

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

موضوع المذكرة :

أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة الإيزو 9001

"دراسة حالة مجمع صيدال – فرع عنابة - "

إشراف الأستاذ:

د/ موسى باهي

إعداد الطالبتين :

• سليمة بولدروع

• آسيا خماسي

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ الَّذِي مَنَّكَ مِنْ الْكُتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا مَنَّكَ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾ [سورة النمل: 40]

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي يسر دربنا، وزرع في أنفسنا العزم والإقبال و أعاننا بفضله وكرمه على إتمام هذا البحث، فالحمد لله كما ينبغي لجلال وجه و عظيم سلطانه.

نتوجه بخالص و جزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "باهي موسى" على قبوله الإشراف على هذا العمل و على حرصه الدائم على متابعة عملنا من خلال ملاحظاته القيمة و إرشاداته النيرة

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ قدوم لزهري لما أفاده بنا من إرشادات و توجيهات قيمة في سبيل إخراج هذا العمل، دون أن ننسى المتابعة الدقيقة للدكتور " بن جلول " لتفاصيل الدراسة الميدانية

كما نتقدم أسى عبارات الشك إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع بحثنا، متحملين في ذلك عناء القراءة والتفحص و التقييم.

و ختاماً نتوجه بالشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة، كما نتوجه بالشكر و التقدير لمسؤولينا المباشرين على التسهيلات التي

قدموها لنا من أجل مزولة الدراسة في طور
الماستر.

لكل هؤلاء بارك الله فيكم

إهداء

قال الله تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و
رسوله و المؤمنون" التوبة (105)

وبعد، أصلي و أسلم على خير خلق تالله سيد الأولين و الآخرين و إمام المرسلين و خاتم النبيين سيدنا
محمد و على آله و صحبه أجمعين، و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

كم هو جميل أن يحول المرء جهده إلى عمل ملموس يبقى له تذكاري في حياته، فيكون حافزا ليغوص
في بحر العلم و المعرفة و الفضل كله الله سبحانه و تعالى و أحمد الله على توفيقه .

ها أنا أشرفت على نهاية المشوار الجامعي و بهذه المناسبة أهدى ثمرة نجاحي.

إلى أعظم نسمة و أسقى عبرة إلى أعظم و أغلى شيء في الوجود، على نبع الحياة و رمز الخلود إلى
أعظم و أغلى شيء في الوجود، على نبع الحياة و رمز الخلود الحياة، التي كانت شمعة تشعل لتضيئ
حياتي و تشق لي دروبها إلى من ساندتي بدعائها إلى من سهرت الليالي لأجلي، و تأملت لألامي و فرحت
لأفراحي إلى التي حرمت نفسها من الراحة لتغمرنا بها، إلى أجمل بذرة زرعها و سقاها الله في الأرض،
إلى أروع وجه مبتسم في الأرض إلى

"أمي أمي أمي"

أحلى كلمة ردها نبينا الكريم.

أطال الله في عمرها و أعانتني على صبرها.

إلى والدي الكريم.

إلى زوجي الغالي سليم و أبنائي قررة عيني: رحاب، أميرة، تقوى، محمد يحي الكتكوك.

إلى أخوتي، شاكرا، خالد، براهيم.

إلى صديقاتي، منيرة، سليمة، إلى كل عاملات مديرية البرمجة و متابعة الميزانية.

و من ساعدني قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

آسيا حماسي

إهداء

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت أن أهتدي لولا أن هداني الله و الصلاة و السلام على خير الأنام محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم .

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من لم يتهاون يوم في توفير سبيل، الخير و السعادة لي.

إلى روح زوجي الطاهرة أسكنه الله فسيح جنانه.

وجعل قبرهما روضة من رياض الجنة.

إلى من وضع المولى سبحانه و تعالى الجنة تحت أقدامها.

أمي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى أبنائي فليذة كبدي و سبب سعادي وفرحتي: أسماء، فاطمة الزهراء، سامي عز الدين.

إلى إختي و أخواتي الأعزاء فيروز، رشيد، توفيق، سهام، فيصل بدر الدين و أمينة و كل أزواجهم و زوجاتهم و أبنائهم دون استثناء.

و أخص بالذكر هاني الذي لم يبخل عليا بالجهد و المعلومات القيمة.

إلى صديقتي الغالية منيرة، و آسيا.

إلى صديقتي و زميلاتي في العمل موظفي مديرية التجارة قالمة.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة أو إبتسامة.

سليمة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة في مجمع صيدال- فرع عنابة- ، حيث تم استخدام الاستمارة كأداة بحث رئيسية وتم توزيعها على 30 عينة من إطارات المؤسسة، حيث بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك أثر كبير لإدارة الكفاءات على تفعيل أنظمة الجودة باعتبار أن كفاءات المؤسسة تطبق مثل هذه المقاربات على أسس علمية وعملية متينة، حيث أن اهتمام إدارة المؤسسة بمثل هذه المقاربات دليل على السير في الطريق الصحيح نحو إدماج الأساليب الإدارية المعاصرة ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الكفاءات-الجودة -الإيزو- معايير الجودة- التنافسية -قطاع الأدوية-صيدال.

Abstract:

This study aimed to shed light on the reality of the impact of competency management on the quality management systems in Saidal complex - Annaba branch - where the questionnaire was used as a main research tool and it was distributed to 30 samples from the institution's frames, where after statistical treatment of the study data it was concluded that there A significant impact of competency management on the activation of quality systems, given that the competencies of the institution apply such approaches on solid scientific and practical foundations, as the interest of the institution's management in such approaches is evidence of moving in the right path towards integrating contemporary administrative methods within the strategic vision of the institution.

key words:

Competency management - quality - ISO - quality standards - competitiveness - pharmaceutical sector - pharmacy.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	فهرس المحتوى
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
(أ-د)	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
2	المطلب الأول: التطور التاريخي للكفاءات
3	المطلب الثاني: مفهوم و أهمية و أنواع الكفاءات
10	المطلب الثالث: خصائص و أنواع الكفاءات
20	المطلب الرابع: أساسيات الكفاءات:
23	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات
23	المطلب الأول: إدارة الكفاءات و أهميتها:
29	المطلب الثاني: مراحل إدارة الكفاءات
29	المطلب الثالث: أهداف إدارة الكفاءات
30	المطلب الرابع: مستويات إدارة الكفاءات
29	المبحث الثالث: طرق و آليات ادارة الكفاءات
29	المطلب الأول: طرق و آليات تحديد الكفاءات
33	المطلب الثاني: طرق و آليات تقييم الكفاءات
35	المطلب الثالث: طرق و آليات تطوير الكفاءات
46	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة أنظمة الجودة إيزو 9001	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: ماهية الجودة

48	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة
49	المطلب الثاني: مفاهيم ورواد الجودة
53	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الجودة
56	المطلب الرابع : أبعاد الجودة
57	المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة الإيزو: ISO 9001
57	المطلب الأول: مفهوم و أهمية تطبيق إيزو ISO.9001
62	المطلب الثاني: متطلبات إيزو ISO 2008 :9001
63	المطلب الثالث: إجراءات الحصول على الشهادة.
70	المبحث الثالث: تأثير إدارة الكفاءات على إدارة الجودة الشاملة:
70	المطلب الأول : مدخل تدريب الكفاءات وفق إدارة الجودة الشاملة
73	المطلب الثاني: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمليات تدريب الكفاءات
82	المطلب الثالث: تأثير القيادة على تفعيل مفهوم الجودة بالمنظمات:
85	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة	
86	تمهيد
87	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
87	المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال - فرع عنابة
89	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لفرع فرمال (مصنع عنابة)
90	المطلب الثالث: مجالات نشاط وأهداف المؤسسة:
91	المطلب الرابع: سيرورة الإنتاج وسياسة الجودة في فرع فرمال
96	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
96	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة
97	المطلب الثاني: قياس صدق وثبات الاستبيان
98	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
105	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
105	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

107	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة
110	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
117	المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
121	خاتمة عامة
124	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	الملخص

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	الأسر المهنية	01
59	أهمية تطبيق الـ (ISO9001).	02
89	قائمة الأدوية المنتجة بمصنع عنابة	03
92	توزيع الانتاج على فروع مجمع صيدال	04
92	طور الإنتاج في مجمع صيدال (من 1995 إلى 2004)	05
93	طور رقم الأعمال لمجمع صيدال من 2000 إلى 2005	06
96	توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية	07
97	كيفية استخراج عينة الدراسة	08
97	مقياس ليكارت الخماسي	09
98	معاملات إرتباط بيرسون للمحور الأول وعباراته	10
99	معاملات إرتباط بيرسون للمحور الثاني وعباراته	11
100	معاملات إرتباط بيرسون للمحور الثالث وعباراته	12
102	الصدق البنائي	13
102	يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان	14
103	يوضح نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان	15
105	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	16
105	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	17
106	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	18
106	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	19
107	إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الكفاءات في مؤسسة صيدال	20
108	إجابات أفراد العينة حول التزام تطبيق معايير الإيزو 9001 في	21

	مؤسسة صيدال	
109	إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة	22
112	اختبار ستودنت لعينة واحدة	23
113	نتائج اختبار الارتباط الخطي	24
114	اختبار التجانس التباين للمحور الثالث حسب متغير السن	25
114	اختبار تحليل التباين ANOVA	26
115	اختبار التجانس التباين للمحور الثالث حسب متغير الجنس	27
116	اختبار التجانس التباين للمحور الثالث حسب متغير الخبرة المهنية	28
116	اختبار تحليل التباين ANOVA	29

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
04	العلاقة بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة	01
07	البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة	02
09	الكفاءات محور تمرکز نشطة إدارة الموارد البشرية	03
12	غاية الكفاءات	04
12	خصائص الكفاءة	05
14	الكفاءات الفردية	06
17	الإتجاهات المساعدة على بناء الكفاءات الجماعية	07
20	متطلبات (إبعاد) الكفاءات	08
25	نموذج العوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات	09
26	هرم الكفاءات	10
29	بنية المنصب	11
31	نموذج مرجعية الكفاءات	12
36	التعلم ذو الحلقة البسيطة	13
37	التعلم ذو الحلقتين	14
38	التعلم ذو ثلاث حلقات	15
54	تحسين الجودة و أثره في زيادة الإنتاج	16
58	أهمية تطبيق الـ ISO9001 في المؤسسات.	17
61	نموذج عام لعملية تطبيق أنظمة الجودة ISO900	18
69	خلقة التحسين المستمر في الإيزو IOS 9000.	19
73	مقاربة الإدارة الجودة الشاملة في إطار التدريب.	20
74	التوازن و التفاعل في نظام التدريب	21

82	منحني تطور الإنتاج في مجمع صيدال من 1995 إلى 2004.	22
102	أعمدة بيانية تبين تطور رقم أعمال مجمع صيدال 2000 2005 -.	23

مقدمة عامة

1- مقدمة:

في خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية تبرز إدارة الكفاءات كدعامة أساسية فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على تحقيق الجودة و اكتساب المعرفة بالاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، هذه الأخيرة التي تلعب دورا رئيسيا في مختلف الأنشطة و الوظائف داخل المؤسسة ولقد أصبح تطبيق هذا المنطق الإداري الجديد مطلباً أساسياً لا غنى عنه في المؤسسات والشركات في هذا الفرد حيث أضحت موضوع الإدارة بالكفاءات اهتمام العديد من المختصين إذ يعتبرونها عامل استراتيجي من عوامل نجاحها المفتاحية وذلك من خلال التعرف على الكفاءات وتقييمها للوقوف على حقيقة مستواها وإمكانيتها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الجودة. بدأ الاهتمام بالجودة كمحور أساسي لكفاءة المفاهيم الإدارية الحديثة واحتلت المركز الأول لكفاءة الأنشطة الاقتصادية باعتبارها أنها السبيل الوحيد للحصول على الميزة التنافسية والبقاء في الأسواق.

إذ تعد أنظمة إدارة الجودة ISO9001 من بين أهم طرق التأهيل التي لجأت إليها المؤسسات الجزائرية كون أن هذا الإصدار تضمن تعديلات عميقة عرفتها الأسواق العالمية خاصة في الجانب المتعلق بتحسين الأداء. وعلى هذا الأساس أصبح تطبيق المواصفة ISO9001 والحصول على شهادة المطابقة هدفا لكل المؤسسات الطموحة للانندماج في الاقتصاد العالمي.

فالمؤسسات والشركات على غرار مؤسسات وشركات باقي العالم لا يمكنها أن تبقى على هامش دون أن تتأثر بهذه التغيرات لذلك قررت العديد منها خاصة في السنوات الأخيرة أن تجعل من موضوع الجودة محور إستراتيجي لها من خلال اعتمادها على أنظمة إدارة الجودة المعترف بمطابقتها لمتطلبات ISO9001 ومن بين هذه الشركات شركة صيدال لإنتاج الأدوية.

2- طرح الإشكالية:

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تسعى لإثبات وجودها من خلال تبني المفاهيم الجديدة في تسيير المؤسسات حيث تسعى إدارة المؤسسة الاقتصادية (صيدال) لتطبيق إستراتيجية إدارة الكفاءات بهدف ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة عبر تطبيق أنظمة إدارة الجودة والتي تحدد المعايير العالمية لجودة المنتجات باعتبار المنتجات الصيدلانية منتجات ذات خصوصيات وقوانين صارمة توجه لمعالجة الأمراض المختلفة في المجتمع ومن هنا جاء موضوع بحثنا بطرح الإشكالية التالية:

- ماهو أثر إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة في مجتمع صيدال فرع عنابة؟

وعليه كانت إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو واقع تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية؟

- ماهو مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمعايير أنظمة إدارة الجودة الإيزو ISO9001؟

- ماهو أثر العلاقة بين إدارة الكفاءات وإدارة أنظمة الجودة في مجتمع صيدال فرع عنابة؟

- بناءا على التساؤلات المطروحة يمكن اعتماد الفرية العامة للبحث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة إيزو ISO9001 لمؤسسة صيدال فرع

عنابة.

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق إدارة الكفاءات

- تلتزم المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو ISO9001.

- تطبيق تسيير الكفاءات بالشركة له تأثير على تبني أنظمة إدارة الجودة.

3- أهداف الدراسة:

- إبراز الإطار المفاهيمي أكثر وضوح لمفهوم الكفاءة و إدارة الكفاءات.

- التعرف على آليات إدارة الكفاءات.

- المساهمة في إعطاء صورة مثالية للمؤسسات الجزائرية للاستغلال الأمثل للكفاءات.

- إبراز الإطار المفاهيمي أكثر وضوح لمفهوم أنظمة لجودة ISO 9001.

- التعرف على مبادئ أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 وفوائدها.

- التعرف على الرائد الأوائل للجودة.

4- منهج الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية متمثلة لمجتمع الدراسة.

5- أهمية الدراسة:

إن دراسة أي موضوع و اختياره يكون نتيجة عدة أسباب ودوافع وقد أدت بنا عدة نقاط ذات أهمية منها

موضوعية و أخرى شخصية للبحث في حيثيات هذا الموضوع و التي يمكن حصرها في مايلي:

أسباب موضوعية:

1- الاقتناع بأن إدارة الكفاءات هي السبب الأساسي لنجاح المنظمات.

2- ازدياد الحاجة إلى كفاءات بشرية فعالة لمواجهة تحديات العصر.

3- رغبة المؤسسات في رفع أدائها و زيادة أرباحها، أدى بنا إلى معرفة الأساليب التسييرية المعتمدة في ذلك.

4- تقديم إطار نظري شامل عن إدارة الكفاءات و إدارة أنظمة الجودة.

5- الإهتمام بأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 باعتبارها الورقة المهمة التي تسمح بدخول المؤسسات المنافسة

المحلية و الدولية.

6- تحسيس المؤسسات الاقتصادية بأهمية الاختيار الفعال للكفاءات البشرية التي تسعى للحصول على شهادة

المطابقة ISO 9001.

6- الدراسات السابقة:

- أثر التسيير الاستراتيجي للمواد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة

دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحث " سملاي يحضيه"، قسم العلوم الاقتصادية جامعة لجزائر

2004، من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود أربعة نتائج رئيسية تجعل من المواد البشرية و الكفاءات

مصدر أساسيا للميزة التنافسية.

2- أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من إعداد الباحثة مقدود وهيبة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2016، من أهم النتائج:

- يحتاج أسلوب الإدارة بالكفاءات لمنهجية فكرة متطورة توجه عملياتها وفعاليتها نحو أسلوب منظمة يحقق الأهداف التي من أجلها، فمن أجل نجاحه في المنظمة يتطلب توفر مخزون كفاءات ثري و متجدد، وكذا وجود عوامل ومقومات تنظيمية تسمح بالاستفادة القصوى لهذا المخزون.

3- متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحثة "داني كبير نصيرة"، قسم العلوم الاقتصادية جامعة جيلالي اليابس بلعباس 2015 من أهم النتائج التي توصلت إليها:

- إعداد نظام إدارة الجودة في المؤسسة من أهم المتطلبات الأساسية المساهمة في تحقيق الجودة الشاملة ويتمثل هذا النظام في تحديد العمليات و الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تهيئة بيئة عمل تساعد على تحسين المهارات الفردية.

- 64% من المؤسسات الصناعية ترى أن نظام إدارة الجودة يعني تأكيد الجودة.

- دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية من إعداد الباحث "ريان بغداد" قسم العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2018، من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- نجاح مشروع الإشهاد لا يتوقف فقط على مدى التزام الإدارة وإنما يتعداه إلى مشاركة جميع الأفراد على اعتبار أن الجودة هي مسؤولية الجميع.

- متطلبات تطبيق الجودة دون المرجو خاصة و أن بعض المؤسسات تحصل على شهادة الجودة معتمدة على الدعم المقدم من قبل الدولة، ولا تستثمر الكثير من أموالها للذهاب إلى أبعد حد.

7- صعوبات الدراسة:

من المعروف أنه لا يوجد بحث أكاديمي إلا وتخلله بشكل من أشكال الصعوبات العلمية والعملية على اختلاف درجاتها ناهيك عن الظروف الصحية التي يمر بها العالم عامة و الجزائر خاصة والذي أثر سلبا على الحياة العادية في مختلف المجالات مما أدى إلى غلق الجامعات و المؤسسات أمام الطلبة و الباحثين لاستكمال مذكراتهم و تربصاتهم مما تعذر علينا جمع أكبر عدد ممكن من المراجع التي ترتبط بموضوع بحثنا كما أن غلق المؤسسات حال دون الحصول على تربص ميداني قلة المراجع الخاصة بإدارة الكفاءات باللغة العربية.

8- تقسيمات الدراسة:

من أجل الإلمام أكثر بالموضوع و تحليل إشكالية البحث المطروحة، و الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة صول ومقدمة وخاتمة كمايلي:

- الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية و الذي تضمن ثلاث مباحث حيث التطرق في المبحث الأول إلى الكفاءات البشرية أما في المبحث الثاني عرض إدارة الكفاءات بينما الثالث تطرقنا فيه إلى طرق و آليات إدارة الكفاءات.

- الفصل الثاني: تحت عنوان " الإطار المفاهيمي لإدارة أنظمة الجودة ISO 9001 و الذي تضمن ثلاثة مباحث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الجودة أما الثاني إلى نظام إدارة الجودة ISO 9001 بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى تأثير إدارة الكفاءات على إدارة الجودة الشاملة.

- الفصل الثالث المعنون بـ "دراسة أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 و الذي تضمن ثلاث مباحث في المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم المؤسسة ومنهجية أما المبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فقد عرضنا فيه نتائج البحث و اختار الفرضيات.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات

تمهيد:

تكمّن القيمة الأساسية و الحقيقية للمؤسسة في قيمة مواردها البشرية وكفاءتهم الفردية و الجماعية، و يستلزم بالدرجة الأولى توافر العقول المتميزة بذكائها و قدرتها على استثمار باقي الموارد، و تسخيرها لصالح المؤسسة لمواجهة ثورة التكنولوجيا و المعلومات في شتى المجالات، بحيث على المؤسسة القيام بآليات لتطوير كفاءتها و يعتبر التدريب الوسيلة المحكّمة و السريعة التي يمكن المورد البشري من استيعاب كل جديد في العلوم و التكنولوجيا و المعلوماتية.

يشمل هذا الفصل على ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية لكفاءات.

وتطرقنا من خلاله إلى التطور التاريخي للكفاءات، المفهوم و الأهمية و الأنواع و خصائص و مميزات الكفاءات و أساسياتها.

المبحث الثاني: ماهية ادارة الكفاءات.

وتطرقنا إلى المفهوم و المراحل و الأهداف.

المبحث الثالث: طرق و آليات إدارة الكفاءات.

وتطرقنا فيه إلى طرق و آليات تحديد و تقييم و تطوير الكفاءات.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

المطلب الأول: التطور التاريخي للكفاءات:

من المؤكد أن مصطلح الكفاءة ليس بالجديد إذ ينحدر هذا المفهوم من اللاتينية *Compétancia* والتي تعني قابلية أو استعداد (*Aptitude*) و بالإنجليزية ترتبط الكفاءة أساسا بالقدرة على إنجاز شيء ما. و بالتالي ترتبط الكفاءة في كل الحالات بالقابلية و القدرة.

نشأة مصطلح الكفاءة.

لقد عرف مصطلح الكفاءة تطور ملحوظا من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة و الخبرة المكتسبة و قد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة و المعرفة، ويعتبر المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوى في مضمونها على بعد قانوني، كون السلطة الكفاء هي التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح و ما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استنادا إلى النصوص القانونية كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر المفهوم الذي ظهر في القرن السابع عشر و بقي مستعملا في القواميس إلى يومنا هذا و بالصيغة التالية:

« *connaissances approfondies, reconnues qui confèrent le droit de juger ou de d'écrire en certaine manière* »

أي « المعرفة العميقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطريقة مؤكدة».

وفيما بعد استعمل مفهوم الكفاءة في العديد من المجالات العلمية، ونتج عن ذلك الاستعمال عدد كبير من التعاريف أصبح من المستبعد جدا التوفيق بينها، و الحصول على تعريف واحد متفق عليه.

إن أول ظهور لمقاربة الكفاءة في مجال الموارد البشرية كان سنة 1982 من طرف *Bouyatizis* ضمن سيكولوجيا العمل، و حسب *louvan Beirendonk* فقد عرف *Bouyatizis* الكفاءة على أنها "خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد قد تكون دافع، صفة، قدرة، جانب من صورته أو دوره أو معارفه التي يستخدمها" من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الكفاءة تمثل مجمل الصفات الغير قابلة للملاحظة وهي وجهة نظر تختلف معها *louvan Beirendonk* إذ أنه عرف الكفاءة على أنها «خاصية يمكن ملاحظتها، وتتكون من معارف علمية، معارف عملية و سلوكية تساهم في أداء دور أو وظيفة معينة» حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على أساس أن المعارف التي يمكننا ملاحظتها يمكننا تقييمها وبالتالي إدارتها.

