (رضوان، 2012، ص.20).
- ✓ تمثل إدارة الجودة الشاملة نهجا متكاملا لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة... إلخ، على شكل سلسلة، بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة. (رضوان، ص.32).
- ✓ تستهدف الجودة الشاملة تجويد وتحسين كل مكونات المنظمة بغية الوصول إلى تحقيق جودة المخرجات، وتجعل من رضا العميل وكافة المتعاملين معها مركزا لاهتماماتها ومحورا أساسيا في استراتيجياتها.

المطلب الخامس: أهمية الجودة وأبعادها

الفرع الأول: أهمية الجودة

أصبحت الجودة تحتل مكانة كبيرة وأهمية بالغة سواء على المستوى الفردي أو المؤسساتي وحتى على مستوى الدول، كما استع نطاق اهتمامها من التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى الاهتمام بجودة التنظيم أو المنظمة المنتجة للسلعة أو الخدمة، من خلال تسليط الضوء على جودة أدائها والتزام أنشطتها المختلفة بمعايير الجودة، وأضحى تحقيق جودة الأداء حلما يراود جميع المنظمات، بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، ذلك أن تحقيق الجودة في النظم الديمقراطية الحرة يعني تحقيق الوجود، وتراجع الجودة يعني تراجع الوجود، فالجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن النكوص عنه، وإنما هي التزام لا بديل له وخيارا لا مناص عنه، وإلا أصبح وجود الإدارة أو استمرارها محاطا بالشكوك.

وتعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منظمة، وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية؛ وترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعمل على استبعاد غير الصالح منها سعيا وراء رضى الزبون... فقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات. (نايف علوان، 2006، ص. 32).

وتعتبر الجودة إحدى أبرز انشغالات المؤسسات الحديثة، خصوصا مع ظروف المنافسة المحتدمة التي تعيشها والتي تستدعي منها تأقلا وتكيفا دائمين مع تطورات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وهو ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء؛ ويمكن إبراز المزايا التي تجنّبها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة من خلال النقاط التالية:

- ✓ تحقيق مزايا تنافسية؛
- ✓ الاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم؛
- ✓ تحسين سمعة المؤسسة داخل السوق؛
- ✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن والمستهلكين؛
- ✓ تقليل التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها؛
- ✓ القدرة على الرفع من الأسعار؛
- ✓ تحسين مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق. (الدرادكة وآخرون، 2001، ص. 53-54)

الفرع الثاني: أبعاد الجودة

لا يعبر عن الجودة بالأبعاد الكمية فقط، بل هناك أيضا أبعادا غير كمية أو أبعادا نوعية يمكننا أن نستدل بها على مدى جودة المنتج أو الخدمة، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- أ- **المعولية (Reliability):** هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، فكلما كانت درجتا الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة، فمثلا السيارة التي تشتغل دائما في

أجواء باردة؛ هل يمكن استخدام إطارات هذه السيارة لفترة طويلة؟ وما هو عدد المرات التي تعطب فيها المصابيح الخلفية؟... وهكذا.

ب- التشغيل أو مستوى الأداء (Performance): وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد؛ مثلا هل مكيف الهواء تكييفه جيد ومرض؟ هل التلفاز الملون ألوانه واضحة؟

ج- التطابق (conformance): تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا، وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة، وبذلك يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح. والبعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق (97%) أو أكثر من المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به؛

د- الجمالية (Aesthetics): ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل النظر، اللمس، الصوت، الذوق أو الرائحة؛

هـ- العمر الافتراضي للمنتج (Product Life): وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة؛

و- تقديم الخدمة (Service Ability): هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة؛ فسيارات مرسيدس مثلا تقدم خدماتها في بعض الدول لمدة 24 ساعة، وتقاس سرعة الخدمة بتوفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح؛

ي- الخصائص الثانوية للمنتج (Features): وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج حسب رغبة أو طلب الزبون، كإضافة نظام التكييف للسيارة (بالنسبة للسيارات القديمة نسبيا)؛

أ- قدرة التحسس بالجودة (Perceived Quality): وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج.

كما يقسم الباحث (Starr) هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية، حيث تتضمن الأبعاد الوظيفية ما يلي:

- 1- الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج؛
 - 2- وظيفة الاعتمادية: وهي تتضمن التطابق مع المعايير، والعمر المتوقع، وتكلفة الصيانة، وإمكانية الإصلاح والضمانات؛
 - 3- العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملائمة.
- أما الأبعاد غير الوظيفية فتتضمن:

- 1- المظهر الخارجي والموديل؛
- 2- الانطباع الذاتي للمستهلك (السعر والشهرة)؛
- 3- التنوع. (نايف علوان، 2006، ص.ص. 34-35).

المطلب السادس: نظام الجودة

الفرع الأول: مفهوم نظام الجودة

- ✓ يعرف نظام الجودة بأنه: "البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة" (حجيم الطائي وآخرون، 2009، ص.37).
- ✓ كما يعرف بأنه "أداة تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة المطلوبة، والحفاظ عليها، وتحسينها، ويتألف نظام الجودة بشكل أساسي من الأنشطة الرئيسية التالية:
 - تأسيس نظام الجودة وتطويره؛
 - تطبيق نظام الجودة؛
 - تدقيق نظام الجودة ومراجعة الإدارة؛
 - الحفاظ على نظام الجودة" (مسلم، 2015، ص.171).
- ✓ ويعرف أيضا على أنه: نظام يوضع في المنظمة للمحافظة عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين؛
- ✓ وعرف كذلك بأنه نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في منظمة ما من أجل تحسين الجودة والقدرة على التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي تساعد بدورها على الإشباع الكلي للمستهلك. إذ يهدف نظام الجودة إلى تحقيق الفوائد الآتية للمنظمات:
 - تحقيق الضمان والثقة؛
 - تطوير العلاقة بين المجهز والمستهلك؛
 - تأسيس نظام كفو للمراقبة؛
 - تقديم فكرة الأداء الضابط. (العجيلي والحكيم، 2008، ص.38).

وقد دفع الاهتمام بتحقيق هذه الأهداف مختلف المنظمات للتحويل من ضبط الجودة إلى نظام الجودة أي من الفحص بعد وقوع الحدث إلى اتخاذ الإجراءات والممارسات السابقة للحدث، بغية الحصول على منتج خال من العيوب منذ الوهلة الأولى، ويتحقق ذلك من خلال التكامل بين عناصر ومكونات نظام الجودة. (حجيم الطائي وآخرون، ص.38).

انطلاقا مما سبق؛ يمكن القول بأن نظام الجودة عبارة عن أداة أو آلية مخططة ومتكاملة تشمل مجموع العمليات والنشاطات والفعاليات التي تستهدف التجويد المستمر لعمل المؤسسة لضمان تلبية الاحتياجات المطلوبة، كما يمكن اعتباره عملا إداريا يضمن تقديم قيمة مضافة للعميل الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات بشكل صحيح وبالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل.

الفرع الثاني: نظام الجودة وفق مدخل النظم

تستند مدرسة النظم (Systems School) على قاعدة مركزية في الفهم والتحليل أساسها أن فهم أي شيء يعتمد على النظر إليه بصفته نظام، وقد استندت هذه القاعدة إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية، والنظام هو ذلك الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها

تركيبا كليا موحدًا تعمل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين، وأي خلل في أي جزء من النظام قد يعطل النظام ككل، أو على الأقل يؤثر عليه وعلى كفاءة عمله، فالإنسان نظام، والمؤسسة نظام، والمنظمة نظام، والمجتمع نظام؛

ويمثل نظام الجودة أحد أهم التطبيقات العملية لمدرسة النظم؛ هذه الأخيرة تعد ثمرة من ثمار التطور الفكري في المجال الإداري والتسييري، إذ يعد المدخل التنظيمي في التسيير والإدارة من أبرز التحولات الفكرية في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة، وقد جاء كتعبير عن حالة الانسداد والمشاكل المزمنة التي صاحبت تطبيق المدخلين العلمي والسلوكي في الإدارة والتسيير، والذين نظروا إلى المؤسسات كنظام مغلق، ولذلك انطلق مدخل النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية (نظام مفتوح)؛ أي أنها تمثل نظاما اجتماعيا يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ويعد النظام من المفاهيم المهمة في هذه المدرسة، ويعرف بأنه مجموعة من المكونات التي تشكل معا كيانا يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، وتقسم هذه النظم في بيئة الأعمال إلى قسمين هما:

- 1- النظم المغلقة: هي النظم المعزولة التي لا تؤثر أو تتأثر بالبيئة الموجودة ضمنها.
- 2- النظم المفتوحة: هي النظم التي تختلف عن النظم المغلقة؛ إذ تتعامل وتتفاعل باستمرار مع البيئة التي توجد بها، مما يؤدي إلى تأثيرها وتأثرها مع كافة مكوناتها. (أحمد منصور، 2020، ص.26).

وتمثل نظرية النظم System Theory محاولة منهجية شاملة لدراسة وفهم أي ظاهرة من ظواهر الحياة أو الطبيعة؛ من خلال محاولة تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية بغرض فهم العلاقات الكامنة بين هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور متكامل يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة. فنظرية النظم العامة تمثل منهجا في التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا، يتجاوز النظرة الكلاسيكية التي تنظر إلى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة ومنفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية متفاعلة فيما بينها. (صادق، 2014، ص.77)؛

وقد ظهرت مدرسة النظم سنة 1965 على وجه التقريب كنتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم Luduing von Bertalanffy لنظرية النظم في 1937، وأفكار Chester Bernard في كتابه "وظائف المدير" سنة 1938، ويمثل النظام في صورته المجردة تكوينا منظما ومركبا من عدة عناصر أو أجزاء تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة، ويعتبر Chester Bernard أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وقد انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) متبادلة التأثير. (سعدى، 2019، ص.94)

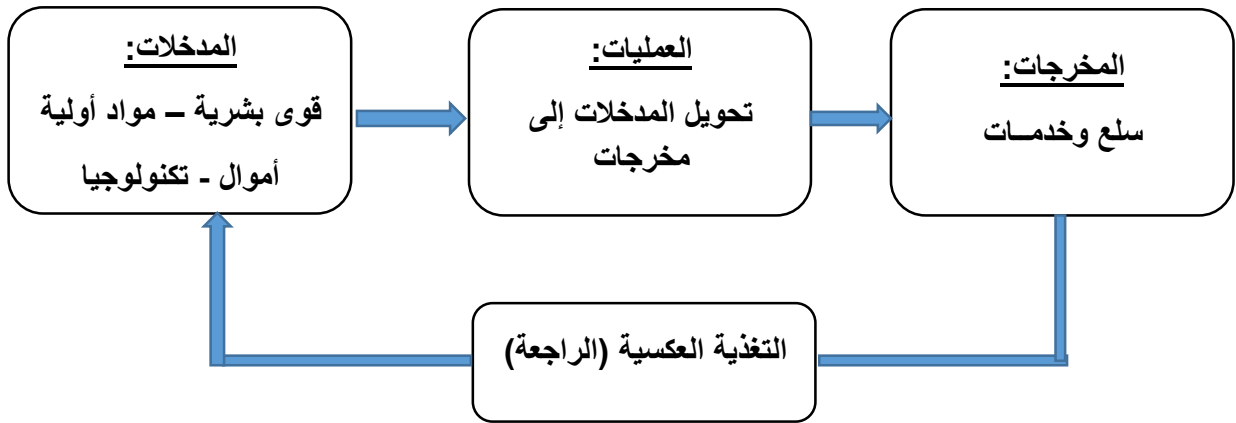
ويتكون النظام استنادا لهذه النظرية من مجموعة من الأجزاء التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض هي:

- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائدا أو منفذا، لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي حوافز الفرد واتجاهاته:

- **فلسفة النظام:** إن لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب السلع أو الخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية ليتم الاستفادة منها من طرف المستخدمين أو العملاء؛
- **هيكل النظام:** وهو التنظيم الذي تقوم عليه المنظمة ويكون في شكل مخطط تنظيمي؛
- **الإجراءات والقواعد:** وهي اللوائح والقوانين أو الإجراءات التي تحكم المنظمة وتبين طبيعة نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي...إلخ؛
- **المستوى الفني والتكنولوجي:** ونقصد به تكنولوجيا العمل ومتطلباته الرسمية مثل: الآلات والعمليات، ويجب أن يكون تصميمها يتماشى مع التركيبة السيكولوجية للبشر؛
- **التنظيم الرسمي وغير الرسمي:** فالتنظيم الرسمي هو ترتيب الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب، أما التنظيم غير الرسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض. (سعدي، 2019، ص.ص.94-95).

فهذه المدرسة إذن تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تتضمن مجموعة من الأفراد يعملون سوية بغية إنجاز أهداف محددة، فهي بذلك تمثل نظاما مفتوحا يسعى لتحويل المدخلات من خلال العمليات التشغيلية إلى مخرجات، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4): المنظمة كنظام مفتوح



المصدر: (سعدي، ص.95)

الفرع الثالث: مكونات النظام وفق مدرسة النظم

يعرف النظام (System) بأنه مجموعة من الأحداث أو النظم الفرعية التي تتبادل العلاقة والاعتمادية مع بعضها من خلال المنظمة لتحقيق هدف معين، كما يشار إليه أيضا بأنه الإطار الذي تتحقق من داخله العلاقة التتابعية والتفاعلية للمدخلات والعمليات والمخرجات، وتتحسن بأنظمة التغذية العكسية، حيث يستخلص من تحليل النظام ما يأتي:

- ❖ أن يعتمد النظام هدفا رئيسيا يسعى لبلوغه؛
- ❖ أن يتضمن علاقة التكامل والاعتمادية بين عناصره، بصيغة (مدخلات النظام-عملياته-مخرجاته-التغذية العكسية)؛
- ❖ توافر التغذية العكسية (المرتدة) للمعلومات قصد تحسين جميع عناصر النظام؛

- ❖ توافر أداة توجه وتضبط العلاقة بين عناصر النظام والبيئة ذات الصلة:
- ❖ يحقق توليد القيمة المضافة الناتجة عن محصلة تفاعل عناصر النظام. (فاضل، نوفمبر 2012، ص.ص 188-189)

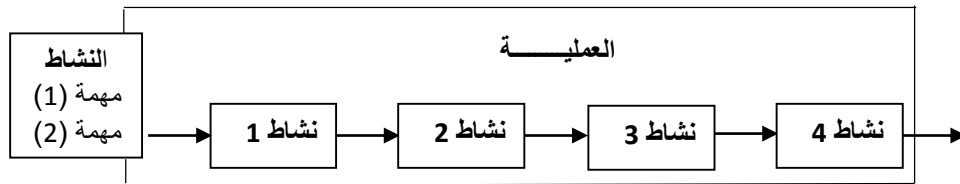
أي أن النظام -وفق هذا المدخل- يتألف من أربعة أجزاء رئيسية ترتبط معاً في تكامل وثيق، لكل منها خصوصية في حركة النظام الكلي وسلوكه، وهذه الأجزاء تتضمن ما يلي:

- 1- المدخلات **Inputs**: "هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية، وتباين المدخلات بحسب نوع النظام، فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام، ومدخلات نظام المعلومات بيانات، ومدخلات النظام التعليمي الطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية" (صادق، 2014، ص.78). ويمكن تصنيف المدخلات إلى:
 - أ- مدخلات إنسانية (بشرية): وتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه؛
 - ب- مدخلات مادية: تتمثل في جميع الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد تصل جميعها إلى النظام لاستخدامها في عملياته؛
 - ج- مدخلات معنوية: وتضم معلومات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام وما يسودها من قيم ومعتقدات وأفكار.

وهناك المؤثرات البيئية الخارجية التي لا تدخل في عمل النظام مثل درجات الحرارة والإنارة والهوية والبيئة السياسية والاجتماعية والثقافية...، فهي لا تدخل في العمليات ولا تتحول إلى مخرجات بل تؤثر تأثيراً خارجياً قد يسهل أو يعيق عمل النظام؛

- 2- **العمليات Processus**: وتعني الأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات وتغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب ورغبات النظام وأهدافه، وفي هذا الجزء يتم القيام بالواجبات والإجراءات التي يتحقق من خلالها وصول النظام إلى أهدافه فعلاً، ويتوقف نجاح النظام بدرجة كبيرة على كفاءة العمليات والأنشطة الخارجية وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والإفادة منها إلى الدرجة المناسبة مع طبيعة النتائج المستهدفة؛ ويمكن توضيح مفهوم العملية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5): مكونات العملية



المصدر: (مسلم، 2015، ص.114)

حيث تمثل المربعات الصغيرة الأنشطة وتمثل الأسهم اتجاه تدفق المعلومات أو المواد، كما تمثل المدخلات والمخرجات، كما تمثل المهمة أصغر وحدة عمل تناسب التحليل اللازم لتحسين العمليات الإدارية. (مسلم، 2015، ص.114).

- 3- **المخرجات Outputs**: وهي عبارة عن الناتج الفعلي للعمليات، وتتحدد مخرجات أي نظام وفق أهداف النظام ووظائفه؛

4- التغذية العكسية/ الراجعة Feed Back: تقتضي عملية ضبط النظام وجود آلية تسمح بالرقابة على جميع عناصره، يعبر عنها بالتغذية العكسية، وهي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام، حيث يتم مقارنة مخرجات النظام مع معايير للأداء محددة سلفاً، ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة بغية التأكد من جودة مخرجاته، وتهدف عملية التغذية العكسية للحفاظ على مستوى محدد لأداء النظام ومعالجة الانحرافات المحتملة، مما يسهم في وصوله إلى حالة من التوازن والاستقرار. (مسلم، 2015، ص.79).

فإذن يُنظر إلى التغذية العكسية على أنها معلومات تقوم بدور المراقبة وترد من المخرجات إلى العمليات والمدخلات، فيتولى القائمون على أمر النظام أو متخذو القرارات، مهمة عملية تصحيح المسار، وتشمل التغذية الراجعة ما يلي:

أ- تقييم المدخلات: ويهدف هذا النوع من التقييم إلى جمع المعلومات وتحليلها فيما يتعلق بالمدخلات البشرية والمادية اللازمة، وكذلك تحليل الطرق والأساليب من أجل استخدام الأسلوب أو الأساليب الملائمة وتحسين نوعية مدخلات النظام.

ب- تقييم العمليات: ويهدف إلى مراقبة العمليات وتفاعل أجزاء النظام ومكوناته باعتباره كلاً متكاملًا.

ج- تقييم المخرجات: ويرمي هذا النوع من التقييم إلى قياس التغيرات التي حدثت في المخرجات الفعلية، وذلك بتطوير نموذج مخرجات مناسب نابع من أهداف النظام.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن نظام الجودة يتمثل في مجموع اللوائح والسياسات والعمليات والإجراءات المتناسقة والمتكاملة فيما بينها والتي تتبناها المؤسسة من خلال تظافر جميع جهود العاملين فيها، قصد ضمان جودة مخرجاتها بصفة دائمة ومستمرة بما يتلاءم أو قد يتجاوز رغبات عملائها.

المطلب السابع: إدارة الجودة

تعرف الإدارة بأنها "مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية". (الجيوسي وجاد الله، 2000، ص.17)؛

❖ كما ورد تعريفها على أنها:

العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه؛ وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق استخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة؛ كما عرفت الإدارة أيضا بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع. (حريم، 2009، ص.9)؛

❖ ويرى أحد علماء الإدارة (Ivancevich) وآخرون أن كلمة الإدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة الآتية:

1- الإدارة بوصفها عملية (A process): لكونها تضم مجموعة من الوظائف والنشاطات التي يؤديها المديرون في المنظمة؛

2- بوصفها علم: لكونها تشمل على مبادئ وأسس ونظريات؛ فهي حصيلة معرفية متراكمة من المفاهيم والنظريات والأسس والمبادئ التي يمكن تعلمها؛

3- بوصفها أفراد: فهي تضم مجموعة من الأفراد (العاملين) يوجههم المديرون لإنجاز أهداف المنظمة؛

- 4- يوصفها مهنة: فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم العملية من أجل التفوق فيها، وهي تفرض عليهم فرص وتحديات مختلفة. (النعيمي، 2008، ص.ص.13-14)
- وقد قدمت نظرية النظم – في هذا السياق- إطارا فكريا ونظريا لفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال:
- 1- عد المنظمة نظاما اجتماعيا يعمل كوحدة واحدة، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة؛
 - 2- التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء، لذلك يجب مراعاة كل جوانب المنظمة؛
 - 3- يتضمن منظور النظم مفهوم التداؤب (التعاون)، حيث أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة. (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى، مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة)، لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض؛
 - 4- تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح)؛
 - 5- تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم. (حريم، 2009، ص.28).

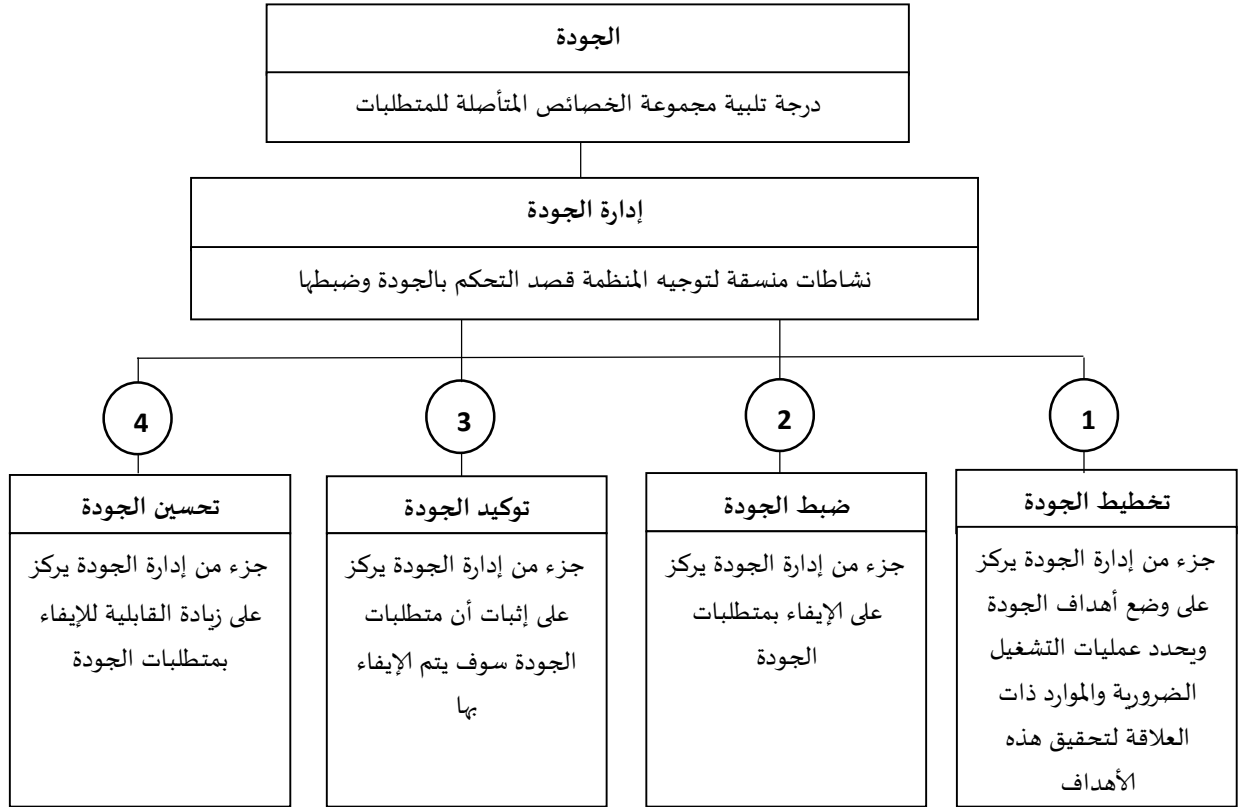
❖ وعلى ضوء هذا التصور يعرف "خضير" إدارة الجودة بأنها: "كل أنشطة العمل الإداري الذي يحقق سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات والصلاحيات ويطبّقها بواسطة وسائل مثل تخطيط الجودة وضبطها وتأكيداتها ضمن نظام الجودة الموثق" (السامرائي والكناني، 2014، ص.32).

فتبني المؤسسة لنظام الجودة يعد قرارا استراتيجيا هاما من قبل الإدارة، يتطلب وضع الزبون ورغباته في محور اهتمامات المؤسسة، كما يتطلب وضع الجودة كإحدى الأدوات الأساسية في إدارة عملياتها، كما يتطلب كذلك نشر ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن: إدارة الجودة تتمثل في مجموع العمليات الإدارية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها والتي تشمل: تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الجودة، والتي تهدف إلى تجويد مختلف عمليات المنظمة لتحقيق رضا عملاءها سواء الداخليين منهم أو الخارجيين؛

فالجودة إذن لا تحصل بالصدفة، بل بإدارة كل مرحلة من مراحل حياة المنتج، ونظام الجودة هو الميكانيكية التي تنظم المنشأة وتدير مواردها لإنجاز ودعم وتحسين الجودة بشكل اقتصادي، وتُناظر أنظمة الجودة أنظمة الرقابة المالية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة الأفراد، فهي تنظم الموارد لغرض إنجاز الأهداف الفعلية بوضع القواعد والبنى التحتية التي إذا ما اتبعت وتم المحافظة عليها ستحقق النتائج المطلوبة. (المسعودي، 2010، ص.35). والشكل التالي يوضح عناصر إدارة الجودة:

شكل رقم (6): عناصر إدارة الجودة وفق المواصفة ISO9000:2005



المصدر: (القزاز، 2010، ص.9)

من خلال الشكل السابق يتبين أن إدارة الجودة تختص بالعمليات الأربع الرئيسية: تخطيط برامج الجودة، ضبط الجودة، تأكيد الجودة وتحسين وتطوير الجودة من كافة الأوجه؛ فإدارة الجودة لا تركز فقط على الصورة النهائية لجودة المنتج أو الخدمة، ولكن أيضا -وبنفس مستوى الأهمية- تركز على الوسائل التنفيذية المنضبطة التي تضمن ثبات مستوى الجودة وتعمل على تطويره للأفضل. وتشمل كافة الأنشطة القائمة على أساس وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والمسؤوليات المرتبطة بها، وهي كما يلي:

- أ- **تخطيط الجودة (QP) Quality Planning**: حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (خطط Plan) * من خلال تخطيط أهداف الجودة والعمليات اللازمة لتحقيقها؛
- ب- **ضبط الجودة (QC) Quality Control**: حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (أنجز DO) وتشمل كافة الأنشطة الفنية اللازمة للإيفاء بمتطلبات الجودة؛
- ج- **تأكيد الجودة (QA) Quality Assurance**: حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (تأكد Check) وذلك من أجل التأكد فيما إذا كانت قد نفذت مثلما خطط لها أولا؛
- د- **تحسين الجودة (QI) Quality Improvement**: حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (إفعل Act) من أجل تحسين نظام الجودة. (زيدان، 2010 ج.2، ص.268)

* أنظر عجلة ديمنغ للجودة، شكل رقم (1)، ص.5.

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9000

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى واحد من أهم أنظمة إدارة الجودة التي أصدرتها منظمة الـ ISO، يتعلق بتجويد أنظمة المنظمة وعملياتها من أجل الوصول إلى مخرجات (منتجات أو خدمات) تتسم بالجودة المستدامة وتتوافق مع معايير دولية مضبوطة، وهو نظام إدارة الجودة ISO9000.

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9000

بغرض وضع مفهوم واضح ودقيق لنظام إدارة الجودة ISO9000 نرى أنه من الضروري أن نسبق ذلك بإيضاح بعض المفاهيم ذات الصلة المباشرة:

أ- مفهوم المواصفة: يعرفها (1987) Riggs بأنها "المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء وتوضع من قبل المستهلكين بموافقة أو قرار من هيئة متخصصة وتستخدم أساساً للمقارنة خلال مدة زمنية معينة" (p.318):

كما تعبر المواصفة عن وثيقة جرى إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من طرف هيئة معترف بها، تتضمن جملة من القواعد والإرشادات أو الخصائص المتعلقة بممارسات متكررة ومشتركة، نشاطات أو نتائج هذه النشاطات، تسمح وفي سياق معين للوصول إلى مستوى أمثل من النظام. (Directive ISO/CEI, 2004, p.9). حيث يشير التعريفين إلى دور الزمن في وضع بنود هذه الوثيقة بموافقة هيئة متخصصة ومعترف بها، تهدف إلى تحديد الخصائص النوعية للمنتجات النهائية، فضلاً عن كونها أساساً في تقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

ب- التقييس: "هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها، في سياق معين، إلى مستوى أمثل من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها". (Guide de la qualité, 2005, p.8):

ج- الـ ISO: تستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة ISO للإشارة إلى المنظمة الدولية للتقييس (International Standardization Organization)، وللدلالة على مجموع المواصفات التي تصدر عنها، وترجع أصول هذه التسمية إلى الكلمة اليونانية ISOS التي تشير إلى التساوي؛ وقد تم إطلاقها على هذه المنظمة بغية تجنب الجدل حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها والتي تختلف باختلاف اللغات المعتمدة من قبلها (ISO بالإنجليزية، OIN بالفرنسية...)، ولتدل كذلك على التساوي بينهم، ومنظمة الـ ISO هي اتحاد عالمي يضم مختلف هيئات التقييس الوطنية في دول العالم، تأسست سنة 1946 بعد الحرب العالمية الثانية، ومقرها جنيف (سويسرا)، حيث تتولى التنسيق بين 162 هيئة تقييس وطنية (إحصائيات 2015) [تأكيد مضاف]، مهمتها إصدار المواصفات الدولية العالمية، وتوحيد المواصفات لاسيما في المجال التجاري وفي المنتجات والخدمات، وتطوير التعاون بين مختلف دول العالم ومنظماتها، وهي تعد أكبر منظمة تقييس في العالم. (Guide de la qualité, p.27):

والجزائر تعد أحد أعضاء هذه المنظمة ممثلة بالمعهد الجزائري للتقييس (LANOR)، وقد صدر عن منظمة الـ ISO حتى سنة 2008، 17765 مواصفة ووثيقة تقييسية تغطي مختلف المجالات والتخصصات باستثناء المواصفات التقنية الخاصة بمنتجات الصناعات الكهربائية والهندسة الإلكترونية التي تدخل ضمن مجال اختصاص منظمة أخرى هي اللجنة الدولية للإلكترونيات (CEI). ويتم تطوير المواصفات التي تصدر عن المنظمة

من قبل لجان فنية يبلغ عددها 201 لجنة، تختص كل واحدة منها بتطوير مجموعة معينة من المواصفات؛ حيث تضطلع اللجنة الفنية ISO/TC 176 بمسؤولية تطوير سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة ISO9000. (Oualet, 2005, p.29).

❖ مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9000

تعرف أنظمة إدارة الجودة ISO9000 على أنها:

عبارة عن أنظمة للجودة تهدف إلى إعطاء المستفيد الثقة بالمنظمة عن طريق ضمان اهتمامها بإدارة العمليات بنحو يؤدي إلى تسليم منتج أو خدمة ذات جودة عالية؛ كما يعرفها Krajewski & Rittman بأنها مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة؛ ويعرفها "عقيلي" بأنها نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين. (السامرائي والكناني، 2014، ص.33)؛

وقد حددت المواصفة الدولية ISO9000 من خلال إصدارها لسنة 2005، جملة من التعريفات المرتبطة بهذا المفهوم يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

- النظام: عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها.
 - النظام الإداري: نظام يسمح بوضع مجموعة من السياسات والأهداف والوصول إليها، ويمكن أن يتضمن النظام الإداري للمنظمة مجموعة من الأنظمة الإدارية، كنظام إدارة الجودة، نظام إدارة الشؤون المالية، أو نظام إدارة البيئة.
 - نظام إدارة الجودة (SMQ): عبارة عن نظام إداري يسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة في مجال الجودة.
- (Norme internationale ISO9000, 2005, p.9)

كما ورد تعريف سلسلة نظام إدارة الجودة ISO9000 أيضا بأنها:

سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO ابتداء من عام 1987، حيث تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة، والذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها متوافقة مع حاجات ورغبات العملاء أو تفوقها. (عبد العزيز، 2000، ص.119).

كما تعرف أيضا على أنها: "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات الزبائن" (خضير، 2009، ص.107).

ويرمز الرقم 9000 إلى سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، لأن هناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة تختص بفروع أخرى، غير أن هذه المواصفات (ISO9000) تعتبر الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي؛ حيث نالت الكثير من الدعم والاهتمام العالمي وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع إلى أسواقها بضرورة حصولها على شهادة مطابقة لمواصفات الإيزو (9000).

وقد قسمت هذه السلسلة خلال إصداراتها الأولى إلى خمس مواصفات رئيسية هي: 9000، 9001، 9002، 9003 و9004، تتفاوت في محتوياتها ومجال تطبيقها، حيث تختص (9000 و9004) بإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة وطبيعتها وانعكاسها على التصنيع والخدمات. أما مواصفة 9001 فخاصة بالشركات التي تمارس التصميم في الإنتاج، والمواصفة 9002 فتختص بتلك التي تمارس التصنيع دون التصميم، أما المواصفة 9003، فهي خاصة بالمختبرات التي تمارس الفحوصات النهائية للتأكد من مستوى جودة المنتجات. (خضير، 2009، ص.ص.107-109)

ويشير الجدول التالي إلى الإطار المعياري والتطبيقي لأهم المواصفات في هذه السلسلة:

جدول رقم (1): الإطار المعياري والتطبيقي لمواصفات الجودة الدولية

الإطار التطبيقي	الإطار المعياري للمواصفة	عدد العناصر	تصنيف المواصفة
المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية التصميم والإنتاج والتصنيع والخدمات.	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة.	20	ISO9001
المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية الإنتاج والتجهيز والتركيب.	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في الإنتاج والتجهيز والتركيب.	18	ISO9002
المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص فقط بعملية التوزيع والتركيب والتخزين.	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة من خلال التفتيش والاختبار النهائي للمنتج المورد.	12	ISO9003
تشمل معظم التطبيقات والمنظمات والمؤسسات التعليمية	نظام للجودة: عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة.	15	ISO9004

المصدر: (الترتوري وآخرون، 2009، ص.ص.91-92)

وقد بنيت عائلة المواصفات ISO9000 على أسس عدة أهمها: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة العاملين، نهج العملية، نهج النظام في الإدارة، التحسين المستمر، ونهج الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار، والعلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المورد، وتعتبر أن إرضاء الزبون يتطلب تفهم حاجاته الحالية والمستقبلية وتلبية متطلباته من خلال منهجية واضحة لمعرفة تلك الحاجات وقياس رضا الزبائن عن أدائها في إطار علاقة مستمرة وشفافة وموثقة.

كما يعتمد نظام إدارة الجودة على جملة من المبادئ التي نوجزها في التالي:

- 1- وثق ما تفعل "Say what you do" (الإجراء): أي توثيق كيفية سريان العمليات بالمنظمة، من خلال وضع إجراءات موثقة ومحددة ومعرفة؛
- 2- افعل ما وثقت «Do what you say» (التنفيذ): تنفيذ العمليات وفقاً للإجراءات الموثقة؛
- 3- سجل ما فعلته «Record how you did» (التسجيل)؛
- 4- دقق النتائج «Check the result» (التأكد): مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات من خلال التدقيق الداخلي للتأكد مما تم إنجازه؛

5- عالج الفروق «Act on the differences» (المعالجة): لأن المحافظة على جودة ثابتة ومتناسقة أمر صعب، وفي حالة تراجع الجودة يتراجع رضا الزبون. (حجيم الطائي وآخرون، 2009، ص.337).

وجدير بالذكر أنه تم إحداث تغييرات جذرية على سلسلة المواصفات ISO9000، خاصة في إصدارها الثالث (2000)، تم بموجبها إلغاء المواصفتين 9002 و9003، وإحداث تعديلات جوهرية على مستوى المواصفتين 9001 و9004، خاصة ما تعلق منها بتبني مدخل العمليات في التسيير والتوجه نحو إرضاء العميل.

المطلب الثاني: نشأة ومراحل تطور نظام إدارة الجودة ISO9000

الفرع الأول: نشأة نظام إدارة الجودة ISO9000

تأتي هذه المواصفات ضمن إطار فكري أخذ يتسع منذ العشرينيات من القرن الماضي، حيث أصبح تطوير أداء المنظمات العامة والمحلية أحد الموضوعات الرئيسية لعلم الإدارة، وذلك في ظل تدهور مستوى أداء الخدمات والسلع، والذي صاحبه الإسراف المالي ومشاكل اقتصادية متنوعة واجهتها الحكومات، حيث ظهرت عدة مداخل ومناهج استمدت من علم إدارة الأعمال، وذلك بهدف تحسين الأداء، واستخدام التجديد والابتكار، وتقديم خدمات ذات كفاءة للمواطنين؛ ومن بين أهم هذه المداخل، مدخل المقارنة المرجعية benchmarking، والتي ورغم التعريفات العديدة، إلا أنها تجمع على كونها عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء، من خلال المقارنة بنموذج متميز، سواء داخل أو خارج هذه المنظمة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول إلى الأداء الأفضل.

وبسبب الحاجة الملحة والرغبة المتزايدة لدى الدول في التوصل إلى حد معين من التوافق حول الأفكار والمصطلحات المتعلقة بضمان وإدارة الجودة، وأمام الرغبة في تحديد مستوى قياسي للجودة يواكب ويتمشى مع التوجهات والتحوليات التي أفرزتها ظاهرة العولمة، تكلفت جهود الهيئات التقييسية المنضوية تحت لواء منظمة ISO بإصدار سلسلة من المواصفات تُعنى بمصطلحات، إرشادات، متطلبات ونظم الجودة ألا وهي سلسلة الـ ISO9000.

وتتفق المقارنة المرجعية مع مفهوم "إيزو 9000"؛ فعند تطبيق نظام الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية "إيزو 9000"، تجري المقارنة بين ما هو موجود فعلاً وما يجب أن يكون طبقاً لما تنص عليه المواصفة "إيزو 9000"؛ وبناء على المقارنة تتخذ إجراءات التحسين والتطوير، وهنا تختلف عن المقارنة المرجعية، لأن المقارنة تتم مع المواصفة نفسها وليس مع الشركات الأخرى. (بن سمشة، 2018، ص.ص.101-102).

وقد أدركت الدول الصناعية بعد الحرب العالمية الأولى أهمية التقييس للقضاء على الحواجز التقنية والصناعية والتجارية، وجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتداول فيما بينها دون معوقات، مما شجع على بدء التنسيق بين بعض المنظمات الدولية للتقييس؛ ففي عام 1928 عقد مؤتمر في نيويورك أسفر عن إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس، وفي أواخر الثلاثينات انسحب عدد من الأعضاء من عضوية الاتحاد تحت تهديد الحرب، والذي أعلن توقفه عن العمل رسمياً عام 1942، وفي العام 1944 خلفته لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات (UNSCC) التي تشكلت من اتحاد 18 دولة حليفة، حيث كان عمل هذه اللجنة مؤقتاً واقتصر عملها زمن الحرب، وشهد العام 1946 اجتماع 25 مندوباً من 25 دولة في لندن، لمناقشة أمر إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية، وأسفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية

للمواصفات والمقاييس (ISO)، حيث يعود نشوء المواصفات ISO9000 وتطورها كمواصفات لأنظمة الجودة إلى الصناعات العسكرية والنووية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل عدد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، فكان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات وضمن عدم وجود عيوب فيها، لأن ذلك سيؤدي إلى خسارة تلك المنظمات وإفلاسها. (السامرائي والكناني، 2014، ص.46).

وإلى غاية سنة 1987 ظلت المواصفات الصادرة عن منظمة الـ ISO ضمن نطاق ضيق الانتشار، نظرا لطبيعتها التقنية المتخصصة، ما جعلها لا تكاد تخرج عن دائرة اهتمام المهندسين والتقنيين فقط، أما بقية الفاعلين بما فيهم أغلب المديرين فقد كانت مهمة أو مجهولة بالنسبة إليهم؛ إلا أنه ومع صدور سلسلة المواصفات ISO9000 وISO14000 سنوات 1987 و1996 على التوالي واكتسابهما لشهرة عالمية، أضحت هذه المواصفات محل اهتمام الجميع: ملاك، مديري، عمال، عملاء وموردين... إلخ (ملوك، 2009-2010، ص.17)؛

فبالإضافة عن كونها مواصفات نظامية (أي أن المتطلبات والإرشادات التي تحتويها لا تخص المنتج أو الخدمة في حد ذاتها وإنما النظام ككل)، أي العمليات المتفاعلة والمترابطة التي تقوم بإنجاز المنتج، فهي مواصفات جنيسة، أي أنها تصلح للتطبيق في جميع المنظمات والمؤسسات بغض النظر عن نشاطها أو شكلها أو حجمها.

وأمام القبول والانتشار الواسعين الذين حضيت بهما سلسلة المواصفات ISO9000 تحركت العديد من هيئات التقييس الوطنية والإقليمية وسارعت إلى تبنيها كمواصفات وطنية وإقليمية، مع الاحتفاظ برمز الـ ISO9000 وتسبقه باختصاراتها الوطنية والإقليمية كما هو عليه الحال في الجزائر (NA ISO9000) أو فرنسا (NF EN ISO9000).

الفرع الثاني: مراحل تطور الـ ISO9000

عقب الحرب العالمية الثانية وفي سنة 1946، انعقد مؤتمر دولي بالعاصمة البريطانية لندن تم بموجبه تأسيس المنظمة العالمية للتقييس، التي شرعت بإصدار سلسلة المواصفات ISO9000 سنة 1987، حيث يعود ظهور هذه السلسلة من المواصفات إلى سنة 1979، وهو تاريخ إنشاء اللجنة الفنية المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة الجودة على مستوى منظمة الـ ISO، وهي اللجنة المسماة الـ ISO/TC 176، حيث قامت هذه الأخيرة بنشر الإصدار الأول لهذه السلسلة سنة 1987 والذي ركزت خلاله على ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء، أما الإصدار الثاني (1994) ISO9000 فقد اهتم بتأكيد الجودة والوقاية من وقوع الأخطاء، ثم الإصدار الثالث (2000) ISO9000 الذي تم خلاله إدماج المواصفات 9001، 9002 و9003 في مواصفة واحدة هي ISO9001 والتي ركزت على نظام إدارة الجودة، ثم الإصدار الرابع (2008) ISO9001 والذي أدخلت بموجبه بعض التعديلات على المواصفة السابقة، وأخيرا الإصدار الخامس (2015) ISO9001.

وتشتمل عائلة المواصفات الدولية القياسية ISO9000 على جميع المواصفات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية ISO/TC/176، وتتألف من:

- المواصفات القياسية الخاصة بالمصطلحات.
- المواصفات القياسية الإرشادية العامة.
- المواصفات القياسية الخاصة بالمتطلبات (راضي والعربي، 2016، ص.143).

ويتم استعراض معايير الأيزو كل 5 سنوات ومراجعتها إن استدعت الحاجة لذلك، لضمان مواكبتها للتغيرات الطارئة على سوق العمل وعلى التكنولوجيات والسياسات العامة، ومنذ تاريخ صدورها سنة 1987 مرت سلسلة المواصفات ISO9000 بأربعة محطات رئيسية خضعت فيها للمراجعة والتعديل والتنقيح يمكن إبرازها في المراحل التالية:

1- التعديل الأول (إصدار 1994)

بالنظر إلى الإقبال المتزايد للمؤسسات على تبني سلسلة المواصفات ISO9000 ومع بروز عمليات الإسهاد من طرف ثالث أواخر الثمانينات من القرن الماضي، لم تلتزم اللجنة الفنية ISO/TC/176 بالضوابط المحددة من طرف منظمة الـ ISO9000 التي تنص على مراجعة وتعديل مواصفاتها كل خمسة سنوات، حيث لم تكمل هذه المدة وقامت سنة 1990 باتخاذ قرار بمراجعة سلسلة المواصفات (1987) ISO9000 هدفت من ورائه إلى:

- تقديم شروحات تتعلق بالنصوص التي كان يكتنفها بعض الغموض؛
 - تقويم الأخطاء التي تم اكتشافها أثناء تطبيق واستعمال سلسلة المواصفات (1987) ISO9000؛
 - نشر بعض المواصفات التي ثبتت الحاجة إليها نتيجة استخدام سلسلة المواصفات (1987) ISO9000.
- وعلى الرغم من أنها لم تتضمن سوى بعض التعديلات الطفيفة، إلا أن هذه المراجعة سمحت بتوجيه سلسلة المواصفات ISO9000 الجديدة في منحنى إرضاء العميل، خاصة من خلال التوسع في تطبيق المطلب الخاص بمراجعة العقد، والناجم بدوره عن التوسع في مفهوم العميل الذي لم يعد يقتصر فقط على المشتري وإنما يتعداه إلى المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد وكل من يتلقى المنتج، بالإضافة إلى التركيز على تخطيط الجودة والأعمال الوقائية المتعلقة بها، والاعتراف بإمكانية استخدام المواصفات لأغراض الإسهاد من طرف ثالث. (السلطي وإلياس، 1999، ص.8).

وتتضمن هذه النسخة خمسة مقاييس أساسية تقسم إلى نوعين:

- المواصفات المطابقة للحالات التعاقدية: وهي المواصفات التي تتعلق بالمتطلبات الأساسية الواجب توفرها في أنظمة الجودة لحصول المنظمة على شهادة المطابقة. وتضم ثلاثة مواصفات: 9001، 9002، 9003.
- المواصفات المطابقة للحالات غير التعاقدية (الإرشادية): وهي غير معنية بالمطابقة ولكنها تقدم إرشادات وتوجيهات للمنظمات لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة، وهي: 9000 و9004.

2- التعديل الثاني (سلسلة المواصفات ISO9000 إصدار 2000)

شكل الإصدار الثالث لسلسلة المواصفات ISO9000 نقلة نوعية في ممارسات الجودة، فقد قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بإجراء تعديلات جوهرية في بنية هذه المواصفات استجابة لحاجات ومتطلبات مستخدميها بهدف الوصول بها إلى أعلى درجات الرضا من قبل المستفيدين منها، فبعد أن كانت الغاية تتمثل في إيجاد منظومة تسمح بضمان الجودة من خلال الكشف عن حالات عدم المطابقة قبل وقوعها عن طريق القيام بالأعمال الوقائية اللازمة، تطور الأمر خلال هذا الإصدار نحو إرساء نظام لإدارة الجودة لا يكتفي فقط بالأعمال الوقائية، بل يتعدى ذلك إلى العمل وبشكل دائم ومستمر على الرفع من كفاءته وتحسين فعاليته، خاصة وأن سلسلة المواصفات (2000) ISO9000 تضمنت مواصفة إرشادية (ISO9004) تمت صياغتها بشكل يتوافق مع مواصفة المتطلبات ISO9001 حتى تكون جسرا أو مطية تسمح للمنظمات المختلفة للعبور إلى مستوى الامتياز.

كما شهدت النسخة 2000 من هذه المواصفة استبدال عبارة "نظام الجودة" (système qualité) بعبارة "نظام إدارة الجودة" (« système de management de la qualité » SMQ)، بالإضافة إلى توجيه التركيز نحو الاستماع وإرضاء العميل وإلى فعالية نظام الإدارة (ISO9001)، وعلى التحسين المستمر لأداء المنظمة (Recueil des normes, 2003, p.2)

وتتضمن هذه المواصفة ثمانية متطلبات أساسية بدل الـ 20 عنصرا الواردة في النسخة السابقة، يمكن تناولها بشكل موجز كما يلي:

- 1- النطاق (المجال)؛
- 2- الوثائق المرجعية (المرجع المعياري)؛
- 3- المفاهيم والمصطلحات والتعاريف؛
- 4- نظام إدارة الجودة: يتناول هذا المتطلب ما ينبغي القيام به من إنشاء وتوثيق لنظام إدارة الجودة استجابة لمتطلبات المواصفة الدولية، وتشتمل هذه الوثائق على: الأهداف والسياسات المتعلقة بالجودة بالإضافة إلى الإجراءات ودليل الجودة والسجلات، وغيرها؛
- 5- مسؤولية الإدارة: ويعتبر هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم داخل المنظمة، وتبرز هنا مسؤولية الإدارة على وضع وتنفيذ سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة والتركيز على إرضاء الزبون وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وإجراء الاتصالات، يضاف إلى ذلك مراجعة الإدارة لتقييم نظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته؛
- 6- إدارة الموارد: إذ يتوجب على المنظمة تحديد وتوفير كافة الموارد الضرورية واللازمة لضمان الجودة، والتي تتضمن الموارد البشرية والمالية بالإضافة إلى المعدات والأدوات وغير ذلك، والتي تسهم في إنجاز العمليات المختلفة وفقا للمواصفات المحددة والمطلوبة؛ (نايف علوان، 2006، ص.273).
- 7- تحقيق المنتج: يعد إنجاز المنتج أحد العناصر المهمة للمواصفة (2000) ISO9001، ويضم مجموعة العمليات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات؛
- 8- القياس والتحليل والتحسين: يتوجب على المنظمة أن تقوم بتخطيط فعاليات التحليل والضبط والقياس والمراقبة، وأن تقوم بتنفيذ هذه الأنشطة بغية تحقيق مطابقة المنتج وفقا لنظام إدارة الجودة من ناحية وتحسين كفاءة وفعالية النظام باستخدام التقنيات الإحصائية الحديثة من ناحية أخرى. (حجيم الطائي وآخرون، 2008، ص.340)

ومقارنة بسلسلة المواصفات (1994) ISO9000 يمكن القول أن سلسلة المواصفات (2000) ISO9000 جاءت بتعديلات عميقة أهمها:

- 1- إدماج المواصفات 9001، 9002 و9003 في مواصفة واحدة هي ISO9001: والتي ركزت على نظام إدارة الجودة في المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها (التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة أو الإنتاج والتجهيز والتركيب أو التفيتش والاختبار النهائي للمنتج المورد).
- 2- الانتقال من السعي إلى المطابقة نحو السعي إلى إرضاء العميل: فقد كان الهدف في نماذج ضمان الجودة الخاصة بسلسلة المواصفات (1994) ISO9000 يتركز حول إعطاء الثقة للعميل بأن مواصفات ومتطلبات الجودة سيتم تلبيةها بصورة منتظمة، لأجل ذلك وجب على المنظمة اتخاذ كافة التدابير اللازمة التي تحول

دون ظهور منتوجات غير مطابقة، حيث كانت الاعتبارات الداخلية (التدابير النظامية) تغطي بصورة واضحة على الاعتبارات الخارجية (حاجات ورغبات العملاء)، فإذا ما خيرت المنظمة مثلاً بين أن تصنع منتجاً أو سلعة ذات شكل مربع تجيد صنعه من دون أخطاء ومنتج آخر له شكل دائري يطلبه العميل غير أن إنجازها يطرح بعض الصعوبات أو الإشكالات، فالأحرى بها أن تختار المنتج الأول (Mitonneau, 2001, p.p.18-19)؛ أما في سلسلة المواصفات (2000) ISO9000 فلم يعد الهدف هو المطابقة وإنما إرضاء حاجات ورغبات العميل التي غالباً ما تأتي من الخدمات المحيطة بالمنتج، ومثالها احترام الآجال، المساعدة في استخدام المنتج وفي تشغيله.. الخ، فبقدر ما كانت سلسلة المواصفات (1994) ISO9000 تتماشى ونظرة صناعية لإدارة الجودة بقدر ما جاءت سلسلة المواصفات (2000) ISO9000 تتماشى ونظرة خدمية لها.

3- حلول مقارنة العمليات (مقاربة نظامية) مكان مقارنة الإجراءات الموثقة (مقاربة تحليلية): كانت سلسلة المواصفات (1994) ISO9000 تُبرز المؤسسة في صورة مجموعة من العمليات المترابطة بشكل ضعيف، والتي يستوجب التحكم فيها وضبطها من خلال صياغة جملة من الإجراءات الموثقة الخاصة بكل عملية من منطلق أن توصيف وكتابة النشاطات يسمح ببلوغ الأهداف، في حين تنظر مقارنة العمليات -التي تعتبر جديد سلسلة المواصفات (2000) ISO9000- للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة بصورة قوية، الأمر الذي يستوجب علاوة على ضبط هذه العمليات، ضبط الارتباطات والتفاعلات الموجودة بينها. إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المرتبطة كنظام من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر كفاءة وأكثر فعالية، حيث تعتبر هذه المقاربة العملية على أنها جملة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة، تقوم بتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات، فالمؤسسة باعتبارها شكلاً من أشكال المنظمات، تمثل شبكة من العمليات (على مستوى كل عملية تستعين مجموعة من النشاطات المتتابعة ببعض الوسائل كالأفراد، المعلومات، الآلات والمعدات، لتقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات) المرتبطة أو المتفاعلة (حيث غالباً ما تكون مخرجات واحدة من هذه العمليات هي مدخلات لعملية أخرى).

4- تهمين الموارد البشرية: أمام العجز الذي أبانته الإجراءات الموثقة في مجازاة التقلبات والتغيرات التي يشهدها محيط المؤسسات، أصبح لزاماً على هذه الأخيرة السعي نحو تحديد الأهداف الخاصة بكل عملية من عملياتها بصورة دقيقة، مع توفير الموارد البشرية الكفؤة والمدرّبة القادرة على الاضطلاع بهذه العمليات، هذه الموارد وفي غياب إجراءات موثقة تصف لها ما يجب القيام به من أعمال سيكون لها مجال واسع لأخذ المبادرة وتحديد الآليات والطرق التي بواسطتها يتم تحقيق وبلوغ الأهداف من خلال توظيفها لمختلف الكفاءات والمهارات التي تتمتع بها. (Krebs & Mougine, 2003, p.53)؛ ويتمشى هذا التعديل مع مفهوم "تمكين العاملين" (Empowerment)، الذي برز بصورة جلية خلال هذه المرحلة، والذي يعبر عن استراتيجية جديدة في تسيير الموارد البشرية، تهدف إلى تحرير العاملين من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة وإطلاق الطاقات والكفاءات الكامنة لديهم، من خلال إعطائهم مجالاً واسعاً للمبادرة والمشاركة في تسيير شؤون المنظمة مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل، ما يساهم مساهمة كبيرة في تحفيزهم وإشعارهم بالولاء والانتماء للمنظمة وخلق روح الإبداع والابتكار.

5- التحسين المستمر: حيث تنص الفقرة 5.8 من المواصفة (2000) ISO9001 على وجوب التحسين الدائم والمستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، وذلك باستخدام: أهداف الجودة، سياسة الجودة، تحليل البيانات، نتائج التدقيق، الأعمال التصحيحية، الأعمال الوقائية ومراجعة الإدارة.

ولا يتحقق تحسين الجودة وفق هذه المواصفة إلا بمأسسة العناية بالجودة، أي عندما تصبح الجودة جزءاً من القرارات اليومية بمعنى: إدخالها في اتخاذ القرارات وفي توزيع الموارد وسياسات شؤون الموظفين، والأنظمة التشغيلية، وهذا السلوك الممتد من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات الإدارية من شأنه أن يشكل حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم.

إن من أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل موثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، وقد طور الفكر المتخصص في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والعلوم التسويقية مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر كما يلي:

- أ- عرف المشكلة؛
- ب- حدد وحلل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين (أنشطة-تسلسل-موارد مادية-قوى بشرية...):
- ج- وثق ما تم تحليله؛
- د- قياس الأداء الحالي؛
- هـ- ابحث لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً؛
- هـ- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها؛
- و- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين. (الهوش، 2018، ص.ص.60-61).

التعديل الثالث (إصدار 2008)

اعتباراً من 15 نوفمبر 2008 صرحت هيئة المعايير والقياس الدولية عن خطة تطبيق النسخة المعدلة لنظام إدارة الجودة (2008) ISO9001 وذلك لضمان التحول من المعيار (2000) ISO9001 إلى المعيار المعدل (2008) ISO9001 وفق ما يلي:

- ❖ العمل بنظام إدارة الجودة (2008) ISO9001 مع بداية إصداره في 15 نوفمبر 2008، جنباً إلى جنب مع النظام السابق (2000: ISO9001)؛
- ❖ بعد عام واحد من العمل بالمواصفة الجديدة (2008) ISO9001 لن يتم إصدار أي شهادات جديدة، أو تجديد للشهادات السابقة إلا باستخدام المواصفة الجديدة.

فانسجاماً مع القواعد التي حددتها واعتمدها منظمة ISO القاضية بمراجعة مواصفاتها كل خمسة سنوات، أقدمت اللجنة الفنية ISO/TC 176 على إجراء مراجعة ثالثة لبعض مواصفات هذه السلسلة، رغبة منها في الاستجابة لتطلعات المنظمات ومختلف الأطراف الأخرى ذات العلاقة. (جباري، 2010-2011، ص.45)

وتعد التعديلات المدرجة في هذا الإصدار من المواصفة بسيطة وشكلية بالمقارنة مع التعديلات السابقة، حيث تبدأ المواصفة (2008) ISO9001 بالتعريف بالمتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة ثم التعريف بمتطلبات التوثيق العامة، حيث تنص على ضرورة أن تشمل وثائق إدارة الجودة على ما يلي:

- بيان موثق لأهداف وسياسة الجودة؛
- الإجراءات الموثقة الضرورية في هذه المواصفة القياسية الدولية؛
- الوثائق التي تحتاجها المنظمة لضمان التخطيط والضبط والتشغيل الفعال لمختلف عملياتها.

كما تتطرق هذه المواصفة القياسية لأربعة مسائل غاية في الأهمية داخل أي منظمة -سواء كانت ذات نشاط صناعي أو خدمي- تسعى لتطبيق نظام إدارة جودة عصري وفعال وعلى أساس علمي، تتمكن من خلاله من ضمان التحسين المستمر لنشاطها وتعزيز رضا عملائها سواء الخارجيين منهم أو الداخليين، وإثبات تواجدها في السوق بما تقدمه من منتجات صناعية أو خدمية، ويمكن تبين هذه الموضوعات الأربع كما يلي:

أولاً: مسؤولية الإدارة بالمؤسسة: حيث تناولت المواصفة جملة من المتطلبات الأساسية كما يلي:

التزام الإدارة/ التركيز على الزبون/ التخطيط لأهداف الجودة ونظام إدارة الجودة/ سياسة الجودة / تحديد المسؤوليات والصلاحيات وضبطها داخل المؤسسة/ تعيين ممثل الإدارة/ فاعلية الاتصال الداخلي/ مراجعة نظام إدارة الجودة بمعرفة الإدارة العليا/ تحديد مدخلات ومخرجات هذه المراجعة والتأكد المستمر من أن كل نشاط أو عملية بالمؤسسة فاعلة ونشطة دون تعقيدات ورقية أو بيروقراطية:

ثانياً: إدارة موارد المؤسسة: تؤكد هذه المواصفة على ضرورة توفير الموارد البشرية اللازمة في المؤسسة مع ضمان كفاءتها وتوعيتها وتدريبها وتطويرها، بالإضافة إلى كفاءة البنية التحتية للمنشأة من مباني ومعدات وخدمات مساعدة، وتوفير بيئة عمل ملائمة بما يضمن تحقيق المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة لمتطلبات نظام إدارة الجودة الفعال:

ثالثاً: تحقيق المنتج: حيث تناولت المواصفة جميع العمليات المتعلقة بمتطلبات إنجاز المنتج أو الخدمة، ابتداءً بمرحلة تصميمه وانتهاءً بتقديمه للزبون:

رابعاً: القياس والتحليل والتحسين: حيث تناولت المواصفة متطلبات محددة لمراقبة وقياس رضا العميل وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي بالمنظمة بغرض مراقبة وقياس كفاءة وقدرة كل العمليات، من أجل تحقيق النتائج التي تم التخطيط المسبق لها، ووضع إجراءات للتحكم في حالات عدم مطابقة المنتج أو الخدمة للمعايير المحددة، حيث تركز المواصفة على ضرورة اتخاذ كل ما يلزم من إجراءات وقائية وتصحيحية تهدف لإزالة أسباب عدم المطابقة. (جباري، 2010-2011، ص.ص.45-46)

التعديل الرابع: سلسلة المواصفة (ISO9001) 2015

تعتبر النسخة الأحدث من مواصفات الـ ISO9000، وقد حملت بعض التعديلات الهامة يمكن إجمالها في:

- تضمنت النسخة الخامسة من مواصفة الـ ISO9001 عشر بنود بدلاً من الثمانية المدرجة في المواصفة السابقة (ISO9001:2008)؛
- تم استبدال لفظ "منتجات" ليحل محلها "المنتجات والخدمات" حتى يتم تطبيق معايير الجودة أيضاً على المنظمات التي تقدم خدمات علاوة على المنظمات المنوطة بتقديم منتجات؛
- التأكيد الكبير على مشاركة القيادة؛
- التأكيد على الأطراف المعنية والتي لها صلة بنظام إدارة الجودة وتحقيق متطلباته؛
- التركيز على مدخل العمليات في التسيير؛
- التأكيد على التفكير المبني على إدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالمنتجات والخدمات؛
- التأكيد على إدارة التغيير؛
- إسناد مهمة الإشراف على الجودة لقيادة المنظمة بدل من تخصيص ممثل عنها؛

■ تستند هذه المواصفة على سبعة مبادئ بدل الثمانية الواردة في النسخة السابقة وهي كما يلي: التركيز على العميل/ التحسين/ اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة/ القيادة/ منهجية العمليات/ مشاركة العاملين/ إدارة العلاقات.

وقد حددت منظمة ISO ثلاثة سنوات كحد أقصى لانتقال المنظمات من نسخة 2008 إلى النسخة الجديدة (2015)، حيث جعلت تاريخ سبتمبر 2018 كتاريخ تفقد فيه نسخة 2008 صلاحيتها ويستوجب على المنظمات الحصول على الإشهاد وفق الإصدار الأخير (2015).

كما تميزت هذه النسخة من المواصفة بالتركيز على النقاط التالية:

1- إدارة المعارف الخاصة بالمنظمة: حيث تؤكد على وجوب تحديد المنظمة للمعارف الضرورية لتشغيل عملياتها وتحقيق تطابق المنتجات والخدمات، كما تؤكد على وجوب المحافظة على هذه المعارف وجعلها متاحة بالقدر اللازم، كما تنص على أنه عند الحاجة لإعلان تغييرات أو اتجاهات يجب أن تضع المنظمة في اعتبارها المعارف الحالية وتحدد كيفية الوصول أو اكتساب المعارف الإضافية والتحديثات المطلوبة.

كما تشير المواصفة إلى المصادر التي يمكن أن تركز عليها المنظمة في بناء معارفها:

أ- المصادر الداخلية: مثل الحقوق الفكرية والمعارف المكتسبة من التجارب والخبرات والدروس المستفادة من المشروعات الفاشلة والناجحة، والتقاط ومشاركة الخبرات والمعارف غير الموثقة ونتائج التحسين للعمليات والمنتجات والخدمات؛

ب- المصادر الخارجية: مثل المواصفات والمعايير والأوساط الأكاديمية والمؤتمرات وجمع المعارف من العملاء أو الموردین الخارجيين (ISO9001:2015, 2015, p.7).

2- الكفاءة: تتبنى المواصفة مفهوم تسيير الكفاءات في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية حسمها إلى:

- ❖ تحديد الكفاءات المطلوبة من الموظفين لأداء العمل الذي يؤثر على المنتج/الخدمة؛
- ❖ تحديد الكفاءات المتاحة مقارنة بموظفي المؤسسة.
- ❖ تقييم الانحرافات وتحديد القصور في الكفاءات.
- ❖ التطوير والحفاظ على الكفاءات.

كما تؤكد على جملة من القواعد أهمها:

أ- وجوب تحديد المنظمة للكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؛

ب- التأكد من كفاءة الأفراد على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة؛

ج- وجوب اتخاذ المنظمة للإجراءات اللازمة لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات؛

د- الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة. (ISO9001:2015, p.8)

3- التفكير المبني على المخاطر: حيث تطلب هذه المواصفة من المنظمة فهم سياقها أو إطارها وتحديد المخاطر والفرص التي تحتاج إلى التركيز عليها، وتنص على أن أحد الأغراض الرئيسية لنظام إدارة الجودة هو العمل كأداة وقائية، وكنتيجة لذلك فهذه المواصفة لا تحتوي على بند مستقل أو بند فرعي تحت عنوان "الإجراءات

الوقائية"، وإنما تم التعبير عن ذلك من خلال المنهجية المبنية على المخاطر في صياغة متطلبات نظام إدارة الجودة، وقد ساعدت هذه المنهجية في التقليل من المتطلبات الإلزامية واستعاضت عنها بمتطلبات مبنية على الأداء. (ISO9001:2015, p.22).

وتعتبر قاعدة "التفكير المبني على المخاطر" من أهم الإضافات التي جاءت بها هذه النسخة من المواصفة. حيث ترى بأنه أساسي لتحقيق نظام إدارة جودة فعال، كما ترى هذه المواصفة بأن الفرص يمكن أن تنشأ كنتيجة لحالة مواتية لتحقيق النتائج المرجوة، مثل مجموعة من الظروف التي قد تسمح للمنظمة بجذب العملاء أو تطوير منتج جديد أو تقليل الهدر أو تحسين الإنتاجية، كما تشمل إجراءات التعامل مع الفرص النظر في المخاطر المرتبطة بها، وتعرف المخاطر بأنها "تأثير اللايقين الذي يمكن أن يكون له تأثير سلبي أو إيجابي"، وأن الانحراف الإيجابي ينشأ من خطر يمكن أن يؤدي إلى فرصة ولكن ليست كل الآثار الإيجابية للمخاطر تنتج فرصاً. (ISO9001:2015, 2015, p.ix).

4- سياق/إطار المنظمة: حيث تنص المواصفة على وجوب تحديد المنظمة للموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الاستراتيجية، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة بها؛ كما توضح المواصفة أن فهم السياق الخارجي يمكن أن ييسر بالنظر في المسائل الناشئة عن البيئات القانونية والتكنولوجية والتنافسية والسوق، وكذلك البيئات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، سواء الدولية أو الإقليمية أو المحلية، أما فهم السياق الداخلي فيمكن أن ييسر بالنظر في المسائل ذات العلاقة بقيم وثقافة ومعارف وأداء المنظمة (ISO9001:2015, 2015, p.1)؛ وقد احتوت هذه المواصفة على بندين جديدين متصلين بسياق المنظمة (4-1: فهم المنظمة وسياقها، و4-2: فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة).

المطلب الثالث: فوائد تبني مواصفات أنظمة إدارة الجودة

الفرع الأول: فوائد تطبيق نظام الجودة ISO9000

يعود الالتزام بنظام إدارة الجودة ISO9000 بفوائد جمة على المنظمة والعاملين فيها أهمها:

- ✓ رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل؛
- ✓ كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومتينة معهم؛
- ✓ تعليم العمال في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
- ✓ منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- ✓ تحسين عملية الاتصال الداخلي والخارجي؛
- ✓ تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ زيادة الأرباح؛
- ✓ تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية؛
- ✓ فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع؛
- ✓ استمرارية في تحقيق الجودة العالية للسلع والخدمات. (إبراهيم، 2018، ص.144).

كما يمكن إبراز الانعكاسات الإيجابية الناجمة عن التزام المنظمة بمبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000 في النقاط التالية:

1/ على العاملين بالمنظمة

- ✓ إشعار العاملين بالثقة والاعتراف بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا عن العمل والرفع من الروح المعنوية لدى العاملين.
- ✓ تساهم المواصفة في تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى المتعلقة بالأداء؛
- ✓ تطوير وتحسين عملية الاتصال الداخلية من خلال المساهمة في تحديد السلطات والمسؤوليات، وتجنب اللجوء إلى القرارات الفردية؛

2/ على المؤسسة

- ✓ السماح للمنظمة بدخول أسواق جديدة؛
- ✓ إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير؛
- ✓ زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال تحسين عمليات التصنيع وتوسيع الإنتاج وزيادة إنتاجية العاملين؛
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال تقليل نسبة التالف والمعاد تصنيعه، والرفع من مستوى أداء العاملين نتيجة التكوين المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة؛
- ✓ يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها؛
- ✓ زيادة أرباح المؤسسة بسبب تحسين العمليات الإنتاجية وزيادة المبيعات وتقليل التكاليف؛
- ✓ الابتعاد عن الشعارات واعتماد الجودة كنظام حقيقي في العمل والإنجاز؛
- ✓ يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها. (حجيم الطائي وآخرون، 2009، ص.ص. 316-318).

والجدول التالي، يمكنه تلخيص فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة وأدلة تحصيلها من خلال مواصفات الـ ISO9000:

جدول رقم (2): فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة وأدلة تحصيلها من خلال مواصفات الـ ISO9000

أدلة الحصول عليها من خلال متطلبات الـ ISO9000	فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة	
من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة التنظيمية الصحية.	يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.	1
من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح.	يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة.	2
من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة (دليل الجودة، الإجراءات وتعليمات العمل) التي ينبغي مراجعتها بصورة مستمرة وإبقاؤها قيد التنفيذ.	يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة أرشيفية وهذا يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم.	3
من خلال تحديد وتعريف واستخدام سجلات جودة لكل عملية وتوثيقها وتدوينها.	يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة سلع وخدمات المنظمة.	4

5	تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى التنفيذية. من خلال توافر أدلة موثقة عن تعليمات العمل والمهام والأنشطة وتزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم ذاتيا باستمرار وتحديد الإجراء الخاطئ وتعديله.
6	المحافظة على منظومة جودة ثابتة للنظام الإنتاجي سواء أكان للسلع أو الخدمات. من خلال تقارير تحديد حالات عدم التطابق أو الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة.
7	يوفر وضوحا وشفافية للواجبات والمسؤوليات والاختصاصات والمهام. من خلال تحديد الوصف الوظيفي والصلاحيات والمسؤولية والمرجعية والمستوى الإداري لكل فرد في المنظمة.

المصدر: (راضي والعربي، 2016، ص.154)

الفرع الثاني: فوائد الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة (ISO9000)

هناك العديد من المزايا الخارجية والداخلية التي تسهم في دفع المؤسسات والمنظمات للحصول على مثل هذا الاعتراف؛ أما المزايا الخارجية فهي تتعلق عموما بكسب ثقة العملاء عن طريق الحصول على شهادة صادرة عن هيئة مستقلة ومحايدة تثبت احترام وتطابق المؤسسة مع مواصفة عالمية، والتي تعد بمثابة دليل يفيد بأنها تسيطر بإحكام على تنظيمها وعلى منتوجاتها، الشيء الذي يساهم في طمأنة العملاء بأن متطلباتهم تلقى أذانا صاغية داخل المؤسسة، كما يسمح هذا الاعتراف للمنظمات بدخول الأسواق المحلية منها والدولية... أما المزايا الداخلية فيمكننا إعطاء بعض الأمثلة: تمييز المهارات والكفاءات والسيطرة على النشاط الداخلي، تحفيز الأفراد وجعلهم متضامنين، تحسين الاتصال بين مختلف المصالح، التخفيف من ترددات المراقبة والتدقيق واكتساب قيم وأخلاق جديدة داخل المؤسسة. (Longin & Denet, 2004, p.p.179-181).

كما يمكن إبراز الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من إحرازها على إسهام الجودة (ISO9000) من خلال

العناصر التالية:

1- على مستوى البيئة الداخلية:

- ❖ إدراك أكبر لأهمية جودة المنتجات؛
- ❖ الحد من المرفضات وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- ❖ زيادة الإنتاجية؛
- ❖ تفهم العاملين لمسؤولياتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل؛
- ❖ تحسين التدريب ورفع المعنويات بالفخر (الشعور بالاعتزاز)؛
- ❖ تحسين نظام ضبط الوثائق؛
- ❖ خلق جو عمل أفضل؛
- ❖ تطوير عملية حفظ السجلات؛
- ❖ تحسين العمليات. (KAVICKY, 2011, p.135).

2- على مستوى البيئة الخارجية:

- ❖ اعتبار شهادة المطابقة بمثابة بطاقة دخول إلى الأسواق العالمية، ففي السوق الأوروبية المشتركة مثلا أصبح تسويق بعض المنتجات يتطلب حيازة المؤسسة على شهادة المطابقة؛

- ❖ كسب ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى التي لم تحصل على الشهادة، أي زيادة حصة المؤسسة في السوق، فالزبائن يميلون عادة إلى التعامل مع المؤسسات الحائزة على الشهادة كونها قادرة على تفهم متطلباتهم وثقتهم بتحقيقها؛
- ❖ تقليص عدد عمليات التدقيق التي كانت المؤسسة تخضع لها من قبل زبائنها قبل الحصول على الشهادة؛
- ❖ الحفاظ على استمرارية وفعالية نظام الجودة المطبق نتيجة خضوع المؤسسة لمراقبة دورية من قبل المدققين الذين تعينهم الهيئة المانحة للشهادة أو بعض المنظمات الأخرى واستخدامها كوسيلة دعائية في منشوراتها؛
- ❖ إرضاء أكبر للزبائن والمحافظة عليهم؛
- ❖ وسيلة هامة للتسويق والدعاية (تحسين العلاقة مع الموردين). (عمر، 2010، ص.ص. 137-139).

المطلب الرابع: دور العولمة في تدويل سلسلة المواصفات ISO9000

ظهرت نظم المواصفات القياسية العالمية المعروفة بنظم ISO9000 من خلال المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، وذلك في سبيل مواجهة التطورات التكنولوجية والاقتصادية المعاصرة، والمتمثلة في تدويل عمليات الإنتاج والتسويق والمنافسة، إضافة إلى ضرورة توفير الحدود المطلوبة من المواصفات في السلع المصنعة لحماية المستهلكين وضمان حقوقهم، لهذا بدأت تسعى شركات الدول النامية إلى توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتطوير أنشطتها وأساليب إدارتها لتحكي المتطلبات العالمية وتلبي احتياجات العملاء والمستهلكين والمنظمات الدولية، على اعتبار أن الحصول على شهادة توكيد الجودة هو بمثابة جواز سفر لدخول الأسواق الدولية وفق منظور المنظمة العالمية للتجارة؛ كما أن حصول الشركات على شهادة المطابقة الدولية الـ ISO9000 تمثل الحلقة الأولى نحو تطبيق هذه الشركات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) الهادفة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتحكم بها لتعظيم المنافع التي يمكن تحقيقها. (الخضر، 2010، ص.ص. 285).

وقد كانت المفاوضات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة تقوم أساساً على السعر، أما في السوق العالمي الجديد فقد أصبحت شروط الجودة المرتبطة بخصائص المنتج هي الأساس الرئيس في المفاوضات، بحيث سيكون لدى كل المنتجين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والعملاء المستهلكين فهم مشترك لمكونات جودة مقبولة لسلعة أو خدمة ما. وقد أسفرت تلك المحاولات المضنية لإرساء قواعد مشتركة أن ارتفعت مستويات الجودة على نطاق عالمي؛ مما نتج عنه الحاجة لمواصفات قياسية لجودة عالمية، حيث وضعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، بجنيف بسويسرا (ISO) الخطوط الإرشادية للجودة. (راضي والعربي، 2016، ص.ص. 142).

ويدفع الارتفاع المطرد في أعداد المنظمات المشهود عليها في العالم للتساؤل حول الأسباب أو العوامل التي ساهمت في انتشار وتدويل سلسلة المواصفات ISO9000 بهذا الشكل، وإن كان يمكن رد البعد الدولي الذي أخذته هذه السلسلة من المواصفات إلى العديد من العوامل: كتطور مفاهيم الجودة وزيادة الوعي المجتمعي بها، بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة، نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة، بالإضافة إلى تطور التشريعات القانونية. إلا أن العامل الذي يبدو له تأثيراً واضحاً ومباشراً على تدويل سلسلة المواصفات ISO9000 إنما يتمثل في بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية. (العزاوي، 2002، ص.ص. 46-49)

إنّ حركة تدويل المبادلات التجارية التي تعد إحدى أبرز تجليات ما يسمى بالعولمة ليست بظاهرة حديثة وإنما تعود إلى عقود مضت، إلا أن بروزها بشكل واضح وجلي يرجع إلى نهاية الحرب العالمية الثانية، لتأخذ بعد ذلك مسارا متطورا ومتسارعا خلال تسعينيات القرن الماضي، أين تضاعفت المبادلات التجارية والخدمية بين الدول بشكل كبير،

حيث يتم الحجم الأكبر منها من خلال مؤسسات متعددة الجنسيات، هذه الأخيرة تتميز بجملة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، يلخصها Freidheim.C فيما يلي:

- ❖ تنسق بين هذه الفروع انطلاقاً من مركز أو أكثر ما يجعلها مؤسسات مركزية بامتياز؛
- ❖ تنظم نشاطاتها على نطاق عالمي، حيث تتبادل فروعها المنتشرة جغرافياً مختلف المنتجات، بالإضافة إلى التكنولوجيا والمواد؛
- ❖ تتفاعل مع التطورات الحاصلة في الأسواق المحلية بسرعة كبيرة، مع إمكانية أن تتحلل بسرعة من أي التزام؛
- ❖ تعتمد إلى إنتاج سلع تلقى قبولا في كافة الأسواق وقابلة للإنتاج في كامل أنحاء المعمورة، وقد ساعد على هذا التوجه نحو تنميط المنتجات لجوء المؤسسات متعددة الجنسيات إلى تشكيل تحالفات فيما بينها تهدف إلى تخفيض مصاريف البحث والتطوير وتسهيل الدخول إلى مختلف الأسواق.

ومع بروز الحاجة إلى ضمان الجودة في هذه الشبكات العالمية -سواء من الداخل (الفروع) أو من الخارج (المقاولون من الباطن)- من جهة، وصعوبة تطبيقها وارتفاع تكلفتها بسبب تعدد مناطق الإنتاج والمبادلات وتعدد الموردين من جهة أخرى، جاءت سلسلة المواصفات ISO9000 استجابة إلى ضرورة وضع مستوى قياسي وعلى نطاق عالمي للجودة.

إن وجود مواصفة دولية للجودة تُمنح على أساسها شهادات المطابقة، يمكنه أن يسمح للشركات متعددة الجنسيات بتطبيق تنظيم موحد للجودة على جميع فروعها ومقاوليها من الباطن المنتشرين في العالم والتأكد من ذلك بواسطة أدلة مادية تتمثل في شهادات المطابقة الممنوحة من طرف هيئات مستقلة وذلك بأقل تكلفة ممكنة، من خلال تقليص تكاليف التدقيق والمراقبة التي تقوم بها للتحقق من مستوى أنظمة إدارة جودة مقاوليها من الباطن في تكلفة واحدة تتمثل في تكلفة الإسهاد من طرف ثالث يتحملها هؤلاء المقاولون من الباطن. (Caby et al., 2002, p.p.13-15)

المطلب الخامس: الفرق بين نظام الجود ISO9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة

يعتبر الحصول على شهادة الـ ISO خطوة هامة وحاسمة نحو تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن إبراز الفروق بين النظامين فيما يلي:

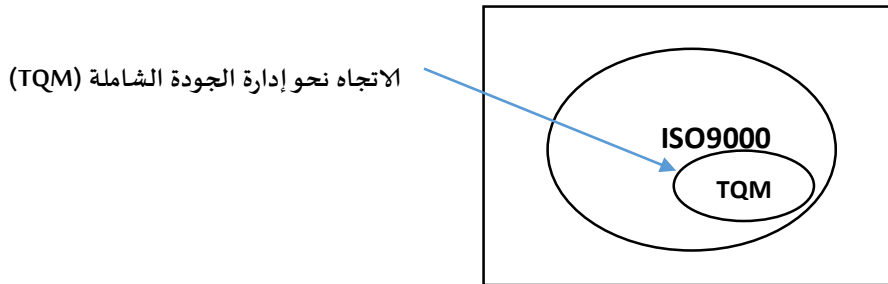
أولاً: أوجه التشابه بين نظام إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الـ ISO

- 1- كلا النظامين يركز على دور القيادة والالتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة في المؤسسة، وتفعيله ونشر ثقافة في جميع مستوياتها تشجع العاملين على الالتزام بتطبيقه؛
- 2- يعطي كلا النظامين أهمية كبرى للعمليات والتركيز على جودتها إضافة إلى جودة المنتج النهائي والخدمة؛
- 3- تكوين فرق عمل الهدف منها تحسين الجودة في المنظمة، وإشراك العمال من خلال تقديم الاقتراحات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه مسيرة الجودة فيها؛
- 4- التركيز على تكوين المورد البشري وتحفيزه، واعتباره أساس نجاح نظم الجودة في المؤسسة مع تفعيل الاتصال الداخلي بين العمال؛
- 5- نشر ثقافة التحسين المستمر وتطبيقه في المؤسسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين النظامين: يمكن حصرها في النقاط التالية:

- 1- أن المواصفات القياسية للإيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للإيزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء.
 - 2- تعتبر أنظمة الأيزو أنظمة عالمية، تشترك فيها العديد من المنظمات الحائزة عليها، والهدف منها هو توحيد طرق الجودة وإعطاء صيغة عالمية لنظم الجودة في المؤسسة، أما نظام الجودة الشاملة فهو نظام مرن يتلاءم مع ظروف وخصوصيات كل مؤسسة ويختلف باختلاف هذه الخصوصيات وكل مؤسسة لها فلسفة خاصة بها في الجودة تمثل عن طريق هذا النظام؛
 - 3- يعتبر نظام الجودة الشاملة أكثر تكاملا وتناسقا من أنظمة الأيزو، والتي تتناول أجزاء معينة من عمليات وأنشطة المؤسسة بالرغم من تطورها في نسخها الأخيرة؛
 - 4- تختلف المتطلبات الخاصة بالحصول على أنظمة الأيزو مقارنة بمتطلبات تحقيق نظام للجودة الشاملة، إذ يمكن لمؤسسة الحصول على شهادة الأيزو وفقا لاعتبارات وشروط معينة، لكنها قد لا تملك نظام جودة شامل ومتكامل من كل الجوانب، إلا أن حيازتها لشهادة الأيزو تعتبر خطوة أولى لتطوير وبناء نظام الجودة الشاملة فيها؛
 - 5- نظم الأيزو تخضع لتفتيش وفحص دوري من قبل المنظمات العالمية للمعايير، التي تحدد مدى استمرارية المؤسسة الحائزة عليها في تطبيقها، لكن نظام الجودة الشاملة نظام حر ولا يخضع لهذا التفتيش، والمؤسسة هي المسؤول الوحيد عنه وعن تطبيقه بفعالية ونجاعة؛
 - 6- الهدف من تبني أنظمة الأيزو هي أهداف تسويقية أساسا خاصة أنها تعد تأشيرة للتوسع في دخول أسواق محلية ودولية جديدة، بينما نظام الجودة الشاملة عادة ما يكون الهدف منه أكثر شمولية، يركز على إرضاء الزبون والربحية والتوسع في الأسواق أيضا. (بن عنتر، 2008، ص.ص.180-181).
- والشكل الموالي يمكن أن يوضح هذه العلاقة:

شكل رقم (7): العلاقة بين نظام الجود الشاملة وأنظمة الـISO9000



المصدر: (راضي والعربي، 2016، ص.150)

خلاصة الفصل الأول

تبين لنا من خلال محتوى هذا الفصل، أن الجودة مفهوم قديم يمتد إلى عصور غابرة، غير أن بروزه كوظيفة رسمية للإدارة لم يتجسد سوى خلال العقود الأخيرة، حيث أصبح يُنظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة أساسية واستراتيجية تستحق العناية والتركيز من جانب الإدارة العليا بالمنظمات؛ كما اتسع نطاق اهتمام الجودة من الاقتصار على المواصفات الفنية والتقنية الخاصة بالمنتج أو الخدمة إلى الاهتمام بجودة التنظيم ككل؛

ويبرز نظام إدارة الجودة ISO9001 كأحد أهم وأشهر الأنظمة الإدارية التي تُعنى بتوجيه ومراقبة المنظمات في مجال الجودة، والذي شهد منذ صدور النسخة الأولى منه سنة 1987 العديد من التعديلات والتحسينات الهامة متأثراً في ذلك بالتطورات الهائلة في مجال الإدارة والتسيير، ليصل إلى النسخة الأخيرة (2015) التي شهدت نقلة نوعية لاسيما من خلال تركيزها واهتمامها بإدارة المعارف وإدارة وتسيير الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر.

الفصل الثاني:

الإطار الفكري والنظري
لتفسير الكفاءات البشرية

تمهيد

في ضوء التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية خلال الألفية الثالثة، وما يطبع ذلك من منافسة كبيرة تجعل من المعرفة والكفاءة أهم أدواتها وأثمن مواردها وأعلى مكتسباتها، أصبح لزاما على مؤسساتنا مواكبة هذه التغيرات من خلال الانتقال من التسيير الكلاسيكي لمواردها البشرية إلى اعتماد آليات جديدة، تتعلق بالجوانب الاستراتيجية في عملها، بحيث تشمل أبعادا مهمة كالأستثمار في رأس المال الفكري والمعرفي، وأبعادا تتعلق بتسيير الكفاءات الموجودة لديها والاهتمام بها، من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والعمل على تطويرها وتحفيزها بما يسمح بالاستغلال الأمثل لما تكتسبه من طاقات وقدرات.

وقصد الإلمام بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الكفاءات البشرية وآليات تسييرها، من خلال مباحث ثلاث:

- المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية
- المبحث الثاني: المداخل النظرية لتسيير الكفاءات البشرية
- المبحث الثالث: العمليات الأساسية الخاصة بتسيير الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية

حظي مفهوم الكفاءة باهتمام كبير من قبل الباحثين في حقول علمية متعددة، وبرز ذلك خصوصا مع أواخر القرن الفارط، نظرا للأهمية البالغة التي أصبح يحظى بها لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالكفاءات البشرية ومعرفة أبعادها المختلفة.

المطلب الأول: النشأة التاريخية لمفهوم الكفاءة البشرية

عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، ولفترة طويلة ظل للكفاءة معنا قانونيا أو قضائيا فقط، يشير إلى تأهيل السلطة المنسوبة إلى شخص أو منظمة، فكانت كلمة كفاءة (compétence) مثلا تقتصر على سلطة المحكمة أو المسؤول أو الموظف العمومي، أما كلمة كفو (compétent) فكانت تشير للشخص الذي يحق له الاطلاع أو معرفة أسباب شيء ما ...، والزواج لا يصح إلا إذا عُقد أمام الضابط المدني الكفو. (Leboyer, 2009, p.7)

وبدأ توظيف هذا المفهوم في حقول علمية متعددة كعلم النفس وعلوم الاجتماع خلال الخمسينات من القرن العشرين، ثم جرى استخدامه في مجال إدارة الأعمال خلال السبعينات من نفس القرن، لاسيما في الدول الغربية المتطورة كأمريكا وأوروبا الغربية، وكان ذلك كحتمية فرضتها حالة القصور والعجز التي وصلت إليها معظم المؤسسات الاقتصادية وأنظمة التسيير المعتمدة فيها، لاسيما عقب الأزمات الاقتصادية المتتالية التي مرت بها، ما أوجب عمها المسارعة في القيام بإصلاحات هيكلية وتغييرات جذرية، انطلاقا من المفاهيم ووصولاً إلى تغيير أنظمة الإدارة والتسيير، وهو ما أكده الباحث الفرنسي الشهير (Dietrich (2018) في كتابه إدارة الكفاءات حيث يقول:

وقد تزامن ظهور نموذج الكفاءة عقب الأزمة البترولية لسنة 1973 وما نتج عنها من دمار كبير للوظائف وتسريح هائل للعمال خاصة في المجال الصناعي (قطاع المناجم، الحديد والصلب، النسيج ومصانع السفن...)، والتي نتج عنها ما يمكن أن نطلق عليه بـ"إعادة هيكلة"، مست عدة قطاعات كانت تعاني من صعوبات في التسيير، وأخرى اختفت تماما أو مهددة بالغلق أو التحويل، وعقب هذه الصعوبات في التسيير أصبحت المؤسسات الفرنسية مقتنعة بتأخرها سواء في الجانب الاستثماري، أو ما تعلق بنقص التأهيل والكفاءة لدى عاملها، وعلى وجه الخصوص قصور أساليبها في التنظيم وتسيير الأعمال، وهو ما فرض عليها البحث عن حلول جذرية ومتجددة.... (p.p.17-18).

وكان من نتاج ذلك أن تغيرت نظرة الباحثين والمسيرين للعنصر البشري، فأصبح ينظر إليه كمورد أساسي ورأسمال حقيقي بإمكانه أن يعزز مكانتها التنافسية إذا ما أحسن توظيفه اعتمادا على كفاءة الأفراد والمجموعات، وقد تعزز ذلك باستحداث العديد من الهيئات واستصدار العديد من القوانين التي تعطي للكفاءة أهمية كبيرة وتجعلها آلية مركزية في التسيير، فتأسست على إثر ذلك مثلا لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات سنة 1994م بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي فرنسا تم اعتماد ما اصطلح عليه بمقرر الكفاءات (bilan des compétences) سنة 1991، كما اعتمد ما سمي بالتسيير الاستشرافي للوظائف والكفاءات (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) المتضمن فيما أطلق عليه بقانون التماسك الاجتماعي المؤرخ في 18 جانفي 2005. (Leboyer, 2009, p.7)

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات البشرية

يعد مصطلح الكفاءة من المصطلحات متعددة الأوجه، باعتباره بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية، ما يجعل من الصعوبة على الدارسين الوقوف على مفهوم شامل ومجمع عليه من قبل المتخصصين؛ ويمكن رد هذه الصعوبات إلى النقاط التالية:

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا أو تباينا في المحتوى؛
- تعدد مجالات تطبيق الكفاءة (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها وبالتالي إلى درجة عالية من التغير؛
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءة (الفردية، الجماعية، التنظيمية)؛ هذا التباين الذي من شأنه أن يعقد إلى حد ما مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة. (ثابتي وبن عبو، 2013، ص.112).

وقد أصبح مصطلح الكفاءة خلال العقود الأخيرة من بين المصطلحات الأكثر استعمالا في حياتنا اليومية وفي مختلف المجالات، وعلى الرغم من أن مفهوم الكفاءة استعمل بشكل واسع في علم الاجتماع على اختلاف تياراته، إلا أنه ظل مفهوما يحمل معاني متعددة، ولا يمكن الإجماع على تعريف واحد له، بحيث نتكلم عن الكفاءات السلوكية، الكفاءات الاجتماعية، كفاءات التصرف مع الآخرين...، وهو ما يضيف على هذا المفهوم مزيدا من الغموض (Lassoued, 2017, p.38)؛

ولإزالة الغموض عن مفهوم الكفاءة وتوضيحه بشكل دقيق يجدر بنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المتقاربة والتي يمكن أن تتداخل معه في بعض الجوانب وأهمها:

- 1- الدراية: "هي مجموعة المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها في إطار خاص". (مسغوني، 2012-2013، ص.247).
- 2- القدرة: هي الحالة التي يكون فيها الفرد متحكما أو متمكنا من النجاح في انجاز معين، كالقدرة على التحليل والتركيب والمقارنة والتوليف. كما أن القدرة لا تتجسد إلا من خلال تطبيقها على محتوى معين.
- 3- الاستعداد: قدرة كامنة أو أداء متوقع، سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، وهو أساس كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهنة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة. (زايد، 2003، ص.133).
- 4- المهارة: يعرفها G.Le Boterf بـ "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية" (Lorino, 2000, p.85).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن المعرفة أو الدراية تمثل مخزون من المعلومات المتواجد في عقول أصحابها أو المدون ضمن مرجعيات المؤسسة، أما القدرة فتمثل تحكم الفرد في أداء مهمة معينة أو إنجاز عمل محدد، في حين يمثل الاستعداد قدرة كامنة أي يمكن أن تتحول إلى قدرة في ظل توفر ظروف معينة، أما المهارة فتمثل القدرة على تجسيد المعارف إلى إنجازات محددة قابلة للتقييم.

مفهوم الكفاءة (الجدارة):

- ✓ من أقدم تعاريف الكفاءة ذلك الوارد في القاموس التجاري لسنة 1930، والذي يعرفها بـ "مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة" (موساوي وآخرون، 2005، ص.7)؛
- ✓ أما بالنسبة للمنظمة العالمية لمعايير الجودة ISO فإنها "تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ" (بوخمم وشابونية، 2005، ص.11)؛
- ✓ وقد عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية *MEDEF بأنها "مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها" (Meignant, 2000, p.110)؛
- ✓ أما (Zarifian (1990 فقد اعتبرها "أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة" (p.70)؛
- ✓ وأشار كل من P.Gilbert و M.Parlier في تعريفهما للكفاءة إلى أنها "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلية قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة" ((Le Boterf, 2000, p.45)؛
- ✓ كما تعرف بأنها "القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل" (منصوري وصولح، 2010، ص.5)؛

تتفق التعاريف السابقة على اعتبار الكفاءة توليفة من المعارف النظرية والعملية بالإضافة إلى السلوكيات التي يمتلكها الفرد، والتي يترجمها في أوضاع مهنية معينة تسمح بالحكم عليها وتقييمها.

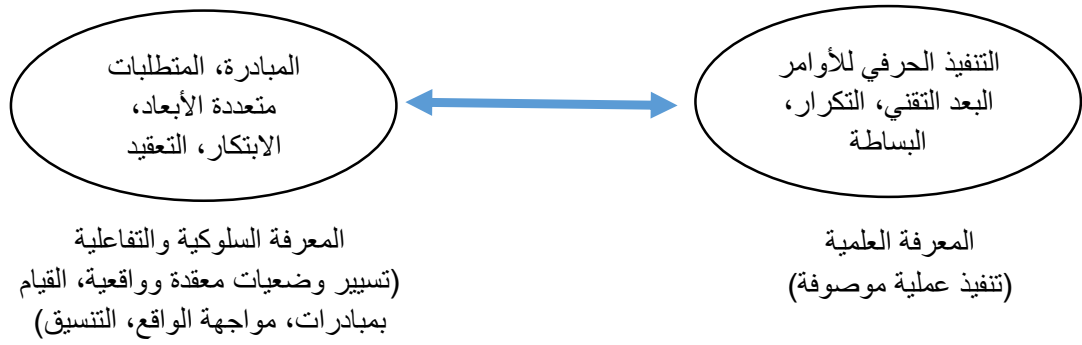
ويفرق (Leboyer (2009 بين القدرات، السمات الشخصية والكفاءة بقوله:

إن المقارنة بين القدرات، السمات الشخصية، والكفاءة تثبت أن كل من القدرات والسمات الشخصية على علاقة بالفروقات والاختلافات الموجودة بين الأفراد، في حين أن الكفاءة على ارتباط وثيق بالأنشطة أو الوضعية المهنية التي يكون عليها الفرد، وبصورة دقيقة هي ترتبط ارتباطا مباشرا بالمهام المشكلة لمنصب العمل...، ولذلك يرتبط مفهوم الكفاءة بالأنشطة المهنية وبالواصفات الضرورية لتنفيذ تلك المهام بشكل صحيح. (p.p.25-26).

- ✓ في حين يعرفها (Le Boterf (2001 بأنها "مؤشر يتحرك بين قطبين: قطب يمثل أوضاع عمل تتسم بالتركار، الروتين، البساطة، التنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات المتشددة والصارمة، وقطب يمثل أوضاع عمل تتميز بالتعقيد، الابتكار، الأخذ بالمبادرة والتعليمات المفتوحة" (p.p.53-54)، كما يوضحه الشكل التالي:

* المجموعة المهنية أو جمعية أرباب العمل الفرنسية ((MEDEF) Mouvement des entreprises de France): هي منظمة لأصحاب العمل تأسست في عام 1998، وهي تمثل الشركات الفرنسية ولها ثقل كبير في النقاش الاجتماعي والاقتصادية والمهني الفرنسي.

شكل رقم (08): الكفاءة كمحو ذوقطي



Source : (Le Boterf, 2004, p.65)

يركز Le Boterf في تعريفه للكفاءة على أوضاع العمل التي تتسم بها الكفاءة، حيث تنقلنا من البساطة والتكرار والالتزام الحرفي بالتعليمات إلى وضع يوصف بالتعقيد والإبداع والأخذ بالمبادرة، أي أن الكفاءة تحمل معها أوضاعاً مهنية خاصة تتسم بالابتكارية وتمكين العاملين.

✓ أما Robert Boyer فيعرف الكفاءة بأنها "القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة (convergence) بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل، الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل" (بوخمخم وشابونية، 2005، ص.7).

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق ويضيف عليه التركيز على أن الكفاءة تتمركز حول مواصفات الفرد ومؤهلاته بدل التركيز على المنصب المرتبط بتنظيم العمل.

وقد حاول Leboyer (2009) وضع مقاربة لمفهوم الكفاءة بقوله: "إن الكفاءة تشكل صلة أو رابط ما بين المهام المراد إنجازها من قبل الفرد والمواصفات الضرورية لذلك من جهة، والصفات الفردية اللازمة للتصرف بشكل مُرضي من جهة أخرى" (p.30).

على ضوء التعاريف السابقة للكفاءة، يمكن القول أنها تجمع ما بين الدرايات العلمية والخبرات العملية بالإضافة إلى السمات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها الفرد وتؤمله للتحكم في العمل المسند إليه، وهي قابلة للقياس والتقييم، ضمن وضعيات مهنية تتسم بالتعقيد، المرونة، الإبداع والتمكين.

المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية للكفاءة ومستوياتها

الفرع الأول: أبعاد الكفاءة

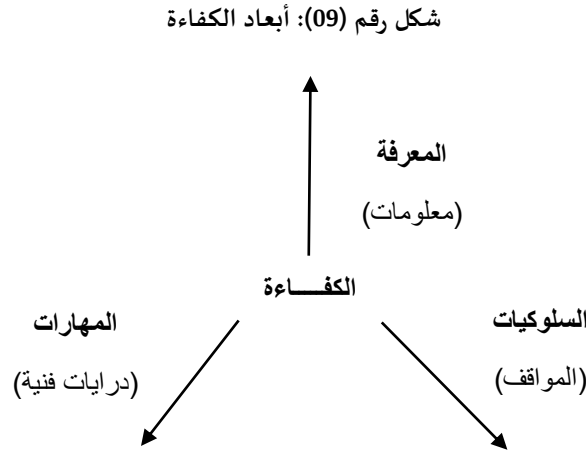
اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الكفاءة، فقد اقترح مثلاً Scouarnec & Igalens (2001) ثلاثة أبعاد للكفاءة: بعد فردي أو شخصي يعد مصدر الأداء أو النجاعة التنظيمية، وبعد معرفي يمثل القدرة على التحليل ومعالجة واكتساب المعارف، وبعد اجتماعي منشأه التجارب الشخصية للفرد. (p.4)

غير أن أغلب الباحثين يجمعون ومن خلال التعاريف السابقة للكفاءة على وضع ثلاثة أبعاد أساسية لها وهي:

- 1- المعارف النظرية (savoir): "وهي عبارة عن مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في إطار خاص" (موساوي وخالدي، 2005، ص.177)، فهي بذلك تمثل مجموعة المعارف النظرية الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مثل تقنيات الإنتاج، التخزين، المحاسبة والتسويق...، وهي معلومات قابلة للنقل ما بين العاملين.
- 2- المعارف العملية (savoir faire): عرفها J.F.Ballay بأنها: "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما نكون بصدد التصرف..." (Brilman, 2006, p.508)، أو هي القدرة على إنجاز المهام أو العمليات المختلفة بصفة فعالة أو بنجاح، فهي بذلك تمثل القدرة على التصرف بصفة ملموسة وفق أهداف محددة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتشكل من خلال التجربة الميدانية.
- 3- المعارف السلوكية (savoir être): "تشير إلى مجموعة المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة وروح المبادرة...المتعلقة بالفرد العامل" (صولح ومحبوب، 2010، ص.8)، ويكتسي هذا النوع من المعارف طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى، ويمكن أن يتجلى في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء تأدية مهامه، ويمكن أن يتبدى هذا النوع من المعارف من خلال العناصر التالية:

- معرفة السوق والتصرف السليمين؛
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها. (بوزناق، 2019-2020، ص.10)

ويمكن تلخيص الأبعاد الثلاثة للكفاءة في الشكل التالي:



المصدر: (لشلاش ودويش، 2012، ص.5)

من خلال الشكل السابق يتبين أن الكفاءة إنما تتحقق بتفاعل الأبعاد الثلاثة المكونة لها، في وضعيات مهنية

محددة.

الفرع الثاني: مستويات الكفاءة

تطرق (Brilman 2001) إلى مستويات الكفاءة، حيث بين أنها ناتج عن تداخل مجموعة من العناصر تتعلق أساسا بالمعطيات، المعلومات، المعارف والخبرة.

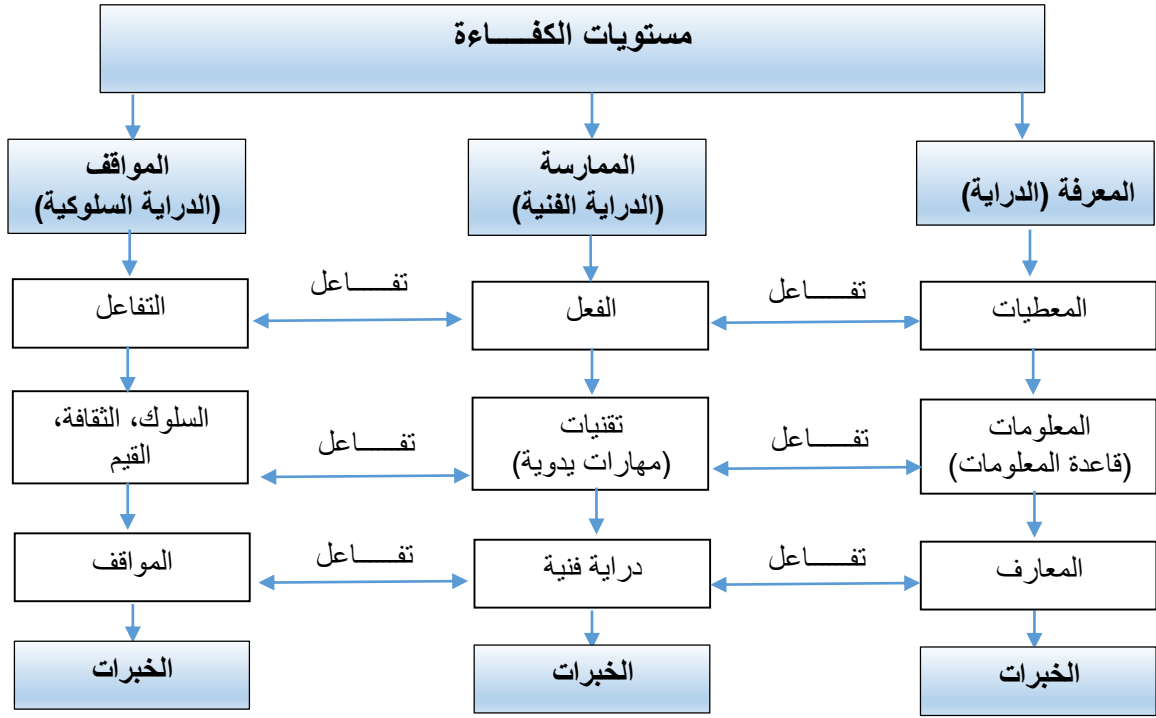
- 1- المعطيات (البيانات): نقصد بالمعطيات تلك الحقائق التي تأتينا من محيطنا الخارجي، وهي أجزاء غير مرتبة وليست لها قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات أكيدة، ويمكن الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة عن طريق الأفراد أو من مصادر ثانوية داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن البيانات المجمعة لا يمكن أن ترتقي إلى معلومات أكيدة إلا إذا تم تصنيفها، تحليلها ومعالجتها.
- 2- المعلومات: هي في الحقيقة عبارة عن بيانات تُمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.
- 3- المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.
- 4- الخبرة: تنتج من خلال التحكم الهائل للفرد العامل بالمعارف الضمنية، التي يمكن توضيحها في معرفة فنية ومعرفة سلوكية. (P.382).

المطلب الرابع: طرق إنشاء الكفاءات

يميز العديد من الباحثين بين الكفاءة والشهادة أو المستوى التعليمي، حيث أن المؤسسات الحديثة أصبحت تولي يوما بعد يوم أهمية أكبر للكفاءات المكتسبة خارج المسار التعليمي التقليدي، لأن المحيط العملي أو المهني أصبح يتطلب كفاءات دقيقة وخاصة، ككفاءات التسيير والكفاءات العلائقية، وكفاءة العمل ضمن فريق، وحسم الصراعات، والمحافظة على التوازن العاطفي في الوضعيات الحرجة... كل هذه الكفاءات التي أصبحت ذات قيمة ضرورية في العديد من المناصب الحديثة لا يمكن تعلمها غالبا ضمن المسارات التعليمية التقليدية. (Leboyer, 2009, P.9)

ولإعطاء أكثر توضيح حول طريقة إنشاء الكفاءات وبناءً على مستويات الكفاءة الموضحة سابقا، يمكن القول أن الكفاءة هي مخزون متجمع ناتج عن تدفقات مستمرة للتعلم والتمرن، تتشكل أساسا من خلال تفاعل مستوياتها المبنية سابقا (معطيات، معلومات، معارف ثم خبرات) مع بعدين أساسيين يتمثلان في الممارسة (الدراية الفنية) والمواقف (الدراية السلوكية) قصد تشكيل كفاءات بشرية تمتلك من الخبرات ما يؤهلها لتحقيق التميز للمؤسسة. ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (10): إنشاء الكفاءة



Source : (Durand, 2000, p.28)

المطلب الخامس: مميزات الكفاءات وأنواعها

الفرع الأول: مميزات الكفاءة

انطلاقاً من تعريف الكفاءة وأبعادها المشكلة لها يمكن تحديد أهم ميزات كالاتي:

- ❖ الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير مرئية وغير ملموسة، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة وما يترتب عليها من أفعال، وتحديد كفاءة الفرد يمكن فقط من خلال ملاحظة وتحليل الأنشطة والمواقف التي يتخذها؛
- ❖ الكفاءة مكتسبية: فالفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال الممارسة والتعرض لمواقف مختلفة وأيضاً من خلال تدريب موجه. (موساوي وخالدي، 2005، ص.98)؛
- ❖ الكفاءة ذات عناصر متفاعلة: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل ومزج العناصر والمكونات المختلفة لها ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن. (بلالي، 2007، ص.96)؛
- ❖ الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مُدرّكة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه؛
- ❖ الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحاً من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية؛
- ❖ الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقاً، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف؛

- ❖ الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تتشكل عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينات التنظيمية، فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسمح بتطويرها وتراكمها. (كشاش وبرياش، 2017، ص.304)؛
- ❖ الكفاءة غير مرتبطة بالمستوى التعليمي أو الشهادة؛
- ❖ الكفاءة تتسم بالتطور والتغير زمانيا ومكانيا، فمن هو كفؤ في فترة معينة قد يصبح غير كفؤ في فترات لاحقة إذا لم يجري التغيرات الحاصلة؛
- ❖ تتسم بالطبيعة الاستراتيجية، كونها متفردة وصعبة التقليد، وهو ما يؤهلها لأن تكون أحد أهم الميزات التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات

تتباين تصنيفات الكفاءات بين العديد من الباحثين، غير أن أبرزها ذلك التصنيف الذي يصنفها إلى ثلاثة أنواع، كما يلي:

أولاً: الكفاءات الفردية

يطلق عليها أيضا الكفاءة المهنية، ويمكن تعريفها بـ:

✓ هي "مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية، تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة، وعليه فإن هذا النوع من الكفاءة يكتسب بالتكوين والممارسة والتجربة، ويمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية" (Dietrich, 2018, p.3)؛

✓ وترى (2001) Dejoux أن "الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها وتُعنى بالتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدريب والخبرة" (P.141)؛

✓ كما تعرف بـ مجموعة أبعاد الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض، من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول عليها في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. (الجيلاني، 2013، ص.13).

فهي بذلك تعبر عن جملة من المعارف النظرية، العملية والمواصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية، التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وعلى المؤسسة اكتشافها ومعرفة أساليب تطويرها، لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية). (صولح، 2012، ص.103)

وهو ما يشبهه الكثير من الباحثين بجبل الجليد، حيث أن ما يظهر من هذه الكفاءة قد يكون أقل بكثير مما هو مخفي، وهو ما يمثل تحديا بالنسبة للمؤسسات من خلال سعيها لاكتشاف هذا الجانب الخفي ومحاولة توظيفه وتطويره خدمة لأهدافها. والشكل الموالي يعبر عن هذا المعنى:

شكل رقم (11): تمثيل الكفاءة الفردية (جبل الجليد)



Source : (Dejoux, 2001, P.159)

ثانيا: الكفاءات الجماعية

✓ "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: مثل معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً..." (Dejoux, P.104):

أي أن الكفاءات الجماعية لا تعبر عن مجموع الكفاءات الفردية بقدر ما تعبر عن مدى التعاون والتآزر بين هذه الكفاءات، وهو ما أكد عليه Dietrich (2008) في قوله:

إن الكفاءة الجماعية لا تتشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية، بل تتركز أيضاً على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها، بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها. (p.3). وهذا ما أشار إليه كذلك L.P.Nordhaug حين ميز أربعة أبعاد للكفاءة الجماعية هي:

- ❖ المشاركة والتآزر: نتيجة التفاعلات الداخلية القوية بين أعضاء الجماعة؛
 - ❖ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
 - ❖ التضامن: من خلال إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
 - ❖ التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به. (Dejoux, p.148)
- أ- مؤشرات الكفاءات الجماعية

للکفاءة الجماعية جملة من المؤشرات التي يعتبر توفرها في مؤسسة معينة دليلاً على نجاحها في خلق وتوظيف كفاءاتها الجماعية أهمها:

1- المرجعية المشتركة: إن جماعة العمل، التي تنشأ وتنمو في إطارها الكفاءة الجماعية، تتطلب تنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها أعضاؤها، وهو ما يستوجب توحيد التصورات ومعاني الأشياء فيما بينهم، وهذا ما يسمى بالمرجعية المشتركة (Référentiel commun). إذ تساعد هذه الخاصية على تحقيق التعاون بين الأعضاء من خلال توحيد معاني الأشياء؛

2- الخطاب المشترك والمتقاسم: من المؤشرات الدالة على وجود كفاءة جماعية؛ وجود خطاب أو لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة يستعملونها أثناء التواصل فيما بينهم للتفاهم وتدعيم الانتماء للجماعة وكذلك بلوغ التميز، إن مثل هذا الخطاب المتقاسم (Langage partagé) يسمح للأعضاء بالتفاهم باستعمال كلمات وعبارات لفظية غير مكتملة وقد تكون حتى مشفرة، وقراءة ما تحت الأسطر والاختصار وتجنب التعليقات وعمليات التفسير، وهو ما يعطي للجماعة هوية خاصة تميزها عن جماعات العمل الأخرى؛

3- الذاكرة الجماعية: (Mémoire collective) وهي التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة من خلال تبادل المعارف والمهارات والسلوكيات والتفسيرات والتصورات، وكذلك مجموعة المعارف التي يتم إنتاجها وتوليدها داخل الجماعة من خلال مواجهة حكم الأعضاء على الأشياء التي تحيط بمكان عملهم، واقتراحاتهم لحل المشاكل التي تواجههم أو قد تواجههم، إنها تتولد في إطار تلك التفاعلات التي تتم بشكل مستمر بين الأعضاء، خصوصا عندما تواجههم مشاكل العمل وتكون الاتصالات الداخلية والاقتراحات التي يقدمونها هي أداة لتنمية كفاءاتهم على حل هذه المشاكل؛

4- الالتزام الذاتي: يمثل الالتزام الذاتي (Engagement subjectif) الإرادة التي يتسلح بها كل عضو في سبيل التعاون، وبالتالي فهو يعكس دافع هذا السلوك، إنه يشير إلى الاستقلالية وأخذ المبادرة من قبل الأعضاء عند قيامهم بمختلف أنشطتهم، وقد جاء هذا المفهوم كإعادة نظر في الأنماط التaylorية لإدارة العمليات، خصوصا ما تعلق بالرقابة، إذ يعتمد على مبدأ الاستقلالية والمشاركة والتقليل من درجة تنميط العمليات، مع ضرورة التزام الأفراد، ويتطلب هذا المفهوم من جماعة العمل أن تكون هي القائمة على أعمالها، حيث تسعى إلى إدارتها على أساس خصوصيات الأفراد الذين يشكلونها، انطلاقا من كونها مسؤولة عن النتائج. (كشاط وبرياش، 2017، ص.ص.314-317)

تشكل هذه العناصر الأربعة مؤشرات حقيقة عن مدى تحقق الانسجام بين أعضاء جماعة العمل ووحدة رؤاهم وتصوراتهم، كما تمثل عوامل أساسية تسهم في خلق بيئة تنظيمية صحية، تشجع على خلق كفاءات جماعية حقيقية تساعد على حل المشاكل التي تعترض المؤسسة وتخلق ميزة تنافسية تؤهلها للريادة والتفوق؛ وتعد حلقات الجودة إحدى الأساليب الهامة التي تقترحها أنظمة الجودة من أجل خلق هذا النوع من الكفاءة، من خلال تأكيدها على إشراك العاملين في تسيير شؤون المنظمة والأخذ بأرائهم.

ب- مسؤولية إدارة المؤسسة على خلق وتعزيز الكفاءات الجماعية

يرى أغلب الباحثين والمتخصصين أنه يقع على عاتق المؤسسة توفير البيئة التنظيمية المشجعة على خلق الكفاءات البشرية الجماعية وتنميتها والمحافظة عليها من خلال مجموعة من الأدوات والآليات أهمها:

1- تسهيل تكوين جماعات وفرق العمل: تلعب جماعات العمل دورا كبيرا في إشباع العديد من الحاجات الإنسانية داخل المؤسسة، من خلال مساهمتها في توفير الأمن والأمان والاحترام والتقدير للعاملين؛ إن وجود فرق العمل يصب في مصلحة الفرد والإدارة على حد سواء، فهي من جهة تساهم في إشباع حاجات الفرد، ومن جهة ثانية

تمكن الإدارة من رفع مستوى أداؤها وتحقيق الفاعلية في إطار العمل الجماعي خاصة بالنسبة للأنشطة التي يصعب إنجازها بشكل فردي، كما أنها تساهم في تقاسم المعارف والكفاءات فيما بين الأعضاء من خلال الممارسة الجماعية للعمل. لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تبني فلسفة إدارية تعتمد على الديمقراطية والتمكين والمساءلة، واعتماد فرق عمل مستقلة أو شبه مستقلة تمكّنها من بناء وتطوير كفاءات جماعية وتساعدتها على بلوغ مؤشرات الأداء بفعالية:

2- تشجيع العلاقات والتفاعلات ما بين الأفراد والجماعات: إن خلق المؤسسة لجماعات عمل بشكل دائم أو مؤقت، وبالخصوص إذا ما كان أعضاؤها ذوي تخصصات متباينة وحاملين لمعارف ومهارات وكفاءات مختلفة ومتكاملة، يساعد على توليد وتنمية كفاءات تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من قيادة مشاريع وبرامج عمل جديدة؛

3- أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات: يساعد الأسلوب الإداري فيما يخص صناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات في تنمية الكفاءات الجماعية من خلال الفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد للمشاركة في صناعة وصياغة القرارات ورسم الأهداف، خصوصا إذا تعلق الأمر بإدارة المشاريع وكذلك حل المشكلات، حيث أن أسلوب المشاركة يزيد من التزام الأفراد بتحمل مسؤولياتهم بغية تحقيق الأهداف، وهو ما يشجعهم ويعبئهم على التعاون لبلوغ ذلك؛

4- الطريقة المعتمدة في تنظيم العمل: تساهم طريقة تنظيم العمل المعتمدة في خلق الكفاءة الجماعية، حيث أن الفرد الذي يقوم بالعمل بمعزل عن زملائه لا يمكنه تعلم مهارات وكفاءات جديدة من زملائه فيما لو كان يعمل ضمن جماعة؛ وكذلك الأمر بالنسبة للفرد الذي يقوم بعمل عديم أو قليل القيمة لا يمكنه اكتساب خبرات جديدة فيما لو أسندت له مهام متجددة ومتنوعة (إثراء وتدوير العمل) بين الحين والآخر...، لذلك فإن تنظيم العمل المبني على أساس جماعي مثل جماعات العمل شبه المستقلة أو حلقات الجودة أو فرق المشاريع... يمكن أعضائها من بلوغ التعلم المشترك، ومنه إمكانية بناء كفاءة أو كفاءات جماعية خاصة بهم تميزهم عن جماعات عمل أخرى...، إن تنظيم العمل على أساس الفريق يعطي الفرصة لكل عضو لاختبار وتوظيف كفاءته الفردية والاجتهاد في إبراز ذلك لإظهار قدراته التي تميزه عن الآخرين واكتساب الاحترام والتقدير من قبل مسؤوليه، ليعيش بذلك في كنف مناخ عمل يميزه التعاون والتنافس الإيجابي، كما أن كل عضو في الجماعة سيكتسب مهارات وكفاءات وسلوكيات من زملائه وبالتالي تنمية وتطوير مستواه التأهيلي؛

5- طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية: لإدارة الموارد البشرية العديد من الأدوات التي تساعد على تنمية الكفاءة الجماعية، لعل من أهمها برامج التكوين والتعلم التي تعتمد على الإدارة والتي في إطارها ينبغي أن تركز على طرق التعلم الجماعي، كما يمكنها تحقيق ذلك أيضا عن طريق عمليات التوظيف والتقييم والتعويضات؛ فعن طريق الاختيار من بين المترشحين للانتماء للمؤسسة، توظف أولئك الذين يتبنون القيم والاتجاهات والسلوكيات وحتى الميولات التي تدعم بناء وتنمية الكفاءة الجماعية، وكذلك من خلال عمليات التقييم التي ينبغي على المشرفين التأكيد من خلالها على التعاون لتحقيق أهداف الجماعة والعمل على تقاسم المعارف والكفاءات، وأخيرا من خلال سياسة التعويضات التي تعطى فيها الأولوية للأداء الجماعي، أي اعتمادها على مؤشرات قياس ذات طابع جماعي؛

6- النمذجة السلوكية: تعتمد النمذجة السلوكية (Modélisation Comportementale) كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد (التعلم بالقدوة)، حيث يتم تطوير الكفاءات وفقا لهذا

الأسلوب بعرض صورة نموذجية أو مثلى على أعضاء الفريق لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكئون في الواقع؛ وبعد توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، يقوم الفرد محل النمذجة بممارسة الأداء الفعلي ليطلب فيما بعد من بقية الأعضاء تقليد الأداء النموذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي. (كشاش وبرباش، 2017، ص.ص.317-320) وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين والمتخصصين يرون أن هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين الكفاءات الفردية والجماعية، بحيث تدعم الكفاءات الفردية وتساهم في خلق وتعزيز الكفاءات الجماعية، كما يمكن لهذه الأخيرة أن تساعد في إنشاء وتطوير الكفاءات الفردية، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

ج-الكفاءات الفردية في خدمة الكفاءات الجماعية

تدعم الكفاءة الفردية نظيرتها الجماعية بطريقة ضمنية، من خلال تلك الخصائص التي تميزها؛ نذكر من ذلك:

- ❖ **قيمة الكفاءات الفردية:** تتميز الكفاءات الفردية بجملة من الخصوصيات والمميزات، حيث أن للبعد السلوكي (Savoir-être) ونوعية المعارف والتجارب التي عاشها الأفراد داخل المؤسسة أهمية كبيرة في تحديد خصوصيات الكفاءة الفردية، وهو ما ينعكس بدوره على خصوصيات الكفاءة الجماعية، ومن ذلك روح تقاسم المعارف والخبرات، الكفاءة الأخلاقية، القيم الاجتماعية المرتكزة على الألفة، التأزر، التسامح، الصراحة...؛
- ❖ **القابلية الاجتماعية للتعاون والتفاعل مع الآخر:** التفاعلات العاطفية الوجدانية، التي لها بالغ الأثر في خلق الكفاءة الجماعية وتنميتها؛
- ❖ **التفاعلات غير الرسمية:** خصوصا إذا كان التنظيم الداخلي المعمول به يتميز بدرجة معينة من اللارسمية واستقلالية معتبرة في إنجاز المهام، كما يساعد ذلك في رسم نوع من الميولات والاستعدادات التي سيتبناها أفراد الجماعة، وهو ما يسهل من غرس ثقافة تنظيمية تخدم استراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال التركيز على النمذجة السلوكية كأحد أهم مداخل التعلم السلوكي؛
- ❖ **التعاون:** الذي من الممكن أن يتعزز كلما توفر التزام ذاتي من قبل الفرد، بمعنى وجود قابلية للتفاعل مع الآخر بحد يتجاوز مستوى التنسيق، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة تميز الفرد بدرجة عالية من الاستعداد والدافعية للعمل الجماعي والمساهمة بجدية وفعالية في تحقيق أهداف الجماعة.

د- تنمية الكفاءات الفردية من خلال الكفاءات الجماعية

- إن لآليات تطوير الكفاءات الجماعية دورا ضمنيا في دمج وتحسين الكفاءات الفردية، خصوصا في جانب السلوكيات والمعرفة الضمنية والمهارات العملية، ونلتمس ذلك من خلال الآليات التالية:
- ❖ **تنمية وتطوير روح التفكير الجماعي لدى الفرد:** فجماعات العمل، سواء كانت جماعات وظيفية أو فرق عمل أو لجان أو حتى جماعات صداقة وزمالة، أصبحت تلعب دورا كبيرا في تمكين المنظمات المعاصرة من مساندة الانفجار المعرفي والإبداعي الذي نعيشه؛
- ❖ **التعلم بالعمل والإنجاز:** والمقصود به أن الفعل والممارسة يسمحان للفرد من تكوين دراية فنية في مجال عمل ما (في إطار مجموعة) بالإضافة إلى مجموعة من المعارف المرتبطة به؛
- ❖ **التعلم بالتفاعل:** حيث أن التفاعل ما بين المستعملين والمصممين (المبتكرين) يسمح بإنشاء قاعدة معارف تمكنهم من خلق وإنتاج منتجات بأحسن الطرق والكيفيات، والتي ينجم عنها أفضل طريقة استعمال ممكنة، وهو ما يعزز من مستوى الكفاءة لدى الفرد؛
- ❖ **تسمح جماعات العمل غير الرسمية بخلق كفاءات جماعية جديدة** قد يصعب تشكيلها على مستوى الجماعات الرسمية التي ينتمي إليها الأفراد، وهو ما يعزز تقاسم المعارف والخبرات والمهارات وحتى السلوكيات ما بين

أعضاءها، بمعنى أن الفرد قد يجد في هذا النوع من الجماعات فضاءً مناسباً للتعلم وتطوير كفاءاته، لأنه يجد أفراداً يقاسمهم نفس الميول والاتجاهات وحتى الاستعداد، أو أنه يلجأ إلى أفراد يجد عندهم من الخبرة ما لا يجده عند أعضاء الجماعة الرسمية؛

❖ المرافقة والإشراف: من جانب تمكين الفرد من تعلم قيم وسلوكيات إيجابية جديدة اعتماداً على مرجعيات سلوكية قوية وهو ما يساعد على انتشار كفاءات أخلاقية في المنظمة، وكذلك الأمر بالنسبة للمعارف الضمنية والدرايات الفنية التي لا يمكن حيازتها إلا عن طريق الملاحظة المباشرة والتقليد؛

❖ التعلم عن طريق محو التعلم، والمندرج في إطار الروتينيات والعادات وخرائط التفكير، تجاه كل فكرة قد تتعلق بالتغيير، إذ أن محو بعض الأفكار وبعض التصورات الخاطئة أو المعيقة لدى أفراد المنظمة يدفعهم إلى إنجاز المهام بكل عطاء، وهو ما يمكنهم من تحقيق قفزة نوعية في وضعيات محددة، فينجر عنها تحقيق امتياز تنافسي؛ فاستحداث التغيير داخل المؤسسة قد يصادف بعض المعوقات خصوصاً ما تعلق منها بالمفاهيم والأفكار، الشيء الذي يحتم عليها انتهاز طريقة التعلم عن طريق هدر ومحو بعض الميولات والمعتقدات والأفكار السائدة لدى الأفراد، ومنه تمكين هؤلاء من بناء اتجاهات مشتركة وتعلم سلوكيات ومعارف جديدة واكتساب درايات فنية قوية تحسن من أدائهم الحالي والمستقبلي، الشيء الذي ينتج عنه القدرة على التحسين والتغيير ومنه إمكانية التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تعيشها المؤسسة. (كشاش وبرباش، 2017، ص.ص.310-313)

ثالثاً: الكفاءات التنظيمية (الاستراتيجية)

✓ تسمى أيضاً بالكفاءات الأساسية أو كفاءات المؤسسة أو الكفاءات المركزية، و"الكفاءة الأساسية (الاستراتيجية/ المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة" (Coté et Malo, 2002, p.100)؛

✓ وحسب (Dejoux 2001) "حتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية ينبغي أن تتوفر فيها خصائص أهمها أن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة وغير قابلة للتقليد" (p.324)؛

✓ أما Leonard Barton فيرى بأن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربعة عناصر هي:

- ❖ "معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- ❖ الأنظمة التقنية والمعارف؛
- ❖ أنظمة التسيير...؛

❖ القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية". (منصوري وصولح، 2010، ص.54)

ويمكن القول أن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية. (صولح، 2010، ص.104).

وعليه، ونظرا لأهمية هذا النوع من الكفاءات وخصوصيتها المتسمة بصعوبة النقل والتقليد، فإن المؤسسات الحديثة باتت تبذل جهودا معتبرة من أجل الاستثمار فيها، كونها تعد مصدرا أساسيا للميزة التنافسية والتفوق في محيط يتسم بالتنافسية الشديدة وسرعة التغير، من خلال التوصل إلى توليفة متميزة تتمكن من خلالها من الدمج بين عناصرها الأربعة (المعارف النظرية والعملية الفردية منها والجماعية، الأنظمة التقنية والتكنولوجية المتوفرة، نموذج التسيير المعتمد، والقيم والمعايير وثقافة المؤسسة) للحصول على كفاءة استراتيجية حقيقية تتمكن من خلالها من احتلال مكانة مميزة بين المؤسسات وتؤهّلها للتميز والتفوق.

المطلب السادس: أهمية الكفاءات

تحتل الكفاءات حيزا هاما داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات، ويمكن إيضاح ذلك من خلال النقاط التالية:

أولا: على المستوى الفردي

تعتبر بمثابة الورقة الراححة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والمتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة، أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

- 1- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة ولاعتبارات المؤسسة الاقتصادية، المتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة عن العاملين، إذ أصبحت المؤسسات تحتفظ بالكفاءات التي ستحقق لها قيمة مضافة وتسرح العمالة الزائدة عن حاجتها؛
- 2- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه؛
- 3- تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل المدراء، في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويضهم السلطة.

ثانيا: على المستوى الجماعي

- 1- تساهم في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات خدمة لأهداف المؤسسة؛
- 2- تلعب الكفاءة دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، إذ تعتبر أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات؛
- 3- يقوم العمل الناجح داخل المؤسسة على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد.

ثالثا: على مستوى إدارة الموارد البشرية

- تشكل الكفاءات محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات ذلك:
- 1- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده؛

- 2- تسهيل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر أداة لتعزيز الشعور بالانتماء مما يسهل لها تدعيم الولاء للمؤسسة؛
- 3- بروز مفهوم الكفاءات في المؤسسة يدفع إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام أكثر بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة خاصة في مجال التكنولوجيا؛
- 4- تساعد الكفاءات في إثراء المسار المهني للأفراد، فعملية التوازن بين احتياجات المؤسسة والكفاءات يساعد على وضع مخططات للكفاءات المطلوبة وهو ما يسهل برامج الترقية، النقل وغيرها؛
- 5- تساعد الكفاءات أيضا على تقييم الأفراد وتسهيل من عملية وضع الأجور والمكافآت كما تركز على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف، لرفع قدراتهم للوصول بهم إلى المستوى المطلوب.

رابعا: أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

تعتبر الكفاءات من المفاهيم الهامة في الإدارة المعاصرة لما تحققه من مزايا للمؤسسة، وتبرز أهميتها فيما يلي:

- 1- أصبحت الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة؛
- 2- تعتبر المنفذ الرئيسي في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية؛
- 3- تولي المؤسسة اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال لما ترجع به من عوائد معتبرة؛
- 4- هي عبارة عن مفتاح تهدف من خلاله المؤسسة إلى زيادة درجة تنافسيتها. (مقدود، 2016، ص.ص.39-42).

المطلب السابع: مداخل بناء الكفاءات

يتفق أغلب الباحثون والخبراء على أن هناك ثلاثة مداخل رئيسية في بناء وتطوير الكفاءات بالمنظمات يمكن إجمالها في:

- 1- مدخل الإنشاء والتطوير: ويستند هذا المدخل على الإمكانيات الداخلية للمنظمة، ويعتمد على ركنين رئيسيين هما عمليتا التدريب والتعلم، فكلما كانت برامج التطوير كفؤة وفعالة كلما كانت المنظمة أكثر توفيقا في بناء كفاءاتها.
- وتعتمد فلسفة هذا المدخل على أهمية التغيير الداخلي للمنظمة وتغيير سلوك المتدربين بالاتجاه المطلوب، ومن مستلزماته:

- نظام حوافز فعال يهتم بالمجالات الإبداعية ويتسم بالعدالة؛
- الأخذ بعين الاعتبار تعدد القدرات والممارسات والبرامج؛
- نظم معلومات جديدة ومتطورة؛
- برامج أجور وتعويزات؛
- وضع المدراء تحت الضغوط وتجربتهم حتى يمكن إحداث التطوير؛
- الربط المحكم بين خطوات بناء الكفاءات ومنافع الأفراد العاملين.

ومن إيجابيات تطبيق هذا المدخل أن المنظمة التي تتبناه تعتبر رائدة في مجال عملها وتحقق الميزة التنافسية المستدامة، أما عن صعوباته فتتمثل في كلفته العالية والوقت الطويل نسبياً الذي يستغرقه تنفيذه، ولذلك غالباً ما يقتصر تبنيه على المنظمات الكبيرة والمتميزة.

2- الاحتضان: تعتمد فكرة هذا المدخل على تحديد الأفراد الذين يمكن تحويلهم إلى كفاءات جوهرية ووضعهم في فريق عمل واحد وعزله عن بقية أعضاء المنظمة لمدة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات، حيث تضم فرق العمل اختصاصات متعددة (صورة مصغرة للمنظمة)، ويسمح للكفاءة بالنمو في بيئة طبيعية، ثم تنتشر هذه الكفاءات بعد أن تعود إلى أقسام المنظمة لتساعد في نمو الأجزاء الأخرى.

3- الاكتساب: يحاول هذا المدخل تجاوز سلبية طول الوقت في المدخلين السابقين، حيث تتم عملية الاكتساب في البيئة الخارجية انطلاقاً من دراسة سابقة للمنظمة يتم على ضوءها تحديدها بدقة للكفاءات التي تسعى لاكتسابها. (الطائي، 2007، ص.ص.6-7).

هذا ويعد مدخل الإنشاء والتطوير المدخل الأساسي الذي تفضله أغلب المؤسسات الحديثة، لما يمتاز به من أصالة واستمرارية واستجابته لمطلب استراتيجي في التسيير الحديث وهو خلق كفاءات متميزة تمثل ميزة تنافسية حقيقية تمكنها من التفوق والنجاح، وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الثاني: المداخل النظرية لتسيير الكفاءات البشرية

لفهم توجه جل المؤسسات الحديثة لاستخدام الكفاءة كأسلوب في تسيير مواردها البشرية، ينبغي الرجوع للسياقات المصاحبة لظهور هذا المفهوم، فقد ترافق هذا الاستخدام مع التحول في نموذج الإنتاج الذي جاء استجابة للتحولات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي أثرت في القوى العاملة وقواعد تسييرها كذلك.

فظهر مفهوم الكفاءة كمفهوم راسخ في ممارسات تسيير الموارد البشرية، لا يمكن فصله عن سياق الأزمة العميقة والتحولت الراسخة في عالم الأعمال والمؤسسات؛ وتشهد الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2010 عن جملة من الأزمات الهيكلية المترافقة والمتعددة الأوجه التي مست الاقتصاد العالمي وفرضت تغييرات عميقة وجذرية على بيئة الأعمال، وهو ما يعبر عنه بعض المؤلفين بـ "القطيعة" التي تفسر الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة، ومن بين هذه القطاعات: التشكيك في نموذج فرويد في تسيير الأعمال (الذي ظل سائدا لعقود طويلة)، الطفرات التكنولوجية الهائلة وظاهرة العولمة، ما أدى إلى فرض تغييرات عميقة على المؤسسات وعالم الأعمال... وهو ما دفعها للبحث عن حلول جذرية وعميقة تسمح لها بـ:

- على المدى القصير: التعامل مع الفوضى وفقدان الدرايات العملية والهدر في الموارد البشرية الناتج عن إعادة الهيكلة الوحشية:

- على المدى المتوسط: توقع التغييرات الاقتصادية، أو على أقل تقدير توقع التطورات الحاصلة في المهن والاحتياجات الضرورية من الكفاءات في بيئة دائمة التغيير.

إذن يبرز مفهوم الكفاءة بعدما اكتشف الخبراء والمسيرون قصور مبادئ الإدارة التaylorية (نسبة إلى فريدريك تايلور) أو الفورديية (نسبة إلى هنري فورد) المستندة على التخصص الدقيق والفصل بين التصميم والتنفيذ في العمل، (والتي كانت تنظر للمؤسسة كنظام مغلق معزول عن البيئة الخارجية)، في تسيير مؤسسات تنشط في بيئة

سريعة التغير، وتكنولوجيا بالغة التعقيد، قصورا وعجزا كبيرين لنموذج في التسيير ظل مسيطرا لمدة تتجاوز ثلاثة عقود ارتبطت حسب "J.Fourastié" بنمو الاستهلاك الضخم (consommation de masse).

كما أدى البروز القوي لقوى اقتصادية جديدة منافسة مثل اليابان في بداية ثمانينات القرن الماضي متحديا طرق الإنتاج القديمة، ومقدمة أساليب جديدة في العمل ومفاهيم جديدة في التسيير: كالجودة الشاملة، الإنتاج وفقا للطلب، سلاسل العمل القصيرة، الإنتاج الخاضع لدفتر الشروط (حيث يتحكم التسويق في طبيعة شكل الإنتاج): وما صاحب هذه المبادئ الهامة في الإدارة والتسيير من معايير جديدة، كل ذلك ساهم في تغيير التصورات الأساسية التي كانت سائدة حول العاملين والعمل وطرح بدائل جديدة مثل: جودة المنتج، تقليص مدة الإنجاز، تخفيض التكلفة، تقليص حجم المخزونات، تخفيض الأعطال، خدمة العميل...، والتي مثلت مصدرا للتفوق على المنافسين وفسحت بدورها المجال إلى تطوير المعايير الإدارية (نظام الجودة ISO، ميثاق الجودة...)، وإجراءات الإشهاد الخاصة بالمنتجات، وعمليات وأساليب الإدارة. وهو ما نتج عنه تقنين إجرائي متزايد لإجراءات العمل الملزمة للعاملين كما أدى إلى تطوير أشكال الرقابة...

في إطار هذا السياق تبرز الكفاءة كطرح إداري مبتكر ومبدع يسمح بـ:

- تحليل الآثار العكسية الناجمة عن تقسيم العمل والتخصص في أداء المهام، للخروج من حالة القصور والعجز الناجمين عن تطبيق النموذج الفوردي في العمل.
- إدخال مبادئ جديدة في تنظيم العمل وإدارة اليد العاملة.

إن الحديث عن طرح إداري مبتكر يجرنا إلى البحث عن الأداة التي يستخدمها المسير في قيادة عملية التغير، والذي يفترض فيه تجاوز الاستجابة للمؤثرات البيئية إلى اتخاذ خطوات استباقية في إطار استراتيجية تهدف إلى تغيير قواعد اللعبة الاقتصادية، وانطلاقا من وجهة النظر هذه، تعكس الكفاءة تطورا في استراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تسهم في التغييرات الجارية. وهي تمثل التصور الذي بإمكانه صياغة، وفرض المتطلبات الجديدة على العاملين، إذن فالتفكير بمنطق الكفاءة بإمكانه تجنيب المؤسسة عيوب التسيير التaylorي، وإعادة وضع متطلبات ومعايير العمل الاحترافي، وهو ما يمكن أن يمثل نقطة انطلاق حقيقية لإعادة تنظيم موارد المؤسسة، والجمع ما بين تحول النظام الإنتاجي وإعادة توصيف الوظائف بالإضافة إلى إعادة تموضع الموارد البشرية في إطار البحث عن المرونة. (Dietrich, 2018, P.P.17-20).

وفي سياق آخر ذي صلة؛ يعتقد العديد من الباحثين أن اللجوء إلى مقارنة الكفاءات في التسيير كان نتيجة للتحويلات العميقة الحاصلة في الفكر الإداري، والذي كان وليد حركتين أساسيتين: تتمثل الأولى في التغيرات التي شهدتها المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتنظيم العمل، والذي كان نتيجة للمتطلبات الجديدة للأداء والتنافسية وطغيان التكنولوجيات والتقنيات الحديثة، ما أسهم في تغيير وتطوير محتوى المهن، الشيء الذي أصبح يستدعي امتلاك الأفراد لمؤهلات وكفاءات جديدة من أجل التحكم فيها، أما الحركة الثانية فتتمثل في تطور متطلبات العاملين الشاغلين لهذه الوظائف، الذين أصبحوا يتصفون عادة بالكفاءات المعرفية العالية، في مقابل ازدياد ضغط المؤسسات لمواجهة المنافسة الشرسية، وتوجهها نحو تمكين العاملين وتحميلهم مزيدا من المسؤولية حتى يكونوا في مستوى تطلعاتها؛ كل ذلك أصبح يتطلب مقارنة خاصة تتبنى الكفاءة كفكر لها وتجعلها محورا لعملياتها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

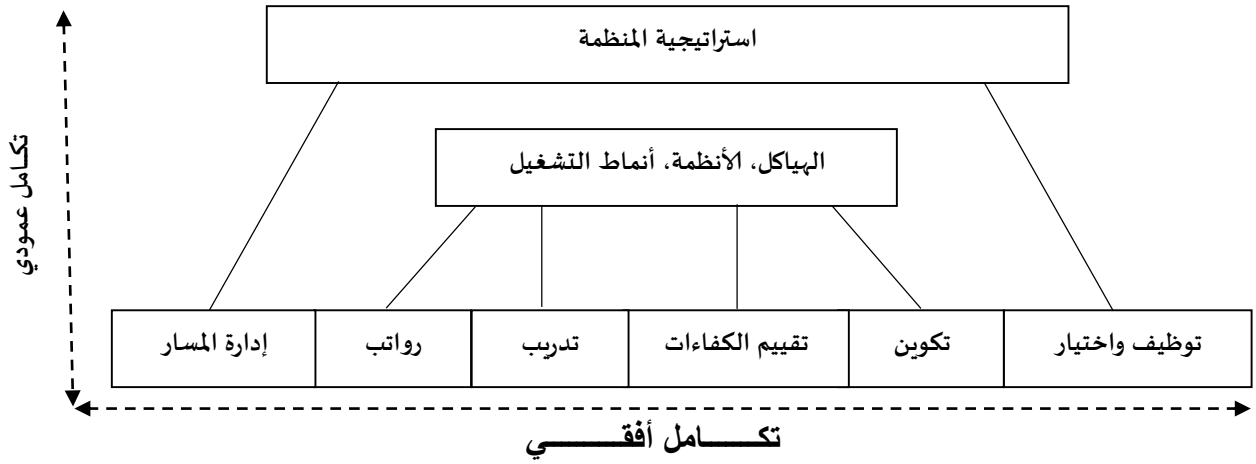
انطلاقاً من أن التسيير يعد عملية اجتماعية تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً عن طريق عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة، وانطلاقاً من مضمون الكفاءة الذي تطرقنا إليه في المبحث السابق، والذي يشير إلى أنها لم تعد تحمل مدلولاً بسيطاً يقتصر على قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفاعلة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يضطلع بها، بل أصبحت تحمل مفهوماً شاملاً ومركباً، يتمحور حول التفاعل الإيجابي المتزامن والمنسجم بين كفاءات الأفراد والمجموعات والبيئة التنظيمية لأداء الأعمال بطريقة صحيحة؛ فقد أصبح للكفاءة مكانة محورية في عالم التسيير، وعلى الخصوص في ميدان تسيير الموارد البشرية على اعتباره المصدر الأهم للكفاءات. ما يجعل منظمات الأعمال أمام رهان حقيقي يتمثل في البحث عن أفضل المناهج والطرق لتسيير كفاءاتها البشرية قصد صيانتها وتطويرها والمحافظة عليها.

وقد عرف مصطلح تسيير الكفاءات العديد من التعاريف، نحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي:

- يعرف تسيير الكفاءات بأنه: "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساساً على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين" (بوجمل، 2004، ص.2)؛
- كما تعرف على أنها: "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو" (عاشوري وغربي، 2012، ص.9)؛
- وتعرف أيضاً بأنها: عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب الموارد البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل المنظمة، ومن ثم توظيف قدراتها سعياً للمحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء بالمنظمة. (خضير والشيخ، 2013، ص.ص.27-28)؛
- كما تعرف أيضاً بـ "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط عمله" (St-Onge, 2001, P.256)؛
- وتعرف أيضاً بأنها: مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الكفاءات والعمل على استقطابهم من الخارج من جهة، وتشخيص مستوى جودة الكفاءة المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الأفراد الأكفاء والموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي بشكل فعال. (الطائي وآخرون، 2015، ص.153)؛
- كما تشير أيضاً إلى: مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار... وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة، وليست أهدافاً في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي. (Beirendonck, 2006, p.33-34).

وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

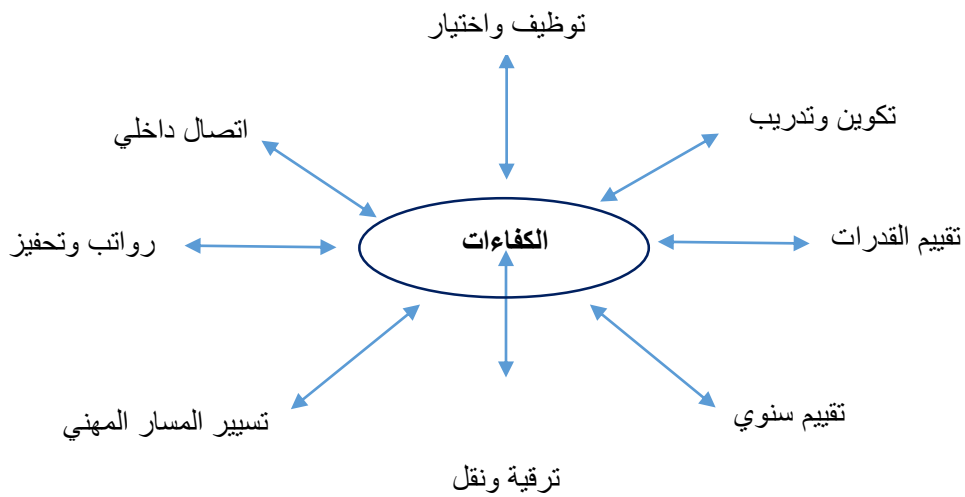
شكل رقم (12): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: (Beirendonck, 2006, p.33)

يوضح هذا الشكل أن تسيير الكفاءات يمثل عملية إدارية يتم بموجبها التنسيق والتكامل الأفقي بين مجموعة من الأنشطة والعمليات كالتوظيف والاختيار والتكوين والتقييم...، تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتطويرها، في إطار الأنظمة والهيكل وأنماط التشغيل المحددة، وفي توافق مع الرؤية العامة والاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة (تكامل عمودي)، بحيث تصبح الكفاءات تمثل محور ومركز جميع أنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يمكن تجسيده من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (13): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: (Beirendonck, p.34)

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن تسيير الكفاءات يشمل:

- ❖ تحولاً من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة؛
- ❖ مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبى احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل، على اعتبار أن تسيير الكفاءات يدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ❖ إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد، نقل والحفاظ على الكفاءات، فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهو بدلاً من ذلك يقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعاً سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا. (معاوي، 2018-2019، ص.ص.32-33).

المطلب الثاني: أهداف تسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات باعتباره نظاماً حديثاً في تسيير الموارد البشرية داخل المنظمات، أملت التغييرات الحديثة سواء في المفاهيم كمفهوم المورد البشري، أو التغييرات المتسارعة في مجال الأعمال الذي تطبعه التنافسية العالية والبحث عن موارد حقيقية تتسم بالتفرد وصعوبة التقليد، يجعل من المنظمات التي تتبناه أسلوباً في التسيير تطمح من خلاله إلى تحقيق المخرجات التالية:

- تقدير أفضل للكفاءات المناسبة للوظائف ووضع أسس علمية لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، والقادرة على التحكم في نتائج التغييرات التكنولوجية وحتى الاقتصادية؛
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها؛
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن هذه الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
- تنمية قدرات الكفاءات من خلال التدريب المستمر؛
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وضرورة وجود نظام مناسب للتحفيز؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها؛
- زيادة فرص الإبداع وتطوير المشاريع ذات الطابع الإبداعي في المؤسسة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛
- متابعة وإدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل داخل المؤسسة وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة. (بوخمخم وشابونية، 2005، ص.117)

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات

بالنظر إلى أبعاد الكفاءة الشاملة للمعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بالأفراد والجماعات، والمتعلقة بالبيئة التنظيمية، وبالنظر للمكانة المحورية التي أصبحت تحتلها لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، أضحت من الضروري تحديد المقاربات النظرية التي على ضوءها يتم فهم آليات تسييرها، والتي يتفق أغلب المتخصصين على إجمالها في المقاربات الثلاثة الآتية:

أولاً: المقاربة العملية "l'approche opérationnelle"

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعليم الجماعي، السيرورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا، فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفياً أو مؤقتاً، ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية. (بن عيسى، 2004، ص.69).

فالقدره حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث. (بن عيسى، ص.70).

فوفق هذه المقاربة تنشئ الكفاءة من خلال التفاعل المستمر بين ثلاثة عناصر أساسية هي: التدريب والتعليم الجماعي، الجوانب التنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى التكنولوجيا المتوفرة، بشكل متزامن ومتناسق، ما يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية حقيقية.

ثانياً: المقاربة التسييرية للكفاءات "l'approche gestionnaire"

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في ظروف مهنية مختلفة؛ فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة Le Savoir والمهارة le savoir faire وحسن التصرف le savoir être. (منصوري ووصول، 2010، ص.57).

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أية وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه؛ رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل (le vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها المعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية. (يحيوية، 2005، ص.142).

أي أن الكفاءة وفق هذه المقاربة تتوقف بشكل كبير على مدى قدرة المؤسسة على توفير بيئة تنظيمية مناسبة بالإضافة إلى منظومة تحفيزية متطورة، قادرتين على الاستغلال الأمثل لقدرات الأفراد والجماعات، المعرفية منها والعملية والسلوكية.

ثالثاً: المقاربة الاستراتيجية "l'approche stratégique"

وفق هذه المقاربة، تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع الإبداعية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة

تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة. (يحضية، 2005، ص.143).

أي أنها تركز على قيمة مضافة مهمة يمكن أن توفرها الكفاءة للمؤسسة، تتمثل في توفير ميزة تنافسية استراتيجية، يعبر عنها من خلال التفاعل بين أبعاد الكفاءة الفردية منها والجماعية في بيئة تنظيمية خاصة، تجعل منها موردا استثنائيا يتسم بالأصالة وصعوبة التقليد.

ويمكن الإشارة إلى أن المقاربات الثلاث تتفق فيما بينها على اعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، والتأكيد على وجوب التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية. كما تتفق على التأكيد على الدور الذي تلعبه المنظمة في استغلال وتطوير الكفاءات الفردية منها والجماعية، من خلال خلق بيئة تنظيمية وتكريس ثقافة تنظيمية تجعل من الكفاءات محورا لعملياتها.

المطلب الرابع: مراحل ومقومات تسيير الكفاءات البشرية

الفرع الأول: مراحل تسيير الكفاءات البشرية

يمكن إجمال المراحل الأساسية التي تتبعها المنظمة في بناء نظام تسييري أساسه الكفاءات في الخطوات التالية:

- 1- المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية: ويتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور...، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المنظمة.
- 2- توقع الأعمال المستقبلية: يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمنظمة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
- 3- وضع المخططات: من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف (تسيير المسارات المهنية)، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات. (Brilman,2006, p.386)

الفرع الثاني: مقومات وركائز تسيير الكفاءات

تعد عملية صناعة الكفاءات وتسييرها من العميات الهامة والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الحديثة، ما يفرض عليها توفير المناخ التنظيمي المناسب من أجل صناعة رأسمال معرفي وتوفير الآليات المناسبة لتوظيفه ميدانيا مع حسن التصرف، من خلال توفير بيئة عمل محفزة على الأداء الجيد، ويتم ذلك عن طريق توفير المقومات والركائز التالية:

- 1- التدريب والتطوير المستمرين: إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر، وذلك من خلال التدريب والتعليم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.
- 2- المشاركة: وتتضمن الجوانب التالية:
 - أ- ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة من المعارف والمعلومات المتاحة؛

- ب- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءا من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها، وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل، وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة؛
- ج- مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار؛
- د- مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.
- 3- قيادة الإبداع والابتكار: إن إدارة العقول والخبرات البشرية يعد من المسائل شديدة الحساسية، وهو بذلك يحتاج إلى أنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة. (حرز الله، 2016، ص.ص.338-339).

إن عملية تسيير الكفاءات البشرية تعد مهمة بالغة الدقة والأهمية. ولكي تنمو وتتعظم لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية الحديثة، بوضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لديهم، من خلال التشجيع على التدريب والتعليم المستمرين، وإرساء ثقافة الحوار والمشاركة من خلال تمكين المورد البشري والنظر إليه كشريك حقيقي وكقوة اقتراح وابتكار تسهم في معالجة الاختلالات والارتقاء بأداء المنظمة.

المطلب الخامس: العوامل المساعدة على بناء الكفاءات

يمكن لمجموعة من العوامل إذا ما توفرت عليها المنظمة أن تلعب دورا محوريا في بناء الكفاءات البشرية لديها، ومن أهمها:

أولاً: المرونة التنظيمية: يعرفها (1998) Elie Cohen بـ

قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الأجال مع التغيرات غير المتوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون...؛ هي أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، وتتطلب رد فعل سريع وحاسم. (p.150)؛

"حيث تبرز أهمية الكفاءات البشرية في تسيير المشاكل وخلق ديناميكية تفاعل مرن، فتسيير الكفاءات يتنافى مع التنظيم الصلب المقيد، ما يعني ضرورة الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات ومنح استقلالية أكبر لمختلف الوظائف والهياكل المكونة للمنظمة والكفاءات العاملة فيها". (سلامة، 2016، ص.7).

وهو ما أشرنا إليه من خلال الشكل رقم (08) المجسد لرؤية Le Boterf لطبيعة الكفاءة، الذي يشترط فيها توفر بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة وتشجع على الابتكار والإبداع، وتحرر من الأساليب القديمة القائمة على التقييد والمركزية والالتزام بالأوامر الحرفية والفوقية.

ثانياً: المؤسسة المتعلمة: يعرفها (1995) Brilman بأنها: "تلك التي تسهر على تحسين معارف وكفاءات أعضائها، وتتشكل كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار ويتحول لبلوغ أهدافه" (p.196)، ويقترح (1994) Koenig مفهوما للتعلم التنظيمي على أنه: "ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل بدرجة ما من العمق والدوام لتسيير الوضعيات، بل وتعديل الوضعيات نفسها" (p.77).

فخلافًا للتدريب الذي يحمل بعدًا أليًا في نقل المهارة، والتعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات؛ واللذان يتم من خلالهما نقل المهارة أو المعارف من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه -غالبًا-، تبرز أهمية التعلم التنظيمي من خلال تميزه بانتقال المعرفة أو الخبرة بطريقة التبادل والتفاعل التشاركي بين الطرفين وفي إطار عمل المنظمة، في علاقة يتم بموجبها تجاوز الآليات الرسمية إلى آليات أخرى غير رسمية، والانتقال من النقل الآلي إلى التفاعل البشري والإنساني، وهو ما يجعله أكثر تأثيرًا على تميز المنظمة، كونه يرتبط بتاريخها وثقافتها وطريقة تفكيرها، وهو ما يبيّنه كذلك مكانة متقدمة في إكساب المنظمة ما يطلق عليه بالكفاءة الأساسية أو الاستراتيجية، والتي تلعب دورًا محوريًا في تميز المؤسسة وتنافسيتها.

ثالثًا: التكوين: يعرف التكوين بأنه: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" (الطعاني، 2007، ص.15)؛

ويُجمع العديد من الخبراء أن نجاح برنامج التكوين وفعاليتها يكون باتباع مجموعة من المراحل، تبدأ بتحليل الاحتياجات فمرحلة التطبيق وتنتهي بتقييم نتائج التكوين. وهناك العديد من الطرق التي تسمح بالاتصال وإيصال المعلومات مثل: المنتقيات والمؤتمرات، دراسة الحالة أو برامج التكوين الذاتي؛ واختيار الطريقة يتعلق بنوع المعلومات والإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، ويمكن القول أن فعالية طريقة التكوين تكون أعلى كلما اعتمدت على اشتراك العامل فيها ما يسمح باستيعاب كبير للمعلومات. (سلامة، 2016، ص.7).

فالتكوين يعد أحد أهم الركائز الأساسية التي يعتمد عليها تسيير الكفاءات، باعتباره أداة هامة في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الضرورية والمستجدة طيلة حياتهم المهنية، وهو ما يمثل سيرورة نظامية متكاملة يتم على أساسها تحويل مجموعة من المدخلات المادية والمعنوية إلى مخرجات هامة (معارف مكتسبة، تحسين في الأداء، تغييرات سلوكية...) باستخدام عمليات منظمة، متناسقة، متكاملة وهادفة، وهو يمثل استثمارًا بالغ الأهمية في المورد البشري يشمل جميع العاملين داخل المؤسسة ويُعنى بكافة نواحي النشاط فيها.

المبحث الثالث: العمليات الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

رأينا سابقًا (ومن خلال الشكل رقم 12)، أن تسيير الكفاءات البشرية يمثل نظامًا متكاملًا، يتم من خلاله التنسيق والتكامل الأفقي بين مجموعة من الأنشطة والعمليات الأساسية الرامية إلى: تخطيط وإعداد مواصفات الكفاءات، استقطابها وتوظيفها، المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها من خلال عمليات التدريب والتكوين والتحفيز...، ما يستوجب على المؤسسة خلق بيئة أو ثقافة تنظيمية تجعل من الكفاءة محورًا لعملياتها بما يسمح باكتشافها وحسن الاستفادة منها، وبما يتماشى مع أهداف واستراتيجية المنظمة.

ويتفق العديد من الباحثين على أن هذه العمليات الأساسية تشمل:

المطلب الأول: تخطيط وإعداد مواصفات الكفاءات

الفرع الأول: تخطيط الكفاءات

يعد تخطيط الكفاءات أحد أهم عمليات تسيير الكفاءات البشرية، وعليه يتوقف نجاح باقي العمليات الأخرى، حيث يسمح بالتقدير الجيد لاحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات ومقارنتها مع الموقف الحالي؛ ويعرف بأنه:

"تلك العملية التي تضمن للمؤسسة الحصول في الوقت المناسب على العدد المطلوب من الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة، وأن يعين هؤلاء في الوظائف اللازمة والملائمة التي تستغل جهودهم استغلالاً اقتصادياً" (عبد الوهاب، 1975، ص.224)؛

كما يعرفه (Côté 1975) بأنه: "مجموعة الأنشطة التي تمكن المسيرين على مستوى المؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحليل، تقييم وتقدير احتياجاتهم من القوى العاملة مع الأخذ بالاعتبار أهدافهم، برامج عملهم وخططهم التنموية القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد" (p.51).

أولاً: أهمية تخطيط الكفاءات: يحتل تخطيط الكفاءات أهمية كبيرة ضمن سيرورة عملية تسيير الكفاءات البشرية، ويمكن القول أنه وعلى المستوى العملي تمثل مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات البشرية، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها وتحفيزها" (Beirendonck, 2006, p.53)، ويمكن إبراز أهمية عملية تخطيط الكفاءات البشرية من خلال النقاط التالية:

- يساعد على منع حدوث ارتباكات مفاجئة على خطوط الإنتاج، من خلال مساهمته في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساهم في اتخاذ التدابير اللازمة للاستغناء والنقل والترقية والتدريب؛
- يساهم في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى الحد الأدنى؛
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم؛
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضاهم عن العمل. (ماهر، 2018، ص.ص.162-163)

ثانياً: أهداف تخطيط الكفاءات البشرية: يهدف تخطيط الكفاءات البشرية إلى تحقيق النتائج التالية:

- معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بشكل تفصيلي، بما يساهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة؛
- التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان المصدر الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المؤسسة واحتياجاتها؛
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل؛
- تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تساهم في تنمية أداء الموارد البشرية؛
- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، بما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة؛
- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المؤسسة. (زاهر، 2011، ص.ص.26-27).

ثالثاً: مراحل تخطيط الكفاءات: تمر عملية تخطيط الكفاءات بعدة خطوات تسلسلية يمكن إيجازها في:

1/ تحديد أهداف المؤسسة وفهمها: لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل ودون فهم وإدراك لخطط وأهداف المؤسسة المرورية والاستراتيجية، ففي ضوء النتائج المترتبة عن دراسة أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المؤسسة وإمكانية تحقيقها، أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المؤسسة العامة.

2/ التنبؤ باحتياجات المؤسسة: من خلال:

- ✓ التحليل الذي يركز على تحليل خزينة المؤسسة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف،... إلخ، كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المؤسسة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها؛
- ✓ التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الكفاءات البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها في العنصر السابق؛
- ✓ وضع موازنات الكفاءات البشرية في جانب الطلب؛
- ✓ التنبؤ بالعرض من الكفاءات البشرية في جانبه الداخلي والخارجي.

3/ مرحلة التنفيذ: وتشتمل هذه المرحلة على تعميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات؛

4/ التقييم والرقابة: حيث تنصب الجهود في هذه المرحلة على تقييم قيمة الكفاءات البشرية، وذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية، وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها، وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الكفاءات البشرية. (الكلالدة، 2013، ص.ص.34-35).

الفرع الثاني: إعداد مواصفات الكفاءات

ويشار إليها في مراجع أخرى بمصطلح "توظيف الكفاءات"، وهي العملية التي يتم من خلالها "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة" (عبد الباقي، 2002، ص.103)، ويتطلب ذلك تحليل دقيق للوظائف واحتياجات المنظمة من الكفاءات، المعرفية منها والعملية والسلوكية قصد ضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للعامل ومتطلبات منصبه، من أجل الحصول على أفضل الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهو ما يطلق عليه أيضا بتحليل الكفاءات، الهادف إلى تحديد دقيق لمواصفات الكفاءات الخاصة بالمؤسسة.

أولاً: خطوات تحديد مواصفات الكفاءات

يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- 1- تقوم عينة من مسؤولي الوظائف وبالتعاون مع الإدارة العامة بجمع معلومات أساسية عن الوظائف (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات، السلوكيات المطلوبة...) وترجمتها إلى الكفاءات المطلوبة.
- 2- ثم يتم تجميع الوظائف المتشابهة والمتقاربة من حيث متطلبات الكفاءات في مجموعات تدعى مجموعات التشغيل الخاص، ويتم إعداد بطاقات الكفاءات المهنية الخاصة بكل تشغيل، وهي بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة والموضحة وفق الأبعاد الثلاث: المعارف النظرية والعملية والسلوكية.

3- وبعدها يتم قياس الفروق بين الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) والكفاءات الأساسية (المتوفرة)، ومن ثم تحضير مخطط العمل وتحديد الإمكانيات الأساسية لتسيير كفاءات وحدة العمل، وتتمثل أهمها في الحركية والتنظيم والتكوين والتعلم... إلخ. (صولح، 2012، ص.107).

وتهدف عملية تحليل الكفاءات إلى الوصف الدقيق لمؤشرات السلوك وأخذ نظرة شاملة عن الكفاءات الأساسية اللازمة لشغل الوظائف، بالإضافة إلى مهام وصلاحيات حاملي هذه الكفاءات؛ وتوجد طرق عديدة للقيام بذلك أهمها: الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات، ...

ثانياً: طرق تحليل الكفاءات

أ- الملاحظة المباشرة: حيث يقوم المحلل بالنزول إلى أماكن العمل وتسجيل ملاحظاته بصورة مباشرة حول العمليات والنشاطات التي يقوم بها العاملون في الوظائف المختلفة، والكفاءات المعرفية، العملية والسلوكية اللازمة لذلك، ويستحسن القيام بالملاحظة على فترات مختلفة حتى لا تكون النتائج جزئية وغير ممثلة لطبيعة العمل.

ب- الاستبيانات (قوائم الاستقصاء): من خلال توزيع استمارات على الموظفين، يطلب منهم تعبئتها، وتتضمن أسئلة حول الجوانب المختلفة للعمل، ويمكن أن تتضمن حيزاً خاصاً برأي المشرفين عن المهام أو المسؤولين المباشرين قصد إعطاء دقة أكبر للمعلومات التي سيتم الحصول عليها.

ج- المقابلة: تعتبر المقابلة من الطرق الهامة المتبعة في تحليل الكفاءات، وتهدف غالباً إلى معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالاتها، حيث تقوم بسؤال شريحة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه ونظرتهم الشخصية... وتجدر الإشارة إلى أن المقابلة خاصة الفردية منها، تعد نشاطاً يستغرق وقتاً طويلاً، لأنه غالباً ما تكون المقابلة الواحدة غير كافية. (بوزناق، 2019-2020، ص.33)؛

ومن أجل تحليل أفضل للكفاءات يستحسن إعداد مقابلات خاصة مع أعضاء من الإدارة، والتركيز على مقابلة أشخاص مختصين عارفين جيداً بالمهام والمسؤوليات؛ وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة على شاغلي الوظيفة ومسؤوليهم المباشرين وأعضاء الإدارة وأصحاب الاختصاص يحصل على المعلومات الضرورية التي تسمح له بترجمتها إلى كفاءات.

د- أسلوب تحليل المخزون: بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد المعارف والمهارات والقابليات وعناصر الشخصية اللازمة لإنجاز الوظيفة بنجاح، ولذلك يتضمن التحليل ثلاثة مراحل، هي المقابلة والمسح ثم تهيئة مصفوفة المهام، ويتم التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون، وتؤخذ المعلومات من المشرف المباشر وكذلك العامل، وبعد جمع المعلومات في المقابلة يتم تحديد أهمية كل مهمة ضمن الوظيفة ومعدل تكرار المهام والوقت المستنفذ لأداء كل مهمة وأخيراً يتم تصميم مصفوفة المهام، والتي تتضمن ترتيبات للعناصر التالية: المعرفة والمهارات والقابليات المتضمنة في كل مهمة ضمن الوظيفة.

هـ- أسلوب المواقف الحرجة (Incidents critiques): يمكن اعتبار أسلوب المواقف الحرجة كشكل من أشكال المقابلات المقننة، وقد جرى استخدامه من قبل عالم النفس الأمريكي John Flanagan خلال الحرب العالمية الثانية، ولا يزال يستخدم على نطاق واسع حالياً، وهو يتعلق بإحصاء مجموعة من الحوادث أو

المواقف التي يرى الخبراء أنها حرجة بالنسبة لنشاط معين أو على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للنشاط الموصوف، ويشترط في هذه الحوادث أن تكون قد خضعت للملاحظة بصفة حقيقية وتم تجريبها من قبل المستجوبين، والتي يمكنها أن تساهم - سواء بشكل إيجابي أو سلبي- في أداء نشاط أو عرقلة مهمة محددة، وبطريقة يمكن من خلالها وصف أو تقييم السلوكيات المختلفة الصادرة عن الشخص بشكل دقيق. (Leboyer, 2009, p.p.48-49).

ويكمن أن يتم ذلك من خلال وضع جرد مفصل بجميع الانحرافات والأخطاء والنقائص الملاحظة عند القيام بإنجاز المهام ثم ترتيبها حسب الأثر المترتب على النتائج المنتظرة، ويعمل كل حادث من الأحداث الحرجة على وصف:

- أسباب وظروف وقوع الحادث الحرج؛
- الأعمال المنجزة بدقة من طرف العامل؛
- النتائج الظاهرة للسلوك الحرج.

ويتم جمع وترتيب هذه الأحداث الحرجة من أجل تشكيل جدول بالخصائص الأساسية لمنصب العمل، وهذه التصنيفات تسمح بتشكيل قائمة بالسلوكيات الضرورية وغير الضرورية للعمل، وتعتبر هذه الطريقة تقنية بسيطة تسمح بالحصول على وصف عملياتي وحصر السلوكيات الحقيقية للعمل أو منصب العمل. (Peretti, 1998, P156).

ويمكن تجسيد هذه الطريقة من خلال مجموعة من الإجراءات المستخدمة لجمع الملاحظات المباشرة للسلوك البشري، والتي لها أهمية في نجاح أو فشل نشاط يوصف بالأهمية، ثم يتم تتبع هذه الملاحظات كحوادث يتم استخدامها بعد ذلك لحل المشاكل العملية المرتبطة بهذا النشاط؛ وكمثال على ذلك يُطلب من الشخص المستجوب تذكر موقف قام خلاله بتصرفات خاصة ساهمت في إنجاح مهمة دقيقة كُلف بها على الرغم من الصعاب التي كانت تواجهه، أو العكس من ذلك تصرفات سلبية حالت دون الوصول إلى الهدف الذي سعى للوصول إليه، وتعد هذه الطريقة غنية جدا بالمعلومات، لأنها تسمح بالحصول على البيانات التي يتعذر الوصول إليها من خلال المقابلات التقليدية، وتتطلب تحليلا لمحتوى الحوادث المدرجة، كما تتضمن وضع قائمة بالسلوكيات المعنية وتصنيفها وفقا لأهميتها ودرجة تواترها، وتقييمها اعتمادا على الحوادث المبلغ عنها. (Leboyer, p.p.48-49).