كما عرف *jean Marie pertti* الكفاءة بالشكل التالي: «معارف وسلوكيات ومهارات متحركة (*Mobilisés*) أو قابلية للتحريك (*Mobilisables*) بغية القيام بمهمة محددة»

وفي نفس الإطار عرف *leboterf* الكفاءة بأنها «نتيجة المزج بين خصائص ذاتية (معارف، الخصائص والخبرات) وخصائص متعلقة بالمحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات و المراجع التي يتعامل معها الفرد).

بالإضافة إلى التعاريف السابقة لمفهوم الكفاءة هناك تعاريف أخرى نذكر منها مايلي:

- الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية الإجراءات المعيارية و الطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد.
- مجموعة المعارف و المهارات و القدرات المرتبطة بمجال ما.
- الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف و الممارسات و الخصائص الفردية المعبئة و المتناسقة و المتكيفة مع الوضعيات المهنية.⁽¹⁾

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن كل مؤلف يرى الكفاءة من زاوية اختصاصه فمنهم من يراها من زاوية المعارف، أو من زاوية السلوكيات المهنية المعتمدة، ومنهم من يراها من زاوية إعادة استخدام الخبرة، أو كذلك من زاوية عملية حل المشاكل خلال تنفيذ العمل، فنحن نواجه تشكيلة من المفاهيم التي تختلف باختلاف الرواد و اتجاهاتهم الفكرية.⁽²⁾

المطلب الثاني : مفهوم وأهمية وأنواع الكفاءات

أولاً : مفهوم الكفاءة :

يمكن القول أن الكفاءة هي مجموعة المهارات و المعارف الضرورية في مجال معين تمكننا من التكيف مع النشاطات الجديدة و اكتساب الكفاءة أصعب من اكتساب المهارة و المعارف. ويعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء و مصدره التطير وهي تعني القدرة على العمل وحسن انجازه وهي ذات أصل لاتيني أي Competence وقد استعمل نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة و بزيادة تعقد المحيط زادا الاهتمام بها و أصبح الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية⁽³⁾ و حتي نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات و المفاهيم التي تتداخل معها و من بينها نذكر:

* المهارة : محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموماً عن حالة التعلم وهي عبارة عن معارف علمية و عملية و سلوكية.

* القدرة : إمكانية النجاح و كفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة .

(1) محبوب يمينة، طرق و آليات إدارة الكفاءات بين النظرية و التطبيق، دراسة ميدانية في مؤسسة Sotramine، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير، قسم علوم التسير، سنة 2000 ، ص ص 3-4.

(2) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 4.

(3) د فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات المنظمة العربية للتنمية و الإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2019 ص 93-92

* الاستعداد: أداء متوقع سيتمكن من انجازه فيما بعد، عند ما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم أو عند ما يتوفر لذلك الشروط الضرورية⁽¹⁾.

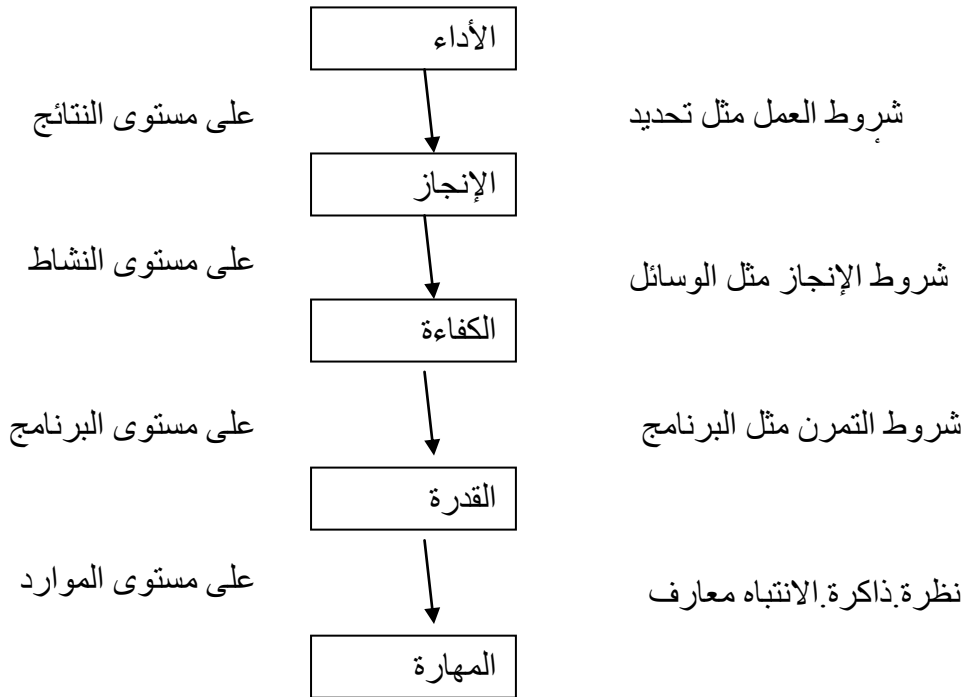
* السلوك: السلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها⁽²⁾.

* المهارة: تنتج في حالة تعلم وهي مادة ما تهيئ من خلال استعدادات وراثية و الكفاءات الحركية يعني خصوصاً الإتقان وتظهر على مستوى الحركات المتضمنة سجل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية و التقنية ومع الإنجازات الفنية.

* الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنياً من سلوك محدد، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

* الكفاءة: هي القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي اذن تشمل التنظيم، التخطيط و التجديد و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة⁽³⁾.

شكل رقم 01: العلاقة بين المفاهيم المرتبطة بالكفاءة



(1) رياض عيشوش. يمينة محجوب ، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 23/22 فيفري 2012 ص14 ، التصفح 2020/03/16

(2) مصنوعة أحمد. تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التيمينية الواقع وأفاق التطور – تجارب دولية ، جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف 2012 ص06 ، تاريخ التصفح 2020/03/16

(3) د. فايزة بوراس ، مرجع سبق ذكره ص101-102

وهناك بعض التعاريف وردت لأجل تعريف الكفاءة واختلفت باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال نذكر منها مايلي:

* تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR" : الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط .

* تعريف Amit et shoemaler: هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتيادي باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد و يضيفان ن الكفاءة هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تركز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة⁽¹⁾ .

* حسب الهيئة العالمية للتقنيين بالمواصفة ISO9000.200: هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ⁽²⁾ .

* تعريف حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF: على اثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقد تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين MEDEF سنة 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي: "الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظاتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي له صفة القبول ومن تم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها باختصار الكفاءة هي المهارة العملية الصحيحة⁽³⁾ .

* تعريف لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية، حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال⁽⁴⁾ .

تعريف "لورينو" و"طارندو" : يعني مفهوم الكفاءة الاستعداد و القابلة للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة كما يعد هذان الباحثان مؤيدان "لبوتريف" الذي يعتبر أن تحديد مفهوم الكفاءة لا يتوقف على قابلية الموارد (معرفة وقدرات) للتنقل بل على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد⁽⁵⁾ .

تعريف G.leboterf: الكفاءة بأنها القدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في اطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء، أما le medef:

(1) ceci le de joux , les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, paris, 2003.p67

(2) عبد الفتاح بوحمام. شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005 ص7

(3) حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد منير، بسكرة العدد 07 فيفري 2005 ص182.

(4) د.عمار شرعان، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية. ألمانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2008 ص140.

(5) سملاي يحطينه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة تخصص: التسيير 2004/2003 ص137.

فيعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية والعلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها على المؤسسة وتقييمها وتطويرها.⁽¹⁾

* تعريف: « يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد لاستباقي في التعامل مع الآخرين⁽²⁾ »

* تعريف: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجديد ووضع الموارد، المعارف العلمية، معارف التحلي" في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل وحسب Gaird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخلي السلوك الناجح في مجال معين.⁽³⁾

تعريف Mc Clleland: على أنها « الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح ولقد تغير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية حيث عرفت Mc lagan في 1989 الكفاءات على أنها: «المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق محرجات محددة» أما Spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمسة أنواع وهي المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات.⁽⁴⁾

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

للکفاءة باعتبارها: «استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومهارات ومعارف في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة⁽⁵⁾»

(1) مهدي فاطمة وقيبايلي أمال، دور تصور الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق القداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 21 و 22/02/2015

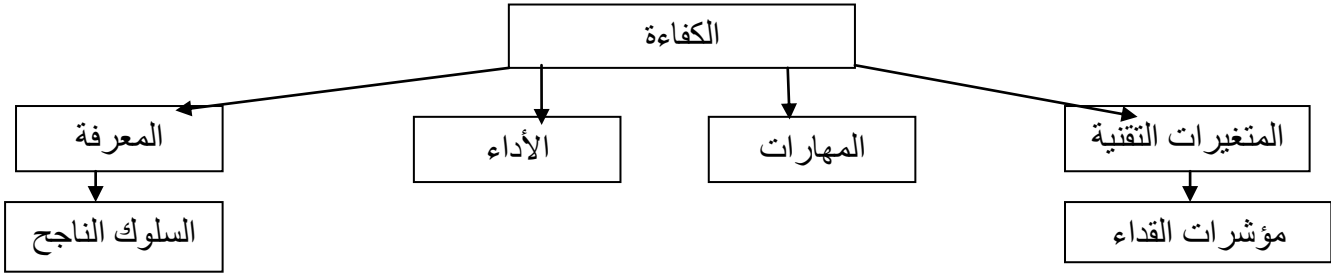
(2) جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، مداخلة اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة-المهارة الإدارية- دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003 ص20

(3) كمال منصور و سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة العدد07 جون 2010، ص50 .

(4) خضير كاظم صمود. روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، عمان، الأردن، الطبعة 2013ص75

(5) فايضة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص93

الشكل رقم 02 : البنية التمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي و المجالات المبرى، مجلة أبحاث اقتصادية و دولية، جامعة بسكرة العدد 07. جون 2010، ص 50 .

ثانيا: أهمية الكفاءات:

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية و أولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى المنظمة ككل.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

في ظل التحولات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد ومن أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة هي:

* زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة و لاعتبارات اقتصادية للمنظمة و المتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة على العاملين⁽¹⁾.

* الحصول على مكان في السوق العمل يتناسب مع طموحه وكفاءته.

* تساعد في احداث الهدوء و الأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها.

* أمام تصنفهم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة، الشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها غير كافية لأنها لا توحى للاحترافية في العمل.

* تعطي الكفاءات لدى حاملها الاحترام و الثقة من قبل الغير وخاصة من قبل المدراء⁽²⁾.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تعتبر الكفاءة عنصر مهما لحسن سير العمل بالنسبة للجماعة وتتجلى أهميتها على هذا المستوى فيمايلي:

- العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون و التآزر بين الأفراد فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط،

حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده⁽³⁾.

(1) محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004

(2) ماري برود، جون ينوستورم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر 1997 ص 21

(3) غانم هاجرة، مساهمة ادارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، دراسة حالة جامعة المسيلة، 2013.2012 ص 66

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج مما فرضه الاقتصاد الجيد، ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.⁽¹⁾
- تلعب الكفاءة دورا مهما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة و المعلومات.⁽²⁾
- أمام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية و إدارتها كان ولا بد ضبط سيرها و حركتها و أمام الكم الهائل من المعلومات المتدفقة على المنظمة من داخلها و خارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز و تحليل و صياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرد.
- 3- أهمية الكفاءات على المستوى إدارة الموارد البشرية: تعتبر الكفاءات عامل بالغ الأهمية على مستوى إدارة البشرية و تشكل محور اهتمام المدراء و ذلك من خلال التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الإتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة، ويمكن إبراز أهمية الكفاءة في عدة نقاط هي:
- تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف⁽³⁾ أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين إلخ....
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءات وليس على الفرد أو المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف و استقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر و تعميق و استخدام و تصور أنظمة للتعليم و التدريس يتصف بالسرعة و الدينامية و توفير فرص التزود الدائم و المتجدد بالمعلومات الكفاءات.⁽⁴⁾
- تسهل الكفاءات عمل الموارد البشرية ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنها انخفاض معدل التغيب و قلة الصراعات و النزاعات بينهم بالإضافة إلى تقليل حدوث العمل و تجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها⁽⁵⁾
- بروز مفهوم الكفاءات في المنظمة يدفع إدارة الموارد البشرية للإهتمام أكثر بتعليم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتصارعة خاصة في مجال التكنولوجيا.
- اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعد على تحليل المناصب و تقييم المردودية.

(1) أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة الجزائر 2003.2004 ص 48.47

(2) مقدود وهيب، أسلوك الإدارة بالكفاءات لتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسير، جامعة بومرداس، دفعة 2016/2015 ص 40

(3) غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 66-67

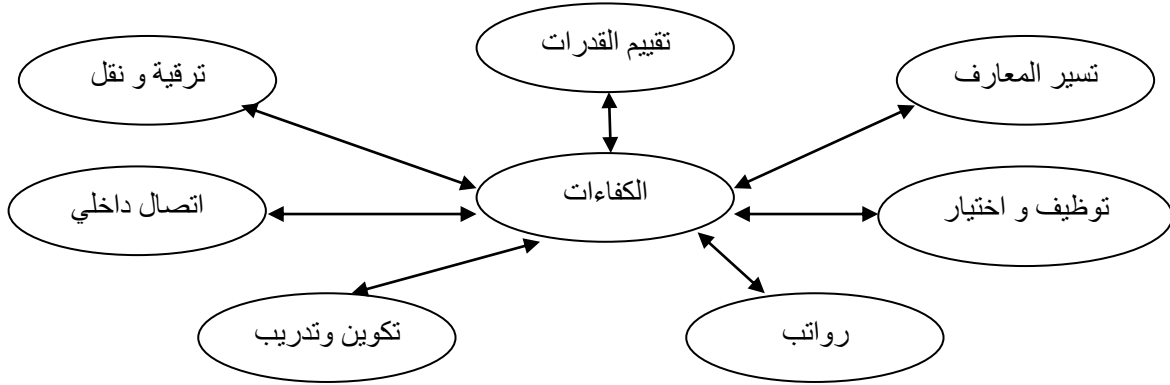
(4) على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 ص 335

(5) مقدود وهيب، مرجع سبق ذكره ص 41

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعايا التدريبية للأفراد وبشكل مكثف برفع قدراتهم للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم.

ومن خلال هذا نستنتج أن الكفاءات هي محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية وهذا وفق الشكل التالي:

الشكل 03: الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر : مقدود وهيبة ، أسلوب الإدارة للكفاءات لتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2001، ص 42

4- أهمية الكفاءات على المستوى المنظمة:

تحقيق الكفاءات مزايا للمنظمة، و أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمامات المنظمة الراعية في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيمايلي:

* تعتبر الكفاءات بمثابة المنفذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة و التطورات التقنية، وهو الشيء الذي دفع بالمنظمة في قناعتها بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات⁽¹⁾.

* الاستثمار في الكفاءات أصبح يدر عوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاج جيد...) أو عوائد غير ملموسة: مثل رضا العملاء... إلخ⁽²⁾

* هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة تنافسية المنظمة، فهي تريد من جودة منتجاتها وخدماتها مما يكسب مزايا تنافسية للمنظمة.

* يتوفر الأفراد على مجموعة من المعارف و المهارات وهي موارد شخصية وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل وعدم درايتهم و إدراكهم بكيفية استغلال هذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن الضروري على

(1) مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص42

(2) بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم القانونية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دفعة 2011-2012 ص61-62

المنظمة أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها لاستغلال مواردها عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع الكفاءات:

أولاً: خصائص الكفاءات:

من المعروف عليه فإن مفهوم الكفاءة أنها ليست مجرد وسيلة تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات بل هي مفهوم واسع متعدد الخصائص و الأبعاد من أجل الوصول إلى اقتصاد المعرفة ويمكننا إدراج أهم خصائص الكفاءة فيمايلي:

حيث استنبط لوبلاط LE PLAT ثلاث خصائص للكفاءة هي:

* **الكفاءة الغائية:** وبالتالي فالكفاءة حسب هذه الخاصية معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل و لأجل التطبيق، أي على اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف المنشود، حيث يتم تشغيل معارف ومهارات و استعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد.

* **الكفاءة المكتسبة:** فنحن لا نولد أكفاء، بل نصير أكفاء وبالتالي فالتعلم هو الذي يكسب الكفاءة، سواء أكان الميدان مدرسة أو مكان عمل، إدارة، مصنع، أي الشخص لا يولد كفو لأداء نشاط معين و إنما يكتسبه من خلال ممارسته للنشاطات و إضافة إلى التدريب.

* **الكفاءة مفهوم افتراضي مجرد :** فالكفاءة داخلية لا يمكن ملاحظاتها إلا من خلال نتائجها، أي من خلال ما ينجزه الفرد الذي يمتلكها⁽¹⁾.

أما "بيارجيلي" "pierre Gillet" فيورد الخصائص التالية:

* **أهمية الوضعية** ويعني بها المشكلة التي تواجه الفرد وتجعله أمام مهمة عليه إنجازها حيث أنه لا يتحكم في كل مكوناتها وخطواتها فتشكل نجد معرفي و الحل يستلزم منه تجنيد كل معارفه وقدراته ومهاراته الضرورية أو المناسبة وهذا ما يعرف بالكفاءة

* **الكفاءة ذات طابع شمولي و مدمجة:** حيث الكفاءة تحبذ معارف ومهارات من مختلف المستويات استجابة لطلب اجتماعي خارج عن منطق تصورهما الداخلي

* **الكفاءة محطة نهاية** لسلك تعليمي أو تكويني إذ نحدد الوسائل بعيدة المدى.

* **مع أن الكفاءة غير قابلة للملاحظة** باعتبارها قدرة داخلية إلا أنه يستدل على وجودها وتحقيقها لدى المتعلم من خلال الأداء أو الإنجازات المتفق عليها مسبقاً.

* **الكفاءة قابلة للنمو والاعتناء** بما يكتسبه المتعلم من قدرات معرفية وحسية حركية.

* **الكفاءة ترمي إلى غاية منتهية:** حيث يتم استخدامها لحل مشكلة أو القيام بعمل في وضعية دراسية أو خارجها

* **الكفاءة مرتبطة** بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد فمن أجل تنمية كفاءة معينة لدى المتعلم لا بد من

حصر الوضعيات ذات المجال الواحد لكي يتسنى له تفعيل الكفاءة التي تقصدها

(1) فايضة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 106 ص 107

* الكفاءة قابلة للقياس والملاحظة: إذ يمكن ملاحظة الكفاءة من خلال الأداء وقياسها من خلال نوعية النواتج المحصل عليها

* هي مفيدة من حيث أن لها قيمة على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إبراز مجموعة أخرى من الخصائص والتي يتفق بشأنها أبرز المؤلفين و تشمل فيمايلي:

I. الكفاءة تملك ميزة عملية: ان وجود الكفاءة مهما كان نوعها (فردية، جماعية) مرتبطة بتنفيذها، فالكفاءة الفردية تتحدد في وضعية العمل، و الكفاءة الجماعية تتحدد بالنسبة للمشروع أو المهمة
II. الكفاءة هادفة: تمارس الكفاءة وفقا لهدف منشود، حيث لا يكون الفرد كفوؤ إلا بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية عمل

III. الكفاءة بناء منسق: الكفاءة هي قدرة الفرد على دمج عناصر مختلفة (كعارف فنية، سلوكيات...)
بشكل ديناميكي، لتلبية متطلبات تكيفية، ووفقا لإنجاز هدف

IV. الكفاءة لها طبيعة تربطية: (Contingente): وصف الكفاءة لا يتوقف فقط مع عرض الخصائص التي تكوينها، فالمقاربات العامة تأخذ أيضا الاعتبار البيئة التي يتطور فيها الفاعل، و السياق الذي يتواجد فيه الكفاءة

V. تتطلب الكفاءة قبول جماعي: الكفاءة هي معرفة تصرف معترف بها ووجودها يتطلب حكم الآخرين "من خلال هذا التعريف نلاحظ أن تقييم الكفاءات و مصدقيتها لا يكونان ملائمين إلا بحكم من المحيط المهني (الزملاء، الرؤساء، العملاء...)

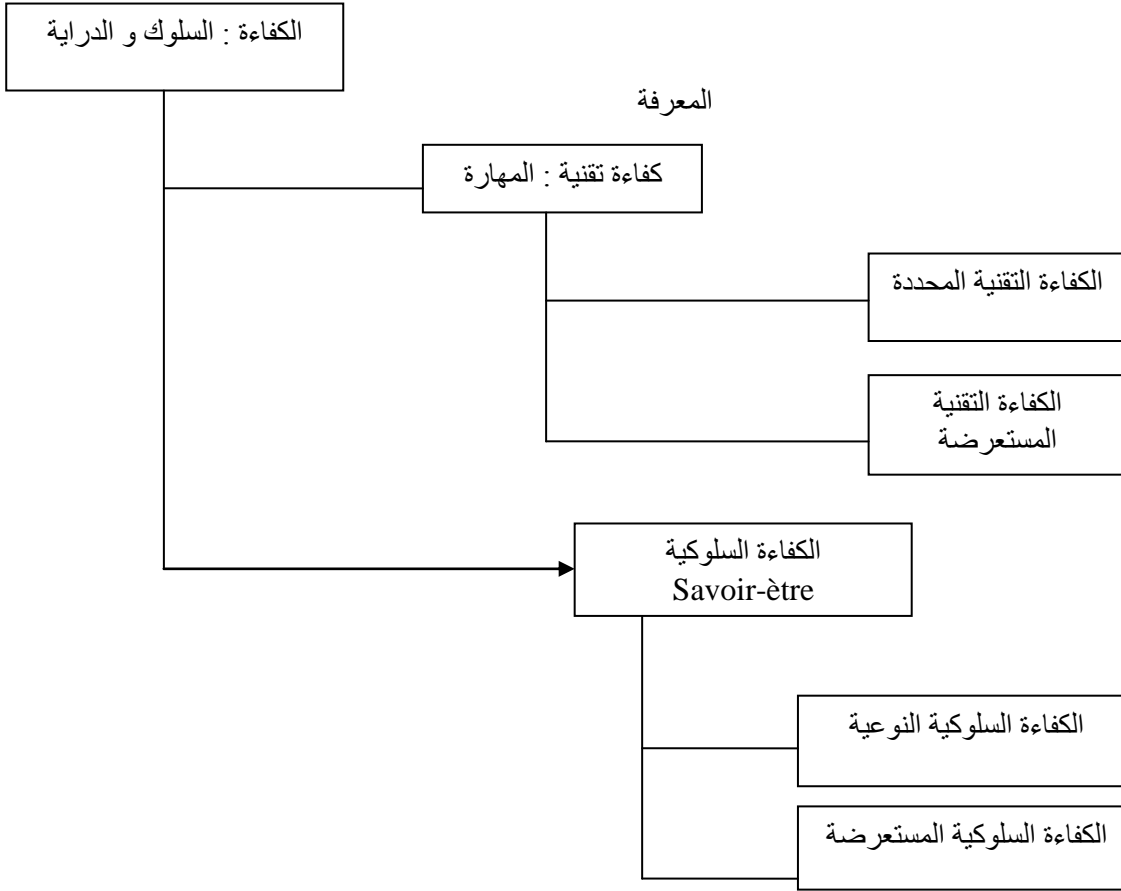
VI. تكتسب الكفاءة بالتعليم: إن الفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وكن يمكنه أن يكون كذلك من خلال تدريب موجه أو من خلال التعليم بالممارسة

VII. الكفاءة الضمنية: للكفاءة جزء مرئي و آخر مخفي غير ظاهر حيث تتمثل القدرة، المعارف، الجزء المرئي في حيث يمثل الصفات الشخصية، القيم، الدوافع...الجزء المخفي⁽¹⁾.

يمكن جمع كل هذه الخصائص في الشكل التالي:

(1) دولي لخضر، التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية، جامعة تلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، 2013.2014 ص11

الشكل رقم 04: خصائص الكفاءة



المصدر: كريستيان ريو، تسيير الكفاءات، جامعة صفوان ليستيك، 2008/04/22.

أنواع الكفاءات: فيما يتعلق بأنواع الكفاءات فإن هناك الكثير من التصنيفات وأبرز هذه التصنيفات وفقا لأربعة مستويات وهي:

المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية

المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية

المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية

المستوى الاستراتيجي ويوافق الكفاءات الإستراتيجية

وهذه التصنيفات تساهم بشكل كبير في تصوير الكفاءات داخل المنظمة

أولاً: الكفاءات الفردية: (les compétences individuelles)

يقصد بالكفاءة الفردية هي المعرفة العلمية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة⁽¹⁾

وأيضا هي: أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية

" وهي تلك القدرة على تعبئة المعرفة لمواجهة الحالات المختلفة⁽²⁾"

كما عرفها jean-marie: هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة Molrilisés، والقابلة للتحريك

mobilisables بغية القيام بمهمة محددة وأورد Guy le Boterf في أحد مقالاته بأن الكفاءة الفردية هي:

"قدرة على التوليف (التوفيق) و التحريك للموارد الشخصية للفرد المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية،

الثقافة، القيم... إلخ والموارد البيئية بتلك المعطيات، الثقافة المهنية... إلخ

كما اعتبر usinor Sacilor الكفاءة الفردية: " هي المهارة العملية الآنية والقصيرة الأجل⁽³⁾"

ويمكن تعريف الكفاءة الفردية على أنها: "مجموعة منظمة ووظيفية من الخصائص (معارف، قدرات، مهارات...)

و التي تسمح أمام جملة من الوضعيات، بحل " مشاكل كل تنفيذ نشاطات وأنجاز أعمال⁽⁴⁾"

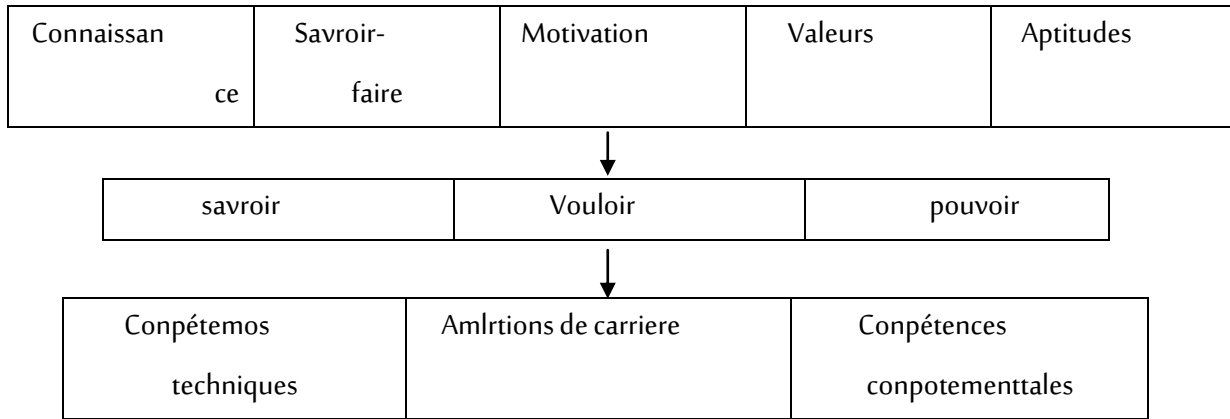
(1) فايزة بوراس ، مرجع سبق ذكره ص55

(2) غانم هاجرة ، مرجع سبق ذكره ، ص55

(3) بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سبق ذكره، ص.ص 53.52

(4) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص.12.13

الشكل 05: الكفاءات الفردية



من خلال هذا الشكل يتضح لنا بأن الكفاءة الفردية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة و التي يمكن تقسيمها كمايلي:

التقسيم الأول: تعتبر الكفاءة الفردية مكونة من المعارف (Connaissance) الدوافع، القيم والقابلية بينما التقسيم الثاني قد اختصر المكونات السابقة في القدرة، الرغبة، و المعرفة أما التقسيم الثالث فيعتبر الكفاءة الفردية ماهي إلا الكفاءة سلوكية وكفاءات تقنية يمتلكها الفرد، حيث تتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداداه لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه في حين ترتبط الكفاءة التقنية بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها الأهداف المؤسسة، و فيمايلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- 1- المثابرة و القدرة علي العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة
- 2- قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية
- 3- القدرة على اتخاذ القرار و إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة
- 4- توظيف المواهب و إرساء العلاقات الجيدة بينهم
- 5- إيجاد جو ملائم لتصوير المرؤوسين و تنمية العمل الجماعي
- 6- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة
- 7- العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة⁽¹⁾.

ثانيا: الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايدة للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين

(1) د.براق محمد، رايح بن الشايب، تسير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004/03/910 ص21.

جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

كما يمكن القول أن الكفاءات الجماعية تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب أسس ومعايير تحديدها كل مؤسسة حسب متطلباتها وتعتمد عليها في عملية التوظيف والإعداد لبرامج التدريب.⁽¹⁾

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- 2- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات
- 3- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية وتنمية التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

إن مفهوم الكفاءة الجماعية معقد أكثر من مفهوم الكفاءة الفردية، ويمكن التركيز على العناصر التالية:

أ- تعرف بأنها الفريق المهني(مصلحة، وحدة، شبكة، مشروع....) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ و الوصول إلى أهداف و إلى نتائج محددة

ب- ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموعة الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون و التأزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

وهي تدعى كذلك الكفاءات الاجتماعية Compétence sociale وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى التعاون بين أفرادها لتحقيق أهدافها⁽²⁾

وتعرف كذلك: "مجموعة من الكفاءات الفردية المشتركة في تكوين فريق، و التي تصنف عنصر لا يمكن تعريفه، خاص بالمجموعة ونتاج عن تآؤب وديناميكية هذه الأخيرة"

" القدرة المتعرف بها لمجموعة عمل على معالجة وضع لا يمكن أن يضطلع به كل عنصر بمفرده"

"كفاءات فردية تمارس في اطار فرق عمل وتظهر في إطار تسيير المشاريع، ويمكن إعادة استعمالها بتخزينها ونشرها من خلال نظام إدارة المعرفة"⁽³⁾

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص عنصرين هامين:

- 1- أن الكفاءة الجماعية تسمح بجلب عنصر إضافي أكبر من مجرد جمع الكفاءات الفردية، فحتى وإن كان وجود و تعبئة هذه الأخيرة شرط ضروري فإنه غير كافي لضمان كفاءة جماعية، وبالتالي فإن الكفاءة الجماعية تنشأ من التعاضد فيما بين الكفاءات الفردية و إذا أردنا تلخيص ذلك في معادلة بسيطة سيكون على النحو التالي:

(1) قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير فرع العلوم الاقتصادية، جامعة قاصري مبراح ورقلة، دفعة 2011 ص8

(2) بن فرحات مولاي حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 55.54

(3) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 13.15

الكفاءات الجماعية = الكفاءات الفردية + نتائج التعاضد

2- يمكن للأفراد و الاستفادة بطريقة مباشرة من تبادلات الفريق الذي ينتمون إليه، وبالتالي يمكنهم تطوير كفاءتهم الفردية .

وهناك معايير أو مؤشرات تدل على وجود تفاعل بين أعضاء المجموعة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- أن يعمل الأفراد على بناء مرجعيات مشتركة لحل المشاكل، دراسة الوضعيات، تحديد الأهداف، استخدام الأدوات، انطلاقاً من مرجعياتهم الفردية
- تواصل الأفراد بشكل فعال باستخدام لغة عملية مشتركة وقدراتهم على اختيار وإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

- امتلاك الأفراد لسلوكيات نموذجية، تسمح لهم بتقدير وتقييم إمكانيات التعاون و التبادل مع الآخرين.

- تقبل الأفراد لوجود اختلافات فيما بينهم من حيث (الخصائص، وجهات النظر، الأولويات....) و بالتالي ضرورة تحكيم الانتقادات بشكل موضوعي وبناء.

- إنجاز الأفراد لأعمالهم من خلال اتخاذ قرارات مبنية على التشاور فيما بينهم

وانطلاقاً من هذه المؤشرات نستنتج أنه لتحقيق الكفاءة الجماعية يجب على المؤسسة القيام بجملة من الممارسات الإدارية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

* تسهيل التعاون بين الكفاءات، بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية، هذه اللغة تسمح لأعضاء المجموعة بتشكيل هوية خاصة بها تميزها عن باقي المجموعات كما تمكنهم من ربح الوقت بتجنب التعاليق و التفسيرات و الشرح

* اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التعاون و التعاضد بين الكفاءات الفردية

* إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين الفريق المهني

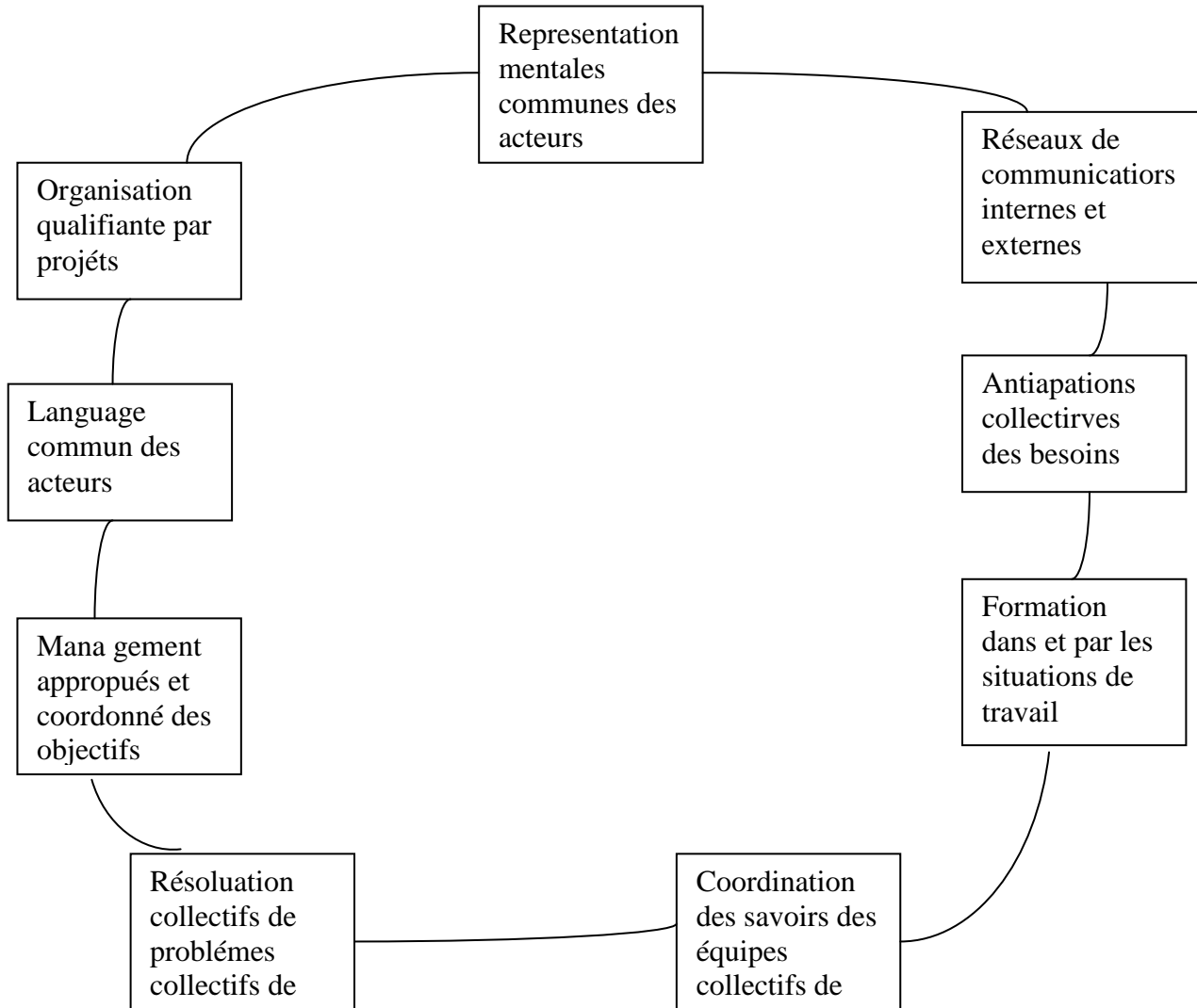
* تصوير شبكة للإتصالات، تعمل على تنشيط و انتقال الكفاءات و تجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار و انتقالها

* تحديد مؤشرات الأداء الجماعي و أخذ المبادرات اللازمة لتحقيقه

* وضع قواعد للعمل الجماعي و السهر على تطبيقها

ويمكن تلخيص مختلف الاتجاهات التي تساعد بناء الكفاءات الجماعية في الشكل الموالي:

شكل رقم 06: الإتجاهات المساعدة على بناء الكفاءات الجماعية



المصدر: إيميري، إعادة تسيير الموارد البشرية، جامعة روموند، 2003، ص118.
ثالثًا: الكفاءات التنظيمية:

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العاملة في محيط مستقر إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد و المتميز بالمركزية و اللامركزية⁽¹⁾.

يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية فالتغيير الحاصل في محيط المنظمات ودرجة تعقده وعدم

(1) غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 58.57

استقراره الكبير يفرض على هذه المنظمات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية بل ويمكن القول أن المنظمات التي تتصف بالمرونة هي منظمات كفاءة.

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في :

* قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات... إلخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

* اطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفية، ويجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) و السياسات المحددة لها.

* ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، ودرجة تعقدتها وعدم استقرارها.

رابعا: الكفاءات الإستراتيجية: ⁽¹⁾ les compétences strati gique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية l'interdépendance فيما بينها و محيطها فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

* معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي و التكنولوجي للمنظمة

* الأنظمة التقنية و المعارف

* أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية

* القيم و المعايير التي بها ترسخ عملية انشاء وتصوير الكفاءات الأساسية

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن و المنحدرة في بيئتها وتكنولوجياها وعملياته الروتنة و العلاقات ما بين مواردها البشرية و الذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافس حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع الموارد هي:

* الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا...)

* الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)

* الموارد التنظيمية (الهيكل، الرقابة...)

(1) بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بوعريبيج،

مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، 2012.2003 ص.ص 11.10

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات بتنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

سادسا: الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهني محدد وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

سابعا: الكفاءة الممتدة: هي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات و الوضعيات و السياقات التي توظف وتطلق فيها نفس الكفاءات واسعة ومختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرو.

3/ مميزات الكفاءات: تتميز الكفاءة بخمس مميزات وهي:

- الكفاءة توظف جملة من الموارد: مكتسبات، خبرات، معارف، قدرات ومهارات
- تتحدد الكفاءة من خلال نتائج يمكن ملاحظتها
- الكفاءة ترمى إلى غاية منتهية: أي أن المجتمع ينتظر منتوجا بجملة مواصفات محدد بعد التعليم
- الكفاءة لها قيمة على المستوى الشخصي والاجتماعي و المهني
- الكفاءة مرتبطة دائما بجملة الوضعيات ذات المجال الواحد: كفاءة أداء الصلاة مرتبطة بمجال العبادات فقط
- الكفاءة قابلة للتقييم: حيث يلاحظ شكل الإنتاج ونوعية المنتوج أو النتائج المحصلة غير أن القدرة تفتقد لهذين

المعيارين

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الغيداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذ كان هو في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط بالجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى أحر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط⁽¹⁾.

- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركه لكون إدراك الفرد لما يمتلكه يسمح بالحفاظ عليه و تصويره، ومن الاستفادة منه⁽²⁾

- صيغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.⁽³⁾

(1) فايزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 102.103

(2) بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 3

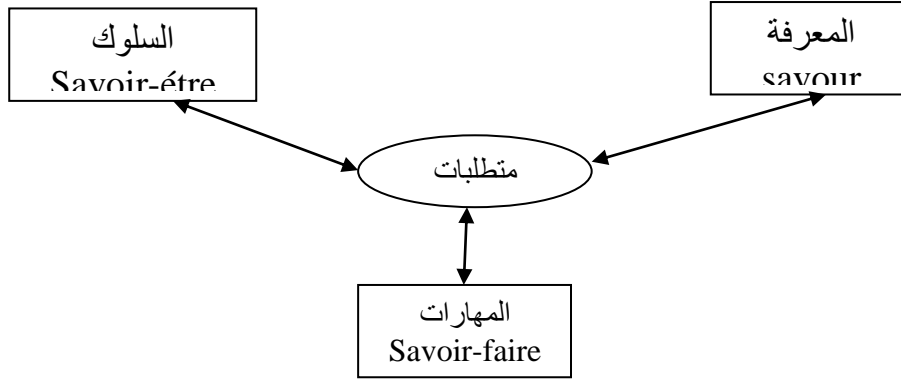
(3) رحيل آسيا، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة كاجيستير في علوم التسير، جامعة بومرداس، 2010.2011، ص 10

المطلب الرابع: أساسيات الكفاءات :

أولاً: الأبعاد: تتمثل ابعاد الكفاءة في :

- أ- الكفاءة العلمية: تتمثل في مجموعة التوجيهات الخاصة بالعامل المدرب على هدف النشاط و التكنولوجيا الضرورية لإتمامه و المقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤدنة نفسها
- ب- الكفاءة الوظيفية: وهي التوجيهات المتمرن عليها و الخاصة بالنشاط و تقنياته لإتمام التنفيذ و المقصود بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالعلاقات مع باقي الوحدة مثل: بالنسبة للعمال يجب احترام القواعد، ومواعيد العمل
- ج- كفاءات العلاقات: وهي التوجيهات المتمرن عليها و الخاصة بمجموعة العلاقات بين الأفراد و تقصد بها أيضا الكفاءة المرتبطة بالتصرفات و الاتصال و تسيير الأفراد
- د/ الكفاءات الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات و الطرق المستعملة داخل المؤسسة الخاصة مثلا: أنظمة التوقيت، البنية الداخلية للمؤسسة
- هـ- الكفاءات الثقافية: ترتبط بالموقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات، القيم، الأهداف الاعتقادات
- و- الكفاءة التسلسلية: هي مجموعة التوجيهات المرتبطة بالإدارة أو هي العلاقة بين السلطات المقابلة لتسلسل الإداريين، كما تعني الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير
- إن هذه الأبعاد الستة تمثل برامج التوجيهات التي تسمح بتدريب العامل وتنميته⁽¹⁾.

الشكل رقم 07: متطلبات (أبعاد) الكفاءات



المصدر: قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية و السياسات و الاقتصادية، ألمانيا، برلين العدد الثاني أكتوبر 2018، ص142.

الأبعاد: انطلاقا من تعريف الكفاءة يمكننا تحديد أبعادها و التي تتمثل في:

1/ المعرفة (savoir): وهي مجموع المعارف المحصل عليها بواسطة النظام التعليمي أو عن طريق التكوين و التي يكتسبها العامل خلال حياته الدراسية، وهي عبارة عن بناء متجانس من المعارف تمنح الفرد القدرة على الفهم و الشرح في نفس الوقت⁽²⁾.

(1) فايضة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 107

(2) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 8

وتتمثل المعرفة التي يتطلّبها ممارسو الكفاءة ما في :

أ- معارف عامة (Commaissances générales) : وهي من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، فهي تلك المعارف المكتسبة وبصورة عامى يكون ذلك عن طريق التعلم الرسمي (المدرسي، الجامعي...) أو عن طريق التكوين... إلخ

ب/ المعرفة الخاصة أو المتخصصة: وهي نوعان:

أ- المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة: تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية و التطبيقية حول هذه المهنة، فالكفاءة لا تتوقف على المعارف النظرية فقط، بل تستدعي فهم النظرية و القدرة على استخدام هذه المفاهيم، و استغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط معين، فاكساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان

ب- معارف خاصة بالمحيط الوظيفي: وهي مكتسبة من خلال الخبرة و المسار المهني ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل، المصلحة، المنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة مثلا: قواعد الأمن في الورشة... إلخ

ج- المعارف العلمية أو الإجرائية **Connaissances procédurales**: هذا النوع يسمح بتحديد كيفية التصرف أي تحديد كيفية العمل في تصف النشاط المراد انجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، طريق إنشاء مخطط للتكوين.

2/ المهارة: **savoir faire**: تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما "المعرفة" و المتمثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و "التطبيق" و الذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ خدمة لهدف محدد وتجمع المهارة ثلاثة أبعاد ثانوية:

أ- المهارة العلمية: **savoir faire opérationnels** تكسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعلم ويسمح هذا النوع من المهارة بتنفيذ و إجراء العمليات الفعالة و التي نذكر منها:

* استعمال الإعلام الآلي

* توظيف طريقة واقية من الأعطاب

* إدارة إجتماع لبحث المشاكل الحاصلة في الميدان التجاري

ب- مهارة التواصل: **savoir faire ralisationnels coopérer** : هي مجموعة القدرات التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، فهي مكتسبة ليس فقط عن طريق الصبرورة المهنية و إنما عن طريق احتكاك الفرد مع محيطه بصفة عامة و أمثلة عن هذه المهارات

* إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب

* العمل في فريق

* التفاوض مع مسئول⁽¹⁾

(1) مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص34

ثانيا: مستويات الكفاءات: تتمثل مستويات الكفاءة في:

- المستوى 0: لا يملك أي معرفة
- المستوى 01: يملك معارف أساسية
- المستوى 02: يملك معارف حول التصرفات
- المستوى 03: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءة و التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة
- المستوى 04: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة
- المستوى 05: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات
- المستوى 06: المواجهة و التحكم في كل الوضعيات حتى الوضعية المفاجئة
- المستوى 07: التحكم المثالي في المستوى السابق و الإبداع و اقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به وطنيا و عالميا⁽¹⁾

ثالثا: مؤشرات قياس الكفاءة : لقياس الكفاءة هناك نوعين من المؤشرات :

أ- المؤشرات المباشرة: تتمثل هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات (السلع و الخدمات) بالمداخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل مايلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل (الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات
- المقاييس النوعية للكفاءة: مثل الارتفاع في مستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

ب- المؤشرات غير المباشرة :

تعاني المؤشرات المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمداخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة اجراءها بين الوحدات و الأقسام المختلفة في

المؤسسة

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة تحليل امكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المعلومات المتاحة، وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء و الأبعاد التي تتطلب المؤسسة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصاعدين الإنتاجي و الخدمي

(1) فايضة بوراي، مرجع سبق ذكره، ص ص 107، 108 ، 109

ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم "المدخلات" مع تعظيم المخرجات "السلع و الخدمات" وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات أي

$$\text{المخرجات} \\ \text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات}}$$

حيث كلما كانت المخرجات أبر كلما كانت الكفاءة أعلى وهي تعبر حسب welber et ruherts عن قدرة مردودية المؤسسة⁽¹⁾

وانطلاق من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

* زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات

* زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة

* انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات

إدارة الكفاءات ظهرت في بداية الثمانينات نتيجة لتغيرات البيئة العامة للمؤسسة وتمثل المستوى الأعلى لأسلوب الإدارة بالكفاءات، ومن خلال هذا المبحث تقوم بتعريف الغدارة بالكفاءات؟ و ماهي مراحلها و أهميتها؟ و المحددات التنظيمية لها؟

المطلب الأول: إدارة الكفاءات و أهميتها:

الإدارة بالكفاءات يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات و إستراتيجيات المنظمة، وتشكل الكفاءة موردا نادرا يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافها، وجزء لا يتجزأ منها.