ونظرا لقدرة هذا الأسلوب في الحصول على المعلومات العميقة التي يتعذر الحصول عليها بالطرق التقليدية فقد شاع استخدامه كآلية للتحقيق في الأخطاء المهنية (كأخطاء الطيارين مثلا)، كما جرى استخدامه كطريقة لوصف متطلبات الوظائف وتحديد الكفاءات الضرورية لممارسة المهن خاصة المعقدة منها ووضع توصيات للممارسات الفعالة.

المطلب الثاني: استقطاب الكفاءات

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينها في المنظمة سيؤثر إيجابيا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد؛

ويشير مصطلح الاستقطاب إلى: "عملية البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل بالمنظمة بالأعداد الكافية وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب بينهم، تلبية لاحتياجات المنظمة في سوق العمل -بعد القيام بعملية تخطيط الكفاءات البشرية-" (مازن، 2009، ص.459).

كما يدل على: "مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا" (عباس، 2006، ص.106).

وبالنظر للتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة العالمية جراء ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية والتطورات التقنية السريعة والفاقتة، وتعاضم المنافسة وتسابق المنظمات المختلفة على إرضاء عملائها كآلية للبقاء والاستمرار في السوق؛ تغيرت نظرة المنظمات لنوعية الموارد البشرية التي تحتاجها، فأصبحت حاجتها تتركز أكثر حول البحث عن موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على التعامل الجيد والسريع مع التقنيات الحديثة وتحقيق جودة المنتج وإرضاء العملاء. (عباس، ص.110).

وتهدف عملية استقطاب الكفاءات البشرية إلى تحقيق المزايا التالية:

- 1- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة)، وتخطيط الموارد البشرية (حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين)؛
- 2- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة؛
- 3- الإسهام في ترشيد عملية الاختيار، من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم اختيارهم، والتقليل من عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف؛
- 4- الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للبقاء في المنظمة؛
- 5- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد المميزين من ذوي الكفاءة العالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب. (رضوان، 2012، ص.42)

ويمكن للمنظمة الحصول على هذه الكفاءات من مصدرين أساسيين هما:

- أ- المصادر الداخلية: وتتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزونات المهارات...
- ب- المصادر الخارجية: ومن أهم هذه المصادر: مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلانات، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية. (المعشر والهيبي، 2004، ص.18).

ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقرارا في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل اتباع سياسة الترقية، بما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلبيًا بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المنظمة؛ وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات أو ثقافات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب والاختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها. (بوزناق، 2019-2020، ص.ص. 48-49)

وتؤدي عملية الاستقطاب إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابلياتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية، والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من ترتيبهم تبعاً لملائمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم اختيار أكفأهم أداءً وأنسبهم تأهيلاً وأرشدهم سلوكاً، وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذواتهم.

إن أهمية اختيار وتعيين الكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد اختيار الأذكي أو الأكثر تأهيلاً لوضعه في المنصب الشاغر، بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية مواءمة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات

نظراً للتحويلات العميقة التي تشهدها المؤسسات الحديثة الناجمة أساساً عن التغيرات المتسارعة في محيطها الداخلي والخارجي، ونظراً للدور البالغ الأهمية الذي أصبحت تلعبه الكفاءات في مواكبة هذه التغيرات؛ فقد باتت لزاماً على هذه المؤسسات بذل أقصى الجهود من أجل تحيين حافضة كفاءاتها البشرية بجوانبها المختلفة، المعرفية منها والعملية والسلوكية، حيث أن التقصير في تنميتها وتطويرها يعرضها للتقادم فتصبح غير قادرة على مسايرة هذه التغيرات، ما يعرض عمل المؤسسة ككل للجمود (قصور الأداء)؛

ويتم ذلك من خلال تزويدها بالمعارف والمهارات الجديدة والسلوكيات الملائمة بصورة مستجدة ودائمة، وهو ما يطلق عليه تنمية أو تطوير الكفاءات. حيث يلقي هذا المفهوم رواجاً كبيراً خلال العقود الأخيرة نتيجة للتحويلات التي عرفها الفكر الإداري وقيام العديد من المنظمات بتبني منهج الكفاءات في التسيير، فأصبح بذلك تطوير وتنمية الكفاءات الشغل الشاغل للمنظمات والأفراد على حد سواء، خاصة وأن لكل كفاءة دورة حياة خاصة بها تبدأ عندما نحصل عليها أثناء ممارسة نشاط ما وتُفقد عندما لا يتم الاعتناء بها، أي عندما لا يتم تطويرها. (كشواي، 2006، ص.118)

وتعرف عملية تطوير الكفاءات بـ:

✓ "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم" (Dolan et al, 2002, p.307):

✓ كما يمكننا القول بأن تطوير الكفاءات هي:

جميع الجهود المبذولة من طرف الأفراد والمنظمات على حد سواء، والرامية إلى زيادة التنسيق والترابط بين مختلف الموارد التي تتشكل منها الكفاءة، والتي تحتاج هي الأخرى إلى تطوير وتنمية خاصة المتعلقة منها بالأفراد (المعارف، المهارات، السلوكيات)، مما يساهم في بناء كفاءات تتلاءم مع الظروف والأوضاع الوظيفية المعقدة

وغير المتوقعة؛ فهي إذن ليست تقنية بيداغوجية جديدة ولا نشاط تكويني موضوع تحت سلطة مسؤول ما، وإنما هي سلوك يتم تبنيه من قبل كل من يرغب في تطوير كفاءاته. (Leboyer, 1997, p.129).

من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن تطوير الكفاءات يمثل نشاطاً أو نظاماً متكاملًا أكثر عمومية وشمولية من التكوين، يتعلق بالأفراد والجماعات والمنظمات، ويجعل من تحيين حافزة الكفاءات المعرفية والعملية والسلوكية هدفاً مستداماً له؛ ويتم ذلك بالاعتماد على جملة من الآليات أهمها:

أولاً: التكوين "المرتكز على الكفاءات"

من المتعارف عليه أن التكوين بمفهومه الكلاسيكي يتمثل في: "مجموعة الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" (الطعاني، 2007، ص.15)؛ فهو بذلك يمثل عملية محورها الفرد تزوده بالخبرة والمهارة والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما أنياً أو الترقية إلى عمل آخر في المستقبل؛ حيث يمكننا التمييز بين نوعين من أنواع التكوين هما:

- 1- التكوين التأهيلي أو الابتدائي: الذي يتم قبل الدخول إلى المنظمة، وهو يمثل عنصراً أساسياً في إدماج الموظفين الجدد من خلال إكسابهم المهارات اللازمة والاتجاهات المطلوبة، مع تقديم معلومات عن المنظمة ونظام العمل بها وطرق الإنتاج وقواعد الأداء...
- 2- التكوين المستمر: وهذا النوع يسعى لسد الفجوة بين القديم والجديد من خلال توفير المعارف الجديدة وزيادة وترقية المهارات، وهو يستخدم طيلة حياة الموظف، حيث أن مفهوم التكوين في هذه الحالة يتشكل باكتساب كفاءات لا تقارن لا بالتكوين الأساسي ولا بالتكوين المعطى من طرف المنظمة في بداية المسار المهني، بعبارة أخرى التكوين لا يسبق العمل وإنما يرافقه. (Roy-Lemarchand, 2007, p.129).

أما التكوين المرتكز على الكفاءات فهو توجه جديد كلياً، حيث أنه لا يقتصر على التكوين قبل الدخول في مجال العمل ولا خلال أو أثناء المسار المهني فقط، بل يكون أو يتم ذلك خلال العمل نفسه وعن طريقه؛ وهو إضافة لكل ما سبق يهدف إلى اكتساب الفرد سلوكيات خاصة، وقد يعتمد في ذلك على تقنيات خاصة كالمقابلة وتحليل المشاكل...، حيث يمتاز بالمرونة وتركيزه على الفرد من أجل مساعدته على الحفاظ وتطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي، خاصة وأن أهم أهداف التكوين هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية وتطويرها بما يتلاءم معها، ومع ذلك يجدر بنا التأكيد على أن:

- التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات، فهو لا يتعلق إلا بالموارد المرتبطة بالشخص؛
- التكوين لا يمكن أن يعطي نتائج حقيقية إلا إذا تم ربطه مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءة، التي يجب تحديدها واستخدامها؛
- يشارك التكوين في سد الفراغ والفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الحقيقية...؛
- الحاجات في التكوين هي الموارد (المعارف والمهارات) التي يجب أن تحدد وتكون قابلة للاكتساب خلال التكوين. (بوزناق، 2019-2020، ص.51).

ونظراً لقصور التكوين منفرداً في تحقيق التنمية والتطوير للكفاءات البشرية، كان لزاماً على المؤسسات اعتماد وسائل أخرى أهمها:

ثانياً: التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: يعرف التدريب بأنه "مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية" (الداوي، 2008، ص.11):

كما يعرف بأنه: "تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد، حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة" (حسنين، 2016، ص.49).

أي أن التدريب يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى تنمية الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة من أجل تأهيلهم لأداء الوظائف الموكلة إليهم وفقاً لمسارهم الوظيفي الحالي والمستقبلي، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف المتخصصة المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار طاقاتهم.

ويخضع التدريب إلى جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:

- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق؛
- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد؛
- الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي؛
- التدرج: فيبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً. (عليوة، 2001، ص.ص.13-14)

كما يستهدف التدريب مجالات عدة تتعلق بكفاءة العامل يمكن إجمالها في:

- ❖ المهارات: هي أي تصرف أو عمل ما يقوم به المتدرب، مثل تشغيل الحاسب الآلي؛
- ❖ الأساليب: يتضمن الأسلوب عادة تطبيقاً للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك، مثل قيادة السيارة أو الطائرة؛
- ❖ الاتجاهات: نقصد بها الميولات والاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها، فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله؛
- ❖ الخبرة: ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعات التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة. (عليوة، 2001، ص.ص.15-16)

ويتجاوز التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات التدريب بمفهومه التقليدي الذي كان يظهر فيه المدرب كخبير يقدم النصائح والاقتراحات ويلقن الدروس والتعليمات، إلى مرافقة المتدربين في عملية التعلم وتشجيعهم على إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم، وطرح الأسئلة وملاحظة السلوكيات ومحاولة فهم العلاقات الداخلية للكفاءات ومحاولة تحفيزهم على العمل.

ثالثاً: التعلم

في ظل البيئة سريعة التغير والديناميكية التي تحيط بالمنظمات الحديثة، ومسايرة للتطورات التقنية والتكنولوجية فائقة السرعة؛ أصبح التعلم المستمر من أهم الميزات التي تميز هذه المنظمات، بل أضحت مصطلح "المنظمات المتعلمة" من بين المصطلحات الأكثر رواجاً في الأوساط الأكاديمية والتنظيمية؛

ويشير التعلم التنظيمي إلى الجهود المبذولة من قبل أفراد المنظمة من أجل خلق المعارف واكتسابها والاحتفاظ بها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، ويمكن تعريفه بـ "عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين" (نور الدين، 2010، ص.38).

ويمكن للتعلم أن يحقق للمنظمة العديد من المزايا يمكن إجمالها في:

- ✓ مزايا تسييرية: وتظهر في تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل، من خلال نمط القيادة السائدة، مما يؤثر على تحفيز الأفراد وكذا على الأداء الفردي والجماعي؛
- ✓ مزايا تنظيمية: يعتبر التعلم إجراء جماعي، كما تعتبر القدرة على التعلم هامة جداً في إطار تغيير التفكير والعمل التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المؤسسة، الأمر الذي يكسب هذه الأخيرة مهارة في التغيير الذاتي لمواجهة تهديدات وتطورات المحيط؛
- ✓ مزايا خلاقة: يشجع مسار التعلم على تحرير قدرات الإدراك وحث الفرق على الابتكار والتجديد مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المؤسسة في كل المجالات، وتتزز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف وتطوير وتثمين مواهب الأفراد وفرق العمل؛
- ✓ مزايا علائقية: تسمح للمؤسسات بفتح أكبر على المحيط، من خلال استعمال مختلف المعارف الفردية والجماعية في إطار علاقات المؤسسة مع مختلف المتعاملين الخارجيين. (بلعلي، 2014، ص.175).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن تظافر جهود عملية التكوين المرتكز على الكفاءات، الذي يعبر عن تعليم عام، يستهدف صقل معارف ومهارات وتعديل سلوكيات العاملين، مع نشاط التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات الذي يمتاز بنوع من الخصوصية من خلال تركيزه على الجوانب العملية والمهاراتية، في إطار عملية تعلم مستدامة تستهدف تحيين المعارف والمهارات والسلوكيات من خلال ترسيخ ثقافة التعلم الفردي والجماعي الدائم والقائم على التعايش التنظيمي والتفاعل الإنساني؛ إن تظافر كل هذه الجهود وتكاملها وفق رؤية واستراتيجية واضحة من قبل المنظمة، من شأنه أن يجعل منها منظمة متعلمة، تحظى كفاءاتها بالتنمية المستمرة والتطوير الدائم، الذي يكسبها ميزة الريادة في بيئة سريعة التغير.

المطلب الرابع: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات أحد أهم عمليات تسيير الكفاءات البشرية، كونه يسمح لمسيري الكفاءات بمعرفة مواطن الضعف ونقاط القوة الموجودة في الكفاءات التي تحوزها المؤسسة، ومن ثم السعي لمعالجة القصور أو مواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة بما يخدم أهداف واستراتيجيات المؤسسة، أي أنه يسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل، كما يعتبر أداة مهمة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين والتوظيف...؛ وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات والأدوات المستعملة في عملية التقييم.

أولاً: مقاربات تقييم الكفاءات:

تعتمد أغلب هذه المقاربات أساساً على التقييم وفق أبعاد الكفاءة، ويمكن إجمالها في المقاربات التالية:

- 1- مقارنة المعارف: وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع، لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءة؛
- 2- مقارنة المعارف العملية (المهارات): وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة؛
- 3- مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية، باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة؛
- 4- المقاربة الإدراكية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة، ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة. (Marbach, 1999, p.p.20-23)

ثانياً: أدوات تقييم الكفاءات

هناك العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات، ولكل أداة هدف معين تسعى من خلاله المؤسسة إلى اكتشاف نقاط الضعف المتواجدة في أداء كفاءاتها، لذلك تقوم بعض المؤسسات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم وتقلل من العيوب؛ ومن بين هذه الأدوات:

- 1- مقابلة النشاط السنوية: تجرى مقابلة النشاط السنوية غالباً في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السادسة للعامل، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات المتقدمة اليوم في مجال تسيير الكفاءات أدخلت الإعلام الآلي في إجراء المقابلات السنوية، ما يسمح لها بتكوين ارتباط مهم بين عمليتي التقييم وعملية التكوين وتطوير الكفاءات. (صولح، 2013، ص.107)؛
- 2- المرافقة الميدانية: تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، ولكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسؤول المشرف على التقييم. (منصوري وصولح، 2010، ص.62)؛

3- مرجعية الكفاءات: مفهوم مركب من قسمين: الكفاءات التي تعني جملة المعارف النظرية والعملية والسلوكية في وضعية مهنية معينة، أما مرجعية (Référentiel) فهي مأخوذة من كلمة مرجع بمعنى ما هو محدد ومقتن ومطلوب ويُرجع إليه كمعيار للتقييم الحقيقي. بمعنى تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي يُرجع إليها لتحديد الكفاءات المرغوبة، ويهدف المسيرون من وراء استخدامها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة؛
- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛
- تمكين الأفراد من المساهمة في:
 - التحكم في الجودة بتوفير المعارف الخاصة بالمنتج وحاجات الزبائن؛
 - عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛
 - تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج؛
 - الاتصال والمشاركة، كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل؛
 - توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية بشكل خاص، وتتجسد من خلال بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات (fiche référentiel des compétences) خاصة بكل منصب عمل، وتتشكل من ثلاثة أجزاء أساسية:

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده...):
- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية...):
- معلومات عن الحركية الوظيفية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل). (حجازي، 2005، ص.125).

4- طريقة مركز التقييم: "تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يُقيّم الفرد أو المجموعة من طرف العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات (المحاكاة وملاحظة السلوكيات)" (فليون، 2018، ص.68)،

حيث تمد الإدارة من خلال هذه الآلية في التقييم بصرها إلى مستقبل الموظف وتقويمه من عدة أوجه (كافة المهارات والقدرات التي يتمتع بها والتي تؤهله للتقدم والترقية)، وتستخدم هذه الطريقة في حالة المديرين والرؤساء لاكتشاف المتميزين منهم والممكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى. ويقوم مركز التقويم على تقويم الفرد على مدى فترة زمنية متلاحقة -يومين أو ثلاثة أيام- بعيدا عن وظيفته، عن طريق سلسلة من الاختبارات والتمارين وتحليل المواقف والمشكلات والاختبارات النفسية. وبناء على نتائج هذه الاختبارات والتي يقوم برصدها مجموعة من الخبراء في هذا المجال، يتم الحكم ليس فقط على أداء الفرد ولكن أيضا على صلاحيته للترقية لمنصب أعلى.

وأما المعايير التي يركز عليها في هذا الحكم فتتكون من: مهارات الاتصال، الإبداع والمبادأة، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، العلاقات والتعامل مع الآخرين، القدرة على تحمل الضغوط، مهارة التخطيط، القدرة التحليلية، مهارة التفويض، النشاط والطاقة والتوجيه الذاتي. (الألفي، 2023، ص.96)

المطلب الخامس: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

انطلاقاً من أن الكفاءات البشرية باتت تعد أعلى ما تملكه المؤسسات الحديثة لتحقيق النجاح واستدامة تميزها وتفوقها، فإنه أصبح من الواجب عليها البحث عن الوسائل والآليات المختلفة للمحافظة عليها وتثمينها، والتي يحددها أكثر المتخصصين في الوسائل التالية:

أولاً: توفير بيئة عمل صحية

تعد بيئة العمل الصحية على درجة قصوى من الأهمية في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، كما يعد توفيرها من الأنشطة بالغة الأهمية التي يضطلع بها قادة المنظمات لا سيما مديرو الموارد البشرية، وهو نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، تشمل دراسة الظروف الفيزيائية والنفسية والاجتماعية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، ومحاولة تحسينها والارتقاء بها حتى تكون ملائمة ومشجعة على العطاء والإبداع؛

وتتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين هما:

- أ- بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في أماكن العمل داخل المنظمة كالتهيؤ، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة...إلخ، ولهذه الظروف انعكاس وتأثير واضحين على سلامة وصحة الكفاءات البشرية في أماكن العمل وفاعلية أدائها؛
- ب- بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الإنسانية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين؛ ولهذه الجوانب انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاقها فيما يلي:

- علاقات الرؤساء بمرؤوسهم؛
- العلاقات القائمة بين المرؤوسين؛
- علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض. (عقيلي، 2005، ص.569-570)

ثانياً: تحفيز الكفاءات

اعتباراً من أن كل فرد داخل المنظمة يمكن أن يحمل في جعبته رصيذاً معرفياً ومهاراتياً يمكن أن يمثل قيمة مضافة ثمينة لها، وعلى اعتبار أن بعض الأفراد غالباً ما يترددون في الكشف عن هذه المعارف والمهارات خوفاً من سوء استخدامها أو إهمالها...، وهو ما يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها للبحث عن الآليات القادرة على إبراز هذه الكفاءات الكامنة والاستفادة منها؛ من هنا يبرز دور التحفيز في قدرته على تحريك دافعية أصحاب المعارف والمهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة أو ما تعرف بالمعرفة الكامنة، وتوظيفها بما يخدم أهدافهم الوظيفية وأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

وتعرف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر والامتناع عن الخطأ فيه" (أبو شندي، 2011، ص.142). وتجد المؤسسات الحديثة نفسها مجبرة على وضع نظام فعال وسليم للحوافز، تضبطه مقاييس العدالة والموضوعية في تحديد الكفاءات المبدعة، بوجود مرجعية واضحة للكفاءات تتحدد من خلالها حافزة الكفاءات الموجودة والمطلوبة ومواصفات شاغلي الوظائف تحديداً دقيقاً وواضحاً، في تناغم وتناسق مع عمليات التطوير والتقييم وتسيير المسار المهني.

وتؤدي أنظمة الأجور والحوافز دوراً هاماً في احتفاظ المنظمة بكفاءاتها، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر، "وقد بينت استطلاعات ميدانية أجريت على منظمات أمريكية أن 88% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وإخراج كل ما لديهم من طاقات، هؤلاء جميعهم من الذين حصلوا على امتيازات وحوافز أهلتهم إلى المزيد من العمل والعطاء" (الوليد، 2008، ص.141). وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وزيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء في المنظمة، وتتخذ عدة أشكال، أهمها:

- 1- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تسهم في إشباع حاجيات أفراد المنظمة فقط دون غيرها، وتمثل أساساً في ظروف العمل الملائمة، تحسين بيئة العمل، توفير أدوات حديثة للعمل...إلخ.
- 2- الحوافز المالية: وتشتمل على الرواتب، الأجور، أجر الوقت الإضافي، العلاوات الدورية، العلاوات الاستثنائية، المكافآت المالية...
- 3- الحوافز المعنوية: وتشتمل على: التقدير، الثناء والمدح، الجوائز التقديرية، فرص الترقية والتدريب...إلخ. (بربر، 1997، ص.ص.114-115)

ويتم وضع نظام الحوافز من قبل الإدارة تماشياً مع أهدافها واستراتيجياتها مع مراعاة إمكانياتها، ويتسم النظام التحفيزي الجيد بجملة من الخصائص أهمها:

- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز يسهل حسابه من قبل العاملين؛
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في وقتها؛
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تعد نظاماً موضوعياً عادلاً في التحفيز؛
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوكيات والإنجازات اللازمة للحصول على الحوافز؛
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لبذل مزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار؛
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها؛
- ✓ ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد. (أبو نصر، 2009، ص.163)

ثالثاً: تسيير المسار الوظيفي للكفاءات

يعرف المسار الوظيفي بأنه "التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات التي يتحرك من خلالها الأفراد في المؤسسة" (عباس، 2006، ص.214)، كما يعرف أيضاً بأنه "سلسلة متعاقبة من التغيرات

الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية" (الهيبي، 2004، ص.34)، أو هو "عملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد، وغالبا ما يطلق عليها تنمية المستقبل الوظيفي" (عبد الباقي، 2005، ص.257).

ويعد تخطيط وتسيير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي تجعل من رسم المسارات المهنية للعاملين لمساعدتهم في تنمية مستقبلهم داخل المؤسسة أحد أهم عملياتها، فالمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل كفاءاتها خاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، يستوجب عليها العمل على تنمية مساهم الوظيفي، وهو ما يساهم في تعزيز انتمائهم لها ويحقق لهم الرضا ويحفزهم على تقديم أفضل ما يملكون.

ويميز خبراء الموارد البشرية بين أربعة أنواع من المسارات الوظيفية:

- 1- المسار التقليدي: تؤكد المسارات الوظيفية التقليدية على الحركة التصاعدية في وظيفة واحدة، فالمؤسسة تكتفي بالإشارة إلى الوظائف المتتابعة ضمن سلم الوظائف المختلفة الموجودة في المنظمة، والتي سيشتغلها الموظفون عن طريق الترقية فقط، وذلك حينما تتراكم لديهم الخبرة والقدرة؛
- 2- المسار الوظيفي المزدوج: إن معظم المؤسسات تحدد المسار الوظيفي للموظفين، وهو التقدم إلى المواقع الإدارية، حيث إن هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى. ولكون هذه المواقع محدودة، لذلك بادرت العديد من المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة (الثنائية)، حيث تعطى للموظفين فرصة البقاء في مساهم الوظيفي التقني أو التحرك نحو المسار الوظيفي الإداري؛
- 3- المسار الوظيفي الشبكي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن.
- 4- مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين من بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة على المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات. (الزبيدي وصالح، 2013، ص.133)

ويعد كل من المسار الشبكي ومسار الإنجاز من المسارات التي تتوافق مع أسلوب تسيير الكفاءات البشرية، كون الأول يفتح للعامل مسارات متعددة أفقية وعمودية تسمح له باختيار المجال الذي يتناسب مع مهاراته وميولاته، أما الثاني فيجعل من التميز والنجاح معيارا للمكافئة وتولي المناصب، ما يدفع الكفاءات البشرية للتنافس حول تقديم أفضل ما تملك من أفكار وإنجازات تمثل القيمة المضافة الحقيقية للمؤسسة ومصدر ميزتها التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال عرضنا السابق تبين لنا ارتباط نموذج تسيير الكفاءات البشرية بمفهوم الكفاءة التي تركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي: المعارف، المعارف العملية والمعارف السلوكية، وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي الكفاءات الفردية، والجماعية والكفاءات التنظيمية، كما تبين لنا مسؤولية المنظمة من خلال إدارتها ومسيرها على خلق البيئة التنظيمية التي تشجع على اكتشاف الكفاءات الفردية والاستثمار فيها وتحويلها إلى كفاءات جماعية والارتقاء بها إلى خلق كفاءات تنظيمية أو استراتيجية تمنحها ميزة تنافسية حقيقية.

كما تبين لنا بأن تسيير الكفاءات البشرية كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية، جاء استجابة لتطلعات المسيرين والخبراء في الخروج من حالة العجز والقصور التي أبايتها الأساليب التقليدية كالتaylorية والفايولوية... في التعامل مع بيئة اقتصادية سريعة التغير وتكنولوجيات حديثة بالغة التعقيد وعملة اقتصادية وتجارية...، ما دفعهم للبحث عن أساليب جديدة في التسيير تتوافق مع النظرة الحديثة للمورد البشري، الذي أصبح ينظر إليه كإسماة استراتيجي وككفاءة ينبغي الاستثمار فيها وتنميتها وتطويرها والمحافظة عليها، من خلال نظام يتألف من جملة من العمليات المتكاملة والمتراصة تشمل: تخطيط وإعداد مواصفات الكفاءات، استقطابها وتوظيفها، تنميتها وتطويرها، تقييمها وتسيير مساراتها المهنية والاحتفاظ بها، وفق رؤية استراتيجية واضحة تتخذ من الكفاءات البشرية وسيلة وغاية في ذات الوقت لتحقيق التميز والتفوق في بيئة شديدة التغير والتنافسية.

الفصل الثالث

تسيير الكفاءات البشرية على
ضوء المواصفة الدولية لإدارة
الجودة ISO9001

تمهيد

حددت أنظمة إدارة الجودة من خلال المبادئ الأساسية التي تركز عليها إطارا عاما لإدارة موارد المنظمة وتسييرها، من خلال إرشاد المنظمة إلى تبني جملة من المعايير والمواصفات الدولية الرامية إلى ترشيد إدارتها لمواردها وعملياتها المختلفة بما يحقق جودة مخرجاتها؛ ويعد تسيير الكفاءات البشرية من العمليات الأساسية في النظام الإداري للمنظمات الحديثة، كون الكفاءات البشرية بأبعدها المختلفة (المعرفية، العملية، السلوكية والإدراكية) تمثل أدواتها الأساسية في تنفيذ عملياتها المختلفة وتقديم القيمة المضافة التي تعتبر مصدرا لميزتها التنافسية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على متطلبات المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 في نسختها الأخيرة (2015)، مع محاولة إسقاط مبادئها وأبعادها على عملية تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة، في محاولة للتعرف على ميكانزمات تسيير الكفاءات البشرية على ضوء هذه المبادئ والمتطلبات، من خلال مبحثين أساسيين: نتطرق في الأول إلى أهم المبادئ التي قامت عليها المواصفة وخطوات حصول المنظمة على إشهاد الجودة، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى آليات تسيير الكفاءات البشرية على ضوء هذه المبادئ.

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO9001 والإشهاد عليه

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المواصفة الدولية لإدارة الجودة (ISO9001:2015)، بالإضافة إلى الخطوات الأساسية التي تتبعها المنظمة في سبيل الحصول على الإقرار أو الإشهاد الذي يثبت التزامها بهذه المواصفة.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة (ISO9001:2015)

يرتبط مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها في بلوغ أهدافها ارتباطا مباشرا بمدى كفاءة نظامها الإداري، ففي ظل هذا الأخير يتم تحديد السياسات ووضع الأهداف وتوفير الموارد الضرورية المختلفة من كفاءات ووسائل وطرق لأجل بلوغ وتجسيد هذه الأهداف، من أجل ذلك كان لزاما أن يمثل قرار اعتماد المنظمة لنظام الجودة كنظام إداري قرارا استراتيجيا، تستهدف من وراءه التحسين المستمر لأدائها العام، ويشكل جزءا لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة فيها؛ وانطلاقا من أن نظام إدارة الجودة -إذا ما أخذنا بمتطلبات (ISO9001:2015) - يضع على رأس سلم أولوياته إرضاء العملاء الداخليين منهم والخارجيين، وتجويد وتحسين أداء المنظمة باختلاف وظائفها وأقسامها؛ كان حري بنا أن نتساءل عن الأسس والركائز التي بموجبها تتجسد هذه الأهداف؛ وتعبير آخر، ما هي الركائز أو المبادئ التي يجب أن تستند إليها الإدارة في طريق تحقيق مسعاها نحو التحكم في نظام الجودة وجعله قادرا على بلوغ الأهداف المسطرة؟

واستنادا لما تم التطرق إليه خلال الفصل الأول من هذه الدراسة لاسيما ما يتعلق بتوصيات ومتطلبات الإصدار الأخير من المواصفة الدولية (ISO9001:2015)، يمكن القول أنها تعتمد على المرتكزات التالية:

- ✓ تستخدم هذه المواصفة الدولية منهجية العمليات في التسيير، والتي تتضمن آلية: (خطط-نفذ-افحص-اتخذ القرار)، والتفكير المبني على المخاطر؛
- ✓ منهجية العمليات تجعل المنظمات قادرة على تخطيط عملياتها والتفاعل بينها؛
- ✓ دائرة (خطط-نفذ-افحص-اتخذ القرار) تمكن المنظمات من التأكد من أن عملياتها لها موارد كافية وتدار جيدا وفرص تحسينها تم تحديدها ويتم تنفيذها؛
- ✓ التفكير المبني على المخاطر يمكن المنظمة من تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى انحراف العمليات ونظامها لإدارة الجودة عن النتائج المخططة، لاتخاذ ضوابط وقائية تقلل الآثار السلبية وتعظم استخدام الفرص المتاحة؛
- ✓ استمرار تلبية المتطلبات ومواجهة الاحتياجات المستقبلية والتوقعات بشكل تحديا للمنظمات، في بيئة ديناميكية متزايدة ومعقدة. ولتحقيق هذا الهدف تجد المنظمة أنه من الضروري اعتماد مختلف أشكال التحسين بالإضافة إلى التصحيح والتحسين المستمر مثل إدارة التغيير وإعادة التنظيم. (International standard ISO9001, 2015, p.VI)

وجدير بالذكر أن هذه المواصفة قد تم إخراجها في الجانب الشكلي لتتوافق مع نموذج ديمينغ للتحسين المستمر (دائرة ديمينغ)، حيث قسمت إلى 10 محاور، يمثل كل من المحور الأول (مجال التطبيق) والثاني (المراجع) والثالث (المصطلحات والمفاهيم) محاور عامة توضيحية، في حين تمثل المحاور: الرابع (سياق المنظمة)، والخامس (القيادة)، والسادس (التخطيط) في مجموعها الحلقة الأولى من الدائرة وهي "خطط Plan"، أما المحورين: السابع (الدعائم) والثامن (الأداء التشغيلي) فيمثلان الحلقة الثانية من الدائرة وهي (نفذ DO)، أما المحور التاسع (تقييم الأداء) فيمثل

الحلقة الثالثة وهي (راجع Check)، في حين يمثل المحور الأخير (التحسين المستمر) الحلقة الأخيرة من الدائرة وهي (صحح Act).

وتضع المواصفة الدولية (2015) ISO9001 سبعة مبادئ أساسية تم تبنيها من قبل اللجنة التقنية ISO/TC 176 ترى بأنها تمثل أفضل الممارسات الإدارية الواجب الالتزام بها وتنفيذها: تتمثل فيما يلي:

1- إرضاء الزبون (التركيز على العميل)

يجمع أغلب الخبراء الاقتصاديين على أن المنظمات على اختلاف نشاطها، إنما وجدت لإرضاء متطلبات عملائها أو زبائنهم، فلا يمكن تصور وجود واستمرار أية منظمة من دون عملاء، ولما كان هذا الأخير هو الركيزة الأساسية والدعم المحورية التي يقوم عليها بقاء المنظمة ونجاحها، فقد أضحي إرضاءه يمثل أعظم انشغال وأكبر تحد تواجهه إدارة المنظمات الحديثة التي تجد نفسها أمام ضرورة فهم الحاجات الحاضرة والتطلعات المستقبلية لهؤلاء العملاء، والسعي الحثيث نحو إرضائهم بل وحتى تجاوزها.

ولذلك يركز أغلب خبراء الجودة على أن إرضاء الزبون أو العميل ينبغي أن يكون محور وغاية عمل المنظمة، وعليه فإن أية وظيفة من وظائفها أو عملية من عملياتها ينبغي أن تستهدف تحقيق رضا الزبون بل تتعدى ذلك إلى السعي الدؤوب للتنبؤ واستشراف توقعات هذا الأخير والعمل على إرضائها، كما يجمعون على أن المقصود بالعمل يشمل الخارجي منه والداخلي، فكل عامل من المنظمة هو زبون داخلي، ويصعب تحقيق رضا الزبون الخارجي (المستفيد) دون تحقيق رضا الزبون الداخلي.

وتنبع أهمية وضرورة التعرف على حاجات العملاء والسعي الدؤوب لإرضائهم كونها تمثل أحد أهم مدخلات نظام إدارة الجودة؛ من أجل ذلك يتوجب على إدارة المؤسسة التأكد من أن متطلبات العميل قد تم حصرها وتحديدها بدقة وأخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف ورسم سياسة الجودة، كما يتوجب عليها كذلك تحسيس كل طرف داخل المؤسسة بمدى إسهام نشاطه وجهده في تحقيق إرضاء عملائها، بالإضافة إلى ذلك يتوجب عليها بناء نظام اتصال يتميز بالفعالية والكفاءة يسمح لها بالتعريف بمنتجاتها ويجعلها قادرة على التواصل مع عملائها ومعرفة مستوى رضاهم عن هذه المنتجات، والتعامل الفعال مع طلباتهم ومعالجة شكاوهم. (Caby & al., 2002, p.25).

وتنص المواصفة (2015) ISO9001 فيما يخص هذه النقطة على أنه يجب أن تُظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه التركيز على العميل من خلال التأكد من:

1- أن متطلبات العميل المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية قد تم تحديدها وفهمها والالتزام بها على الدوام؛

2- أن المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات وأن القدرة على تعزيز رضا العملاء قد تم تحديدها والتعامل معها؛

3- المحافظة على التركيز على تعزيز رضا العملاء. (International standard ISO9001, 2015, p.3)

ويترتب على تبني هذا المبدأ جملة من الالتزامات يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- فهم وتحديد احتياجات وتوقعات الزبون؛

- ضمان توافق أهداف المنظمة مع احتياجات وتوقعات الزبون؛

- عرض هذه الاحتياجات والتوقعات على جميع أقسام المنظمة؛
- قياس مدى رضا الزبون والتعامل وفق نتائج هذا القياس؛
- إدارة العلاقة مع الزبون وفق منهجية واستراتيجية واضحة المعالم، وضمن مقارنة تأخذ بعين الاعتبار العلاقة مع الأطراف المعنية (المساهمين، العاملين بالمنظمة، الموردين، الممولين والجماعات المحلية...). (Slaimi, 2015, P.24)

2- القيادة

من بين التعريفات الواردة في مفهوم القيادة نجد التعريف الوارد في وثيقة "نموذج الامتياز" الذي تبنته الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة EFQM كما يلي:

القيادة هي الطريقة التي يطور عن طريقها فريق الإدارة مهمة وشعار المؤسسة، وهي التي تعبر عن أسلوبه في تحقيق وتجسيد هذه المهمة وإزالة القيود والعراقيل التي تعترض ذلك؛ كما تعبر القيادة كذلك عن الطريقة المتبناة من قبل فريق الإدارة في تطوير القيم الضرورية لتحقيق نجاح على المدى البعيد، والطريقة التي من خلالها يقوم ببناء هذه القيم داخل المؤسسة من خلال تبني أفعال وسلوكيات ملائمة. (Cattan, 2001, p.5).

حيث يقع على عاتق القيادة وفق هذا المفهوم تحديد أهداف وتوجيهات المنظمة، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على انخراط العاملين على كافة مستوياتهم التنظيمية ومساهماتهم الفعالة في تجسيد هذه الأهداف، وكذا إرساء منظومة القيم من خلال الالتزام الشخصي والانضباط التنظيمي؛

تعريف آخر لـ Bullerg. E & Aznecot. S يمكننا من خلاله استخلاص خاصيتين أساسيتين للقيادة مفاده أن: "القيادة هي مظهر إداري يعبر عن مدى الالتزام الشخصي للمدير بتحقيق هدف معين، وقدرته على جرّ الآخرين وراءه، فالجودة ليست فقط جودة المنتج وإنما هي بصفة خاصة في القدرة على قيادة التغيير" (Cattan, p.6).

وتكمن هاتان الخاصيتان كما هو واضح من التعريف في الالتزام الشخصي بتحقيق الأهداف، والقدرة على التأثير المعبر عنها بالقدرة على تجنيد الآخرين، أي أن القائد الناجح هو ذلك الذي يحوز على كفاءة القدرة على تحريك العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى التزامه الشخصي بالمبادئ والسبل المفضية إلى تحقيق هذه الأهداف.

وتؤكد المواصفة (ISO9001(2015) بخصوص عنصر القيادة، على وجوب إظهار الإدارة العليا لقيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه نظام إدارة الجودة من خلال النقاط التالية:

- 1- تحمل المسؤولية تجاه فعالية نظام إدارة الجودة؛
- 2- ضمان أن سياسة وأهداف الجودة قد تم وضعهما، وأنها متوافقتين مع التوجه الاستراتيجي وسياق المنظمة؛
- 3- ضمان أن سياسة الجودة يتم إبلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة؛
- 4- ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات المنظمة؛
- 5- تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر؛
- 6- ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة؛
- 7- المشاركة والتوجيه والدعم للأفراد للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؛
- 8- تشجيع التحسين المستمر؛

9- دعم دور الإدارات الأخرى ذات العلاقة، لإبراز قيادتها على مناطق مسؤولياتها. (International standard) (ISO9001, 2015, p.3)

كما يترتب على ذلك جملة من الالتزامات أهمها:

- أخذ بعين الاعتبار احتياجات وتطلعات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، لاسيما الزبائن، العاملين بالمنظمة، الممولين، المومنين، الجماعات المحلية والمجتمع بصورة عامة؛
- وضع رؤية واضحة لمستقبل المنظمة؛
- وضع أهداف وغايات يمكن تحقيقها؛
- تأسيس وخلق جملة من القيم المشتركة والسلوكيات الإيجابية المبنية على العدل على كافة مستويات المنظمة والمحافظة عليها؛
- خلق جو من الثقة والطمأنينة والابتعاد عن مظاهر الخوف والفرع؛
- الانتقال من القيادة التوجيهية إلى القيادة التشاركية؛
- تفويض المسؤوليات؛
- تشجيع روح المبادرة لدى العاملين؛
- توفير الموارد اللازمة، وممارسة القيادة عن طريق التكوين، والاعتراف وتقدير المساهمات الفردية للعاملين. (Slaimi, 2015-2016, p.25)

وتأكيدا على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في إرساء نظام الجودة داخل المنظمة، فقد تم التخلي من خلال التعديل الأخير لنظام الجودة ISO9001:2015 عن فكرة تخصيص ممثل عن القيادة العليا للإدارة للإشراف على الجودة، وإسناد هذه المهمة الحساسة لقيادة المنظمة (المدير العام)، على اعتبار أن الالتزام بالجودة هي مسؤولية شخصية لا يمكن تفويضها للغير؛ وفيما يلي الخطوات التي يمكن للإدارة العليا اتخاذها للبرهنة على هذا الالتزام:

- 1- وضع ونشر رؤية واضحة لفلسفة المنشأة ومبادئها وأهدافها ذات العلاقة بالجودة؛
- 2- توفير وتوظيف الموارد اللازمة لخدمة الأهداف وتحديد المسؤوليات لتنفيذ وتحقيق ذلك؛
- 3- استثمار الوقت لتعلم القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة (التثقيف والتدريب)؛
- 4- تشجيع التواصل بين عناصر ووحدات الهيكل الإداري وعلى جميع المستويات، وكذلك بين الوحدات التنظيمية في المنشأة وبين العملاء؛
- 5- أن تكون الإدارة العليا القدوة الجيدة في الأقوال والأفعال. (الهوش، 2018، ص.58).

من خلال ما سبق يتضح جليا الأهمية القصوى التي توليها المواصفة الدولية لإدارة الجودة (ISO9001(2015) لمسألة القيادة، باعتبارها الأداة الأكثر أهمية في إحداث التغيير داخل المنظمة، وتحريك العاملين بها نحو الالتزام بمبادئ وثقافة الجودة، والعمل على إرساء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على العطاء والإبداع.

3- مشاركة العاملين

يؤكد أغلب رواد الجودة -كما رأينا في الفصل الأول- على تشجيع العاملين على المبادرة والإبداع، وعلى وجوب إشراكهم في حل المشكلات التي تعترض المنظمة، كما تؤكد المواصفة في نسخها المختلفة على مبدأ إشراك العاملين

وتمكينهم، حيث تُعتبر: "الأفراد في جميع المستويات أهم ما في المؤسسة، ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة" (Norme internationale ISO9000, 2005, p.V).، غير أن السؤال الذي يفرض نفسه هو: ما هي الآليات أو الطرق التي تمكن الإدارة من جعل أفرادها يساهمون ويشاركون بصورة فعالة في نشاط وعمل المؤسسة؟، ولعل أحد أوجه الإجابة عن هذا السؤال تكمن في أن الإدارة يقع على عاتقها إيجاد وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ذلك، من خلال تهيئة الشروط الضرورية: كحسن اختيار القادة، وتوفير التحفيز المناسب، والتوصيف الدقيق للوظائف والمسؤوليات، وتدريب وتنمية الكفاءات... وغيرها من الشروط الأخرى.

وتؤكد المواصفة الدولية (ISO9001(2015) في هذا الصدد على ضرورة أن يكون جميع العاملين بالمنظمة أكفاء وممكّنين ومشاركين في تقديم قيمة، على اعتبار أن العاملين الأكفاء والممكّنين والمشاركين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة، كما تؤكد على أنه لإدارة المنظمة بفعالية وكفاءة فإنه من المهم مشاركة جميع العاملين فيها وعلى جميع المستويات واحترامهم كأفراد، كما أن التقدير والتمكين وتعزيز المهارات والمعارف ييسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة. ويعني ذلك الاعتراف بقدرات ومساهمات العاملين وتشجيع مشاركتهم باعتبارهم مصدرا للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة العملاء، وتتم المشاركة من خلال تمكين العاملين من المساهمة بشكل أساسي مع الإدارة في العملية الإدارية، ومن خلال أنظمة الاقتراحات وفرق حل المشكلات والتفاعلات غير الرسمية بين الموظفين وحلقات الجودة وأدوات أخرى. (الهوش، 2018، ص.ص.59-60).

ويمكننا أن نتعرف على مدى مشاركة الأفراد في النشاطات اليومية للمؤسسة من خلال العديد من المؤشرات؛ كعدد الأفكار والمقترحات التي يساهمون بها بغية تحقيق هدف التحسين المستمر للأداء، مدى رغبتهم في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة، درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة... إلخ. وعلى العموم لدى إدارة المؤسسة العديد من المؤشرات الكيفية التي تمكّنها من التأكد من تحقيق هذا المبدأ، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- مدى جدية الأفراد في مناقشة وحل المشكلات التي تعانها المؤسسة؛
- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة وشعورهم بالانتماء لها؛
- مدى المسؤولية التي يظهرها كل فرد عن أدائه الخاص؛
- المستوى الإبداعي والخلاق للأفراد. (Ouaret, 2005, p.67)

ويمكن أن ينعكس الالتزام بمبدأ إشراك العاملين على المنظمة بجملة من المزايا الهامة، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ وعي العاملين بأهميتهم ودورهم داخل المنظمة؛
- ✓ معرفة العاملين بالمعيقات التي تعرقل أدائهم؛
- ✓ وعي العاملين وتحملهم لمسؤولياتهم؛
- ✓ تقييم العاملين لأدائهم بالمقارنة مع الأهداف الفردية؛
- ✓ السعي الدائم من قبل العاملين نحو فرص الترقية وتحسين كفاءاتهم ومعارفهم وخبراتهم؛
- ✓ مشاركة العاملين للمعارف والخبرات بشكل إيجابي؛
- ✓ مناقشة العاملين للمشاكل والاستفسارات التي تعترضهم. (Slaimi, 2015-2016, p.25)

4- مقارنة العمليات

تعرف العملية عموماً على أنها: "سلسلة مترابطة من الأنشطة أو الأعمال، تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى، ونعني بمقارنة العمليات تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة، أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة وتحديد الارتباطات الموجودة بينها وإدارتها". (NF EN ISO 9001, 2000, p.V)؛ وتتجلى أهمية مقارنة العمليات كونها تسلط الضوء على العلاقات القائمة بين مختلف عمليات نظام إدارة الجودة كما تسمح بالتحكم فيها والسيطرة عليها.

وتشجع المواصفة العالمية (ISO9001 (2015) باعتمادها منهجية العمليات على وضع وتنفيذ وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة لتعزيز رضا العملاء عن طريق تلبية متطلباتهم. كما أن فهم وإدارة العمليات المتداخلة كنظام يساهم في فعالية وكفاءة المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة، كما تمكن هذه المنهجية المنظمة من السيطرة على العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بوجه عام. حيث تقدم منهجية العمليات تعريفاً منهجياً وإدارة للعمليات وتفاعلاتها بغية تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. إن إدارة العمليات والنظام ككل يمكن تحقيقها باستخدام منهجية "خطط-نفذ-افحص-اتخذ القرار" (PDCA) مع التركيز العام على "التفكير على أساس تقييم المخاطر"، الذي يهدف إلى منع النتائج غير المرغوب فيها.

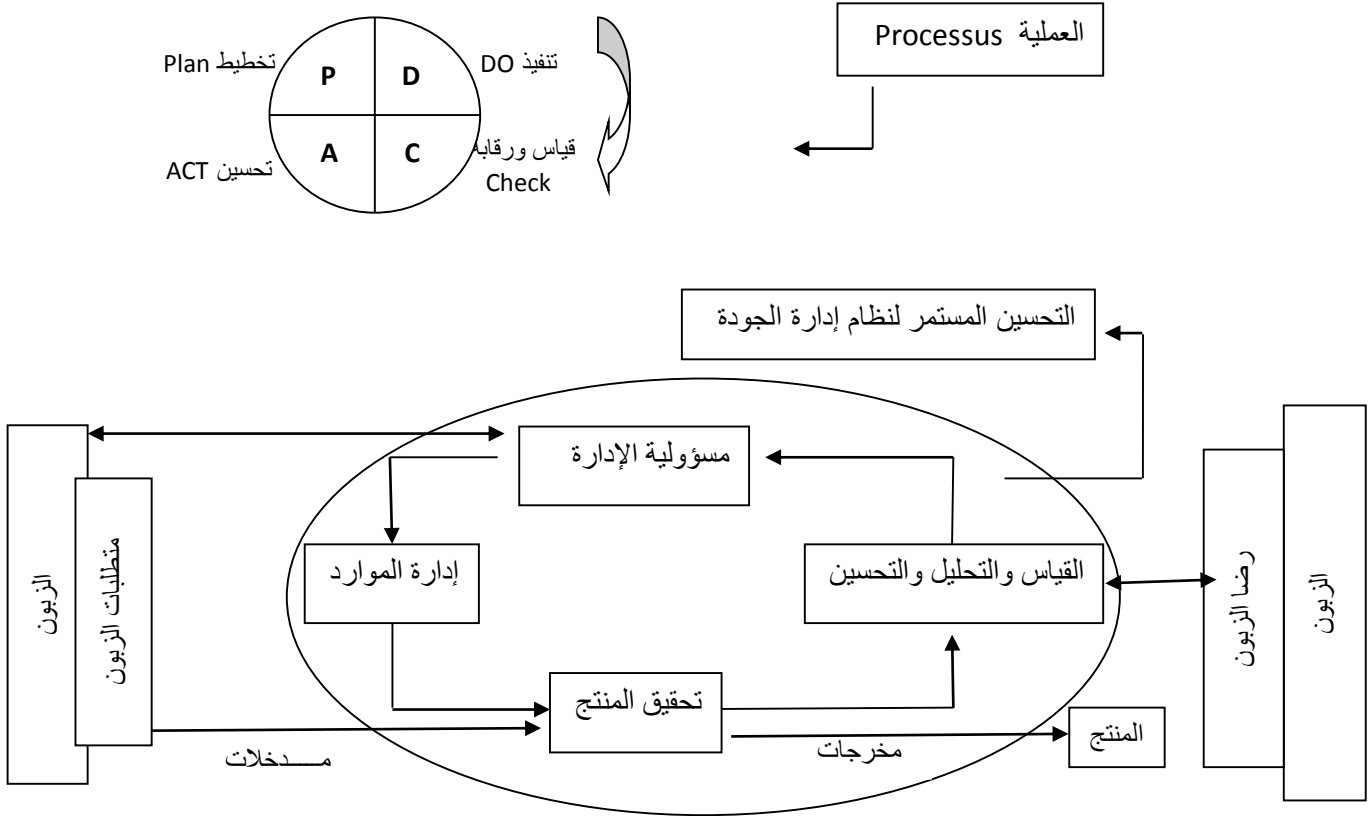
كما ترى المواصفة بأن تبني منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة يمكن أن يضمن النتائج التالية:

- 1- فهم واستمرار تلبية المتطلبات؛
 - 2- النظر إلى العمليات بمفهوم القيمة المضافة؛
 - 3- تحقيق أداء فعال للعمليات؛
 - 4- تحسين العمليات استناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات. (International standard ISO9001, 2015, p.VII)
- وتنص المواصفة الدولية (ISO9001(2015) في هذا الصدد، على أنه يجب على المنظمة إنشاء نظام إدارة جودة وتنفيذه وصيانتته وتحسينه باستمرار، محتويًا على العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقاً لمتطلبات هذه المواصفة الدولية. كما يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في جميع أنحاء المنظمة، وعليه يستوجب عليها أن:

- 1- تحدد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة لهذه العمليات؛
- 2- تحدد تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها؛
- 3- تحدد وتطبق الخصائص والأساليب (شاملة الرصد والقياسات التي تتضمنها ومؤشرات الأداء) الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل والتحكم في تلك العمليات؛
- 4- تحديد الموارد المطلوبة والتأكد من توفرها؛
- 5- إسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات؛
- 6- تعريف المخاطر والفرص؛
- 7- تقييم هذه العمليات وتطبيق أية تغييرات تحتاجها لضمان أن تلك العمليات تحقق النتائج المقصودة؛
- 8- تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة (3-2, 2015, International standard ISO9001)

ويعتبر تبني مقاربة العمليات إحدى أهم التعديلات التي جاءت بها النسخة الثالثة من المواصفة ISO9000 (2000)، والشكل الموالي يوضح عناصر نظام إدارة الجودة وفقا للمواصفة الدولية ISO9001 (الإصدار الثالث 2000)، حيث يثبت هيكله هذه المواصفة وفق مقاربة العمليات:

شكل رقم (14): عناصر نظام الجودة في إطار المواصفة الدولية ISO9001 إصدار 2000



المصدر: (نايف علوان، 2005، ص.219)

يبرهن هذا الشكل أن المواصفة ISO9001 تم هيكلتها على أساس نموذج العملية، حيث تظهر المؤسسة مشكلة من أربعة أصناف من العمليات: عمليات الإدارة (مسؤولية الإدارة)، عمليات الإسناد (إدارة الموارد)، عمليات الإنجاز (إنجاز المنتج)، بالإضافة إلى عمليات القياس (القياس، التحليل، التحسين)، وهي في ارتباط وتفاعل مستمرين. كما يظهر لنا بأن نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على مقاربة العمليات يستند ابتداء إلى متطلبات العملاء التي تمثل في جوهرها مدخلات النظام، حيث ينبغي أن تترجم هذه المتطلبات في سياسة الجودة (مسؤولية الإدارة)، كما ينبغي أن تترجم هذه السياسة إلى جملة من الأهداف، التي بدورها تنتقل أو تتدرج بشكل نزولي نحو عمليات الإنجاز عن طريق التخطيط (تخطيط الموارد، تخطيط نظام إدارة الجودة، تخطيط الأهداف)؛ كما تخضع هذه العمليات أثناء اشتغالها للقياس والتحليل، وتستخدم النتائج التي تخلص إليها هذه القياسات كمدخلات في عملية مراجعة الإدارة التي تخرج بأفعال التحسين.

وتجدر الإشارة إلى أن العملية إنما توصف وتتميز بمدخلاتها ومخرجاتها، أما الطريقة أو الآلية التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات فهي لا تظهر، وهو ما يدل على أن ما يهم في الحقيقة هو المخرجات (النتائج) أما الإجراءات أو الطرق التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات فليست على درجة عالية من الأهمية، وهو ما يجعل من

مقاربة العمليات مقارنة فعالة، فإذا ما التزمت كل عملية من عمليات النظام بتحقيق مخرجاتها على الشكل الذي يحقق متطلبات العمليات الأخرى (مدخلاتها)، فإن تعميم ذلك سيؤدي في مجموعه إلى تحقيق أهداف وسياسات الجودة وبالتالي إرضاء العملاء.

ويترتب على الالتزام بهذا المبدأ جملة من التدابير التي يجب أن تتخذها المنظمة، والتي يمكن إجمالها في:

- ✓ بناء نظام يسمح بتحقيق المنظمة لأهدافها بشكل فعال وكفؤ؛
- ✓ فهم وإدراك للتفاعل والترابط المتبادل ما بين العمليات المختلفة المشكلة للنظام؛
- ✓ البناء المتناغم والمتكامل للعمليات؛
- ✓ ضمان أفضل استيعاب للأدوار والمسؤوليات الضرورية لإنجاز الأهداف المشتركة، وتقليص المعوقات ما بين الوظائف؛
- ✓ وضع خطة لكيفية تسيير العمليات الخاصة داخل النظام؛
- ✓ التحسين المستمر للنظام من خلال عمليات القياس والتقييم. (Slaimi, 2015-2016, p.26)

5- التحسين المستمر

التحسين المستمر تعبير عن محاولات غير متناهية من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة، تنشأ من خلاله المنظمة بلوغ الكمال -الذي لا يدرك-، فيستمر ويدوم السعي إليه، وهناك مضامين عديدة في ثنايا هذا المبدأ أهمها:

1- أن هناك دائما فرصا للتحسين في العمليات (أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات) ومختلف أوجه عمل المنظمة؛ ويستند هذا المضمون إلى حقيقتين أساسيتين هما:
أ- تعذر بلوغ الكمال في الإنجاز أو العمل، فهناك دائما إما مجالات للتطوير نحو الأفضل أو هناك أخطاء وثغرات ينبغي تصحيحها؛

ب- التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، كتغير أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين، التطورات التكنولوجية... وغير ذلك، مما يستدعي تحسينا وتطويرا في عمليات وأنشطة المنظمة لمواكبة تلك التغيرات والتكيف.

2- أن يكون السعي للتحسين المستمر مبدئا وسلوكا لدى كل أفراد المنظمة؛ ويتطلب هذا تفعيل المبادئ الأخرى لإدارة الجودة التي تؤدي إلى إرساء ثقافة تنظيمية يكون فيها التحسين المستمر قناعة وهدفا للجميع، وتمكين العاملين من القيام بذلك.

3- وجود منهجية محددة للتحسين: تهدف في مجملها إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات التحسين التي يجري القيام بها، والمنهجية في هذا المجال تستلزم بعدين على الأقل هما:
أ- الجانب الإجرائي المتمثل بسلسلة الخطوات أو الفعاليات للقيام بعملية التحسين، ومن أمثلتها دورة PDCA.

ب- مجموعة المبادئ المرشدة الأساسية ومنها:

- 1- التركيز على العميل: أي أن الهدف من عمليات التحسين المختلفة ينصب على تلبية توقعات ورغبات العميل أو ما يفوقها (لكل من العميل الخارجي أو الداخلي) وبصورة أفضل دائما.
- 2- فهم العملية: أي فهم كيفية تدفق وجريان عملية (نشاط) معينة، وكيف يتحدد الأداء والمخرجات لها، وماهية مدخلاتها، وقد يتطلب الأمر دراسة وفحص عمليات المورد (الداخلي أو الخارجي) لفهم

تدقق العملية كاملة، وصولاً لتحسينها بحل مشكلة معينة أو إزالة الاختناقات أو تقليل الهدر أو التلف وغير ذلك، ولعل هذا المبدأ من أهم ما يميز المنهج الياباني وتفوقه على المنهج الغربي في مجال التحسين المستمر.

3- التزام كل العاملين بتحسين الجودة: أي أن يقوم كل فرد من الإدارة العليا وحتى أدنى مستوى من العمال بأداء أدوارهم ومساهماتهم في تحسين الجودة، حيث أن بعض العمليات قد يشترك فيها أكثر من طرف (فرد أو وحدة تنظيمية)، وقد تتنوع تخصصات أولئك الأطراف. وبالتالي لا يمكن فهم العملية وتدقيقها، أو رغبات وتوقعات المستفيدين منها، أو قدرات وقابليات الموردن للمدخلات فيها، ما لم تشترك جميع الأطراف وتساهم في عملية التحسين. (الطائي وقدادة، 2008، ص.ص.196-198).

وتنص المواصفة الدولية (ISO9001:2015) في هذا الصدد، على وجوب تحديد واختيار المنظمة لفرص التحسين وأن تنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء ولتعزيز رضاهم، على أن يشمل ذلك:

أ- تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات، علاوة على الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة؛

ب- تصحيح أو منع أو تقليل الآثار غير المرغوب فيها؛

ج- تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة. (International standard ISO9001, 2015, p.19)

ولا يتحقق تحسين الجودة إلا بمسألة العناية بالجودة، أي عندما تصبح الجودة جزءاً من القرارات اليومية، بمعنى إدخالها في اتخاذ القرارات وفي توزيع الموارد وسياسات شؤون الموظفين والأنظمة التشغيلية، وهذا السلوك الممتد من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات الإدارية، من شأنه أن يشكل حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم.

إن من بين أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات موثوق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة، دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، وقد طور الفكر المتخصص في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والعلوم التسويقية مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر، من أبرزها النموذج القائم على الخطوات التالية:

- 1- عرف المشكلة؛
- 2- حدد وحلل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين (أنشطة-تسلسل-موارد مادية-قوى بشرية...);
- 3- وثق ما تم تحليله؛
- 4- قياس الأداء الحالي؛
- 5- ابحث لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين المستمر بالشكل الذي هي عليه حالياً؛
- 6- طور حلول بديلة وقم باختبار أفضلها؛
- 7- قوم النتائج المترتبة عن العملية الجديدة بعد التحسين. (الهوش، 2018، ص.61).

إنّ التنامي المستمر والمتواصل لرغبات وحاجات الزبائن والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة، يفرض على المنظمات الحديثة بذل أقصى الجهود الممكنة في سبيل تحسين أداءها بشكل دائم ومستمر، وبذلك يتعين عليها وضع التحسين المستمر لعملياتها على رأس أولوياتها من أجل مجاراة التغيرات المتسارعة المحيطة بها.

6-مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات (القرار المبني على الأدلة)

يشير هذا المدخل إلى أن وجوب استناد كافة القرارات المتخذة داخل المؤسسة إلى وقائع حقيقية وليس إلى التخمين أو الحدس، وبيان هذا المبدأ يستدعي منا بداية التسليم بمبدأ هام مفاده أن كل ما ندركه عقولنا إنما هو مجرد تمثيل قاصر ومحدود لحقيقية الأشياء، وذلك استنادا للقاعدة الشهيرة التي وضعها العالم الشهير Einstein الذي يؤكد بأن: "المفهوم الذي يسيطر على عقولنا حول العالم الخارجي نابع فقط من انطباعاتنا الحسية، أما الطبيعة الحقيقية لهذا العالم فلن نعرفها أبدا"، وعليه لا يمكننا الجزم بحقيقة أية واقعة ندركها. (Bernard, 2000, p.100).

ولما كان كل ما ندركه إذن هو مجرد تمثيلات عقلية لوقائع معينة، فإن ترجمة هذه الوقائع قد تؤدي إلى صور وأشكال مختلفة تختلف باختلاف الأشخاص، ومن هنا أصبح لزاما على كل مؤسسة أن تضع منهجا أو لغة مشتركة تسمح بترجمة هذه الوقائع في إطار نظام فهم وتمثيل مشترك، بالشكل الذي يتيح لمجموع أفرادها القدرة على الفهم والإدراك المشترك لمختلف الوقائع التي تحمل أو تنطوي على دلالات معينة. (Bernard, p.101).

وعليه، وحتى تتأكد المنظمة من أن جميع قراراتها تركز إلى بيانات ومعلومات صادقة، وجب عليها ابتداء تحديد الآليات والطرق التي يُعتمد عليها في تحديد مدى صحة وصدق هذه المعلومات من عدمها، كما يتوجب عليها توفير المعلومات اللازمة للأشخاص الذين يحتاجونها في اتخاذ قراراتهم مع ضمان الولوج إليها، ففي غياب المعلومة الصحيحة والدقيقة يصبح كل قرار يتم اتخاذه بمثابة مغامرة مجهولة العواقب؛ فالقرارات السديدة والآراء الصائبة والفعالة تستند غالبا إلى تحليل البيانات والمعلومات وليس إلى الحدس أو التخمين أو الخبرة.

ويترتب على الالتزام بهذا المبدأ جملة من الاعتبارات أهمها:

- ضمان صدق وصلاحيّة البيانات والمعلومات؛
- جعل هذه البيانات والمعلومات متاحة لمن يحتاجها؛
- تحليل البيانات والمعلومات وفق منهجيات علمية؛
- اتخاذ القرارات والإجراءات استنادا إلى تحليل علمي وحقائق مدعومة بالخبرات والتجارب. (Slaimi, 2015, p.26).

وتتيح التطورات الهائلة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال فرصة ثمينة للمنظمات الحديثة ينبغي استغلالها لأقصى حد ممكن، من أجل الارتقاء بأنظمة الاتصال والإعلام لديها، من خلال إرساء أنظمة حديثة تهدف إلى تحسين حقيبة المعلومات لديها وحسن استثمارها بما يضيفي العقلانية والديناميكية والمصداقية على القرارات المتخذة.

7- العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين

تلعب العلاقة بين المنظمة ومورديها القائمة على المنفعة والربحية المتبادلة دورا هاما في خلق القيمة المضافة وتثمينها وتعزيزها لكلى الطرفين، حيث جاء في المواصفة (ISO9000 (2005) بخصوص هذا المبدأ: "إن المؤسسة ومورديها تجمعهم علاقة متبادلة، وعندما تكون هذه العلاقة مبنية على أساس المصلحة المشتركة، فإنها سوف تؤدي إلى تطوير قدراتهم معا على خلق القيمة المضافة" (p.VI).

فالحديث عن الموردين وعن القيمة المضافة يجبرنا بالضرورة للحديث عن سلسلة القيمة، هذه الأخيرة تمثل تعاقبا أفقيا لمجموع النشاطات المساهمة في خلق القيمة. ولما كانت هذه الأخيرة تمثل ما يستعد العميل أو الزبون لدفعه مقابل حصوله على المنتج أو الخدمة؛ كان لزاما على المنظمة بناء هذه السلسلة بطريقة لا تترك فيها مجالاً للاكفاءة أو أشكال التبذير، وللنشاطات غير المفيدة، أو بصيغة أخرى على كل تكاليف اللاجودة.

وتنطلق سلسلة القيمة ابتداء من داخل المنظمة، مشكلة ما يعرف بالسلسلة الداخلية، وتمتد في مرحلة ثانية إلى العملاء والموردين المباشرين، الذين تربطهم عادة اتفاقات تعاون أو شراكة مع المنظمة، مشكلين بذلك سلسلة إمدادية موسعة، تكون فيها كل منظمة مستقلة بقراراتها، إلا أنها تصبح خاضعة أو تابعة لسلطة أعلى منها، تتمثل وظيفتها الأساسية في ضمان أعلى مستويات الأداء للسلسلة ككل، وبهذا نصبح أمام منظمات تتجاوز حدودها الضيقة، وتشكل ما يطلق عليه بالمؤسسات الافتراضية، أما عن المستوى الثالث والمتمثل في السلسلة الإمدادية الشاملة، فهو يضم عملاء العملاء وموردي الموردين؛ وهو ما يغطي نظريا كافة نشاطات المنظمة، ابتداء من مصادر حصولها على المواد الأولية وصولاً إلى آخر نقطة وهي العميل الخارجي أو المستهلك.

ولضمان عمل هذه السلسلة بشكل فعال وكفاءة عالية ينبغي عليها أن تقوم على الأسس التالية:

- هيكل تنظيمي يعتمد أساساً على العمليات وعلى التدفقات؛
- التوجه نحو إرضاء العميل؛
- التنسيق الفعال بين جهود مختلف الأطراف بغية بلوغ أعلى مستويات الأداء وبأعلى كفاءة ممكنة؛
- العمل على مراقبة وقياس الأداء بشكل منتظم ودائم. (Hohmann, 2004, p.37)

المطلب الثاني: توثيق نظام إدارة الجودة ISO9001

يعتبر جانب التوثيق من الجوانب الهامة التي أولتها المواصفة الدولية لإدارة الجودة عناية فائقة، باعتبارها أداة هامة في تقنين إجراءات تنظيم الجودة في المنظمة، كما تعد دعامة أساسية ومرجعاً مهماً لمدققي الجودة في إطار سعي المنظمة للحصول على إشهاد الجودة؛ ويتضمن توثيق نظام إدارة الجودة ما يأتي:

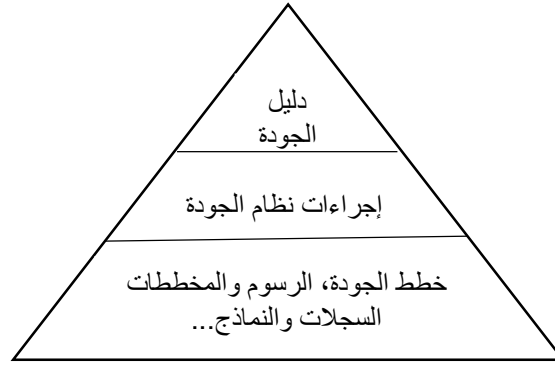
- أ- نصوص موثقة لسياسة وأهداف الجودة؛
- ب- دليل الجودة،
- ج- الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة بموجب هذه المواصفة الدولية؛
- د- الوثائق بما في ذلك السجلات اللازمة للمنظمة لضمان فاعلية التخطيط، والعمليات، والسيطرة عليه.

ويمكن أن يختلف مجال توثيق نظام إدارة الجودة من منظمة لأخرى وفقاً للآتي:

- 1- حجم المنظمة ونوعية نشاطاتها؛
- 2- درجة تعقيد العمليات والتفاعل بينها؛
- 3- كفاءة العاملين. (القزاز، 2010، ص.31)

كما يمكن أن يكون التوثيق بأي شكل أو وسيلة (ورقية أو إلكترونية مثلاً)؛ وبين الشكل التالي المستويات الثلاث من وثائق النظام:

شكل رقم (15): مستويات توثيق نظام إدارة الجودة



المصدر: (الفزاز، 2010، ص.31)

أولاً: خطة الجودة

تعد خطة الجودة إحدى أهم المراحل التي تمر بها عملية التحسين المستمر للجودة، إذ يتعين على المنظمة العمل على صياغة وتحديد مستوى الجودة المستهدفة وتحويل هذه الصياغة أو الطموح إلى واقع عملي ملموس من خلال القيام بتحليل نظام الجودة وتحديد عناصره ومكوناته، وتعتبر خطة الجودة عن المحصلة الرئيسية لتكامل العناصر الأساسية لنظام الجودة، حيث يتم بموجبها تحديد كافة الأدوات والمعدات والمواد الأولية، واختيار أفضل طرق وأساليب الرقابة وأجهزة الفحص، مع إرساء نظام فعال لتبادل المعلومات بين الأقسام، وتوفير المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الجودة، وهذا ما يؤدي في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي إشباع حاجات العملاء والمستهلكين.

فخطة الجودة إذن تعبر عن صيغة متكاملة تستهدف الوصول إلى تحسين الجودة والرفع من فاعلية نظام الجودة وتكامل وتعاضد عناصره بما يتضمن من مدخلات وعمليات ومخرجات وبما يمكن المنظمة من الاعتماد عليها واختيار الملائم منها والمناسب لطبيعة عملها. (حجيم الطائي وآخرون، 2008، ص.ص.42-43).

ثانياً: دليل الجودة

حسب المواصفة الدولية ISO9000، يمثل دليل الجودة (MMQ) الوثيقة الأساسية المعبرة عن التزام المنظمة بالجودة، كما يعد تحريره خطوة بالغة الأهمية في عملية إدارة الجودة، إذ يعتبر على المستوى الداخلي للمنظمة وثيقة قاعدية لإدارة الجودة وتنظيم عملياتها، كما يعتبر بمثابة مرجع أساسي في هذا المجال بالنسبة لجميع العاملين والمسيرين، أما على المستوى الخارجي فهو يمثل ضماناً للجودة في إطار علاقة المؤسسة بعملائها الخارجيين (ممولين/زبائن..)، كما يعتبر كذلك وثيقة مرجعية وأساسية لمدققي الجودة في إطار الحصول على الإشهاد.

وتعرف المواصفة (ISO9000(2005 دليل الجودة بأنه: "وثيقة تميز نظام إدارة الجودة الخاص بمنظمة ما، وتختلف درجة تفصيله وشكله ليتلاءم مع حجم المنظمة وتعقيدها" (Norme internationale ISO9000, 2005, p.2-3).

فدليل الجودة إذن يعتبر الوثيقة الأكثر أهمية ضمن وثائق الجودة، حيث يعتبر بمثابة المرجع الذي يصف سياسة الجودة والأحكام العامة التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بضمان الجودة، كما يمكن اعتباره بمثابة المستند الذي تستند إليه جميع وثائق الجودة الأخرى. حيث يصف ويعبر عن سياسة المنظمة للجودة، وكيفية سيرورة العمليات المختلفة المشكلة لنظام الجودة، كما يمكن اعتباره مرجعاً بالنسبة لمختلف الإجراءات المكتوبة للمنظمة لعمليات المنظمة،

ولذلك يستوجب تحريره في إطار عملية تشاركية بين مختلف مصالح وأقسام المنظمة، وهو ما يستوجب المشاركة الفعالة والإيجابية لكافة الفاعلين الداخليين والمسيرين على اعتبار أن الدليل يتضمن جملة من الإجراءات والتعهدات التي يلتزمون بتطبيقها ضمانا للجودة واستجابة لمتطلبات عملائها.

ولا يوجد شكل محدد متفق عليه للموضوعات التي يتضمنها دليل الجودة، كما لا يوجد اتفاق على درجة التفصيل الذي يدرج فيه، ففي المنظمات الكبيرة قد يكون هناك دليل رئيسي مع أدلة أخرى للجودة تتضمن تفاصيل الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمليات في مجالات معينة من النظام، كما قد يكون هناك دليل واحد للجودة يتضمن أيضا تفاصيل عن استراتيجيات بحوث التسويق، وتقييم حاجات ورغبات العملاء، والتصميم والتطوير، والموارد البشرية، والعملية الإنتاجية، والمبيعات، والتوزيع والمشتريات؛ ويجري نشر وتوزيع دليل الجودة على مستوى المنظمة للعمل بموجبه، كما يستخدم كأداة تسويقية لإبلاغ العملاء الحاليين والمحتملين بالسياسات والأهداف الخاصة بالجودة وتعزيز ثقتهم بالمنظمة. ويشترط بعض الخبراء والمتخصصين في مجال الجودة في تحرير دليل الجودة مراعاة جملة من القواعد أهمها:

- 1- الوضوح والبساطة: بحيث يكون مفهوما من قبل مختلف العاملين؛
- 2- أن يعطي ضمانا للزبون بالالتزام المنظمة بإجراءات وقواعد الجودة؛
- 3- أن يصاغ بطريقة جذابة بعيدا عن التعقيد. (Boéri, 2003, p.89-90).

ثالثا: سياسة الجودة

تتمثل في القواعد العامة التي تشمل اهتمامات وتوجهات المؤسسة فيما يخص الجودة، ويتم التعبير عنها رسميا من قبل الإدارة العليا، ويتم ترجمتها من خلال مجموع الإجراءات والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا للمؤسسة. كما ينبغي أن تتناول واحدا أو أكثر من المواضيع التالية:

- 1- تحديد عملاء المنظمة؛
- 2- الإفصاح عن نوايا المنظمة فيما يتعلق بمتطلبات العملاء؛
- 3- تحديد كفاءات وآليات التعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين؛
- 4- تبيان نوايا المنظمة فيما يتعلق بالاستثمار والتدريب؛
- 5- الإفصاح عن نوايا المنظمة فيما يتعلق بمدى مراعاتها للأنظمة والقوانين التي تتوافق مع المواصفات القياسية المحلية منها والدولية؛
- 6- الإعلان عن التزام الإدارة بسياسة الجودة. (العزاوي، 2005، ص.28)

وقد تضمن البند (3.5) من المحور الخامس (مسؤولية الإدارة) لنظام إدارة الجودة ISO9001:2008، إشارة إلى محتويات سياسة الجودة من خلال نصه على:

على الإدارة العليا في المنظمة أن تضمن أن سياسة الجودة:

- أ- مناسبة لأغراض المنظمة؛
- ب- تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة؛
- ج- تحدد إطار عمل لوضع أهداف الجودة ومراجعتها؛
- د- مبلغة ومفهومة من قبل جميع العاملين في المنظمة؛

هـ- تتم مراجعتها لضمان استمرارية ملاءمتها. (القزاز، 2010، ص.ص.104-105)

ومن خلال دراسة معمقة وتحليل متفحص لمضامين ما ينبغي اعتماده في سياسة الجودة من التزامات ومنهجية عمل وأهداف طبقا لاشتراطات مواصفة ISO9001:2008 يمكن الخلوص إلى أنها تمثل:

- التعبير الرسمي للإدارة العليا عن الاتجاهات العامة للمنظمة تجاه الجودة والالتزام بتحقيقها؛
- المبادئ الأساسية لتوجيه الفعاليات ذات الصلة بتحقيق الجودة المستهدفة وتفعيلها؛
- الإدارة الموجهة للمنظمة لقيادتها بخطوات ثابتة نحو تحقيق أهداف الجودة.

كما تلزم المواصفة الدولية (ISO9001(2015) الإدارة العليا للمنظمة بإنشاء وتنفيذ والمحافظة على سياسة الجودة، والحرص على أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- 1- أن تكون متاحة ومحافظ عليها؛
- 2- أن تكون ملائمة لغرض وسياق المنظمة وتدعم توجهاتها الاستراتيجية؛
- 3- أن تكون منشورة ومفهومة ومطبقة داخل المنظمة؛
- 4- توفر إطارا عمليا لوضع أهداف الجودة؛
- 5- تشمل التزاما باستيفاء المتطلبات التي تنطبق على المنظمة؛
- 6- أن تعبر عن التزام واضح بالعمل على التحسين المستمر؛
- 7- أن تكون متاحة لدى الأطراف المهمة ذات العلاقة كلما كان ذلك ممكنا. (International standard ISO9001, (2015, p.4

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن سياسة الجودة تمثل الأساس الذي يقوم عليه العمل في مجال الجودة، حيث يتوجب انبثاقها من قرارات الإدارة العليا ومن الاستراتيجية العامة المسطرة من قبل المنظمة، بمعنى أنه يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة رسم ملامح سياسة الجودة وتوثيقها والالتزام بتنفيذها، كما يجب عليها التأكد من أن هذه السياسة مفهومة ومصانة ومنفذة على جميع مستويات المنظمة؛ ووفقا لذلك فإن سياسة الجودة تعبر عن التوجهات والأهداف المتعلقة بالجودة التي تصرح بها وتتبنها الإدارة العليا للمنظمة. (الصرن، 2016، ص.168).

رابعا: أهداف الجودة

تلتزم المنظمة بوضع أهداف محددة للجودة على مستوى المهام والعمليات المختلفة، ووفقا للمواصفة الدولية ISO9001(2015) يجب على أهداف الجودة أن تكون:

- 1- متوافقة مع سياسة الجودة؛
- 2- قابلة للقياس؛
- 3- تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات واجبة التطبيق؛
- 4- لها علاقة بتطابق المنتجات والخدمات ورضا العملاء؛
- 5- أن يتم رصدها؛
- 6- أن يتم تعريف المعنيين بها؛
- 7- أن يتم تحديثها عند الحاجة. (International standard ISO9001, 2015, p.5)

وبشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:

- 1- أهداف تخدم ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن؛
- 2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
- 2- أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- 3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
- 4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- 5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين. (السلطي وإلياس، 1999، ص.103).

خامسا: الإجراءات العملية (Procédures)

حددت المواصفة (2005) ISO9000 مفهوم الإجراءات العملية كما يلي: "طريقة محددة لأداء نشاط أو عملية، ويمكن أن تكون موثقة كما يمكن ألا تكون، حيث يطلق على الإجراءات الموثقة غالبا مصطلح "إجراء كتابي أو إجراء موثق"، والوثيقة التي تتضمن إجراءات عملية يمكن أن يطلق عليها عبارة "وثيقة إجرائية" (Norme internationale ISO9000, 2005, p.41)، ويشترط في هذه الإجراءات الالتزام بالشروط واللوائح المحددة في المواصفات، بمعنى أنها تحدد الإجراءات التفصيلية الواجب اتباعها في إنجاز نشاط محدد أو تنفيذ عملية معينة في إطار اللوائح والاشتراطات المحددة في المواصفات العامة.

المطلب الثالث: الإشهاد على نظام إدارة الجودة

أولا: مفهوم الإشهاد (المطابقة)

شهادة المطابقة هي اعتراف صادر عن جهة اعتماد مستقلة، يقر بموجبها بأن منظمة ما قد حققت المتطلبات التي تتضمنها المواصفة التي تم تطبيقها، كما يمكن تعريفها على أنها وثيقة تثبت أن متطلبات سلعة أو خدمة أو شخص أو عملية أو نظام تلي المتطلبات المعنية في المواصفة. (راضي والعربي، 2016، ص.152)؛

كما يعرف الإشهاد كذلك بأنه "الإجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث أن منتوجا، أو خدمة، أو كفاءة أو منظمة ما تتطابق مع المتطلبات" (Guide de la qualité, 2005, p.44)؛

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإشهاد يتمثل في الإقرار الكتابي الصادر عن هيئة معتمدة ومخولة قانونا، تقر بموجبها أن منتجا معيناً أو خدمة أو كفاءة ما أو منظمة معينة تتطابق وتلتزم بالمتطلبات المعيارية المحددة سلفاً؛ وبما أن موضوع دراستنا نظام إدارة الجودة، فيمكن القول بأن إشهاد الجودة ISO9001 يتمثل في:

الإقرار الكتابي أو الشهادة الصادرة عن هيئة شاهدة معتمدة دوليا تقر بموجبه بأن نظام إدارة الجودة بمنظمة معينة يتوافق أو يتطابق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001.

ثانيا: أطراف الإشهاد

تقوم عملية الإشهاد حول ثلاثة أطراف رئيسية وهي: الهيئة المعتمدة، الهيئة الشاهدة والمؤسسة المشهود عليها، كما يمكن أن نضيف إليهم هيئة التقييم باعتبارها الطرف الذي يقع على عاتقه وضع المواصفة.

1- هيئة التقييم

وتتمثل في مجموعة الأجهزة أو الهيئات المخولة قانونا بوضع بنود المواصفة، حيث واستنادا إلى المرسوم التنفيذي 464/05 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005 والمتعلق بتنظيم التقييم وسيره: "يتكون جهاز التقييم في الجزائر من المجلس الوطني للتقييم، المعهد الجزائري للتقييم، اللجان التقنية الوطنية، الهيئات ذات النشاطات التقييمية والوزارات ضمن نشاطاتها في إعداد اللوائح التقنية" (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 80، 2005، ص.3).

2- هيئة الاعتماد

"الاعتماد هو اعتراف رسمي من طرف ثالث بأن هيئة تقييم المطابقة تملك الكفاءة اللازمة لإنجاز نشاطات خاصة مرتبطة بتقييم المطابقة" (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 80، 2005، ص.10): حيث تعد الهيئة الجزائرية للاعتماد "ألجيراك" المؤسسة الرسمية المخولة قانونيا باعتماد الهيئات الشاهدة في الجزائر.

فالغرض من الاعتماد استنادا للتعريف الوارد أعلاه هو ضمان تحقق شروط: النزاهة، الكفاءة، الحياد والاستقلالية في الهيئات الشاهدة، وهو ما يمثل المهمة الرئيسية لألجيراك التي تكلف على تضطلع حصريا بوضع القواعد والإجراءات المتعلقة باعتماد هيئات تقييم المطابقة (هيئات التفتيش، هيئات الإشهاد والمخابر)، فحص الطلبات وتسليم مقررات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة وفقا للمواصفات الوطنية والدولية الملائمة، القيام بتجديد أو تعليق أو سحب مقررات الاعتماد الخاصة بهيئات تقييم المطابقة، إبرام كل الاتفاقيات المتعلقة ببرامج نشاطها مع نظيراتها من الهيئات الأجنبية والمساهمة في الجهود المفضية إلى إبرام اتفاقيات الاعتراف المتبادل، إضافة إلى ذلك يعهد لهذه الهيئة تمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية المماثلة. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 80، 2005، ص.12).