تعريف1: الإدارة بالكفاءات هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة باستغلال القدرات و المهارات التي تخولها من أجل الحصول على كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها⁽²⁾

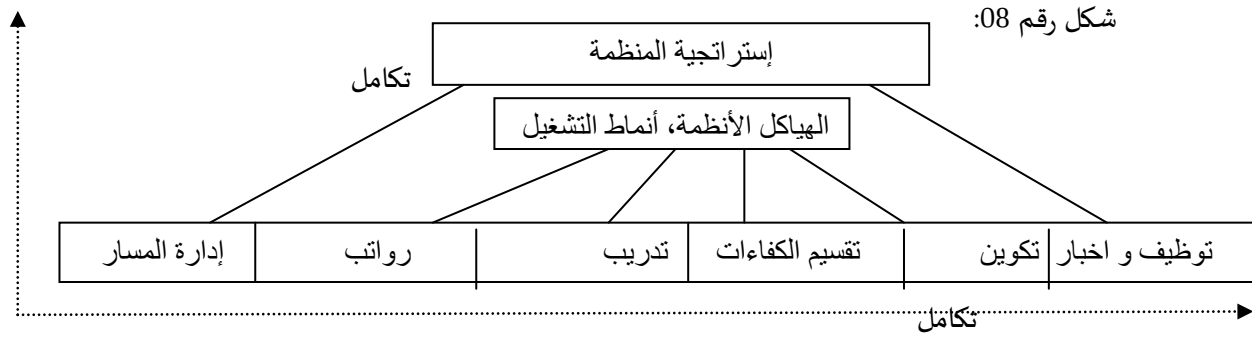
وهي تلك: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتصوير كفاءات الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى، بهدف مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"⁽³⁾

ويقول Beirendonh في الإطار أن: «إدارة الكفاءات تتطلب تكامل عمودي و آخر أفقي إلا أن تحقيق إدارة الكفاءات ناجحة مرتبطة بتكامل أفقي أكثر منه عمودي» وهذا م يوضحه الشكل التالي:

(1) سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسير التوقيعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، خلال الفترة الزمنية (2010.2015)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فرع العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسير المؤسسة جامعة ورقلة، دفعة:2016.2017، ص11

(2) مقدود وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص97

(3) محجوب يمينية، مرجع سبق ذكره، ص21



حيث يشير التكمامل العمودي إلى تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجياتها بحيث أن تكون الكفاءات مختارة ومنظمة و مطورة، أما التكمامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها.

وعرفت كذلك أنها: «التأثير في المعارف و كفاءات و سلوكيات الموارد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل»⁽¹⁾

وكذلك: «هي مجموعة النشاطات التي تساهم في تحقيق مهمة التنظيم و تحسين الأعمال للشركاء و أيضا توظف وتنمي بالطريقة الأمثل الكفاءات الفردية و الجماعية»⁽²⁾

وكذلك أنها: " تصميم و تنفيذ، و متابعة خطط عمل متجانسة لهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات و الموارد البشرية للمنظمة بشكل مسبق من حيث الكفاءات و الحجم تبعاً لخطتها الإستراتيجية أو على الأقل تبعاً لأهدافها على المدى المتوسط، كما أنها مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد و فرق العمل بهدف تنفيذ المهام و رفع أداء الأفراد»⁽³⁾

وتعرف كذلك: «هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها، وتنميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل، و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحول بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة»⁽⁴⁾

(1) مجلة العلوم الإنسانية، التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، جامعة محمد خير، العدد 405، 2007، ص8.

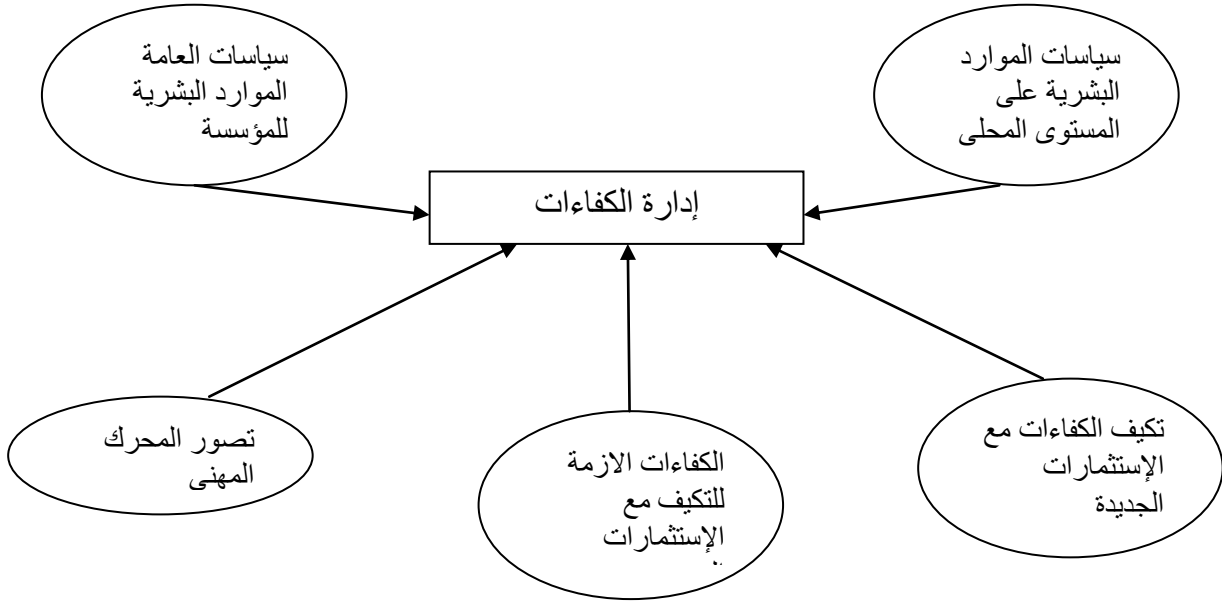
(2) Gestion des compétences au sein de l'administration fédérale, DG recrutement et développement janvier 2018, service public fédérale stratégique et Appui, page 08

(3) ط. د. دعلوش الأخضر، واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في التوظيف العمومي بالجزائر، مجلة العدد الحادي عشر، سبتمبر 2018، ص208 تاريخ التصفح، 2020/03/19

(4) عنراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية و تطبيقات عملية، CYBRARIANS JOURNAL، العدد 41 مارس 2016.

ومن خلال هذه التعاريف: نحاول إعطاء التعريف التالي لتسيير الكفاءات:
« تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعني بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتصوير كفاءاتهم و استثمارها و المحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب و البعيد⁽¹⁾ »

الشكل رقم 09: نموذج العوامل المؤثرة على إدارة الكفاءات



المصدر: بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، دفعة 2012/2011، ص 66

المطلب الثاني: مراحل إدارة الكفاءات:

تتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:

- * معرفة جيدة لهيكل المورد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية لهرم الأعمار وتوزيع التكوين، و مستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين و المؤشرات النوعية لواردتها من خلال أنظمة التقييم
- * توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة
- * وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
- * استدام سياسة التوظيف بأولويات الحاجات ف المدى القصير
- * صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق المستعملة هذا من جهة ومن جهة أخرى التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبل⁽²⁾.

(1) بن سالم أمال، بيل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، دراسة حالة، مصلحة الطبية الجراحية سييري تامر ببوسعادة، جامعة المسيلة دفعة 2011/2010، ص 25.

(2) سملاي يحضبة، مرجع سبق ذكره، ص 146

المطلب الثالث: أهداف إدارة الكفاءات

يهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- * تقدير أقل للكفاءات الملائمة للوظائف
- * تحكم أفضل في النتائج التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية
- * الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة : المؤهلة" و تنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل
- * الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع
- * ادارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل (Carrières)
- * تقليل المخاطر و التكاليف الناجمة عن الإختلالات
- * اختبار برمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل
- وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة
- تحديد احتياجات المؤسسة الخالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات و التأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليه⁽¹⁾

المطلب الرابع: مستويات إدارة الكفاءات:

نظرا لتعدد التسميات المتعلقة بالجانب العملي للكفاءة (تسير، إدارة الكفاءات أو الكفاءات، نهج الكفاءة،

نموذج الكفاءة) ثم تحديد ثلاثة مستويات لإدارة الكفاءات

* المستوى الأول: تسير الكفاءات la gestion des competenes :

يمثل هذا المستوى المرحلة الأولى من صيرورة شاملة خاصة بالكفاءات وهو مستوى وصفي إذ يسمح بإعداد مرجعية للحرف و الوظائف و المناصب و مرجعية لمجموعة الكفاءات الضرورية لضمان حسن سير عملها، تقود هذه العملية إدارة الموارد البشرية بمساعدة من خبراء في المهن و الوظائف

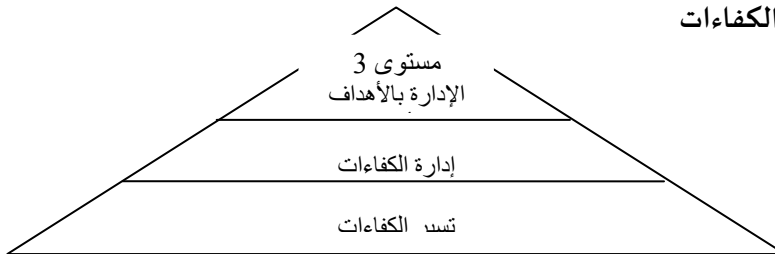
* المستوى الثاني: إدارة الكفاءات le management par le competence

يهدف هذا المستوى إلى تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة و يتعلق بوضع الكفاءة في قلب القضايا الاستراتيجية

الأساسية للمؤسسة، كما يتعلق بإدارة الكفاءات المفتاحية الضرورية لحسن سير أعمال المؤسسة⁽²⁾

ويمكن تمثيل مستويات إدارة الكفاءات عن طريق هرم كمايلي:

الشكل رقم 09: هرم الكفاءات



المصدر : محبوب يمينة، طرف وآليات إدارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجيستر

جامعة قالم، 2011، ص25.

(1) قاضي عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص145

(2) محجوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص25.24

4/ متطلبات إدارة الكفاءة:

للتأكد من وجود التسيير بالكفاءات في أرض الواقع، قامت مديرية النشاط و البحث و الدراسات و الإحصاءات الفرنسية "DARES" بتحقيق أطلقت عليه : العلاقات الوظيفية و المفاوضات في المؤسسة الفرنسية" وقد خلصت هذه الدراسة على أنه يجب توفير خمسة علامات تؤكد بأن المؤسسة تطبق فعلا منهج التسيير بالكفاءات وتتمثل هذه العلامات في :

- تكاليف التكوين: فحسب زارافيان التكوين أصبح أداة مدرجة في النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات، ويجب إذن أن يوافق هذا الأخير سياسة حقيقية للتكوين و التي يقترح التحقيق أعلاه فهمها إنطلاقا من مستوى تكاليف التكوين

- المسؤولية و الاستقلالية: بعدما تميزت أساليب التسيير الكلاسيكية بقيود الانصياع لأوامر المسؤولين و اللوائح، جاء هذا النمص الجديد ليمنح للأخير بعض الإستقلالية، فشجعه للكبادرة و تحمل المسؤولية ونتائج هذه المبادرة، ولذلك استخدم التسيير بالكفاءات كأسلوب للإدارة يجب أن يرافق بمسؤولية الأجراء وبعض الاستقلالية في العمل

- تقييم الإجراء: يعتبر تقييم الإجراء مرحلة أساسية في العلاقات بين المؤسسة و العاملين بها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها فالتقييم في الحقيقة يلعب دورا مهما في تسيير المسار المهني و تأجير العمال، ويعتمد على عمليات التقييم الدورية في تحفيز وتوجيه العمل، وفي تصوير الجوانب الشخصية للعمال، كفاءتهم و مهارتهم، وهي تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات و النشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل و الترقية... إلخ) وبالتالي للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمؤسسة أو العانملين، فإن استخدام أو اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعالا إلا بوجود مقابلات التقييم و المتابعة لمجموع العاملين

- رقابة المسؤولين: يركز تعريف التسيير بالكفاءات على ديناميكية النشاط و مساهمة الافراد في القيام بهن هذه الدينامكية لا يمكن ن تنتج في إطار مهني أين تكون رقابة المسؤولين دائمة، لهذا لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العجى على الإجراء لذلك، يرتبط التسيير بالكفاءات إيجابيا بتضائل رقابة المسؤولين و التأكيد على المتابعة الدائمة المستمرة، التي من الضروري توفرها لإنشاء و بناء المنهج الإداري الجديد للتسيير بالكفاءات.

- تظافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات: التسيير بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمان تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة للإستراتيجية (من التخطيط إلى التنفيذ و بين ايقاعات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة، الدورة الإستراتيجية القصيرة للاستجابات إلى رغبات الزبائن و الشركاء بصفة عامة فإذا كتن الترابط بين التخطيط و التنفيذ مهما قبل كل شيء فإرتباط المستويات أيضا مهم، وبالعودة لى مقارنة تجزئة الكفاءة إلى فردية، جماعية وتنظيمية فإن التسيير بالكفاءات يقوم في الحقيقة على ترابط مزدوج بين المستويات المختلفة وهذا الترابط الأساسي يضمن خلف القيمة الاقتصادية.

- الإعتماد على استراتيجية المؤسسة و امكانات الأفراد: تبنى التسيير بالكفاءات سيكون من خلال اعداد استراتيجية المؤسسة مع الآخرين بعين الإعتبار الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها، فالاستراتيجية الجديدة كما يراها (GMillan) ميلان تتمثل في مجمل الكفاءات المهنية و القدرات التنافسية، لذلك فإجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية، كما أن هذه النظرة الإستراتيجية تقوم على اعطاء الأسبقية للمورد البشري في عمليات

التكوين وتنمية الكفاءات، و المعارف، وتسييرها، فحافضة الكفاءات الاستراتيجية أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية

- توفير وتصوير الكفاءات الاستراتيجية و الحفاظ عليهما: الكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث في الكفاءات الاستراتيجية و التي هي الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة، والتي باستطعتها أن تنجز لها المشاريع الاستراتيجية من جهة أخرى ولذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتصويرها بما يضمن لها تحقيق التميز، الذي تسعى إليه و الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للمؤسسة و الحيلولة دوماً تدهورها⁽¹⁾.

(1) عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص6

المبحث الثالث: طرق وآليات ادارة الكفاءات:

المطلب الأول: طرق وآليات تحديد الكفاءات:

لا نستطيع تحديد الكفاءات إلا بمقارنتها بمرجع وعادة ماتكون المؤسسة، بذلك سنحاول من خلال هذا المطلب أن يتناول أهم الآليات التي تستخدم لتحديد الكفاءات و المتمثلة في: مرجعية الوظائف، خريطة الوظائف ثم نتطرق إلى مرجعية الكفاءات.

أولا مرجعية الوظائف:

الفرع الأول: بناء مرجعية الوظائف: تتمثل مرحلة إعداد مرجعية إعداد مرجعية الوظائف خطوة أساسية لإعداد الميزانيات واتخاذ القرارات القائمة على الكفاءات.

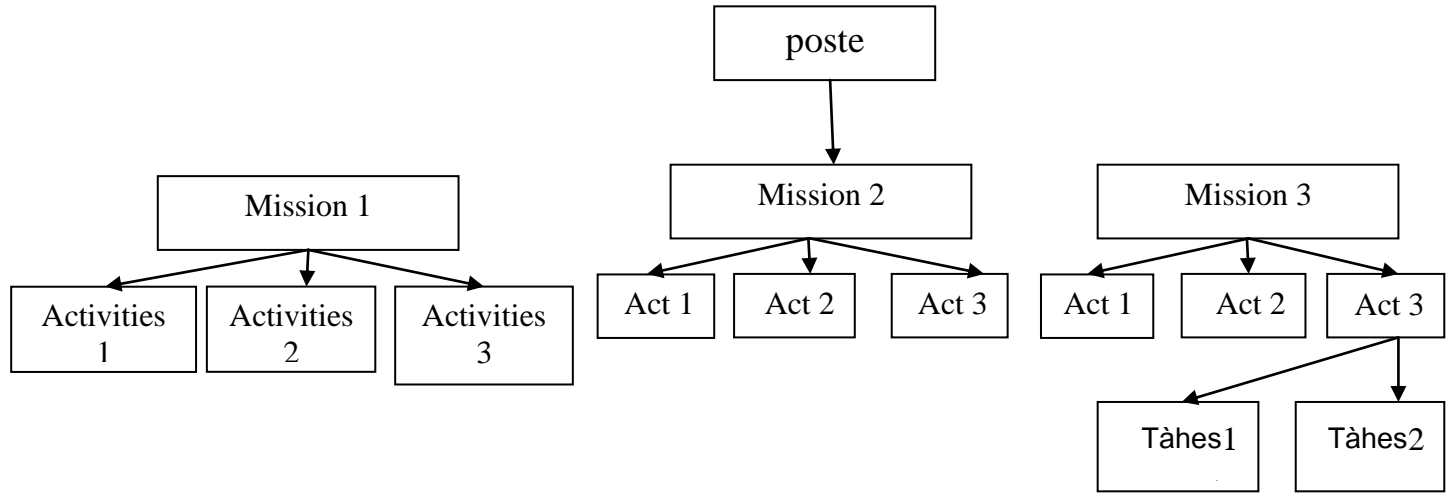
ولبناء مرجعية الوظائف يتعين على المؤسسة التمييز بين مجموعة من المصطلحات:

1. المنصب: le poste وهو يمثل الوحدة الأولية لتقسيم العمل، ويتعلق بوضعية عمل فردية محدودة

الزمان و المكان، وهو مجموعة منتظمة من المهام tâches الأنشطة activités و المهمات missions التي ينفذها

الفرد بصفة خاصة داخل المؤسسة ويمكن تحديد بنية المنصب من خلال الوحدات المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: بنية المنصب



حيث تعرف وحدات المنصب على النحو التالي:

1- المهمات: missions وهي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنيا في الأداء و التي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة.

2- الأنشطة: Activités : ويمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة ويظهر في شكل حركة ذهبية أو بديلة يقوم بها العامل، ولا يحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى.

2- المهام: tâches: تتوافق مع عمليات مختلفة يجب تنفيذها لكي يتمكن الفرد من تنفيذ نشاطه بشكل صحيح، ويعبر عن ما يجب أن يفعله شاغل الوظيفة ولكن مع مستوى أوسع من وصف الإجراءات.

-3

II. الوظائف النموجية l'emploi-type:

تشير مرجعية الوظائف إلى مجموعة مناصب العمل في درجات مختلفة وذات قوانين خاصة بأفراد مختلفين، متواجدة في فروع وادارات ومؤسسات مختلفة، يكون العامل المشترك بينهما هو التقارب والتشابه في الكفاءة، يتم جمع هذه المناصب في سلسلة من الوظائف النموجية، حسب قربها من المحتوى أو فيما إذا كانت مكتملة أو بديلة اد يجب أن تكون مناصب العمل التي تجمع في نفس الوظيفة النموجية قريبة لما يكفي ليتمكن فرد واحد من شغلها.

III. الحرفة le metier: تمثل الحرفة مرجع للتأصيل وللمعارف التي تهيكل هذه الحرفة، وحتى لفرع أو نوع من التدريب⁽¹⁾.

ثانيا: خريطة الوظائف: cartographie des metiers:

خريطة الوظائف هي تمثيل بياني ملخص لمجموع الوظائف النموجية، حيث توضح هذه الوظائف بشكل مرتب على شريحة متحدة المركز وهي أداة مكتملة لمرجعية الوظائف نظرا لكونها تقدم نظرة عامة عن وظائف المؤسسة، كما يركز إعداد خريطة الوظائف على تجميع وظائف المؤسسة في أسر مهنية، حيث تسير إلى مجموعة الوظائف التي لها مجالات أنشطة مشتركة حسب معيارين:

التقنية المستخدمة، والثقافة السوسيو مهنية.

ويقدم لنا الجدول الموالي أمثلة عن الأسر المهنية التابعة للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم: 01 الأسر المهنية

Production	Direction générale
Finance	
Logistic	Ressoureces
Qualité	Humaines
Recherche et développement	marketing

ثالثا: مرجعية الكفاءات:

1- ماهية: تعرف على أنها: «قوائم الكفاءات المحددة و المكتوبة و الضرورية لممارسة التشغيل الخاص (Emploi-type) ويتم الرجوع إليها في تقييم الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة ويتضح نموذج مرجعية الكفاءات في الشكل التالي:

(1) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 51.50

الشكل رقم 11: نموذج مرجعية الكفاءات

وصف التشغيل الخاص	تشغيل خاص
تشغيل دارة	
التعيين:	الرمز:
العائلة:	المستوى:
المهنة:	الأنشطة:
مواصفات الكفاءات	
الخبرة المهنية المطلوبة:	مستوى التكوين المطلوب:
الكفاءات المطلوبة	
المعارف (CNS)	
المعارف العلمية (SF)	
المعارف السلوكية (CMO)	
الحركية Mobilité	
مدة البقاء المرغوبة	
بين.....و.....سنوات	
أمثلة عن مناصب في التشغيل:	
عوامل تصور التشغيل الخاص:	
التشغيل الخاص السابق:	
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب:	

ويمكن ملاحظة أن مرجعية الكفاءات محددة على أساس الأبعاد الثلاثة (المعارف،^(*) المعارف العلمية^(**)

والمعارف السلوكية^(***)) بالإضافة إلى ذلك فإنها توضح:

- ما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو المستقبلية المرغوب فيها من خلال التشغيل الخاص و التشغيل

الدائري

- تحديد تعين ورمز وعائلة التشغيل وكذا مستوى ترتيبه في شبكة التصنيفات

- يوضح هدف التشغيل وقيمة المضافة من خلال المهمة وكذا النشاطات المتعلقة بها كما تستطيع تحديد

التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات و الطرق المستعملة) وشروط ممارستها

- توضح سنوات الخبرة ومستوى التكوين الدراسي (عتبة القبول)

(*) المعارف: بمعنى المعارف العامة أو المختلفة التي يجب أن يمتلكها الفرد، كذلك يمكن أن يتعلق الأمر بالمعارف النظرية، أو التحكم في بعض

اللغات العلمية والتقنية

(**) المعارف العلمية: تتعلق بإتقان أدوات وطرق في سياقات خاصة ومن المهم تحديد متى يمكن نقل هذه المعارف إلى وضعيات عمل متنوعة

(***) المعارف السلوكية: بمعنى استعدادات وسلوكيات الفرد في العمل، والأشكال المرغوبة للتصرف الفردي والتصرف الجماعي.

- توضح الكفاءات وفقا للأبعاد الثلاثة السابق ذكرها
- كما تحدد مختلف مناصب العمل المجمعة في مفهوم التشغيل الخاص (Emploi-type)
- وتشير أيضا إلى العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على التشغيل الخاص
- توضح من خلال التشغيل الخاص السابق أو الأصيل الكفاءات المدمجة (المشاركة) و التي تسمح بالتأقلم السريع مع التشغيل الخاص المحدد (الجديد) دون تكوين أو ترقية
- توضح التشغيل الخاص المرغوب فيه الذي يسمح بتطوير المسار وبالتالي تتمثل أهمية مرجعية الكفاءات في تحديد الفجوة بين الكفاءات المكتسبة و الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) وعليها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من توظيف وتكوين وحركية..... إلخ⁽¹⁾
- وتعرف كذلك: «أنها مفهوم مركب من مفهومين. فالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى مجموعة من المعارف النظرية و العلمية و السلوكية المبنية في وضع تشغيل معينه أما مفهوم المرجعية هي مشتقة من كلمة مرجع و التي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ماتعود إليه في تحديد الكفاءات⁽²⁾»
- ولذلك هي: " تلك الأداة التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة"
- كما يمكن تعريفها على أنها: يمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل كما تعتبر مفتاح نظام تسير الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف، التكوين، و الحركة الداخلية"
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول : أن الكفاءات المرجعية هي عبارة عن قائمة الكفاءات اللازمة بممارسة وظائف العمل وهي تتضمن مجموعة من الصفات التي يتميز بها العامل الكفئ من مجموعة المعارف القاعدية و التكميلية، المهارة، الاستعدادات التقنية
- 2/ مكونات مرجعية الكفاءات:
- تظهر كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيرى المؤسسة، وتكون في شكل بطاقة تتشكل من ثلاثة أجزاء أساسية هي:
- أ- معلومات عن التشغيل: وتتمثل أساسا في:
 - معلومات تتعلق بنوعية التشغيل الذي نريد دراسته، هل هو تشغيل الخاص أو الحساس
 - تعين التشغيل محل الدراسة
 - عائلة التشغيل الذي ينتهي إليها محل الدراسة إن أمكن ذلك
- ب/ معلومات متعلقة بالكفاءات: وتشمل مايلي:
 - وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز التشغيل الخاص أو الحساس، وذلك بإتباع التقييم المتفق عليه: معارف نظرية، علمية، وسلوكية، و التي تختلق من تشغيل إلى آخر.

(1) صولح سماح، دور تسير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة. دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد، 2012، 2013 ص 101.100

(2) مسعودي مكي، تسير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، تخصص: علوم التسيير، السنة الجامعية، 2012، 2013 ص 254.255

من الأمور الضرورية لتأدية التشغيل و التي يمكن تحدها بشكل منفصل ونظرا لأهميتها و إمكانياته قياسها ظهرت بشكل منفصل ألا وهو مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية.

أما المعلومات الأخرى فتربط بالمكونات الأساسية للكفاءات المعارف النظرية، العلمية، السلوكية.

ج/ يرتبط بالحركية: وتندرج ضمنه المعلومات المتعلقة بكل من:

- مدة البقاء المرغوبة للعامل
- أمثلة عن المناصب في التشغيل
- عوامل تصور التشغيل الخاص
- التشغيل الخاص السابق
- التشغيل الخاص المستقبلي

من المهم أن نؤكد أن مرجعية الكفاءات لا يتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات اذ لكل تشغيل

خاص بطاقة الكفاءة الخاص به⁽¹⁾.

3/ أهمية مرجعية الكفاءات:

تتضح أهمية مرجعية الكفاءات في النقاط التالية:

- تحويل موضوع وعرض التقييم من المهمة و الوظيفة في الكفاءة
- جعل التقييم الفردي أكثر موضوعية
- توجيه وتطوير الكفاءات⁽²⁾.

المطلب الثاني: طرق و آليات تقييم الكفاءات:

عملية تقييم الكفاءات تمكن من معرفة نقاط القوة و الضعف في الكفاءات وهي محرك ادارة الكفاءات لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بها، قصد تصوير هؤلاء الأفراد وهي مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

1- الماهية:

عرف (Iohmanetal, 2006) تقييم الكفاءات بأنه: «مهمة معقدة تشمل اتخاذ قرار بشأن مختلف الجوانب و الأبعاد، و التي تمت متابعتها بشكل عام بالنسبة لمعظم الكفاءات المهنية: ويعرف أيضا بأنها» العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضيعيات العمل و المتمثلة في المعارف المنهجية أو التقنية، المعارف العلمية، الخبرات، و مختلف السلوكيات و التصرفات للفرد أثناء أدائه العمل»⁽³⁾

(1) مسغوني منى، مرجع سبق ذكره، ص 256

(2) محجوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 60

(3) قاضي سمية، طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين "نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم" دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب المسيلة، مذكرة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2017.2018 ص13

2- مقاربات تقييم الكفاءات:

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:

أولاً: مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها، في أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءة

ثانياً: مقارنة المعارف العلمية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يتم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

ثالثاً: مقاربات المعرفة السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسية السلوكيات الفردية و الجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية و المعرفة العلمية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة⁽¹⁾.

رابعاً: المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

خامساً: مقارنة القدرات: التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أي أن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص، حيث يخضع المرشحون لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد و تساعد هذه المقاربة في اعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف، وتجدر الإشارة إلى أن مدة المعاينة طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس الكفاءات.

سادساً: مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات و الميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أو التسيير أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصاً في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy le boterf ثلاثة أنواع للمهن

* المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس.....إلخ)

* المهنة التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر.....إلخ)

* المهن المختلفة (صحفي.....إلخ)

وهذه المقاربة لم تلق تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية و الكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها يمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة⁽²⁾.

(1) مسغوني منى، مرجع سبق ذكره ص 267

(2) صولح سماح، مرجع سبق ذكره ص 106

3- أدوات تقييم الكفاءات:

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:

أ/ مقارنة النشاط السنوي: تجرى مقابلة النشاط السنوي اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة وتتم بين الفرد والمسئول المباشر عنه لتوضح حصيلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه وتحدد الأهداف المهنية للسنة القادمة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن التطلبات الرئدة في مجال إدارة الكفاءات، قد أدخلت الاعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتصوير الكفاءات.

ب/ المرافقة الميدانية: l'accompagnement terrain المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءة أعضاء الفريق وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التصوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح لفحص التصورات المحققة لفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إن لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يمون غير عادي أثناء وجودهم بمراقبة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

ج/ طريقة مركز التقييم: Assessment centre :

تعتبر هذه العبارة إسم " مركز تقييم" في السابق، حيث كان المرشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعد اختفى المركز وبقيت العبارة " Assessment centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقمين Assessment الذين يستعملون مجموعة مكتملة من التقنيات المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة لتقييم صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: طرق وآليات تطوير الكفاءات:

يسمح التأقلم مع عوامل التطوير الداخلي والخارجي للمؤسسة، من إحداث تطور الكفاءات وبالتالي المشاركة في إحداث التغييرات، ومع كل هذا تتبع المؤسسة العديد من الممارسات أهمها التعليم والتدريب والتحفيز.

الفرع الأول: التعلم كداعم لتطوير الكفاءات:

يمثل التعليم عنها j.c.s perandio مظهر للتعبير من حيث تنوع الأداء كما يعتبره أيضا ميكانيزم يشري لإكتساب المعارف (النظرية، العلمية والسلوكية) أما بالنسبة ل:

Brintt- mari BARTH فالتعليم يسمح لنا بالتمييز بين الأشياء المادية والمجردة وبالتالي فهو تصور مكون من

التعرف والتمييز بين المواصفات المميزة لشيء ما.⁽²⁾

(1) د.كمال منصور، مرجع سبق ذكره، ص15

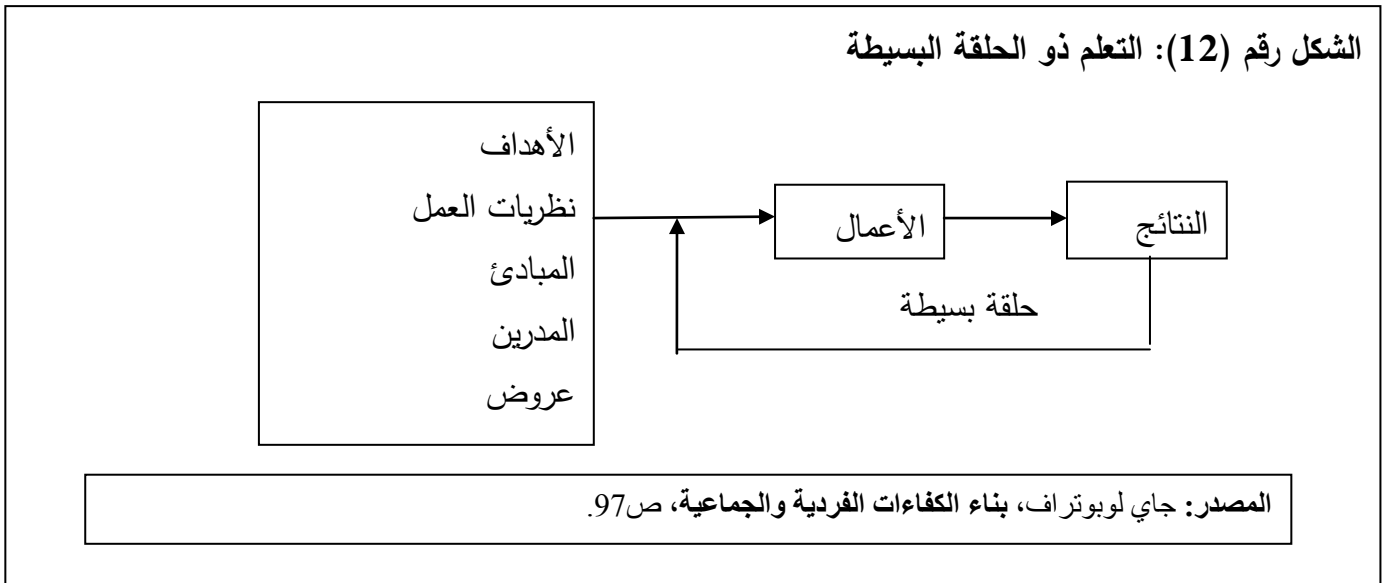
(2) صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 117.

تشير دورة " دافيد كولب " إلى أن هناك نوعين من التعليم: يمثل الأول تعلم تلاحظي، و الثاني يشير إلى تعلم استنتاجي.

- 1- التعلم تلاحظي: يتم عن طريق التجربة خلاطات من التجربة المعاشة وينطلق الإجراء التلاحظي من مبدأ نظرية: تطبيق مرورا بيداغوجية (حث الاهتمام) العمل وصولا إلى عروض برهانية، دروس أكاديمية، تمارين تطبيقية.
 - 2- التعليم الاستنتاجي: ينطلق من مبدأ أو قاعدة مطبقة في وضعية ما. وينطلق من مبدأ الإجراء التلاحظي (تطبيق- نظرية) مرورا بيداغوجية (أكاديمية – ممرضة) إن فاعلية دورة التعلم تعتمد على إدخال هذين النمطين من التعلم في أي عملية تكوينية قصد الوصول إلى أحسن مستوى مرجو من دورات التكوين نظرا لتكاملهما لبعضهما⁽¹⁾.
- ا. تصنيفات التعلم:

للتعلم تصنيفات عديدة منها تصنيف "le boterf" حيث يقترح أنواع من حلقات التعلم (les boucles d'apprentissage):

النوع الأول: التعلم ذو الحلقة البسيطة: يتم التعلم بتصحيح العمل مقارنة بالأهداف لكن دون إحداث أي تغيير أساسي، وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:



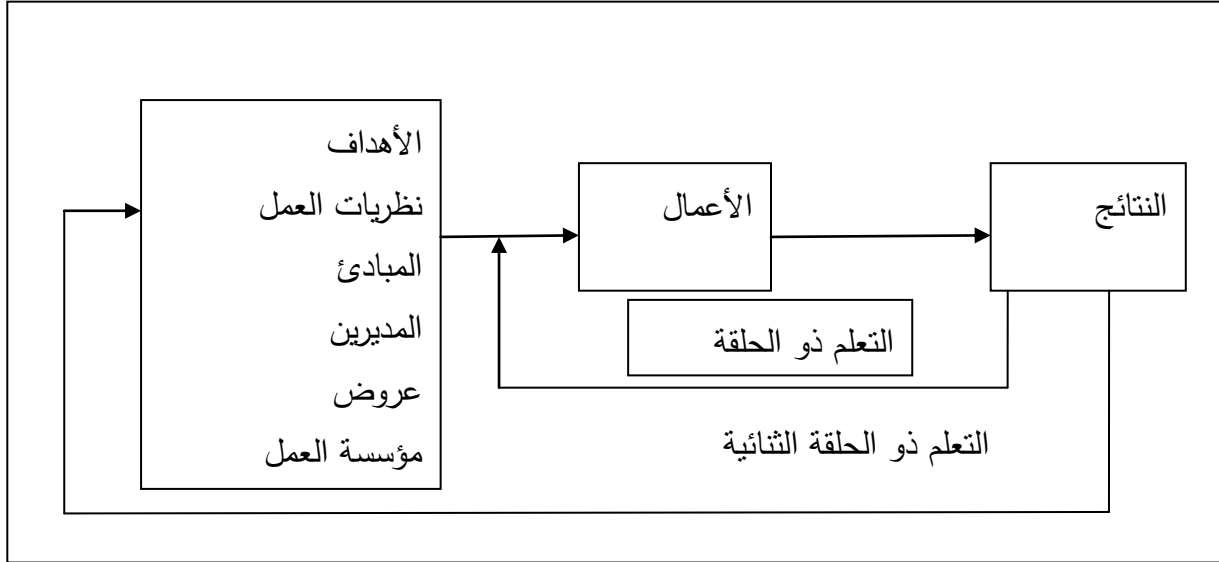
كما يسمى الباحثان "schon est Argyris" هذا النوع من التعلم بالتعلم ذو الاتجاه الأحادي حيث يرى الباحثان أن عملية التعلم التنظيمي تحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتصحح وهذا النوع من التعلم يحدث عندما لا تحاول المؤسسة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التعبير في الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعتبر السبب في حدوث مثل هذه المشاكل.⁽²⁾

(1) بن مهدي مرزوق، هندسة التكوين أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ص81.

(2) صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص ص 117. 118.

النوع الثاني: التعلم ذو الحلقتين: يتم التعلم هنا بوضع الأهداف و أساسياتها في المناقشة، ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العلمية و العروض وإعادة النظر في نظريات العمل، وهذا ما يتجلى في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): التعلم ذو الحلقتين:



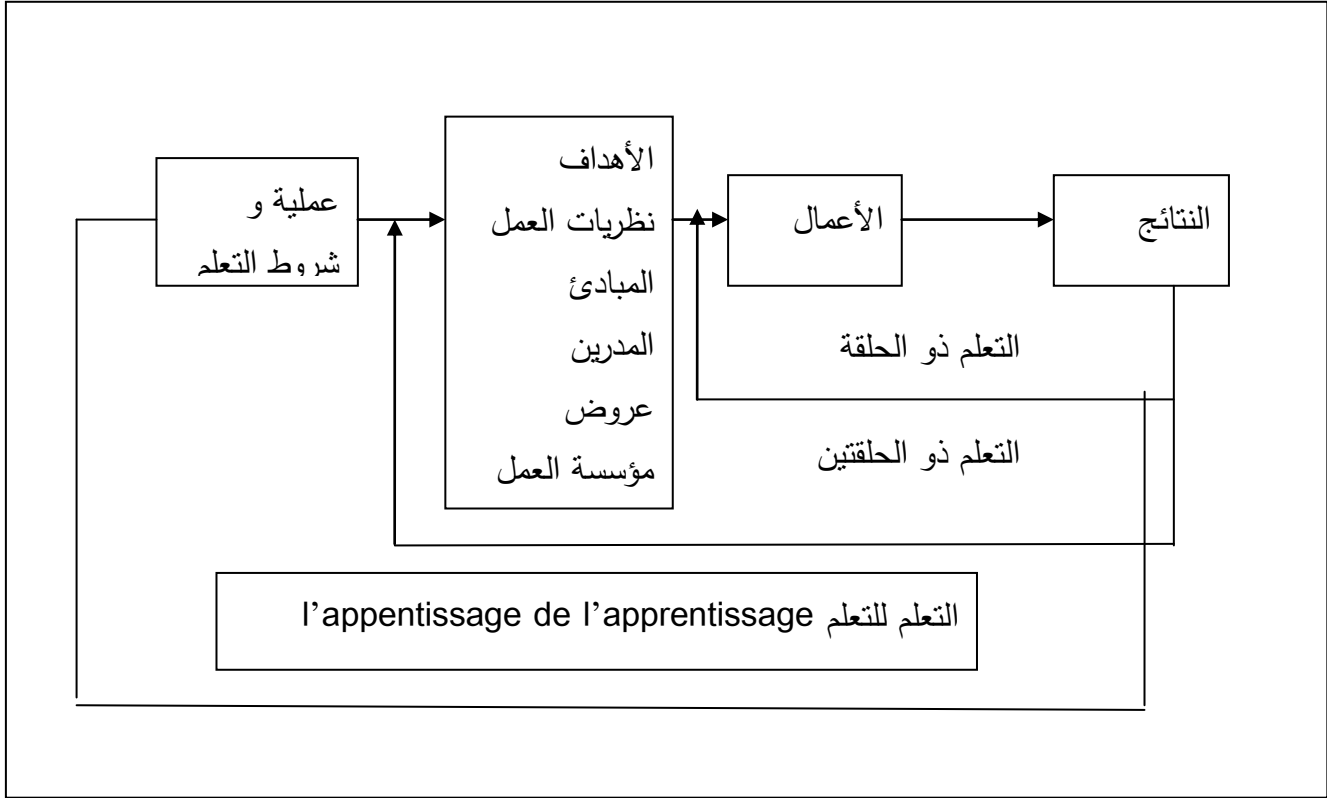
المصدر: جاي لوبوترافن، بناء الكفاءات الفردية والجماعية، ص97.

ويصنف كل من "schon est Argyris" أن مثل هذا التعلم يحدث عندما تكتشف المؤسسة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة و السياسات و الأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل ويعتبر هذا النوع مهما لحياة المؤسسة سعيا إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، و للأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال نظرا لتفاعلهم المستمر مع الأحداث وتحقق المؤسسة مكاسب واضحة إذا ما وصلت إلى مثل هذا النوع من التعلم.

النوع الثالث: التعلم ذو ثلاث حلقات:

في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغير أو تصوير طريقة التعلم و أخذ الدروس من الخبرات، كما يساهم هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين السابقتين، وهنا يتم التعلم من أجل التعلم، و الحلقة الثالثة ثم تعيينها من قبل "Bateson" تحت عنوان "deutoro- learning" التعلم أصبح هدف التعلم وهذا التعلم وهذا ما يجسده الشكل التالي:

الشكل رقم (14): التعلم ذو ثلاث حلقات



المصدر: جاي لوبوترافن، بناء الكفاءات الفردية والجماعية، ص 97.

يظهر هذا النوع من التعلم أهمية العمل على تهيئة استراتيجيات التعلم و تقييم فعاليتهم وذلك في إطار من للممارسة التأملية، حيث أن العمل التأملي لا ينفذ تلقائياً لأنه تعلمه و تحقيقه يفترض في الغالب تدخل وسيط أو مدرب كما يجب أن يمارس في جو من الثقة التي تسمح بالوصول إلى جلاء أو وضوح أكبر في صورة الذات و يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المؤسسة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار المؤمل لحدوث عملية التعلم في المؤسسة⁽¹⁾.

II. أنواع عمليات التعلم:

يتميز "senge" بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي:

- **التعلم الفردي:** وهو الذي يحدث عندما يكتسب الأفراد معرفة جديدة أو يكتشفون مشاكل و يصححونها ضمن إطار من التعبير في السلوك و الافتراضات لزيادة القدرة على استيعابها.
- **التعلم الجماعي:** ويحدث في فرق التعلم و المجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة و تعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها و نقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أول ثم المؤسسة.

(1) صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- التعلم التنظيمي: وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشاكل و يعتمد نجاح المؤسسة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات و المهارات باستمرار و تبادلها بشكل سريع، و العمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها و تقويمها و الاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندما يمكن أن تتعلم المؤسسة⁽¹⁾.

III. سيرورة تطوير الكفاءات من خلال التعلم:

يمكن تحديد مستويات التعلم كمايلي:

المستوى الأول: الاستعداد للتعلم: و يقصد به امتلاك الأفراد لأرضية صالحة من المعارف و المهارة يمكنهم من تعلم و استيعاب الدروس التي تعطي لهم أو تطلب منهم، وقد تم تقسيم الاستعدادات إلى نوعين:

- استعدادات ذهنية: وهي المطلوبة لأداء أعمال فمرية أسن يتم التعامل الكبير مع المعلومات.
- استعدادات بدنية: وهي مطلوبة خاصة الأعمال التي لا تتطلب التعامل الكبير مع المعلومات و التي تتم ضمن معايير محددة.

المستوى الثاني: اكتساب المعارف الأساسية وهو المستوى الذي يتم فيه اكتساب المعارف و المهارات بمختلف أنواعها لإنجاز عمل ما في قطاع محدد، ومن بين هذه المهارات نجد: المهارة العملية لإدارة الوقت.

المستوى الثالث: تطبيق المعارف: و يقصد به نقل المعرفة، العلوم، و المهارات الناتجة عن التعلم إلى أرض الواقع، فكلما ازدادت ممارساتها زادت خبرة الأفراد في مختلف المواقف و كيفية التعامل بالجانب التقني، الذي يتطلب عمليات تحديث متكررة و التي لا تتأني إلا بالخبرة الناتجة عن الممارسات زمن ثم تتكون الكفاءة.

المستوى الرابع: تحفيز الأفراد: إن الدافعية هي أبرز عامل يساعد على حدوث عملية التعلم بالشكل المرضي فبمقدار الدافعية التي يمتلكها الفرد تكون درجة التحصيل من عملية التعلم و يكمن دور الإدارة هنا في خلق حالة التعطش و الانتظار لدى الأفراد المستهدفين⁽²⁾.