3- الهيئة الشاهدة

يتمحور دور الهيئة الشاهدة في منح شهادات المطابقة التي تؤكد بأن نظام إدارة الجودة يتوافق أو يتطابق مع متطلبات المواصفة محل الإشهاد؛ وتعد الهيئات الشاهدة الأجنبية التالية أهم الهيئات المعتمدة العاملة في الجزائر:

❖ الفرنسية AFAQ

❖ البلجيكية Vinçotte

❖ الكندية QMI

❖ الإيطالية Veritas

أما فيما يتعلق بالمعايير التي يُستند إليها في اختيار الهيئة الشاهدة، فلكل مؤسسة معاييرها المحددة الخاصة بها وفقا للأهداف التي تستهدفها من وراء الحصول على الإشهاد، فالمؤسسات التي تتبنى نظرة قاصرة وترى الشهادة

غاية في حد ذاتها أو أن الحصول عليها يقتصر على إرضاء متطلبات زبون أو عميل مهم، أو تسعى من وراء تحصيلها على الدخول في مناقصات مربحة، تجدها تبحث عن من "يبيعها" الشهادة، أي عن الهيئة الشهادة التي تمنحها شهادة المطابقة في وقت قصير، من دون ألا يكون لعملية الإشهاد تأثير محسوس على التنظيم المعمول به داخل المؤسسة، مع إبداء الاستعداد التام لمنح الهيئة الشهادة ما تطلبه من أتعاب حتى ولو كانت باهضة، أما المؤسسات التي تتجاوز هذه النظرة القاصرة وترى في الشهادة وسيلة لتجويد الأداء وتحسينه، فإن اختيار الهيئة الشهادة ينبي على مجموعة أخرى من الاعتبارات، أهمها سمعة ومصداقية الهيئة الشهادة، بالإضافة إلى القيمة المضافة المستهدفة من وراء تحصيل الإشهاد. (Ouaret, 2005, p.47).

4- المؤسسة المشهود عليها

وهي المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية المتقدمة للحصول على إشهاد الجودة، بعد القيام بسلسلة من الإجراءات العملية وفق خطة ومنهجية مدروسة، والتي سنطرق إليها من خلال العنصر الموالي:

ثالثاً: خطوات الحصول على شهادة الـ ISO9000

تتضمن منهجية الحصول على الشهادة ثلاث مراحل أساسية، في كل منها عدد من الخطوات التي يمكن تبيانها فيما يلي:

- 1- مرحلة التخطيط والاستعداد للتسجيل: يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للحصول على الإشهاد، من خلال استعداد المنظمة للتغيير، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
 - اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات الـ ISO9000؛
 - نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على الشهادة؛
 - تعيين شخص مسؤول عن تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة؛
 - تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة، وذلك لتأهيلها للحصول على شهادة الأيزو؛
 - وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني لتطبيقها؛
 - الاستعانة (إزا/ اقتضى الأمر) [تأكيد مضاف] بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ؛
 - تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في المؤسسة، ليكون متوافقاً مع متطلبات المواصفة؛
 - تطوير طرائق العمل بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الـ ISO؛
 - التغلب على العقبات ومقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ؛
 - تطبيق نظام الجودة كما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات مواصفة الأيزو؛
 - تقييم النظام ومحاولة تطويره وتحسينه.

2- مرحلة الحصول على الشهادة: يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة في المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو، على أن تكون هذه الجهة من المنظمات المرخص لها بذلك؛ وذلك باتباع الإجراءات التالية:

- تقوم المؤسسة بملء استمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة: كنوع النشاط، أنواع الخدمات التي تقدمها، تحديد المسؤوليات عن تنفيذ عمليات المؤسسة وغيرها؛
- التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية؛
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة؛
- التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.
- 3- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، عليها الحفاظ على هذا المستوى، والاستمرار بالتحسينات اللازمة للجودة، وذلك من خلال:
 - المراجعة الدورية للإدارة؛
 - اتباع نظام المراجعة الداخلية؛
 - التدريب المستمر؛
 - نظام الإجراءات التصحيحية.

ويقوم المسجل (المؤسسة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة للتحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمعايير نظام إدارة الجودة، وهذا من خلال نوعين من الزيارات:

- زيارات دورية مجدولة: تتم عادة كل ستة أشهر؛
 - زيارات مفاجئة: تكون في حالة استلام شكاوى عن عيب في منتجات المؤسسة.
- كما تجري عمليات تقييم شاملة كل ثلاثة سنوات ، وإذا شعر المسجل في أي مرحلة من المراحل بأن المؤسسة لا تطبق الإجراءات المكتوبة، فإنه يتم بموجب ذلك سحب شهادة الأيزو منها مع وضعها على القائمة السوداء. (حامد وبورغدة، 2016، ص.ص.90-92).

وقد قدم الباحثين (Brandenburg & Wojtyna (2003) منهجية متميزة ومختصرة في سبيل الحصول على إشهاد الجودة، تنسجم وتتوافق مع مقاربة العمليات، يمكن إبرازها من خلال الخطوات التالية:

- 1- وضع الأسس: تتمثل أولى خطوات الإشهاد في وضع وصياغة السياسات والاستراتيجيات التي تحكم مستويات الأداء المستهدفة، وذلك استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء، حيث يتم تحويل هذه الاستراتيجيات والسياسات إلى أهداف وغايات يتم تبنيها على مستوى العمليات المكونة للمؤسسة.
- 2- تحديد العمليات: يتم خلال هذه المرحلة رسم الخريطة البيانية الخاصة بعمليات المؤسسة والمصادقة عليها، حيث يتم تحديد مختلف عمليات الإدارة، الانجاز والإسناد التي تضطلع بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المرسومة خلال المرحلة الأولى.
- 3- توصيف العمليات: بعد إتمام رسم الخريطة البيانية للمؤسسة وتحديد مديري العمليات تأتي مرحلة توصيف العمليات أو مرحلة رسم بطاقات العمليات، أي تحديد المدخلات والمخرجات الخاصة بكل عملية والوسائل الضرورية لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (يدخل في ذلك تحديد الكفاءات الضرورية لإنجاز مختلف النشاطات الخاصة بهذه العمليات)، كما يتوجب أيضا التعرف على الضعف لتصحيحها ونقاط القوة لتعزيزها وتثمينها، بالإضافة إلى تحديد وسائل وآليات المراقبة التي تسمح فيما بعد بتقييم كفاءة وفعالية كل عملية.

4- تطبيق التنظيم الجديد وتحليل فعاليته: يتم خلال هذه المرحلة وضع التنظيم الجديد محل التجريب بغية تقييم مدى قدرته على بلوغ الأهداف المسطرة. من خلال تنفيذه مدة كافية (من 03 إلى 09 أشهر، بحسب دورة حياة نشاط المؤسسة)، ويتم خلال هذه المرحلة تحليل فعالية النظام الجديد باستخدام جملة من الأدوات كالتدقيق الداخلي وإجراء قياسات تتعلق بحساب رضا العملاء، حيث وبموجب النتائج المحصل عليها يتم تقويم الأخطاء الملاحظة أو وضع مخطط عمل للتصحيح الهيكلي إذا اقتضى الأمر ذلك.

5- إجراء تدقيق الإشهاد: وتعد آخر مرحلة، حيث وبعد التأكد من فعالية التنظيم الجديد تقوم المنظمة بإجراء تدقيق خارجي، تتوج بموجبه بالحصول على اعتراف رسمي من طرف الهيئة الشاهدة يثبت بأن نظام المؤسسة لإدارة الجودة يتوافق أو يتطابق مع متطلبات المواصفة ISO9001.

أما فيما يتعلق بالفترة التي يستغرقها مشروع الإشهاد، فقد أظهرت عديد التجارب أنه يتم خلال مدة زمنية تتراوح بين 09 إلى 18 شهرا، يمكن أن تطول أو تقصر بحسب: حجم المؤسسة، تنظيمها ومستوى أدائها عند بداية مشروع الإشهاد، الموارد المخصصة للمشروع، بالإضافة إلى مستويات الأداء التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها، أما فيما يخص عوامل النجاح فقد أثبتت التجارب أيضا أن للإعلام والتحسيس المنتظم للأفراد، والكفاءة الإدارية لمدير المشروع، والمشاركة الفعلية للإدارة، إضافة إلى الرغبة في القيام بالأشياء على نحو بسيط وعملي دورا بالغ الأهمية في نجاح مشروع الجودة بالمؤسسة. (p.p.140-142).

رابعا: معوقات الإشهاد: يحول دون نجاح المؤسسة في مسعى الحصول على إشهاد الجودة ISO9001 جملة من المعوقات أو الصعوبات التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تطوير نظام توكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا، وعملا جماعيا خصوصا في المرحلة الأولى من التطبيق؛
- صعوبة تغيير ثقافة الجودة لدى المؤسسة؛
- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال عديدة فترة زمنية طويلة.
- الشعور بالإحباط، في حال مواجهة عدد كبير من المشاكل أو الأخطاء بالمؤسسة؛
- بروز خلافات بين الأشخاص الذين يضعون معايير العمل، والأشخاص المنفذين لها؛
- بروز خلافات بين أفراد المؤسسة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها؛
- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب المناسب، لاسيما في الدول النامية؛
- احتمال وجود بعض الصعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة؛
- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام توكيد الجودة، لاسيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. (حامد وبورغدة، 2016، ص.ص.93-94).

كما قدم بعض الباحثين رؤية تركز في مجملها على فرضية مفادها أن نجاح الإشهاد يتوقف على نجاح المؤسسة في تطبيق وتجسيد مقارنة العمليات، واستنادا إلى ذلك فمعوقات الإشهاد هي في الأساس المعوقات التي تحول دون تطبيق مقارنة العمليات، وخلصوا إلى تصنيف هذه المعوقات في ثلاث فئات:

أ- عوائق منهجية

فالذهاب إلى تطبيق مقارنة العمليات مع غياب منهجية واضحة المعالم يشكل خطرا حقيقيا على نجاحها، كما أن غياب الإدراك الجيد لها والتمكن الحقيقي منها يؤدي إلى خلق صعوبات جمة ومعقدة لاسيما عند رسم الخريط

البيانية الخاصة بالعمليات، حيث يمكن للأفراد المشاركين فيها التساؤل عن عدد العمليات التي ينبغي ظهورها في الخريطة، أو أن يقع التباساً في تفسيرهم للعمليات: هل العمليات هي نفسها الوظائف أم يوجد تفسير آخر؟ أو في إسقاط سياسة الجودة على مستوى العمليات، بمعنى كيفية جعل الأهداف التشغيلية متوافقة ومتجانسة مع أهداف وسياسات الجودة.

ب- عوائق إدارية

فلقرارات المدراء، وتصرفاتهم دوراً بالغ الأهمية في التطبيق الحقيقي لمقاربة العمليات، حيث أن غياب الالتزام الكافي منهم يُشعر باقي الأفراد بغياب من يساعدهم ويرافقهم منهجياً، ما قد يجعلهم عاجزين عن مجاراة النسق الذي يفرضه تبني هذه المقاربة، حيث ستكون هناك صعوبات في تقسيم الوقت بين النشاطات اليومية العادية وتطبيق هذه المقاربة، وقد يجد الأفراد أن أعمالهم تستهلك معظم وقتهم وأن ما تبقى من الأوقات لا يكفي لتطبيق هذه المقاربة، كما أن غياب الكفاءات الإدارية بالمؤسسة يمكنه أن يجعل من مقاربة العمليات تبدو في نظر الأفراد مهمة ومعقدة وصعبة التجسيد على أرض الواقع.

ج- عوائق ثقافية

ثقافة المؤسسة حسب Schein. H هي:

مجموع الفرضيات الأساسية التي قامت مجموعة معينة بابتداعها، أو اكتشافها أو تطويرها، والتي غالباً ما تواجه مشكلات في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي جرى العمل بها إلى أن أصبحت تعتبر صحيحة، وبالتالي يمكن نقلها وتعليمها أو تدريبها للأفراد الجدد باعتبارها الطريقة السليمة في التفكير، الإدراك والإحساس وحل المشكلات.

ويمكن أن تتبدى العوائق الثقافية في مقاومة شديدة يظهرها الأفراد تجاه أي تغيير، ما قد يعرض مسار تطبيق مقاربة العمليات للفشل، وعادة ما يترجم هذا الرفض في محاولات التشكيك في مدى جدوى تبني هذه المقاربة، كالزعم بأنها معقدة ولا تعود بفائدة كبيرة على المؤسسة، أو التحجج بأن للمؤسسة خصوصياتها التي تحول دون تبنيها لهذه المقاربة. (Mongillon & Verdoux, 2003, p.p.197-199)

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية على ضوء المواصفة الدولية (2015) ISO9001

نحاول من خلال هذا المبحث دراسة آليات تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة على ضوء المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المواصفة الدولية (2015) ISO9001، من خلال إسقاط مبادئ هذه المواصفة على الوظائف الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: التركيز على العميل

رأينا سابقاً أن المقصود بالعميل يشمل الخارجي منه والداخلي، وأن أغلب خبراء الجودة يؤكدون على أن المؤسسة وجدت أصلاً لإرضاء متطلبات عملائها، ولما كان هذا العميل يمثل الدعامة الرئيسية التي عليها يقوم نجاح المؤسسة وبقاؤها، فقد أصبح إرضاءه يمثل أكبر التحديات التي تواجهه إدارة هذه المؤسسة، حيث تجد نفسها مجبرة على ضرورة فهم حاجاته الحاضرة وتوقع متطلباته واشتراطاته المستقبلية، والسعي الدؤوب نحو إرضائها بل والسعي

الجداد إلى تجاوزها. وما يهمننا في هذا السياق هو العميل الداخلي الذي يتجسد في مجموع العاملين بالمنظمة، حيث يصعب أو يتعذر تحقيق رضا الزبون الخارجي (المستهلك أو المستفيد) دون التوصل إلى إرضاء الزبون الداخلي.

ويعتبر رضا العاملين بالمنظمة أو ما يصطلح عليه بالرضا الوظيفي من الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها، وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي باختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون هذا المفهوم، فهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي:

حيث يعرفه "Hoppock" بـ "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض عن وظيفتي" (ستي، 2019، ص.15).

ويرى كل من "ميدل ميست وهيت Middlemist et Hitt" أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية، والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين. كما يعرف مركز البحوث بجامعة ميشيغن الرضا الوظيفي بأنه: ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع. (ستي، ص.16).

أي أن الرضا الوظيفي يمكن أن يتجسد في مجموع الجهود أو العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق الإشباع المادي، المعنوي، النفسي والاجتماعي لدى العاملين بها، والذي يمكن أن يتأثر بجملة من العوامل أهمها:

- 1- الرضا عن الوظيفة بشكل عام؛
- 2- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز؛
- 3- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي؛
- 4- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف؛
- 5- الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القيادة والموظفين؛
- 6- الرضا عن مجموعة العمل؛
- 7- الرضا عن النواحي الاجتماعية؛
- 8- الرضا عن بيئة العمل المادية. (مصطفى، 2018، ص.15)

كما أن من مؤشرات اهتمام المنظمة برضا العميل الداخلي أن تجعل على رأس أولويات كل عملية من عملياتها تلبية مخرجاتها لرغبات وتوقعات العملية أو العمليات الأخرى، فعلى سبيل المثال تكون مخرجات عملية الاستقطاب والتوظيف -المتمثلة أساسا في توفير الكفاءات البشرية بالأعداد والمواصفات المحددة وفي الوقت المناسب- تلي حاجات ورغبات باقي العمليات...

المطلب الثاني: القيادة

كلمة قيادة في اللغة العربية كما يراها ابن منظور، "من القَوْدُ وهي نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف...وقاد البعير واقتاده: معناه جره خلفه" (ابن منظور، 1984 م، ص.3770). أما في المعنى الاصطلاحي فقد وردت العديد من التعاريف لمفهوم القيادة منها: "القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف معين...، أو هي فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة" (فليون، 2018، ص.73).

كما يعرف Stogdill القيادة على أنها: عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها، ويعرفها Robbins بأنها القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف، أما القيادة عند Koontz &

Odonnel فتعني: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نشاط تعاوني...، أما سالم القحطاني فيرى القيادة على أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة. (هاشم، 2017، ص.ص.33-34). من خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا جليا أن هناك عدة عناصر مهمة مكونة للقيادة يتفق أغلب الباحثين عليها أهمها:

- أ- الجماعة: إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة، ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة؛
- ب- الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة؛
- ج- التأثير: قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة.

ويظهر الواقع التطبيقي اختلاف القيادة الإدارية Management Leadership عن القيادة بشكل عام، ذلك أن القيادة عموماً تستمد قوتها من السمات والصفات التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية؛ بالإضافة إلى أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات كما أنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه. (هاشم، 2017، ص.36).

وفي هذا الصدد يذكر Jim Karr أن: "كل قائد يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً" (هاشم، ص.37).

والجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة والإدارة:

جدول رقم (03): المقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
1- تحديد الاتجاه:	1- التخطيط والموازنات:	نقاط الاهتمام
تنمية رؤية مستقبلية وغالباً ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.	وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك وهيئته.	
2- توجيه البشر:	2- تنظيم وهيئة القوى البشرية:	تنمية الشبكة البشرية اللازمة
الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل من أجل التأثير فيهم وجلب تعاونهم من خلال خلق روح الفريق.	وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	
3- التحفيز والإلهام:	3- الرقابة وحل المشكلات:	التنفيذ

<p>تزيد العاملين بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية والتي غالبا ما لا تكون مشبعة.</p>	<p>متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.</p>	
<p>4- يحقق تغييرات أحيانا جوهرية ومفيدة: مثل سلع وخدمات جديدة يريدتها المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة.</p>	<p>4- إنه يحقق قدرا من النظام: إمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.</p>	<p>المخرجات</p>

المصدر: (هاشم، 2017، ص.38)

والمتمعن في مرتكزات ومبادئ نظام إدارة الجودة ISO9001 يدرك أن القيادة المقصودة تختلف عن مفهوم الإدارة، وهي أقرب ما تكون لما يصطلح عليه بعض الباحثين بالقيادة التحويلية؛ التي سميت بهذا الاسم لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرق من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة، وقد برز هذا المفهوم سنة 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي "جيمس ماكجروجر بيرنز" في كتابه "القيادة"، والذي شرح من خلاله مفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية؛ حيث أوضح أن القيادة التحويلية تعني اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه، تزيد من دافعيتهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم، وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاءً تنظيميا لدى فريق العمل ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها.

وفي منتصف الثمانيات من القرن العشرين قدم "Bass" صورة أوضح للقيادة التحويلية أعطت المزيد من الاهتمام ووجهت المنظمات نحو حاجات الأتباع (العملاء) بدلا من التركيز على حاجات القادة...، وعملت على تحفيز الأتباع لبذل قصارى جهدهم من خلال القيام بالآتي:

- رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بأهمية الأهداف المحددة والمثالية؛
- حث المرؤوسين على تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية؛
- التحفيز الدائم (ماديا ومعنويا) لرفع الاهتمام لدى الأتباع بالحاجات ذات المستوى الأعلى من المؤسسة. (فليون، 2018، ص.93-94)

وتعتبر القيادة بهذا البعد معيارا هاما في الحكم على مدى فعالية ونجاعة المنظمة، وتبرز أهميتها من خلال

جانبيين:

أولا: بالنسبة للمنظمة: من خلال:

- تعد القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة، فمن خلالها يتم تحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، إضافة إلى تخصيص الموارد وتوزيعها؛
- تتحمل القيادة مسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التنظيمية والتكنولوجية؛
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة؛

- القيادة مسؤولة كذلك عن تحقيق التكامل للمنظمة من خلال الربط والتنسيق بين جهود الموظفين والموارد الأخرى المتاحة، حتى يتسنى للمنظمة بلوغ الأهداف المرجوة؛
- تعمل القيادة على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك العاملين نحو الهدف.

ثانياً: بالنسبة للموظفين: من خلال:

- التعلم والجدارة: حيث يثمن القادة مسألة التعلم لدى الموظفين، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم انتشار فكرة الفشل؛
- الشعور بالأهمية: من خلال شعور كل فرد بأنه يستطيع المساهمة ولو بالقليل في نجاح التنظيم، مما يمنحه الشعور بالأهمية ويكسبه الشعور بالثقة والاعتزاز؛
- روح الجماعة: حيث كلما كانت هناك قيادة تكون الجماعة والاتحاد حتى مع وجود خلافات، فهناك شعور بالجماعة والأعمال المشتركة يتم إنجازها على أحسن صورة.

أما عن أهمية القيادة الإدارية فيمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية:

- ✓ تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛
- ✓ القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء؛
- ✓ إدراك أهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع؛
- ✓ السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً؛
- ✓ القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تسعى القيادة الإدارية إلى تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها خدمة لأهدافها. (فليون، 2018، ص.ص. 80-82)

ويجمع أكثر المتخصصين في مسائل الجودة على أن بناء ونشر ثقافة للجودة داخل المنظمة يعد من المهام أو الأدوار الأساسية للقيادة داخل هذه المنظمات لما لها من تأثير محوري في إحداث التغيير الجوهري في معتقدات وسلوكيات العاملين.

المطلب الثالث: مشاركة العاملين

من الأساليب الحديثة في الإدارة أسلوب الإدارة بالمشاركة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية على التنظيم، حيث يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ. وقد روج لفكرة إشراك العاملين في الإدارة من قبل دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة.

وتعد المشاركة من قبل كل فرد في العمل الجماعي، من أهم الأدوات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنشأة، فالعمل الجماعي وتمكين العاملين، عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات

وإيجاد الحلول المثلث لها، من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة، والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنشأة الواحدة. ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال وتمكين العاملين، تؤكد أنظمة إدارة الجودة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد، وتمكين العاملين في الأقسام المختلفة. (زيدان، 2010 ج.1، ص.72).

ويختلف تحديد مفهوم المشاركة باختلاف الباحثين والكتاب ومتطلباتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، حيث يرى بعضهم أن الإدارة بالمشاركة هي مفهوم إداري يشجع مشاركة العاملين في صنع القرار في الأمور التي تؤثر على وظائفهم، كما يعرفها آخرون بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية المنوطة بها. ويتضح مما سبق أن تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرار، حيث أنه من المسلم به أن صناعة القرار عملية جماعية يشترك فيها مع صاحب سلطة اتخاذ القرار أفراد آخرون، فالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة.

كما يشير بعض المختصين إلى أن كثيرا من القرارات الإدارية لها أبعادا تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى ضرورة مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وآثارها، فضلا عن يعينهم القرار بصورة مباشرة.

ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جوا من المودة والتفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير، وتختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية. وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي بدورها تحقق الإدارة الرشيدة للوقت. (أبو العلا، 2013، ص.309).

كما يعد إشراك العاملين وجها من أوجه التمكين وركنا أساسيا في تجسيده، هذا الأخير أضحي من القواعد الأساسية في إدارة الكفاءات البشرية في المنظمات الحديثة، حيث تعرفه Chenette بـمدى مساهمة الزبون الداخلي في إرضاء الزبون الخارجي، من خلال شعوره بالمسؤولية عن النتائج والإنجازات المحققة في هذا المجال؛ ولتحقيق ذلك يجب أن يحظى الزبون الداخلي بالتمكين اللازم والكافي، مع تزويده بالإجراءات والموارد الملائمة لإنجاز وظيفته على أكمل وجه مع تمكينه من اتخاذ المبادرات الضرورية دون تدخل من المسؤولين المباشرين؛ كما يعد التمكين من الأساليب التحفيزية الهامة في تعبئة كافة الطاقات داخل المؤسسة، وحثهم على إظهار كل الكفاءات والمهارات التي يمتلكونها واستخدامها الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة. (ديلي وروازقي، 2016، ص.52).

ويرى الحراحشة (2011)، أن هناك ثلاثة عناصر أساسية يجب أن تتفهمها الإدارة وتعمل على ممارستها من أجل تفعيل اقتراحات الموظفين وتجسيدها على أرض الواقع هي:

- 1- يجب أن تكون التغذية الراجعة سريعة؛
- 2- يجب أن يحصل الموظفون على التقدير مقابل الأفكار والاقتراحات التي يتقدمون بها؛
- 3- على الإدارة الاهتمام بالاقتراحات المقدمة من قبل الموظفين والأخذ بالاقتراحات الجيدة وممارستها على أرض الواقع. (ص.66).

ومن الأساليب الحديثة التي تشجع أنظمة إدارة الجودة على تبنيها بغرض تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

نجد:

أولاً: حلقات الجودة

يعتبر Kauro Ishikawa الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين (ما بين 4 إلى 8 أفراد) بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء، وقد بدأ انتشار حلقات الجودة في اليابان في أوائل الستينات من القرن الماضي، ثم أعيد تصدير الفكرة، وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات من القرن ذاته. (زيدان، 2010 ج.1، ص.81).

أ- أركان حلقات الجودة:

يمكن تلخيص أهم أركان حلقات الجودة فيما يلي:

- ❖ تتكون حلقات الجودة من مجموعات صغيرة يعملون في عمل مماثل ومتشابه، ويكون لهم نفس المستوى التعليمي، على أن تكون هذه المجموعة متجانسة ومتماسكة لتحقيق أفضل الإنجازات وأسرعها؛
- ❖ الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر، إذ عندما يكون الاجتماع منتظماً يصبح أمراً طبيعياً لدى أفراد الحلقة، ويصبح عادة يصعب نسيانها، وهذه الساعة تكون كافية لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة أسبوعياً؛
- ❖ تجتمع الحلقة تحت قيادة مشرف خاص بها، يتم اختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم، ويكون دور المشرف بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة وبين الإدارة العليا، مما يسهل عملية الاتصال بين العمال والإدارة، بحيث تكون الإدارة مطلعة على جميع المشكلات، وجدير بالذكر أن النمط الذي يدار به العمل داخل تلك المجموعات هو نمط الشورى (النمط الديمقراطي). (زيدان، ص.ص.82-83).

ب- أهمية حلقات الجودة

تهدف حلقات الجودة إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، فعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد التشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم، على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من الممكن أن تجابه ببعض المقاومة أو الرفض، وبالتالي يصبح من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها، بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا ارتأوا ضرورة لذلك. (أبو النصر، 2015، ص.173).

ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال ما أكده "Ishikawa": حيث يرى بأنها تساهم في:

- ❖ تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين؛
- ❖ زيادة المعرفة النوعية وتطويرها للعاملين وزيادة تحسين الجودة بالنسبة للمنتجات المقدمة؛
- ❖ ضمان حرية التعبير والمبادرات للعاملين وإطلاق فاعليتهم في مجالات التحسين؛
- ❖ تطوير العمليات الإنتاجية والنوعية؛
- ❖ تحسين وتطوير القدرات الإدارية للمشرفين على حلقات الجودة والعاملين فيها؛

❖ تحقيق الكفاءة الإنتاجية وفاعلية العمليات من خلال أفكار إيجابية وتحسين الجودة. (راضي والعربي، 2016، ص.125).

ج-عوامل النجاح والفضل في تطبيق حلقات الجودة

تلعب بعض العوامل والشروط دورا محوريا في نجاح أسلوب حلقات الجودة وانعكاس ذلك على فعالية المنظمة ونجاحها، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع بناء حلقات الجودة وإعطاؤه المرونة الشاملة في التطوير والتحسين المستمر لاستيعاب الأفق المستقبلية في أداء حلقات الجودة؛
- ✓ التدريب المستمر لأعضاء حلقات الجودة النشطين كأساس لتطوير وتحسين الأداء وإدخال الأساليب الحديثة في التحسين، وتزويد العاملين بآخر المستجدات التطويرية، وكافة السبل لتشخيص المشكلات، ووضع الحلول الكفيلة بتجنيبها؛
- ✓ العمل في إطار موحد مع الإدارة العليا لحلقات الجودة ورغبتها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ التأكيد على أن كافة المقترحات المرشحة للتنفيذ من قبل الحلقة قد نفذت فعلا من قبل الإدارات المعنية، باعتبارها أساليب تطويرية مستمرة في تحسين الأداء من ناحية وتحسين الخدمة المراد تقديمها للعملاء المرتقبين والحاليين من ناحية أخرى. (راضي والعربي، ص.ص.136-137).

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لحلقات الجودة في تحسين الأداء، بمشاركة جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أنها تنطوي على العديد من المشكلات التي ينبغي على الإدارة اتخاذ إجراءات لازمة بشأنها، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- عدم إعلام العاملين في الحلقة حول معدلات الإنجاز التي تم إحرازها في مجال التطوير والتحسينات التي تم إنجازها من خلال المقترحات التطويرية لهم؛
- حلقات الجودة عمل تطوعي بمحض إرادة العاملين وتحقيق كفاءته وفعاليتته وتطويره يتم عادة إما بدرجة عالية أو منخفضة وفقا لرغبة الأفراد أنفسهم؛
- المبالغة في توقع المردود المالي أو زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة من قبل العاملين والإدارة؛
- العمل وفق المقترحات المقدمة من قبل حلقات الجودة دون التركيز على تفاصيل العمليات المقترنة بها والقادرة على تحسين وتطوير الجودة؛
- عرض المشكلات المعقدة جدا وبشكل كبير على حلقات الجودة بغية معالجتها أو إيجاد البدائل المناسبة مما يؤدي إلى خلق حالات من الفشل والإحباط أحيانا؛
- عدم وجود نوع من التجانس والانسجام بين الإدارة العليا والإدارات في الأقسام التنفيذية وحلقات الجودة فيما يتعلق بالمقترحات التطويرية المقدمة من العاملين في الحلقة مما يؤدي إلى ظهور بعض المشكلات المعقدة التي تعاني منها المنظمة.

ثانيا: فرق تحسين الجودة

عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة، تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة. وفرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية

والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بأكمله. ويكون لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعه ويرأس جلساته ويساعده مقرر يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية، وتلعب هذه الفرق دورا أساسيا في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنها تسهم في بناء جسور الثقة والتعاون وتحسين العلاقات بين أعضائها، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المنظمات يقومون بإدراج فرق تحسين الجودة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بها، وبالتالي النظر إليها على اعتبارها جزءا من الهيكل التنظيمي وليس أمرا عارضا أو مؤقتا ينتهي بعد فترة محدودة من الزمن. (زيدان، 2010 ج.1، ص.ص.80-81).

ثالثا: فرق حل المشكلات واستثمار الفرص

قد تشكل جماعات بهدف حل مشكلات معينة واستثمار فرص تتعلق بالوظائف التي تؤديها المنظمة، وبالتالي فهذه الجماعات تركز على استثمار الفرص ومعالجة المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.

إن اهتمام فرق حل المشكلات واستثمار الفرص يتعلق بالفرص والمشكلات التي كُلف الفريق بدراستها وحلها، فتعقد هذه الفرق اجتماعاتها وتقوم بدراسة المشكلات والفرص المناطة بها، وتقديم الاقتراحات والتوصيات بشأنها، بعكس فرق تحسين الجودة التي تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها.

رابعا: فرق العمل المسيرة ذاتيا

تشكل كثيرا من المنظمات فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها خاصة في أقسام خدمة الزبائن والتعامل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها. وتذكر شركة تويوتا اليابانية للسيارات بأن عدد فرق العمل المسيرة ذاتيا في الثمانينات من القرن العشرين الماضي، بلغ أكثر من ستة آلاف فريق عمل في مصانعها، وكانت إدارة الشركة قد فوضت الصلاحيات اللازمة إلى فرق العمل المسيرة ذاتيا، حيث أن سلطة هذه الفرق تنفيذية، أما المديرون فتتخصصون في تقديم الاستشارات والتوجيه. (زيدان، 2010 ج.1، ص.ص.83-84).

من خلال كل ما سبق يتضح جليا الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الأساليب المبتدعة سالفة الذكر: (حلقات الجودة، فرق تحسين الجودة، فرق حل المشكلات واستثمار الفرص وفرق العمل المسيرة ذاتيا) في حفز وإشراك العاملين في تسيير مختلف عمليات المنظمة، وهو ما يساهم بصورة مباشرة في خلق وتطوير الكفاءات بأبعادها المختلفة المعرفية منها والعملية والسلوكية، سواء الفردية منها أو الجماعية، كما تلعب دورا محوريا في خلق الكفاءات التنظيمية التي تمثل مصدرا هاما للميزة التنافسية.

المطلب الرابع: تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

من أهم المبادئ الأساسية التي ارتكزت عليها المواصفة ISO9000 منذ إصدارها الثالث (2000)؛ اعتمادها المقارنة النظامية أو مدخل العمليات في التسيير، من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة بشكل قوي والمتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة؛

وانطلاقا من أن إدارة الموارد البشرية تعد أحد أهم الوظائف أو العمليات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح مختلف أنشطة المؤسسة، فقد أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات من خلال الانتقال من النظرة التقليدية التي تنظر

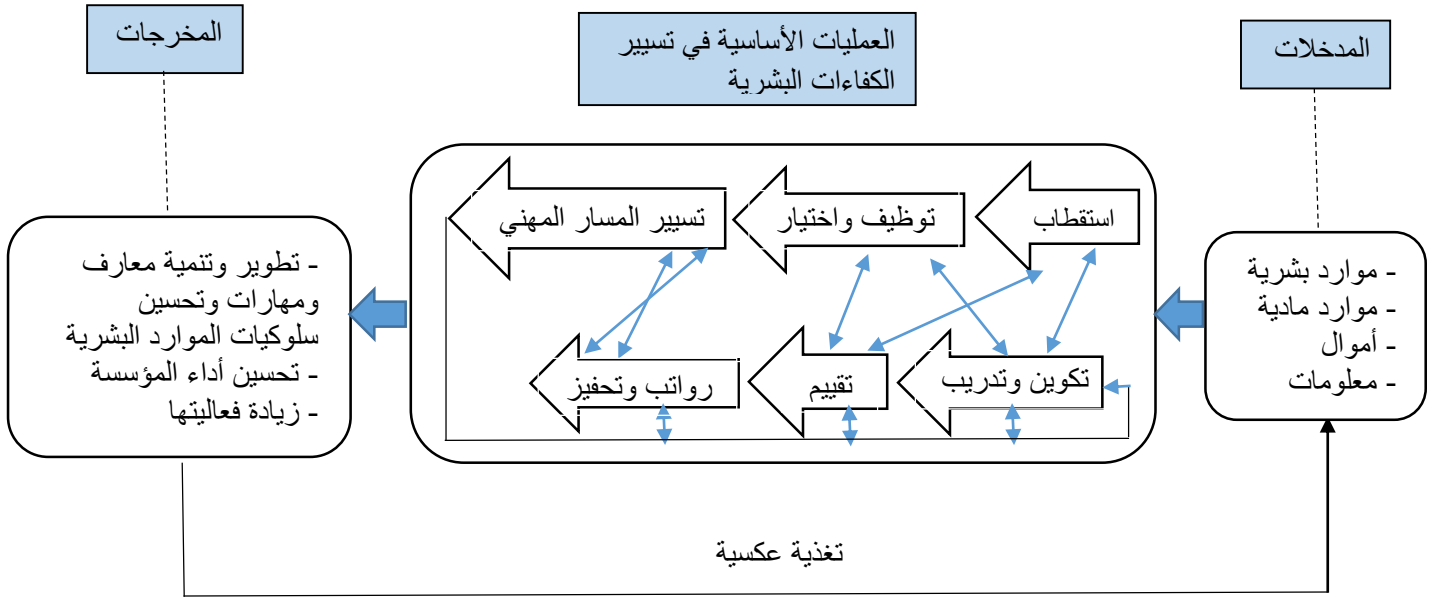
إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تشمل أداء مهام أساسية معينة متعلقة بالموارد البشرية بشكل مستقل، مثل الاختيار، والتدريب، وإدارة الرواتب... دون اعتبار لمدى ترابطها وتداخلها وتفاعلها مع النشاطات الأخرى للموارد البشرية أو البيئة المحيطة بها؛ إلى النظر إليها على أنها تؤلف نظاما متكاملًا ومترابطًا، وكل نشاط (عملية أو نظام فرعي) منها يتصل اتصالًا مباشرًا بالنشاطات الأخرى التي تقوم بها، فعلى سبيل المثال، نجد أن عملية تحليل الوظائف أو توصيف المهام تؤثر بشكل مباشر على عملية استقطاب أو اختيار الموارد البشرية، التي تؤثر وتتأثر بدورها بعمليات التدريب والتكوين، وهذه الأخيرة تؤثر وتتأثر بعمليات التحفيز والمكافآت، والتي بدورها يكون لها تأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي... ويتم كل ذلك في إطار بيئة متغيرة تتأثر بها وتفرض عليها قيودًا معينة، وتزودها بالمدخلات اللازمة لأداء عملها، حيث يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات عبر عدد من الأنشطة والعمليات، ويحصل النظام على تغذية عكسية عن نتائج عملياته من البيئة المحيطة به، تؤثر مرة أخرى على مدخلاته وعملياته ومخرجاته. (العزاوي، 2012، ص.298).

وهكذا؛ فإن التعامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم يتيح الفرصة للنظر إلى إدارة الموارد البشرية نظرة شاملة متكاملة، تبين الترابط بين أجزائها المختلفة، وكذلك الترابط بينها وبين الأجزاء الأخرى في المنظمة. وإذا ما تبنت المنظمة منهج النظم أو مدخل العمليات في نظرتها لإدارة الموارد البشرية، فمن غير المحتمل تجاهل العلاقات والتفاعلات بين النشاطات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

ومن أمثلة المدخلات في إدارة الموارد البشرية: الموظفون، والمعدات والأدوات، والأموال والمعلومات والتسهيلات المختلفة. أما الأنشطة فتشمل عمليات مثل: تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والاختيار، التدريب، إدارة الرواتب وتقييم الأداء الوظيفي...، وتأخذ مخرجات إدارة الموارد البشرية عددًا من الأشكال منها: التقييم الفاعل والتقارير المختلفة والبرامج المختلفة، والموظفون المدربون، والمعنويات المرتفعة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، والأداء الجيد. وأخيرًا، هناك التغذية العكسية التي تمثل في هذه الحالة المعلومات المختلفة التي تساعد على تقييم العمليات والأنشطة المختلفة، بما في ذلك المعلومات المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، والمتعلقة بسوق العمل، والتغيرات في التركيبة السكانية، والتطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والقانونية والاقتصادية وغيرها. وتعني التغذية العكسية السلبية أن ثمة حاجة إلى مدخلات أخرى (كالموظفين أو المعلومات أو الموارد المالية)، أو هناك خللًا في عمليات التحويل (مثل تخطيط الموارد البشرية أو تقييم الأداء الوظيفي). ومن ثم فإن التغذية العكسية السلبية تعين على تصحيح الانحرافات، كما أن التغذية العكسية الإيجابية تساعد على تعزيز العمليات القائمة وتطويرها نحو الأفضل. (مازن، 2013، ص.56-57).

وعليه، يمكن القول أن تسيير الكفاءات وفق مدخل النظم أو مقارنة العمليات، يمثل نظامًا متكاملًا يجعل من الكفاءات محورًا ومركزًا لجميع عملياته، يتم من خلاله استخدام جملة من المدخلات المادية وغير المادية، تتمثل أساسًا في الموارد البشرية التي تحوزها المؤسسة بالإضافة إلى الأموال والمعدات والتجهيزات...، قصد التوصل إلى مخرجات تتمثل أساسًا في تنمية وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بالكفاءات البشرية الفردية منها والجماعية، بما يتلاءم مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، من خلال استخدام مجموعة من العمليات المنظمة والمنسجمة والمتكاملة فيما بينها (الاستقطاب، الاختيار والتوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم...)، والتي تخضع للتحسين المستمر عبر آلية التغذية العكسية من أجل تحسين وزيادة فعاليتها باستمرار؛ وهو ما يمكن تجسيده من خلال الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم (16): تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات



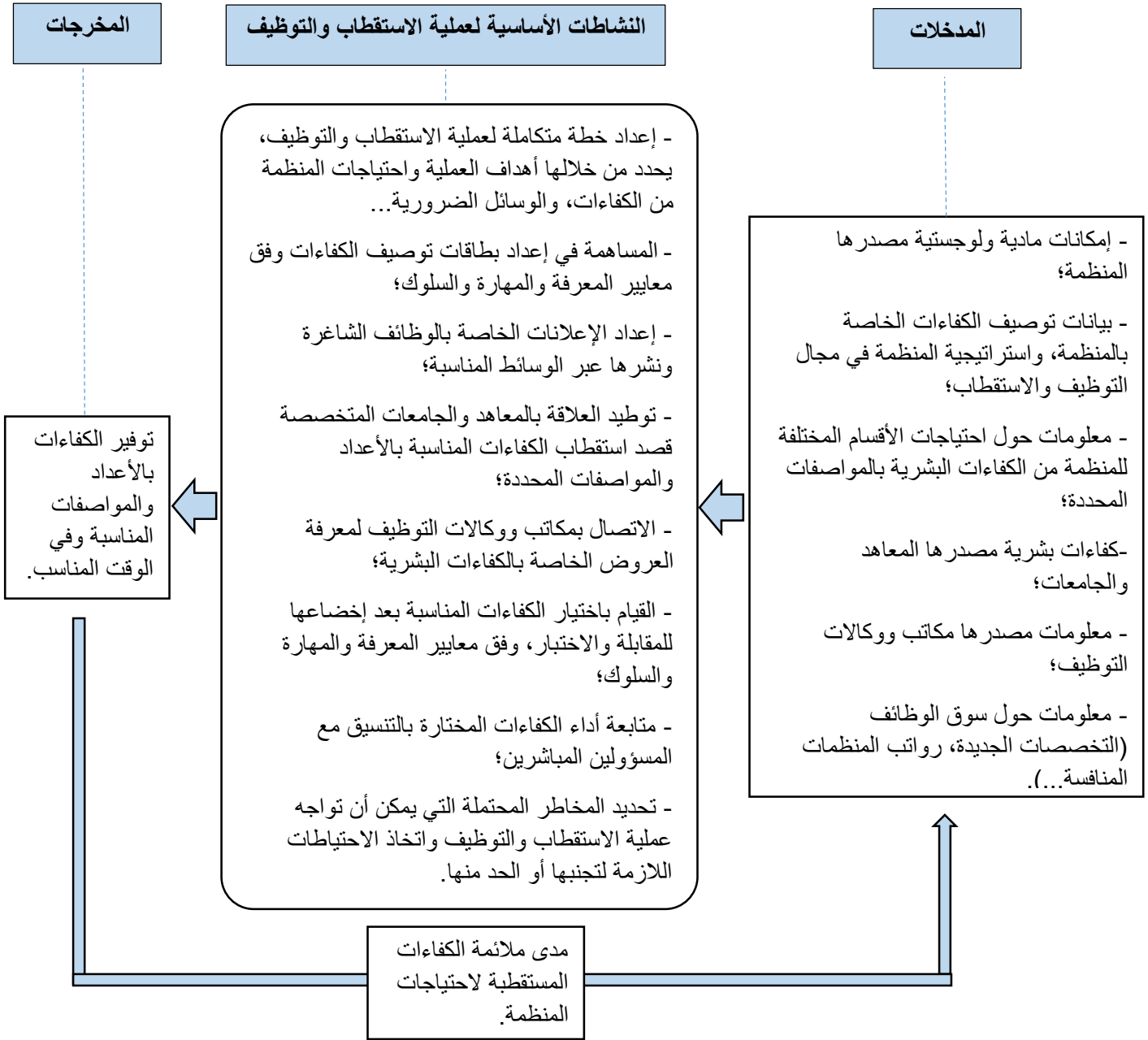
المصدر: من إعداد الباحث

ولإعطاء صورة مفصلة حول تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات سنحاول تناول العمليات الأساسية المكونة لعملية تسيير الكفاءات البشرية وفق هذه المقاربة كما يلي:

1- استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

تهدف عملية استقطاب الكفاءات البشرية إلى البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم المواصفات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة بغرض ضمهم للعمل بها بالأعداد الكافية وفي الوقت المناسب، والتي يمكن أن يكون مصدرها داخلي يتمثل في مخرجات عمليات النقل أو التحويل أو الترقية أو مخزونات المهارات التي تحوزها المنظمة، كما يمكن أن يكون مصدرها خارجي يتمثل في مخرجات الجامعات والمعاهد والمدارس المختلفة بالإضافة إلى مكاتب العمل ووكالات التوظيف؛ ويمكن تجسيد عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وفقاً لهذه المقاربة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (17): استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات



المصدر: من إعداد الباحث

2- تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

رأينا سابقا بأن تطوير الكفاءات يمثل نشاطا أو نظاما متكاملا أكثر عمومية وشمولية من التكوين أو التدريب، يتعلق بالأفراد والجماعات والمنظمات، يجعل من تحيين حافظة الكفاءات المعرفية والعملية والسلوكية هدفا مستداما له؛ وهو بذلك يمثل تطويرا منظما للمعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد للقيام بأداء واجباته بكفاءة، ويمكن اعتباره حصيلة تظافر جهود ثلاثة عمليات فرعية:

-التكوين المرتكز على الكفاءات: الذي يعبر عن تعليم عام، يستهدف صقل معارف ومهارات وتعديل سلوكيات العاملين؛

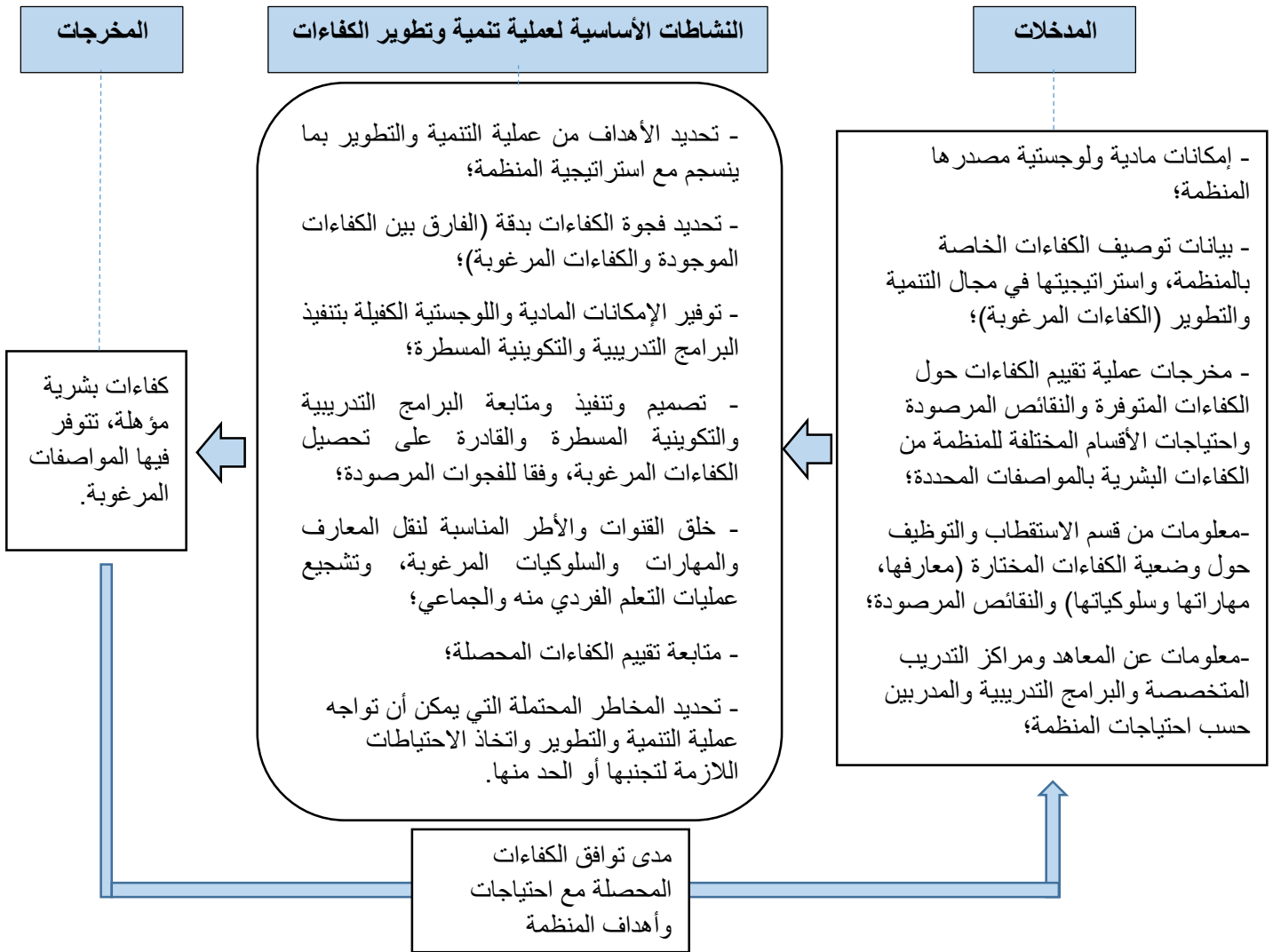
- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: الذي يمتاز بنوع من الخصوصية من خلال تركيزه على الجوانب العملية والمهاراتية)؛

- في إطار عملية تعلم مستدامة تستهدف تحيين المعارف والمهارات والسلوكيات من خلال ترسيخ ثقافة التعلم الفردي والجماعي الدائم والقائم على التعايش التنظيمي والتفاعل الإنساني؛ وتظافر كل هذه الجهود وتكاملها وفق رؤية واستراتيجية واضحة من قبل المنظمة.

ويمكن تجسيد عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات من خلال الشكل التوضيحي

التالي:

شكل رقم (18): تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات



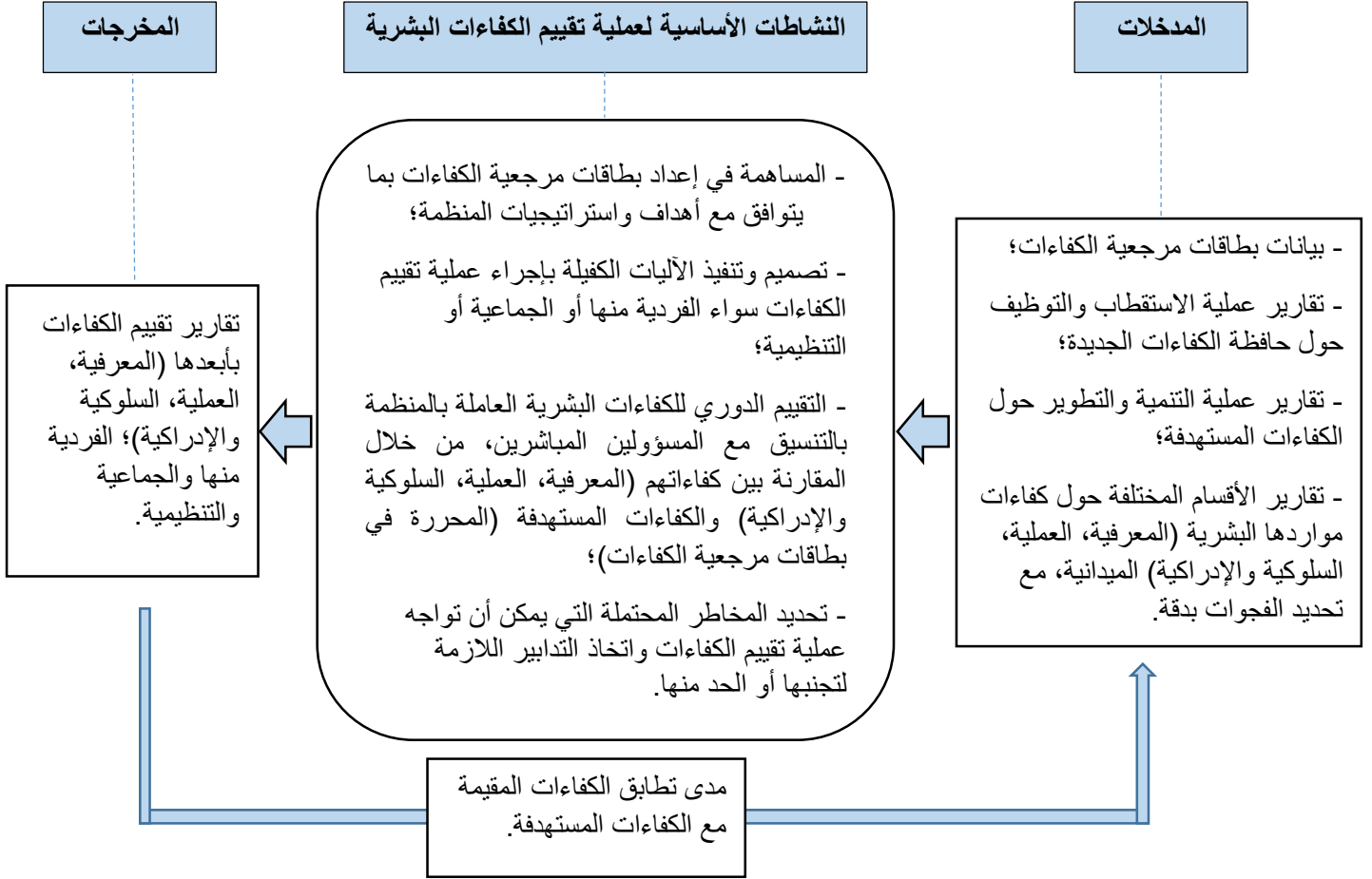
المصدر: من إعداد الباحث

3- تقييم الكفاءات وفق مقارنة العمليات

تعتبر عملية تقييم الكفاءات من العمليات المحورية في تسيير الكفاءات البشرية، كونها تسمح لمسيري الكفاءات بمعرفة مواطن الضعف ونقاط القوة الموجودة في الكفاءات التي تحوزها المنظمة، ومن ثم السعي لمعالجة القصور أو

مواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة بما يخدم أهداف واستراتيجيات المنظمة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف أو الفجوة الموجودة ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل، كما يمكن اعتبارها أداة مهمة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين والتوظيف...؛ انطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار عملية تقييم الكفاءات بمثابة العنصر المشترك في التغذية الراجعة لجل عمليات تسيير الكفاءات البشرية، تسمح باختبار مخرجاتها ومقارنتها مع الأهداف المسطرة لها، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات الضرورية لعمليات التحسين؛ ويمكن تجسيد عملية تقييم الكفاءات البشرية وفق هذه المقاربة من خلال الشكل التوضيحي الموالي:

شكل رقم (19): تقييم الكفاءات البشرية وفق مقاربة العمليات



المصدر: من إعداد الباحث

4- الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وفق مقاربة العمليات

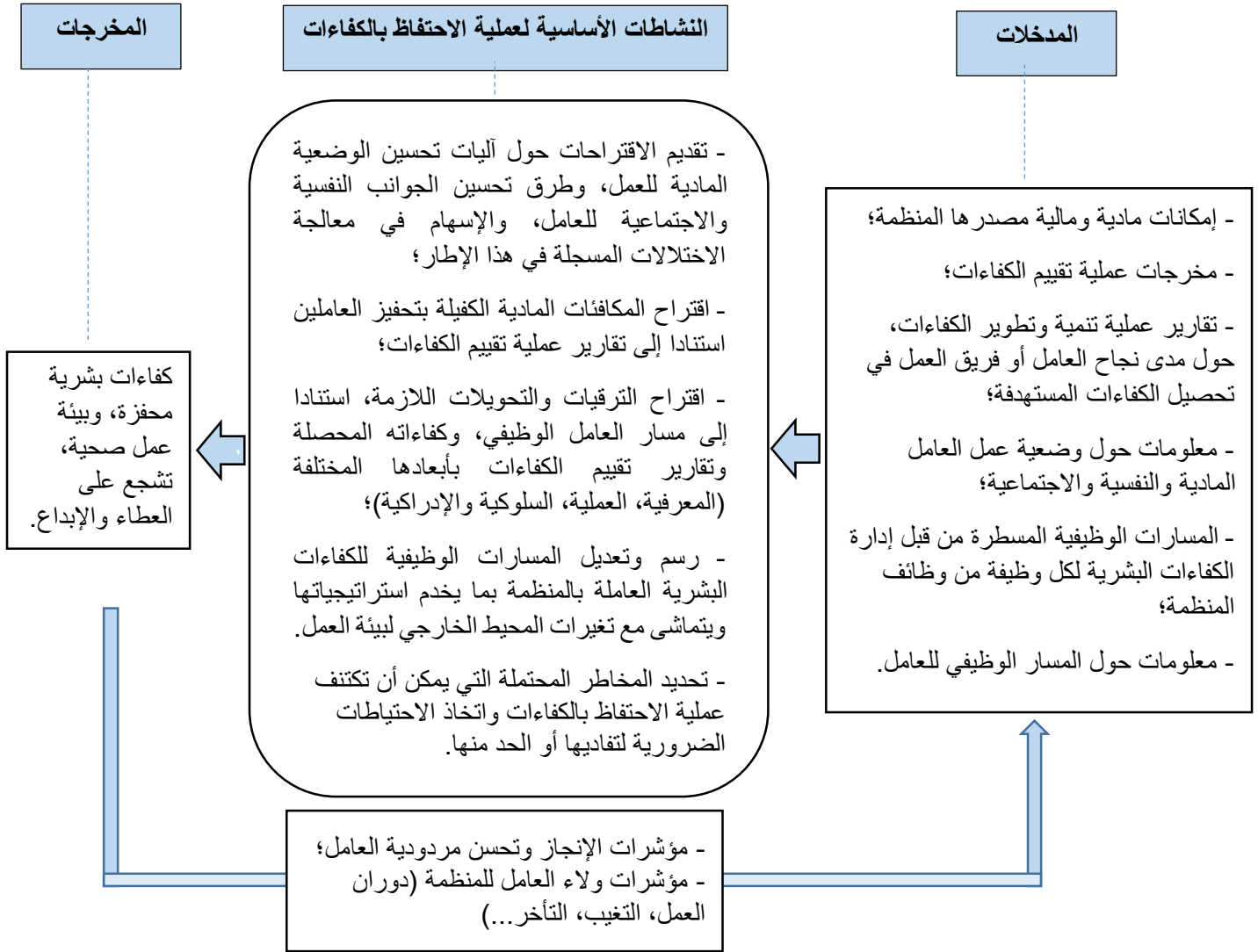
تعد عملية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من العمليات الأساسية في تسيير الكفاءات البشرية، تهدف إلى إيجاد المناخ التنظيمي الملائم للاحتفاظ بالكفاءات البشرية التي تعد أنفوس ما تحوزه المنظمة، من خلال ثلاث عمليات فرعية هي:

- توفير بيئة عمل صحية: من خلال توفير البيئة المادية والنفسية والاجتماعية المناسبة؛
- تحفيز الكفاءات: بما يفجر الكفاءات والطاقات الكامنة لدى العاملين بالمنظمة، من خلال حوافز مادية أو مالية أو معنوية؛

ج-تسيير المسار الوظيفي: من خلال تسطير مسارات شبكية أو مسارات إنجاز تجعل من التميز والنجاح معيارا للمكافئة وتولي المناصب، وبما يدفع الكفاءات البشرية للتنافس حول تقديم أفضل ما تملك من أفكار وإنجازات تمثل القيمة المضافة الحقيقية للمنظمة ومصدر ميزتها وتفوقها.

ويمكن تجسيد عملية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات من خلال الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم (20): الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

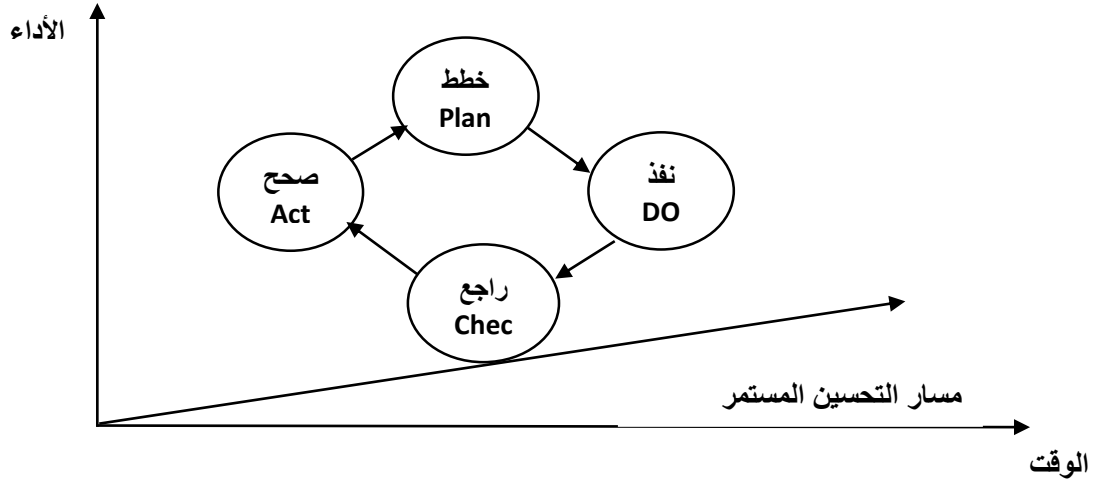


المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الخامس: التحسين المستمر

يعد مبدأ التحسين المستمر من المبادئ الأساسية التي نصت عليها مواصفة إدارة الجودة ISO9001 على اختلاف إصداراتها، حيث تستند في جوهرها إلى سلسلة الخطوات المتتابعة التي وضعها أحد أهم رواد الجودة "إدوارد ديمينغ" فيما اصطلح على تسميته بدورة أو عجلة ديمينغ (PDCA) لتحسين الجودة، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (21): التحسين المستمر وفق دورة ديمنغ



المصدر: (الفضل والطائي، 2004، ص.359)

إن الحديث عن التحسين المستمر لفعالية المؤسسة وكفاءتها يقودنا مباشرة للحديث عن إحدى أهم المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا المبدأ، وهي مقاربة Kaizen، حيث تشير هذه المقاربة في مجملها إلى معنى "التغيير الهادئ" وهو ما يعرف عند خبراء الجودة بـ "التحسين المستمر" (Hubérac, 2001, p.137):

ومصطلح "كايزن" أصله ياباني، يتركب من جزئين Kai وتعني تغيير Zen وتعني إلى الأفضل. better، بحيث يعني المصطلح التغيير إلى الأفضل أو الأحسن، أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، وبغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها. وتكمن فلسفة كايزن في التحسين التدريجي والمستمر لكافة أوجه وأنشطة المنظمة وبأقل التكاليف. (زيدان وإسحاق، 2016، ص.33).

وتشير هذه المقاربة في مجملها إلى مسؤولية كل داخل المؤسسة، انطلاقاً من المدير العام إلى غاية العامل البسيط، عن المساهمة الفعالة في تحسين نشاطات المؤسسة، أنظمتها الإدارية، عملياتها، تكنولوجيتها، طرقها ... إلخ، كما تقوم هذه المقاربة على إرساء قناعات راسخة في ذهنية أفراد المؤسسة تفيد بضرورة استغلال مجموع فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة. (Bernard, 2000, p.76)

وتمتاز مقاربة Kaizen بجملتها من الخصائص أهمها: البساطة، التركيز على الموارد البشرية ومعقولية التكلفة والاستمرارية، من خلال سعيها إلى إحداث تحسينات بسيطة وغير مكلفة لكنها متتابعة وغير متقطعة والتأثير على ذهنيات الأفراد والسعي لتطويرها، بحيث تظفي ميزة البساطة والتدرج على هذه المقاربة نوعاً من القبول لدى العاملين.

ويرى Bernard أن الكفاءة يمكن أن تتجسد في القدرات والوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل خلق القيمة المضافة، أما الفعالية فتتمثل في القيمة المضافة التي تجنيها المؤسسة من توظيفها لقدراتها المختلفة، ولما كانت الكفاءة (القدرات) مصدراً للفعالية (القيمة المضافة)، كان لزاماً على إدارة المؤسسة إعطاء الأولوية للأولى أثناء قيامها بأعمال التحسين، كما يشير إلى أن قدرات المؤسسة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- الموارد البشرية: وتتجسد في:

- القدرات الفكرية: وتضم: الأنظمة، الطرق، المهارات، والمعارف التي تساعد على ترشيد الاستراتيجيات والممارسات المتبناة في خلق القيمة والتحسين المستمر؛
- القدرات الانفعالية والسلوكية: من مبادئ، معتقدات، قيم، تطلعات وغايات، قواعد سلوك؛ تسهم في ترشيد الأفعال من خلال دعم مختلف المواقف السلوكية كالقيادة، المشاركة، الانفتاح الذهني، الحماسة وروح الفريق... إلخ؛
- المنشآت، التكنولوجيات والمعدات، ومختلف الموارد المادية وغير المادية المستخدمة من طرف الأفراد في تنفيذ النشاطات المختلفة.
- النشاطات: تشير إلى فعالية وكفاءة العمليات والوحدات التشغيلية؛

ولما كانت قدرات المؤسسة الواردة سلفا تتمحور في قسمها الأكبر حول المعارف، فإن الرهان على التحسين المستمر للأداء يمثل في جوهر الأمر رهانا حقيقيا على التعلم والاكتساب المستمر لمعارف وكفاءات جديدة، فلكي تكون المؤسسة قادرة بشكل مستدام على خلق قيمة مضافة تتجاوز تطلعات عملائها كان لزاما عليها أن تتعلم، وأن تخلق معارف جديدة وأن تكتسب باستمرار قدرات مستجدة. (p.76-77).

ففكرة التحسين المستمر إذن باتت تعتمد بصورة كبيرة على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما تعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك.

ميدانيا يمكن أن يتجسد التحسين المستمر في جملة من الآليات التي تعتمدها المؤسسات الحديثة: كجلسات العصف الذهني، حلقات الجودة، مجموعات حل المشكلات، معالجة حالات عدم المطابقة، الأفعال التصحيحية والوقائية، مراجعة الإدارة... وغيرها من الآليات الأخرى التي تمكن المؤسسة من تحقيق هذا المبدأ، يضاف إلى كل ذلك، ضرورة دعم وإسناد هذا المبدأ ببعض الوسائل مثل:

- تدريب العمال بصورة دائمة على طرق وأدوات التحسين المستمر؛
- تحفيز ومكافأة العمال على الجهود التي يبذلونها في سبيل التحسين المستمر؛
- قياس مخرجات التحسين وتقييم أثرها على رقم أعمال المؤسسة وعلى رضا عملائها. (Ouaret, 2005, p.71).

المطلب السادس: صناعة واتخاذ القرارات بناء على الحقائق

يعرف القرار في المفاهيم الدارجة وفي الأوساط العامة لمنظمات الأعمال بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف. ويصدر القرار بشكل عام عن الشخص المادي أو المعنوي، إما من تمازج التمعن والحساب والتفكير والإدراك الواعي، أو كونه لا شعوري تلقائي وعفوي، وتبرز هاتين الحالتين بشكل واضح عندما يكون هناك مجموعة من البدائل والخيارات مطلوب اعتماد أحدها لاتخاذ القرار المناسب. ومن هذا المنطلق نؤكد في هكذا موقف على حقيقة هامة، مفادها أن القرارات المعول عليها في هذا الصدد تندرج ضمن الحالة الأولى، ما يعني أن القرار هو ذلك الاختيار الواعي

والمدرک القائم على أسس الحساب والتحقق وفي اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة أخرى، القرار لا يمكن أن يمثل الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر أو العفوي أو اللاشعوري، وإنما هو اختيار واعى قائم على حسن التدبير ودقة الحساب في تفاصيل الهدف المراد تجسيده والوسيلة التي ينبغي توظيفها في ذلك. (الفضل، 2013، ص.ص.15-16).

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

تعددت تعاريف المتخصصين لعملية اتخاذ القرار كل حسب اهتمامه:

- ✓ فقد عرفه يونغ Young بأنه عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق وقيم، تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة تؤدي إلى الوصول إلى حل؛
- ✓ بينما يعرفها سيمون Simon بأنها عملية بحث عن حل وسط، ويعني بذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة؛
- ✓ كما يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركبة، تهدف إلى المفاضلة بين البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، بغية بلوغ الهدف المرجو، أو هو عملية الاختيار بين الحلول المتاحة أو البديلة واصطفاء أكثرها ملائمة لتحقيق الهدف وأفضلها نجاعة في حل المشكلات المطروحة. (طعمة، 2010، ص.ص.15-16).

وعليه يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية، نفسية، سلوكية معقدة، تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الموثوقة حول البدائل المقترحة، ثم اختيار البديل المناسب الذي يتوافق مع سياق وأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

وتزداد أهمية القرار بشكل أكبر عند القائد الذي يحتاج في كل يوم إلى اتخاذ قرارات عديدة قد تؤثر عليه أو على المؤسسة أو الأفراد أو على المجتمع بصورة عامة، وبالتالي فإن مهارات اتخاذ القرار ذات علاقة وثيقة بمهارات القائد خلال عمله، حيث يرى العالم "ستيرنبرغ" في نظريته حول القيادة "WICS" أن القيادة الجيدة هي في جزئها الأكبر قرار، وهذا يشير إلى أن تطوير مهارات اتخاذ القرار تؤثر على تحسن أداء القائد خلال عمله، وبالتالي فإن وجود برامج تدريبية تنمي مهارات اتخاذ القرار الفردي والجماعي يمكن أن يزيد من كفاءة القائد في مهامه ومسؤولياته اليومية والكثيرة. (طعمة، ص.ص.14).

كما يذهب الكثير من الباحثين إلى اعتبار صناعة القرار العملية الأساسية في الإدارة، وأن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار، الذي يحدد من خلاله البديل الأفضل والأمثل من بين البدائل المختلفة المتاحة، ومن خلال البديل الأفضل أو الأمثل يتم اعتماد العقلانية Rationality كأساس منهجي في استخدام الطرق العلمية لاتخاذ القرار. (الفضل، 2013، ص.17).

فتبني المنظمة لنظام إدارة الجودة ISO9001 في التسيير، يقتضي من قادة أو مديري الكفاءات البشرية ومسؤولي العمليات الأساسية فيها، بناء قراراتهم وفق آليات موضوعية وعقلانية تستند إلى منهجية محددة، تعتمد أساساً على جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها تحليلًا علميًا دقيقًا بمشاركة جميع المعنيين، واختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، القادر على تقديم قيمة مضافة أكبر من غيره والذي يمكن من خلاله تفادي المخاطر المحتملة، ضمن الأهداف والاستراتيجيات المسطرة للعملية وفي إطار استراتيجية المنظمة ككل.

ثانياً: خطوات اتخاذ القرار

يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار مجموعة من الخطوات Process الشاملة والمتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة بالأساس (مخاطر)، ولكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها، لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعد في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وبشكل عام فإن هكذا تصرف ينبغي أن يكون قائماً على أساس مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية، والتي يمكن إيضاحها في الخطوات التالية:

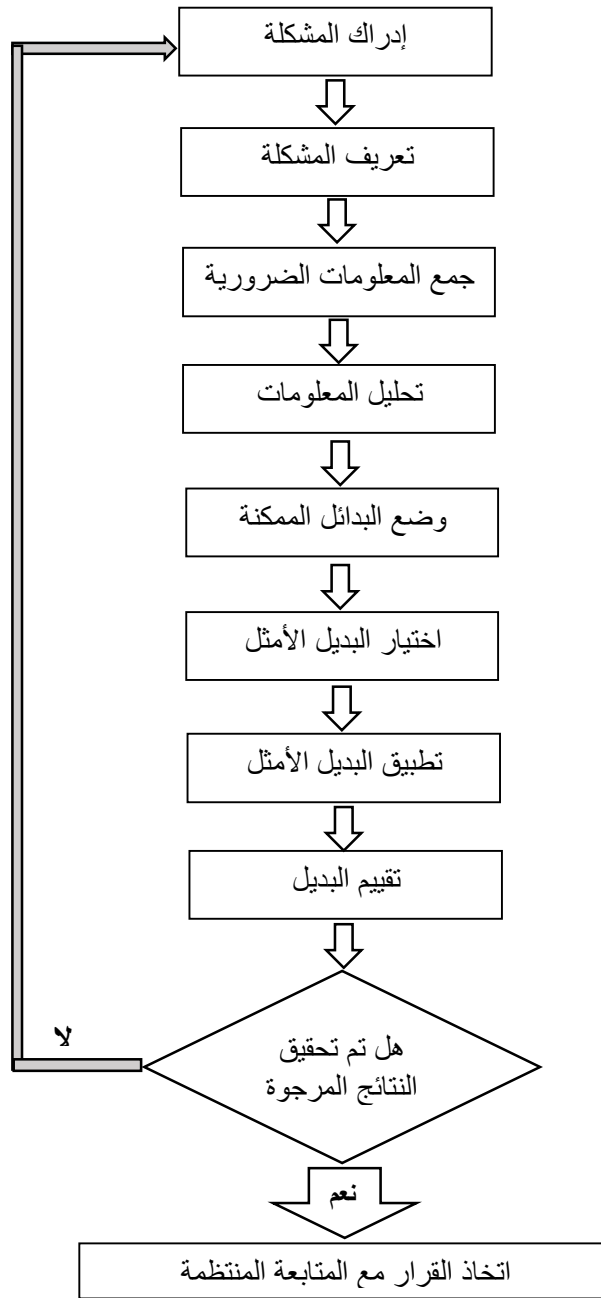
- 1- مرحلة إدراك المشكلة: باعتبار أن الاقتناع بوجود المشكلة يمثل بداية مرحلة تحديدها واتخاذ القرار بإيجاد حل لها، ويكون ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
 - هل هناك اختلاف فعلي بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون؟
 - هل هذا الاختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القرار؟
 - هل يهتم متخذ القرار بهذا الاختلاف والعمل بشأن معالجته؟
 - هل لمتخذ القرار القدرات والأموال الكافية للعمل على هذا الاختلاف؟
- 2- تحديد معايير القرار: حيث تمثل المعايير العوامل التي ترتبط باتخاذ القرار، مثل السعر، النوع، الحجم...
- 3- تحديد أوزان المعايير: عادة ما تكون المعايير التي يعتمدها متخذ القرار غير متساوية من حيث الأهمية في تأثيرها على موضوع اتخاذ القرار، حيث منها من يحتل المستوى الأول من حيث الأهمية، ومنها من يحتل أهمية أقل، ولكنها جميعاً تعتبر مهمة ولو بدرجات مختلفة. من هنا تأتي هذه المرحلة لإعطاء كل معيار وزناً يراه متخذ القرار معبراً عن أهميته (كأن ترتب تصاعدياً حسب الأهمية من 1 إلى 10).
- 4- تحديد البدائل المتوفرة: ويقصد بهذه المرحلة إعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الاختيار بينها، وذلك من أجل اتخاذ القرار المطلوب.
- 5- تحليل البدائل المتوفرة: مما تقدم يتضح أن حساب عملية التحليل اللازمة لترجيح البدائل يتم على أساس العلاقة التالية:

$$\text{قيمة الترجيح للبدائل} = \text{التقدير} \times \text{الوزن الترجيحي له}$$

- 6- اختيار البديل الأفضل: ويتم ذلك على أساس ما تم التوصل إليه من ترجيحات ترشح البديل الأفضل لما يتميز به من مواصفات تجعله يتفوق على بقية البدائل، وبالتالي يمهد ذلك لاتخاذ القرار المناسب الذي يحقق أفضل النتائج.
- 7- اتخاذ القرار: يمكن القول أن البديل الأفضل قد تم ترشيحه من خلال المراحل الستة السابقة، ولم يتبقى سوى متابعة وتقييم مدى فعالية القرار المتخذ. (الفضل، 2013، ص.ص. 18-22)

ويمكن إجمال المراحل السابقة في المخطط التالي:

شكل رقم (22): المخطط الانسيابي لمراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: (الفضل، 2013، ص.24)

وتتميز المنظمات التي تتبنى نظام الجودة في إدارة عملياتها بأن قراراتها مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة الموثقة، وليست مجرد تكهنات أو افتراضات أو تخمينات مبنية على آراء شخصية، حيث يتم جمع وتحليل هذه البيانات بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات، أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق؛ ولكي يتم تطبيق هذا المبدأ فإنه يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات يزود صانع القرار بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة تمثل مدخلات عملية صناعة أو اتخاذ القرار وتساعد متخذ القرار في إمداده بكافة الحقائق التي يطلبها وفي الوقت المناسب، بغرض الوصول إلى قرارات عقلانية تتسم بالموضوعية والدقة وتمثل

مخرجات عملية صناعة القرار، كما يتطلب كذلك إشراك العاملين على اختلاف مستوياتهم في عملية اتخاذ القرار. (الحراشة، 2011، ص.59).

انطلاقاً من كل ما سبق؛ يمكن القول أن الالتزام بمبدأ الحقائق في اتخاذ القرار يمكن أن ينعكس على تسيير الكفاءات البشرية من خلال النقاط التالية:

- ✓ صناعة القرار من العمليات الهامة والأساسية التي يقوم بها مسيرو الكفاءات البشرية، في تسييرهم لشؤون الكفاءات، كقرارات التوظيف والترقية والتحفيز...؛
- ✓ اعتبار البيانات والمعلومات الدقيقة من المدخلات ذات الأهمية القصوى في عملية صناعة القرار، والتي تمثل مدخلاً أساسياً في جميع عمليات تسيير الكفاءات البشرية؛
- ✓ وجوب اتباع المراحل المبينة سابقاً في اتخاذ قرارات تسيير الكفاءات البشرية، تكون مبنية على التحليل المنطقي للبيانات والمعلومات، لما تمثله هذه القرارات من أهمية بالغة سواء للكفاءات أو للمنظمة ككل.

المطلب السابع: العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين

تعتمد المنظمات المختلفة لاسيما الصناعية منها في عملها على عدد كبير من الموردين والمجهزين في تأمين احتياجاتها الضرورية من مواد أولية وخدمات ومعدات إنتاجية...، ما يستوجب عليها إعطاء اهتمام كبير لإقامة علاقات متينة معهم وتوطيد صلاتها بهم وفق قاعدة المنفعة المتبادلة، وهو ما من شأنه أن يساعدها في الحصول على السلع والمواد اللازمة لها بالقدر المطلوب في الوقت المحدد، وفي المكان المناسب وبالأسعار المناسبة؛ ولا تقتصر أهمية الموردين على تزويد المنظمة بما يلزمها من مواد أو خدمات أو معدات، بل أصبحوا يمثلون مصدراً هاماً للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بتقلبات السوق وقضايا العرض والطلب، واتجاهات الأسعار ورغبات المستهلكين وغيرها من المعلومات الحساسة والمهمة بالنسبة للمنظمة؛ وعليه يمكن القول أن الموردون أصبحوا يمثلون مصدراً هاماً لا يمكن الاستغناء عنه من مصادر مدخلات المنظمة للمواد والسلع والخدمات من جهة، والمعلومات والبيانات من جهة ثانية.

وتتبع المنظمات المختلفة في سعيها لتوطيد علاقتها بالموردين جملة من التدابير أهمها:

- تعريف الموردين بالمنظمة وإقناعهم بالمصلحة المشتركة؛
- التعامل معهم على أساس من العدل والصدق؛
- تنفيذ ارتباطات المؤسسة معهم بما ينسجم مع روح الاتفاق؛
- وضع الإمكانيات الفنية للمنظمة تحت تصرف الموردين لحل مشاكلهم؛
- تبادل الزيارات بين الفنيين والإداريين في المنظمة وزملائهم في منشآت الموردين؛
- تزويد الموردين بالمواصفات الدقيقة الخاصة بالسلع المطلوبة؛
- إقامة المصالح المشتركة؛
- تحقيق التفاهم؛
- التعاون في تحسين تصميم المواد والسلع وتقليل الكلف؛
- تدعيم ثقة الموردين بالمنظمة؛
- تعريف الموردين بمشاكل المنظمة والسعي لجلب تعاونهم معها في حلها؛
- تعريف الموردين بمزايا تعاملهم مع المنظمة. (السمعيات والزعيبي، 2020، ص.194)

إن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على علاقة استراتيجية طويلة الأمد، تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق استجابة المورد لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده هي؛ كما لا يقتصر مبدأ "توطيد العلاقة مع الموردين" على علاقة المنظمة بالموردين الخارجيين، بل يمتد تطبيقه داخل المنظمة في مختلف الأنشطة والعمليات خلال سلاسل الجودة، وينصب على العلاقة التنسيقية وتبادل المعلومات والخبرات مع العملية أو النشاط لتلبية حاجات ورغبات النشاط اللاحق. (الطائي وقداة، 2008، ص.177).

وعليه تحرص المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة في إدارة شؤونها على تأسيس نظام يتشكل من مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة ضمن سلاسل الجودة، وتأمين علاقة قائمة على التنسيق المتبادل والمصلحة المشتركة بين العمليات المختلفة، باعتبار أن مخرجات عملية ما تمثل مدخلات عملية أو عمليات أخرى، وبالتالي تصبح العملية الأولى بمثابة مورد بالنسبة للعمليات اللاحقة.

وتمثل مخرجات إدارة الموارد البشرية موردا هاما بالنسبة لمختلف أقسام وإدارات المنظمة أو عملياتها المختلفة، باعتبارها مصدرا للكفاءات البشرية بالمواصفات المحددة، كما تمثل مصدرا أساسيا بالنسبة لإدارة المنظمة يزودها بالمعلومات الهامة المتعلقة بوضعية الموارد البشرية في المنظمة واحتياجاتها المختلفة (توظيف عناصر جديدة، تدريب وتكوين، تحفيز...)، أما عن مدخلات إدارة الموارد البشرية (مورديها) فهي تتمثل -بالإضافة إلى المدخلات المادية (معدات، بنية تحتية، أموال...) التي تحصل عليها من إدارة المنظمة- في المعلومات التي تحصل عليها من الأقسام المختلفة حول وضعية الموارد البشرية (كفاءتها المهنية، تحفزها للعمل، التزامها...)، بالإضافة إلى مصدر خارجي يعد من الأهمية بمكان، كونه يزود المنظمة بالكفاءات البشرية التي تحتاجها بالمواصفات المحددة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بسوق العمل؛ حيث تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذا الجامعات من المصادر الهامة لذلك، ولذلك تبذل بعض الشركات والمنظمات الرائدة جهدا كبيرا في إقامة علاقات وطيدة معها بغرض جذب خريجيها لا سيما المتفوقين والمتميزين منهم للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك؛ تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية، وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها، كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم. حيث يوفر هذا الأسلوب للشركة نفقات اختيار العمالة، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها، وبالنسبة للجامعات فيمكن اتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين والتقنيين...، وأيضا يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين وإغرائهم للعمل بالشركة، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات العمل بها.

كما تعد مراكز التكوين والمعاهد التدريبية المتخصصة من الموردين الأساسيين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لاسيما قسم أو عملية التكوين بالمنظمة، باعتبارها مصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بالبرامج التكوينية والدورات التدريبية والمليقات العلمية المتخصصة التي يحتاجها العاملون بالمنظمة من أجل تحسين أداءهم وتحديث معارفهم والرفع من كفاءتهم، بالإضافة إلى تزويد قسم التكوين والتدريب بالمنظمة بقائمة المدربين الأكفاء، حسب احتياجات المنظمة وبرامجها التدريبية.

خلاصة الفصل الثالث

تناولنا من خلال هذا الفصل المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 في إصدارها الأخير (2015)، وأدوات التوثيق المعتمدة فيها، بالإضافة إلى آليات حصول المنظمة على شهادة المطابقة التي تثبت التزام المنظمة بمتطلبات هذه المواصفة، كما حاولنا إسقاط هذه المبادئ على عملية تسيير الكفاءات البشرية رغبة منا في معرفة الأثر الذي يمكن أن يحدثه الالتزام ببنود هذه المواصفة على عملية تسيير الكفاءات البشرية داخل المنظمات.