الفرع الثاني: دور التدريب في تطوير الكفاءات:

يمثل التدريب ذلك النشاط المدرس الذي يضم عددا من الخطوات المنتظمة و التي تهدف بشكل رئيسي من خلال حشد الحشود ذات القيمة و تنمية و تصوير الجوانب المعرفية و العلمية و المعلوماتية و تسعى إلى إحداث تعبير سلوكي إيجابي في جانب المهارات و القدرات المختلفة و تصوير الأداء في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة و كافة أنماطه السلوكية⁽³⁾.

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب و من بين التعريفات نجد:

- "التدريب هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتوليد المهارات و المعارف و الخبرات التي تجعله جدير بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجية في المؤسسة"⁽⁴⁾.

(1) صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(2) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

(3) رزان صلاح: <https://awdoo3.com>.

(4) داوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، صادرة عن جامعة قاصدي مرباح، العدد السادس، ص 11.

وكذلك: "لتدريب هو مجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم، و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية". وكذلك: " أنه عملية تهدف لاكتساب المعارف و الخبرات التي تحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و السلطة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءة في الأداء.

- وكذلك هو: "تزويد الفرد بالأساليب الخبرات و الاتجاهات العلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف و المهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط عملي لاحتياجاته التدريبية"⁽¹⁾. وكذلك هو "التدريب عملية مخططة و مستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه و تدعيم اتجاهاته و تحسين مهارتهما يساهم في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة"⁽²⁾.

تانيا: أهداف و أهمية التدريب:

1- أهمية التدريب

يساهم التدريب في خلق ظروف عمل تدعم بالتعلم المستمر في المنظمات مواجهة المنافسة و تلبية حاجات الزبائن و معايير النوعية، وفق التغيرات التكنولوجية المتتالية إذ تتمثل أهمية و فوائد التدريب في الجوانب التالية:

1.1. أهمية التدريب للمنظمة: تتحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ التعلم الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرائق و إجراءات العمل، و تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تصوير برامجها و امكانياتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في تحديد و اثناء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.
- يؤدي إلى تصوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.

2.1. أهمية التدريب للأفراد العاملين: إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في:

(1) تدريب مفهوم أهمية <https://www.annajah.net>

(2) بوعراس لامية، التدريب ومدى مساهمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/20 ص 3.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و استيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتنوير والترقية في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات و التفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل و ضعف الأداء.⁽¹⁾

3.1. أهمية التدريب في تطور العلاقات الإنسانية: ويتجلى ذلك في:

- تصور أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تصور امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمكين العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين.
- تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

2- أهداف التدريب:

إن الغاية الأساسية للتدريب هي تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد المؤسسة لسد الثغرة الأداء العلمي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه حيث تعتبر أهداف التدريب نتائج يجري تصميمها و إقرارها قبل البدء في عملية التدريب.

وتستند أهداف التدريب إلى ثلاث خطوات أساسية لفهم الأساليب التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف المرجوة والتي تشمل: هدف المهارة، المعرفة، الاتجاه.

- تنمية المعارف و المهارات و الاتجاهات: حيث أن التدريب الجيد يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته و لا يحقق التدريب الفائدة المرجوة إذ تستهدف تزويد المتدربين كمعلومات توافره لديه أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم على الوجه المطلوب.

- تنمية المهارات: يهدف قيام الفرد بالواجبات و مسؤوليات و وظيفة بصورة أفضل و بأقل قدر ممكن من الجهد و أهمها المهارات الفنية مثل مهارات كتابة التقارير و التحليل المالي و إعداد الوصف الوظيفي و المهارات المهنية الممثلة في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي و إدارة الجماعات، و المهارات الانسانية⁽²⁾.

- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل: من خلال تأييد سياسة المؤسسة و الدفاع عنها و التعاون مع الزملاء و الرؤساء و تنمية روح العمل الاجتماعي مع تحسين مستوى أداء الفرد و الجماعة كما ويعد الهدف الأساسي للتدريب العمل على تصنيف الفجوة القائمة بين نظام عمله بأنواعها المختلفة يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة.⁽³⁾

(1) الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة الشيخ tindal المسيلة ، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية، 2008، 2009، ص 32. 33.

(2) الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص 34.

(3) د/ بن مهدي مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص ص 79.80.

ثالثاً: أنواع التدريب:

1- تتوجيه الموظف الجديد Orientation:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي حصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العدد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل. وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجدد في العمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتابات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة وغيرها من الطرق.

2- التدريب أثناء العمل On the job training:

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حين تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين وازيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة skill renewal training:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4- التدريب بغرض الترقية والنقل: promotion transfer training:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرد يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

5- التدريب للتهيئة للمعاش Retirement training:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.⁽¹⁾

(1) د أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2014 ص 453.

أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

1- التدريب المهني و الفني technical and vocational training:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و النجارة و الميكانيكا و الصيانة و التشغيل و اللحام و السمكرة وغيرها.

2- التدريب التخصصي professional training:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و المعارف و المهارات هنا لا تركز على كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

3- التدريب الإداري: MANAGERIAL TRAINING:

ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي لإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

أنواع التدريب بحسب المكان:

1- التدريب داخل الشركة: INTERNAL TRAINING:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة و في هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن إلى حيز الواقع والعمل.

2- التدريب خارج الشركة External training:

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة و ربما خارج الدولة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج التكوينية .

أ- شركة التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها و أن تفحص سوق التدريب و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة بدعم برامج التدريب وذلك من خلال متطلبات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارتن و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة⁽¹⁾.

(1) د أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 453.

رابعاً: طرق التدريب:

تختلف تصنيفات طرق التدريب الموجهة لتطوير الكفاءات وذلك حسب عدة متغيرات منها نوع الكفاءات المراد تنميتها.

1. أنواع الطرق التدريبية:

يمكن تصنيف آليات تطوير الكفاءات في أربع فئات كبرى:

أولاً: الآليات التقليدية التي تركز على اكتساب المعارف: مثل:

1- التريص: ويتم باتفاق بين المؤسسة ومراكز تدريبية تابعة لها أو مستقلة عنها حيث عن طريقها يتلقى المتريصون تدريباً تقنياً يسمح لهم بالتكيف مع شروط ومتطلبات العمل إذ يتلقون معارف نظرية و أخرى تطبيقية داخل أقسام خاصة.

2- المحاضرات: يعتبر الالتحاق بمقررات و برامج دراسة وتعليمية إحدى وسائل التدريب و تسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى زيادة معارف أفرادها و قدراتهم التحليلية ومواكبة التطورات و المستجدات في مجال تخصصهم أو في مجالات أخرى.

3- المؤتمرات و الملتقيات العلمية: يتم من خلالها دراسة و مناقشة موضوع معين وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تخص هذا الموضوع وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتطوير معارف المشتركين فيها عن طريق تبادل المعلومات و الخبرات بينهم.

ثانياً: الآليات التي تهدف إلى نقل الأفراد من النظري إلى التطبيقي:

مثل: التدريب في المؤسسة (التدريب الداخلي)، التناوب على الوظائف الوصاية.

1- التناوب الوظيفي: ويقصد به الحركة المخططة للأفراد من وظيفة آلية أخرى بهدف توسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم وتنوعها وبذلك فهي تختلف عن نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى لأن النقل يهدف إلى مواجهة حاجات محدودة ويتضمن تغييراً واحداً في حين أن التناوب الوظيفي يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد ويتضمن الكثير من التغيرات للوظائف كذلك فإن طريقة التمرير على الأعمال لا تهدف إلى مجرد العلم بالشيء بل تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد وأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده ومن ثم فهو يتعلم العديد من المعارف ويطور محفظة كفاءة من خلال الممارسة الفعلية لكل أعمال المؤسسة.

2- الوصاية: وهي مرافقة فردية في وضعية عمل ترتكز على اكتساب أو تطبيق ممارسات مهنية ضرورية لأداء وظيفة أو التحكم بمهام منصب ما.

ومن خلال هذه الطريقة يتعلم لفرد من المدرب محترف أو خبير في مجاله حيث يتم الانتقال للمعلومات والمهارات مباشرة من المدرب إلى المتدرب إذ يساعده أولاً على وضع أهداف ملموسة واقعية وتصويرية ثم ومن خلال مجموعة من المقابلات المنتظمة التي تجمع الطرفين يسعى الفرد إلى تحقيق هذه الأهداف إلى أن المدرب لا يشارك في العمل الفعلي

ولكنه يستمع للفرد ويساعده على تحديد أبعاد التصور التي يجب تحقيقها كما أنه يثمن السلوكيات الجديدة التي تظهر عليه ادن فهو يعمل في تنفس الوقت على تحسين السلوكيات والتقنيات⁽¹⁾

ثالثاً: الآليات التي تجمع بين تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية:

وهي كل الآليات القائمة على التعلم الجماعي مثل آلية تدريب عمل ورأسمالية التجارب:

- 1- تدريب عمل: formation-action: ما يميز هذه الطريقة عن غيرها من الطرق أنها تستعمل إما لحل مشاكل حقيقية في المؤسسة أو لإنجاز مشاريع جماعية حيث تسمح بتفعيل التعلم الجماعي إن أهمية هذه الطريقة تكمن في كونها طريقة توافق بين متطلبات اكتساب الكفاءات وإنتاج هذه الكفاءات ولها عدة مزايا أخرى منها:
 - طريقة أكثر اقتصاد للوقت والوسائل مقارنة بالوسائل التقليدية.
 - تساعد على اكتساب المعارف والقدرات المرتبطة مباشرة بالممارسات المهنية و باحتياجات ومشاكل التشغيل في المؤسسة.

- فرصة لتطوير الكفاءات الجماعية الضرورية لسير المؤسسة على نحو بعيد.

- إن الهدف من استعمال هذه الطريقة هو زيادة قدرة كل فرد من أفراد المجموعة على تحليل الوضعيات المهنية على حل مشاكل ملموسة وعلى ترسيم الكفاءات الضمنية التي يتم انتاجها في اطار العمل وتحويلها إلى معرفة صريحة.
- 2- رأسملة التجارب: هي عملية فردية أو جماعية تسمح بتدعيم التعلم الناتج عن تجربة ما يهدف نقلها و استغلالها في المستقبل وتعتبر الرأسملة احدى أبعاد النشاط المهني الذي يتميز به الوضع الحالي وذلك بفعل حركية الموارد البشرية خلال أو بعد نهاية المشروع.⁽²⁾

(1) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 89- 90.

(2) محبوب يمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 91- 92.

خلاصة:

إن إدارة الكفاءات تعتبر من الأساليب الإدارية التي تساعد على الفهم الحقيقي لتسيير الموارد البشرية، في ظل التطورات وضغوط العمل أصبح لزاما فهم آلية عمل الموارد البشرية و تطويرها لتصبح رأس مال بشري حقيقي يؤدي بالمؤسسة لتجاوز عقبات سوق المنافسة، وهو من بين المداخل الإستراتيجية التي تعطي سبق تنافسي في امتلاك مزايا تنافسية مستدامة باعتباره جزء من رأس المال الفكري للمؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لإدارة أنظمة

الجودة إيزو 9001

تمهيد:

عرف العالم العديد من التحولات و التغيرات الاقتصادية انطلاقا من النصف الثاني من القرن العشرين نتيجة لعدة عوامل منها انهيار المعسكر الاشتراكي وزيادة موجة التحرر الاقتصادي وظهور منظمة التجارة الدولية. وهذه الأخيرة أصبحت تخلق نوع من المنافسة التي أجبرت المؤسسات على البحث على أساليب وطرق جديدة تضمن لها البقاء والاستمرارية في الأسواق ومواكبة المنافسة العالمية حيث لذلك دعت الحاجة إلى البحث عن الوسيلة التي من خلالها تستطيع التأثير على الزبائن من خلال الاهتمام بجودة المنتجات الذي يعد المنفذ و السلاح الاستراتيجي الذي يمكنها من التميز وبلوغ الأهداف و ضمان الجودة بأقل التكاليف وهذا ما تطلب إتباع و إدخال نظام إدارة الجودة إيزو ISO.9001 لزيادة قدراتها التنافسية.

ويشمل هذا الفصل على ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول تحت اسم مدخل للجودة و تطرقنا إلى التطور التاريخي، مفاهيم، رواد الجودة، أهمية و أبعاد الجودة.

أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان نظام إدارة الجودة إيزو 9001 وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم، أهمية، الأهداف ومراحل تطبيق إيزو 9001.

ومتطلبات المواصفة إيزو 9001 وإجراءات الحصول على الشهادة و العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو. أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان تأثير إدارة الكفاءات على إدارة الجودة الشاملة حيث تطرقنا فيه إلى مدخل تدريب الكفاءات وفق إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية تدريب الكفاءات وفق إدارة الجودة الشاملة، تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمليات تدريب الكفاءات وتأثير القيادة على تفعيل مفهوم الجودة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

إن التطرق لحيثات الجودة من الناحية الاقتصادية يتطلب تسليط الضوء على العديد من الأبعاد الإدارية لها

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

إن ظهور الجودة لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو تطور للفكر الإداري من عهد تايلور حتى الآن وهناك عدة عوامل ساعدت على هذا التطور منها:⁽¹⁾

- التحسين في الإدارة ومعدلات الإنتاج

- تنامي معدلات الجودة والابتكارات

- التغيرات الثقافية

- تنامي أداء المورد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل

- ظهور طرق حديثة للإدارة

- ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

وقد مرت الجودة بعدد من المراحل هي: مرحلة الفحص، المراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، السيطرة على

الجودة، إدارة الجودة الشاملة

1- مرحلة الفحص (التفتيش): ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وتمحور

معناه في البداية على الفحص أو إعادة تأهيل المنتجات المفروضة وكتب تايلور: "المفتش مسئول على جودة العمل" حتى يمنع وصول الوحدات المعنية إلى العملاء وما على عملية الفحص إلا اكتشاف الوحدات المعنية وإبعادها، وهنا تظهر أهمية جودة الفحص التي تتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى جودة المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والاختيار والفحص.

2- مرحلة الرقابة على الجودة:⁽²⁾ امتدت من العشرينيات إلى الخمسينيات حيث يتم من خلالها مراقبة أنشطة و

أساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وذلك باستعمال أساليب إحصائية مستحدثة وتطوير استخدامها في مجال السيطرة على جودة التركيز على الإنتاج الكبير، فخلال الحرب العالمية الثالثة وضعت عدة معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة للتحكم في الجودة ومنع حدوث الأخطاء.

3- مرحلة ضمان الجودة:⁽³⁾ امتدت في الخمسينيات حتى الستينيات، ويمكن وصف مدخل ضمان الجودة بأنه

نظام أساسه منع وقوع الخطأ أي تحقيق إنتاج بدون أخطاء zero-defects مما يعمل على تحسين جودة المنتج، هذه المرحلة تتطلب سيطرة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى السوق، حيث

(1) داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر 2015 ص ص 18.19، تاريخ التنصيح

(2) جباري فادية، تأثير الخدمة على رضا العميل مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011. ص ص 14.13

(3) داني الكبير نصيرة، مرجع سابق، ص

ظهرت العديد من التسميات والمصطلحات التي تداخلت مع منهج ضمان الجودة بفعل وجود عدد من المنظمات الدولية مثل منظمة ضمان الجودة البريطانية QAA و المنظمة الدولية للتقييس ISO وبصفة شاملة تحقق خلال هذه الفترة تطور مذهلا حيث أصبح ينظر إليها من منظور أشمل وليس تصنيع المنتجات فقط ولكن عمليات تسيير المؤسسة ككل.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ⁽¹⁾ حيث بدأت هذه المرحلة من تطور الجودة في الثمانينات، فإدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيها و للمجتمع ومن أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، تستخدم الشركات التي تعتمد هذا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته و بما يلي حاجات الزبائن وتوقعاتهم ويحقق مستوى رضا عال للزبائن الحاليين و المرتقبين وتقليل الهدر و الصيانة وتحسين القدرة الانتاجية للمنتجات

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للتقييس ISO تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفات عالمية موحدة ذات شهادة ضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (ISO9000) اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم ويمكن القول بأن المواصفة ISO9001 إصدار 2000 تعد حرجا لابتكار لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

5- مرحلة رفاهية الزبون: ابتداء من سنة 2010

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورا كبيرا في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية ⁽²⁾

المطلب الثاني: مفاهيم ورواد الجودة:

الفرع الأول: مفاهيم حول الجودة: لقد تنوعت وتعددت تعاريف الجودة نذكر من بينها:

- يعرفها جونسن (JOHNSON) بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل ⁽³⁾ الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة، التي تقدم إليه"
- يعرفها (Juran) جوران: الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء و أصدق صفات.

(1) شرف الدين زندية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير- بسكرة 2017 ص ص 11.10

(2) شرف الدين زندية، مرجع سابق، ص 11

(3) ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009 ص 3، تاريخ التصفح: 2020/03/19

- عرفها بهارات واكهلوا (bnarat wakhu): عرفها بأنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت.⁽¹⁾
- يعرفها إدوارد ديمينج⁽²⁾ Edward Deming بأن الجودة: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات وما يستنتج من هذا التعريف هو أن الجودة تعني قدرة المنتج على تلبية حاجات السوق بأقل تكلفة ممكنة، هذا مما تنظر المواصفة القياسية الدولية ISO900 إصدار سنة 2000 للجودة على أنها: "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية، وهنا نجد أن هذا التعريف يأخذ بعين الاعتبار أهمية ودور الأطراف المحيطة بالمؤسسة و التي أهملتها التعاريف الأخرى حيث يركز الجانب الداخلي للمنتج ورغبات الزبائن وكل الأطراف المعنية من عمال مالكين (مساهمين) وموردين.
- وتجدر الإشارة إلى أنه كثيرا ما يجرى استعمال كلمتي الجودة و النوعية كمترادفين للدلالة على نفس المعنى إلا أنه لكل واحد منها معنى خاص به، فجودة المنتج مرتبطة بخصائص الداخلية (طبيعة عناصره ومكوناته) في حين أن النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج (الحجم، اللون، الشكل وغيرها).⁽³⁾
- أما التعريف التقليدي للجودة: على أنها "مجموعة من الصفات و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص و الصفات تتحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده و اعتباراته الإنتاجية.
- أما المفهوم الحديث للجودة: "فهو مجموعة من الصفات و الخصائص و المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع ويلبي رغبات و تفضيلات المستهلك" و الجودة بهذا المفهوم ينظر إليها من أحد الجوانب الثلاثة الآتية:
- جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج .
 - جودة الأداء "الاعتمادية" وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة
 - جودة الانتاج ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج وجودة عمليات الإنتاجية ويطلق على الجودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة هذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يضمن توازن بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف و إمكانيات المنظمة في المجال الإنتاجي من جهة أخرى.⁽⁴⁾
 - أما الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة فقدمت تعريفا للجودة ينص على أن: «الجودة هي جملة من السمات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء ورغباتهم المعلنة و الضمنية.⁽⁵⁾

(1) ريان بغداد، دور معايير الإزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2018، ص ص 23.22

(2) حنزة العوادي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2011 ص 95 تاريخ التصفح: 2020/03/19

(3) حمزة العوادي، مرجع سابق، ص 96

(4) شرف الدين زديرة، مرجع سابق ص 4

(5) موزاوي سامية، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2009 ص 21. تاريخ التصفح: 2020/03/18

- أما عمروصفي عقيلي يعرفها على أنها: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالى من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا و السعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة و إيجاد صفة التميز فيهما.⁽¹⁾

تعريف الجودة: هي تكامل الملامح و الخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا، أو هي مجموعة من الخصائص و المميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها عن تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستهلك.

تعريف الجودة من قبل المنظمات المتخصصة⁽²⁾: بالإضافة إلى التعاريف السابقة للجودة الصادرة على مختلف المفكرين ظهرت العديد من الهيئات و المنظمات الدولية و الإقليمية و الوطنية المهتمة بالجدوى و التي حاولت وضع تعاريف للجودة ومن تم إثراء الفكر الإداري تناولها كما يلي:

- أما المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة: EOQC: فترى بأنها: مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج أو خدمة معينة تحدد قدراته لتلبية حاجات الزبائن" وتعرفها الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة ASQC بأنها: مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".

- وهناك محاولة أخرى قام بها سالييس للتمييز بين مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة حيث يرى بأن هناك مفهومين للجودة:⁽³⁾

- **المفهوم المطلق للجودة :** توظف الجودة وفقا لهذا المفهوم باعتبارها مفهوم مطلقا ومثاليا مشابه لمفاهيم الخير، و الجمال، و الحقيقة، لوصف شيء ما كالطعام، الباخرة و السيارات الفاخرة، على سبيل المثال، حيث تضفي تبعا لذلك على تردي هذا النوع من المطعم و أصحاب هذا الصنف من السيارات قيمة وهينة فالجودة بهذا المعنى تتميز بخاصيتي الندرة و الكلفة وهي مرادفة في هذه الحالة للجودة العالية أو الجودة الأعلى حيث يقول « فيفر » و « كوت » في هذا الصدد "معظمنا معجب بالجودة ، وكثير منا يريد لها، وقليل منا يمكنه أن يمتلكها".

الفرع الثاني: رواد الجودة

إن التطور الفعلي للجودة ارتبط بجهود العديد من المفكرين و العلماء الذين اجتهدوا في إيضاح مفهومها و إبراز كافة عناصرها ونذكر منهم:

1- ولترشيوارت: **walter A.SHewhart**:⁽⁴⁾ يعد الرائد الأول و المثالي في الرقابة المعاصرة للجودة فقد أدرك مسا عدائه الإحصائية و خرائطه في مختبرات بيل للهوا Bell laboratories و التي أصبحت بمثابة أدوات رئيسة في رقابة الجودة فقد نشر كتابه في عام 1931 وهو بعنوان الرقابة الاقتصادية على جودة السلعة المصنعة control of Quality of

(1) موزاوي سامية، مرجع سابق ص21

(2) أ.د بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم- الأساليب- شروط التطبيق الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي جامعة مستغانم، الجزائر 2019، (كتاب إلكتروني، تاريخ التصفح ، 2020/03/23) ص13

(3) أ.د.بلية لحبيب، مرجع سابق، ص ص 17.18

(4) د.رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف و الأدوات، دار رسلان سوريا، 2016 ص ص 67.68، تاريخ التصفح:

[HTTPS://BOOKS.GOOGLE.DZ.2020/03/23](https://books.google.dz.2020/03/23)

manufactured product economic ويبحث هذا الكتاب في الرقابة المعاصرة للجودة، وقد استعمل كتابه من قبل اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية، وبمساعدة من المستشارين الرائدتين لليابان، وقد ساهم هذا الكتاب في جزء كبير منه في تطوير ممارسات الجودة في اليابان.

2- إدوارد ديمينج: W.edward.Deming: (1) يعد إدوارد ديمينج أب إدارة الجودة الشاملة حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة لتطوير الجودة في أمريكا من خلال خرائط المراقبة والإحصائية كما أنه يعد من أسباب نجاح اليابان وتفوقها في الجودة وهم أول من اعترف بدوره في نجاحهم حيث تم تقليده عام 1960 وسام الإمبراطور (هيروهيديو) تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية، وقد ابتكر ما يعرف بدائرة ديمينج PDCA: خطط PLAN، نفذ DO، فحص CHECK، حسن ACT، وفي مايلي المبادئ الأربعة عشر لديمينج:

- 1- ضرورة تحسين أنظمة العمل بصورة مستمرة من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات
- 2- التركيز على أهمية القيادة والتزام الإدارة العليا للمنظمة بالجودة
- 3- تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والدوائر داخل التنظيم
- 4- استخدام التدريب لتنمية المهارات بما في ذلك الإدارة العليا.
- 5- ضرورة التوقف عن سياسة الشراء على أساس الأسعار بل الاعتماد على الجودة
- 6- استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات الإشراف وضبط الجودة
- 7- ضرورة إدخال التغيير وتبني فلسفة جديدة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت قديماً
- 8- التوقف عن الاعتماد على التقنيين لتحسين الجودة ولكن يفضل استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية

- 9- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل
- 10- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل
- 11- إشراك الأفراد داخل التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لهذا المفهوم
- 12- تأسيس البرامج التطويرية من خلال التدريب والتعليم
- 13- التخلص من الحصص والأهداف الرقمية التي تحول دون تحقيق الأهداف الأساسية
- 14- المراجعة الدورية لمعايير العمل من أجل تحقيق جودة عالية (2)
- 3- جوزيف جوران: (3) يعتبر واحد من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان بعد "ديميغ" وقد اهتم بعملية تدريب مبادئ إدارة الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات من القرن العشرين وفي سنة 1986 قدم طريقة شاملة تحقق إدارة ناجحة للجودة أطلق عليها مصطلح ثلاثية الجودة الشاملة، والتي تقوم على ثلاثة (3) عمليات هي:

(1) أ.د أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حمير للنشر والترجمة، طرابلس 2018، ص35
 الكوقع الإلكتروني: <https://books.google.dz> تاريخ التصفح: 2020/03/23

(2) أ.د، أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص36

(3) حنزة العوادي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص112

- تخطيط الجودة: (1) من خلال تحديد حاجات الزبون ثم وضع برنامج لمستوى الجودة، التي تطابق تلك الحاجات
- السيطرة على الجودة: و التي تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الانتاجية وكذا الحد من العيوب،
وذلك بناء على تقييم الأداء الفعلي للمنتج ومقارنته بالأداء المستهدف وفي هذا الصدد يرى "جوران" بأن 80 % من عيوب
الجودة ناتجة عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها.

- تحسين الجودة: تمثل هذه العملية الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة الشاملة، حيث اعتبرها "جوران"
بمثابة القلب النابض لأسلوب إدارة الجودة، الشاملة حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين
جودة المنتج بشكل مستمر.

4- كايرو إيشيكاوا(2): نادى ishikawa إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث عرفت لاحقا بمخطط
ishikawa ولقد اعتبر أن المستهلك ليس الشخص الذي يدفع الأموال لشراء المنتجات النهائية وإنما يدخل ضمنيا في
الأفراد العاملين في المؤسسة فقد أوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل، وكل فريق
يتكون من أربعة إلى ثمانية عمال، جميعهم يساهمون في حل المشاكل المتعلقة بالجودة وتطويرها.(3)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة

أولاً: أهمية الجودة: (4)

تنبؤاً الجودة أهمية استراتيجية سواء على المستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد
منذ الخمسينات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية و
التميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في السوق العالمية ففي خلال مرحلة السبعينات
تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية ويمكن بيان أهمية الجودة المنظمات
الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات الآتية:

أ- شهرة الشركة: تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجات فهذا يقضي على المنظمة
السمعية الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى
سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

ب- المسؤولية القانونية عن المنتج: إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة و انتاجها تكون مسؤولية
قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء
قدر الإمكان لتتجنب المسألة القانونية المترتبة على ذلك.

ج- التطبيقات الدولية: من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي فإن عليها
الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب أن يوافق وينسجم مع متطلبات العالمية حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة

(1) حمزة العوادي، مرجع سابق، ص 112

(2) ربيع مسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة،
2014، ص 27، تاريخ التصفح: 2020/04/01

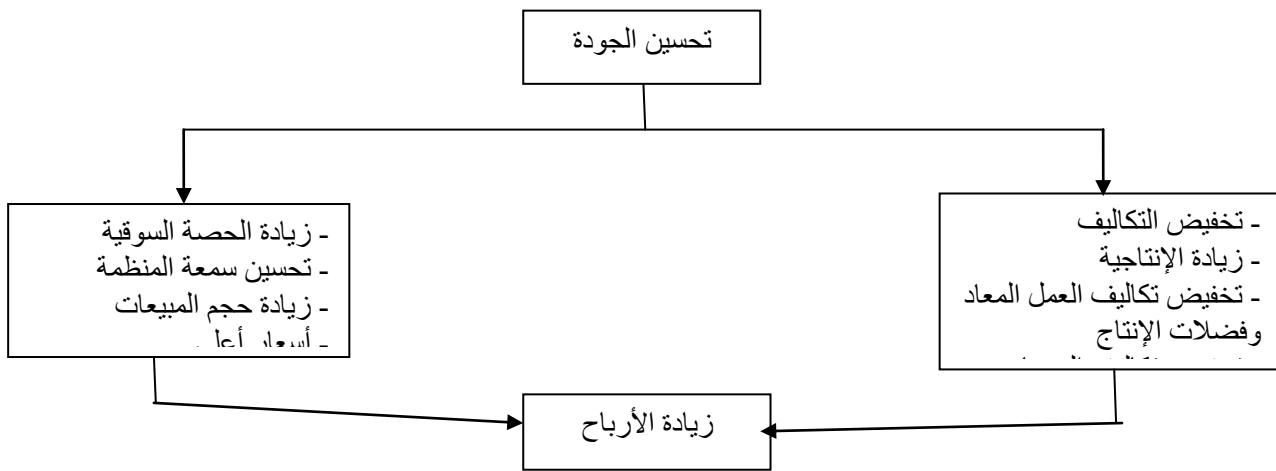
(3) ربيع مسعود، مرجع سابق، ص 24

(4) د.يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري، ص ص 64.63 تاريخ التصفح: 2020/04/07

الأعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة ISO 9000 يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة و المتفق عليها دوليا في مجال الجودة كما أن حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعنى توقف المنظمة على تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة انتاجها.

د- التكاليف و الحصة السوقية: أن تحقيق الجودة الجيدة و التحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن ومن تم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن تم زيادة ربحية المنظمة و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (16): يوضح تحسين الجودة و أثره في زيادة الإنتاج



وهناك تأثيرات جانبية للجودة الرديئة في المنظمة وهي:

أ- فقدان العمل: تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة المنظمة وفقدان القدرة على الاستمرار.
ب- المسؤولية عن الأخطاء المحتملة: هناك جانب معمم يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمنظمة على أية أخطاء تحدث نتيجة الإصابات أو حوادث الناجمة عن استخدام منتجات معينه سواء كان هذا راجعا إلى التصميم الرديء أو إلى رداءة الصناعة لذلك ظهرت جماعات حماية المستهلك زيادة على العدد من المنظمات الرسمية وغير الرسمية المحلية منها و العالمية و التي تهتم بشؤون الجودة ومن ذلك تنشيط عمل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي

ISO

ج- الإنتاجية: الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية بل هناك رأي يقول أنهما وجهان لعملة واحدة.

د- التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعنية، وتكاليف إعادة الإنتاجية أو تكاليف الفحص وغيرها وعليه فقد دعا "تاكوشي" المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف إذ أشار إلى الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج وكما

ابتعدت الخصائص المتحققة عن قيمة الهدف زاد الملف غير المرغوب فيها وذلك لابتعاد المنتج عن المتطلبات الأساسي للمستهلك.⁽¹⁾

ويمثل هذه التكاليف خسارة الجودة وقد عرفها بأنها الخسارة التي يفرضها المنتج على المجتمع وذلك نتيجة الانحراف في خصائص الجودة عن قيمة الهدف.⁽²⁾

ثانياً: أهداف الجودة:⁽³⁾

1- أهداف الجودة من جهة وجهة نظر العميل (المستهلك):

كفاءة وفعالية المنتج في تأدية الغرض الذي اشترى من أجله
تناسب السعر مع إمكانيات العميل

انعدام العيوب

جودة خدمات ما بعد البيع وتوافر القطع البديلة

توفير المنتج في السوق وسهولة الحصول عليه

توفير قنوات الاتصال بين العميل والمؤسسة

الوفاء بمواعيد التسليم

توفير شروط الأمن والسلامة في المنتج

2- أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو المصنع:

- تحقيق رغبات العمل وتلبية مطالبه

- خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج

- زيادة الإنتاجية

- تقليل نسبة المرفوضات والعيوب في المنتج

- تحقيق جودة أداء المؤسسة

- الارتقاء بمهارات العاملين وقدرتهم

- تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة

- التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية كهيئة المواصفات ISO والمنظمة العالمية للتجارة OMC وقوانين

السلامة.

- التحسين المستمر للجودة والأنظمة الإدارة

- تحقيق قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء.

(1) ديوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 65

(2) ديوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 64

(3) داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 15

المطلب الرابع : أبعاد الجودة

قياس الجودة لا يعبر عنه بالأبعاد الكمية فقط إنما هناك أبعاد نوعية أيضا و أبعاد جودة السلع تختلف عنها في الخدمات ضبطها الباحثون كالتالي: ⁽¹⁾

1- أبعاد جودة السلع : وتتمثل في:

- ✓ الأداء أو الانجاز: يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها عادة ما ترتب وتقارن مع التي يقدمها المنافسون وحسب الرغبات الشخصية للمستهلكين.
- ✓ الخصائص: وهي تمثل الخصائص الكمالية التي تضاف للمنتج حسب رغبة العميل فكلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المؤسسة لعملائها فإن الجودة المحددة من قبلهم ستزيد.
- ✓ المعولية: يمثل هذا البعد قابلية أداء العمل المطلوب دون فشل أو خلل في ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة وفق مواصفات محددة يركز عليها المستهلك.
- ✓ المطابقة: أي مدى تطابق المنتج مع مواصفات المحددة مسبقا (وفق المواصفات القياسية) حيث يعتبر البعض أن جودة المنتج عالية إذ ما تحقق 97% أو أكثر من التطابق.
- ✓ المثالية (العمر الافتراضي للمنتج) : وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج أي عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه خواصه المطلوبة.
- ✓ القابلية للخدمة: يعكس هذا البعد مدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفاءتها
- ✓ الجمالية: هي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين ويتضمن متغيرات مثل الرائحة، الملمس، الذوق، المنظر... إلخ لذا ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية.
- ✓ الجودة المدركة: أي صورة المنتج المرسومة في ذهن العميل من خلال الاعلانات مثلا.

2- أبعاد جودة المستهلك: ⁽²⁾

- الوقت: كم ينتظر المستهلك
- الدقة في التسليم: التسليم في الموعد المحدد.
- الإنتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.

(1) محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2017، ص ص 19.18 تاريخ التصفح: 2020/04/08

(2) أ.د محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005، ص ص 15.14 تاريخ التصفح: 2020/04/08

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة إيزو 9001 ISO:

إن سلسلة مواصفات الإيزو 9001 ISO إصدار عام 1994م وبأجزائها التعاقدية الثلاثة (ISO 9001 /2/3) اهتمت بمتطلبات توكيد الجودة في الشركات على اختلاف أنشطتها، وقد جرى العرف بأن المنظمة الدولية للتقنيين (ISO) تعيد النظر بالمواصفات القياسية بشكل دوري كل أربع أو خمس سنوات، حيث بعد التغييرات التي حصلت عام 1994م إلا أن مواصفات الإيزو ISO9000 ضمن مواصفة دولية جديدة هي ISO 9001.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تطبيق إيزو 9001 ISO.

أولاً: مفهوم إيزو 9001 ISO.

لقد تم تعديل مجموعة المواصفات التعاقدية الإيزو ISO 9000 وبأجزائها الثلاثة، وحلت محلها المواصفة الجديدة ISO 9001 إصدار 2000، وتتميز هذه المواصفة بأنها بديل عن هذه المواصفات الثلاثة والتي جاءت استجابة للانتقادات الموجهة إلى مجموعة الإيزو التعاقدية ولكي تكون المواصفة الجديدة قابلة للتكيف مع بيئة أي منظمة ثم وضع متطلبات للمواصفة هي متطلبات أمة أي تطبيق علة جميع المنظمات بغض النظر عن حجم أو طبيعة المنتج، فهي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف المنظمات.

- إن مواصفة الإيزو 9001: 2000 تجمع كافة متطلبات نظام الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر وتأخذ في صياغتها نموذج العملية بحيث يعتمد هذا النموذج على دائرة دمينغ (تعرضنا إليها سابقاً في المبحث الأول) للتحسين المستمر.

ويشمل النموذج على جوانب تركز على العمليات المتعلقة بتطوير المنتج وتقديمه للزبون وهناك أنشطة داخل الشركة وهي مسؤولية الإدارة وإدارة الموارد وتحقيق المنتج وتفاعل.⁽¹⁾

ثانياً: أهمية تطبيق ISO9000:⁽²⁾

أصبح في الوقت الحالي تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مواردها وعملائها، فالمؤسسات التي حصلت على شهادة الـ ISO9001 ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل المتعاملين معها.

وتكمن أهمية التطبيق والحصول على شهادة الـ ISO9001 في النقاط التالية:

أ- أهمية تطبيق الـ ISO9001 على مستوى المؤسسة:

يعتبر تطبيق ISO9001 وسيلة للارتقاء بالمؤسسة إلى مستويات أداء أعلى لأنها تركز على جودة الأداء الكلي للمؤسسة كما أنها تساهم في تحسين سمعة المؤسسة لدى مورديها وعملائها وتجتلي هذه الأهمية في جوانب عدة كالإنتاج والتكاليف والرقابة وفي عملية اتخاذ القرارات إلى غير ذلك من أنشطة ووظائف المؤسسة.

(1) قدوم لزهري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2008، ص 139.

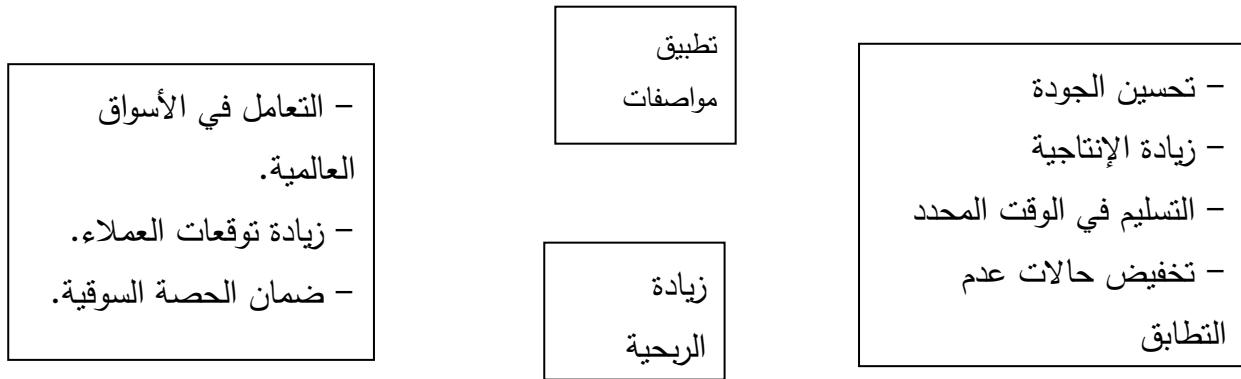
(2) بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية IOS في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة CONDOR إلكترونيك، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، 2015 ص ص 81. 82.

كما تتجلى أهمية تطبيق ISO9001 والحصول على شهادة المطابقة، في أداء الأعمال بشكل صحيح كما يساهم أيضا في تحسين الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية و الرفع من نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة في مجال الجودة.

ب- أهمية تطبيق ISO9001 على مستوى العملاء: للعملاء و المستهلكين بصفة عامة دور كبير في بقاء و استمرارية نمو المؤسسة لأنهم في الأخير هم الذين يستفيدون من منتجاتها وخدماتها ومن ثم على المؤسسة أن تهتم بعملائها و أن تراعي أذواقهم و احتياجاتهم عند تقديم منتجاتها إلى الأسواق و لتحقيق هذه الغاية فإن المؤسسات تسعى إلى تطبيق الـ ISO9001.

ج- أهمية تطبيق ISO9001 على المستوى القانوني: إن وجود نظام لإدارة الجودة موثق في المؤسسة ساعد في الدفاع عن نفسها أمام القضاء، حيث إن الحصول على شهادة ISO9001 يوفر الحماية القانونية للمؤسسة و يحميه من أي مساءلة قانونية ففي بعض الدول وخاصة الدول المتقدمة، المنتج (المؤسسة) مسؤول أمام القانون عن أي ضرر تسببه السلعة للمستهلك بغض النظر عن سبب هذا الضرر أكان عن طريق الخطأ أم لا ولكن باعتبار أن المؤسسة قد اتخذت كل الإجراءات و الإحتياطات و أنها أجرت الفحوص اللازمة لضمان سلامة منتجاتها فإنها تحمي نفسها أمام القانون.

بالإضافة إلى أهمية تطبيق ISO9001 على المستويات السالفة الذكر هناك مستويات أخرى تتجلى فيها هذه الأهمية مثل السوق و الحصة السوقية، أفراد التنظيم... إلخ. و الشكل الموالي يوضح أهمية تطبيق ISO9001. الشكل رقم (17): يوضح أهمية تطبيق الـ ISO9001 في المؤسسات.



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 362.

من خلال الشكل يتبين لنا أن تطبيق مواصفات الـ (ISO9001) يؤدي من جهة إلى زيادة حجم الأرباح المحققة من جراء تحقيق الجودة و انخفاض مستوى التكاليف ومن وجهة أخرى يسمح للمؤسسات بالدخول إلى الأسواق العالمية و الرفع من حصتها السوقية

وبصفة عامة يمكن أن نلخص أهمية تطبيق الـ (ISO9001) في لجدول التالي:

الجدول رقم (02) : أهمية تطبيق الـ (ISO9001).

بعد تطبيق (ISO9000)	قبل تطبيق (ISO9000)
آلية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الإجراءات.	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين حيث يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للنسيان
عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ اجعله صحيحا من المرة الأولى.	عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ الدفع بالمنتج نحو الخارج.
الجودة هي مسؤولية الجميع	الجودة هي مسؤولية ضبط الجودة
انخفاض معدلات إعادة التشغيل	ارتفاع معدلات إعادة التشغيل
انخفاض معدلات شكاوي العملاء	ارتفاع معدلات شكاوي العملاء
انخفاض التكاليف وارتفاع الأرباح	ارتفاع التكاليف وتدني الأرباح

المصدر: لعلى بوكميشي، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، دار الرافع للنشر، الأردن، 2011، ص 127.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطبيق إيزو (ISO9001): إصدار 2008.

تحدد إيزو (ISO9001) متطلبات تحقيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة من أجل توفير منتجات تلبي متطلبات

الزبائن والمتطلبات التنظيمية والقانونية بدء بالتصميم والتطوير ثم الإنتاج إلى غاية تحقيق الزبون.

أولاً: أهداف تطبيق إيزو 9001:

لتطبيق مواصفة الإيزو 9001 أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، تسمح لها بتقييم الأخطار والسيطرة على لعيوب

لتأكيد وضمان الجودة، ويمكننا توضيح أهمية هذه المواصفة فيمايلي: ⁽¹⁾

أ- الأهداف الداخلية:

- قياس الأداء والتطور.

- تحقيق فاعلية العمليات الداخلية من خلال تحقيق التحسين المستمر.

- التجانس والتكامل لجميع الوظائف والأنظمة داخل المؤسسة.

- تطوير كفاءات ومهارات العمال بخلق ثقافة جديدة للجودة وضمان التغيير داخل المؤسسة .

- تحقيق نظام إدارة الجودة من خلال فهم وتطبيق متطلبات الإيزو 2001 للتوافق مع إيزو 9004 و إيزو 14001.

- تخفيض التكاليف المتعلقة بالجودة.

- مشاركة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- الأهداف الخارجية:

- قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتميز بالجودة وتتوافق مع متطلبات الزبائن.

(1) داني الكبير نصيرة، مرجع سابق، ص ص 46- 47.

- تحسين رضا الزبون من خلال لتحديد الدقيق و الفهم الجيد لرغبات و متطلبات الزبون بهدف كسب ولاء ووفاء الزبون.

- قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التمييز في الأداء وتحقيق الفعالية.
- القدرة على دخول أسواق جديدة بإنتاج منتجات وخدمات ذات مواصفات عالمية.
- تعزيز الثقة مع الأطراف الأخرى المتعلقة بالمؤسسة (المساهمين، العمال، الزبائن، الموردين...).
- إعطاء قيمة لمعرفة مدى أهمية تحقيق نظام الجودة في المؤسسة.

ثانيا: مراحل تطبيق أنظمة الجودة IOS9000.

يبين الشكل التالي نمودجا كاملا لعملية تطبيق أنظمة الجودة IOS9000 وهو موضح كمايلي:

الشكل رقم(18): نمودج عام لعملية تطبيق أنظمة الجودة ISO900

المرحلة	الخطوات التي تشملها كل مرحلة
مرحلة التحضير لعملية التطبيق (1)	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ قرار بدء عملية التطبيق و التزام الادارة العليا. - تعيين ممثل الإدارة و تشكيل لجنة توجيه - تقييم الوضع الحالي و تحديد الإجراءات و تعليمات العمل، و الوثائق الارشادية المطلوب تطويرها. - وضع خطة التطبيق التفصيلية و تشكيل فرع العمل الفرعية. - إعلان بدء برنامج التطبيق و نوعية العاملين ذلك.
مرحلة توثيق نظام الجودة (2)	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد دليل الجودة - توثيق الاجراءات و تعليمات العمل. - اعداد الوثائق الارشادات
مرحلة تطبيق النظام الموثق (3)	<ul style="list-style-type: none"> تدريب العاملين على وثائق نظام الجودة - تطبيق نظام الجودة الموثق.
مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق و مراجعة الإدارة (4)	<ul style="list-style-type: none"> - تعيين المدققين الداخليين و تدريبهم - التدقيق الداخلي لنظام الجودة - مراجعة الإدارة
مرحلة التحضير للتسجيل و الحصول على شهادة المطابقة (5)	<ul style="list-style-type: none"> - التقييم الذاتي لنظام الجودة - اختيار الهيئة المانحة و تقديم طلب إليها و إرسال الوثائق المطلوبة لها لتدقيقها. - التحضير لتدقيق ما قبل التقييم. - اعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ.