واعتباراً من أن متطلبات الـ ISO9001 تم صياغتها على شكل أهداف، فهي بذلك تؤسس للاشتراطات أو المواصفات التي وجب على المنظمة تبنيها والانضباط بها، دون التفصيل في كفاءات وأساليب تحقيق ذلك، تاركة الأمر خاضع لتقدير المنظمة والقائمين عليها، وهو ما يوجب عليها اتخاذ تدابير فعالة تهدف إلى الالتزام الحقيقي بالجودة والسعي الحثيث والمستمر نحو تجويد مختلف عملياتها، والترفع عن السعي القاصر الذي يهدف للحصول على الإشهاد فقط؛ وهو ما سنحاول اختباره على مؤسسة ALFAPIPE وحدة عناية، للوقوف على مدى انعكاس حصولها على إشهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية فيها، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها والمفصلة حيثياتها من خلال الفصل الموالي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أثر إشهاد الجودة (2015) ISO9001

على تسير الكفاءات البشرية

بمؤسسة ALFAPIPE عناية

تمهيد

يتفق أغلب علماء المناهج على أن اعتماد المنهج العلمي في الدراسة يعد الحد الفاصل ابستمولوجيا بين المعرفة العلمية والمعرفة العامية، ويتم ذلك باتباع خطوات علمية منهجية سليمة، تبتدئ بطرح إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات ثم تهيئة الظروف المناسبة لاختبار الفروض والأدوات الدقيقة لجمع البيانات، وصولا إلى المعالجة الموضوعية لهذه البيانات، بغرض التوصل إلى نتائج علمية تتسم بالموضوعية والقابلية للتعميم.

ومحاولة منا لاستيفاء هذه الشروط، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، نتناول في الأول منه بإسهاب كل ما يتعلق بالجانب المنهجي، من تحديد لمجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية الكفيلة باستخلاص نتائج الدراسة، أما المبحث الثاني فنتناول فيه عرض وتحليل هذه النتائج، ومحاولة تفسيرها تفسيراً علمياً واستخلاص النتائج النهائية الكفيلة بإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وصولاً إلى اقتراح التوصيات الضرورية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن "مجموع أو كل المفردات التي استهدفها البحث القائم". (المرعشلي، 2016، ص.48)، "حيث ينبغي للباحث بعد الانتهاء من تحديد المشكلة أن يحدد مجتمع الدراسة الذي يمثل المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة محل البحث". (عبيد، 2022، ص.85).

وانطلاقاً من أن مشكلة هذا البحث تتمحور حول تأثير توصيات إسهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFAPIPE وحدة عنابة، فإن مجتمع البحث المقصود بالدراسة يمكن اعتباره متمثلاً في مجموع الإطارات والإطارات السامية العاملة بالمؤسسة على اختلاف المناصب التي يشغلونها، على افتراض أن شريحة الإطارات والإطارات السامون يمثلون مجمل الكفاءات البشرية العاملة بالمؤسسة.

• التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة

تم اختيار شركة ALFAPIPE وحدة عنابة لإجراء هذه الدراسة الميدانية لعاملين أساسيين: يتمثل الأول في كون الباحث أحد إطارات هذه المؤسسة منذ أكثر من عقدين، وهو ما يجعله على اطلاع كبير بظروف العمل وواقع المؤسسة، بالإضافة إلى سهولة الاتصال وجمع البيانات، أما العامل الثاني وهو كون المؤسسة تعد من المؤسسات الرائدة في مجالها، كما أنها حاصلة على العديد من الشهادات والإشهادات في مجال الجودة منذ سنة 2001 مثل: شهادة API SpecQ1، شهادة API 5L، بالإضافة إلى شهادة ضمان الجودة ISO9001 في نسخها المتعاقبة (2000، 2008 و2015)، وهي تحضر حالياً للحصول على الإشهاد في مجالي الصحة والسلامة المهنية (ISO45001) والبيئة والمحيط (ISO14001).

أ- نبذة عن تاريخ المؤسسة:

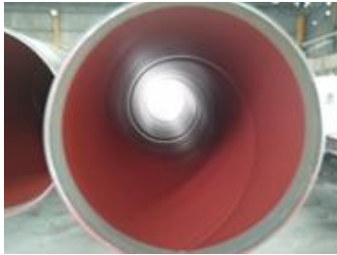
في سنة 1966، أعربت الشركة الوطنية الجزائرية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) عن احتياجاتها الملحة والكبيرة لوسائل النقل عبر خطوط الأنابيب المعدنية؛ حيث تم تكليف المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (SNS) بالحجار/عنابة من قبل وزارة الصناعة لاتخاذ جميع التدابير اللازمة من أجل سد هذه الحاجة، من خلال إنجاز وحدة تتكفل بصناعة الأنابيب المطلوبة، وهو ما تم الشروع فيه بصفة استعجالية ابتداء من سنة 1967، وتم الانتهاء من إنجازه بحلول مارس من سنة 1969، وبتاريخ 19 جوان 1969 قام الرئيس الراحل "هواري بومدين" بتدشين وافتتاح هذه الوحدة، التي سميت بالجزائرية لصناعة الأنابيب الملحمة (ALFATUS)، والتي كانت جزء من مركب الحجار آنذاك (SNS)؛ وتلبية للحاجة المتزايدة لهذه الأنابيب خاصة من قبل مؤسسة سوناطراك تقرر إنجاز مصنع آخر بولاية غرداية ينضوي تحت مجمع ANABIB والذي بدأ الإنتاج فيه بتاريخ مارس 1977؛ وفي سنة 2006 قررت الدولة دمج كل من مؤسسة ALFATUS-عنابة ومؤسسة ANBIB غرداية تحت مسمى ALFAPIPE.

ومؤسسة ALFAPIPE هي شركة ذات أسهم تابعة لمجمع IMETAL للصناعات المعدنية والصلب، وهي تعد الشركة الجزائرية الرائدة في مجال تصنيع وتسويق الأنابيب الفولاذية الملحومة، الموجهة أساساً لقطاعي المحروقات والموارد المائية بالإضافة للأشغال العمومية؛ يقع مقرها الوطني بـ 07 شارع بلقاسم عماني/ حيدرة/ الجزائر العاصمة،

تعود ملكيتها للقطاع العمومي، برأس مال يقدر بـ 2.5 مليار دينار جزائري، مقيدة في السجل التجاري تحت رقم: 06B0972301.



شعار المؤسسة



أنابيب مغلقة من الداخل



أنابيب مغلقة من الخارج



ورشة صناعة الأنابيب الملحمة

ويشرف على المؤسسة طاقم بشري يتشكل من مدير الوحدة بالإضافة إلى خمسة دواثري:

- ❖ الدائرة التجارية Division commercial
- ❖ دائرة المالية والمحاسبة Division de finance et comptabilité
- ❖ دائرة الموارد البشرية Division RH
- ❖ الدائرة التقنية Division technique
- ❖ دائرة التموين Division approvisionnement

* تصنيف العمال: يتوزع عمال المؤسسة على أربعة أصناف كما يلي:

- ❖ صنف الإطارات السامية Cadres supérieurs
- ❖ صنف الإطارات Cadres
- ❖ صنف أعوان التحكم Agents de maitrises
- ❖ صنف أعوان التنفيذ Agents d'exécutions

ثانيا: عينة الدراسة

يعد اختيار عينة الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي، وهي عبارة عن مجموعة محددة من مجموع مفردات مجتمع الدراسة،

فالبحوث (غالبا) لا يمكن أن تصل إلى جميع مفردات المجتمع مفردة مفردة، لذلك فهي تقتصر على سحب عينة من ذلك المجتمع المحدد وإجراء الدراسة عليه والخروج بالنتائج، في محاولة لتعميم النتائج التي يخرج

بها البحث من مفردات العينة إلى مجتمع الدراسة ضمن شروط ومواصفات محددة ودقيقة جدا. (المرعشلي، 2016، ص.ص.48-49)؛

ويشترط في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمجتمع البحث حتى يستطيع الباحث أن يحصل من خلالها على تخمينات معتمدة لخصائص مجتمع الدراسة، فكلما كانت العينة تمثل المجتمع تمثيلا جيدا كانت النتائج أكثر صدقا وأكثر قابلية للتعميم على مجتمع البحث أو الدراسة. (عبيد، 2022، ص.85)

أما فيما يتعلق بنوع العينة، فيميز خبراء الإحصاء بين نوعين كبيرين منها: المعاينة العشوائية (الاحتمالية) والمعاينة التجريبية (غير الاحتمالية). حيث تمثل المعاينة الاحتمالية مجموع طرق السحب التي تمنح لكل فرد من مجتمع البحث فرصة الظهور في العينة المسحوبة باحتمال معلوم مختلف عن الصفر، ولا يقتصر هذا النوع من المعاينة على تقدير معالم المجتمع فحسب بل يتعدى ذلك إلى تحديد نسبة الخطأ؛ أما فيما يتعلق بالمعاينة غير الاحتمالية أو التجريبية فهي تشتمل على مختلف الطرق التي يتم بموجبها وانطلاقا من معلومات مسبقية حول خصائص المجتمع، بناء عينة مماثلة بقدر ما يمكن للمجتمع، ويخضع هذا الاختيار إلى تقديرات الباحث الشخصية والذاتية، ويتعذر في هذا الصنف من المعاينة حساب خطأ المعاينة على اعتبار أن احتمالية ظهور الفرد في العينة غير معلومة وبالتالي تعذر قياس دقة التقدير. (Grais, 2003, p.226)

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة التجريبية القصدية أو المقصودة؛

وهي العينة التي قد ينتقها الباحث من العناصر أو الأفراد في المجتمع لأنه يعرف مسبقا بأنهم الأقدر على تقديم معلومات عن مشكلة معينة أكثر من غيرهم، لأنهم عاشوا المشكلة أو عاصروها، والعينة من هذا النوع تسمى عينة مقصودة لأن الباحث قصد اختيار عناصره. (عبيد، 2022، ص.88).

وقد تمت هذه الدراسة على مؤسسة ALFAPIPE وحدة عنابة، التي يبلغ عدد عمالها 742 عاملا، وتم استهداف عينة من الإطارات والإطارات السامية العاملة بمختلف دوائر المؤسسة باعتبارهم يمثلون مجموع الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة، حيث تضم المؤسسة ما مجموعه 335 إطارا، موزعون كما يلي: 309 إطار بالإضافة إلى 26 إطار سامي، وقد تم استهداف عينة تتكون مما نسبته 45% من المجموع الكلي للإطارات أي حوالي 150 إطار. حيث قمنا بتوزيع 150 استبانة بصورة شبه عشوائية على الإطارات والإطارات السامية العاملة بدوائر المؤسسة الخمسة، تم استرداد 149 منها، في حين لم تسترد استبانة واحدة، كما تم استبعاد استبيانين بسبب عدم إجابة صاحبها على أكثر أسئلة الاستبيان.

أما عن الأهداف من هذه الدراسة التطبيقية فيمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

- ✓ الوقوف على واقع تسيير الكفاءات البشرية بوحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي تحوز على إشهاد في مجال إدارة الجودة منذ أكثر من عقدين من الزمن؛
- ✓ الوقوف على نقاط القوة والضعف في تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة؛
- ✓ تقديم قاعدة معلومات وبيانات لإدارة المؤسسة، من أجل مساعدتها على التحسين المستمر لآليات تسيير الكفاءات البشرية فيها؛
- ✓ التعرف على التأثيرات الإيجابية لإشهاد الجودة على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة، بالإضافة للمعوقات التي تحول دون الاستفادة من توصيات هذا النظام.

المطلب الثاني: المجال الزمني والمكاني للدراسة

أ- المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة الميدانية على فترتين:

- 1- الدراسة الاستطلاعية: امتدت من 07 مارس 2022 إلى غاية 26 ماي من نفس السنة، واعتمدنا فيها على استبانة مبدئية كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عشرة استبانات تجريبية على 10 إطارات من إطارات المؤسسة. قصد اختبار وضوح الأسئلة ومدى قدرتها على الوصول إلى الهدف الذي صيغت لأجله، كما أجرى الباحث خلال هذه الفترة العديد من المقابلات غير المقننة مع العديد من إطارات المؤسسة، لا سيما المسؤولين منهم على الجودة وكذا المسؤولين على تسيير الموارد البشرية، قصد التعرف بشكل عميق على واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة ومدى انسجام آلياته مع مبادئ وتوصيات نظام إدارة الجودة ISO9001.
- 2- الدراسة النهائية: امتدت من تاريخ 12 جوان 2022 إلى غاية 25 أوت 2022، حيث تم توزيع 150 استمارة على عينة البحث المكونة من الإطارات والإطارات السامية العاملة بالدوائر الخمسة للمؤسسة بصورة شبه عشوائية؛ وعلى الرغم من كون الباحث عنصرا من عناصر مجتمع البحث إلا أنه واجهنا بعض الصعوبات، تمثلت أساسا في تماطل العديد من المبحوثين في ملأ الاستمارات بعد استلامها لفترة طويلة، أو الإجابة عن بعض المحاور وتجاهل أخرى، ما اضطر الباحث إلى سحب بعض الاستمارات وتعويضها بأخرى.

ب- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بمؤسسة ALFAPIPE وحدة عناية، المتخصصة في صناعة الأنابيب الفولاذية الملحمة والموجهة أساسا لنقل المحروقات، حيث حاولنا استهداف الإطارات العاملة بالورشات الثلاث للمؤسسة على اختلاف الدوائر التي ينتمون إليها.

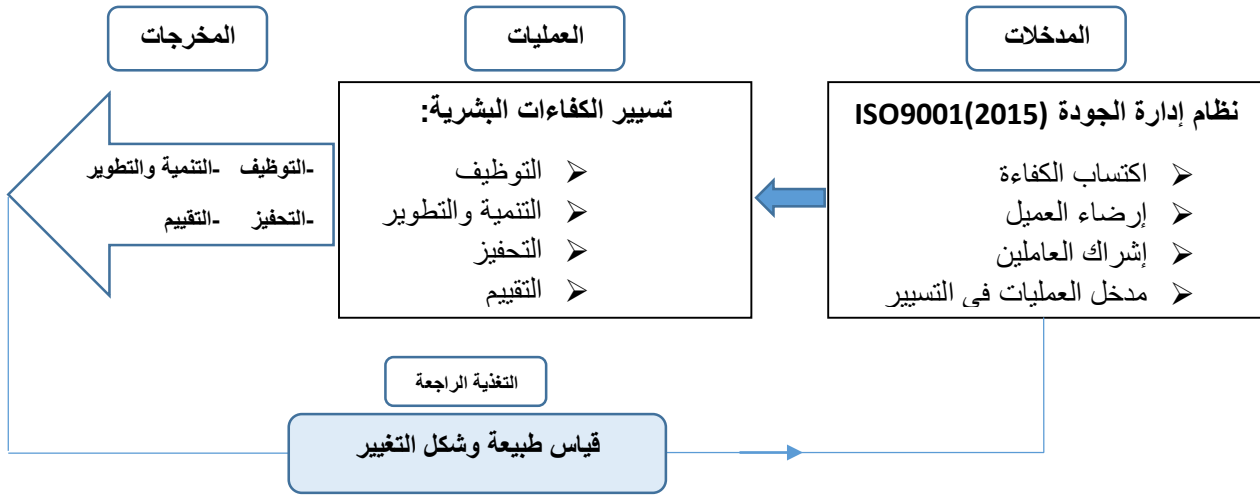
المطلب الثالث: المقاربة النظرية ومنهج الدراسة

أ- المقاربة النظرية

انطلاقا من أن المؤسسة الاقتصادية ليست نظاما مستقلا بذاته، بل ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الخارجية، تتفاعل معها باستمرار وتتكيف مع سياقاتها المختلفة، فهي بذلك تمثل نظاما مفتوحا يهدف إلى تحويل المدخلات (المادية منها والبشرية) عن طريق جملة من العمليات إلى مخرجات تمثل في جوهرها القيمة المضافة المقدمة إلى السوق؛ واستنادا إلى موضوع الدراسة الهادف إلى التعرف على مدى تأثير وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بتبني المؤسسة لتوصيات ومعايير نظام إدارة الجودة ISO9001، واستنادا إلى ما تم تناوله في القسم النظري من اعتماد نظام الجودة وارتكازه على تصورات ومبادئ مدرسة النظم في التسيير؛ فإن مقتضيات هذه الدراسة الميدانية تستدعي الاستعانة بالاقتراب النسقي النظري لتحديد طبيعة وشكل مخرجات عملية تسيير الكفاءات البشرية المجسدة من خلال عملياتها الأربعة (التوظيف، التنمية والتطوير، التحفيز والتقييم) بعد تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة (2015) ISO9001، من خلال توصياته الأربعة (اكتساب الكفاءة، إرضاء العميل، إشراك العاملين، ومدخل العمليات) كمدخلات أساسية في التسيير.

ويمكن تلخيص دوافع اختيار المدخل النظري كمقاربة نظرية للدراسة والتحليل والتفسير من خلال الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم (23): المقاربة النظرية للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

أي أن جوهر الدراسة يدور حول عنصر "التغذية الراجعة" الهادف إلى قياس طبيعة وشكل التغيير الذي طرأ على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بعد تبنيها لتوصيات ومبادئ نظام إدارة الجودة (ISO9001(2015) في التسيير.

ب- منهج الدراسة

لا يمكن للبحث العلمي أن يتوصل إلى نتائج علمية وموضوعية دون الاستعانة بمنهج علمية توطئه وتجنبه الوقوع في الزلات والبهفوات التي تعترض طريقه، وتمكنه من الوصول إلى الغايات والأهداف العلمية التي يسعى للوصول إليها؛ ويعرف المنهج بأنه "ذلك الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (بدوي، 1977، ص.5)، أو هو تلك الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث أو الدارس في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها، إلى أن يصل إلى نتيجة معينة، أي أن "المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل". (درويش، 2018، ص.17)

وبناء على أن "المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (محمد، 1985، ص.80)؛

وانطلاقاً من أن المنهج الوصفي المستعمل في المجالات العلمية لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب بل يتطلب الأمر، بالإضافة إلى وصف الظاهرة، وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة؛ تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين. (إحسان، 1982، ص.157).

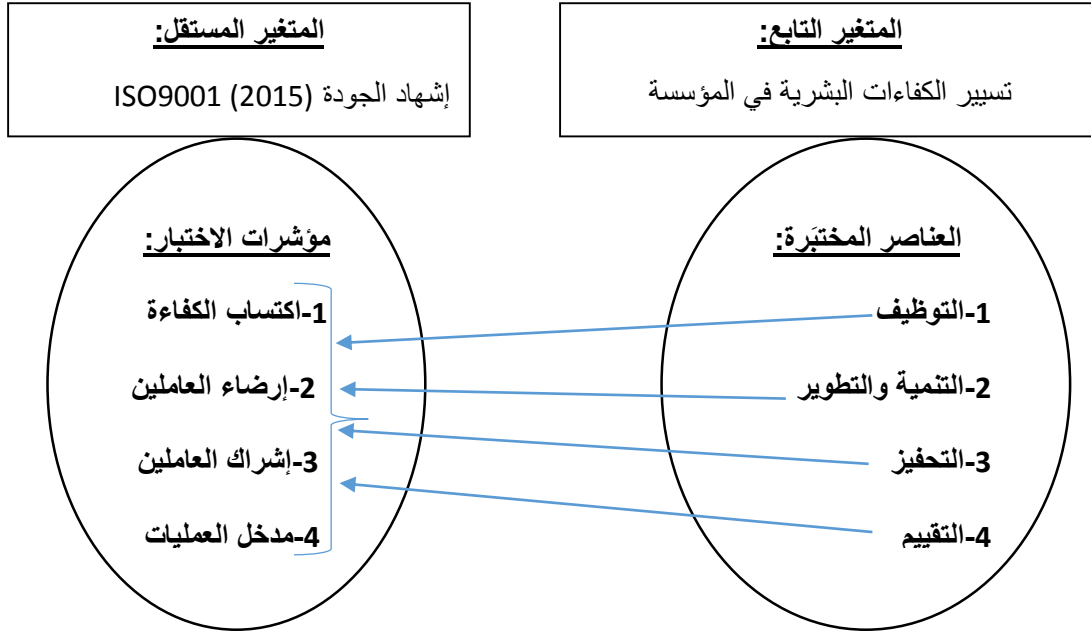
وعليه فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي، باعتباره الأقدر على وصف الظاهرة المراد دراستها وصفاً علمياً دقيقاً معتمداً على تحليلها، واستخراج الاستنتاجات اللازمة بغية التوصل إلى تعميمها. وذلك من خلال الاعتماد على الكتب والدوريات المرتبطة بنظام إدارة الجودة ISO9001، وتسيير الكفاءات البشرية بغرض تكوين الإطار النظري

للدراسة، كما عمدنا إلى استخدام أداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلات الشخصية غير المقننة بالإضافة إلى أداة الاستمارة بغرض إنجاز الدراسة الميدانية.

المطلب الرابع: متغيرات ونموذج الدراسة

استنادا إلى إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم تحديد متغيرات الدراسة ومؤشرات كل متغير كما يلخصه الشكل التالي:

شكل رقم (24): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

حيث تم الاكتفاء بأربعة عمليات أساسية من عمليات تسيير الكفاءات البشرية كعناصر محددة للمتغير التابع، والمتمثلة في عمليات: التوظيف- التنمية والتطوير- التحفيز- والتقييم، يتم اختبار كل عنصر منها بالمؤشرات الأربعة المحددة للمتغير المستقل، والمتمثلة في الركائز أو المتطلبات الأساسية لإشهاد الجودة ISO9001 في إصداره الأخير (2015) وهي: اكتساب الكفاءة- إرضاء العاملين- إشراك العاملين- ومدخل العمليات في التسيير.

المطلب الخامس: فرضيات الدراسة

تحظى الفرضية Hypothèse بمكانة مهمة داخل البحث العلمي، وهي تدل في أبسط تعاريفها وأكثرها اختصارا على "إجابة مقترحة لإشكالية أو سؤال البحث المركزي، وهي إجابة تسبق عملية التحقق الميداني، وهي بهذا المعنى عبارة عن تنبؤ يمكن أن يكون صحيحا أو خاطئا بعد إجراء البحث وإتمامه". (جندي، 2021، ص.106).

ومن خلال إشكالية الدراسة ونموذج الدراسة السابق يمكن تحديد الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات المتفرعة عنها كما يلي:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFAPIPE عناية؛

يتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

المطلب السادس: أدوات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على التغييرات الناتجة عن حصول المؤسسة محل الدراسة على إشهاد الجودة ISO9001- على مدار أكثر من عقدين من الزمن- وانعكاساتها على واقع تسيير الكفاءات البشرية بها، من خلال تحسس آثار الالتزام بمبادئ وتوصيات هذا النظام الإداري على وظائف تسيير الكفاءات البشرية (التوظيف، التنمية والتطوير، التحفيز، وتقييم الكفاءات البشرية) داخل المؤسسة؛ وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى توضيح مختلف الأدوات التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة:

أولاً: أدوات جمع البيانات

قصد جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة بشكل دقيق ومستفيض، حاولنا الاستعانة بعدة أدوات يمكن إجمالها في:

- 1- الوثائق والمناشير الصادرة عن الإدارة: لا سيما ما تعلق بـ سياسة الجودة، أهداف الجودة، دليل الجودة، وبعض الوثائق المتعلقة بآليات تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة، بالإضافة إلى الوثائق والبيانات الخاصة بعمليات تدقيق الجودة (الداخلية منها والخارجية).
- 2- الملاحظة بالمشاركة:

إن التزام الموضوعية في الأبحاث الاجتماعية، لاسيما تلك المتعلقة بدراسة الإنسان في العمل، تتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام بالسياق العام للظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة، حتى يتسنى للباحث الإلمام بملابسات الظاهرة وتجنب الأحكام المسبقة قدر المستطاع، لذلك ينبغي لهذه الأبحاث أن تكون مباشرة، نوعية وشاملة، وينبغي على الباحث أن يتخذ موقفاً واعياً وفعالاً من مجريات البحث وأن يستخلص نتائجه من داخل الظاهرة المعاشة أو الملاحظة، هذا الأمر يفرض على الباحث تجاوز النظرة العابرة للظواهر وإجراء إقامة انتروبولوجية un séjour anthropologique كما يسميها الأستاذ أكتوف. (ثابتي، 2013، ص.90).

ويُعرف Lapassade الملاحظة-المشاركة بقوله: هي طريقة أو أسلوب يشارك من خلالها الباحث في الحياة اليومية الخاصة بالمجموعة الاجتماعية موضوع الدراسة بهدف مضاعفة المعارف، حيث تلغي هذه الطريقة المسافة الفاصلة بين الباحث وموضوع بحثه ويتحول الباحث فيها إلى فاعل Acteur لا مجرد متفرج أو عنصر محايد، وقد أسهم هذا التوجه مساهمة قوية في تطور البحث العلمي بالمشاركة Research/Recherche-Action Participative الذي يتطلب تدخلا شخصيا من الباحث في إشكاليات المجموعة البشرية المبحوثة، وانخراطا في السياق العام للظاهرة Une totale implication بما يسمح للباحث بالغوص في أعماق الواقع المعاش لاكتشاف أغوار الظاهرة المدروسة. (ثابتي، ص.ص. 91-92)

والملاحظة بالمشاركة كوسيلة بحثية تتمتع بميزات كثيرة تميزها عن الوسائل الأخرى لجمع البيانات، فهي تتيح المجال للباحث للاستكشاف الجيد لميدان البحث والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح والدوائر... إلخ، كما تسمح له بمعايشة واقع وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعل المبحوثين والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم والمشكلات العملية التي يتعرضون لها.

وتنطوي الملاحظة بالمشاركة كأداة متميزة في جمع البيانات على دمج أو مزج بين عدة أساليب بحثية، لاسيما الجمع بين الأساليب التالية:

أ- الملاحظة المباشرة direct observation: أو الملاحظة الشخصية من جانب الباحث للنشاطات أو السلوك السياسي والاجتماعي للأفراد.

ب- مقابلة المبحوثين الذين لا تربطهم علاقة وثيقة بالباحث، وتوجيه أسئلة إليهم تتعلق بمشاعرهم، وتصرفاتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم.

ج- مقابلة غير رسمية لأفراد تربطهم بالباحث علاقة قوية ومحل ثقة، حيث يسألهم عن مشاعرهم، وتصوراتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم، وصدقاتهم مع الآخرين.

د- دراسة الوثائق المتاحة، سواء أكانت إحصائيات، أو تسجيلات، أو وصف، أو تقارير ذات صلة بالسلوك محل الاهتمام والملاحظة، فتحليل الوثائق document analysis أسلوب بحثي مأخوذ به في الملاحظة بالمشاركة.

هـ- مشاركة الباحث: عن طريق الانخراط الشخصي في حياة وخبرات المفردات التي يدرسها الملاحظ بالمشاركة، وعلى الباحث بالمشاركة أن يصبح واحدا من الأفراد أو الجماعة التي يدرسها حيث يلبس ويأكل ويتصرف مثلهم لمدة ليست بالقصيرة حتى يمكنه ملاحظة السلوك عن قرب.

و- إن الهدف الذي يسعى إليه الملاحظ بالمشاركة، وفق التعريف المشار إليه، هو القيام بعملية وصف منظمة للسلوك محل الاهتمام والملاحظة. ويركز الباحث في الغالب على مواضيع غير مطروقة أو مدروسة من قبل، وبالتالي فإن هدفه هو وصف السلوك بطريقة منظمة تتسم بالثبات والصدق. (جاسم العبيدي ومحمد العبيدي، 2010، ص.ص. 127-128).

ويعد دليل الملاحظة إحدى الأدوات الهامة التي ينبغي على الباحث الاستعانة بها في جمع ملاحظاته، وهو يمثل دليلا يشتمل على عينات السلوك الملاحظ، ويستخدم بعض الملاحظين قائمة مراجعة (check list) كدليل يشتمل على الموضوعات ذات الأهمية التي يتوجب رصدها، ومن أمثلته "كراسة الملاحظ" التي تشتمل عادة على جميع المعلومات

العامة عن الشخص الملاحظ كقدراته وحالته الصحية أو سمات شخصية، ومعلومات عن أسرته...إلخ. (صالح، 2014، ص.104)

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة بالمشاركة كون الباحث يعد أحد إطارات المؤسسة لأزيد من عشرين سنة، عاين وعاش حصول المؤسسة على إسهام الجودة ISO9001 بإصداراته الثلاث (2000، 2008 و 2015)، كما سمح تواجده بالمؤسسة واحتكاكه الدائم بإطاراتها لفترة طويلة بالاطلاع على العديد من التفاصيل الخاصة بآليات تسيير الكفاءات البشرية فيها.

ويمكننا تقسيم الملاحظات المرصودة عبر هذه الأداة إلى صنفين: "ملاحظات غير مقننة"، امتدت منذ لحظة تحديد موضوع الدراسة (جانفي 2016) إلى غاية تاريخ بداية إجراء الدراسة الاستطلاعية (07 مارس 2022)، و"ملاحظات مقننة": تمتد من تاريخ بداية إجراء الدراسة الاستطلاعية إلى تاريخ الانتهاء من إعداد الدراسة الميدانية (25 أوت 2022)، حاولنا خلالها الالتزام بضوابط الموضوعية والدقة والحياد في تسجيل الملاحظات المتعلقة بأهداف الدراسة المحددة سلفا، حيث قمنا بإعداد دليل الملاحظة الذي اشتمل على النقاط التالية:

- تحديد الأهداف: المتعلقة أساسا بالوقوف على واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة، والتعرف على تأثير توصيات إسهام الجودة على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية فيها، بالإضافة إلى رصد المعوقات التي تحول دون الاستفادة الحقيقية من هذه التوصيات؛
- تحديد تاريخ ومكان إجراء الملاحظة (الدائرة أو القسم أو المصلحة المستهدفة)؛
- تحديد نوع الملاحظة: حيث تم تصنيف الملاحظات المسجلة وفقا لمؤشرات الدراسة المبينة سلفا.

3- المقابلة غير المقننة:

إضافة إلى الملاحظة، اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على أداة المقابلة غير المقننة لسهولة إجرائها من قبل الباحث كونه عنصرا من عناصر مجتمع البحث، ما يتيح له سهولة ومرونة في الاتصال بالعناصر المراد مقابلتها، بالإضافة للأهمية والخصوصية التي تكتسبها هذه الأداة؛

والمقابلة غير المقننة باعتبارها موقفا يقوم أساسا على الاتصال اللفظي بين شخصين في علاقة قائمة بغرض فهم وتبين النمط المميز لحياة المفحوص ومشكلاته ونقاط ضعفه وقوته والكشف عن أي المسارات أو المسالك أكثر جدوى ونفعا له، كما أن الكثير من الناس يميلون إلى تقديم المعلومات شفويا أكثر من تقديمها كتابيا، حيث يعطون البيانات كاملة وبسهولة أكثر في المقابلة الشخصية. (إسماعيل، 2004، ص.55)

وتتميز المقابلة غير المقننة عن غيرها بهامش الحرية التي تتيحها، بحيث يمكن تعديل الأسئلة التي توجه للمفحوص وتكييفها مع الموقف والمبحوث، وكذلك بإمكانية تشجيع المفحوص على طرح أفكاره بحرية ومن ثم يمكن للباحث أن يحصل على بيانات متعمقة وأن ينفذ إلى ما وراء الإجابات المبدئية للمفحوص ويعيد توجيه البحث إلى مسالك أكثر بناءً. وبذلك تفيد المقابلة غير المقننة في المرحلة الاستكشافية للبحث، حيث من خلالها يمكنه سبر غور كثير من المجالات واستبصار الدوافع الإنسانية والتفاعل الاجتماعي مما يمكنه من صياغة الفروض. (إسماعيل، ص.57)

4- الاستمارة:

على الرغم من أهمية الملاحظة بالمشاركة والمقابلات غير المقننة كأداتين أساسيتين لجمع البيانات، إلا أنهما غير كافيتين للوصول إلى النتائج المرغوبة والأهداف المسطرة لهذه الدراسة، لذلك تم بناء استمارة حاولنا من خلالها الإحاطة بجميع محاور الدراسة والوصول من خلالها إلى رصد آراء واتجاهات أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع البحث؛ فالاستمارة زيادة عن كونها أحد أساليب جمع البيانات، فهي من الوسائل التي يعتمد عليها في الحصول على أكبر قدر من البيانات التي يسهل تحليلها وتفسيرها واستخراج إحصائيات دقيقة منها، ذلك لأن الأسئلة على اختلاف أنواعها (المباشرة، غير المباشرة، المفتوحة أو المغلقة) يتم تحضيرها مسبقاً بشكل يتناسب مع مؤشرات ومتغيرات الدراسة؛

وقد اعتمدنا في بناء هذه الاستمارة على جملة من المصادر أهمها:

- 1- الجانب النظري للدراسة: من خلال استخلاص العديد من المؤشرات والمحددات التي تمثل متغيري الدراسة، وهما المتغير التابع المتمثل في تسيير الكفاءات البشرية، والمتغير المستقل المتمثل في إسهام الجودة ISO9001.
- 2- إجابات المبحوثين خلال الدراسة الاستطلاعية: سواء ما تعلق منها بالاستمارات التجريبية أو المقابلات غير المقننة.
- 3- الدراسات السابقة: من خلال الاستفادة من بعض العناصر التي استخدمها بعض الباحثون كمؤشرات أو محددات لمتغيرات الدراسة.

4-1- وصف بناء الاستمارة

تم تصميم الاستمارة في صورتها الأولى (التجريبية) مكونة من 51 سؤالاً، وبعد عرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين تم استبعاد ثلاثة أسئلة، حيث يرجع استبعاد سؤالين منهم بسبب ابتعادهما عما وضعنا لقياسه، أما السؤال الثالث فيرجع سبب استبعاده لتأثيره السلبي على ثبات الاستبيان، كما تم تعديل صياغة تسعة أسئلة أخرى.

وبعد إجراء التعديلات سألنا الفكرة الذكر، تم إخراج الاستمارة في شكلها النهائي المتضمن للمحاور والأسئلة المفصلة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): بناء استمارة البحث

المجموع	عدد الأسئلة	نوع الأسئلة	المحور
مغلق: 31 نصف مغلق: 5 مفتوح: 4 ليكارت الخماسي: 1 ليكارت الثلاثي: 7	9	مغلق: 7	الأول: بيانات شخصية
		مفتوح: 2	
	10	مغلق: 6	الثاني: تأثير إسهاد الجودة على وظيفة توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة
نصف مغلق: 2 مفتوح: 1 وفق سلم ليكارت الخماسي: 1			
المجموع الكلي للأسئلة: 48	12	مغلق: 10 وفق سلم ليكارت الثلاثي: 2	الثالث: تأثير إسهاد الجودة على وظيفة تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة
	10	مغلق: 4 نصف مغلق: 2 وفق سلم ليكارت الثلاثي: 4	الرابع: تأثير إسهاد الجودة على وظيفة تحفيز الكفاءات البشرية في المؤسسة
7		مغلق: 4 نصف مغلق: 1 مفتوح: 1 وفق سلم ليكارت الثلاثي: 1	

المصدر: من إعداد الباحث

4-2- الشروط السيكومترية لأداة الدراسة

يتفق أغلب علماء المناهج على وجوب توفر جملة من الشروط السيكومترية في استمارة جمع البيانات أهمها شرطي الصدق والثبات.

- أ- صدق الأداة: يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها في بناء الاختبارات، "ويعد الاختبار صادقا إذا كان يقيس فعلا ما أعد لقياسه، ويقال إن الاختبار صادقا إذا توافرت الأدلة الكافية على أنه يقيس فعلا العامل الذي صمم الاختبار لقياسه، وأنه لا يقيس عوامل أخرى" (العزاوي، 2007، ص.93). ويُفصّل المنهجيون في أنواع متعددة للصدق أهمها صدق المحتوى الذي يشمل بدوره على نمطين:
- 1- الصدق الظاهري: "وهو الإشارة إلى مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياس الاختبار للسمة. والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاختبار من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها" (العزاوي، ص.94).

2- الصدق العيني:

حيث كلما كان المضمون أكثر تحديدا فإنه يتوقع أن يكون الصدق العيني أعلى درجة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق وضع عدد مناسب من الأسئلة وتوزيعها بحسب أهمية المادة؛ وجدير بالقول أن الصدق العيني يركز على عدد الأسئلة، فيما يركز الصدق الظاهري على مضمون هذه الأسئلة بصرف النظر عن عددها أو مدى تغطيتها للمادة الدراسية أو الأهداف التدريسية أو السمة التي تقيسها. (الزهيري، 2017، ص. 226)

من خلال ما سبق، يتضح أن الصدق يرتبط بمدى ملاءمة وشمولية محتوى الاستبيان للأهداف التي أعد لأجلها، ومدى قدرة بنوده للدلالة على المحتوى المراد تقييمه، كما يتبين أهمية الاستعانة بذوي الخبرة والكفاءة للحكم على كل ذلك، وعليه فقد تم عرض هذه الاستمارة في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين ممن لديهم خبرة في هذا المجال، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مدى ملائمة محاور الاستبيان ووضوح العبارات المستخدمة فيه، بالإضافة للتأكد من مدى شمولية بنوده للإجابة على التساؤلات المطروحة. وبناء عليه تم إجراء العديد من التعديلات على هذا الاستبيان قبل إجراء الدراسة الاستطلاعية.

ب- ثبات الأداة

من الصفات الأساسية الواجب توفرها أيضا في أداة جمع البيانات صفة الثبات، حيث "يشير إلى اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها من جراء تطبيق أداة ما، أي مدى اتساق درجات المقياس إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد". (مراد وهادي، 2001، ص. 191). أي أن ثبات الاستبيان يشير إلى مدى قدرته على توفير نتائج متماثلة وثابتة في أوضاع تطبيقية متكررة مع مرور الوقت.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل "ألفا كرونباخ"، الذي يعتبر من المقاييس الأساسية في برنامج الـ SPSS لحساب الثبات. حيث تم ابتداء احتساب معامل الثبات الخاص بالدراسة الاستطلاعية والمتعلق بـ 10 استبيانات، فكانت قيمته متوسطة (0.632)، ما استدعى إجراء بعض التعديلات تتعلق باستبعاد بعض العبارات وتعويضها بأخرى، بالإضافة إلى استبعاد السؤال المفتوح الأخير من الاستمارة المتعلق بـ "تقييم المبحوث لمسار المؤسسة بعد عدة سنوات من حصولها على إشهاد الجودة" بالنظر لتعدد إجابات المبحوثين وتشتتها، وبعد إجراء هذه التعديلات قمنا مجددا باحتساب معامل الثبات فكانت النتيجة المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): معامل الثبات الخاص بالدراسة الاستطلاعية

عدد المتغيرات	قيمة Alpha de Cronbach
74	0,851

وهي قيمة مقبولة، شجعتنا على استكمال إجراءات توزيع باقي الاستمارات، وبعد جمع بيانات كل الاستمارات المسترجعة (147 استمارة) وإفراغها ضمن قاعدة البيانات الخاصة ببرنامج الـ SPSS قمنا باحتساب معامل الثبات الخاص بمحاور الاستمارة الأربعة (استبعدنا محور البيانات الخاصة)، فكانت النتيجة المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): معامل الثبات الخاص بالاستبيان

عدد المتغيرات	قيمة Alpha de Cronbach
74	0,798

وهي قيمة ثبات مقبولة إحصائياً.

المطلب السابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لمعالجة البيانات المستخلصة من الاستبيانات تم استخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS" الإصدار 23، وقد اعتمدنا في ذلك على جملة من الأساليب الإحصائية يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لتحديد درجة ثبات الاستبيان؛
- ✓ اختبار Kolmogrov-Smirnov لتحديد طبيعة توزيع متغيرات الدراسة؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات مجتمع البحث من حيث الخصائص؛
- ✓ الجداول الإحصائية البسيطة والمتقاطعة للمقارنة بين استجابات المبحوثين بحسب متغيرات الدراسة؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاسيما في تحديد اتجاهات المبحوثين حسب مقياس ليكارت الثلاثي أو الخماسي؛
- ✓ معامل الارتباط Spearman لمعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة اللامعلمية؛
- ✓ اختبار كاي² للدلالة على مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وقراءة نتائج الدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لوصف خصائص مجتمع البحث محل الدراسة، واستعراض إجابات المبحوثين حول عبارات الاستمارة، وتحليلها باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث خصص المطلب الأول للتحليل الوصفي للبيانات الأولية الخاصة بمواصفات عينة الدراسة، أما المطالب الأربعة الأخرى فخصصت لوصف وتحليل وتفسير إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة الأربعة المدرجة في الاستبيان، والتي ينبنى عليها نفي أو إثبات الفرضيات الأربعة للدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الأولية لعينة الدراسة

يهدف التحليل الوصفي للبيانات إلى التعرف على خصائص عينة الدراسة، وذلك باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الأولية:

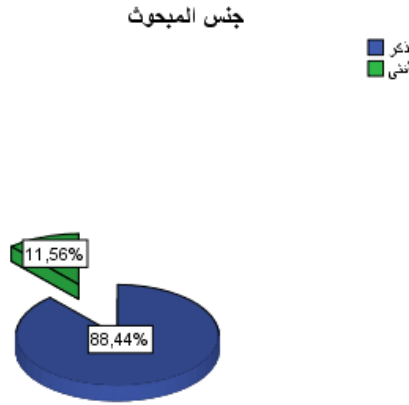
1- توزيع عينة البحث بحسب الجنس

جدول رقم (07): توزيع عينة البحث بحسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	جنس المبحوث
88,44	130	ذكر
11,56	17	أنثى
100,0	147	المجموع

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (25): توزيع عينة البحث بحسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم (07)

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلبية المبحوثين (88.44%) هم من جنس الذكور، في حين تقتصر نسبة الإناث على 11.56% من مجموع عينة البحث، وهي نسبة تمثل ما يقارب ضعف النسبة الكلية للإناث بالنسبة لإجمالي عمال المؤسسة، البالغ عددهم 742 عاملا، مقسمون كما يلي:
عدد الذكور: 701 عامل؛
عدد الإناث: 41 عاملة؛

أي أن نسبة الإناث تمثل 5.84% فقط من إجمالي تعداد عمال المؤسسة.
من خلال هتين النسبتين يمكن استنتاج ما يلي:

- أن أغلب الإناث العاملات بالمؤسسة هم من الإطارات،
- أن القطاع الصناعي لا يزال من القطاعات قليلة الجذب بالنسبة للعنصر النسوي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- الفئات العمرية للمبحوثين

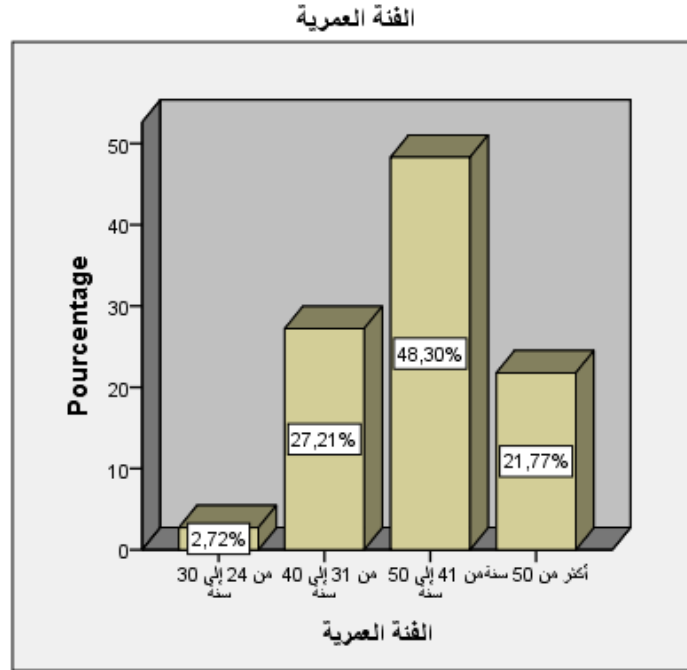
ورد سؤال السن في الاستبيان مفتوحا لسهولة جمع بياناته وقصد التعرف على الأعمار الحقيقية للمبحوثين؛ ولضرورة التحليل الاحصائي قمنا بتجميع هذه البيانات في أربعة فئات عمرية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (08): الفئات العمرية للمبحوثين

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
2,72	4	من 24 إلى 30 سنة
27,21	40	من 31 إلى 40 سنة
48,30	71	من 41 إلى 50 سنة
21,77	32	أكثر من 50 سنة
100,00	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (26): توزيع عينة البحث بحسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الجدول رقم (08)

يشير كل من الجدول والشكل أعلاه إلى أن ما يقارب نصف عينة البحث (48.30%) تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، في حين تبلغ نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة (27.21%)، والذين تتجاوز أعمارهم الـ50 سنة ما نسبته (21.77%)، بينما تعد نسبة الذين تبلغ أعمارهم أو تقل عن 30 سنة النسبة الأضعف (2.72%)، وهو ما قد يفسر بعاملين اثنين: يتمثل الأول في ضرورة امتلاك العامل لقدر معين من الخبرة حتى يتدرج في السلم المهني ويصل إلى رتبة إطار أو إطار سامي، أما العامل الثاني فقد يعود إلى المستويات العلمية المتدنية التي يمتلكها الموظفون الجدد بالمؤسسة، ما يجعل من نسبة حيازتها على صفة إطار أو إطار سامي الأضعف بين الفئات العمرية الأخرى.

3- الوضعية الاجتماعية لعناصر عينة البحث

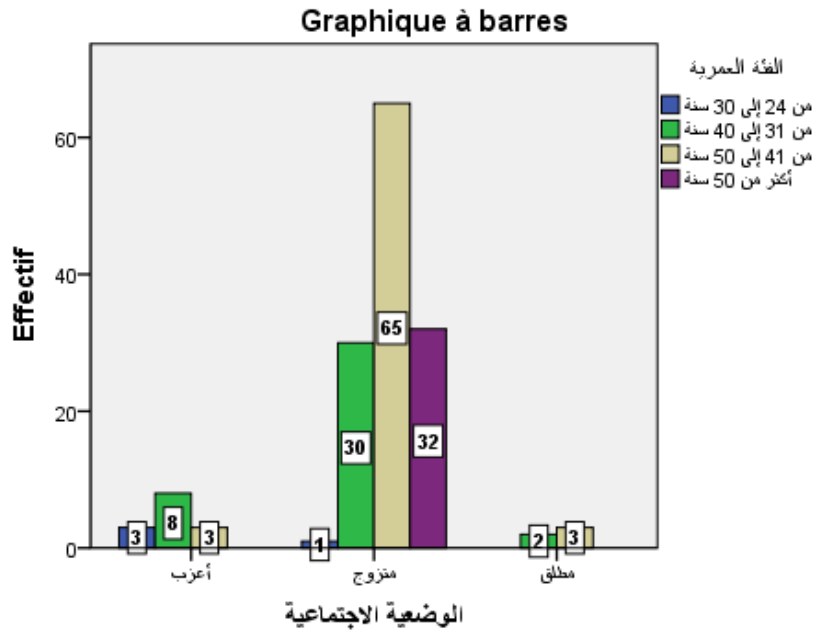
جدول رقم (09): الوضعية الاجتماعية للمبحوثين بحسب فئاتهم العمرية

المجموع	الفئة العمرية				الوضعية الاجتماعية
	من 24 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
14	3	8	3	0	أعزب
100,00%	21,43%	57,14%	21,43%	0,00%	
9,52%	75,00%	20,00%	4,23%	0,00%	
128	1	30	65	32	متزوج
100,00%	0,78%	23,44%	50,78%	25,00%	
87,07%	25,00%	75,00%	91,55%	100,00%	
5	0	2	3	0	مطلق
100,00%	0,00%	40,00%	60,00%	0,00%	
3,40%	0,00%	5,00%	4,23%	0,00%	
147	4	40	71	32	المجموع
100,00%	2,72%	27,21%	48,30%	21,77%	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول السابق إلى أن الغالب الأعم من عينة البحث متزوجون (بنسبة 87.07%)، في حين تبلغ نسبة العزاب منهم 9.52% فقط أغلبهم الأعم دون سن الواحد والأربعون (أكثر من 78%)، في حين لا تتجاوز نسبة المطلوقون منهم 3.4%، وهو ما قد يدل على المستوى المعيشي المستقر لغالبية المبحوثين.

شكل رقم (27): الوضعية الاجتماعية للمبحوثين بحسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم (09)

4- المستويات الدراسية لأفراد عينة البحث

جدول رقم (10): المستويات الدراسية لأفراد عينة البحث

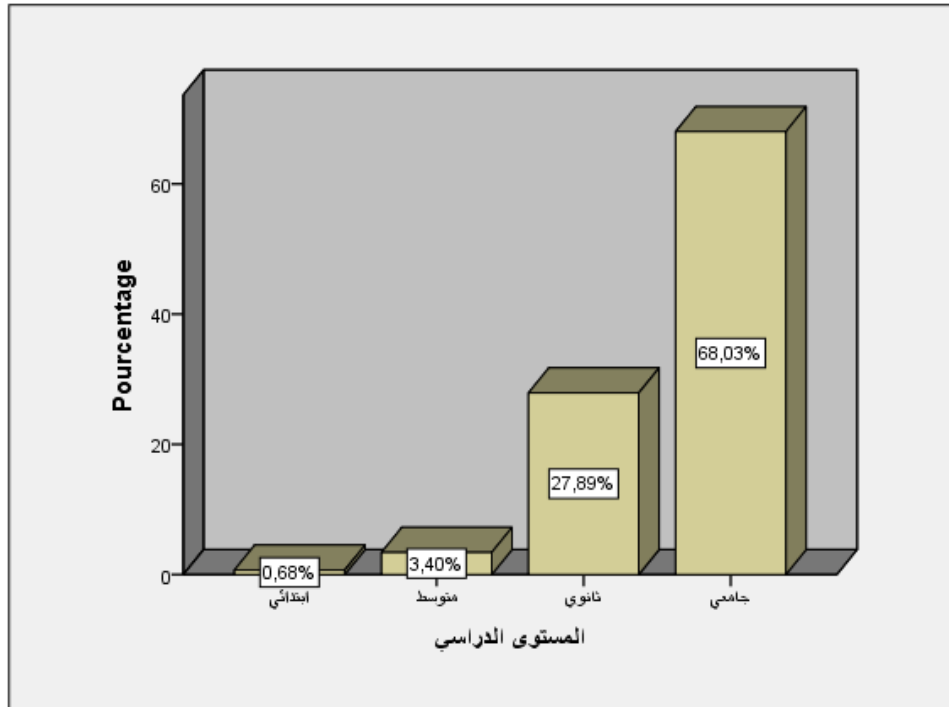
النسبة (%)	التكرار	المستوى الدراسي
0,68	1	ابتدائي
3,40	5	متوسط
27,89	41	ثانوي
68,03	100	جامعي
100,00	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول السابق إلى أن أكثر من ثلثي المبحوثين (68.03%) يحوزون على مستوى جامعي، في حين تبلغ نسبة الثانويين منهم 27.89%، بينما لا تتجاوز نسبة من لديهم مستوى متوسط 3.4% ومن لديه مستوى ابتدائي 0.68% (مبحوث واحد فقط)، وهو ما يدل على المستوى العلمي المرتفع لدى الغالبية العظمى من إدارات المؤسسة: وهو ما يبرزه أكثر الشكل التالي.

شكل رقم (28): يبين المستويات الدراسية لأفراد عينة البحث

المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم (10)

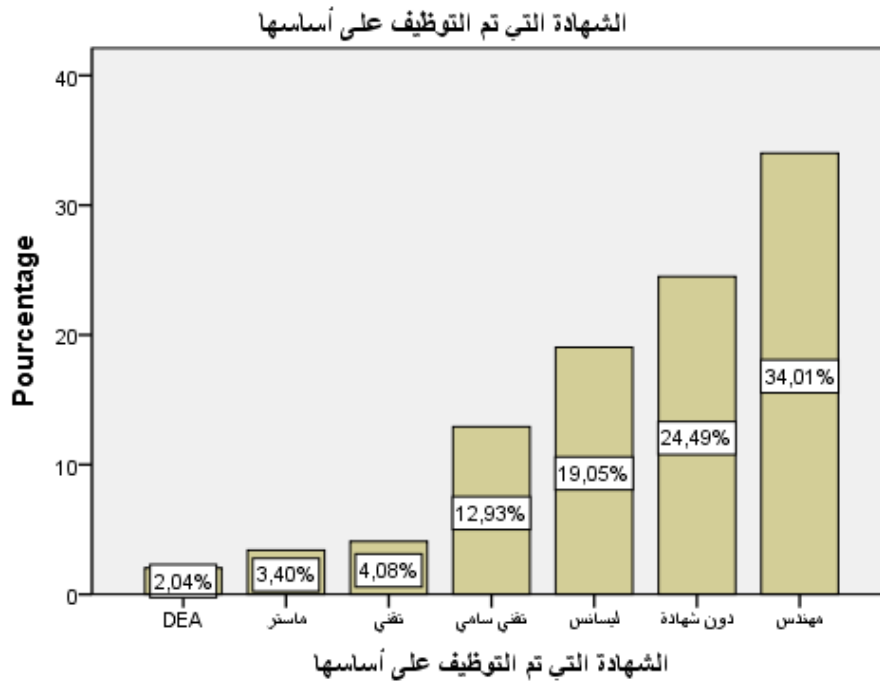
5- الشهادة التي تم توظيف أفراد العينة على أساسها

جدول رقم (11): شهادات توظيف المبحوثين

النسبة	التكرار	شهادة التوظيف
24,49%	36	دون شهادة
4,08%	6	تقني
12,93%	19	تقني سامي
2,04%	3	DEA
19,05%	28	ليسانس
3,40%	5	ماستر
34,01%	50	مهندس
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (29): يبين الشهادات التي تم توظيف المبحوثين على أساسها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم (11)

يشير الجدول السابق إلى أن أكثر من نصف المبحوثين (58.5%) تم توظيفهم بشهادات جامعية (مهندس، ليسانس، ماستر، شهادة الدراسات التطبيقية "DEA")، في حين تم توظيف ما نسبته 17.01% فقط وفق شهادات غير جامعية (تقني سامي وتقني). أما الموظفون الذين تم توظيفهم من دون شهادة فيمثلون تقريبا ربع عينة البحث (24.49%)، وهي نسبة مرتفعة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التصنيف الوظيفي للمبحوثين (إطار أو إطار سامي). والمتفحص لنتائج هذا الجدول والجدول الذي يسبقه يلاحظ وجود فارق محسوس بين نسبة الجامعيين المقدرة بـ 68.03% ونسبة الذين وظفوا على أساس امتلاكهم لشهادات جامعية المقدرة بـ 58.5%، أي بفارق يصل إلى

9.53%، وبعد التثبت ميدانيا تبين أن العديد من المبحوثين الحاملين لشهادات جامعية أجابوا بتوظيفهم "دون شهادة" على أساس أنهم وظفوا في إطار عقود ما قبل التشغيل ولم يكن للشهادة أو التخصص أهمية في ذلك، وهو ما قد يفسر ارتفاع نسبة المجيبين بالتوظيف دون شهادة.

6- شهادات أخرى يحوزها المبحوث

جدول رقم (12): مدى حيازة المبحوثين على شهادات أخرى

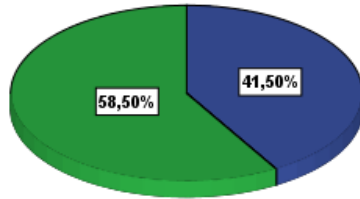
النسبة (%)	التكرارات	شهادات أخرى متحصل عليها المبحوث
41,50%	61	نعم
58,50%	86	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول السابق إلى أن أغلب أفراد العينة (58.5%) لا يملكون شهادات أخرى غير تلك التي تم توظيفهم على أساسها. وهو ما قد يدل على اكتفاء أغلب المبحوثين بالشهادات التي وظفوا على أساسها دون السعي نحو اكتساب معارف أو مهارات جديدة.

شكل رقم (30): يبين مدى حيازة المبحوثين على شهادات أخرى

شهادات أخرى متحصل عليها المبحوث



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم (12)

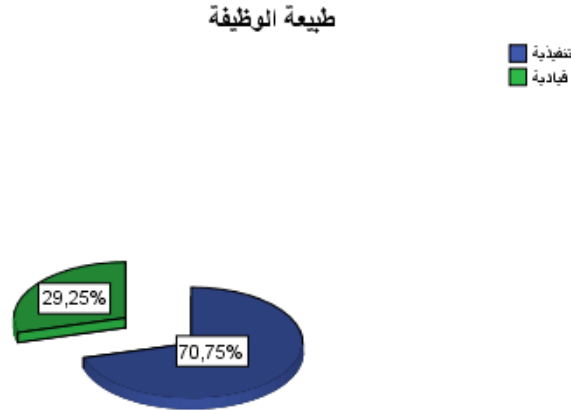
7- توزيع عينة البحث بحسب طبيعة الوظيفة

جدول رقم (13): توزيع عينة البحث بحسب طبيعة الوظيفة

النسبة (%)	التكرار	طبيعة الوظيفة
70,75%	104	تنفيذية
29,25%	43	قيادية
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (31): يبين توزيع عينة البحث بحسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الجدول رقم (13)

يشير الجدول أعلاه إلى أن أكثر من ثلثي (70.75%) عينة البحث يمارسون وظائف تنفيذية، في حين تبلغ نسبة المسؤولين أو القادة منهم ما نسبته 29.25% فقط.

• طبيعة الوظيفة بحسب الجنس

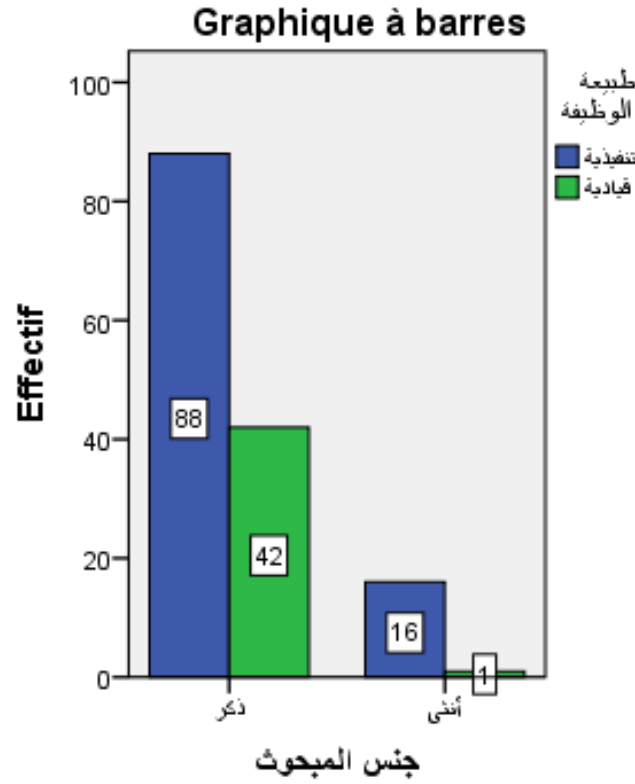
جدول رقم (14): طبيعة وظيفة المبحوثين بحسب الجنس

المجموع	جنس المبحوث		طبيعة الوظيفة
	أنثى	ذكر	
104	16	88	تنفيذية
100,00%	15,38%	84,62%	
70,75%	94,12%	67,69%	
43	1	42	قيادية
100,00%	2,33%	97,67%	
29,25%	5,88%	32,31%	
147	17	130	المجموع
100,00%	11,56%	88,44%	
100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة ضعيفة فقط من الإناث (5.88%) ممن يحوزون على مناصب قيادية بالمؤسسة، في حين تبلغ هذه النسبة لدى الذكور 32.31%.

شكل رقم (32): بين طبيعة وظيفة المبحوثين بحسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الجدول رقم (14)

8- التصنيف الوظيفي لعينة البحث

جدول رقم (15): التصنيف الوظيفي لعينة البحث

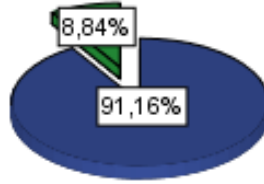
النسبة (%)	التكرار	التصنيف الوظيفي
91,16%	134	إطار
8,84%	13	إطار ساهي
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (33): يبين التصنيف الوظيفي لعينة البحث

التصنيف الوظيفي

إطار
إطار سامي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم (15)

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين لنا بأن الإطارات السامون يمثلون أقل من عشر العينة (8.84%). وهو يتجاوز بقليل النسبة الكلية لتوزيع الإطارات السامون بالمؤسسة بالنسبة للعدد الإجمالي للإطارات البالغة 7.76%. وتحيلنا هذه النسب إلى مسألة في غاية الأهمية، تتمثل في نسبة الإطارات والإطارات السامية بالمقارنة مع التعداد الكلي للعاملين بالمؤسسة، حيث تبلغ هذه النسبة أكثر من 45%؛ وهي نسبة جد مرتفعة خاصة إذا ما عرفنا طبيعة نشاط المؤسسة؛ وهو ما قد يجد له تفسير في التغييرات المستحدثة على الاتفاقية الجامعية للمؤسسة بتاريخ جانفي 2008 والتي على أساسها تم الانتقال من اقتصار صفة إطار على أصحاب الشهادات الجامعية أو الذين يشغلون مناصب قيادية متوسطة وعليا، إلى توسيع ذلك لتشمل الكثير من المناصب التنفيذية والقيادية الدنيا بغض الطرف عن الشهادة أو المؤهل العلمي، ما جعل نسبة الإطارات ترتفع بشكل محسوس. وهو ما يمكن إبرازه أكثر من خلال الجدول الموالي.

• التصنيف الوظيفي مقارنة مع المستوى الدراسي

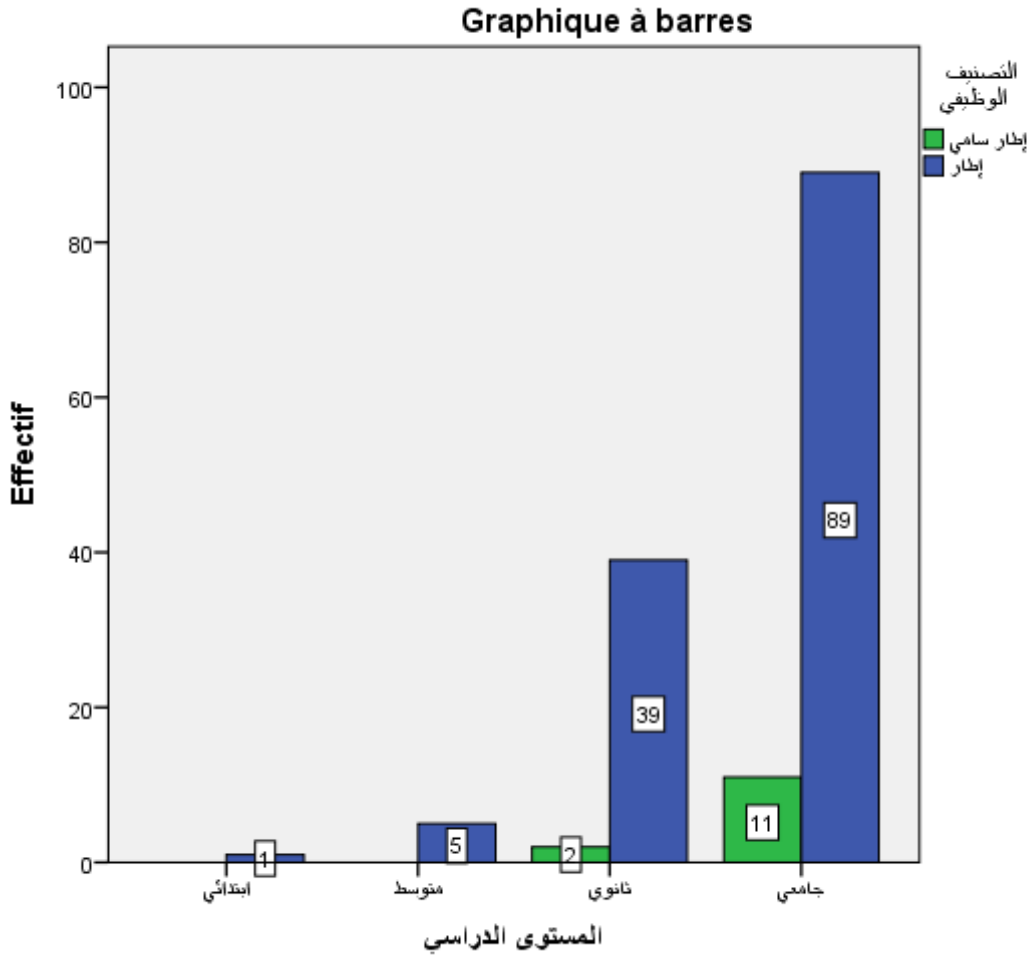
جدول رقم (16): التصنيف الوظيفي لعينة البحث مقارنة مع المستوى الدراسي

المجموع	المستوى الدراسي				التصنيف الوظيفي
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	
134	1	5	39	89	إطار
100,00%	0,75%	3,73%	29,10%	66,42%	
91,16%	100,00%	100,00%	95,12%	89,00%	
13	0	0	2	11	إطار سامي
100,00%	0,00%	0,00%	15,38%	84,62%	
8,84%	0,00%	0,00%	4,88%	11,00%	
147	1	5	41	100	المجموع
100,00%	0,68%	3,40%	27,89%	68,03%	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يسمح لنا الجدول أعلاه بالتعرف على المستويات الدراسية لعينة البحث بحسب تصنيفهم الوظيفي، حيث يشير إلى أن الغالبية العظمى (84.62%) من الإطارات السامون لديهم مستويات جامعية، في حين يمتلك الإطارات السامون الباقون مستوى ثانوي، كما يشير إلى أن ثلثي (66.42%) الإطارات يمتلكون مستويات جامعية، في حين تبلغ نسبة الثانويين منهم 29.10%. والذين لديهم مستوى متوسط 3.73%، في حين تصل نسبة الذين لديهم مستوى ابتدائي 0.75% من مجموع الإطارات.

شكل رقم (34): يبين التصنيف الوظيفي لعينة البحث مقارنة مع مستواهم الدراسي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (16)

9- أقدمية العمل لأفراد عينة البحث

جدول رقم (17): أقدمية العمل لأفراد العينة

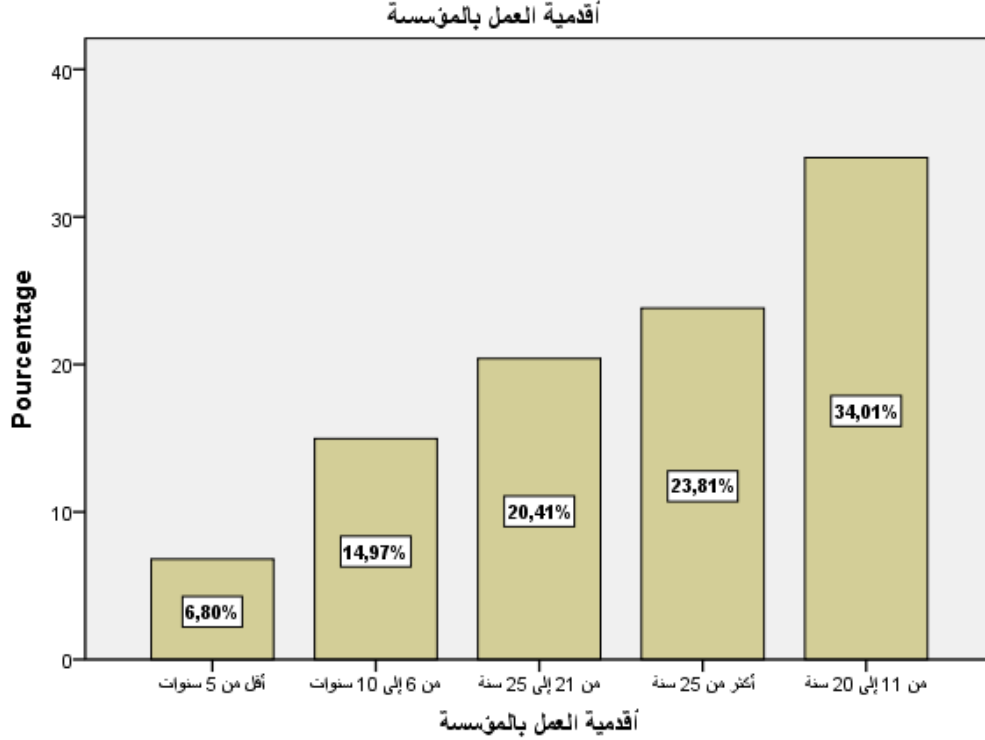
النسبة (%)	التكرار	أقدمية العمل بالمؤسسة
6,80%	10	أقل من 5 سنوات
14,97%	22	من 6 إلى 10 سنوات
34,01%	50	من 11 إلى 20 سنة
20,41%	30	من 21 إلى 25 سنة
23,81%	35	أكثر من 25 سنة
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول السابق إلى أن أغلب أفراد العينة ممن لديهم أقدمية متوسطة أو كبيرة بالمؤسسة (أكثر من 10 سنوات)، حيث تصل نسبتهم إلى 78.23%، في حين تبلغ نسبة الذين تقل أقدمية عملهم عن الـ 10 سنوات 21.77% فقط من مجموع أفراد العينة، أي أن الغالبية العظمى من أفراد العينة عايشوا حصول المؤسسة على إشارات الجودة ISO9001 في إصداره الأخير (2015) منذ البداية، ومرت عليهم سنوات عمل أثناء الإصدار السابق (2008)، كما يشير

إلى أن نسبة معتبرة من أفراد العينة (44.22%) عايشوا حصول المؤسسة على إشهاد الجودة منذ البداية، وهي الفئة التي تتجاوز فترة أقدمية عملها 21 سنة، أي تم توظيفها خلال أو قبل سنة 2001، وهو تاريخ حصول المؤسسة على إشهاد الجودة إصدار 2000.

شكل رقم (35): يبين أقدمية عمل المبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (17)

● مقارنة طبيعة الوظيفة وفقاً لأقدمية العمل بالمؤسسة

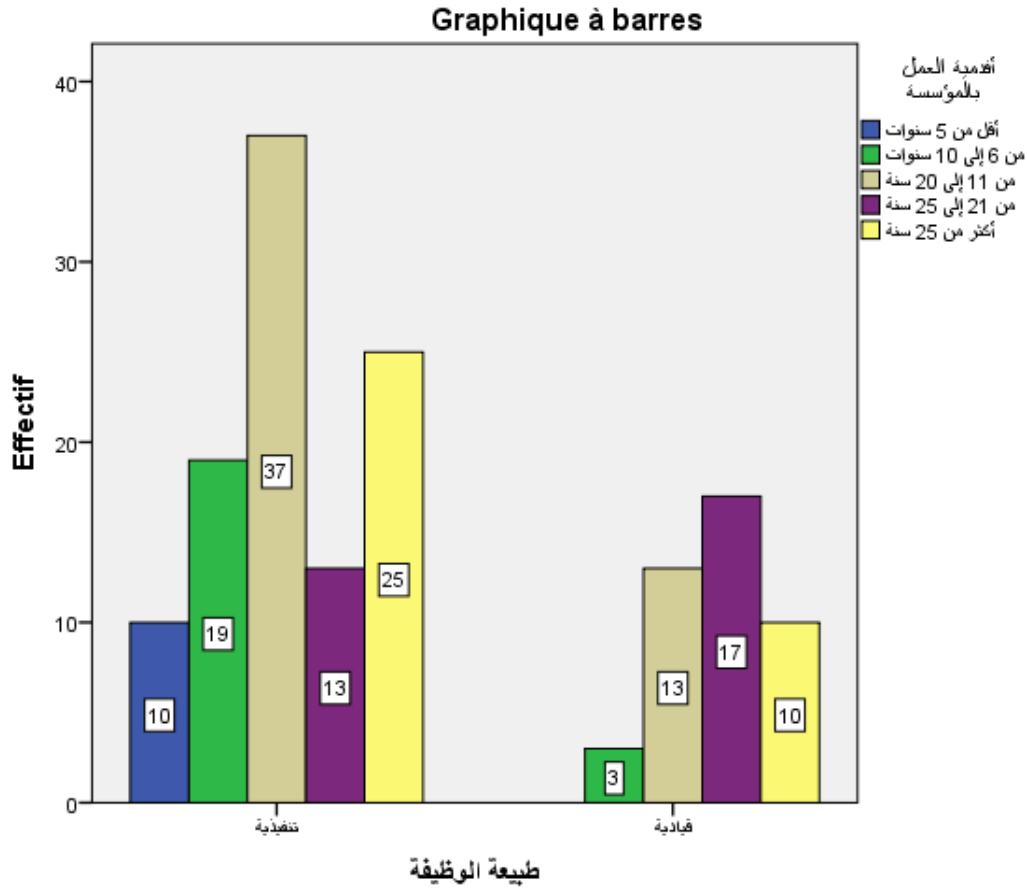
جدول رقم (18): طبيعة الوظيفة وفقاً لأقدمية العمل بالمؤسسة

المجموع	أقدمية العمل بالمؤسسة					طبيعة الوظيفة
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
104	10	19	37	13	25	تنفيذية
100,00%	9,62%	18,27%	35,58%	12,50%	24,04%	
70,75%	100,00%	86,36%	74,00%	43,33%	71,43%	
43	0	3	13	17	10	قيادية
100,00%	0,00%	6,98%	30,23%	39,53%	23,26%	
29,25%	0,00%	13,64%	26,00%	56,67%	28,57%	
147	10	22	50	30	35	المجموع
100,00%	6,80%	14,97%	34,01%	20,41%	23,81%	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن القول بوجود علاقة ارتباطية شبه خطية بين عامل الأقدمية وتولي المناصب القيادية بالمؤسسة، حيث نلاحظ غياب الإطارات القيادية تماما في فئة أقل من 5 سنوات، واقتصارها على نسبة 13.64% فقط في فئة "من 6 إلى 10 سنوات"، لترتفع هذه النسبة إلى 26% لدى فئة "من 11 إلى 20 سنة"، وتصل إلى 56.67% لدى فئة "من 21 إلى 25 سنة"، لتعاود الانخفاض لدى فئة "أكثر من 25 سنة"، وهو ما قد يدل على احتلال عامل الأقدمية أهمية بالغة في تولي المناصب القيادية بالمؤسسة.

شكل رقم (36): يبين طبيعة وظيفة المبحوثين وفقا لأقدمية عملهم بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (18)

النتائج المستخلصة من المحور الأول:

من خلال البيانات المجمعة من المحور الأول يمكن استخلاص أهم المواصفات أو السمات المميزة لعينة البحث،

كما يلي:

- أغلبية أفراد عينة البحث هم من جنس الذكور الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و50 سنة.
- أغلب أفراد عينة البحث وظفوا بشهادات جامعية ولا يحوزون على شهادات أخرى غير التي وظفوا على أساسها.
- أكثر من ثلثي أفراد عينة البحث يمارسون وظائف تنفيذية، ويمتلكون أقدمية تتجاوز الـ 10 سنوات بالمؤسسة.
- احتلال عامل الأقدمية أهمية بالغة في سلم معايير تولي المناصب القيادية بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

والتي تنص على: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة على وظيفة توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة

لاختبار فرضيات الدراسة قمنا باختبار مدى تأثير المتغيرات أو المؤشرات الأربعة المتعلقة بالمتغير المستقل (إشهاد الجودة 2015-ISO9001) والمتمثلة في:

- توصية "اكتساب الكفاءة";
- توصية "إشراك العاملين";
- توصية "إرضاء العميل";
- توصية "تطبيق مدخل العمليات في التسيير";

على الوظائف أو العمليات الأربعة الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛ فكانت النتائج كما يأتي:

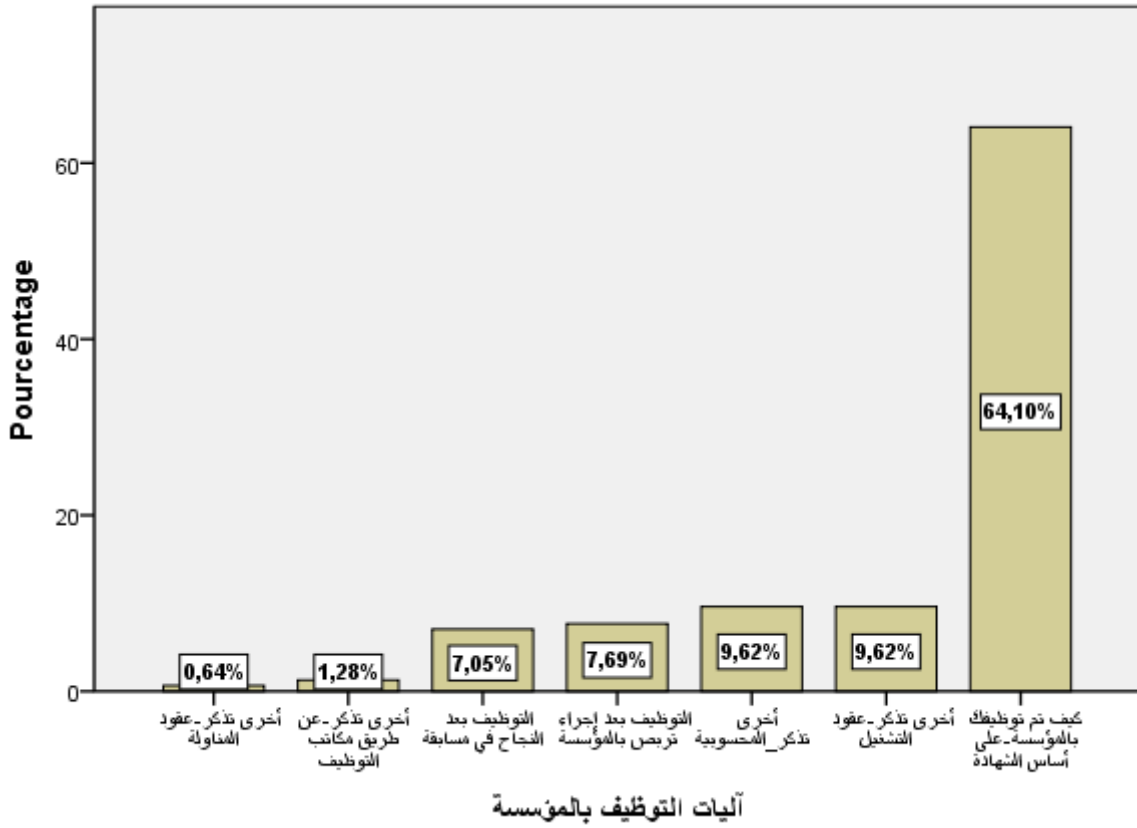
1/ تأثير توصية "اكتساب الكفاءة" على عملية توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة
1/ آليات التوظيف داخل المؤسسة (س1-1)

جدول رقم (19): آليات التوظيف بالمؤسسة

نسب الإجابات	الأجوبة		كيف تم توظيفك بالمؤسسة؟
	النسب المئوية	التكرارات	
68,03%	64,10%	100	على أساس الشهادة
7,48%	7,05%	11	التوظيف بعد النجاح في مسابقة
8,16%	7,69%	12	التوظيف بعد إجراء تريض بالمؤسسة
10,20%	9,62%	15	أخرى تذكر-المحسوبية
10,20%	9,62%	15	أخرى تذكر-عقود التشغيل
0,68%	0,64%	1	أخرى تذكر-عقود المناولة
1,36%	1,28%	2	أخرى تذكر-عن طريق مكاتب التوظيف
106,12%	100,00%	156	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (37): يبين آليات التوظيف داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (19)

جدير بالذكر أن السؤال المطروح كان شبه مغلقاً، تضمن ثلاثة اقتراحات فقط هي: الشهادة، النجاح في مسابقة، والتوظيف بعد إجراء تريض بالمؤسسة.

وتشير البيانات المستخلصة من الجدول السابق إلى أهمية الشهادة في توظيف الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، حيث تصل نسبة الذين أجابوا بتوظيفهم على أساس الشهادة إلى 64.10% من مجموع المبحوثين، بينما تصل نسبة من تم توظيفهم عن طريق آلية عقود التشغيل 9.62%، وهي نفس نسبة الذين يقرون بتوظيفهم على أساس المحسوبة، أما الذين وظيفوا بعد إجراء تريض بالمؤسسة فتبلغ نسبتهم 7.69% فقط من مجموع عينة البحث. في حين بلغت نسبة الذين وظيفوا عقب اختبار أجروه بالمؤسسة 7.05%.

من خلال النسب السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- تعد الكفاءة المعرفية المبنية على الشهادة المعيار الأهم في توظيف إطارات المؤسسة.
- تحتل الكفاءة المهارية والسلوكية نسبة ضعيفة في سلم المعايير التي يتم التوظيف على أساسها بالمؤسسة، وهو ما يمكن استخلاصه من تدني نسبة توظيف المستفيدين من تريضات بالمؤسسة، وهي الآلية التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات العالمية الرائدة في انتقاء أفضل كفاءاتها الذين يثبتون مهارات عالية وسلوكيات منضبطة ومنسجمة مع ثقافتها التنظيمية.
- احتلال المحسوبة ترتيباً متقدماً (المرتبة الثانية) في سلم المعايير الخاصة بالتوظيف بالمؤسسة!

• آليات التوظيف بحسب أقدمية العمل بالمؤسسة

جدول رقم (20): آليات التوظيف بالمؤسسة بحسب الأقدمية

المجموع	أقدمية العمل بالمؤسسة					آليات التوظيف بالمؤسسة
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
100	7	15	36	18	24	على أساس الشهادة
	7,00%	15,00%	36,00%	18,00%	24,00%	
	70,00%	68,18%	72,00%	60,00%	68,57%	
11	0	1	2	2	6	التوظيف بعد النجاح في مسابقة
	0,00%	9,09%	18,18%	18,18%	54,55%	
	0,00%	4,55%	4,00%	6,67%	17,14%	
12	1	4	2	1	4	التوظيف بعد إجراء تريض بالمؤسسة
	8,33%	33,33%	16,67%	8,33%	33,33%	
	10,00%	18,18%	4,00%	3,33%	11,43%	
15	3	4	2	2	4	أخرى ذكر-المحسوبية
	20,00%	26,67%	13,33%	13,33%	26,67%	
	30,00%	18,18%	4,00%	6,67%	11,43%	
15	0	1	7	7	0	أخرى تذكر-عقود التشغيل
	0,00%	6,67%	46,67%	46,67%	0,00%	
	0,00%	4,55%	14,00%	23,33%	0,00%	
1	0	0	0	0	1	أخرى تذكر-عقود المناولة
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	
2	1	0	1	0	0	أخرى تذكر- مكاتب التوظيف
	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	
	10,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	
147	10	22	50	30	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يهدف هذا الجدول إلى محاولة التعرف على آليات التوظيف المتبعة عبر مراحل متتالية من حياة المؤسسة، حيث يشير إلى أن التوظيف على أساس الشهادة هو الغالب على باقي المعايير الأخرى عبر المراحل المختلفة من عمر المؤسسة، أي أن الكفاءة المعرفية المبنية على معيار الشهادة تعد المعيار الأكثر استهدافا من قبل المؤسسة، في حين يشير الجدول إلى أن التوظيف بعد النجاح في مسابقة تجربتها المؤسسة يعد من الآليات التي يجري الاستغناء عنها شيئا فشيئا، ففي حين بلغ نسبة الاعتماد على هذه الآلية 17.14% لدى المبحوثين الذين تتجاوز أقدمية عملهم الـ 25 سنة تناقصت هذه النسبة بشكل ملحوظ لتتعدى لدى فئة الذين تقل أقدميتهم عن الخمس سنوات؛

كما يمكن الاستنتاج من خلال الجدول بأن آلية التوظيف بعد إجراء تربص بالمؤسسة يعد من الآليات التي جرى الاستغناء عنها بصورة كبيرة لفترة تصل إلى 10 سنوات تقريبا، ل يتم معاودة اعتمادها في السنوات العشر الأخيرة، ففي وقت بلغت نسبة اعتماد هذه الآلية 11.43% لدى فئة الذين تتجاوز أقدميتهم الـ 25 سنة، تضاءلت لتصل ما بين 3 و4% لدى الإطارات التي تتراوح أقدميتها ما بين 11 و20 سنة، لتعاود الارتفاع حتى تصل ما بين 18.18% و10% لدى الإطارات التي تقل أقدميتها عن الـ 11 سنة، وهو ما قد يفسر بتكيف المؤسسة مع توصيات وزارات العمل والتشغيل الرامية إلى ضرورة دمج خريجي معاهد التكوين المهني والتمهين في القطاع الاقتصادي؛

وجدير بالذكر أن بيانات هذا الجدول يمكن أن تدل كذلك على تفاقم محسوس لظاهرة المحسوبية كآلية في التوظيف لاسيما في السنوات العشر الأخيرة، ففي حين تراوحت ما بين 4 و11.43% لدى الفئات التي تتجاوز أقدمية عملها الـ 10 سنوات، تفاقمت لتصل ما بين 18.18% و30% لدى الإطارات التي تقل أقدمية عملها عن الـ 10 سنوات.

2/ معايير توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة (س1-2)

جدول رقم (21): معايير توظيف العاملين الجدد

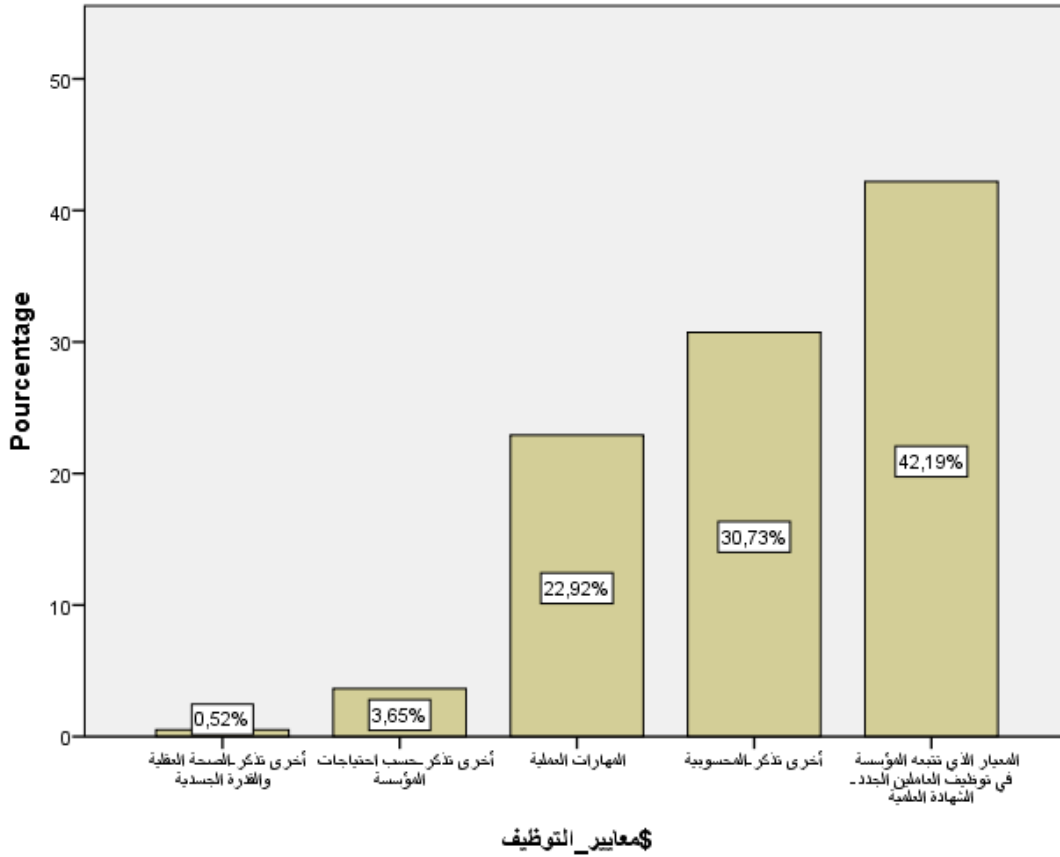
نسب مجموع الإجابات	أجوبة المبحوثين		معايير توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة
	النسب المئوية	التكرارات	
55,86%	42,19%	81	الشهادة العلمية
30,34%	22,92%	44	المهارات العملية
40,69%	30,73%	59	أخرى تذكر-المحسوبية
4,83%	3,65%	7	أخرى تذكر-حسب احتياجات المؤسسة
0,69%	0,52%	1	أخرى تذكر-الصحة العقلية والقدرة الجسدية
132,41%	100,00%	192	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلب المبحوثين يرون بأن المؤسسة تتخذ من الشهادة العلمية معيارا في توظيف العاملين الجدد، بما نسبته 55.86% من مجموع الإجابات، في حين تشير ما نسبته 40.69% من مجموع الإجابات إلى أن المحسوبية تعد المعيار الأكثر اعتمادا في التوظيف، ويرى ما نسبته 30.34% من مجموع الإجابات بأن المهارات العملية تعد معيارا في التوظيف؛ وهي نسب تؤكد ما تم استخلاصه من الجدول السابق (جدول رقم 20) من استنتاجات، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ اعتماد المؤسسة بنسبة كبيرة (55.86%) على مؤهل الشهادة العلمية كمعيار أساس في توظيف كفاءتها، مع إهمال ملحوظ لمعباري الكفاءة العملية والسلوكية؛
- ✓ ارتفاع محسوس في نسبة الذين يعتبرون المحسوبية معيارا أساسيا في توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة (40.69% من مجموع الإجابات)، وهي نسبة مرتفعة جدا تؤكد تفاقم كبير لهذه الظاهرة اللامعيارية، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر تأثيرا كبيرا على أداء المؤسسة وعلى مستقبلها، جدير بالمؤسسة أخذه بعين الاعتبار وإجراء التصحيحات اللازمة في أقرب الأجل الممكنة.

شكل رقم (38): يبين معايير توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (21)

3/ مدى خضوع المبحوثين لاختبارات شفوية أو كتابية قبل التوظيف (س-1)

جدول رقم (22): مدى خضوع المبحوثين لاختبارات شفوية أو كتابية قبل التوظيف

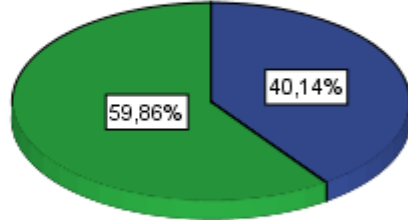
إجابات المبحوثين	التكرارات	النسب المئوية
نعم	59	40,1%
لا	88	59,9%
المجموع	147	100,0%

المصدر: اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (39): يبين مدى خضوع الباحثين لاختبارات شفوية أو كتابية قبل توظيفهم

هل خضعت لاختبارات شفوية أو كتابية قبل توظيفك؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (22)

يشير الجدول السابق إلى أن أغلبية أفراد العينة تم توظيفهم دون الخضوع إلى اختبارات شفوية أو كتابية، حيث لم تتجاوز نسبة الذين تم خضوعهم لهذه الاختبارات عتبة الـ 41%. في حين لم تخضع النسبة المتبقية لهذه الاختبارات الهامة والضرورية.

• تطور آلية إجراء الاختبارات قبل التوظيف بالمقارنة مع عامل الأقدمية المهنية

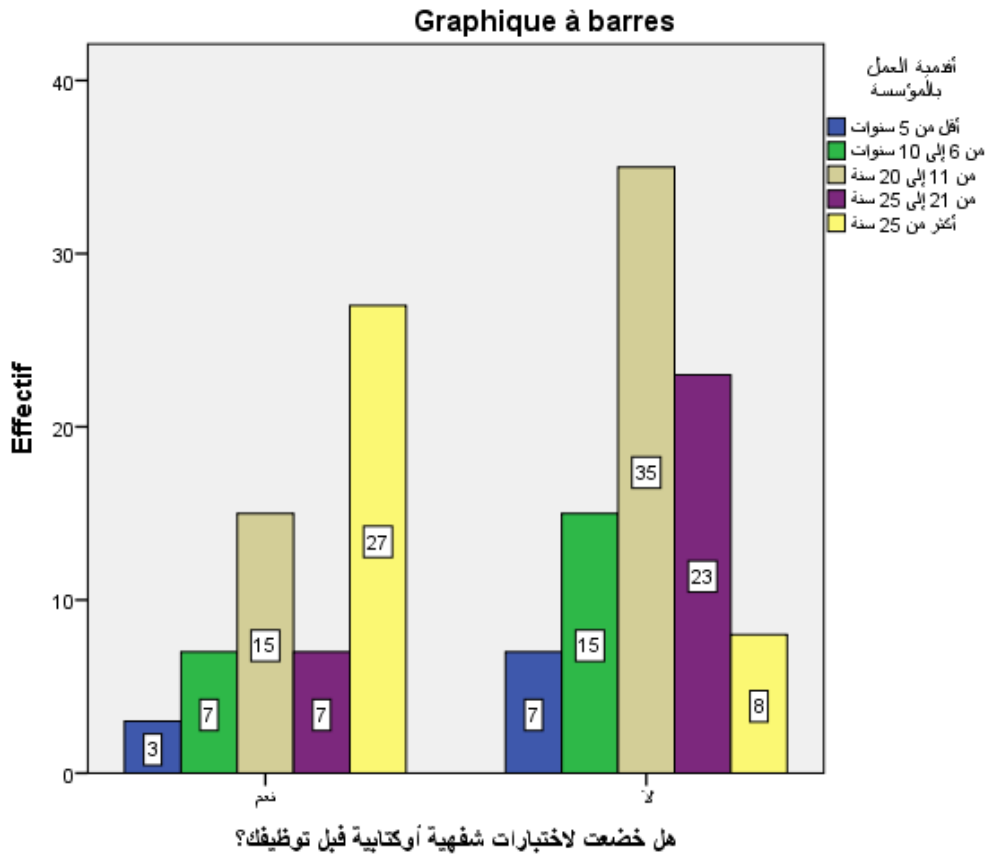
جدول رقم (23): تطور آلية إجراء الاختبارات قبل التوظيف بحسب الأقدمية

المجموع	أقدمية العمل بالمؤسسة					هل خضعت لاختبارات شفوية أو كتابية قبل توظيفك؟
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
59	3	7	15	7	27	نعم
100,00%	5,08%	11,86%	25,42%	11,86%	45,76%	
40,14%	30,00%	31,82%	30,00%	23,33%	77,14%	
88	7	15	35	23	8	لا
100,00%	7,95%	17,05%	39,77%	26,14%	9,09%	
59,86%	70,00%	68,18%	70,00%	76,67%	22,86%	
147	10	22	50	30	35	المجموع
100,00%	6,80%	14,97%	34,01%	20,41%	23,81%	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى أن إجراء الاختبارات الشفوية والكتابية كان يعد من الإجراءات الأساسية في التوظيف داخل المؤسسة، حيث تصل نسبة المستجوبين الذين تم توظيفهم وفقا لهذا الإجراء ما نسبته 77.14% من مجموع المبحوثين الذين تتجاوز أقدامهم الـ 25 سنة، في حين تراجعت هذه النسبة إلى أقل من 32% لدى باقي الفئات، وهو ما يعضد النتائج المستخلصة سابقا، والتي تؤكد على اعتماد المؤسسة على معيار الشهادة العلمية في تحديد كفاءتها في إهمال واضح للكفاءة العملية والسلوكية -والتي تعد الاختبارات البسيكو تقنية إحدى أهم التقنيات المستعملة في اكتشافها-، وهو ما قد يكون كذلك أحد أسباب فتح المجال لآليات غير معيارية في التوظيف كالمحسوبية.

شكل رقم (40): يبين تطور آلية إجراء الاختبارات قبل التوظيف بحسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (23)

وقصد التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الأقدمية في العمل ومتغير خضوع المبحوثين لاختبارات إثبات الكفاءة قبل التوظيف قمنا بإجراء اختبار ك تربيع كما يلي:

اختبار ك تربيع

جدول رقم (24): اختبار ك تربيع لمتغير خضوع المبحوثين لاختبارات إثبات الكفاءة بدلالة الأقدمية

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	26,674	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة Sig تؤول إلى الصفر أي أقل من 0.05، وهو ما يعني أننا نرفض الفرض الصفري H0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل الفرض البديل H1، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خضوع المبحوثين لاختبارات إثبات الكفاءة تعزى إلى عامل الأقدمية. غير أن هذا الارتباط عكس ما كان متوقعا، حيث كان يفترض ارتفاع نسبة الخاضعين لهذه الاختبارات بشكل تصاعدي ابتداء من أصحاب الأقدمية "من 11 إلى 20 سنة" إلى غاية "أقل من 5 سنوات".

II- تأثير توصية "إرضاء العميل" على عملية توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة

1- مدى الاطلاع على البطاقة المهنية (س1-4)

جدول رقم (25): مدى إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية

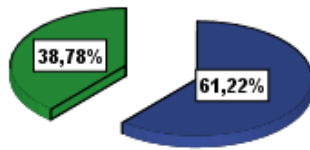
النسبة	التكرار	هل أنت مطلع على البطاقة المهنية الخاصة بمنصب عملك؟
61,22%	90	نعم
38,78%	57	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (41): يبين مدى إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية

هل أنت مطلع على البطاقة المهنية (Fiche de poste) الخاصة بمنصب عملك؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (25)

من خلال الشكل والجدول السابقين يمكن أن نستنتج بأن الاطلاع على البطاقة المهنية الخاصة بمنصب العمل يعد من الإجراءات المتبعة بشكل جزئي فقط في توظيف الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، وهو ما تؤكد نسبة 38.78% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يطلعوا على البطاقة المهنية الخاصة بمنصب عملهم، على الرغم

من أنه إجراء روتيني ينبغي القيام به أثناء توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة، ومؤشر مبدئي على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم؛

وقصد التعرف على تطور إجراء "إطلاع العاملين على بطاقاتهم المهنية" بالمؤسسة، قمنا بمقارنة إجابات الباحثين مع أقدمية عملهم بالمؤسسة فكان الجدول التالي:

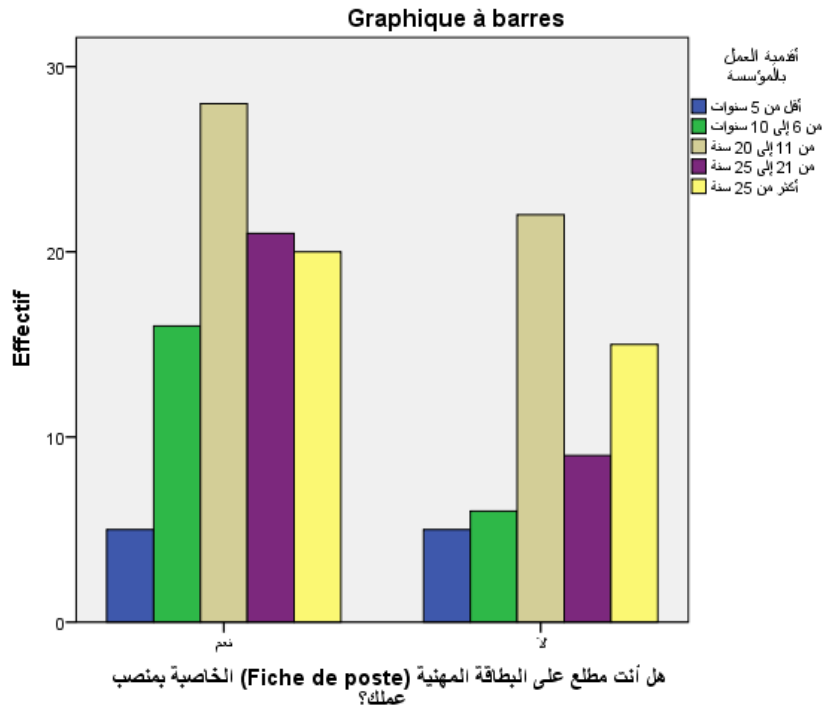
- تطور إجراء "إطلاع العاملين على بطاقاتهم المهنية" بحسب الأقدمية

جدول رقم (26): تطور إجراء "إطلاع العاملين على بطاقاتهم المهنية" بحسب الأقدمية

المجموع	أقدمية العمل بالمؤسسة					هل أنت مطلع على البطاقة المهنية الخاصة بمنصب عملك؟
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
90	5	16	28	21	20	نعم
61,22%	50,00%	72,73%	56,00%	70,00%	57,14%	
57	5	6	22	9	15	لا
38,78%	50,00%	27,27%	44,00%	30,00%	42,86%	
147	10	22	50	30	35	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (42): يبين تطور إجراء "إطلاع العاملين على بطاقاتهم المهنية" بحسب أقدمية عملهم بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (26)

يبين الجدول والشكل السابقين غياب أي علاقة ارتباطية بين حصول المؤسسة على الإشهاد وبين القيام بإجراء "إطلاع العاملين على بطاقاتهم المهنية"، وهو ما تؤكدته النسب المتذبذبة للمبحوثين الذين خضعوا لهذا الإجراء خلال فترة ما بعد حصول المؤسسة على الإشهاد، وهي الفترة التي تمثلها فئة أصحاب الأقدمية "أقل من 21 سنة"، حيث بلغت نسبة المطلعين على بطاقاتهم المهنية 56% من مجموع المبحوثين الذين لديهم أقدمية "من 11 إلى 20 سنة"، ثم ارتفعت لتصل إلى 72.73% لدى أصحاب الأقدمية "من 6 إلى 10 سنوات"، لتعاود الانخفاض إلى حدود الـ 50% لدى أصحاب الأقدمية التي تقل عن الـ 5 سنوات؛ وهو ما تؤكدته النتائج المستخلصة من احتساب اختبار كرتسك

جدول رقم (27): اختبار كرتسك لتغير إطلاع المبحوثين على بطاقاتهم المهنية بدلالة الأقدمية

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3,551	0,470

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.470 > 0.05$ بمعنى أننا نقبل الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجراء إطلاع المبحوثين على بطاقاتهم المهنية تعزى إلى عامل الأقدمية.

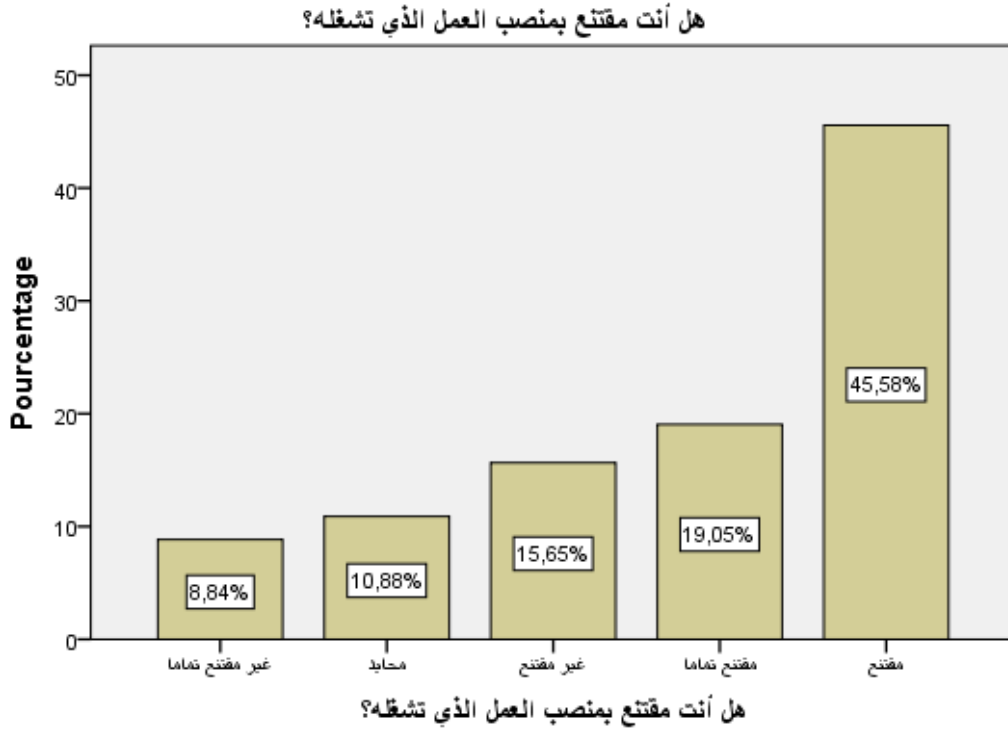
2- مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم (س1-5)

جدول رقم (28): مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟
1,218	3,50	8,84%	13	غير مقتنع تماما
		15,65%	23	غير مقتنع
		10,88%	16	محايد
		45,58%	67	مقتنع
		19,05%	28	مقتنع تماما
		100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (43): يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (28)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى أن أغلب المبحوثين ما بين مقتنع ومقتنع تماما بمنصب عمله بما نسبته 64.63% من مجموع المبحوثين، وأن ما نسبته 24.49% منهم ما بين غير مقتنع وغير مقتنع تماما بمنصب عمله، في حين يلتزم ما نسبته 10.88% منهم الحياد، وهو ما يمكن تأكيده من خلال حساب المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى قيمة 3.5، وهي قيمة ضمن مجال "مقتنع" التي تتراوح بين 3.40 و4.20، أي أن الاتجاه العام للمبحوثين ينحى نحو الاقتناع بمنصب العمل.

1-2- مدى الاقتناع بمنصب العمل حسب طبيعة الوظيفة

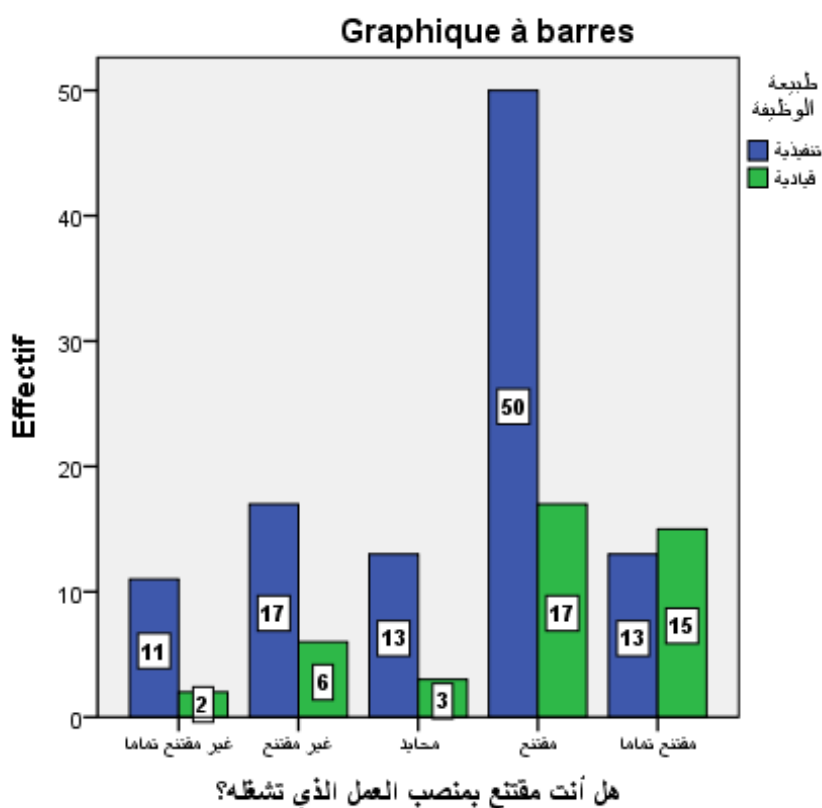
قصد التعرف على طبيعة الارتباط بين الرضا الوظيفي للعاملين ومناصب العمل التي يشغلونها، قمنا بالمقارنة بين إجابات المبحوثين بحسب طبيعة الوظيفة، بالإضافة إلى احتساب المتوسط الحسابي لكل صنف، فكان الجدول المتقاطع التالي:

جدول رقم (29): مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب طبيعة الوظيفة

المتوسط الحسابي	المجموع	هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟					طبيعة الوظيفة
		غير مقتنع تماما	غير مقتنع	محايد	مقتنع	مقتنع تماما	
3,35	104	11	17	13	50	13	تنفيذية
	100,00%	10,58%	16,35%	12,50%	48,08%	12,50%	
	70,75%	84,62%	73,91%	81,25%	74,63%	46,43%	
3,86	43	2	6	3	17	15	قيادية
	100,00%	4,65%	13,95%	6,98%	39,53%	34,88%	
	29,25%	15,38%	26,09%	18,75%	25,37%	53,57%	
3,5	147	13	23	16	67	28	المجموع
	100,00%	8,84%	15,65%	10,88%	45,58%	19,05%	
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (44): يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (29)

من خلال الجدول والشكل السابقين يمكن ملاحظة أن الأغلبية الساحقة من مجموع المبحوثين الذين يشغلون مناصب قيادية هم ما بين مقتنع ومقتنع تماما بمنصب عمله بما نسبته 74.41%، بينما تبلغ هذه النسبة لدى الذين يشغلون مناصب تنفيذية 60.58%، في حين تبلغ نسبة غير المقتنعين وغير المقتنعين تماما بمناصب عملهم لدى فئة القياديين 18.60%، ولدى التنفيذيين 26.93%، وهو ما يمكن إبرازه كذلك من خلال المتوسطات الحسابية لدى الفئتين، وهو ما قد يفسر ببعض الامتيازات التي يحصل عليها إطارات القيادة كالمكافئات المالية، ويبرز دور الترقية كعامل أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

اختبار ك تريب

جدول رقم (30): اختبار ك تريب لمتغير الرضا عن منصب العمل بدلالة طبيعة الوظيفة

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	10.661	0,031

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.031 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل الفرض البديل H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا المبحوثين عن مناصب عملهم وبين طبيعة وظيفتهم.

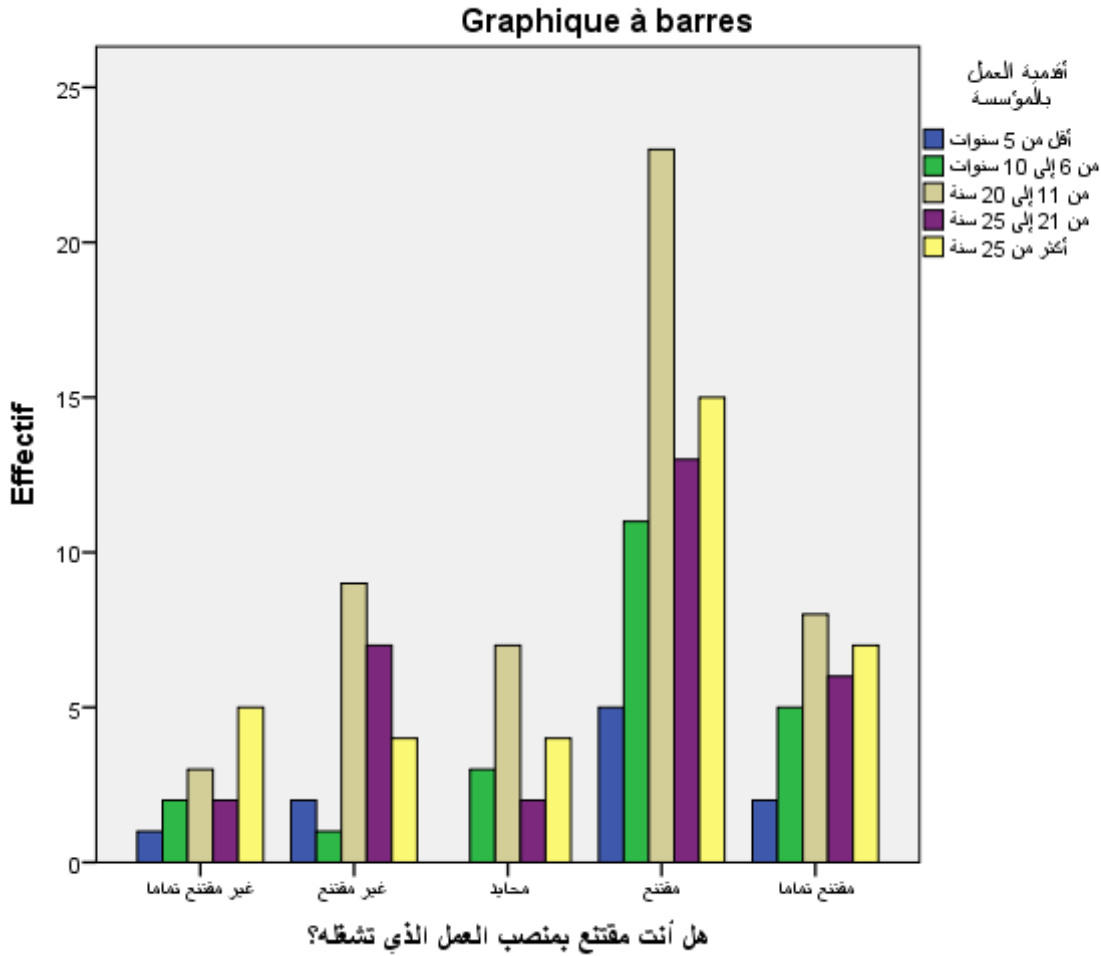
2-2- مدى الاقتناع بمنصب العمل بحسب الأقدمية

جدول رقم (31): مدى الاقتناع بمنصب العمل بحسب الأقدمية

المجموع	أقدمية العمل بالمؤسسة					هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
13	1	2	3	2	5	غير مقتنع تماما
8,84%	10,00%	9,09%	6,00%	6,67%	14,29%	
23	2	1	9	7	4	غير مقتنع
15,65%	20,00%	4,55%	18,00%	23,33%	11,43%	
16	0	3	7	2	4	محايد
10,88%	0,00%	13,64%	14,00%	6,67%	11,43%	
67	5	11	23	13	15	مقتنع
45,58%	50,00%	50,00%	46,00%	43,33%	42,86%	
28	2	5	8	6	7	مقتنع تماما
19,05%	20,00%	22,73%	16,00%	20,00%	20,00%	
147	10	22	50	30	35	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	100%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (45): يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب أقدمية عملهم بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (31)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى عدم وجود ارتباط واضح بين رضا المبحوثين عن مناصب عملهم وأقدميتهم بالمؤسسة، ففي الوقت الذي بلغت فيه نسبة غير المقتنعين وغير المقتنعين تماما بمناصب عملهم لدى أصحاب الأقدمية الأقل من 5 سنوات: 30%، بلغت ما نسبته 13.64% لدى أصحاب الأقدمية "من 06 إلى 10 سنوات"، و 24% لدى أصحاب الأقدمية "من 11 إلى 20 سنة"، و 30% لدى الأقدمية "من 21 إلى 25 سنة" و 25.72% لدى الأقدمية الأكثر من 25 سنة، في حين بلغت نسبة المقتنعين والمقتنعين تماما بمناصب عملهم ما نسبته 70% لدى فئة أقل من 5 سنوات، و 72.73% لدى فئة "من 6 إلى 10 سنوات"، و 62% لدى فئة "من 11 إلى 20 سنة" و 63.33% لدى فئة "من 21 إلى 25 سنة" و 62.86% لدى أصحاب الأقدمية التي تتجاوز الـ 25 سنة.

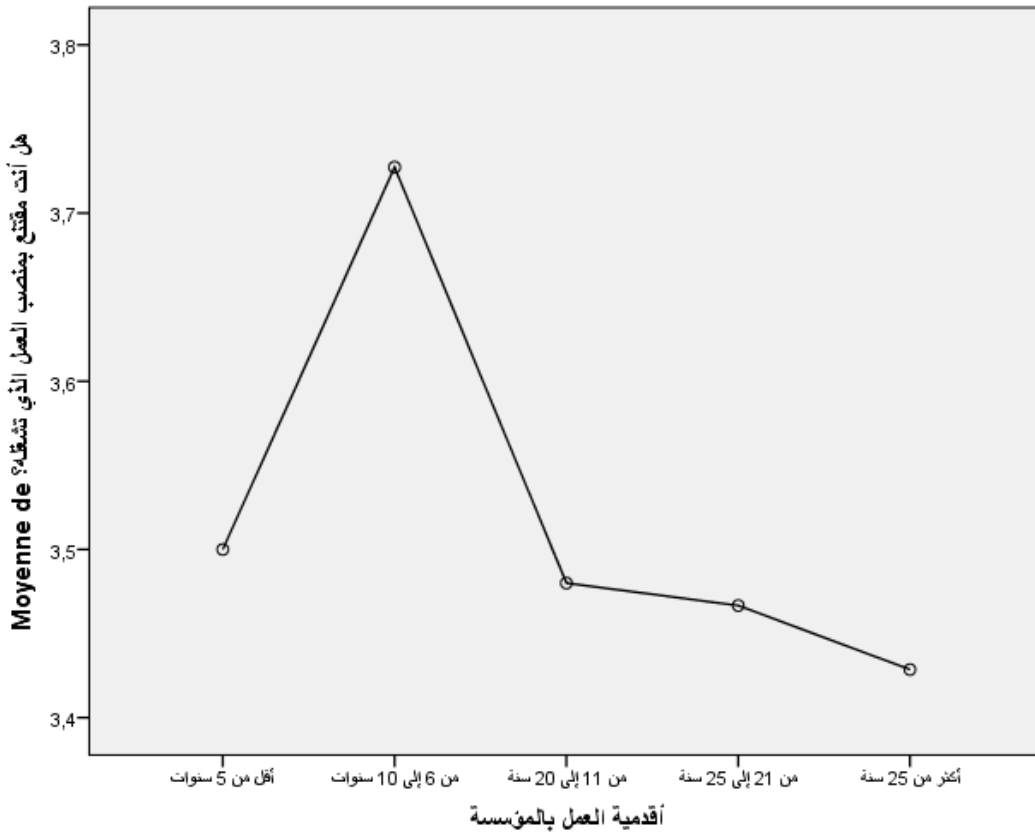
ولتوضيح العلاقة أكثر بين المتغيرين قمنا باحتساب المتوسطات الحسابية الخاصة باتجاهات المبحوثين حول مدى اقتناعهم بمناصب عملهم بدلالة فترات الأقدمية فكان الجدول التالي:

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية الخاصة بمدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب الأقدمية

هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟			أقدمية العمل بالمؤسسة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
1,354	3,50	10	أقل من 5 سنوات
1,162	3,73	22	من 6 إلى 10 سنوات
1,147	3,48	50	من 11 إلى 20 سنة
1,252	3,47	30	من 21 إلى 25 سنة
1,335	3,43	35	أكثر من 25 سنة
1,218	3,50	147	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (46): يبين مدى اقتناع المبحوثين بمناصب عملهم بحسب أقدمية عملهم بالمؤسسة باستخدام المتوسطات الحسابية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (32)

اختبار ك تربيع

جدول رقم (33): اختبار ك تربيع لمتغير الرضا عن منصب العمل بدلالة أقدمية العمل بالمؤسسة

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	8,221	0,942

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة $Sig=0.942>0.05$ بمعنى أننا نقبل الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين رضا المبحوثين عن مناصب عملهم وبين أقدميتهم في العمل. بمعنى غياب العلاقة بين أقدمية عمل الإطار ورضاه عن منصب عمله، على الرغم من إثبات العلاقة بين الأقدمية وطبيعة الوظيفة (الجدول رقم 18) من جهة، والعلاقة بين طبيعة الوظيفة والرضا عن منصب العمل من جهة أخرى (الجدول رقم 29)، وهو ما قد يفسر بغياب التسيير الفعال للمسارات المهنية للعامل وبقاء العديد من الإطارات -بما فهم أصحاب المناصب القيادية- في نفس المنصب لفترات طويلة؛ وهو ما لمسناه من خلال المقابلات غير المقتنة التي أجريناها مع العديد من إطارات المؤسسة.

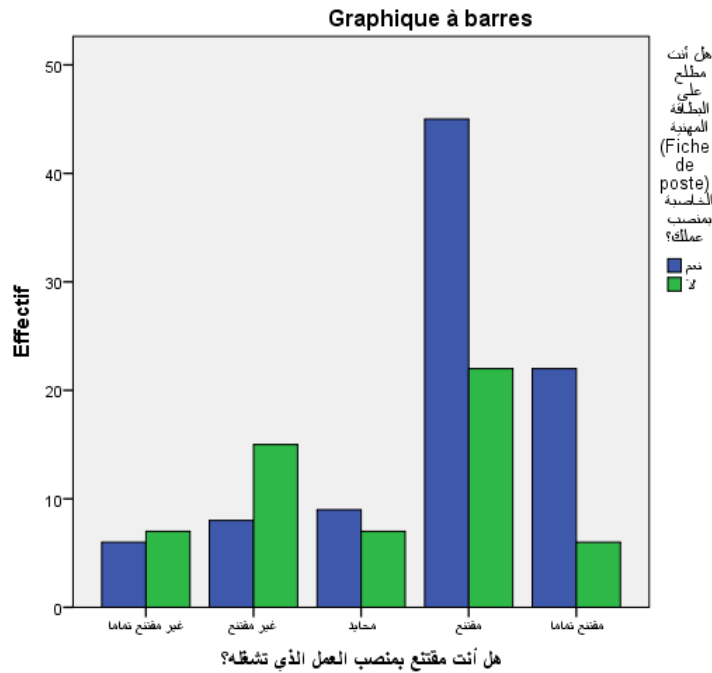
3-2- تأثير إجراء "إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية" على تحقيق الرضا المهني لديهم

جدول رقم (34): تأثير إجراء إطلاع المبحوثين على بطاقتهم المهنية على تحقيق الرضا المهني

المجموع	هل أنت مطلع على البطاقة المهنية الخاصة بمنصب عملك؟		هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟
	لا	نعم	
13	7	6	غير مقتنع تماما
8,84%	12,28%	6,67%	
23	15	8	غير مقتنع
15,65%	26,32%	8,89%	
16	7	9	محايد
10,88%	12,28%	10,00%	
67	22	45	مقتنع
45,58%	38,60%	50,00%	
28	6	22	مقتنع تماما
19,05%	10,53%	24,44%	
147	57	90	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (47): يبين تأثير إجراء إطلاع الباحثين على بطاقتهم المهنية على تحقيق الرضا المهني



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (34)

اختبار ك تربع

جدول رقم (35): اختبار ك تربع لمتغير الرضا الوظيفي بدلالة متغير "إطلاع الباحثين على البطاقة المهنية"

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	12.729	0,013

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.013 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير إطلاع الباحثين على بطاقتهم المهنية ومتغير تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. أي أن إجراء إطلاع الباحثين على بطاقتهم المهنية يلعب دورا محسوسا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.

III/ تأثير توصية "إشراك وتمكين العاملين" على عملية توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة

1- مدى مشاركة الباحثين في اتخاذ قرار التوظيف (س1-6)

جدول رقم (36): مدى مشاركة الباحثين في اتخاذ قرارات التوظيف

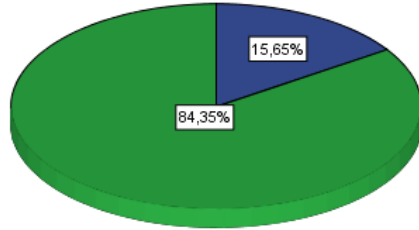
هل يتم استشارتك قبل توظيفهم؟	التكرار	النسبة
نعم	23	15,65%
لا	124	84,35%
المجموع	147	100,00%

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (48): يبين مشاركة المبحوثين في اتخاذ قرارات التوظيف

وهل يتم استشارتك قبل توظيفهم

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (36)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى أن أغلب المبحوثين لا يتم إشراكهم في اتخاذ قرار توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة، حيث أجاب ما نسبته 15.65% منهم فقط بأنه يتم استشارتهم في ذلك، بينما تنفي النسبة المتبقية منهم ذلك.

1-1- مدى المشاركة في اتخاذ قرارات التوظيف بحسب طبيعة الوظيفة

جدول رقم (37): مدى مشاركة المبحوثين في قرارات التوظيف بحسب طبيعة الوظيفة

المجموع	وهل يتم استشارتك قبل توظيفهم؟		طبيعة الوظيفة
	لا	نعم	
104	89	15	تنفيذية
100,00%	85,58%	14,42%	
70,75%	71,77%	65,22%	
43	35	8	قيادية
100,00%	81,40%	18,60%	
29,25%	28,23%	34,78%	
147	124	23	المجموع
100,00%	84,35%	15,65%	
100,0%	100,0%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يؤكد الجدول السابق بأن حتى الإطارات الذين يشغلون مناصب قيادية لا يتم استشارة أغلبهم في شأن توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة، حيث يصرح ما نسبته 18.60% منهم فقط بأنه يتم استشارتهم في حين صرحت النسبة المتبقية بأنه لا يتم استشارتها في ذلك، وتدلل هذه النسب على أن قرارات التوظيف تتم -بنسبة كبيرة- دون الرجوع إلى المعنيين بها مباشرة وهم الإطارات القيادية داخل المؤسسة، والذين يفترض فهم الإلمام باحتياجات قطاعهم ومصالحهم من اليد العاملة سواء من ناحية الكم أو الكيف (الكفاءات المطلوبة).

اختبار ك تربييع

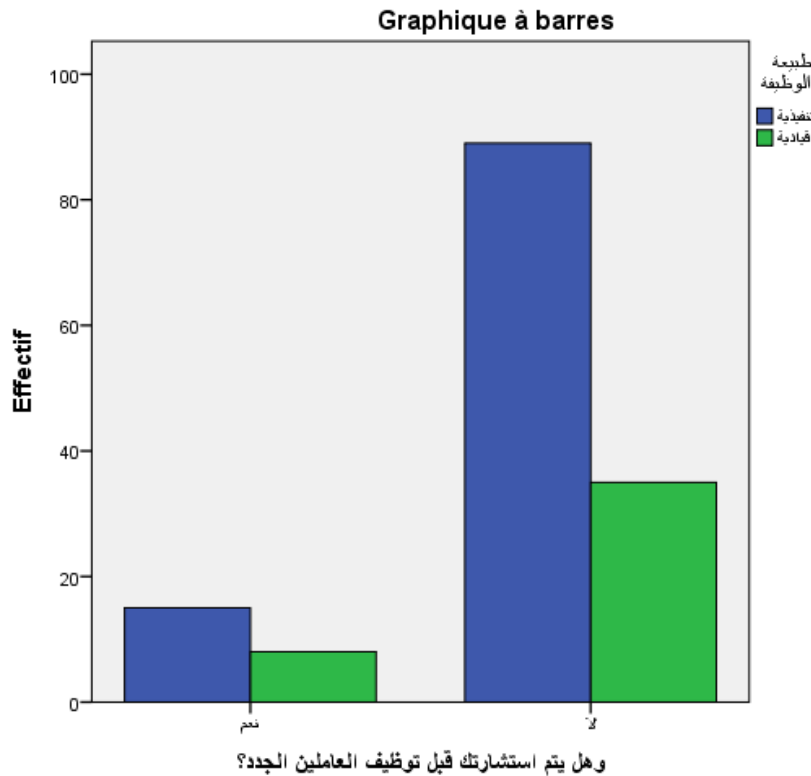
جدول رقم (38): اختبار ك تربييع لمتغير إشراك الكفاءات في قرارات التوظيف بحسب طبيعة وظيفتهم

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	0.403	0,526

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة $Sig=0.526 > 0.05$ بمعنى أننا نقبل الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إشراك العاملين في قرارات التوظيف وبين طبيعة عملهم.

شكل رقم (49): يبين مدى مشاركة المبحوثين في قرارات التوظيف بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (37)

2-1- مدى المشاركة في اتخاذ قرارات التوظيف بحسب التصنيف الوظيفي

جدول رقم (39): مدى مشاركة الباحثين في قرارات التوظيف بحسب تصنيفهم الوظيفي

المجموع	التصنيف الوظيفي		وهل يتم استشارتك قبل توظيف العاملين الجدد؟
	إطار سامي	إطار	
23	5	18	نعم
15,65%	38,46%	13,43%	
124	8	116	لا
84,35%	61,54%	86,57%	
147	13	134	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

اختبار ك تربيع

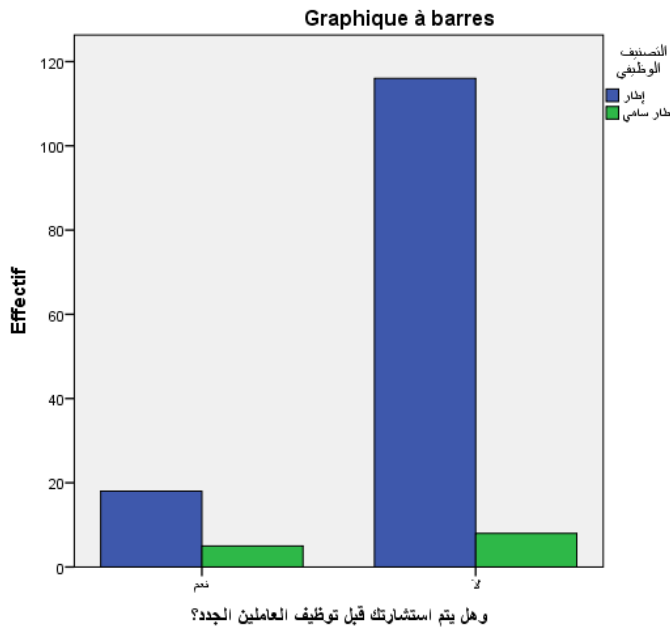
جدول رقم (40): اختبار ك تربيع لمتغير إشراك الكفاءات في قرارات التوظيف بحسب تصنيفهم الوظيفي

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	5.625	0,033

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.033 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إشراك الباحثين في قرارات توظيف العاملين الجدد وبين تصنيفهم الوظيفي. وعلى الرغم من تدني حتى نسبة الإطارات السامية التي يتم إشراكها في قرارات التوظيف (38.46%) فقط، إلا أن هناك فروق دالة إحصائية بين نسبي الإطارات والإطارات السامية، بمعنى أن الاستشارة في مجال التوظيف تقتصر -بنسبة كبيرة- على الإطارات السامية.

شكل رقم (50): يبين مدى مشاركة الباحثين في قرارات التوظيف بحسب تصنيفهم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (39)

2- مدى اطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة (س7-1)

جدول رقم (41): مدى اطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة

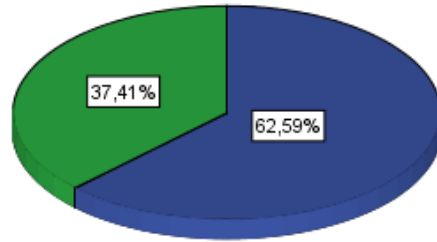
النسبة	التكرار	هل أنت مطلع على أهداف وسياسة الجودة المسطرة من قبل إدارة المؤسسة؟
62,59%	92	نعم
37,41%	55	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (51): يبين مدى اطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة

هل أنت مطلع على أهداف وسياسة الجودة المسطرة من قبل إدارة المؤسسة؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (41)

يبرز الجدول والشكل السابقين ضعفا في آليات الاتصال داخل المؤسسة لاسيما في مجال تحسيس العاملين بأهداف الجودة وسياسات المؤسسة في هذا الباب، حيث عبر أقل من ثلثي (62.59%) المبحوثين فقط عن اطلاعهم على أهداف وسياسات المؤسسة في مجال الجودة، في حين عبرت النسبة المتبقية عن جهلهم وعدم اطلاعهم على هذه الأهداف والسياسات، على الرغم من توفر هذه المسائل كمناشير إلزامية تفرضها لجان التدقيق الداخلي منه والخارجي (Audite interne et externe) كشرط أساسي للحصول على الإشهاد، كما يسلب الضوء على مسألة في غاية الأهمية، تتمثل في تفرد الإدارة العليا برسم ملامح أهداف وسياسات الجودة الخاصة بالمؤسسة دون إشراك واسع لإطاراتها بما في ذلك القادة منهم؛ وهو ما يمكن التثبت منه من خلال الجدول المتقاطع التالي:

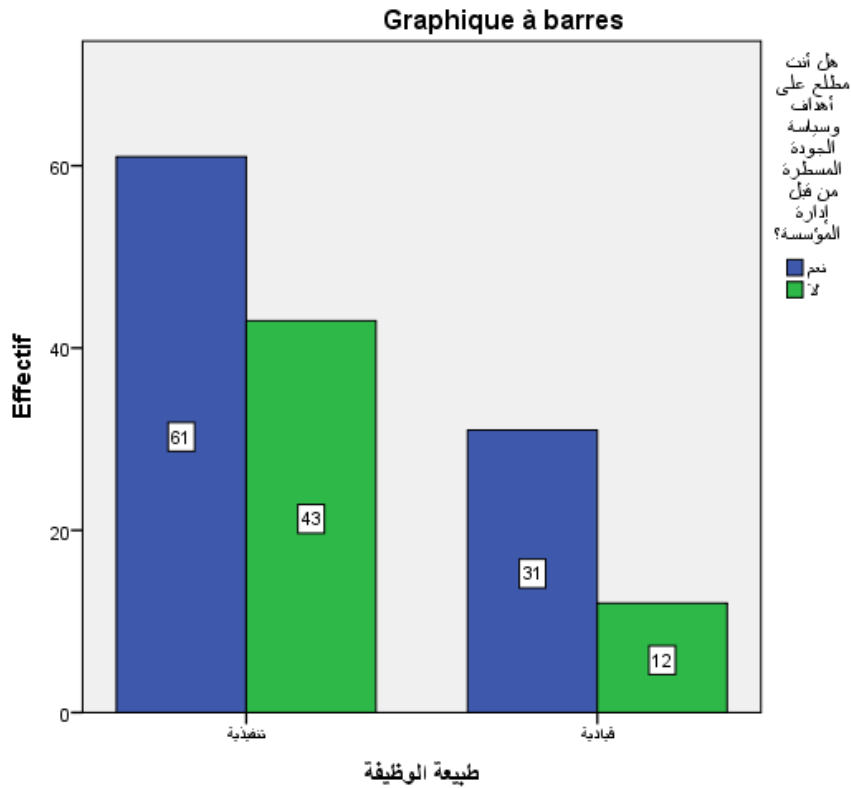
1-2- مدى اطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة بحسب طبيعة الوظيفة

جدول رقم (42): مدى اطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة بحسب طبيعة وظيفتهم

المجموع	هل أنت مطلع على أهداف وسياسة الجودة المسطرة من قبل إدارة المؤسسة؟		طبيعة الوظيفة
	نعم	لا	
104	61	43	تنفيذية
100,0%	58,7%	41,3%	
70,7%	66,3%	78,2%	
43	31	12	قيادية
100,0%	72,1%	27,9%	
29,3%	33,7%	21,8%	
147	92	55	المجموع
100,0%	62,6%	37,4%	
100,0%	100,0%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (52): يبرز مدى اطلاع المبحوثين على أهداف وسياسة الجودة بحسب طبيعة وظيفتهم



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (42)

يبرز الجدول والشكل السابقين وجود تباين في نسبة الاطلاع على أهداف وسياسة الجودة المسطرة من قبل المؤسسة بحسب طبيعة الوظيفة، حيث عبر ما نسبته 72.1% من مجموع الإطارات الذين يشغلون مناصب قيادية باطلاعهم على هذه الأهداف والسياسات، في حين بلغت هذه النسبة لدى الإطارات التنفيذية 58.7% فقط، وهي نسب تبقى ضعيفة وغير كافية، لاسيما في مؤسسة حاصلة على إسهاد الجودة لأكثر من عقدين، حيث يفترض أن يكون جميع العاملين بالمؤسسة على دراية واطلاع بهذه المسائل الحيوية، ناهيك عن إطاراتها وقيادتها.

اختبار ك تربيع

جدول رقم (43): اختبار ك تربيع لمتغير إطلاع المبحوثين على أهداف وسياسات الجودة بدلالة طبيعة الوظيفة

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2.346	0,126

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.126 > 0.05$ بمعنى أننا نقبل الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إطلاع المبحوثين على أهداف وسياسات الجودة تعزى إلى طبيعة عملهم.

3- ماذا يمثل نظام إدارة الجودة بالنسبة للمبحوثين (س1-8)

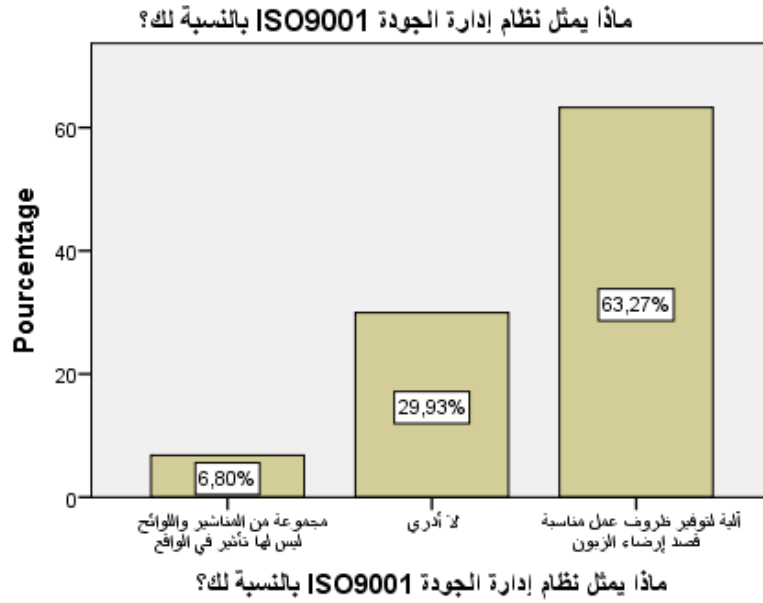
جدول رقم (44): مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين

النسب	التكرارات	ماذا يمثل نظام إدارة الجودة بالنسبة لك؟
29,93%	44	لا أدري
63,27%	93	آلية لتوفير ظروف عمل مناسبة قصد إرضاء الزبون
6,80%	10	مجموعة من المناشير واللوائح ليس لها تأثير في الواقع
100,0%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن أكثر من ثلث المبحوثين (36.73%) هم ما بين جاهل لماهية نظام إدارة الجودة وبين من يراها مجرد مناشير ولوائح ليس لها أي تأثير في الواقع، وهي نسب مرتفعة قياسا على شريحة المبحوثين (إطارات وإطارات سامية) وخبرة المؤسسة في مجال الإسهاد (أكثر من 20 سنة).

شكل رقم (53): يبرز مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (44)

• وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة بالنسبة للمبحوثين بحسب طبيعة الوظيفة

جدول رقم (45): مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين بحسب طبيعة الوظيفة

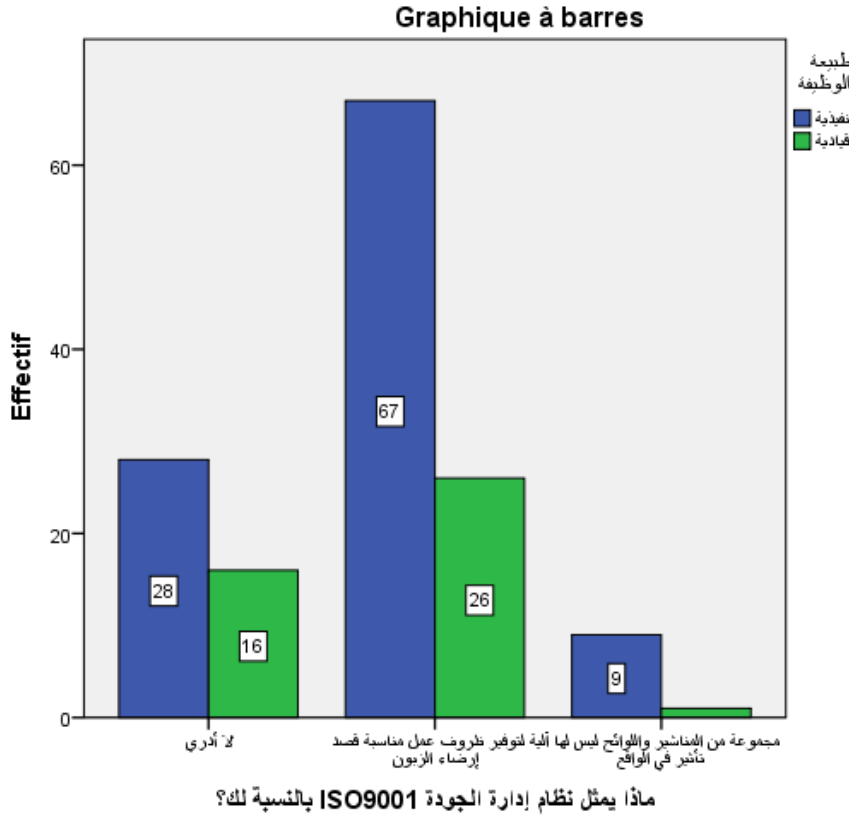
المجموع	طبيعة الوظيفة		ماذا يمثل نظام إدارة الجودة ISO9001 بالنسبة لك؟
	قيادية	تنفيذية	
44	16	28	لا أدري
100,00%	36,36%	63,64%	
29,93%	37,21%	26,92%	
93	26	67	آلية لتوفير ظروف عمل مناسبة قصد إرضاء الزبون
100,00%	27,96%	72,04%	
63,27%	60,47%	64,42%	
10	1	9	مجموعة من المنشورات واللوائح ليس لها تأثير في الواقع
100,00%	10,00%	90,00%	
6,80%	2,33%	8,65%	
147	43	104	المجموع
100,00%	29,25%	70,75%	
100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص وجود علاقة ارتباطية بين طبيعة الوظيفة وبين وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين، حيث يبين أن 63.64% ممن عبروا عن جهلهم بمفهوم نظام إدارة الجودة هم من

الإطارات التنفيذية، كما أن 90% من مجموع الذين يعتقدون بأن نظام الجودة "مجموعة من المناشير واللوائح التي ليس لها أثر في الواقع" هم من الإطارات التنفيذية كذلك، وهو ما قد يفسر بالانخراط الجزئي والضعيف للإطارات التنفيذية في آليات الحصول على الإشهاد وضعف إشراكهم في عمليات التدقيق بالمقارنة مع الإطارات القيادية.

شكل رقم (54): يبرز مدى وضوح مفهوم نظام إدارة الجودة لدى المبحوثين بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (45)

VI/ تأثير "توصية الالتزام بمدخل العمليات في التسيير" على عملية توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة
1- مدى استفادة المبحوث من دورات تكوينية مباشرة بعد توظيفه (س1-9)

جدول رقم (46): مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة

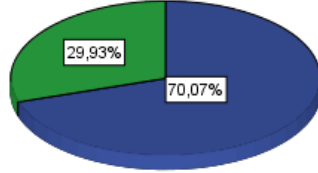
النسبة	التكرار	هل استفدت من دورات تكوينية أو تدريبية مباشرة بعد توظيفك؟
70,07%	103	نعم
29,93%	44	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (55): يبرز مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة

هل استفدت من دورات تكوينية أو تدريبية مباشرة بعد توظيفك؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (46)

عمليتا التكوين والتوظيف من العمليات الأساسية في تسيير الكفاءات البشرية، يفترض أن تتسم العلاقة بينهما بالترابط والتكامل؛ غير أن مخرجات الجدول والشكل السابقين تنم عن ضعف واضح في هذه العلاقة، حيث أجاب أكثر من ثلثي (70.07%) المبحوثين بعدم استفادتهم من دورات تكوينية مباشرة بعد التوظيف، وهي نسبة كبيرة بالمقارنة مع نشاط المؤسسة وطبيعة عملها، الذي يستدعي -على الأقل- تكوينا أوليا ومباشرا بعد التوظيف، في مجالي الأمن الصناعي ونظام إدارة الجودة.

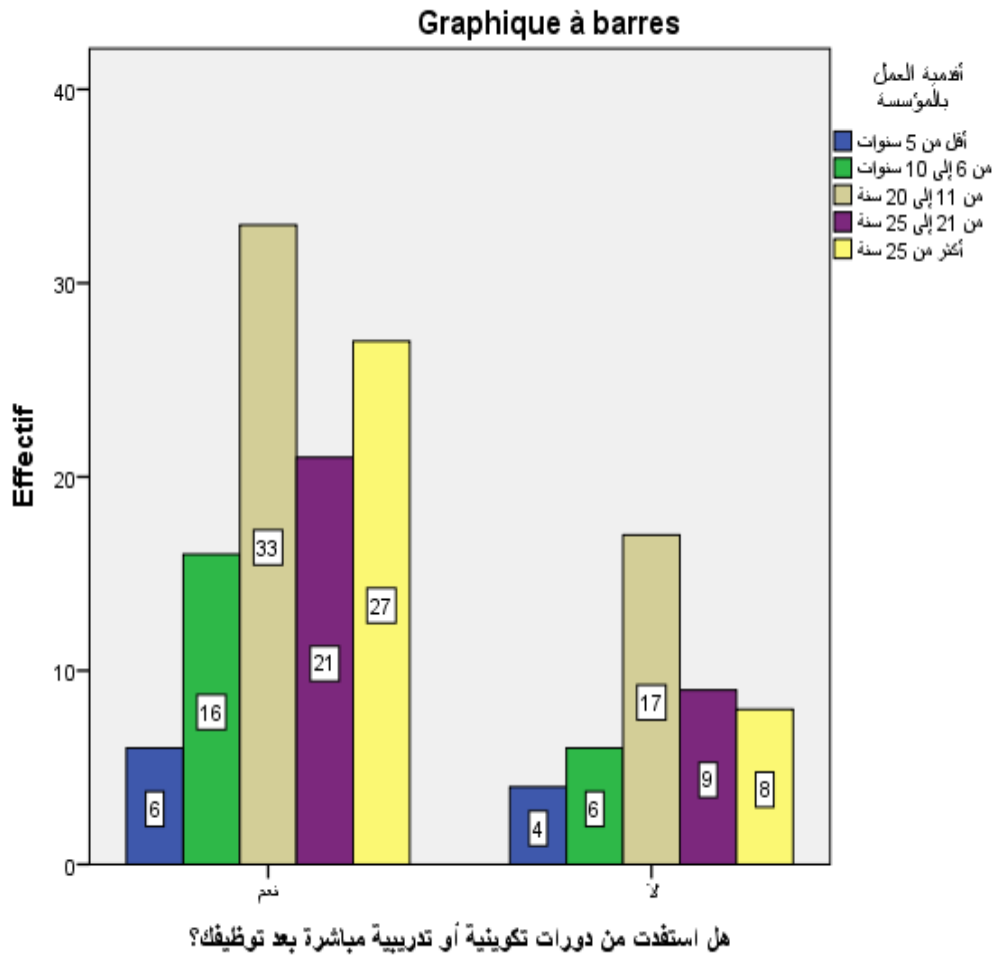
- الاستفادة من دورات تكوينية عقب التوظيف مباشرة بحسب الأقدمية في العمل

جدول رقم (47): مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة بحسب الأقدمية

المجموع	أقدمية العمل بالمؤسسة					الاستفادة من دورات تكوينية
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
103	6	16	33	21	27	نعم
100,0%	5,8%	15,5%	32,0%	20,4%	26,2%	
70,1%	60,0%	72,7%	66,0%	70,0%	77,1%	
44	4	6	17	9	8	لا
100,0%	9,1%	13,6%	38,6%	20,5%	18,2%	
29,9%	40,0%	27,3%	34,0%	30,0%	22,9%	
147	10	22	50	30	35	المجموع
100,0%	6,8%	15,0%	34,0%	20,4%	23,8%	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (56): يبرز مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية بعد التوظيف مباشرة بحسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (47)

من خلال الجدول والشكل السابقين يمكن ملاحظة تراجع نسبة المبحوثين الذين يخضعون لدورات تكوينية مباشرة بعد التوظيف في السنوات الأخيرة من نشاط المؤسسة، وهو ما تبرزه النسبتين 15% و6.8% لدى الفئتين "من 6 إلى 10 سنوات" و"أقل من خمسة سنوات" على التوالي، بالمقارنة مع نسب الفئات الأخرى التي تتراوح بين 20.4% و34%؛ كما يبرز ضعفاً واضحاً في تأثير إسهاد الجودة على الالتزام بمبدأ "مدخل العمليات" في تسيير عملية التوظيف، حيث يفترض أن تمثل مخرجات التوظيف مدخلات أساسية لعملية التكوين، يمكن أن تتجسد في رصد النقائص المرصودة لدى الموظفين الجدد واستكمالها من خلال عمليات التكوين والتطوير (أنظر الشكل رقم: 18 "تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفق مقاربة العمليات")، وهو ما رصدناه من خلال ضعف نسب الخاضعين للتكوين المباشر بعد التوظيف لدى الفئات التي تقل أقدمية عملها عن الـ 21 سنة، بالمقارنة مع الذين تتجاوز أقدميتهم أو تساوي 21 سنة.

اختبار ك تربيع

جدول رقم (48): اختبار ك تربيع لمتغير الاستفاداة من دورات تكوينية مباشرة بدلالة الأقدمية في العمل

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	1.787	0,775

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.775>0.05$ بمعنى أننا نقبل الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استفادة المبحوثين من دورات تكوينية مباشرة بعد التوظيف ومتغير الأقدمية.

2- مدى اتباع المؤسسة لاستراتيجية محددة في الإعداد للاستخلاف (س1-10)

جدول رقم (49): مدى اتباع المؤسسة لاستراتيجية في الإعداد للاستخلاف

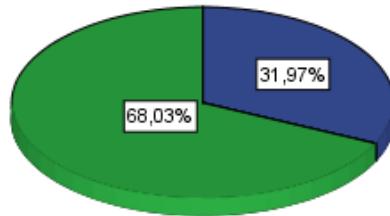
النسبة	التكرار	حسب رأيك؛ هل هناك استراتيجية تتبعها المؤسسة في عملية الإعداد للاستخلاف (La relève)؟
31,97%	47	نعم
68,03%	100	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (57): يبرز مدى اتباع المؤسسة لاستراتيجية واضحة في الإعداد للاستخلاف

حسب رأيك؛ هل هناك استراتيجية تتبعها المؤسسة في عملية الإعداد للاستخلاف (La relève)؟

■ نعم
■ لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (49)

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا بأن المؤسسة لا تمتلك ولا تتبع استراتيجية واضحة في الإعداد للاستخلاف، حيث صرح أكثر من ثلثي الباحثين بانعدام تواجد استراتيجية متبعة في الاعداد للاستخلاف بما نسبته 68.03%، في حين ترى النسبة المتبقية غير ذلك؛ وتميط هذه النسبة اللثام عن مسألة جوهرية تتمثل في غياب التنسيق بين مختلف عمليات تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة، حيث تعد استراتيجية الاستخلاف من المسائل الأساسية في تسيير الكفاءات البشرية وذات علاقة مباشرة بعمليات عدة كالتخطيط والتوظيف والتنمية والتطوير...

النتائج المستخلصة من المحور الثاني:

- بناء على الاستنتاجات المستخلصة من هذا المحور، يمكن استخلاص النتائج التالية:
- اقتصار الكفاءة المستهدفة على الكفاءة المعرفية المبنية على الشهادة العلمية، في مقابل إهمال شبه كلي للكفاءات العملية والسلوكية.
 - تفاقم محسوس لمظاهر سلبية غير معيارية في التوظيف كالمحسوبية.
 - جل المبحوثين مقتنعين بمناصب عملهم، مع تسجيل تقصير واضح في إجراء "إطلاع الموظفين على البطاقات الخاصة بمناصب عملهم".
 - أغلب المبحوثين لا يتم استشارتهم في توظيف العاملين الجدد.
 - نسبة معتبرة من المبحوثين لا يتم استشارتهم في تخطيط أهداف وسياسات الجودة، مع تسجيل نسبة لا يستهان بها من الذين يجهلون حقيقة نظام إدارة الجودة.
 - غياب التنسيق والتكامل بين عمليتي التكوين والتوظيف، مع تسجيل ضعف أو غياب شبه كلي لاستراتيجية الاستخلاف.

وهي نتائج تثبت في مجملها الفرضية المتوقعة، وتؤكد على التأثير الضعيف لإشهاد الجودة ISO9001 على عملية توظيف الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE وحدة عناية.

وبناء عليه يمكن الإجابة على الفرضية السابقة على الشكل التالي: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على عملية توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:
والتي تنص على: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة على وظيفة تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة

1/ تأثير توصية "اكتساب الكفاءة" على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة

1- مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين (س2-1)

جدول رقم (50): مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين

هل تستفيد من دورات تكوينية بصورة منتظمة ومستمرة؟	التكرارات	النسب المئوية
نعم	57	38,78%
لا	90	61,22%
المجموع	147	100,0%

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (58): يبرز مدى انتظام واستمرار عملية التكوين بالمؤسسة



يظهر الجدول والشكل السابقين عدم انتظام عملية التكوين واستمراريتها بالنسبة لما يقارب ثلثي أفراد العينة (61.22%)، وهي نسبة مرتفعة بالنظر للشريحة التي تمثلها عينة البحث (الإطارات والإطارات السامية)، التي يفترض خضوعها لبرامج تكوينية ورسكلة بصورة منتظمة ومستمرة من أجل اكتساب الكفاءة اللازمة ومواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة.

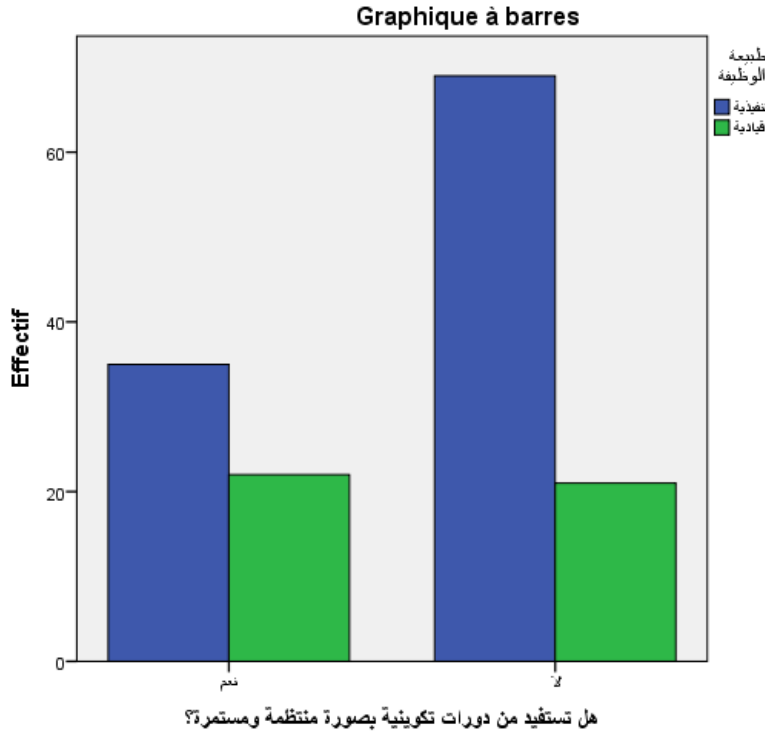
1-1- مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين بحسب طبيعة الوظيفة

جدول رقم (51): مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين بحسب طبيعة الوظيفة

المجموع	طبيعة الوظيفة		هل تستفيد من دورات تكوينية بصورة منتظمة ومستمرة؟
	تنفيذية	قيادية	
57	35	22	نعم
38,80%	33,70%	51,20%	
90	69	21	لا
61,20%	66,30%	48,80%	
147	104	43	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (59): يبرز مدى انتظام واستمرارية عملية التكوين بحسب طبيعة وظيفة المبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (51)

اختبار ك تربيع

جدول رقم (52): اختبار ك تربيع لمتغير الاستفاداة من دورات تكوينية مباشرة بدلالة طبيعة الوظيفة

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	3.928	0,047

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.047 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استفادة الباحثين من دورات تكوينية مباشرة بعد التوظيف يعزى إلى طبيعة وظيفتهم. أي أن الإطارات أصحاب المناصب القيادية يستفيدون أكثر من غيرهم من دورات تكوينية بصورة منتظمة ومستمرة.

2-1- علاقة انتظام التكوين بتحقيق الرضا الوظيفي

جدول رقم (53): علاقة انتظام التكوين بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين

المجموع	هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟					هل تستفيد من دورات تكوينية بصورة منتظمة ومستمرة؟
	مقتنع تماما	مقتنع	محايد	غير مقتنع	غير مقتنع تماما	
57	14	27	6	5	5	نعم
38,78%	50,00%	40,30%	37,50%	21,74%	38,46%	
90	14	40	10	18	8	لا
61,22%	50,00%	59,70%	62,50%	78,26%	61,54%	
147	28	67	16	23	13	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

اختبار ك تربيع

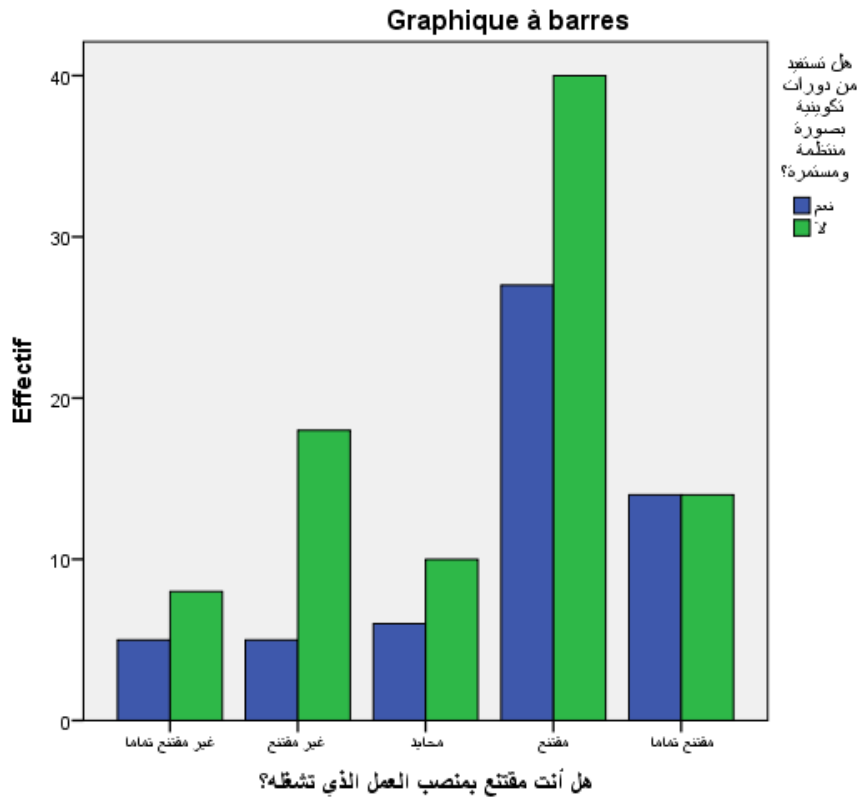
جدول رقم (54): اختبار ك تربيع لمتغير الرضا الوظيفي بدلالة انتظام التكوين واستمراريته

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4.375	0,358

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.358 > 0.05$ بمعنى أننا نقبل الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين رضا المبحوثين عن مناصب العمل التي يشغلونها يعزى إلى انتظام التكوين واستمراريته.

شكل رقم (60): يبرز علاقة انتظام التكوين بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (53)

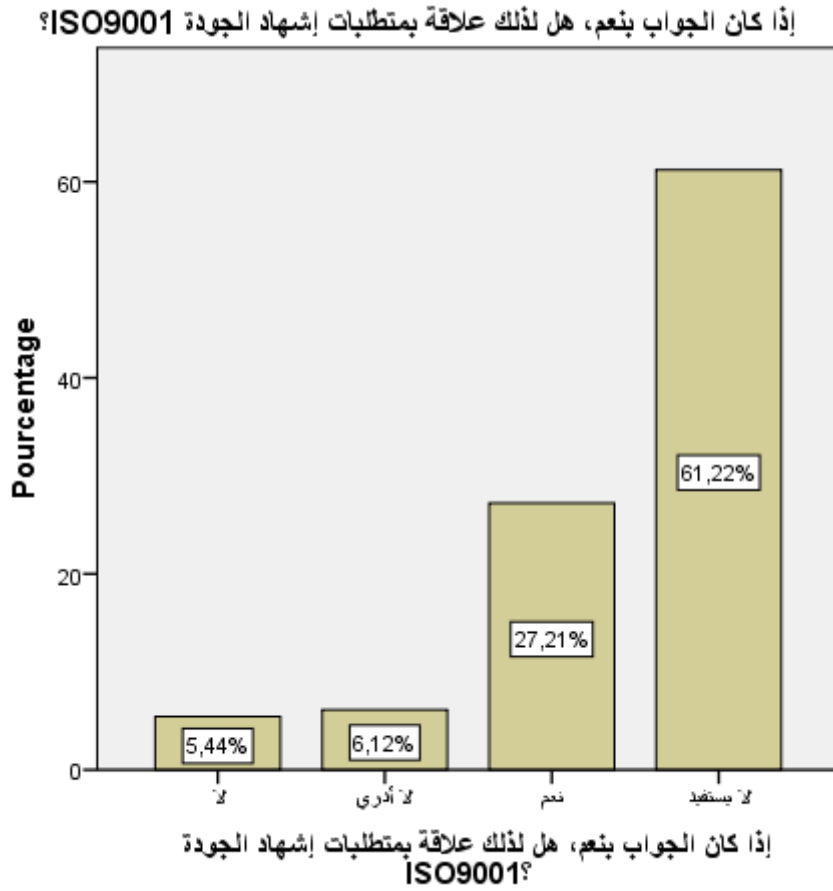
2- مدى ارتباط انتظام التكوين واستمراريته بمتطلبات إسهاد الجودة ISO9001 (س2-2)

جدول رقم (55): مدى ارتباط انتظام التكوين واستمراريته بمتطلبات إسهاد الجودة ISO9001

النسب المئوية للمجيبين بنعم	النسب المئوية	التكرارات	إذا كان الجواب نعم، هل لذلك علاقة بمتطلبات إسهاد الجودة ISO9001؟
-	61,22%	90	لا يستفيد
70,17%	27,21%	40	نعم
14,03%	5,44%	8	لا
15,78%	6,12%	9	لا أدري
100%	100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (61): يبرز مدى ارتباط انتظام التكوين واستمرارته بمتطلبات إسهاد الجودة ISO9001



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (55)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أكثر من ثلثي المجيبون بنعم (70.17%) يربطون استفادتهم من دورات تكوينية وتدريبية بصورة منتظمة ومستمرة بمتطلبات إسهاد الجودة ISO9001، في حين ينفي ما نسبته 14.03% منهم هذا الارتباط، ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة من خلال بعض المناصب المرتبطة ارتباطاً مباشراً بجودة المنتج والتي تفرض المواصفة حصول أصحابها على شهادات تأهيلية من مراكز تدريبية مؤهلة ومعتمدة دولياً، كمفتشي الجودة في مجال مراقبة اللحام عن طريق الأشعة السينية (RX) أو عن طريق الأمواج فوق الصوتية (Ultrason)، والتي تشترط المواصفة حصولهم على تأهيل من الدرجة الثانية (RTN2 و UTN2) على التوالي، من مراكز دولية معتمدة ك COFREND أو ASNT، حيث يُمنح هذا التأهيل بعد خضوع المترشح لتكوين مكثف يخضع بعده لاختبارات نظرية وتطبيقية في التخصص، يمنح للناجحين فيها شهادات تأهيلية صالحة لمدة 5 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط (عن طريق ملف يثبت انتظام ممارسة مفتش الجودة لعمله في التخصص)، ويخضع بعدها إلزاماً (بعد 10 سنوات) لإعادة رسكلة واجتياز امتحان تأهيلي يسمح له -في حالة النجاح- بممارسة النشاط لفترة أخرى.

ويمكن أن تسمح لنا هذه النسب باستخلاص مدى المساهمة الإيجابية لإسهاد الجودة في انتظام واستمرارية عملية التكوين المرتبط ببعض المناصب المحددة في سلسلة الجودة؛ ما يجعل من استنساخ هذه الآلية حتى تشمل أكبر عدد من المناصب من أولويات القائمين على تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

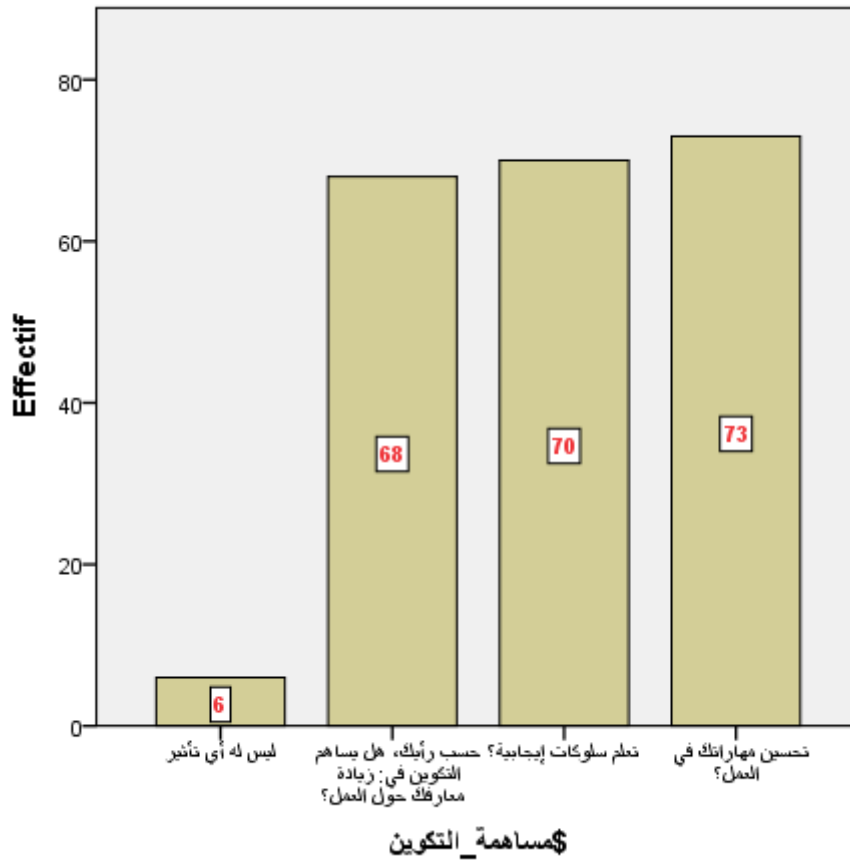
3- مدى مساهمة التكوين في خلق أبعاد الكفاءة (س2-3)

جدول رقم (56): مدى مساهمة التكوين في خلق أبعاد الكفاءة

نسبة المشاهدة	الإجابات		هل يساهم التكوين في:
	النسبة	التكرار	
46,26%	31,34%	68	زيادة معارفك حول العمل؟
49,66%	33,64%	73	تحسين مهاراتك في العمل؟
47,62%	32,26%	70	تعلم سلوكيات إيجابية؟
4,08%	2,76%	6	ليس له أي تأثير
147,62%	100,00%	217	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (62): يبين مدى مساهمة التكوين في خلق أبعاد الكفاءة لدى المبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (56)

بينت المواصفة الدولية (ISO9001(2015 أن كفاءة الموظفين ينبغي أن تركز على ثلاثة دعائم أساسية هي:

- المعرفة والتدريب الأولي: الذي يمكن أن يتجلى في طبيعة وقيمة الشهادات المحصل عليها والمستوى العلمي الذي يحوزه العامل:

- التدريب المهني: الذي ينبني على الكفاءات العملية والمهارات التي يمتلكها العامل؛
- بالإضافة إلى الخبرة: التي يتم تحصيلها من خلال الممارسة المهنية داخل المؤسسة.

ويشير الجدول والشكل السابقين إلى وجود تقارب كبير في نسب تأثير التكوين على أبعاد الكفاءة الثلاثة، حيث يرى ما يقارب ثلث أفراد العينة بأن للتكوين تأثير إيجابي في اكتسابه لإحدى أبعاد الكفاءة (المعارف، المهارات، السلوكيات)، في حين يرى 2.76% فقط من مجموع أفراد العينة بأن التكوين ليس له أي تأثير.

4- مدى استفادة المبحوث من معارف ومهارات زملائه في العمل (س2-4)

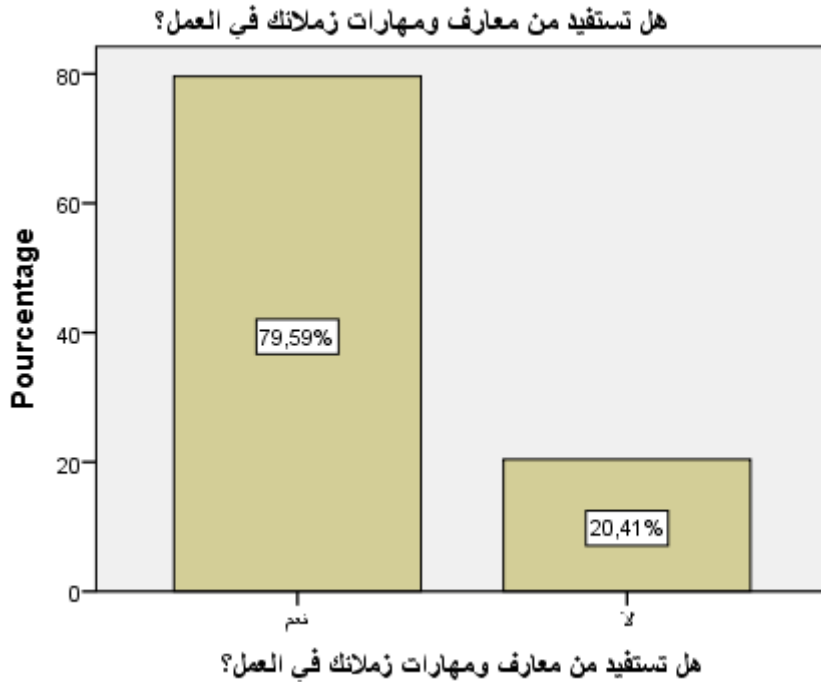
تؤكد مواصفة إدارة الجودة (2015) ISO9001 من خلال البند (7-1-6) إلى حاجة المنظمة إلى تحديد وإدارة المعرفة، التي يجب أن تحتفظ بها لضمان تنفيذ عملياتها وتحقيق مطابقة المنتجات والخدمات؛ وقصد الاطلاع على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة قمنا بالاستفسار حول مدى استفادة المبحوثين من معارف ومهارات زملائهم في العمل، وعن الآليات التي توفرها المؤسسة لتحقيق ذلك، فكانت النتائج كما يبينه الجدولين التاليين:

جدول رقم (57): مدى استفادة المبحوثين من معارف ومهارات زملائهم في العمل

هل تستفيد من معارف ومهارات زملائك في العمل؟	التكرارات	النسب المئوية
نعم	117	79,59%
لا	30	20,41%
المجموع	147	100,00%

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (63): يبين مدى استفادة المبحوثين من معارف ومهارات زملائهم في العمل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (57)

يدلل الجدول والشكل السابقين على أن أغلبية المبحوثين يستفيدون من معارف ومهارات زملائهم في العمل بما نسبته 79.59%، في حين يرى 20.41% منهم بأنهم لا يستفيدون من ذلك؛ ويتم ذلك عبر الآليات التي يشير إليها المجيبون بنعم من خلال الجدول الموالي:

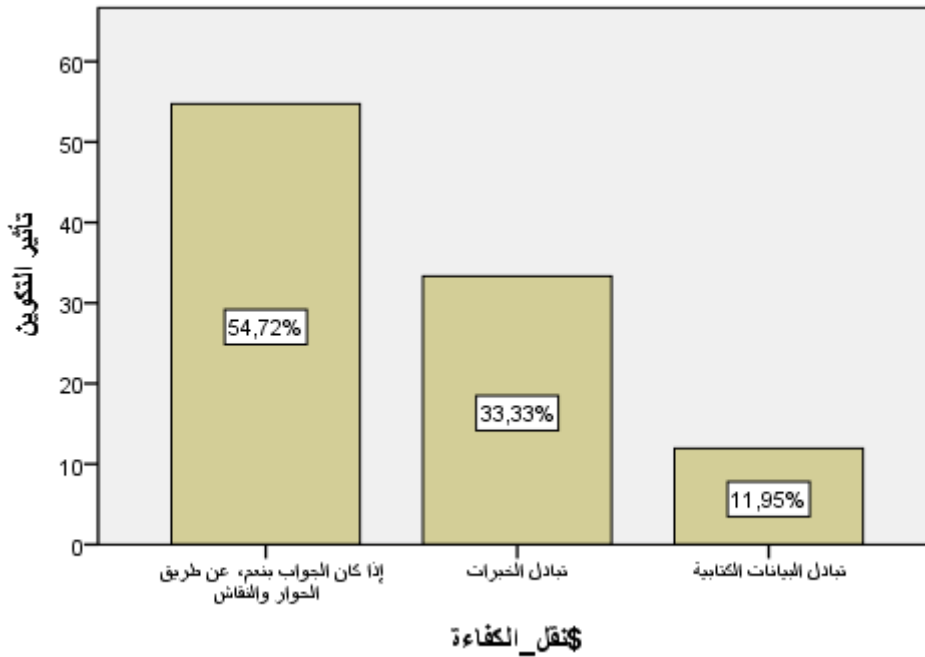
5- آليات نقل الكفاءات داخل المؤسسة (س2-5)

جدول رقم (58): آليات نقل الكفاءات داخل المؤسسة

نسب الإجابات	أجوبة المبحوثين		آليات نقل الكفاءة
	النسب المئوية	التكرارات	
74,36%	54,72%	87	عن طريق الحوار والنقاش
16,24%	11,95%	19	تبادل البيانات الكتابية
45,30%	33,33%	53	تبادل الخبرات
135,90%	100,00%	159	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (64): يبين آليات نقل الكفاءات السائدة داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (58)

يثبت الجدول والشكل السابقين بأن آلية الحوار والنقاش تعتبر الآلية الأكثر استخداما في تبادل المعارف والمهارات داخل المؤسسة بما نسبته 74.36% من مجموع إجابات المبحوثين، تليها آلية تبادل الخبرات بما يمثل 45.30% من الإجابات، فتبادل البيانات الكتابية بنسبة 16.24% من مجموع الإجابات، وتؤشر هذه النسب عن غياب التبني الرسمي للمؤسسة لعملية نقل الكفاءات وإدارة المعرفة من خلال قنوات رسمية وآليات محددة، وهو ما يمكن استنتاجه من

تدني نسبة آلية تبادل البيانات الكتابية، كما يمكن ربط ذلك بغياب استراتيجية واضحة في الاستخلاف وهي النتيجة المستخلصة من السؤال رقم (س1-10).

6- مدى مزاولة المبحوثين لتعليم خاص (س2-6)

جدول رقم (59): مدى متابعة المبحوثين لتعليم خاص

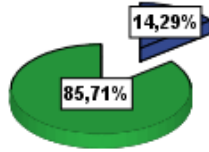
هل تزاول تعليما أو تكويننا خاصا؟	التكرارات	النسب المئوية
نعم	21	14,29%
لا	126	85,71%
المجموع	147	100,00%

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (65): يبين مدى متابعة المبحوثين لتعليم خاص

هل تزاول تعليما أو تكويننا خاصا

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (59)

يبين الجدول والشكل السابقين بأن الأغلبية العظمى من المبحوثين (85.71%) لا يزاولون تعليما أو تكويننا خاصا أو إضافيا، في حين تثبت النسبة المتبقية (14.29%) ذلك، وقصد معرفة إن كان لتشجيع المؤسسة على التعلم دخلا في ارتفاع هذه النسبة، طرحنا السؤال الموالي.

7- مدى تشجيع المؤسسة لإطاراتها على تلقي تعليم خاص (س2-7)

جدول رقم (60): مدى تشجيع المؤسسة لإطاراتها على تلقي تعليم خاص

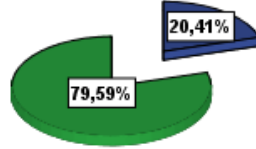
هل تشجعك المؤسسة على تلقي تعليما خاصا؟	التكرارات	النسب المئوية
نعم	30	20,41%
لا	117	79,59%
المجموع	147	100,00%

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (66): يبين مدى تشجيع المؤسسة لإطاراتها على تلقي تعليم خاص

هل تشجعك المؤسسة على تلقي تعليما خاصا؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (60)

يبين الجدول السابق بأن المؤسسة لا تبذل ما يكفي من جهد في تشجيع إطاراتها على التعلم والتطور، حيث تقتصر نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة تشجعهم على ذلك على نسبة 20.41% فقط، في حين ترى النسبة المتبقية منهم (79.59%) بأن المؤسسة لا تشجعهم على ذلك.

وتنبؤ النتائج المستخلصة من الجدولين السابقين عن غياب استراتيجية واضحة تهدف إلى خلق جو من التعلم وتبادل الكفاءات داخل المؤسسة، بما يسمح بخلق كفاءات جماعية والتي يمكن أن تتطور لتعطي ما يصطلح عليه بالكفاءات التنظيمية أو كفاءات المؤسسة، هذه الأخيرة أضحت تمثل ميزة تنافسية لا غنى عنها في عصر العولمة والمنظمات المتعلمة.

II/ تأثير توصية "إرضاء العاملين" على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة

1- مدى مساهمة التكوين في تطوير المسار المهني لعينة البحث (س2-8)

جدول رقم (61): مدى مساهمة التكوين في تطوير المسار المهني للمبحوثين

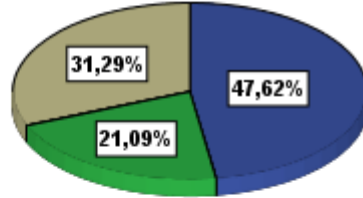
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	أجوبة المبحوثين
0,87	1,84	47,62%	70	لا
		21,09%	31	نوعا ما
		31,29%	46	نعم
		100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (67): يبين مدى مساهمة التكوين في تطوير المسار المهني لعينة البحث

هل تشعر بأن التكوين الذي تستفيد منه يساهم في تطوير مسارك المهني؟

لا
نوعا ما
نعم



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (61)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى أن أكثر المبحوثين (47.62%) لا يرون للتكوين أثرا على مساهمهم المهني، بينما يرى ما نسبته 31.29% منهم بأن للتكوين أثرا محسوسا على مساراتهم المهنية، في حين ترى النسبة المتبقية (21.09%) منهم بمحدودية هذه المساهمة (نوعا ما)؛ ولمعرفة الاتجاه العام حول نظرة المبحوثين لمساهمة التكوين في تطوير مساراتهم المهنية قمنا باحتساب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الثلاثي: المتوسط الحسابي: م ح=1=1.84 وهو ضمن المجال المتوسط (نوعا ما)؛ بمعنى أن الاتجاه الأغلب يرى بأن التكوين يساهم مساهمة محدودة فقط في تطوير مساره المهني.

2- مدى مساهمة التكوين في تحسين الظروف المادية للمبحوثين (س2-9)

جدول رقم (62): مدى مساهمة التكوين في تحسين الظروف المادية للمبحوثين

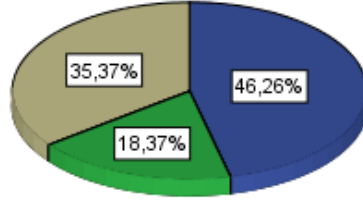
أجوبة المبحوثين	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لا	68	46,26%	1,89	0,90
نوعا ما	27	18,37%		
نعم	52	35,37%		
المجموع	147	100,00%		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم (68): يبين مدى مساهمة التكوين في تحسين الظروف المادية للمبحوثين

هل يساهم التكوين في تحسين ظروفك المادية والمهنية؟

لا
نوعا ما
نعم



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (62)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى أن النسبة الأعلى من المبحوثين ينفون إسهام التكوين في تحسين ظروفهم المادية بما نسبته (46.26%)، بينما يثبت ما نسبته 35.37% منهم هذه المساهمة، أما النسبة المتبقية (18.37%) فيرون بمحدودية هذه المساهمة؛ ولمعرفة الاتجاه العام حول نظرة المبحوثين لمساهمة التكوين في تحسين ظروفهم المادية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الثلاثي:

المتوسط الحسابي: $M = 2 - 1.89$ وهو ضمن مجال "نوعا ما" [1.67-2.33]، وهو ما يعني أن الاتجاه الأغلب يرى بأن التكوين يساهم مساهمة محدودة في تحسين ظروفه المادية والمهنية داخل المؤسسة.

من خلال الجدولين السابقين يمكن استنتاج التأثير الإيجابي النسبي والمحدود لتوصية "إرضاء العاملين" على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما يمكن استخلاص علاقة توسم بمتوسطة التكامل والتنسيق بين عمليتي التكوين وعملية تسيير المسارات المهنية من جهة وعمليتي التكوين وعملية تحفيز العاملين من جهة أخرى.

III/ تأثير توصية "إشراك العاملين" على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة
1- مدى الاستفادة من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001 (س2-10)

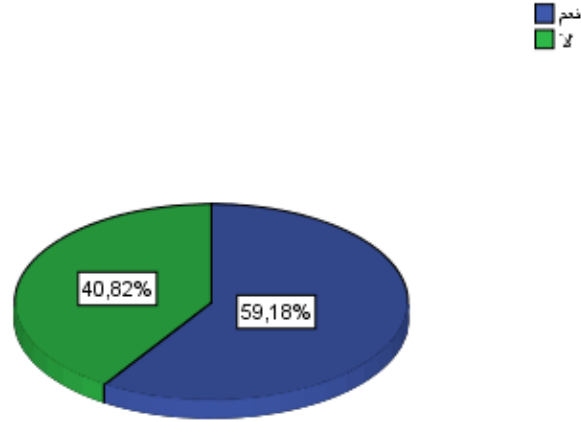
جدول رقم (63): مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001

هل استفدت من دورات تكوينية حول نظام الجودة ISO9001؟	التكرار	النسبة
نعم	87	59,18%
لا	60	40,82%
المجموع	147	100,00%

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (69): مدى استفادة المبحوثون من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001

هل استفدت من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001؟



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (63)

يعتبر حصول إطارات المؤسسة على دورات تكوينية وتدريبية تتعلق بنظام الجودة ISO9001 خطوة هامة وأساسية في طريق إشراك العاملين واندماجهم في مشروع الإسهاد، غير أن الجدول السابق يشير إلى أن 59.18% فقط من مجموع المبحوثين قد استفادوا من هذه الدورات، وهي نسبة تبقى ضعيفة خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة العينة وأقدمية حصول المؤسسة على الإسهاد، كما أنها قد تعطي تفسيراً لمخرجات الجدول رقم (44)، المتعلق بالسؤال (س1-8)، حيث سجلنا أن أكثر من ثلث المبحوثين (36.73%) هم ما بين جاهل لماهية نظام إدارة الجودة وبين من يراها مجرد مناشير ولوائح ليس لها أي تأثير في الواقع. وهو ما يمكن توكيده من خلال العنصر الموالي.

1-1- الاستفادة من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001 بحسب أقدمية العمل بالمؤسسة

جدول رقم (64): مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة بحسب أقدمية العمل

المجموع	أقدمية العمل بالمؤسسة					هل استفدت من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001؟
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
87	2	10	27	22	26	نعم
100,00%	2,30%	11,49%	31,03%	25,29%	29,89%	
59,18%	20,00%	45,45%	54,00%	73,33%	74,29%	
60	8	12	23	8	9	لا
100,00%	13,33%	20,00%	38,33%	13,33%	15,00%	
40,82%	80,00%	54,55%	46,00%	26,67%	25,71%	
147	10	22	50	30	35	المجموع
100,00%	6,80%	14,97%	34,01%	20,41%	23,81%	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة وجود علاقة خطية طردية بين نسبة الاستفادة من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة وأقدمية العمل بالمؤسسة، حيث بلغت هذه النسبة مثلا بالنسبة للإطارات قليلة الأقدمية (أقل من 5 سنوات) 20% من مجموع المبحوثين، في حين تصل هذه النسبة إلى 74.29% من مجموع العاملين أصحاب الأقدمية التي تفوق الـ 25 سنة، أي أنه كلما كان الإطار يمتلك أقدمية أكبر كلما كان له فرصة أكبر في الاستفادة من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001؛ كما يمكننا كذلك تسجيل ضعف الأثر الذي يفترض أن يتركه انخراط المؤسسة في مشروع الإشراف على سعيها نحو تدريب وتكوين كافة العاملين -لاسيما الإطارات منهم- حول مضمون هذا المشروع، وهو ما يمكن استنتاجه من نسب المستفيدين من هذا التكوين لدى الفئات التي تقل أقدميتها عن الـ 21 سنة، حيث سجلنا تناقصا في هذه النسب في الوقت الذي كان يفترض تسجيل زيادة ملحوظة تقترب من حدود الـ 100%.

اختبار ك تربيع

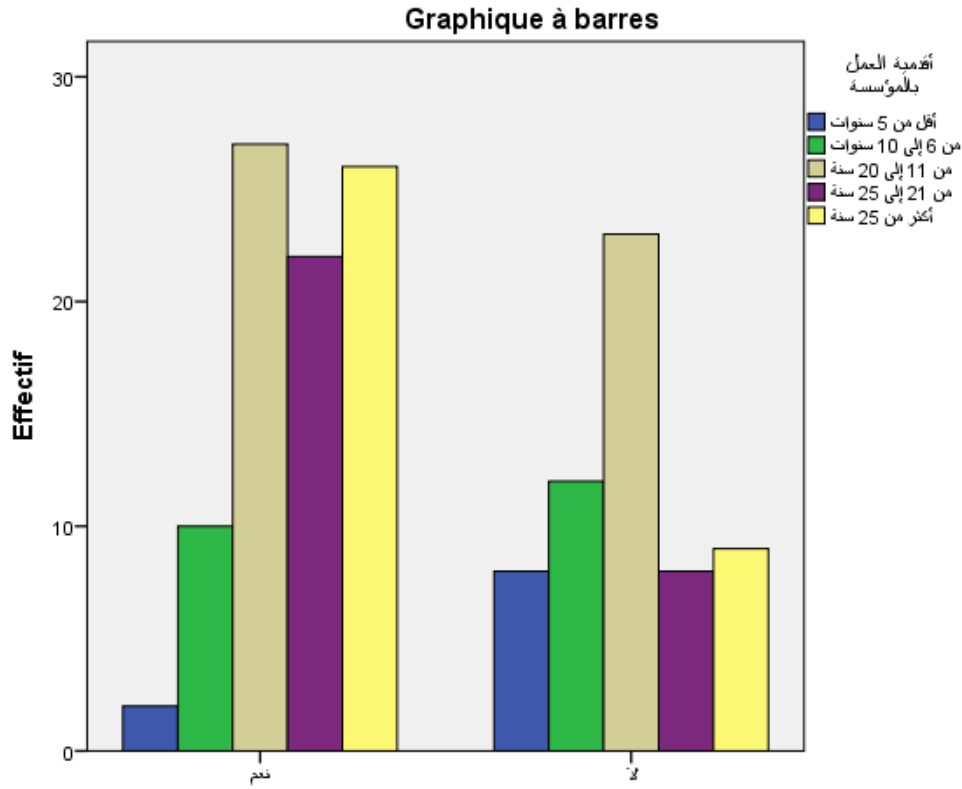
جدول رقم (65): اختبار ك تربيع لمتغير الاستفادة من دورات تكوينية حول الـ ISO9001 بدلالة أقدمية العمل

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	14.420	0,006

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.006 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق دالة إحصائية بين استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001 يعزى لعامل الأقدمية في العمل.

شكل رقم (70): يبين مدى استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة بحسب أقدميتهم في العمل



هل استفدت من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001؟

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (64)

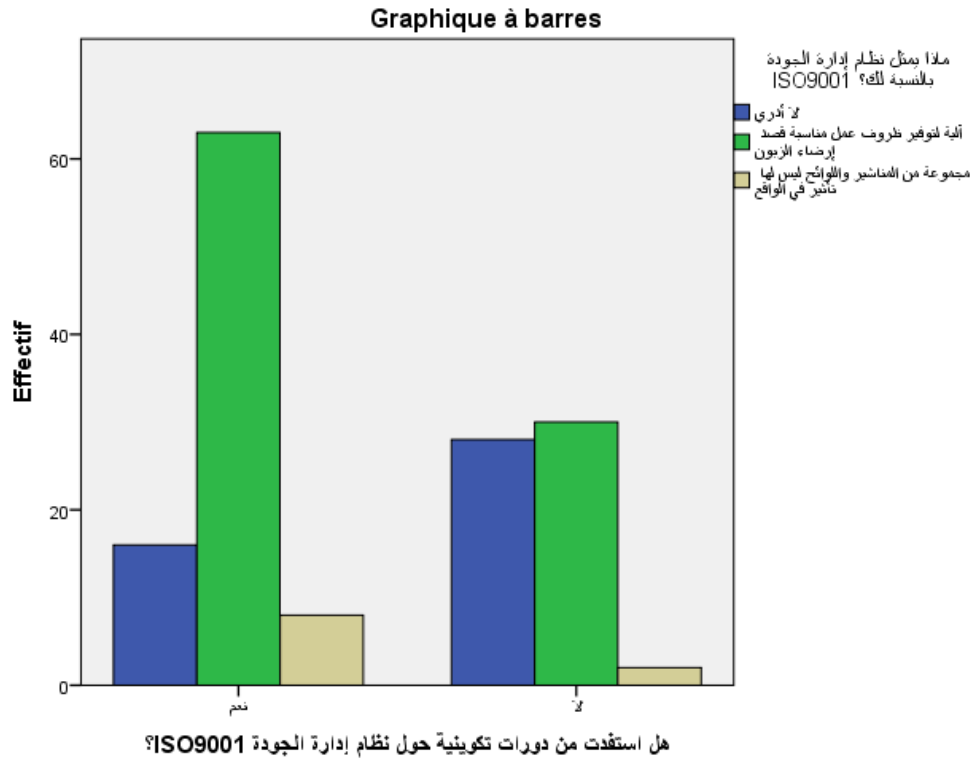
2-1- الاستفادة من تكوين حول نظام إدارة الجودة ISO9001 ووضوح مفهومه لدى المبحوثين

جدول رقم (66): مدى مساهمة التكوين الخاص بنظام إدارة الجودة في وضوح مفهومه لدى المبحوثين

المجموع	ماذا يمثل نظام إدارة الجودة ISO9001 بالنسبة لك؟			هل استفدت من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001؟
	لا أدري	آلية لتوفير ظروف عمل مناسبة قصد إرضاء الزبون	مجموعة من المناشير واللوائح ليس لها تأثير في الواقع	
87	16	63	8	نعم
100,00%	18,39%	72,41%	9,20%	
59,18%	36,36%	67,74%	80,00%	
60	28	30	2	لا
100,00%	46,67%	50,00%	3,33%	
40,82%	63,64%	32,26%	20,00%	
147	44	93	10	المجموع
100,00%	29,93%	63,27%	6,80%	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

شكل رقم (71): يبين مدى مساهمة التكوين الخاص بنظام إدارة الجودة في وضوح مفهومه لدى المبحوثين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (66)

من خلال الجدول السابق يمكن تسجيل جملة من الملاحظات أهمها:

- نسبة المستفيدين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001 الذين يرون في هذا النظام "آلية لتوفير ظروف عمل مناسبة لإرضاء الزبون" (67.74%) يمثلون أكثر من ضعف الذين لم يستفيدوا من هذا التكوين (32.26%)؛
- نسبة الذين يجهلون طبيعة هذا النظام من الذين خضعوا للتكوين (36.36%) أقل بكثير من نسبة الذين لم يخضعوا لدورات تكوينية حول النظام (63.64%)؛
- نسبة الذين يرون في هذا النظام مجرد " مجموعة من المناشير واللوائح ليس لها تأثير في الواقع" من الذين خضعوا للتكوين (80%) يمثلون أربعة أضعاف نسبة الذين لم يخضعوا للتكوين (20%)؛

اختبار ك تربيع

جدول رقم (67): اختبار ك تربيع لمتغير وضوح مفهوم إدارة الجودة لدى المبحوثين بدلالة استفادتهم من دورات تكوينية خاصة

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	14.099	0,001

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.001 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استفادة المبحوثين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001 ووضوح مفهوم إدارة الجودة لديهم.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ دور التكوين في إيضاح ماهية النظام لدى المبحوثين؛
- ✓ أكثر الذين يرون بأن نظام الجودة هو مجرد مناشير ولوائح لا تترجم على أرض الواقع هم من الذين خضعوا لدورات تكوينية خاصة بهذا النظام، وهو ما يمكن تفسيره بالفجوة الكبيرة التي يلمسها المتكئون بين توصيات ومبادئ نظام إدارة الجودة من جهة وواقع التسيير في المؤسسة من جهة أخرى؛ وهو الانطباع الذي لمسناه من خلال عديد المقابلات غير المقننة التي أجريناها مع الكثير من إطارات المؤسسة.

2- مدى إشراك المبحوثين في تقييم البرامج التكوينية (س2-11)

جدول رقم (68): مدى إشراك المبحوثين في تقييم البرامج التكوينية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	مدى إشراك المبحوثين في تقييم البرامج التكوينية
0,77	1,67	52,38%	77	أبدا
		28,57%	42	أحيانا
		19,05%	28	دائما
		100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يشير الجدول السابق إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة (52.38%) ينفون إشراكهم في تقييم البرامج التكوينية التي يخضعون لها بصورة مطلقة (أبدا)، كما صرح ما نسبته 28.57% منهم بأنه يتم إشراكهم في ذلك ولكن بصورة غير منتظمة وغير مستمرة (أحيانا)، أما النسبة المتبقية (19.05%) فيرون بأنه يتم إشراكهم بصورة دائمة، وقصد التعرف على التوجه العام للمبحوثين حول هذه المسألة قمنا باحتساب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الثلاثي: المتوسط الحسابي=1.67 وهو يمثل بداية مجال "أحيانا": أي أن أغلب المبحوثين يرون بأنه لا يتم إشراكهم في عملية التقييم إلا في حالات نادرة فقط.

VI/ تأثير توصية "تبني مدخل العمليات في التسيير" على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة

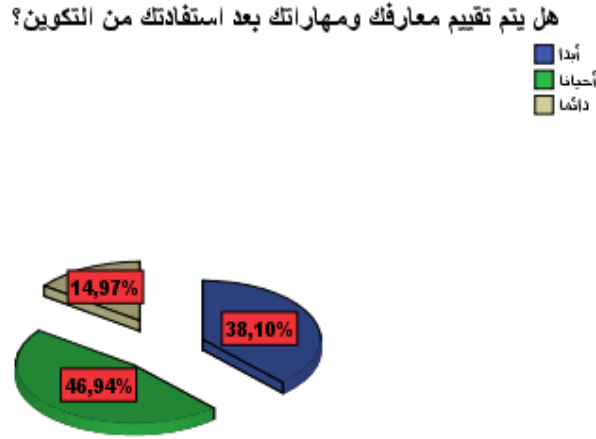
1- مدى خضوع المبحوثين لعملية التقييم بعد استفادتهم من التكوين (س2-12)

جدول رقم (69): مدى خضوع المبحوثين لعملية التقييم بعد استفادتهم من التكوين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	خضوع المبحوثين للتقييم بعد استفادتهم من التكوين
0,69	1,77	38,10%	56	أبدا
		46,94%	69	أحيانا
		14,97%	22	دائما
		100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (72): يبين مدى خضوع المبحوثين لعملية التقييم بعد استفادتهم من التكوين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (69)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين (46.94%) يخضعون لتقييم كفاءاتهم عقب استفادتهم من التكوين بصورة غير منتظمة (أحيانا)، في حين ينفي ما نسبته 38.10% خضوعهم للتقييم إطلاقا، أما النسبة المتبقية (14.97%) فتصرح بأنها تسفيد من التقييم عقب التكوين بصورة دائمة، وقصد التعرف على الاتجاه العام للمبحوثين حول هذه المسألة قمنا بحساب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الثلاثي فوجدناه $1.77 = 2.33 - 1.67$ ، أي أن أغلب المبحوثين يرون بأن عملية التقييم لا تتم بصفة مستمرة ومنتظمة، أي أنهم يخضعون لتقييم معارفهم ومهاراتهم عقب التكوين بصورة غير منتظمة وغير مستمرة.

● علاقة التكوين بباقي عمليات تسيير الكفاءات البشرية

جدول رقم (70): علاقة التكوين بباقي عمليات تسيير الكفاءات البشرية

نظام التكوين	تقييم المعارف والمهارات بعد الاستفادة من التكوين	المشاركة في تقييم البرامج التكوينية	المساهمة في تطوير المسار المهني	المساهمة في تحسين الظروف المادية	الانحراف المعياري
0,81	0,693	0,779	0,876	0,900	
1,79	1,77	1,67	1,84	1,89	المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

قصد معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين عملية التكوين وباقي عمليات تسيير الكفاءات البشرية الأخرى (تسيير المسارات المهنية، التحفيز، التقييم)، قمنا باحتساب المتوسط الحسابي للأسئلة (2_8، 2_9، 2_11، 2_12) المجسدة في المتغير الاحصائي الجديد (نظام التكوين) "الجدول رقم (70)"، فنجد أنه يساوي 1.79 وهو ضمن المجال المتوسط (1.67-2.33)، وهو ما يعني وجود تنسيق وتكامل يمكن أن يوسم بالمتوسط ما بين عملية التكوين وباقي عمليات تسيير الكفاءات البشرية، وهو ما يعني كذلك محدودية التأثير الذي رسمه حصول المؤسسة على إشهاد الجودة فيما يتعلق بالالتزام بمدخل العمليات في تسيير عملية التنمية والتطوير داخل المؤسسة محل الدراسة.

النتائج المستخلصة من المحور الثالث:

- بناء على الاستنتاجات المستخلصة من هذا المحور، يمكن استخلاص النتائج التالية:
- ✓ عدم انتظام التكوين وافتقاره لصفة الاستمرارية بالنسبة للغالب الأعم من عينة البحث؛
- ✓ تأثير واضح لإشهاد الجودة ISO9001 على انتظام عملية التكوين واستمراريتها بالنسبة للتكوين الخاص ببعض المناصب المحددة، التي تشترط المواصفة نموذجاً خاصاً ومحدداً له؛
- ✓ مساهمة متقاربة لإشهاد الجودة في التأثير على أبعاد الكفاءة؛
- ✓ غياب استراتيجية واضحة للتعلم وإدارة المعارف داخل المؤسسة؛
- ✓ التأثير الإيجابي النسبي والمحدود لتوصية "إرضاء العاملين" على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة؛
- ✓ وجود علاقة تواسم بمتوسطة التكامل والتنسيق بين عمليتي التكوين وتسيير المسارات المهنية من جهة وعملياتي التكوين وتحفيز العاملين من جهة أخرى؛
- ✓ ضعف إشراك وإدماج المبحوثين في مشروع الإشهاد؛
- ✓ ضعف إشراك المبحوثين في عملية التقييم؛
- ✓ تسجيل عدم استمرارية وانتظام عملية التقييم؛
- ✓ تنسيق وتكامل يوسم بالمتوسط بين عملية التنمية والتطوير وباقي عمليات تسيير الكفاءات البشرية (التحفيز، التقييم، تسيير المسارات المهنية)؛
- ✓ وجود فجوة واضحة بين توصيات ومبادئ نظام إدارة الجودة وواقع عملية التنمية والتطوير بالمؤسسة؛

وهي نتائج تثبت في مجملها التأثير المتوسط والمحدود لتوصيات إشهاد الجودة ISO9001 على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE وحدة عناية.

وبناء عليه يمكن الإجابة على الفرضية الفرعية الثانية بالشكل التالي:

لإشهاد الجودة تأثير متوسط ولكنه غير دال إحصائياً على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE عناية.

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:
والتي تنص على: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة على عملية تحفيز الكفاءات البشرية
بمؤسسة ALFAPIPE عنابة.

1/ تأثير توصية "اكتساب الكفاءة" على عملية تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة

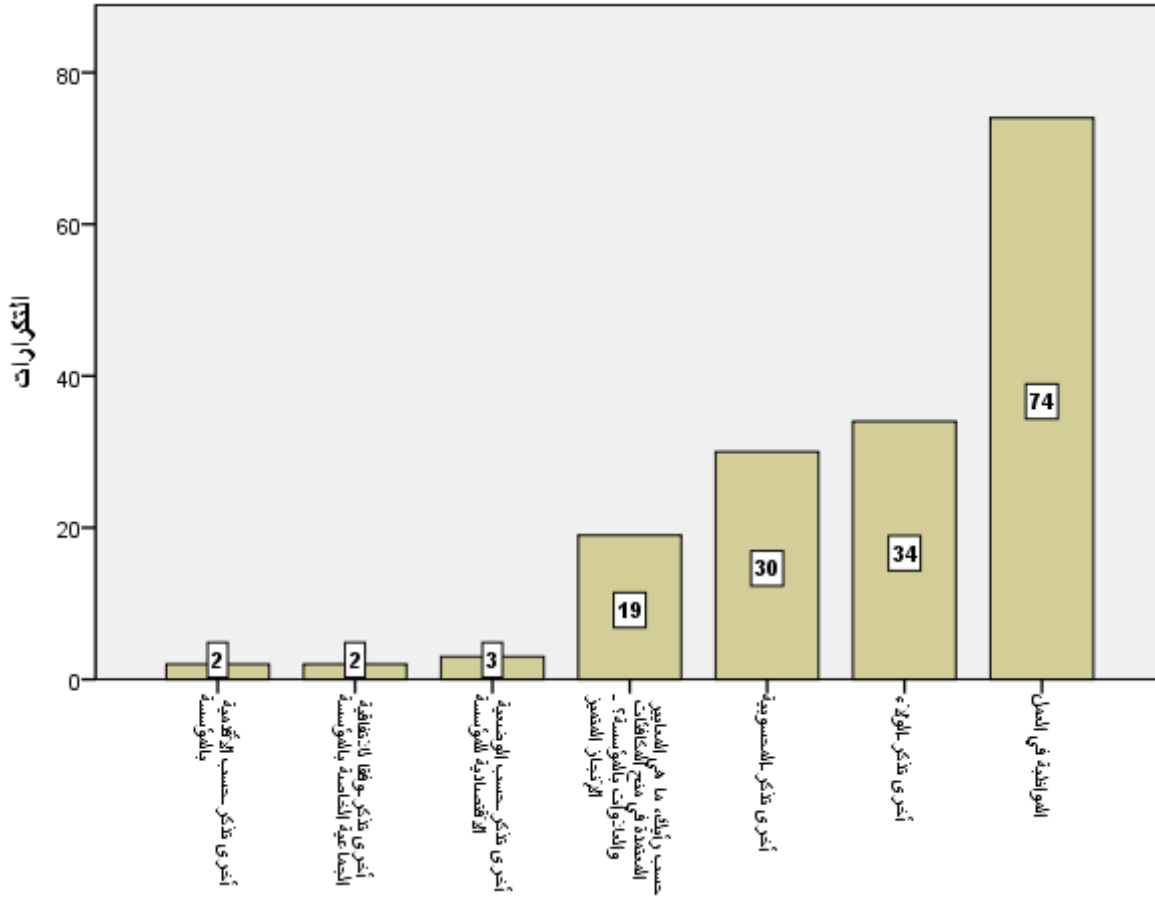
1- معايير منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة (س3-1)

جدول رقم (71): معايير منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة

النسب المئوية للإجابات	الأجوبة		معايير التحفيز
	النسب المئوية	التكرارات	
13,10%	11,59%	19	الإنجاز المتميز
51,03%	45,12%	74	المواظبة في العمل
20,69%	18,29%	30	المحسوبية
23,45%	20,73%	34	الولاء
1,38%	1,22%	2	وفقا للاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة
2,07%	1,83%	3	حسب الوضعية الاقتصادية للمؤسسة
1,38%	1,22%	2	حسب الأقدمية بالمؤسسة
113,10%	100,00%	164	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (73): يبين معايير منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (71)

يبين الشكل والجدول السابقين أن المواظبة في العمل تعتبر المعيار الأكثر اعتمادا في منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة، حيث يمثل هذا المعيار أكثر من نصف إجابات المبحوثين (51.03%)، بينما يحتل اللولاء المرتبة الثانية بنسبة 23.45% والمحسوبية المرتبة الثالثة بنسبة 20.69%، وهي نسب مرتفعة تعبر عن استشراف مظاهر مرضية كالولاءات والمحسوبية داخل الجهاز الإداري للمؤسسة، ما يجعل من القضاء عليها هدفا استعجاليا ينبغي أن تسعى المؤسسة للوصول إليه؛ أما المرتبة الرابعة فيحتلها معيار الإنجاز المتميز بنسبة 13.10% من إجابات المبحوثين، وهو ما قد يثبت مرة أخرى استنتاجنا السابق من أن التميز في الأداء وإيجاد الأعمال لا يحتلان الأولوية في سلم المعايير المحددة للتحفيز أو الارتقاء داخل المؤسسة محل الدراسة.

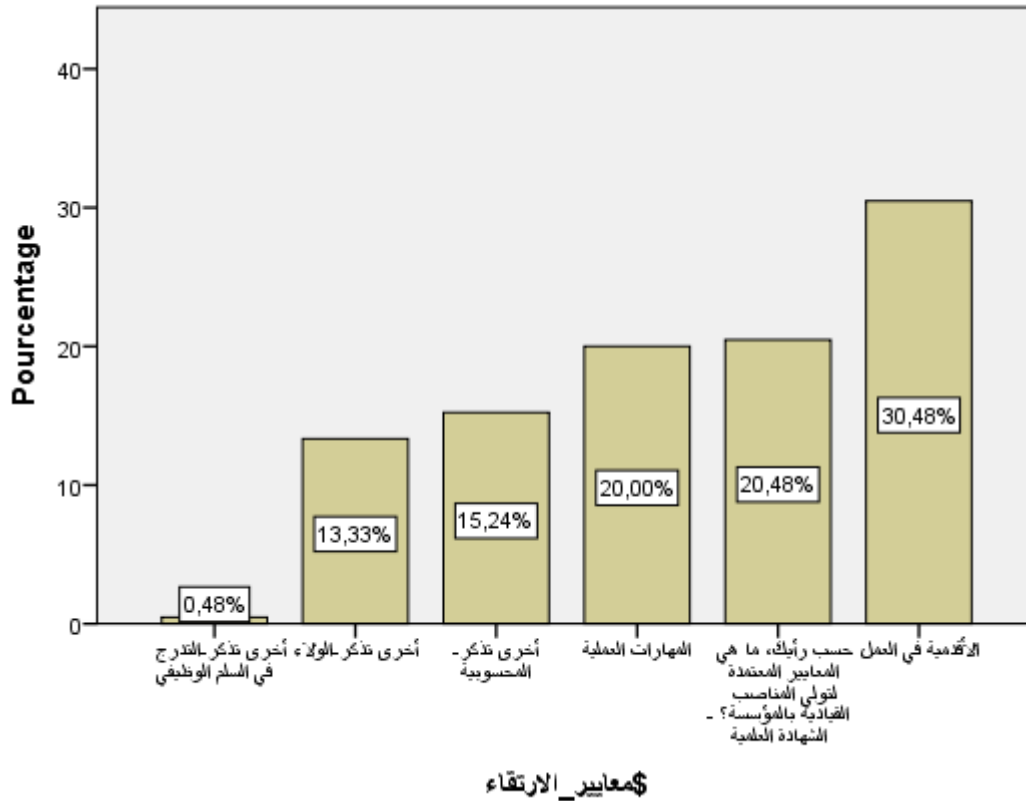
2- معايير الارتقاء داخل المؤسسة (س3-2)

جدول رقم (72): معايير الارتقاء داخل المؤسسة

النسب المئوية للإجابات	الأجوبة		حسب رأيك، ما هي المعايير المعتمدة لتولي المناصب القيادية بالمؤسسة؟
	النسب المئوية	عدد التكرارات	
29,45%	20,48%	43	الشهادة العلمية
28,77%	20,00%	42	المهارات العملية
43,84%	30,48%	64	الأقدمية في العمل
21,92%	15,24%	32	أخرى تذكر-المحسوبية
19,18%	13,33%	28	أخرى تذكر-الولاء
0,68%	0,48%	1	أخرى تذكر-التدرج في السلم الوظيفي
143,84%	100,00%	210	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (74): يبين معايير الارتقاء داخل المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (72)

يبين الشكل السابق الأهمية التي تحتلها الأقدمية (عدد سنوات العمل بالمؤسسة) كمعيار في منح المناصب القيادية بالمؤسسة، وهو ما يمكن إثباته من خلال نسبة 43.84% من مجموع إجابات المبحوثين، في حين تتقارب نسبة

كل من الشهادات العلمية والمهارات العملية بنسبة 29.45% و 28.77% على التوالي، بينما تحتل كل من المحسوبة والولاء المراتب الموالية بنسبة 21.92% و 19.18% على التوالي، -وهي نسب مرتفعة تثبت ما أشرنا إليه من خلال الجدول رقم(71)، الذي يعبر عن معايير منح المكافئات والعلاوات داخل المؤسسة-، بينما تعتبر ما نسبته 0.68% فقط من إجابات المبحوثين أن التدرج في سلم الوظائف يعد معيارا في الارتقاء داخل المؤسسة، وهي نسبة إن دلت عن شيء فإنما تدل على انعدام التنسيق والتكامل بين عمليتي التحفيز وتسيير المسارات المهنية بالمؤسسة، الشيء الذي يتيح الفرصة لآليات لا معيارية كالولاء والمحسوبة لتبوؤ مكانة متقدمة في سلم معايير التحفيز بالمؤسسة، وهو ما ينبغي الإسراع في تصحيحه من خلال إعادة الاعتبار لعملية تسيير المسارات المهنية كعملية أساسية في تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

من خلال الجدولين السابقين يمكن تسجيل ما يلي:

- غياب التنسيق والتكامل بين عمليتي "منح المكافئات والعلاوات" وعملية الارتقاء في المناصب القيادية، باعتبارهما من أهم عمليات التحفيز، ففي حين تحتل الأقدمية أسفل سلم المعايير في منح المكافئات والعلاوات تحتل رأس الأولويات في معايير الارتقاء وتولي المناصب القيادية بالمؤسسة!
- اعتبار الأقدمية -التي تعبر عن عدد سنوات العمل بالمؤسسة- على رأس معايير الارتقاء، قبل معايير الكفاءة العلمية والعملية.
- احتلال معيار الإنجاز مرتبة ضعيفة في سلم معايير منح المكافئات وغيابه عن معايير الارتقاء يعد خللا واضحا في سلم المعايير ينبغي تداركه، لما للإنجاز والتميز من مكانة في تشجيع الإبداع والابتكار والتحسين المستمر للأداء لدى المؤسسات الحديثة، التي تجعل منه بؤرة اهتمام ومحل تركيز، ومسارا في غاية الأهمية للارتقاء وتبوؤ المناصب القيادية.

II/ تأثير توصية "إرضاء العميل" على عملية تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة

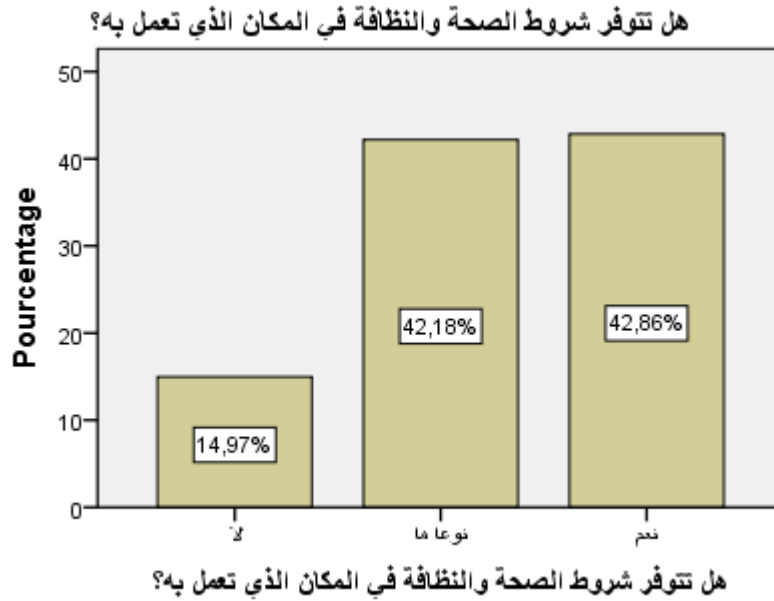
1- مدى توفر شروط الصحة والنظافة في أماكن العمل (س3-3)

جدول رقم (73): مدى توفر شروط الصحة والنظافة في أماكن العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	توفر شروط الصحة والنظافة؟
0,71	2,28	14,97%	22	لا
		42,18%	62	نوعا ما
		42,86%	63	نعم
		100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (75): يبين مدى توفر شروط الصحة والنظافة في أماكن العمل داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (73)

تعد البيئة الصحية التي تتوفر على شروط الصحة والنظافة من أهم وسائل التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ وبين الجدول السابق أن أغلب المبحوثين (85,04%) هم بين من يرى بتوفر شروط الصحة والنظافة في مكان عمله بشكل كامل ومن يراها متوفرة بشكل جزئي (نوعاً ما)، أما النسبة المتبقية (14,97%) فتعتبر أن أماكن عملها تفتقر لشروط الصحة والنظافة؛ وقصد التعرف على الاتجاه العام للمبحوثين حول هذه المسألة قمنا باحتساب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الثلاثي: المتوسط الحسابي = 2.28 وهو ضمن مجال "نوعاً ما"، أي أن شروط الصحة والنظافة متوفرة بشكل مقبول داخل أماكن العمل بالمؤسسة.

2- مدى مراقبة المؤسسة لظروف عمل العاملين والتعرف على مسببات حوادث العمل والأمراض المهنية (س3-4)

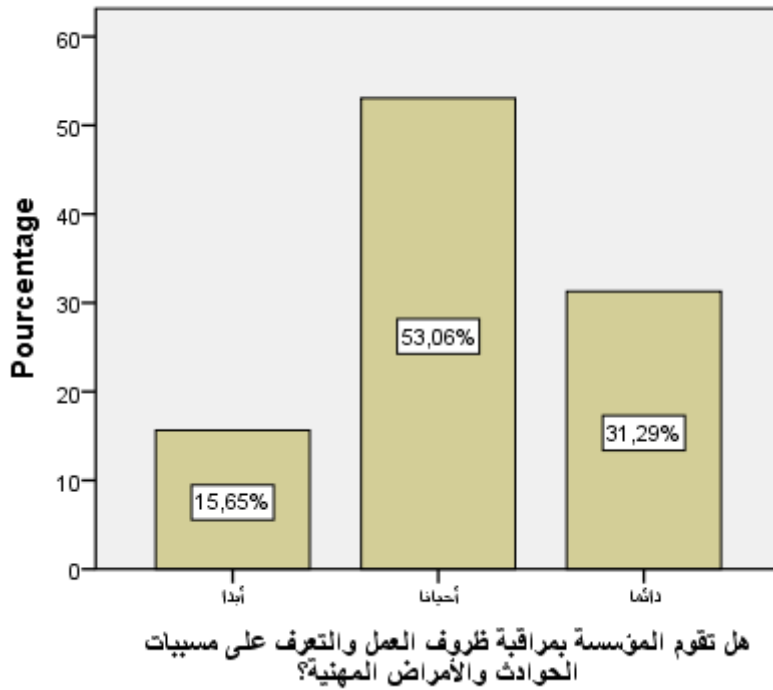
جدول رقم (74): مدى مراقبة المؤسسة لظروف العمل ومسببات الحوادث

مراقبة المؤسسة لظروف العمل ومسببات الحوادث؟	التكرار	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبداً	23	15,65%	2,16	0,66
أحياناً	78	53,06%		
دائماً	46	31,29%		
المجموع	147	100,00%		

المصدر: اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (76): يبين مدى مراقبة المؤسسة لظروف العمل ومسببات الحوادث داخل المؤسسة

هل تقوم المؤسسة بمراقبة ظروف العمل والتعرف على مسببات الحوادث والأمراض المهنية؟



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (74)

يبين الجدول أعلاه بأن حرص المؤسسة على مراقبة ظروف العمل والتعرف على مسببات حوادث العمل والأمراض المهنية لا يزال ضعيفا ويفتقر للانتظام والاستمرارية، وهو الأمر الذي تثبته نسبة 53.06% من إجمالي الباحثين الذين يرون بأن المؤسسة تقوم بهذا الدور "أحيانا فقط"، في حين يرى 15.65% منهم بأن المؤسسة لا تمارس هذا الدور إطلاقا، بينما يرى 31.29% منهم بأن المؤسسة ملتزمة بهذا الدور، وهو ما يمكن تأكيده من خلال قيمة المتوسط الحسابي حسب مقياس ليكارت الثلاثي = 2.16، وهو ضمن مجال أحيانا، أي أن أغلب الباحثين يرون بأن المؤسسة تقوم بمراقبة ظروف العمل والتعرف على مسببات الحوادث والأمراض المهنية ولكن بصورة غير منتظمة.

3- مدى حصول العامل على تحفيز مقابل إجادته للعمل (س3-5)

جدول رقم (75): مدى حصول العامل على التحفيز مقابل إجادته للعمل

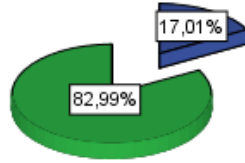
النسب المئوية	التكرارات	مدى حصول العامل على التحفيز مقابل إجادته للعمل
17,01%	25	نعم
82,99%	122	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (77): يبين مدى حصول المبحوثين على التحفيز مقابل إجادتهم للعمل

هل تستفيد من مزايا معينة مقابل إجادتك وتحسينك للعمل؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (75)

يثبت الجدول والشكل السابقين غياب المحفزات أو المزايا التي تميز بين أداء الكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع وإجادة الأعمال، حيث عبر الأغلبية الساحقة من المبحوثين (82.99%) عن عدم حصولهم على تحفيز أو مزايا في مقابل إجادتهم للعمل، وهو ما يعد ضعفا أو ترهلا واضحا في عملية التحفيز بمؤسسة تقوم بصناعة منتج في غاية الأهمية (أنابيب نقل المحروقات)، وحاصلة على إشهاد الجودة لأكثر من عشرين، ويؤكد النتيجة المستخلصة سابقا من الجدولين (71 و72)، والمتمثلة في عدم إيلاء المؤسسة معيار الإنجاز المكانة اللازمة ضمن معايير المكافآت والارتقاء داخل المؤسسة.

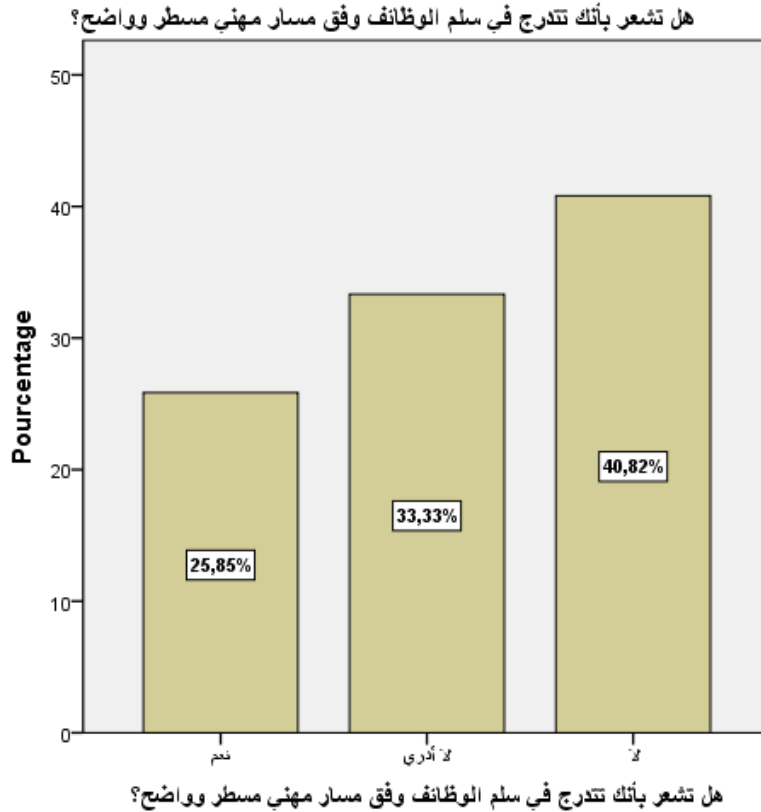
4- تسيير المسارات المهنية بالمؤسسة (س3-6)

جدول رقم (76): مدى تدرج المبحوثين في سلم الوظائف وفق مسارات مهنية مسطرة وواضحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	هل تشعر بأنك تتدرج في سلم الوظائف وفق مسار مهني مسطر وواضح؟
0,768	2,07	25,85%	38	نعم
		40,82%	60	لا
		33,33%	49	لا أدري
		100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (78): يبين مدى تدرج المبحوثين في سلم الوظائف وفق مسارات مهنية مسطرة وواضحة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (76)

تنفي النسبة الأكبر من المبحوثين (40.82%) من خلال الجدول أعلاه وجود مسارات مهنية واضحة تسمح لهم بالتدرج في سلم الوظائف داخل المؤسسة، في حين عبر ثلثهم (33.33%) عن جهله بوجود مثل هذه المسارات، أما ربع المبحوثين (25.85%) فقط فيرى بأنه توجد مسارات مهنية واضحة يتدرجون من خلالها في سلم الوظائف؛ ولمعرفة اتجاهات المبحوثين حول هذه المسألة قمنا بحساب المتوسط الحسابي وفق سلم ليكارت الثلاثي فوجدناه يمثل القيمة 2.07 وهي ضمن المجال المتوسط (لا أدري)، أي أن أغلب المبحوثين غير متيقنين بأنهم يتدرجون في سلم الوظائف وفق مسارات مهنية مسطرة من قبل إدارة المؤسسة؛ وهي نسب تعضد النتائج المستخلصة سابقا لاسيما من الجدول رقم (72)، الخاص بالسؤال رقم س3-2، حيث عبر ما نسبته 0,48% من المبحوثين فقط عن قناعتهم بأن التدرج في سلم الوظائف يعد معيارا من معايير الارتقاء بالمؤسسة.

III/ تأثير توصية "إشراك العاملين" على عملية تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة

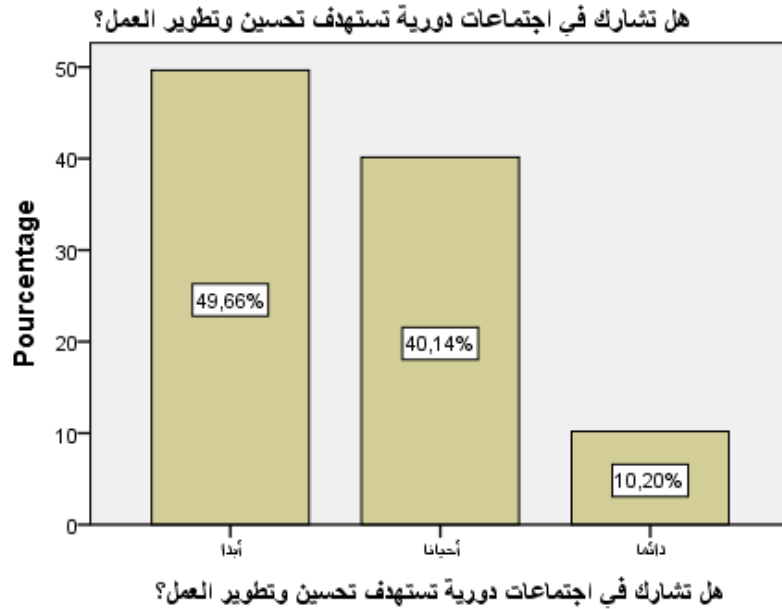
1- المشاركة في اجتماعات دورية تستهدف تطوير وتحسين العمل (س3-7)

جدول رقم (77): مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات دورية تستهدف تطوير العمل وتحسينه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات دورية؟
0,67	1,61	%49,66	73	أبدا
		%40,14	59	أحيانا
		%10,20	15	دائما
		%100,00	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (79): يبين مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات دورية تستهدف تطوير العمل وتحسينه



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (77)

يدلل الجدول السابق على ضعف واضح في عملية إشراك الكفاءات البشرية في اتخاذ القرارات الصادرة عن المؤسسة، حيث ينفي ما يقارب نصف أفراد العينة (49.66%) مشاركتهم في اجتماعات دورية تستهدف تحسين وتطوير العمل، في حين أجاب ما نسبته 40.14% منهم بأنهم يشاركون في مثل هذه الاجتماعات بصورة غير منتظمة وغير دائمة (أحيانا فقط)، أما النسبة المتبقية (10.20%) فقط فقد أجابوا بأنهم يشاركون في مثل هذه الاجتماعات بصورة دائمة؛

وقصد معرفة الاتجاه العام للمبحوثين حول هذه المسألة قمنا باحتساب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت الثلاثي فوجدناه: $1 = 1.61$ وهي قيمة تنتمي لمجال "أبدا"، أي أن أغلب المبحوثين لا يشاركون إطلاقا في الاجتماعات التي تستهدف تحسين وتطوير العمل بالمؤسسة. وهو نقص واضح ينبغي على إدارة المؤسسة المسارعة في تداركه، من خلال اتباع بعض الآليات والأساليب التي يؤكد عليها أغلب رواد الجودة، كإنشاء حلقات الجودة

ومجموعات حل المشكلات وجلسات العصف الذهني... وإشراك أكبر عدد ممكن من الإطارات قصد الاستفادة من الكفاءات البشرية المتاحة، وإشعارها بأهميتها داخل المؤسسة.

• المشاركة في اجتماعات دورية/طبيعة الوظيفة

جدول رقم (78): مدى مشاركة الباحثين في اجتماعات دورية بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها

المجموع	طبيعة الوظيفة		هل تشارك في اجتماعات دورية تستهدف تحسين وتطوير العمل؟
	تنفيذية	قيادية	
73	60	13	أبدا
49,66%	57,69%	30,23%	
59	38	21	أحيانا
40,14%	36,54%	48,84%	
15	6	9	دائما
10,20%	5,77%	20,93%	
147	104	43	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

وقصد معرفة إن كان هناك فروق دالة إحصائية بين مشاركة إطارات المؤسسة في مثل هذه الاجتماعات تعزى إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها (قيادية/ تنفيذية) قمنا بإجراء اختبار ك²:
اختبار ك تربيع

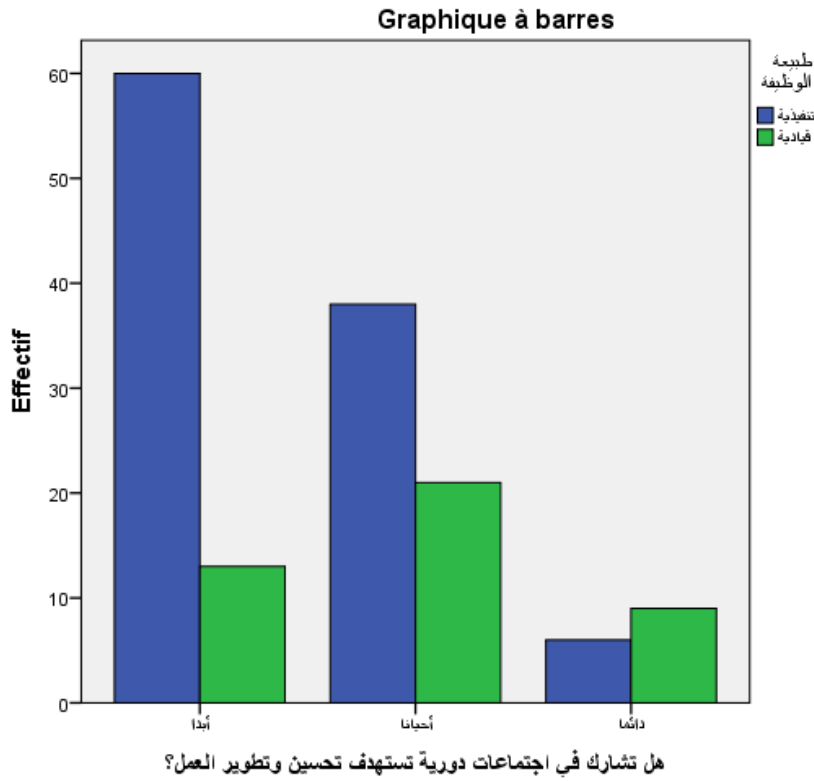
جدول رقم (79): اختبار ك تربيع لمتغير المشاركة في الاجتماعات الدورية بدلالة طبيعة الوظيفة التي يشغلها الباحثين

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	12.619	0,002

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.002 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الباحثين في الاجتماعات تعزى إلى طبيعة وظيفتهم؛ أي أن الإطارات الذين يشغلون وظائف قيادية أكثر مشاركة في الاجتماعات الدورية التي تستهدف تحسين وتطوير العمل من الإطارات الذين يشغلون وظائف ذات طبيعة تنفيذية.

شكل رقم (80): يبين مدى مشاركة الباحثين في اجتماعات دورية بحسب طبيعة الوظيفة التي يشغلونها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (78)

2- مدى إشراك الباحثين في اتخاذ القرارات (س3-8)

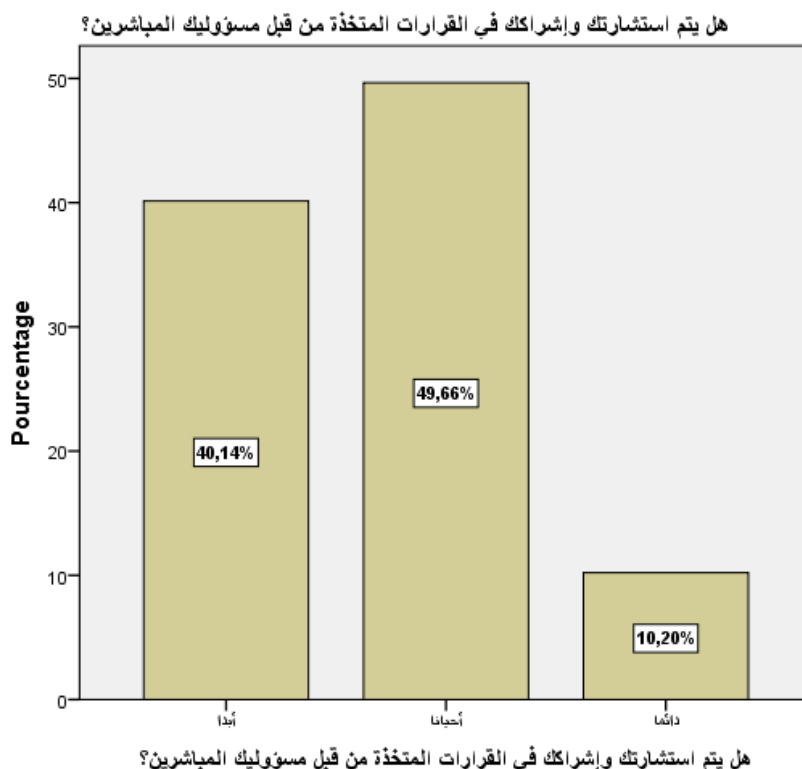
جدول رقم (80): مدى إشراك الباحثين في اتخاذ القرارات

هل يتم استشارتك وإشراكك في القرارات المتخذة من قبل مسؤوليك المباشرين؟	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبدا	59	40,14%	1,70	50,6
أحيانا	73	49,66%		
دائما	15	10,20%		
المجموع	147	100,00%		

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يثبت الجدول أعلاه النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجدول (رقم 78)، حيث عبر ما يقارب نصف الباحثين (49.66%) بأنه لا يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات المتخذة من قبل مسؤولهم المباشرين إلا بصورة جزئية (أحيانا)، في حين يرى ما نسبته 40.14% منهم بأن مسؤولهم المباشرين لا يشركونهم إطلاقا في اتخاذ القرارات، أما النسبة المتبقية (10.20%) فتري بأنه يتم استشارتهم بصورة دائمة ومستمرة؛ وقصد تبين اتجاهات الباحثين حول هذه المسألة قمنا بحساب المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الثلاثي فوجدناه يمثل القيمة: م ح=2=1.70 وهي تقع ضمن مجال "أحيانا"، أي أن أغلب الباحثين يتم استشارتهم أحيانا فقط في اتخاذ القرارات المتخذة من قبل مسؤولهم المباشرين.

شكل رقم (81): يبين مدى إشراك المبحوثين في اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (80)

1-2- مدى استشارة المبحوثين في اتخاذ القرار بحسب طبيعة الوظيفة

جدول رقم (81): مدى استشارة المبحوثين في اتخاذ القرارات بحسب طبيعة وظيفتهم

المجموع	طبيعة الوظيفة		هل يتم استشارتك وإشراكك في القرارات المتخذة من قبل مسؤوليك المباشرين؟
	تنفيذية	قيادية	
59	48	11	أبدا
40,14%	46,15%	25,58%	
73	49	24	أحيانا
49,66%	47,12%	55,81%	
15	7	8	دائما
10,20%	6,73%	18,60%	
147	104	43	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

اختبار ك تربيع

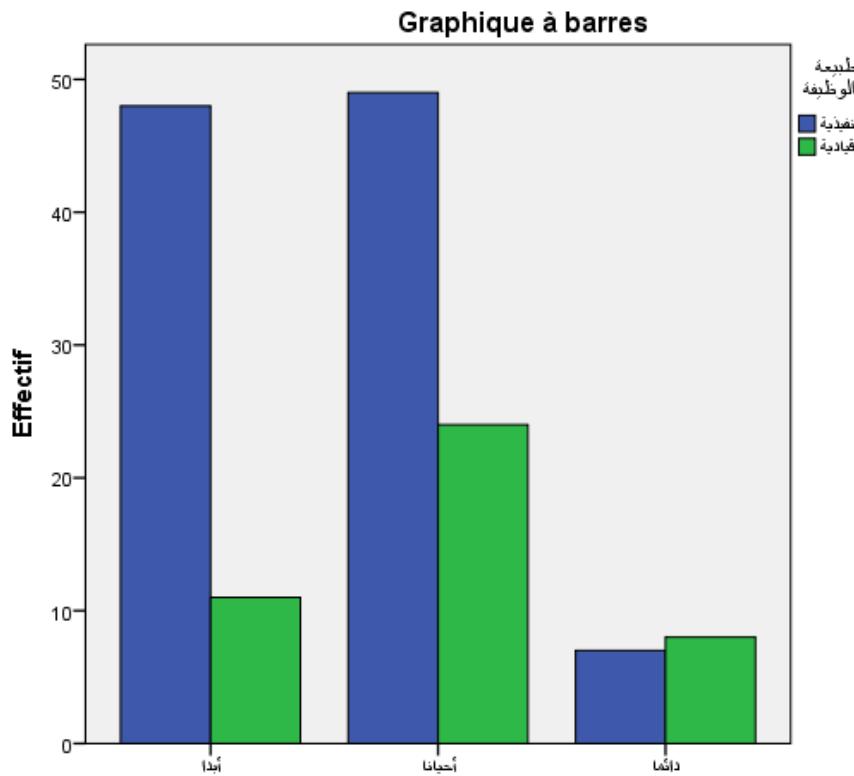
جدول رقم (82): اختبار ك تربيع لمتغير إشراك المبحوثين في اتخاذ القرارات بدلالة متغير طبيعة الوظيفة

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	7.875	0,019

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة $\text{Sig}=0.019 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استشارة المبحوثين في القرارات المتخذة تعزى إلى طبيعة وظيفتهم؛ أي أن الإطارات القيادية هم أكثر استشارة من الإطارات التنفيذية.

شكل رقم (82): يبين مدى استشارة المبحوثين في اتخاذ القرارات بحسب طبيعة وظيفتهم



هل يتم استشارتك وإشراكك في القرارات المتخذة من قبل مسؤوليك المباشرين؟

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (81)

ولمعرفة مدى التزام المؤسسة بتوصية "إشراك العاملين" قمنا بحساب المتوسط الحسابي الخاص بالسؤالين السابقين (س3-7 وس3-8):

$$م ح = (م ح 1 + م ح 2) / 2 = (1,61 + 1,70) / 2 = 1,65$$

وهي نتيجة تقع ضمن مجال "نوعاً ما"، أي أن التزام المؤسسة بهذه التوصية يعد التزاماً متوسطاً.

2-2- مدى مساهمة استشارة المبحوثين في تحقيق رضاهم الوظيفي

جدول رقم (83): مدى مساهمة استشارة المبحوثين في تحقيق رضاهم الوظيفي

المجموع	هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟					هل يتم استشارتك في القرارات المتخذة؟
	غير مقتنع تماما	غير مقتنع	محايد	مقتنع	مقتنع تماما	
59	9	15	6	19	10	أبدا
40,14%	69,23%	65,22%	37,50%	28,36%	35,71%	
73	3	6	9	41	14	أحيانا
49,66%	23,08%	26,09%	56,25%	61,19%	50,00%	
15	1	2	1	7	4	دائما
10,20%	7,69%	8,70%	6,25%	10,45%	14,29%	
147	13	23	16	67	28	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

وقصد معرفة إن كان لاستشارة الكفاءات البشرية في القرارات المتخذة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم قمنا بإجراء اختبار كرتيبي فكانت النتائج كما يلي:

اختبار كرتيبي

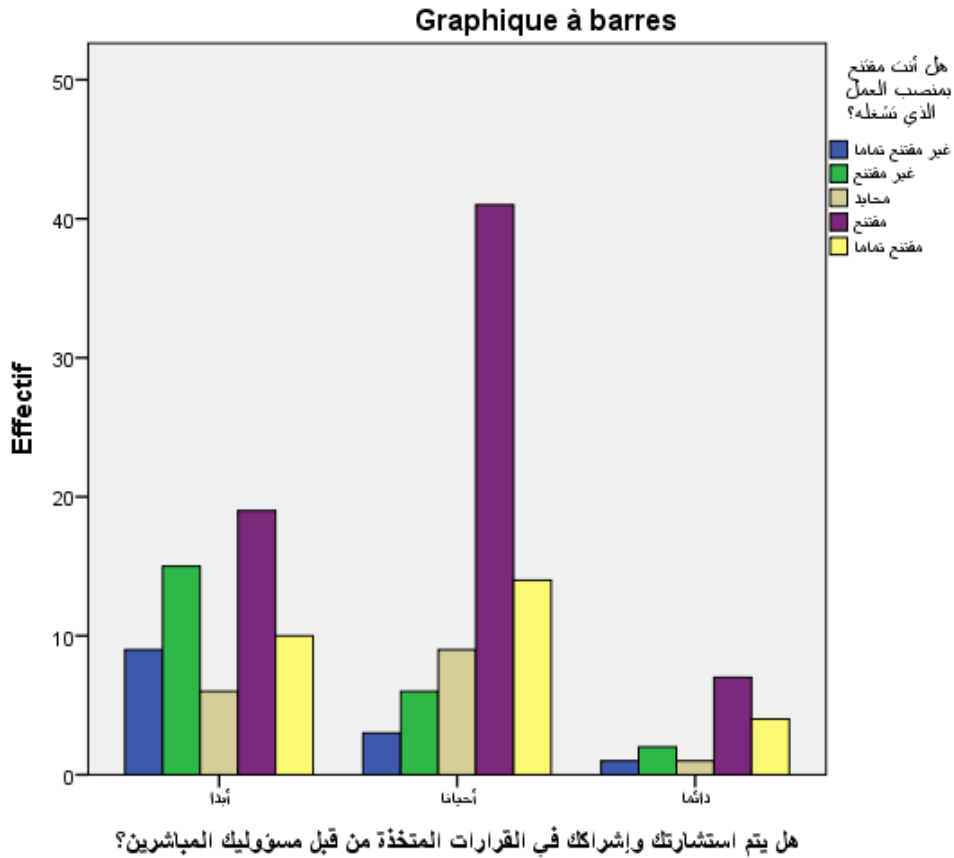
جدول رقم (84): اختبار كرتيبي لمتغير تحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين بدلالة متغير استشارتهم في اتخاذ القرارات

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	16.023	0,042

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة $Sig=0.042 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق دالة احصائيا بين رضا الإطارات المستجوبة عن مناصب عملهم تعزى إلى استشارتهم في القرارات المتخذة داخل المؤسسة؛ وهو ما يؤكد الدور الذي يمكن أن يلعبه استشارة الكفاءات البشرية في القرارات المتخذة في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات البشرية العاملة بالمؤسسة.

شكل رقم (83): يبين مدى مساهمة استشارة المبحوثين في تحقيق رضاهم الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (83)

3- مدى التزام القيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين (س3-9)

جدول رقم (85): مدى التزام القيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين

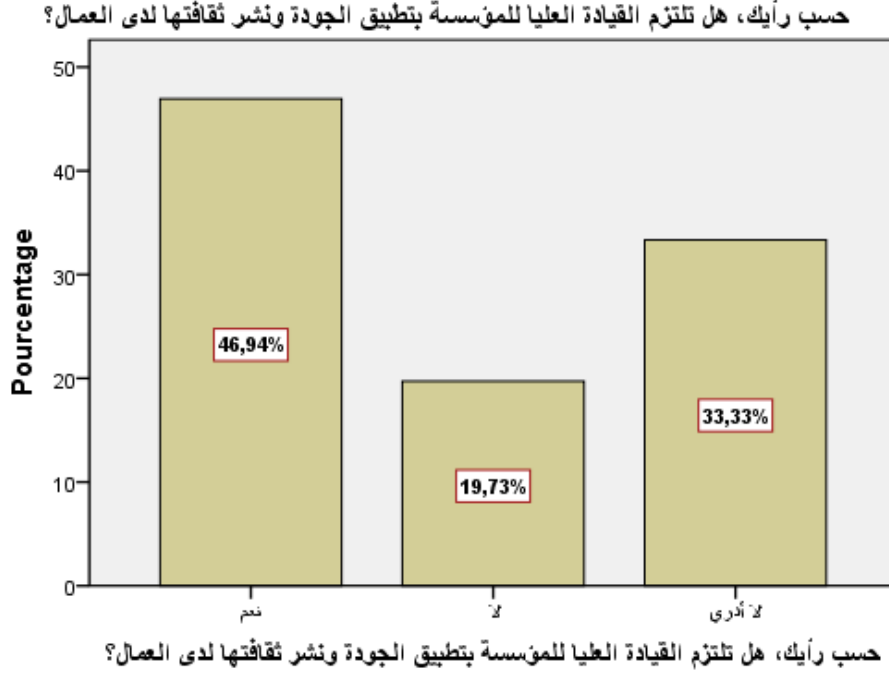
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	حسب رأيك، هل تلتزم القيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها لدى العمال؟
0,89	1,86	%46,94	69	نعم
		%19,73	29	لا
		%33,33	49	لا أدري
		%100,00	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

يرى أغلبية المبحوثين (46.94%) أن القيادة العليا للمؤسسة تلتزم بالجودة وتسعى لنشر ثقافتها بين العمال، بينما ينفي ما نسبته 19.73% ذلك، في حين عبر ما نسبته 33.33% منهم عن عدم يقينه بذلك، وقصد قياس الاتجاه العام للمبحوثين حول هذه المسألة قمنا باحتساب المتوسط الحسابي حسب مقياس ليكرت الثلاثي فوجدناه يمثل

القيمة 1.86، وهي ضمن المجال المتوسط، أي أن الاتجاه الغالب من المبحوثين يرى بأن التزام القيادة العليا للمؤسسة بثقافة الجودة متوسطا، وأن سعيها في نشر ثقافة الجودة يبقى متوسطا كذلك.

شكل رقم (84): يبين مدى التزام القيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (85)

VI / تأثير توصية "تبني مدخل العمليات" على تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة

1- مدى ارتباط الراتب بالمرودود الشخصي للمبحوثين (س3-10)

جدول رقم (86): مدى ارتباط الراتب بالمرودود الشخصي للمبحوثين

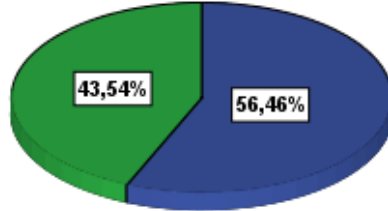
النسب المئوية	التكرارات	هل لراتبك علاقة بمرودودك الشخصي في العمل؟
56,46%	83	نعم
43,53%	64	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (85): يبين مدى ارتباط الراتب بالمردود الشخصي للمبحوثين

هل لراتبك علاقة بمردودك الشخصي في العمل؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (86)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين (56.46%) يرى بأن لا علاقة بين مردوده الشخصي في العمل والراتب الذي يتقاضاه من المؤسسة، وهو ما قد يدل على غياب الحوافز المادية التي من شأنها التمييز بين أداء العاملين كحوافز الإنجاز المتميز أو الإبداع، واعتماد الطابع الاجتماعي (Sociale) في احتساب رواتب العاملين؛

وتتقاطع هذه النتيجة مع مخرجات السؤال رقم (س3-1) حيث لاحظنا احتلال الإنجاز المتميز مرتبة ضعيفة في سلم المعايير المحددة لمنح المكافآت والامتيازات داخل المؤسسة؛ كما تؤثر على غياب واضح للتكامل والارتباط بين مخرجات عمليتي التقييم والتحفيز، وهو ما يمكن اعتباره نقیصة بينة يمكن أن تحرم المؤسسة من الاستفادة من القيمة المضافة التي يفترض أن تقدمها إطاراتها المبدعة والتي تعد المصدر الأساس للتحسين المستمر والنجاح والتميز.

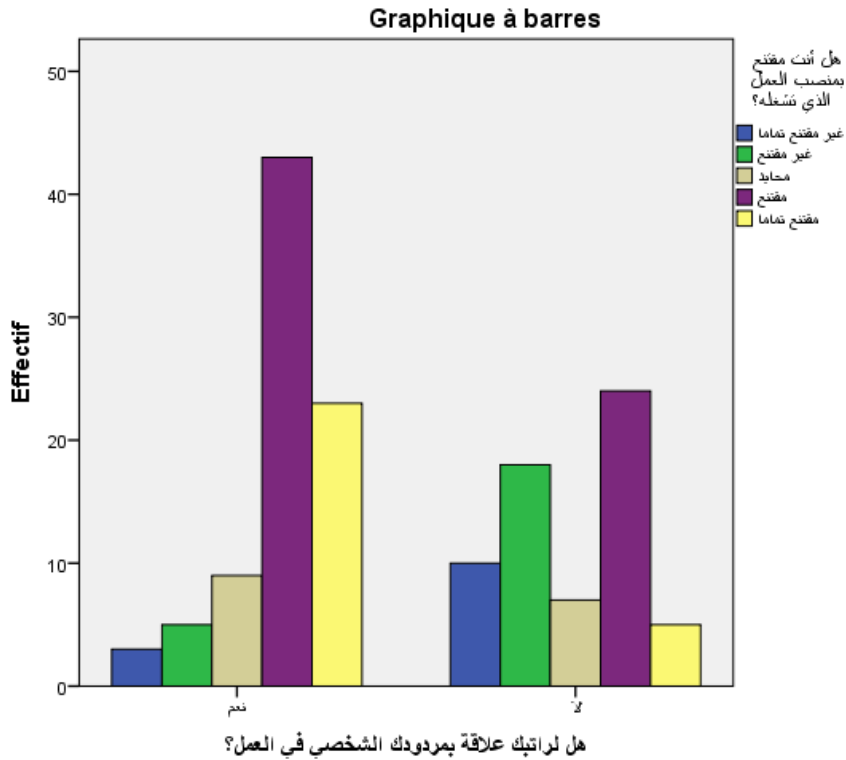
وقصد التعرف على طبيعة العلاقة بين "ارتباط التحفيز المادي بالمردود الشخصي للعامل" ورضاه عن منصب عمله قمنا بالخطوات التالية:

- علاقة "ارتباط التحفيز بالمرودود الشخصي" مع الرضا الوظيفي للعاملين
جدول رقم (87): علاقة "ارتباط التحفيز بالمرودود الشخصي" مع الرضا الوظيفي للعاملين

المجموع	هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟					هل لراتبك علاقة بمرودودك الشخصي في العمل؟
	غير مقتنع تماما	غير مقتنع	محايد	مقتنع	مقتنع تماما	
83	3	5	9	43	23	نعم
56,46%	23,08%	21,74%	56,25%	64,18%	82,14%	
64	10	18	7	24	5	لا
43,54%	76,92%	78,26%	43,75%	35,82%	17,86%	
147	13	23	16	67	28	المجموع
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

- شكل رقم (86): يبين علاقة "ارتباط رواتب المبحوثين بمرودودهم الشخصي" مع الرضا عن منصب العمل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (87)

اختبار ك تربيع

جدول رقم (88): اختبار ك تربيع لمتغير "ارتباط رواتب المبحوثين بمردودهم الشخصي" بدلالة متغير الرضا عن منصب العمل

	Valeur	Signification (bilatérale)
khi-deux de Pearson	26.310	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة $Sig=0.000 < 0.05$ بمعنى أننا نرفض الفرض الصفري H_0 القائل باستقلالية المتغيرين، ونقبل المتغير البديل H_1 القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ارتباط رواتب المبحوثين بمردودهم الشخصي من جهة وبين رضاهم عن مناصب عملهم من جهة أخرى؛ أي أنه كلما شعر المبحوث بتكافؤ راتبه مع مردوده في العمل كلما زاد رضاه الوظيفي.

ولمعرفة قوة العلاقة بين التحفيز المرتبط بالأداء من جهة و الرضا عن منصب العمل من جهة أخرى قمنا باحتساب معامل الارتباط Spearman بين المتغيرين (اللامعلميين) فكان الجدول التالي:

جدول رقم (89): علاقة الارتباط بين متغيري "التحفيز المرتبط بالأداء" و"الرضا عن منصب العمل"

Rho de Spearman		الاقتناع بالمنصب	تكافؤ الراتب مع المردود
الاقتناع بالمنصب	Coefficient de corrélation	1,000	0,401
	Sig. (bilatéral)	0,000	
تكافؤ الراتب مع المردود	Coefficient de corrélation	0,401	1,000
	Sig. (bilatéral)	0,000	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة $Sig < 0.05$ أي أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري "تكافؤ الراتب مع المردود الشخصي" و"الرضا عن منصب العمل"، أما قيمة معامل الارتباط Rho فهي 0.401 أي أن هناك ارتباط طردي لكن متوسط بين المتغيرين.

النتائج المستخلصة من المحور الرابع:

- بناء على الاستنتاجات المستخلصة من هذا المحور، يمكن التوصل للنتائج التالية:
- ✓ المواظبة في العمل تمثل المعيار الأكثر اعتماداً في منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة، في حين تعد الأقدمية المعيار الأكثر اعتماداً في تولي المناصب القيادية؛
 - ✓ التميز في الأداء وإجادة الأعمال لا يحتلان الأولوية في سلم المعايير المحددة للتحفيز أو الارتقاء داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ غياب شبه كلي لمعيار التدرج في السلم المهني كألية لتولي المسؤوليات والمناصب، في مقابل استثناء مظاهر غير معيارية كالولاء والمحسوبية واحتلالها مراتب متقدمة بين معايير الارتقاء والتحفيز داخل المؤسسة.
 - ✓ غياب التنسيق والتكامل بين عمليتي "منح المكافآت والعلاوات" وعملية الارتقاء في المناصب القيادية،
 - ✓ نسجل ارتياح أو رضا يوسم بالمتوسط عن ظروف العمل وعن جهود المؤسسة في الوقاية من حوادث العمل والتزام قيادتها العليا بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين.
 - ✓ تسجيل غياب أو ضعف شديد في التحفيز المرتبط بإجادة الأعمال والتميز في الأداء.
 - ✓ عدم وضوح المسارات المهنية لدى جل المبحوثين.
 - ✓ مشاركة توسم بالضعيفة للإطارات المستجوبة في عملية التحسين والتطوير، مع تسجيل مشاركة غير منتظمة في القرارات المتخذة.
 - ✓ غياب التكامل والترابط بين مخرجات التقييم وعملية التحفيز.

وهي نتائج تثبت في مجملها الفرضية المتوقعة، وتؤكد على الالتزام الضعيف بتوصيات إسهاد الجودة ISO9001 في مجال تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء عليه يمكن الإجابة على الفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإسهاد الجودة ISO9001 على عملية تحفيز الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE وحدة عنابة.

المطلب الخامس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

والتي تنص على: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة على وظيفة تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة

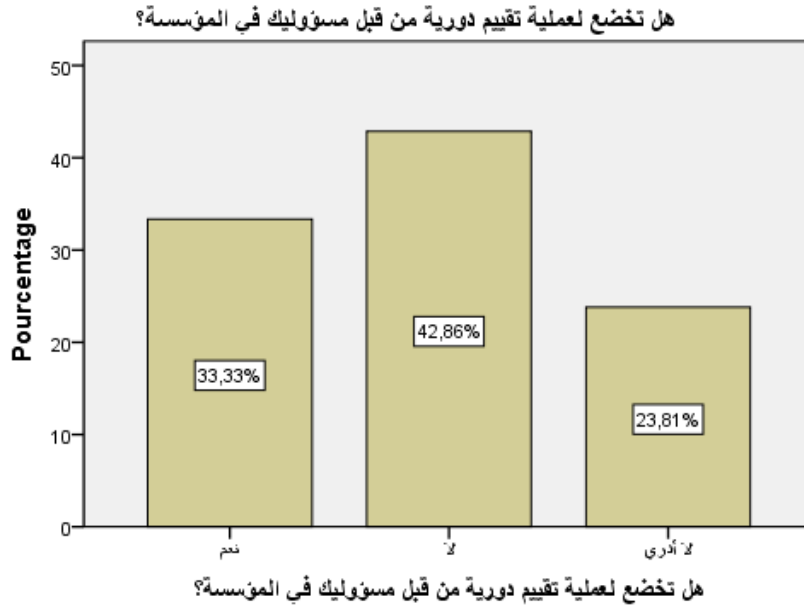
1/ تأثير توصية "اكتساب الكفاءة" على عملية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة
1- مدى خضوع المبحوثين لعملية تقييم دورية (س4-1)

جدول رقم (90): مدى خضوع المبحوثين لعملية تقييم دورية

المتوسط الحسابي	النسب المئوية	التكرارات	هل تخضع لعملية تقييم دورية من قبل مسؤوليك في المؤسسة؟
1.9	%33,33	49	نعم
	%42,86	63	لا
	%23,81	35	لا أدري
	%100,00	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (87): يبين مدى خضوع المبحوثين لعملية تقييم دورية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (90)

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين لا يخضعون لعملية تقييم دورية من قبل مسؤوليهم بالمؤسسة بما نسبته 42.86%، بينما يُعرب ما نسبته 23.81% منهم عن عدم تيقنه من ذلك، أما الثلث المتبقي (33.33%) فيرى بأنه يخضع بالفعل لعملية تقييم منتظمة من قبل المسؤولين بالمؤسسة، وللتعرف على الاتجاه العام للمبحوثين حول هذه المسألة قمنا باحتساب المتوسط الحسابي وفق سلم ليكارت الثلاثي لقياس الاتجاهات، فوجدناه يمثل القيمة 1.9 وهي ضمن المجال المتوسط، أي أن عملية التقييم لا تتم بصورة دورية ومستمرة، وهي

وضعية مجافية لتوصيات نظام إدارة الجودة ولقاعدة أساسية يركز عليها وهي قاعدة قيم أو افحص "Check" والتي تستوجب القيام بعملية الفحص والتقييم بصورة دائمة ومستمرة، حيث يفترض على أساسها القيام بالتصحيات اللازمة من أجل التحسين المستمر لمختلف العمليات.

ولمعرفة المعايير التي يتم على أساسها هذا التقييم، قمنا بطرح السؤال الموالي الذي أجاب عنه المجيبون بنعم كما يلي:

2- معايير التقييم (س4-2)

جدول رقم (91): معايير التقييم المتبعة بالمؤسسة

معايير التقييم المتبعة	المجيبون بنعم	
	النسب المئوية	التكرارات
الإنجازات المحققة	25,32%	20
جودة العمل	32,91%	26
المواظبة في العمل	41,77%	33
المجموع	100,00%	79

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب المبحوثين الخاضعين لعملية تقييم دورية من قبل مسؤوليهم المباشرين يرون أن المواظبة في العمل تمثل المعيار الأكثر اعتمادا في التقييم، وهو ما تشير إليه نسبة 67.35% من مجموع إجابات المبحوثين المجيبين بنعم على السؤال السابق (49 مبحوثا)، يليه معيار إجادة العمل بنسبة 53.06% ثم الإنجازات المحققة بنسبة 40.82% من مجموع الإجابات؛ وتتقاطع هذه النتائج نسبيا مع مخرجات الجدول رقم (71)، الخاص بالسؤال (س3-1) المتعلق بمعايير منح المكافئات والامتيازات بالمؤسسة، حيث رأينا بأن 51.03% من مجموع المبحوثين يرون بأن المواظبة في العمل تمثل المعيار الأول في منح الامتيازات والمكافئات بالمؤسسة، في حين كانت نسبة الذين يُعززون ذلك للإنجاز المتميز وجوده العمل 13.10% من مجموع المبحوثين.

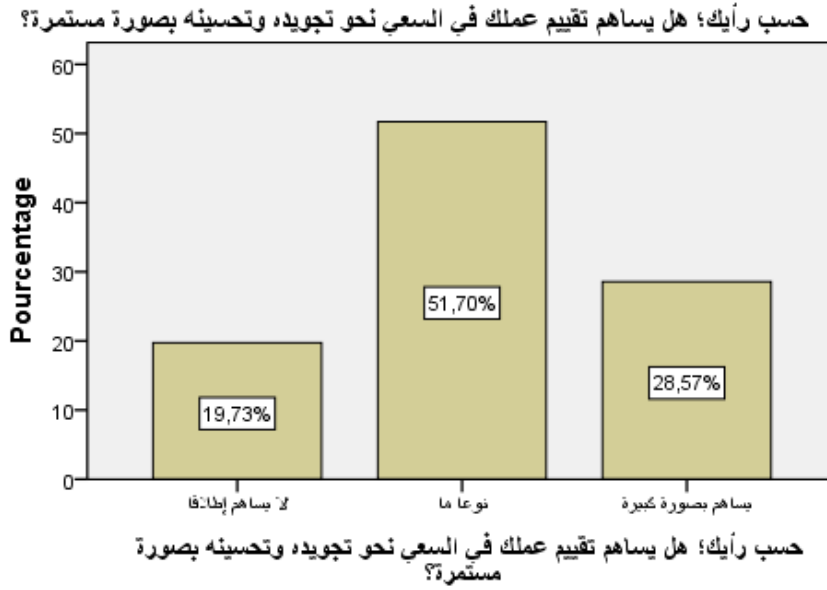
3- تأثير عملية التقييم في جودة وتحسين الأداء (س4-3)

جدول رقم (92): مدى تأثير عملية التقييم في تحسين الأداء وتجويده

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	هل يساهم تقييم عملك في السعي نحو تجويده وتحسينه بصورة مستمرة؟
0,692	2,09	19,73%	29	لا يساهم إطلاقا
		51,70%	76	نوعا ما
		28,57%	42	يساهم بصورة كبيرة
		100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (88): يبين مدى تأثير عملية التقييم في تحسين الأداء وتجويدته



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الجدول رقم (92)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أغلبية المبحوثين (80.27%) هم بين من يرى بأن التقييم يمكنه أن يساهم بصورة كبيرة في تحسين أدائه وتجويدته ومن يرى بأنه قد يساهم بشكل جزئي (نوعاً ما) في ذلك، في حين ترى النسبة المتبقية (19.73%) أن التقييم لا يمكنه أن يحسن أدائهم، وقصد معرفة اتجاه المبحوثين حول مدى إمكانية مساهمة التقييم في تحسين العمل وتجويد الأداء قمنا باحتساب المتوسط الحسابي وفق سلم ليكارت الثلاثي فكانت النتيجة 2.09 وهي ضمن المجال المتوسط، أي أن أغلب المبحوثين يرون بأن التقييم يمكنه أن يساهم بصورة جزئية فقط في تحسين أدائهم وتجويد أعمالهم.

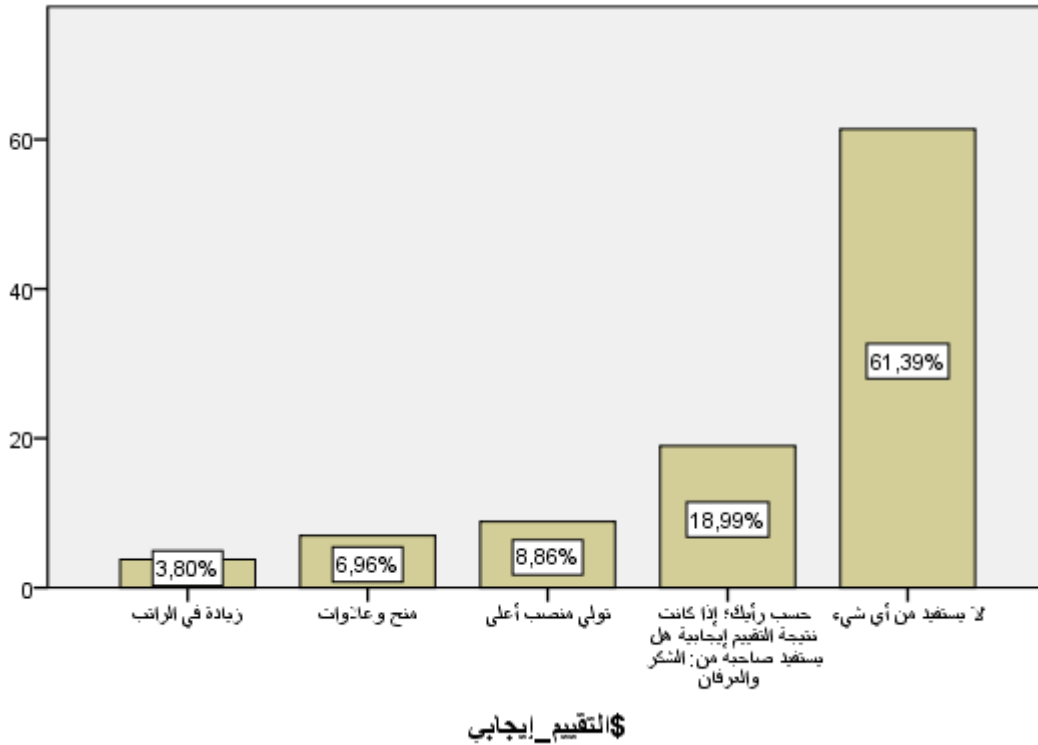
II/ تأثير توصيتي "إرضاء العميل وتبني مدخل العمليات" على عملية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة
1- الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم إيجابية (س4-4)

جدول رقم (93): الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم إيجابية

نسب المشاهدة	الإجابات		إذا كانت نتيجة التقييم إيجابية؛ يستفيد صاحبه من:
	النسب المئوية	التكرارات	
20,41%	18,99%	30	الشكر والعرفان
7,48%	6,96%	11	منح وعلاوات
4,08%	3,80%	6	زيادة في الراتب
9,52%	8,86%	14	تولي منصب أعلى
65,99%	61,39%	97	لا يستفيد من أي شيء
107,48%	100,00%	158	المجموع

المصدر: اعتماداً على نتائج الاستبيان

شكل رقم (89): يبين الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم إيجابية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (93)

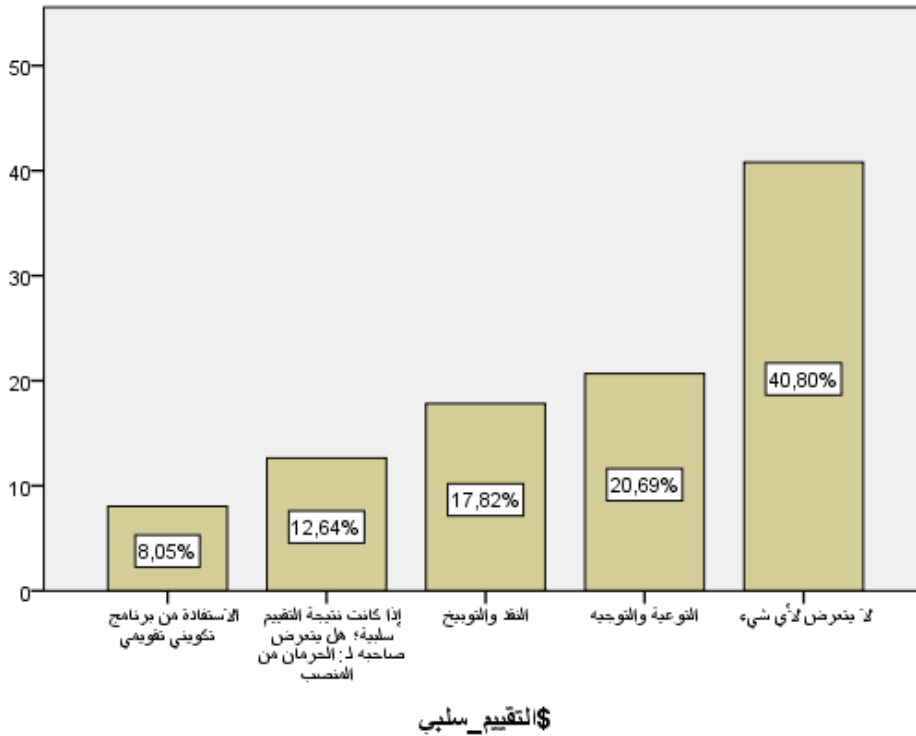
يدلل الجدول أعلاه إلى عدم إيلاء إدارة المؤسسة عملية تقييم الكفاءات البشرية الأهمية التي تستحقها كعملية أساسية من عمليات تسيير الكفاءات البشرية ينبي على مخرجاتها العديد من القرارات الهامة والاستراتيجية كالتوظيف والتكوين والتحفيز... الشيء الذي تثبته نسبة 65.99% من إجابات المبحوثين التي ترى بأن صاحب التقييم الإيجابي لا يستفيد من أية مزية، في حين يرى ما نسبته 20.41% منهم فقط بأنه قد يظفر بالشكر والعرفان من قبل إدارة المؤسسة، بينما ترجح ما نسبته 9.52% من الإجابات مساهمة هذا التقييم الإيجابي في تبوء صاحبه منصب أعلى، وترى نسبة 7.48% بأنه قد يحصل على بعض المنح والعلاوات، في حين ترى نسبة 4.08% من إجمالي الإجابات بأنه قد يحظى بزيادة في الراتب؛ وتعضد هذه النسب ما تم استنتاجه سابقا من نتائج حول المعايير المعتمدة من قبل المؤسسة سواء ما تعلق منها بمعايير منح المكافآت و المنح أو التدرج في المسارات المهنية أو غيرها من أساليب التحفيز، كما تدلل على غياب التنسيق والتكامل بين عمليات تسيير الكفاءات البشرية المختلفة، في تعارض صريح مع ما تنص عليه مواصفة إدارة الجودة ISO9001 في نسخها المختلفة على ضرورة اعتماد منهج العمليات (Les processus) في تسيير مختلف عمليات المنظمة، والذي يهدف أساسا إلى خلق التكامل والتناغم بين مختلف العمليات، ويقوم أساسا على اعتبار مخرجات عملية ما كمدخلات أساسية للعمليات الأخرى.

2- الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم سلبية (س4-5)
جدول رقم (94): الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم سلبية

نسب المشاهدة	الإجابات		إذا كانت نتيجة التقييم سلبية: يتعرض صاحبه لـ:
	النسب المئوية	التكرارات	
14,97%	12,64%	22	الحرمان من المنصب
21,09%	17,82%	31	النقد والتوبيخ
24,49%	20,69%	36	التوعية والتوجيه
9,52%	8,05%	14	الاستفادة من برنامج تكويبي تقويبي
48,30%	40,80%	71	لا يتعرض لأي شيء
118,37%	100,00%	174	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (90): يبين الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة إذا كانت نتيجة التقييم سلبية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (94)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 48.30% من مجموع الإجابات ترى بأن صاحب التقييم السلبي لا يتعرض لأي إجراء من قبل إدارة المؤسسة، بينما ترى ما نسبته 24.49% بأنه قد يحصل على التوعية والتوجيه من قبل المسؤولين على المؤسسة، وترى نسبة 21.09% بأنه قد يتعرض للنقد والتوبيخ، في حين ترى ما نسبته 14.97% من مجموع الإجابات بأنه قد يحرم من المنصب الذي يشغله، وترى ما نسبته 9.52% فقط بأنه قد يستفيد من برنامج

تكويني قصد تقويم جوانب النقص المرصودة في أدائه؛ وتعضد هذه الملاحظات أيضا ما تم التوصل إليه سابقا من نتائج، والمتمثلة أساسا في عدم اعتماد المؤسسة على مخرجات التقييم في اتخاذ القرارات الحساسة كالتوظيف والتحفيز ومنح العلاوات، أو الارتقاء في سلم الوظائف أو إجراءات التكوين والرسكلة... وغيرها من القرارات الهامة والاستراتيجية، وهو ما يتيح الفرصة لمدخلات أخرى غير معيارية (كالولاء والمحسوبية) لتحل محل التقييم المُنهج والقائم على قواعد علمية صحيحة.

III / تأثير توصية "إشراك العاملين" على عملية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة

- مدى إشراك الكفاءات في عملية التقييم (س4-6)

جدول رقم (95): مدى إشراك المبحوثين في عملية التقييم

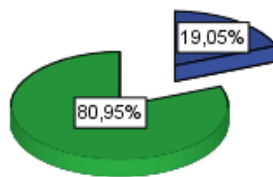
النسبة	التكرار	هل يتم إشراكك في عملية التقييم؟
19,05%	28	نعم
80,95%	119	لا
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (91): يبين مدى إشراك المبحوثين في عملية التقييم

وهل يتم إشراكك في عملية التقييم

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (95)

يشير الجدول والشكل السابقين إلى أن أكثر المبحوثين لا يتم إشراكهم في عملية التقييم بما نسبته 80.95%. وهي نسبة كبيرة تعضد هي الأخرى ما توصلنا إليه سابقا من استنتاجات من خلال الجدول رقم (80) الخاص بالسؤال (س3-8) المتعلق بقياس مدى إشراك كفاءات المؤسسة في القرارات المتخذة من قبل المسؤولين.

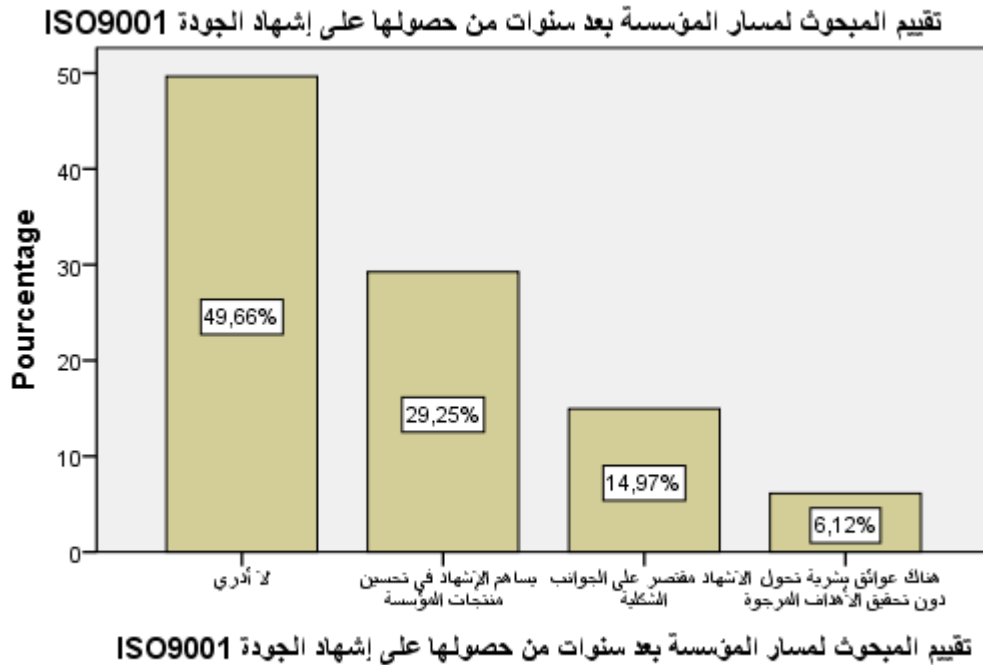
VI- تقييم المبحوثين لمسار المؤسسة بعد سنوات من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001 (س4-7)

جدول رقم (96): تقييم المبحوثين لمسار المؤسسة بعد سنوات من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001

النسبة	التكرار	تقييم المبحوث لمسار المؤسسة بعد سنوات من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001
49,66%	73	لا أدري
14,97%	22	الإسهاد مقتصر على الجوانب الشكلية
29,25%	43	يساهم الإسهاد في تحسين منتجات المؤسسة
6,12%	9	هناك عوائق بشرية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة
100,00%	147	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

شكل رقم (92): يبين تقييم المبحوثين لمسار المؤسسة بعد سنوات من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الجدول رقم (96)

قصد التعرف على التقييم الشخصي للمبحوثين حول مسار المؤسسة بعد أكثر من 20 سنة من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001 بإصداراته الثلاث (2000-2008-2015) قمنا بطرح السؤال التالي: "نرجو أن توافقنا برأيك فيما يخص تقييم مسار مؤسستك بعد سنوات من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001"، فكانت الإجابات المبينة في الجدول أعلاه، والذي بين فيه ما يقارب من نصف المبحوثين (49.66%) أنهم لا يعلمون بالضبط المسار الذي تسلكه المؤسسة (لا أدري)، في حين عبر 29.25% منهم بأن الإسهاد يساهم في الارتقاء بمنتجات المؤسسة، ويرى ما نسبته 14.97% منهم بأن الإسهاد مقتصر على الجوانب الشكلية فقط، أما النسبة المتبقية (6.12%) فتري بوجود عوائق بشرية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإسهاد؛ وهي نسب تنبأ عن غموض في الرؤية لدى أغلب إدارات المؤسسة حول مسار ومستقبل المؤسسة ومدى استفادتها الحقيقية من الإسهاد، وتؤكد ما توصلنا إليه سابقا من استنتاج من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (66) -المتعلق بمدى مساهمة التكوين الخاص بنظام إدارة الجودة في وضوح مفهومه لدى المبحوثين-، والذي مفاده أن أكثر المبحوثين المستفيدين من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001 يشعرون بوجود فجوة كبيرة بين توصيات وركائز هذا النظام وواقع التسيير بالمؤسسة.

النتائج المستخلصة من المحور الخامس:

بناء على الاستنتاجات المستخلصة من هذا المحور، يمكن التوصل للنتائج التالية:

- عدم انتظام واستمرارية عملية التقييم.
- المواظبة في العمل تمثل المعيار الأكثر اعتماداً في التقييم، يليه معيار إجادة العمل فالإنجاز.
- أغلب المبحوثين يعتقدون بالمساهمة الجزئية للتقييم في تحسين أدائهم وتجويد أعمالهم.
- غياب التنسيق والتكامل بين عملية التقييم وعمليات التحفيز والتكوين وتسيير المسارات المهنية.
- ضعف واضح في إشراك العاملين في عملية التقييم.
- غموض الرؤية لدى أغلب المبحوثين حول مسار ومستقبل المؤسسة، ومدى استفادتها الحقيقية من إشهاد الجودة.

وهي نتائج تثبت في مجملها الفرضية المتوقعة، وتؤكد على الالتزام الضعيف بتوصيات إشهاد الجودة ISO9001 في مجال تقييم الكفاءات البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء عليه يمكن الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة على النحو التالي: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على عملية تقييم الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE وحدة عنابة.

النتائج العامة للدراسة

من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات محاور الدراسة الميدانية وتحليلها، يتبين لنا في الأخير وجود بعض نقاط القوة، والكثير من جوانب الضعف المتعلقة بمدى تأثير توصيات واشتراطات نظام إدارة الجودة ISO9001 على واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFAPIPE وحدة عنابة، حيث يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للمحور الثاني: "أثر إسهاد الجودة على عملية توظيف الكفاءات البشرية بالمؤسسة"

أ- جوانب القوة لتعزيزها:

- اقتناع أغلب المبحوثين بمناصب عملهم.

ب- جوانب الضعف للتغلب عليها:

- اختصار الكفاءة المستهدفة في التوظيف على الكفاءة المعرفية المبنية على الشهادة العلمية، في مقابل إهمال شبه كلي للكفاءات العملية والسلوكية.
- تفاقم محسوس لمظاهر سلبية غير معيارية في التوظيف كالمحسوبية.
- تسجيل تقصير واضح في إطلاع الموظفين على البطاقات الخاصة بمناصب عملهم.
- تسجيل تقصير واضح في إشراك واستشارة إطارات المؤسسة في عملية توظيف العاملين الجدد.
- تسجيل ضعف يّين في إشراك إطارات المؤسسة في تسطير أهداف وسياسات الجودة، مع تسجيل نسبة لا يستهان بها من الذين يجهلون حقيقة نظام إدارة الجودة.
- غياب التنسيق والتكامل بين عمليتي التكوين والتوظيف، مع تسجيل ضعف أو غياب شبه كلي لاستراتيجية الاستخلاف.

ثانياً: بالنسبة للمحور الثالث: "أثر إسهاد الجودة على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة"

أ- جوانب القوة لتعزيزها:

- مساهمة متقاربة لإسهاد الجودة في التأثير على اكتساب أبعاد الكفاءة.
- تأثير واضح لإسهاد الجودة ISO9001 على انتظام عملية التكوين واستمراريتها بالنسبة للتكوين الخاص ببعض المناصب المحددة.

ب- جوانب الضعف للتغلب عليها:

- عدم انتظام التكوين وافتقاره لصفة الاستمرارية بالنسبة للغالب الأعم من العمليات التكوينية.
- تأطير ضعيف من قبل المؤسسة لعملية خلق ونقل الكفاءة، مع تسجيل تقصير واضح في تشجيع الإطارات على التعلم والتطور.
- مساهمة محدودة للتكوين في التأثير على تسيير المسارات المهنية للمبحوثين، وفي تحسين ظروفهم المادية والمهنية.
- ضعف إشراك وإدماج المبحوثين في مشروع الإسهاد.

- تنسيق وتكامل موسم بالمتوسط بين عملية التنمية والتطوير وباقي عمليات تسيير الكفاءات البشرية (التحفيز، التقييم، تسيير المسارات المهنية).

ثالثاً: بالنسبة للمحور الرابع: "أثر إسهاد الجودة على عملية تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة"

أ- جوانب القوة لتعزيزها:

- المواظبة في العمل تمثل المعيار الأكثر اعتماداً في منح المكافآت والامتيازات بالمؤسسة.
- تسجيل ارتياح أورشيا موسم بالمتوسط عن ظروف العمل وعن جهود المؤسسة في الوقاية من حوادث العمل.

ب- جوانب الضعف للتغلب عليها:

- احتلال الأقدمية في العمل الصدارة في سلم المعايير المعتمدة في الترقية.
- غياب شبه كلي لمعيار التدرج في السلم المهني كآلية لتولي المسؤوليات والمناصب، في مقابل استثناء مظاهر غير معيارية كالولاء والمحسوبية واحتلالها مراتب متقدمة بين معايير الارتقاء والتحفيز داخل المؤسسة.
- تسجيل غياب أو ضعف في التحفيز المرتبط بإجادة الأعمال والتميز في الأداء.
- عدم وضوح المسارات المهنية لدى جل المبحوثين.
- مشاركة توسم بالضعيفة للإطارات المستجوبة في عملية التحسين والتطوير، مع تسجيل مشاركة غير منتظمة في اتخاذ القرارات.
- التزام متوسط للقيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين.
- غياب التكامل والترابط بين مخرجات التقييم وعملية التحفيز.

رابعاً: بالنسبة للمحور الخامس: "أثر إسهاد الجودة على عملية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة"

أ- جوانب القوة لتعزيزها:

- المواظبة في العمل تمثل المعيار الأكثر اعتماداً في التقييم.

ب- جوانب الضعف للتغلب عليها:

- عدم انتظام واستمرارية عملية التقييم.
- غياب التنسيق والتكامل بين عملية التقييم وعمليات التحفيز والتكوين وتسيير المسارات المهنية.
- ضعف واضح في إشراك العاملين في عملية التقييم.
- غموض الرؤية لدى أغلب المبحوثين حول مسار ومستقبل المؤسسة، ومدى استفادتها الحقيقية من إسهاد الجودة.

من خلال النتائج سالفة الذكر، وبناء على غياب التأثير ذو الدلالة الإحصائية لإسهاد الجودة ISO9001 على العمليات الأربعة لتسيير الكفاءات البشرية (التوظيف، التنمية والتطوير، التحفيز والتقييم)، يمكننا الإجابة على الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي:

ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإسهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFAPIPE عناية.

خلاصة الفصل الرابع

أجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة ALFAPIPE وحدة عناية، المتخصصة في صناعة الأنابيب الفولاذية، والمتحصلة على إسهاد الجودة ISO9001 في إصدارته الثلاث (2000، 2008 و2015)، وقد انطلقنا من فرضية رئيسية –تنبثق من نتائج أغلب الدراسات السابقة المرصودة ومن الملاحظات الأولية للباحث- مفادها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإسهاد الجودة ISO9001 على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة"، حيث استهدفنا تحسس أثر مبادئ وتوصيات هذا الإسهاد على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية، من خلال رصد أثر أربعة مؤشرات رئيسية تمثل أهم مرتكزات هذا الإسهاد وهي: اكتساب الكفاءة، إرضاء العميل، إشراك العاملين ومدخل العمليات في التسيير، على أربعة عمليات رئيسية من عمليات تسيير الكفاءات البشرية، متمثلة في: التوظيف، التنمية والتطوير، التحفيز، والتقييم.

وقد اتبعنا في هذه الدراسة خطوات المنهج الوصفي، واستخدمنا جملة من الأدوات لجمع بياناتها أهمها الملاحظة بالمشاركة والمقابلات غير المقننة بالإضافة إلى أداة الاستمارة، هذه الأخيرة استهدفنا من خلالها عينة تقدر بحوالي 45% من مجموع الإطارات العاملة بالمؤسسة، والذين يمثلون ما يقارب الـ 45% من إجمالي الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؛ كما استخدمنا في تبويب وتحليل بياناتها مجموعة من الأدوات الإحصائية ضمن قاعدة البيانات الخاصة ببرنامج SPSS.

وبعد تحليل البيانات المرصودة وتفسيرها خلصنا في نهاية هذه الدراسة إلى إثبات الفرضية الرئيسية والتوصل إلى نتيجة مفادها "عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإسهاد الجودة (2015) ISO9001 على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة".

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تبين لنا بشكل جلي من خلال ما ورد في القسم النظري من هذه الدراسة، أن الجودة أصبحت تحتل مقاما رفيعا وأهمية بالغة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو حتى الدول، حيث تجاوز مفهومها الاهتمام الضيق بجودة المنتج أو الخدمة إلى جودة التنظيم والمنظمات، وأضحى تعدد أداة فعالة لتحقيق التحسين والتطوير لجميع أوجه النظام، من خلال تحقيق التحسين المستمر في النشاطات والعمليات الداخلية للمنظمة. كما تبدى لنا بشكل واضح الأهمية القصوى لتسيير الكفاءات البشرية كعملية محورية من عمليات المنظمة، يتوقف على نجاحها وفعاليتها ونجاح وفعالية باقي العمليات الأخرى؛

لأجل ذلك حاولنا معرفة آليات وميكانيزمات تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة على ضوء مبادئ وتوصيات نظام إدارة الجودة ISO9001، حيث اتضح لنا بشكل جلي المزايا والإيجابيات الكثيرة التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال التزامها بهذه التوصيات والمبادئ، لاسيما في مجال خلق التكامل والتنسيق والديناميكية بين مختلف عمليات تسيير الكفاءات البشرية بما يخدم أهداف واستراتيجيات المنظمة.

كما اتضح لنا من خلال تناولنا لأهم توصيات ومبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 أنها صيغت على شكل أهداف، فهي بذلك تسطر ما يجب على المنظمات القيام به ولا تفصل في كيفية القيام بذلك ولا الوسائل الواجب اتباعها لبلوغ هذه الأهداف، بحيث تترك المجال رحبا للمنظمات لتقدير ذلك؛ حيث يتوجب عليها اتخاذ إجراءات وتدابير فعالة وملتزمة بمبادئ إدارة الجودة في منأى عن التدابير التي يقتصر الغرض منها بلوغ المطابقة مع المتطلبات أو الحصول على الإشهاد؛

وعلى هذا الأساس استهدفنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة اقتصادية جزائرية عمومية رائدة في مجالها وهي مؤسسة ALFAPIPE عنابة، وهي مؤسسة حائزة على إشهاد الجودة ISO9001 في نسخته الثالثة الأخيرة؛ بغرض تحسس أثر هذا الإشهاد على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية، من خلال رصد أثر أربعة مؤشرات رئيسية تمثل أهم مرتكزات هذا الإشهاد وهي: اكتساب الكفاءة، إرضاء العميل، إشراك العاملين ومدخل العمليات في التسيير، على أربعة عمليات رئيسية من عمليات تسيير الكفاءات البشرية، متمثلة في: التوظيف، التنمية والتطوير، التحفيز، والتقييم.

وقد اتبعنا في هذه الدراسة خطوات المنهج الوصفي، واستخدمنا في جمع بياناتها -بالإضافة إلى السجلات والوثائق- أدوات الملاحظة بالمشاركة والمقابلات غير المقننة بالإضافة إلى أداة الاستمارة، هذه الأخيرة استهدفنا من خلالها عينة تقدر بحوالي 45% من مجموع الإطارات العاملة بالمؤسسة، والذين يمثلون ما يقارب الـ 45% من إجمالي الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؛ كما استخدمنا في تبويب وتحليل بياناتها مجموعة من الأدوات الإحصائية ضمن قاعدة البيانات الخاصة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وبعد تحليل البيانات المرصودة وتفسيرها خلصنا في نهاية هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولا: نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي انتهت إليها هذه الدراسة، ما يلي:

- التأثير الضعيف لإشهاد الجودة ISO9001 على عملية توظيف الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE وحدة عناية.
 - التأثير المتوسط لتوصيات إشهاد الجودة ISO9001 على عملية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE وحدة عناية.
 - الالتزام الضعيف بتوصيات إشهاد الجودة ISO9001 في مجال تحفيز الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
 - الالتزام الضعيف بتوصيات إشهاد الجودة ISO9001 في مجال تقييم الكفاءات البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- من خلال النتائج سالفة الذكر، وبناء على غياب التأثير ذو الدلالة الإحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على العمليات الأربعة لتسيير الكفاءات البشرية (التوظيف، التنمية والتطوير، التحفيز والتقييم)، توصلنا إلى نتيجة رئيسية مفادها:
- غياب التأثير ذو الدلالة الإحصائية لإشهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة ALFPIPE عناية.

ثانياً: توصيات الدراسة

انطلاقاً من الخلفية النظرية المتعلقة بنظام إدارة الجودة ISO9001 وتسيير الكفاءات البشرية المعروضة في الفصول النظرية لهذه الدراسة، وبناء على نتائج ومخرجات الدراسة الميدانية التي توصلنا إليها، ارتأينا تقديم بعض التوصيات أو المقترحات نراها ضرورية للمؤسسة -ومن خلالها كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- إذا ما أرادت الاستفادة الحقيقية من توصيات إشهاد الجودة في مجال تسييرها لكفاءاتها البشرية، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ ضرورة إيلاء المؤسسة الأهمية اللازمة للكفاءة المهنية والسلوكية في التوظيف، من خلال إعادة الاعتبار لبعض الآليات كإجراء الترقيات الميدانية وتنظيم الاختبارات الانتقائية؛
- ✓ محاربة كافة أشكال التوظيف والتحفيز اللامعيارية القائمة على الولاء والمحسوبية؛
- ✓ تدريب أعضاء فريق العمل باستمرار لزيادة كفاءاتهم الجماعية؛ مع ضرورة إخضاع كافة العاملين لدورات تكوينية وتدريبية متخصصة ومستمرة في مجال إدارة الجودة؛
- ✓ الاستفادة من الآليات التي تشترطها مواصفة الجودة في التكوين المستمر الخاص ببعض المناصب، وتعميم ذلك ليشمل أكبر قدر من الوظائف داخل المؤسسة؛
- ✓ إعادة الاعتبار لمعايير الإنجاز والتميز والإبداع كمعايير هامة في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة؛
- ✓ وضع معايير واضحة للترقية، تركز على الشفافية والكفاءة والعدالة؛
- ✓ إيلاء عملية تقييم الأداء المزيد من الاهتمام والتطوير بما يعزز مصداقيتها وفعاليتها؛
- ✓ إعادة الاعتبار لعملية تسيير المسارات المهنية، ووضع استراتيجية واضحة المعالم للاستخلاف.
- ✓ التركيز على تمكين وإشراك إطارات المؤسسة في مختلف القرارات المتخذة من قبل المؤسسة.
- ✓ التركيز على مدخل العمليات (L'approche processus) في إدارة كافة عمليات تسيير الكفاءات البشرية، وخلق ديناميكية تستهدف التنسيق والتكامل بين مختلف عملياتها.

- ✓ وضع استراتيجية لإدارة المعارف داخل المؤسسة، تمكنها من اكتساب الكفاءات الجماعية والتنظيمية.
- ✓ إرساء ثقافة تنظيمية صحية تجعل من الجودة قيمة موجهة لنشاطات الأفراد، ومحورا وركيزة لكافة العمليات.

ثالثا: آفاق الدراسة

- تبلورت لنا أثناء القيام بهذه الدراسة مجموعة من الأفكار والمقترحات، نراها جديرة بأن تتحول إلى إشكاليات تتمحور حولها بحوث ودراسات أخرى، يمكن تبيانها في النقاط التالية:
- ✓ اقتراح ادخال متغير وسيط أو معدل يتمثل في الثقافة التنظيمية، كمتغير معدل في العلاقة بين إسهاد الجودة (كمتغير مستقل) وتسيير الكفاءات البشرية (كمتغير تابع)؛
 - ✓ التطرق لإشكالية إسهاد الجودة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة داخل المنظمات؛
 - ✓ التطرق لموضوع آليات الاستفادة من إسهاد الجودة كطريق لتحقيق الجودة الشاملة.

وفي الأخير نأمل أن تشكل هذه الدراسة أرضية صلبة لباحثين آخرين للانطلاق في دروب البحث العلمي من أجل توسيع هذا البحث والتطرق لجوانبه التي لم يسعنا الولوج إليها.

قائمة المراجع

المراجع

- إبراهيم، محمد. (2018). *مبادئ إدارة الجودة الشاملة*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- ابن منظور. (1984). *لسان العرب*. دار المعارف.
- أبو العلا، ليلى. (2013). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت. (2015). *إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شندي، سعد عامر. (2011). *إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو نصر، مدحت محمد. (2009). *تنمية الموارد البشرية*. الرابطة العالمية للنشر والتوزيع.
- إحسان، محمد الحسن. (1982). *الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي*. دار الطليعة للطباعة والنشر.
- أحمد منصور، إيمان. (2020). *الوجيز في الإدارة الناجحة*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، بشرى. (2004). *المرجع في القياس النفسي*. مكتبة الأنجلو المصرية.
- الألفي، ليلى. (2023). *المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين*. دار التعليم الجامعي.
- الأمين، محمود. (2007). *شريعة حمورابي*. دار الوراق للنشر المحدود. (العمل الأصلي دون تاريخ نشر).
- بدوي، عبد الرحمان. (1977). *مناهج البحث العلمي (ط.3)*. دار القلم.
- بربر، كامل. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بلالي، أحمد. (2007). *الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
- بلعلي، نسيمه فريال. (2014). *المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف*. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01 (العدد 01)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. جامعة عبد الحميد مهري. قسنطينة 2. الجزائر. 169-192.
- بن سمشة، أمال. (2018). *الأداء البشري بالإدارة المحلية*. مركز الكتاب الأكاديمي.
- بن عنتر، عبد الرحمان. (2008). *إدارة الجودة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة*. مجلة الباحث، المجلد 06 (العدد 01)، 175-183.
- بن عيسى، محمد المهدي. (2004، 9 و 10 مارس). *العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي* [مداخلة]. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة.
- بوجمل، أحمد. (2004، 9 و 10 مارس). *أداء الموارد البشرية* [ورقة علمية]. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة. الجزائر.

- بوخمم، عبد الفتاح وشابونية كريمة. (2005، 12 و 13 نوفمبر). *تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية* [ورقة علمية]. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات. جامعة بسكرة. الجزائر.
- بوزناق، حسن. (2019-2020). *التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الحاج لخضر 1. باتنة. الجزائر.
- بوزيان، راضية. (2015). *إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري*. مركز الكتاب الأكاديمي.
- الترتوري، محمد. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ثابتي، الحبيب. (2013). *استخدام منهجية الملاحظة-المشاركة لتطوير وأسننة أدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف -محاولة تموقع ابستمولوجي وتأصيل منهجي-*، مجلة الحكمة للدراسات الأدبية واللغوية، المجلد 01 (العدد3)، 69-101.
- ثابتي، الحبيب وبن عبو، الجيلالي. (2013). *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية*. مؤسسة الثقافة الجامعية.
- جاسم العبيدي، محمد ومحمد العبيدي، ألاء. (2010). *طرق البحث العلمي*، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- جباري، فادية. (2010-2011). *تأثير جودة الخدمة على رضا العميل* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (4 ذي القعدة عام 1426 هـ الموافق 6 ديسمبر سنة 2005م). (العدد 80).
- جندي، عبد الكريم. (2021). *مفهوم الواقع في العلوم الإنسانية*. نماء للبحوث والدراسات.
- الجيلاني، إبراهيم عباس. (2013). *تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها*. دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- الجيوسي، محمد وجاد الله، جميلة. (2000). *الإدارة: علم وتطبيق*. دار المسيرة.
- حامد، نور الدين وبورغدة، نور الهدى. (2016). *دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة مينائية*. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- حبشي، فتيحة. (2006-2007). *إدارة الجودة الشاملة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر.
- حجازي، إسماعيل. (2005، 8 و 9 مارس). *مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات* [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة. الجزائر.
- حجيم الطائي، يوسف وآخرون. (2008). *نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية*. دار اليازوري.
- حجيم الطائي، يوسف وآخرون. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حجيم الطائي، يوسف وآخرون. (2009ب). *إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحراشة، حسين محمد. (2011). *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

- حرز الله، محمد لخضر. (جانفي 2016). المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 08 (العدد 14). جامعة بسكرة. الجزائر. 346-327.
- حريم، حسين. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة (ط.2). دار الحامد.
- حسنين، أحمد جابر. (2016). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية. دار اليازوري.
- خالد بن سعد، عبد العزيز. (1997). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي. دار العبيكان للطباعة والنشر.
- الخضر، علي إبراهيم. (2010). إدارة الأعمال الدولية. دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- خضير، كاظم حمود والشيخ، روان منير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. زمزم ناشرون وموزعون.
- خضير، كاظم حمود. (2009). إدارة الجودة الشاملة (ط.4). دار المسيرة.
- داني الكبير، نصيرة وداني الكبير معاشو. (2016). واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية. *Maghreb Review of Economic and Management*، المجلد 03 (العدد 01)، 22-7.
- الداوي، الشيخ. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، (العدد 06)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر. 9-16.
- الدرادكة، مأمون وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- درويش، محمود أحمد. (2018). منح البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- ديلمي، لخضر وروازقي، محمد. (2016). الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية: نظام الوقت المحدد JIT. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- راضي، بهجت والعربي، هشام. (2016). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات. دار روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012أ). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012ب). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زاهر، عبد الرحيم. (2011). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. دار الراية.
- زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية (ط.2). جامعة القاهرة للطباعة.
- الزهيري، حيدر عبد الكريم. (2017). مناهج البحث التربوي. مركز ديونو لتعليم التفكير.
- زيدان، سلمان وإسحاق، عبد الولي. (2016). تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة. مركز الكتاب الأكاديمي.
- زيدان، سلمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومدخل العمل. دار المناهج.

- الزبيدي، ناظم جواد وصالح، مروة سعدون. (2013). أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي: بحث ميداني في وزارة النفط. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19 (العدد 71)*، 146-125.
- زين الدين، فريد. (1995). *تخطيط ومراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة الشاملة*. دار الإبداع العالمية.
- السامرائي، مهدي والكناني، صبيح. (2014). *نظام إدارة الجودة الإيزو-ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- السامرائي، مهدي. (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. دار جدير.
- ستي، سيد أحمد. (2019). *دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر*. دار أزمنة للنشر والتوزيع.
- سعدي، فاطمة. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. e-Kutub Ltd للنشر.
- سلامة، أمينة. (ديسمبر 2016). واقع تسيير وبناء الكفاءات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية. *مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12 (العدد 13)*. جامعة جيلالي لياابس. سيدي بلعباس. الجزائر. 1-21.
- السلطي، مأمون والياس، سهيلا. (1999). *دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000*. دار الفكر.
- السميعيات، مروان بدر والزعبي، علي. (2020). *إدارة العلاقات العامة: مدخل صناعة العلاقات العامة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صادق، محمد. (2014). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- صالح، عبد الرحمان إسماعيل. (2014). *فنيات وأساليب العملية الإرشادية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد. (2016). *إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات*. دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- صولح، سماح ومحبوب، مراد. (2010، 26-29 أبريل). *رأس المال البشري وصناعة الكفاءات [مداخلة]*. المؤتمر الدولي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة. الأردن.
- صولح، سماح. (2012). *تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud*. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 7)*، 116-99.
- صولح، سماح. (2013). *دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز بالمؤسسة المتعلمة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
- الطائي، حميد وآخرون. (2015). *إدارة الجدارات والمواهب (ط.2)*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الطائي، رعد وقداة، عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي، علي حسون. (2007). *تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد، المجلد 13 (العدد 45)*، 134-112.
- الطعاني، حسن أحمد. (2007). *التدريب الإداري المعاصر*. دار المسيرة للطباعة والنشر.
- طعمة، أمل أحمد. (2010). *اتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريبي (ط.2)*. ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.

- عاشوري، إبراهيم وغربي، حمزة. (2012، 21 و22 فيفري). نحو الرفع من كفاءة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات [ورقة عمل]. المنتدى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
- عامر، طارق والمصري، إيهاب. (2014). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم: اتجاهات معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط.2). دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، سمير. (2000). اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011. مكتبة الإشعاع الفنية.
- عبد الوهاب، علي محمد. (1975). إدارة الأفراد (ط.2). مكتبة عين شمس.
- عبيد، مصطفى فؤاد. (2022). مهارات البحث العلمي (ط.2). مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات.
- العجيلي، محمد والحكيم، ليث. (2008). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العزاوي، رحيم يونس كرو. (2007). القياس والتقويم في العلوم التربوية. دار دجلة ناشرون وموزعون. عمان. الأردن.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2002). أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000&ISO14000. دار وائل للنشر.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005أ). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005ب). أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000&ISO14000 (ط.2). دار وائل للنشر.
- العزاوي، نجم. (2012). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية ISO10015. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عقبلي، عمر وصفي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عقبلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عقبلي، عمر وصفي. (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر (ط.2). دار وائل للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية. إيتراك للنشر والتوزيع.
- عمر، أيمن علي. (2010). مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة. دار المعارف.

- فاضل، عدي صفي الدين. (نوفمبر 2012). تأثير نظام الجودة ISO9001:2008 في مستوى جودة نظام المعلومات المحاسبية. مقال منشور بمجلة صادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة البصرة، المجلد الخامس (العدد التاسع)، 188-189.
- الفاضل، محمد. (2011). تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حجيم. (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2013). نظريات اتخاذ القرارات: منهج كمي. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- فليون، مراد. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. مركز الكتاب الأكاديمي.
- قادر، طاهر رجب. (1998). المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. دار الحصاد.
- القزاز، إسماعيل إبراهيم. (2010). تدقيق أنظمة الجودة: مع الترجمة العربية للمواصفة ISO 19011:2002. دار دجلة ناشرون وموزعون.
- كشاط، أنيس وبرياش، توفيق. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 (العدد 02)، 297-328.
- كشواي، ياري. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الكلالدة، طاهر محمود. (2013). إدارة الموارد البشرية الحديثة. دار البداية.
- لشلاش، عائشة ودرويش، عمار. (2012، 22-23 فيفري). تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية [مداخلة]. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية. جامعة بسكرة. الجزائر.
- لونانسة، رمضان وبن يحي، إبراهيم. (2021). تطور تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 (لفترة 1993-2018) -دراسة مقارنة مع الدول العربية والإفريقية والمتطورة. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08 (العدد 02)، 463-488.
- مازن، فارس رشيد. (2009). إدارة الموارد البشرية (ط.3). مكتبة العبيكان.
- مازن، فارس رشيد. (2013). إدارة الموارد البشرية (ط.4). مكتبة العبيكان.
- ماهر، أحمد. (2018). إدارة الموارد البشرية (ط.7). الدار الجامعية.
- مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد. (2008). الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد، شفيق. (1985). الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية. المطبعة المصرية. الإسكندرية.
- مراد، صلاح وهادي، فوزية. (2001). طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها. دار الكتاب الحديث.
- المرعشلي، يوسف. (2016). أصول كتابة البحث العلمي ومناهجه (ط.2). دار المعرفة.
- المسعودي، حيدر علي. (2010). إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- مسغوني، منى. (2012-2013). *تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
- مسلم، عبد الله حسن. (2015). *إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو*. دار المعترف للنشر والتوزيع.
- مصطفى، محمد. (2018). *الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- معاوي، عبد العظيم. (2018-2019). *مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر.
- معجم اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط* (ط.4). مكتبة الشروق الدولية.
- المعشر، زياد يوسف والهيبيتي صلاح الدين حسين. (2004). *تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا*. مجلة جامعة دمشق. المجلد 20 (العدد 1). 48-1.
- مقدود، وهيبة. (2016). *أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة. بومرداس. الجزائر.
- ملوك، منصف. (2009-2010). *أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية: حالة المواصفة ISO9001-2000* دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف. الجزائر.
- منصوري، كمال وصولح، سماح. (جوان 2010). *تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى*. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (العدد 7)، 69-48.
- موساوي، زهية وآخرون. (2005، أبريل). *التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات* [مداخلة]. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة. جامعة الزيتونة. الأردن.
- موساوي، زهية وخالدي، خديجة. (2005، 08 و 09 مارس). *نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز* [مداخلة]. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة. الجزائر.
- نايف علوان، قاسم. (2005). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- نايف علوان، قاسم. (2006). *إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- نجم عبود، نجم. (2007، 7-8 ماي). *إدارة الجودة الشاملة في الجامعات* [مداخلة]. الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة سكيكدة. الجزائر.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). *الإدارة*. دار اليازوري العلمية.

- النعيمي، محمد وآخرون. (2009). *إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نور الدين، عصام. (2010). *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*. دار أسامة.
- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2017). *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهوش، أبوبكر محمود. (2018). *إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي*. دار حميثرا للنشر والترجمة.
- الهيبي، صلاح الدين. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 20 (العدد 2)، 75-29.
- الوليد، بشار يزيد. (2008). *الإدارة الحديثة للموارد البشرية*. دار الراية للنشر والتوزيع.
- يحضية، سملاي. (2005). *أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
- Beirendonck, Lou-Van. (2006). *tous compétents: le management compétences dans l'entreprise*. édition de Boeck.
- Bernard, CY. (2000). *Le management par la qualité totale: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles*. AFNOR.
- Boéri, Daniel. (2003). *Maîtriser la qualité: Tout sur la certification et la qualité* (2^{ème} éd). éd Maxima.
- Brandenburg, H & Wojtyna, J-P. (2003). *L'approche processus: mode d'emploi*. édition d'Organisation.
- Brilman, Jean. (1995). *L'entreprise réinventée*. éd d'organisation.
- Brilman, Jean. (2001). *les meilleurs pratiques de management* (3^{ème} éd). édition d'organisation.
- Brilman, Jean. (2006). *les meilleurs pratiques de management* (6^{ème} éd). Ed d'organisation.
- Caby, François & al. (2002). *La qualité au XX^{ème} siècle: vers le management de la confiance*. Economica.
- Cattan, M. (2001). *L'engagement de la direction*. AFNOR.
- Cohen, Elie. (1998). *dictionnaire de gestion*. casbah Edition.
- Coté, Marcel et Malo, Marie-Claire. (2002). *La gestion stratégique: une approche fondamentale*. édition Gaëtan Morin.
- Côté, Marcel. (1975). *La gestion des ressources humaines*. Guérin. Montréal.
- Peretti, Jean Marie. (1998). *ressources humaines*. édition vuibert.
- Dejoux, Cécile. (2001). *les compétences au cœur de l'entreprise*. édition d'organisation.
- Détrie, Philippe. (2001). *Conduire une démarche qualité* (4^{ème} éd). Edition d'organisation.

- Dietrich, Anne. (2008). *Management des compétences*. Vuibert.
- Dietrich, Anne. (2018). *Management des compétences* (4^{ème} éd). Vuibert.
- Directive ISO/CEI. (2004). *Règles de structure et de rédaction des Normes Internationales* (partie.2. 5^{ème} éd). ISO.
- Dolan, Shimon et Autres. (2002). *La Gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (3^{ème} édition). village mondial.
- Durand, T. (2000). *L'alchimie de la compétence : dossier des compétences de la théorie au terrain*. revue française de gestion (N°127). 84-102.
- Eiglier, Pierre. (2004). *Marketing et stratégie des services*. édition economica.
- Grais, Bernard. (2003). *Méthodes statistiques-tome2: Techniques statistiques* (3^{ème} édition). Dunod. Paris
- Grous, Ammar. (2013). *Eléments d'analyse de la fiabilité et du contrôle de qualité: statistiques appliquées par l'exemple*. éd Lavoisier.
- Guide de la qualité. (2005). *Guide de la qualité du contrôle qualité et de normalisation*. GAL.
- Heizer, Jay & Barry, Rende. (2001). *Principles of Operations Management*. Prentice-Hall.
- Hohmann, Christian. (2004). *Audit combiné: qualité/supply chain: sécuriser ses relations client-fournisseurs*. Edition d'Organisation.
- Hubérac, JP. (2001). *Guide des méthodes de la qualité: choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services* (2^{ème} édition). Maxima.
- International standard ISO9001:2015. (2015). *Quality management systems requirements*. ISO.
- J.Igalens, J et Scouarnec, A. (2001, Mai et Juin). *La gestion par les compétences: construction d'une échelle de mesure*. revue de gestion des ressources humaines. (N°40). 2-16.
- Jambart, Claude. (1997). *L'assurance qualité: les normes ISO9000 en pratique* (2^{ème} éd). Economica.
- Kavicky, John. (2011). *Implementation and certification of a quality management system to a recognized international standard: Organizational advantages and benefits*. UMI.
- Koebel, Michel. (Janvier, 2006). *Réflexions sur quelques enjeux liés à la notion de compétence*. Utinam. (N° 6). 53-74.
- Koenig, Gérard. (1994, Janvier et Février). *l'apprentissage organisationnel repérage des lieux*. revue Française de gestion. Vol.8 (N°253).76-83.
- Krebs, G & Mouglin, Y. (2003). *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*. AFNOR.

- Lassoued, Djemai. (2017). *Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des: compétences d'employabilité durable* [thèse de doctorat non publiée]. Université Rouen Normandie. France.
- Le Boterf, Guy. (2000). *construire les compétences individuelles et collectives*. édition d'organisation.
- Le Boterf, Guy. (2001). *Construire les compétences individuelles et collectives* (2^{ème} éd). édition d'organisation.
- Le Boterf, Guy. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives: la compétence n'est Plus ce qu'elle était* (3^{ème} éd). édition d'organisation.
- Leboyer, Lévy Claude. (1997). *la gestion des compétences*, édition d'organisation.
- Leboyer, Lévy Claude. (2009). *La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises* (2^{ème} éd). édition d'organisation.
- Longin, P & Denet, H. (2004). *Construisez votre qualité-toutes les clés pour une démarche qualité gagnante*. Dunod.
- Lorino, Philippe. (2000). *méthodes et pratiques de la performance*. édition d'organisation.
- Marbach, Valérie. (1999). *Évaluer et rémunérer les compétences*. éd d'organisation.
- Meignant, Alain. (2000). *Ressources humaines: déployer la stratégie*. édition Liaison.
- MEZIANI, Mustapha. (2017). *Impact de la certification selon la norme ISO9001 sur la gestion des connaissances et des compétences*. *Revue d'Economie & de Gestion –REG-*, Volume 1(N°1),30-45.
- Mitonneau, H. (2001). *ISO 9000 version 2000: le management de la qualité au plus proche des entreprises*. Dunod.
- Mongillon, P & Verdoux, S. (2003). *L'entreprise orientée processus: aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients*. AFNOR.
- NF EN ISO 9001. (2000). *Systèmes de management de la qualité: Exigences*. AFNOR.
- Norme internationale ISO9000. (2005). *Système de management de la qualité: Principe essentiels et vocabulaire* (3^{ème} édition). ISO.
- Ouaret, A. (2005). *Les dirigeants algériens face à la -performance de leurs entreprises: rôle de la direction dans un système de management de la qualité*. GAL.
- Recueil des normes. (2003). *les fondamentaux du management intégré*. AFNOR.
- Riggs, James. (1987). *Production system* (4th éd). Wiley and sons.

Roy-Lemarchand, Ghuyslaine. (2007). *Le management des compétences: développer les parcours professionnels et l'employabilité*. Ed. ESF.

Seddiki, Abdallah. (2003). *Management de la qualité*. office des publications universitaires.

Slaimi, Fayrouz. (2015-2016). *Condition et mode d'implication des ressources dans un système de Management de la qualité* [thèse de doctorat non publiée]. Faculté des sciences économique, sciences commerciales et sciences de gestion. Université Abou Bekr Belkaid. Telemcene. Algérie.

St-Onge, Sylvie. (2001). *Relever les défis de gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin.

Webster's. (1984). *Webster's New Dictionary of Synonyms*. Merriam-webster ing. publishers.

Zarifian, Philippe. (1990). *objectif compétence*. édition liaison.

الملاحق

1/ دليل الملاحظة

طبيعة الملاحظات حسب المؤشرات المسجلة					تاريخ ومكان تسجيل الملاحظة	الرقم
مدخل العمليات في التسيير	إشراك العاملين	إرضاء العاملين	اكتساب الكفاءة			
				توظيف الكفاءات		1
				تنمية وتطوير الكفاءات		
				تحفيز الكفاءات		
				تقييم الكفاءات		
				توظيف الكفاءات		2
				تنمية وتطوير الكفاءات		
				تحفيز الكفاءات		
				تقييم الكفاءات		
				توظيف الكفاءات		3
				تنمية وتطوير الكفاءات		
				تحفيز الكفاءات		
				تقييم الكفاءات		
				توظيف الكفاءات		4
				تنمية وتطوير الكفاءات		
				تحفيز الكفاءات		
				تقييم الكفاءات		
				توظيف الكفاءات		5
				تنمية وتطوير الكفاءات		
				تحفيز الكفاءات		
				تقييم الكفاءات		

2/ استمارة البحث

أخي العامل...أختي العاملة:

تحية طيبة وبعد،

الاستبيان الذي بين يديك صمم خصيصا للحصول على المعلومات التي تخدم البحث العلمي، الذي أقوم بإعداده ضمن متطلبات البحث التكميلي لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: تسيير الموارد البشرية في المنظمات، والذي يدور موضوعه حول "أثر إشهاد الجودة ISO9001 على تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE عنابة":

والمطلوب منك أن تجيب بصراحة وصدق على كل البنود المتضمنة في الاستمارة وفقا لما تراه أقرب إلى وجهة نظرك، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة؛ ونعلمك أن الإجابة التي تدلي بها ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة، نرجو أن تتقبلوا منا وافر التقدير والاحترام.

الباحث:

خ. بوكوف

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)
4. المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الشهادة التي تم توظيفك على أساسها بالمؤسسة:
6. شهادات أخرى متحصل عليها: نعم لا
7. طبيعة الوظيفة: تنفيذية قيادية (مسؤول)
8. التصنيف الوظيفي: إطار إطار سامي
9. أقدمية العمل بالمؤسسة: من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة من 21 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الثاني: تأثير إسهاد الجودة على وظيفة توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسة

1- كيف تم توظيفك للعمل بالمؤسسة؟

على أساس الشهادة بعد النجاح في مسابقة بعد ترخيص أجرته بالمؤسسة

أخرى تذكر:

2- حسب رأيك ما هو المعيار الذي تتبعه المؤسسة في توظيف العاملين الجدد بها؟

الشهادات العلمية المهارات العملية أخرى تذكر:

3- هل خضعت لاختبارات شفوية أو كتابية (entretien/test psychotechnique) قبل توظيفك بالمؤسسة؟

نعم لا

4- هل أنت مطلع على البطاقة المهنية (fiche de poste) الخاصة بمنصب عملك؟

نعم لا

5- هل أنت مقتنع بمنصب العمل الذي تشغله؟

مقتنع تماما
 مقتنع
 محايد
 غير مقتنع
 غير مقتنع تماما

6- هل يتم استشارتك قبل توظيف العاملين الجدد بالمؤسسة؟ نعم لا

7- هل أنت مطلع على أهداف وسياسة الجودة المسطرة من قبل إدارة المؤسسة؟

نعم لا

8- ماذا يمثل نظام إدارة الجودة ISO9001 بالنسبة إليك؟

9- هل استفدت من دورات تكوينية أو تدريبية مباشرة بعد توظيفك؟ نعم لا

10- حسب رأيك؛ هل هناك استراتيجية تتبعها المؤسسة في عملية الإعداد للاستخلاف (La relève)؟

نعم لا

المحور الثالث: تأثير إسهاد الجودة على وظيفة تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة

1- هل تستفيد من دورات تكوينية بصورة منتظمة ومستمرة؟ نعم لا

2- إذا كان الجواب بنعم، هل لذلك علاقة بمتطلبات إسهاد الجودة (certification) ISO9001؟

نعم لا لا أدري

3- حسب رأيك هل يساهم التكوين في: زيادة معارفك حول العمل

تحسين مهاراتك في العمل تعلم بعض السلوكيات الإيجابية ليس له أي تأثير

4- هل تستفيد من معارف ومهارات زملائك في العمل؟ نعم لا

5- إذا كان الجواب بنعم، كيف يتم ذلك؟

عن طريق الحوار والنقاش تبادل البيانات الكتابية تبادل الخبرات

6- هل تزاول تعليماً أو تكويناً خاصاً؟ نعم لا

7- هل تشجعك المؤسسة على تلقي تعليماً خاصاً؟ نعم لا

8- هل تشعر بأن التكوين الذي تستفيد منه يساهم في تطوير مسارك المهني؟

نعم لا لا أدري

9- هل يساهم التكوين في تحسين ظروفك المادية والمهنية؟ نعم لا

10- هل استفدت من دورات تكوينية حول نظام إدارة الجودة ISO9001؟ نعم لا

11- هل يتم إشراكك في تقييم البرامج التكوينية التي تخضع لها؟ دائماً أحياناً أبداً

12- هل يتم تقييم معارفك ومهاراتك بعد استفادتك من التكوين؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الرابع: تأثير إشهاد الجودة على وظيفة تحفيز الكفاءات البشرية في المؤسسة

- 1- حسب رأيك، ما هي المعايير المعتمدة في منح المكافآت والعلاوات بالمؤسسة؟
 الإنجاز المتميز المواظبة في العمل
 أخرى تذكر:
- 2- حسب رأيك، ما هي المعايير المعتمدة لتولي المناصب القيادية بالمؤسسة؟
 الشهادة العلمية المهارات العملية الأقدمية في العمل
 أخرى تذكر:
- 3- هل تتوفر شروط الصحة والنظافة في المكان الذي تعمل به؟ نعم لا نوعا ما
- 4- هل تقوم المؤسسة بمراقبة ظروف العمل والتعرف على مسببات الحوادث والأمراض المهنية؟
 دائما أحيانا أبدا
- 5- هل تستفيد من مزايا معينة مقابل إجادتك وتحسينك للعمل؟ نعم لا
- 6- هل تشعر بأنك تتدرج في سلم الوظائف وفق مسار مهني مسطر وواضح؟
 نعم لا لا أدري
- 7- هل تشارك في اجتماعات دورية تستهدف تحسين وتطوير العمل؟ دائما أحيانا أبدا
- 8- هل يتم استشارتك أو إشراكك في القرارات المتخذة من قبل مسؤوليك المباشرين؟
 دائما أحيانا أبدا
- 9- حسب رأيك، هل تلتزم القيادة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها لدى العمال؟
 نعم لا لا أدري
- 10- هل لراتبك علاقة بمرودك الشخصي في العمل؟ نعم لا

المحور الخامس: تأثير إسهاد الجودة على وظيفة تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة

1. هل تخضع لعملية تقييم دورية من قبل مسؤوليك في المؤسسة؟
 نعم لا لا أدري
2. إذا كان الجوانب بنعم، على أي أساس يتم ذلك؟
 الإنجازات المحققة جودة العمل المواظبة في العمل
 أخرى تذكر:
3. حسب رأيك؛ هل يساهم تقييم العمل في السعي نحو تجويده وتحسينه بصورة مستمرة؟
 يساهم بصورة كبيرة نوعا ما لا يساهم إطلاقا
4. حسب رأيك؛ إذا كانت نتيجة التقييم إيجابية؛ هل يستفيد صاحبه من:
 الشكر والعرفان منح وعلاوات زيادة في الراتب تولي مناصب أعلى
 لا يستفيد من أي شيء
5. إذا كانت نتيجة التقييم سلبية؛ هل يتعرض صاحبه ل:
 الحرمان من المنصب النقد والتوبيخ التوعية والتوجيه
 الاستفادة من برنامج تكويني تقويي لا يتعرض لأي شيء
6. وهل يتم إشراكك في عملية التقييم؟
 نعم لا
7. في الأخير نشكر لك حسن الاستجابة مع أداة القياس، ونرجو أن توافينا برأيك فيما يخص تقييم مسار مؤسستك بعد سنوات من حصولها على إسهاد الجودة ISO9001.

* شكرا جزيلاً لتعاونكم *

3/ أهداف الجودة الخاصة بمؤسسة ALFAPIPE عناية /سنة 2022



الجزائرية لصناعة الأنابيب
Algérienne de Fabrication de Pipe
Filiale du Groupe IMETAL

IMETAL

ALFAPIPE Tuberie de ANNABA

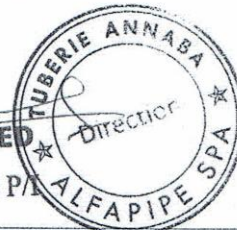
Objectifs Généraux

- Réduction du taux de fréquence des accidents de travail à 16 %
- Réduction du taux de gravité des accidents de travail à 0.3 %
- Réduction de la mise aux milles globale à :
 - ✓ 1136, pour les tubes avec un diamètre égal à 406.4 mm (16")
 - ✓ 1110, pour les tubes avec un diamètre supérieur à 406.4 mm (16")
- Réduction du taux de tubes à dénuder au niveau du revêtement extérieur à 3%
- Réduction du taux de tubes à refaire au niveau du revêtement intérieur à 1.2%
- Amélioration du taux de marche au niveau :
 - Machines à souder à 65 %
 - Revêtement extérieur à 78 %
 - Revêtement intérieur à 78 %
- Mise à disposition de 100 % des matières premières sans rupture de la chaîne d'approvisionnement.
- Livraison de 100 % des commandes clients dans les délais contractuels.
- Consacrer 70 % des formations en externe du Plan Annuel aux personnels dont les activités sont liées aux processus spécifiques (Fabrication, Soudage, Revêtement, Maintenance, Contrôle (VT, CND, CD)).
- Réaliser 100 % des thèmes HSE du Plan Annuel de formation.

Annaba, le 04 août 2022

KHALFA KHALED

Directeur d'Unité P/



UNITÉ DE GHARDAÏA
78 ZI de BOUNOURA GHARDAÏA
Tél: +213 (0) 29 25 47 72
Fax: +213 (0) 29 25 47 65
Email : du.ghardaia@alfapipe.dz



EPE-ALFAPIPE
DIRECTION GÉNÉRALE
Société par Actions au capital social de
2.500.000.000 DA
07 Rue Belkacem Ammani Site Sider Hydra-Alger
Tél : +213(0) 23 53 41 41
Fax : +213(0) 23 53 41 52
dg@alfapipe.dz - www.alfapipe.dz

UNITÉ DE ANNABA,
BP 153 EL HADJAR, ANNABA
Tél: +213 (0) 38 57 17 97,
Fax: +213 (0) 38 57 17 96
Email : du.annaba@alfapipe.dz



4/ سياسة الجودة الخاصة بمؤسسة ALFAPIPE عناية /سنة 2022



الجزائرية لتصناعة الأنابيب
Algérienne de Fabrication de Pipe
Filiale du Groupe IMETAL

METAL

Politique Qualité, Santé, Sécurité et Environnement

La Direction de ALFAPIPE TUBERIE D'ANNABA se fixe comme priorité la mise en place, l'intégration et l'amélioration continue du Système de Management de la Qualité, de l'Environnement, de la Santé et de la Sécurité au Travail **SMQSSTE**, et ce, dans le but de fabriquer et de revêtir des tubes soudés d'une qualité stabilisée et conforme aux exigences des clients et des normes produit.

La démarche qualité de ALFAPIPE pour le laboratoire de métallurgie et métrologie qui représente un outil technique pour le contrôle de la qualité a abouti à l'accréditation du laboratoire de métallurgie et métrologie selon la norme internationale **ISO/CEI 17025** : ce qui représente une reconnaissance irréfutable des compétences techniques en matière d'évaluation de la conformité des essais mécaniques (pliage, résilience, traction) et analyse chimique. L'intérêt est tout aussi porté pour nos clients (interne et externe) puisqu'un rapport émis par un organisme accrédité jouira dès lors d'une crédibilité accrue

La politique QSSTE de la Direction de ALFAPIPE TUBERIE D'ANNABA, est basée sur :

Axe 1 : Modernisation et mise à niveau des installations de production, de contrôle qualité et de manutention pour augmenter les capacités de production et rationaliser la consommation des matières premières.

Axe 2 : Développer les compétences notamment celles ayant un impact direct ou indirect sur le produit/Service, la préservation de la santé/sécurité et la protection de l'environnement.

Axe 3 : Améliorer le système management qualité on y intégrant les dimensions liées à l'accréditation du laboratoire de Métallurgie & Métrologie et à la protection de l'environnement, la santé et la sécurité au travail.

La Direction sollicite le personnel de l'unité à contribuer activement dans la mise en œuvre avérée de sa politique, dans l'objectif de pérenniser l'entreprise par l'accroissement de la satisfaction de nos clients et parties intéressées pertinentes, au travers de l'amélioration continue du **SMQSSTE** et s'engage à :

- Prévenir les préjudices personnels et atteintes à la santé ;
- Prévenir toute forme de pollution ;
- Assurer l'impartialité et la confidentialité des activités du laboratoire de métallurgie et métrologie ;
- Satisfaire aux exigences réglementaires et autres ;
- Assurer que tout le personnel s'approprie la documentation qualité et l'applique dans ses travaux ;
- Satisfaire les exigences de nos clients par le respect de la qualité technique, les coûts et les délais.

Le comité QSSTE se réunit au moins une fois par an, pour une évaluation du système management QSSTE sur la base des normes **API SpecQ1, ISO 9001, ISO/CEI 17025, ISO 14001 et ISO 45001** ; il revoit à ces occasions, la pertinence et l'adéquation de la politique ainsi que sa cohérence avec les orientations stratégiques de la direction générale et établit en conséquence, ses objectifs opérationnels QSSTE et les objectifs du laboratoire dans le cadre l'accréditation.

Annaba, le 04 août 2022

KHALFA KHALID
Directeur d'Unité

TUBERIE ANNABA
Direction
ALFAPIPE SPA

UNITÉ DE GHARDAÏA,
78 ZI de BOUNOURA GHARDAÏA
Tél: +213 (0) 29 25 47 72,
Fax: +213 (0) 29 25 47 65
Email : du.ghardaia@alfapipe.dz



**EPE-ALFAPIPE
DIRECTION GÉNÉRALE**
Société par Actions au capital social de
2.500.000.000 DA
07 Rue Belkacem Amman/ Site Sider Hydra-Alger
Tél : +213(0) 23 53 41 41
Fax : +213(0) 23 53 41 52
dg@alfapipe.dz - www.alfapipe.dz

UNITÉ DE ANNABA,
BP 153 EL HADJAR, ANNABA
Tél: +213 (0) 38 57 17 97,
Fax: +213 (0) 38 57 17 96
Email : du.annaba@alfapipe.dz



5/ تصنيف الموارد البشرية العاملة بمؤسسة ALFAPIPE - عناية، حسب الجنس

EPE Spa ALFAPIPE / Tuberie de Annaba / DRHA / DPT. RH

17/01/2023

situation au 17.janvier.2023				
Type HOM/FEM	CDI	CDD	APPRENTIS	Total
FEMME	40	1	4	45
HOMME	698	3	37	738
Total	738	4	41	783



6/ إشهاد الجودة ISO9001 إصدار 2008 الخاص بمؤسسة ALFAPIPE عناية



Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER

0212

This certifies that the quality management system of

ALFAPIPE-TUBERIE DE ANNABA
BP 153 El Hadjar
Annaba
Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:

ISO 9001:2008

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the

Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

APIQR® approves the organization's justification for excluding:

7.3 Design and Development; 7.5.4 Customer Property

Effective Date:	JUNE 4, 2015
Expiration Date:	JULY 14, 2017
Registered Since:	JANUARY 2, 2001


 Vice President, API Global Industry Services

Accredited by Member of the International Accreditation Forum Multilateral Recognition Arrangement for Quality Management Systems




This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 1220 L Street, N.W., Washington, D.C. 20005-4070, U.S.A., it is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.



2011-01-06,11

7/ إشهاد الجودة ISO9001 إصدار 2015 الخاص بمؤسسة ALFAPIPE عنابة



Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER
0212

This certifies that the quality management system of

ALFAPIPE-TUBERIE DE ANNABA
BP 153 El Hadjar
Annaba
Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:

ISO 9001:2015

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the

Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

APIQR® approves the organization's justification for excluding:

8.3 Design and Development of Products and Services;
8.5.3 Property Belonging to Customers or External Providers

Effective Date:	JULY 14, 2023	 Senior Vice President of Global Industry Services
Expiration Date:	JULY 14, 2026	
Registered Since:	JANUARY 2, 2001	

Accredited by Member of the International Accreditation Forum Multilateral Recognition Arrangement for Quality Management Systems




This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 200 Massachusetts Avenue, NW Suite 1100, Washington, DC 20001-5571, U.S.A., it is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.



2021-129 | 08.21 | PDF

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إشهاد الجودة (ISO9001(2015) على تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ ولتحقيق هذا الهدف، تضمنت الدراسة جانب نظري وآخر تطبيقي ميداني، حيث شمل الجانب النظري ثلاثة فصول، تناولنا في الفصل الأول منها الإطار الفكري والنظري للجودة، وفي الفصل الثاني الإطار النظري لتسيير الكفاءات البشرية، أما الفصل الثالث المعنون بـ تسيير الكفاءات البشرية على ضوء المواصفة الدولية لإدارة الجودة (ISO9001(2015)، فحاولنا فيه إسقاط مبادئ وتوصيات هذه المواصفة على عملية تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة:

أما الجانب التطبيقي فتضمن فصلا واحدا، تمحور حول دراسة ميدانية أجريناها على مؤسسة عمومية جزائرية حائزة على إشهاد الجودة في إصداراته الثلاثة الأخيرة وهي مؤسسة ALFAPIPE وحدة عنابة، اتبعنا في إجراء هذه الدراسة خطوات المنهج الوصفي، واستعنا في جمع بياناتها بأدوات الملاحظة بالمشاركة والمقابلة المقننة بالإضافة إلى الاستمارة، هذه الأخيرة وزعت على عينة قصدية شملت 45% من مجموع الإطارات العاملة بالمؤسسة البالغ عددهم 335 إطارا، حاولنا من خلالها رصد أثر أربعة مؤشرات رئيسية تمثل أهم مرتكزات هذا الإشهاد وهي: اكتساب الكفاءة، إرضاء العميل، إشراك العاملين ومدخل العمليات في التسيير، على أربعة عمليات رئيسية من عمليات تسيير الكفاءات البشرية هي: التوظيف، التنمية والتطوير، التحفيز، والتقييم.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود بعض الآثار الإيجابية لتوصيات إشهاد الجودة على عمليات تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة لاسيما عملية التنمية والتطوير، غير أن هذا الأثر لا يزال ضعيفا وغير دال إحصائيا، وعليه خلصنا في نهاية هذه الدراسة إلى إثبات الفرضية الرئيسية والتوصل إلى نتيجة مفادها "عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإشهاد الجودة (ISO9001(2015) على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة".

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، إشهاد الجودة، ISO9001، الكفاءات، تسيير الكفاءات البشرية.

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'impact de la certification qualité sur la gestion des compétences dans l'entreprise économique algérienne. L'étude se divise en deux parties dans lesquelles nous traitons respectivement l'aspect théorique et l'aspect pratique. L'aspect théorique comprend trois chapitres, dont le premier présente le cadre intellectuel et théorique de la notion *qualité*. Dans le deuxième chapitre, on développe le cadre théorique de la gestion des compétences humaines. Quant au troisième chapitre, intitulé Gestion des compétences humaines à la lumière de la norme internationale pour le management de la qualité ISO9001 (2015), nous essayons de projeter les principes et les recommandations de cette norme sur le processus de gestion des compétences humaines au sein de l'entreprise.

Le volet pratique, comprend un seul chapitre centré sur une étude pratique menée au sein de ALFAPIPE (unité de Annaba), une entreprise étatique algérienne ayant un certificat de qualité dans ses trois dernières versions. Nous avons suivi dans cette étude les étapes de l'approche descriptive, et pour collecter les données, nous avons utilisé des outils d'observation participative et d'entretien standardisés en plus des formulaires. Ces derniers ont été distribués à un échantillon intentionnel qui représentait 45% du total des 335 cadres travaillant dans l'entreprise. On a envisagé de suivre l'impact de quatre indicateurs principaux représentant les piliers les plus importants de cette certification, à savoir: l'acquisition de compétences, la satisfaction de la clientèle, l'engagement des employés et l'approche opérationnelle de la gestion, sur quatre opérations principales de la gestion des compétences humaines en l'occurrence le recrutement, le développement, la motivation et l'évaluation.

Les résultats de cette étude montrent qu'il existe certains effets positifs des recommandations de certification de qualité sur la gestion des compétences humaines dans l'institution, en particulier le processus de développement. Mais cet impact reste encore faible et il n'est pas significatif de point de vue statistique ce qui mène à prouver l'hypothèse principale et à aboutir à la conclusion qu'il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de la certification de qualité ISO9001 (2015) sur la fonction de gestion des compétences humaines dans l'institution étudiée ».

Mots-clés : Management de la qualité, certification de la qualité, ISO9001, compétences, gestion des ressources humaines.

Abstract

This study aims to know the impact of quality certification on the management of skills in the Algerian economic enterprise. The study is divided into two parts in which we deal respectively with the theoretical aspect and the practical aspect. The theoretical aspect includes three chapters, the first of which presents the intellectual and theoretical framework of the concept of quality. The second chapter develops the theoretical framework of human skills management. As for the third chapter, entitled Human skills management in the light of the international standard for quality management ISO9001 (2015), we try to project the principles and recommendations of this standard on the process of human skills management within the company.

The practical part, includes a single chapter focused on a practical study conducted within ALFAPIPE (unit of Annaba), a state-owned Algerian company with a quality certificate in its last three versions. In this study, we followed the steps of the descriptive approach, and to collect data, we used participatory observation tools and standardized interviews in addition to forms. The latter were distributed to a purposeful sample that represented 45% of the total 335 employees working in the company. The impact of four main indicators representing the most important pillars of this certification, namely: skills acquisition, customer satisfaction, employee commitment and operational management approach, on four main operations of human skills management, namely recruitment, development, motivation and evaluation.

The results of this study show that there are some positive effects of the quality certification recommendations on the management of human competencies in the institution, especially the development process. However, this impact is still weak and not statistically significant, which leads to prove the main hypothesis. The conclusion is no statistically significant effect of the ISO9001 (2015) quality certification on the human competencies management function in the studied institution".

Key words :

Quality management, quality certification, ISO9001, skills, human resources management.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE BADJI MOKHTAR- ANNABA

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

Département de sociologie et démographie



Spécialité : Gestion et développement des ressources humaines

Dans les Organisations

Thèse de Doctorat 3^{ème} cycle

Titre de la thèse

**L'impact de la certification ISO9001 sur la gestion des compétences
humaines au sein de la Société Economique Algérienne**

-Etude de terrain à ALFAPIPE Annaba-

Présenter par :

BOUKOUF Khemissi

Sous la direction du :

Pr. FRIHA Mohamed Karim

Les membres du Jury :

- | | | |
|----------------------------|-----------|-----------------------------------|
| ▪ Pr. CHOUIA Seif el-Islam | Président | Université Badji Mokhtar -Annaba |
| ▪ Pr. FRIHA M. Karim | Encadreur | Université Badji Mokhtar -Annaba |
| ▪ Pr. AMARA Fateh | Examineur | Université Badji Mokhtar -Annaba |
| ▪ D.TRABOULSSI A. EL-Hak | Examineur | Université Ch.Msaadia-Souk-Ahrass |
| ▪ D.BENDRAIDI Mounir | Examineur | Université Ch.Msaadia-Souk-Ahrass |

Année Universitaires : 2023/2024