وهو يتألف من خمسة (5) مراحل أساسية هي:

1- مرحلة تحضير لعملية التطبيق: وهي تشمل على الخطوات التالية:

- اتخاذ قرار ببدء عملية التطبيق و التزام الادارة العليا بذلك.
- تعيين ممثل للإدارة يتمتع بالصلاحيات اللازمة لذلك و تشكيل لجنة توجيهه تحتوي في عضويتها مديري الأقسام وممثل الإدارة العليا ويمكن أن يرأسها مدير المؤسسة.
- تقييم الوضع الحالي و تحديد الاجراءات و تعليمات العمل و الوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها حيث يتم ذلك من قبل لجنة التوجيه.
- وضع خطة التطبيق التفصيلية لكي تتمكن المؤسسة من التطبيق المواصفة بشكل فعال وهذا من صلاحيات لجنة التوجيه، وذلك بناء على نتائج عملية تقييم الوضع الحالي.
- تشكيل فرق العمل الفرعية، و تحديد مهامها حيث تقوم لجنة التوجيه بذلك في الأقسام المختلفة المؤسسة و يحوي كل فريق في عضويته ممثلي عن الأنشطة الوظيفية المختلفة.
- إعلان بدء برنامج التطبيق و العمل على توعية جميع العاملين بخصوص المواصفة التي سيتم تأسيس نظام الجودة بناء عليها بحيث يجب الاعلان عن بدء البرنامج في الوقت المناسب بحيث لا سيبع الاعلان عن تطبيق فترة ركود تمر بها المؤسسة.

2- مرحلة توثيق نظام الجودة:

- يتوجب على المؤسسة عند تأسيس نظام الجودة تهدف تلبية متطلبات العنصر (2 – 4) من المواصفة IOS900 أن تعد دليلاً للجودة أما فيما يتعلق بالخطوات التي تتضمنها هذه المرحلة فهي تشمل بشكل رئيسي على مايلي:
- إعداد دليلاً للجودة من قبل لجنة التوجيه وبعد الانتهاء من تطوير الإجراءات و تعليمات العمل و الوثائق الارشادية تتم عملية مراجعة نهاية لدليل الجودة.
- توثيق الإجراءات و تعليمات العمل ويتم ذلك من قبل فرق العمل الفرعية.
- إعداد الوثائق الارشادية فهي تقدم معلومات تتعلق بتنفيذ أنشطة محددة ضمن نظام الجودة (مثل مخطط الجودة وخطط التفيتيش و الاختبار) و الوثائق الارشادية تخص عادة المنتجات التي قدمها المؤسسة و بالتالي يجب تعديلها عند إدخال أي تعديل على هذه المنتجات.

3- مرحلة تطبيق النظام الموثق:

وتشمل هذه المرحلة على خطوتين أساسيتين وهما:

- أ- تدريب العاملين على وثائق نظام الجودة: ويشمل شرح كيفية تطبيق الإجراءات و تعليمات العمل و الوثائق الارشادية التي تم تطويرها في كل قسم و سجلات الجودة الواجب الاحتفاظ بها.
- ب- تطبيق نظام الجودة الموثق: حيث يتطلب تطبيق نظام الجودة الموثق تعاون في المؤسسة، ويجب إطلاع هؤلاء على كيفية عمل النظام ثم وضع الاجراءات و تعليمات العمل و الوثائق الإرشادية التي تم تطويرها قيد الاستخدام التجريبي من قبلهم للتأكد من أنهم على إطلاع كامل بمسؤولياتهم.

4- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة.

وتشمل هذه المرحلة عادة على الخطوات الثلاثة التالية:

- أ- تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم: وينصح أن يتم التدريب وفق للإرشادات الواردة في الجزء الثاني من المواصفة IOS 10011 الخاصة بمعايير تأهيل مدققي أنظمة الجودة.
- ب- التدقيق الداخلي لنظام الجودة: يجب هنا تدقيق النظام المطبق وإدارة البرنامج التدقيق وينصح أن يتم البدء بعد تطبيق النظام الموثق لفترة تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر وتهدف أعمال التدقيق التي يتم في هذه المرحلة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تم تحديد جميع الأنشطة التي تؤثر على الجودة، وتوثيق الإجراءات الخاصة بها بشكل مناسب؟

- هل يتم تطبيق؟

- هل جميع الأنشطة ذات فاعلية كافية لإعطاء النتائج المرجوة؟

- ج- مراجعة الإدارة: ويقصد هنا مراجعة نظام الجودة من قبل إدارة المؤسسة بهدف تحديد فاعلية وجاهزيته لعملية التقييم، ويتم ذلك من خلال مراجعة نتائج أعمال التدقيق الداخلي، وتقارير حالات عدم المطابقة ولأعمال التصحيحية المنفذة وشكاوي الزبائن.

5- مرحلة التحضير للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة:

- بعد أن تتأكد لجنة التوجيه من فاعلية نظام الجودة المطبق (من خلال تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة) فإنه يمكنها البدء بالتحضير للتسجيل والحصول على الشهادة ويشمل ذلك مايلي:
- التقييم الذاتي لنظام الجودة من قبل ممثل الإدارة وأشخاص آخرين من لجنة التوجيه وبمساعدة الجهة الاستشارية.

- اختيار الهيئة المانحة وتقديم طلب إليها وإرسال وثائق نظام الجودة التي تطلبها ليتم تدقيقها ثم ادخال التعديلات اللازمة عند الضرورة.

- التحضير لتدقيق ما قبل التقييم وتعتبر اختياريا في معظم الاحيان ويقوم به رئيس فريق التقييم الذي تعينه الهيئة المانحة المختارة، والغاية منه هي تمكين المؤسسة من إدخال الأعمال التصحيحية اللازمة بخصوص نقاط الضعف التي قد يتم الكشف عنها.

- إعداد لترتيبات اللازمة لتنفيذ عملية التدقيق.

المطلب الثاني: متطلبات إيزو 9001:2008 ISO

- اعتبارا من 15 نوفمبر 2008 صرحت هيئة المعايير والقياس الدولية على خطة تطبيق النسخة المعدلة لنظام إدارة الجودة 9001:2008 ISO، وذلك لضمان التحول من المعيار 9001:2008 ISO إلى المعيار المعدل 9001:2008 ISO وفق مايلي:

- العمل بنظام إدارة الجودة ISO9001-2008 مع بداية إصداره في 15 نوفمبر 2008 جنباً إلى جنب مع النظام الحالي ISO 2008:9001

- بعد عام واحد من العمل بالمواصفة الجديدة ISO 9001:2008 لن يتم إصدار أي شهادات جديدة أو تجديد للشهادات السابقة إلا باستخدام المواصفة الجديدة.

- إعتباراً من 15 أكتوبر 2010 سيتم اعتبار جميع شهادات الجودة التي صدرت وفق المعيار IOS901:2000 لاغية. تبدأ المواصفة الإيزو 2008/9001 بتعريف المتطلبات العامة لنظام الجودة ثم تعريف التوثيق العامة و الهامة و تنص على أنه يجب أن تشمل وثائق إدارة الجودة مايلي:

- بيان موثق لسياسة وأهداف الجودة.

- الإجراءات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية.

- الوثائق التي تحتاجها المنشأة لضمان التخطيط و التشغيل و الضبط الفاعل لعملياتها⁽¹⁾

أولاً: مسؤولية الإدارة بالمؤسسة: حيث تناولت المواصفة القياسية الجديدة 2008: IOS 9001 المتطلبات الأساسية التالية: التزام الإدارة/ التركيز على الزبون / سياسة الجودة/ التخطيط لأهداف الجودة و نظام إدارة الجودة/ تحديد المسؤوليات و الصلاحيات ونشرها داخل المؤسسة/ تعيين ممثل الإدارة/ فاعلية الإتصال الداخلي/مراجعة نظام إدارة الجودة بمعرفة الإدارة العليا/ مدخلات و مخرجات هذه المراجعة/ و التأكد المستمر أن كل نشاط أو عملية بالمؤسسة فاعلة و نشطة دون تعقيدات بيروقراطية أو ورقية.

ثانياً: إدارة موارد المؤسسة تؤكد المواصفة الجديدة على ضرورة توفير الموارد اللازمة في المؤسسة من موارد بشرية و ضمان كفاءتها وتوعيتها و تدريبها و أيضاً كفاءة البنية التحتية للمنشأة من مباني ومعدات وخدمات مساعدة وكذلك توفير بيئة عمل موائمة بما يضمن تحقيق المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة لمتطلبات نظام إدارة الجودة الفعال.

ثالثاً: تحقيق المنتج:تناولت المواصفة إيزو 2008: 9001 كل العمليات التي تتعلق بمتطلبات تحقيق المنتج أو الخدمة، بدءاً بمرحلة تصميم المنتج إلى غاية تقديمه للزبون

رابعاً: القياس و التحليل و التحسين: تناولت المواصفة متطلبات محددة لمراقبة وقياس رضا الزبون و كفاءة عمليات التدقيق الداخلي بالمؤسسة لمراقبة وقياس كفاءة و قدرة كل العمليات والأنشطة قصد تحقيق النتائج التي تم التخطيط المسبق لها، ووضع إجراءات للتحكم في حالات عدم المطابقة للمنتج أو الخدمة و تركز المواصفة على ضرورة اتخاذ كافة ما يلزم من اجراءات تصحيحية ووقائية.

المطلب الثالث: إجراءات الحصول على شهادة إيزو 9001.

يتطلب حصول أي منظمة على شهادة IOS9001 بداية الالتزام بالمواصفة نفسها و تفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة إبتداءً من مشترياتها للمواد الأولية و التصنيع و

(1) جباري فادية، مرجع سابق ص ص 45-46.

التعبئة و التغليف و التسويق وخدمات ما بعد البيع كما تشمل كافة الأمور المتعلقة بآلية إدارة المنظمة و بأساليب إعداد و إنشاء الوحدات و الأقسام المعنية بضبط الجودة.⁽¹⁾

أما الجهة التي تمنح شهادة الإيزو IOS فهي هيئات التسجيل المعتمدة و المرتبطة مع الهيئات الرسمية كلا في بلده و من خلال أجهزة المواصفات و المقاييس.

1- المراحل الواجب إتباعها للحصول على شهادة الإيزو IOS9001:

و فيما يلي شرح مفصل للإجراءات و المراحل الواجب إتباعها للحصول على شهادة الإيزو IOS9000:

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي المرحلة التي تقوم فيها المنظمة بوضع منهجية مكونة من مجموعة من الخطوات لتكييف نظام جودتها وفقاً لمتطلبات ISO9000 و يتوجب على الإدارة و قبل البدء بأي خطوة تطبيق ISO9000 القيام بمايلي:

- إتخاذ القرار الرسمي بتطبيق الإيزو IOS9000.

- إظهار التزامها القوي و دعمها بتطبيق هذا القرار.

- اختيار عناصر نظام الجودة.

- تمديد مجال التسجيل (منتج، خدمة، خط إنتاج، معمل، كافة منتجات المنظمة).

- تحديد التوقيت الزمني للبلد بعملية التطبيق (تحديد الفترة الزمنية بدقة).

- القيادة الناجحة للتغيير أو التغيير في الأنظمة الحالية.

- الموافقة و المصادقة على خطة التطبيق و متابعتها.

إن الوقت اللازم لعملية التطبيق ISO 9001 الذي يعرف "بأنه الفترة الممتدة بين قرار الإدارة العليا للحصول على

الشهادة و حتى تاريخ صدور شهادة المطابقة للإيزو 9001 رسمياً" و الذي يعتمد على الوضع الحالي لنظام الجودة في

المنظمة و مدى التزام إدارتها العليا و مدى توافر المواد و لهذا تتباين هذه الفترات و كمايلي:

- من ثلاثة إلى ستة أشهر إذا كانت المنظمة متوافقة تماماً مع مواصفات عسكرية.

- من ستة إلى عشرة أشهر إذا كانت المنظمة تمتلك إجراءات محدثة، وصف وظيفي التي تعرف بـ (المنظمة التي

تعمل بالجودة).

- من عشرة إلى ثمانية عشرة شهراً إذا كانت المنظمة تمتلك إجراءات سطحية أو غامضة أو ناقصة أو نظام

الجودة فيها تحدد مسؤولية في التقييم النهائي فقط.

- من ثمانية عشرة إلى أربع وعشرون شهراً إذا كانت المنظمة لا تمتلك التزام كامل من إدارتها العليا و التي عليها

عدم البدء بالعد التنازلي لتطبيق IOS 9001 ما لم تحصل على هذا الالتزام و الدعم من قبل الإدارة العليا.⁽²⁾

ثانياً: اختيار المسجل وكالة منح الشهادة:

يجب على المنظمة التي تهيأ للحصول على شهادة مطابقة جودتها أن تتصل بالوكالات المتخصصة (المسجلين) في

مرحلة مبكرة من مراحل مشروعها لتطبيق IOS9000 و يمكن الحصول على قائمة تلك الوكالات من هيئة المواصفات

(1) قدوم لزهري، مرجع سابق ص ص 152-153.

(2) قدوم لزهري، مرجع سبق ذكره ص 153.

الوطنية إذا كان هناك عدد منها يعمل في بلد تلك المنظمة أو يمكن التعرف على تلك الوكالات من خلال قائمة عالمية تنشرها منظمة الإيزو ISO سنويا وهناك مجموعة من المعايير التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار عند اختبارها للمسجل وهي:

أ- الإعتمادية: تعرف الإعتمادية بأنها "إجراء من قبل هيئة ذات صلاحية تعطي على أساسه إقرارا رسميا بأن وكالة هيئة شخص له القدرة على أداء مهام محددة" فالمسجل قد يعتمد على هيئة وطنية واحدة أو أكثر لذلك فإن اختبار مسجل معتمد يجب أن يكون على رأس المعايير التي يجب أن تأخذها بعين الإعتبار.

ب- نطاق الخبرة: هو نطاق المسجل المعتمد وهو يتضمن أنشطة المنظمة فبعض المسجلين متخصصون في صناعات محددة بينما الآخرين فيمتلكون خيارات أوسع من الخبرات وعلى هذا الأساس فمن الأفضل للمنظمة أن تحتار مسجل يمتلك خبرات في مجال أعمال المنظمة، بحيث يكون قادرا على التقييم الموضوعي.

ج- الإنتاجية: إن إمكانية إجراء التدقيق في الموعد الذي حددته المنظمة لنفسها يعد من المعايير المهمة عند اختيار المسجل فبعض المسجلين قد يكونون منشغلين و بالتالي غير قادرين على تحقيق التسجيل في الإطار الزمني المحدد من قبل المنظمة.

د- الكلفة: يحتل معيار الكلفة أهمية لا تقل عن بقية المعايير الأخرى بل و يأخذ الصدارة أحيانا عند التفكير في اختيار المسجل، حيث أن الإجابة على التساؤل:

كم تكلف عملية التسجيل؟ يعتمد على العوامل التالية: حجم المنظمة، عدد المصانع، عدد العاملين، نوع وطبيعة الأعمال، نوع المصنع، أجور إعادة التقييم، تدقيق دليل نظام الجودة، الزيارة الأولية للموقع، عدد أعضاء فريق التدقيق... الخ.⁽¹⁾

هـ- الثقة: إن هذا المعيار يحتل أهمية لا يستهان بها من قبل المنظمة الخاضعة للتقييم خاصة أن المدققين سوف يكونون على إطلاع على مجمل العمليات لذا وجب الاتقان على كتم أسرار المنظمة وكذلك أسرار التي يجب عدم الإطلاع عليها.

2- قبول المسجل إجراء عملية التقييم.

على المنظمة أن تسعى للحصول على تقييم رسمي أن تتصل بالمسجل الذي اختارته للحصول على المعلومات الخاصة بالإجراء الذي يقودها إلى تسجيل (الحصول على الشهادة) حيث يقوم المسجل عادة بتزويد المنظمة المراد تقييمها باستبيان (إستمارة) من أجل ملئه وتقديمه ثانية مع طلب التقييم الرسمي.

التقييم الأولي:

تقوم العديد من المنظمات (وقبل البدء بالتقييم الرسمي) بإجراء تقييم أولي لتحديد حالات عدم المطابقة الرئيسية أو الثانوية بغية جعل نظام الجودة في المنظمة أكثر كفاءة وزيادة فرصة المنظمة في اختيار التقييم الرسمي من المحاولة الأولى، وينبغي للمنظمة إعلام المسجل بنطاق التقييم الرسمي و المجالات التي ينبغي شمولها أو إنشاؤها وكذلك النموذج المختار (9001 أو 9002 أو IOS9003) .

(1) قدوم لزهري، مرجع سبق ذكره، ص ص 154 - 155.

و استنادا إلى التقرير الذي يضم التقييم الأولى فإن المنظمة سوف تتمكن من تحديد النقص الموجود في دليل الجودة أو في عناصر نظام الجودة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية خلال مدة ستة إلى ثمانية (6- 8) أشهر كحد أقصى ومن ثم بدء بالتقييم الرسمي، حيث يمكن للمنظمة بعد إجراء التصحيحات التقدم بطلب رسمي للحصول على شهادة المطابقة.

3- التقييم الرسمي:

قبل التقدم بطلب للتقييم الرسمي هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند التفاوض مع المسجل حول عملية التقييم الرسمي:⁽¹⁾

- ماهو معدل الفشل/ النجاح المسجل؟
- ماهي أبرز المشاكل والأسباب المؤدية إلى فشل في التقييم؟
- هل هناك جدولة زمنية لعملية التقييم؟ وكم يستغرق التقييم؟
- كم تستغرق عملية مراقبة دليل نظام الجودة؟
- هل من الضروري إجراء هذه التعديلات و تطبيقها قبل الانتقال إلى تقييم نظام الجودة؟
- هل أن نظام الجودة يجب أن يكون مطبقا 100% للحصول على الشهادة؟
- هل يتم إبلاغ المنظمة بنقاط الضعف أو عدم الكفاءة أو حالات عدم المطابقة في نظام جودتها قبل مغادرة التقييم الموقع أو بعد؟
- كم يعطي من الوقت في حالات عدم التطابق أو نقاط الضعف المحددة؟
- هل يتم إعادة تقييم المنظمة في حالة تعديل في مجال التسجيل؟
- هل هناك فترة زمنية محددة تفصل بين مراقبة دورية و أخرى، كم هي عناصر نظام لجودة المشمولة خلال كل مراقبة دورية؟

* حيث أن عملية التقييم الرسمي تتكون من ثلاث خطوات رئيسية:

- 1- التقييم المناسب للتوثيق.
 - 2- زيارة أولية للموقع وتحديد موعد لعملية تدقيق المطابقة.
 - 3- تدقيق تطبيق نظام الجودة أو تدقيق المطابقة.
- و يمثل الجزء الأول من التقييم الرسمي حيث يقوم المسجل بطلب دليل نظام الجودة للقيام بدراسة و يتم تقديم تقرير مفصل حول النواقص أو عدم الكفاءة (نقاط الضعف) أو حالات عدم المطابقة التي تم تشخيصها في الدليل إلى المنظمة لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازم، أما إذا وجد أن الدليل مقبولا يتم التخطيط للقيام بزيارة أولية للموقع حيث أن هذه الخيرة سوف تساعد في تخطيط تدقيق المطابقة و في خلال الجولة الاستطلاعية للمنظمة ومرافقها سيحدد المقيم العمليات الرئيسية التي لها تأثير على جودة المنتج حيث من تقرير حجم أعمال التدقيق اللازمة التي بدورها ستحدد حجم فريق التدقيق و المدة التي يستغرقها لذلك، ودراسة العمليات خلال هذا الزيارة سوف تساعد

(1) قدوم لزهري، مرجع سبق ذكره، ص ص 155- 156.

المقيم على إقرار تأليف الفريق فيما إذا كان يتطلب مدققين من ذوي الخبرات الخاصة أو المحددة وكذلك تحديد جدول زمني لعملية تدقيق المطابقة.

ثالثاً: تدقيق المطابقة و تدقيق بتطبيق نظام الجودة:

هو اختبار نظامي لنظام الجودة يحدد فيه فيما إذا كانت كل عناصره قد طبقت بكفاءة وأنه تم إتباع الإجراءات الموثقة، ولعل القيام بهذه الخطوة مشروط بتحقيق ونجاح الخطوة التي تسبقها المتمثلة في مطابقة التوثيق في المنظمة لمتطلبات المواصفة ذات العلاقة، حيث أن مدة تدقيق المطابقة تعتمد على حجم المنظمة ودرجة تعقيد عملياتها وعلى عدد العاملين فيها وهناك بعض النواحي تتطلب المزيد من الاهتمام من أجل الإيفاء السهل بأعمال تدقيق المطابقة كالآتي:

1- أن يدرك العاملون بأن التدقيق يحقق منفعة المنظمة، وأنه لا يشكل تقييماً لقدرة أو أداء أعضائها ولذلك وجب عليهم أن يتعاونوا مع المدققين وأن يجيبوا على أسئلتهم بصدق ولا ينبغي محاولة إخفاء النواقص أو عدم أو عدم الكفاءة التي يعرفونها ويجب التأكد لهم بأن وجود القليل من حالات عدم المطابقة لا يفي حرمان المنظمة من الحصول على الشهادة.

2- أن تتأكد المنظمة من أن الوثائق الخاصة بالإجراءات والتعليمات هي محدثة وأنها متوافرة عند طلبها وكذلك وجب أن تكون سجلات الجودة في متناول اليد من أجل عرضها على المدققين كلما تطلب الأمر ذلك.

3- اتخاذ الإجراءات المناسبة لإقامة فريق التدقيق في مكان مناسب يساعد على العمل.

4- تعيين موظف لموافقة أعضاء فريق التقييم وفي جميع مراحل التدقيق والذي عليه أن يدون أي ملاحظات خلال عملية التدقيق لمناقشتها فيما بعد.

* وتتكون عملية المطابقة من ثلاثة أجزاء هي:

- اللقاء الافتتاحي: يعقد اجتماع رسمي افتتاحي مع المدير التنفيذي للمنظمة وكبار المدراء بما في ذلك ممثل الإدارة حيث يتم في هذا الاجتماع تقديم فريق التدقيق إلى الإدارة وتوضيح نطاق (مجال) التدقيق والجدول الزمني لعملية التدقيق وكيفية إجراء عملية التدقيق وأسلوب تقديم التقارير حول نتائج التدقيق.

- التقييم: يقوم المقيمون في هذه الخطوة بمقابلة مختلف العاملين بما فيهم المدير التنفيذي من أجل التأكد إذا كانوا مدركين لسياسة الجودة للمنظمة وإجراءاتها، وفيما إذا كانت أنشطتهم مطابقة للإجراءات الموثقة، حيث يقوم المدققون باختيار تفصيلي للعمليات في المناطق الوظيفية الواقعة ضمن نطاق التدقيق وسوف يبحثون إثبات (دليل) إيجابي للحقائق المقدمة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ومع نظام الجودة الموثق، ويتأكدون أيضاً فيما إذا كانت الإجراءات التشغيلية فعالة في إعطاء النتائج المطلوبة وفي نهاية كل يوم تتم مناقشة الملاحظات حول عدم المطابقة مع الأقسام التي جرى تدقيقها للحصول على وجهة نظرهم وتوضيحاتهم، حيث يمكن أن تكون بعين حالات عدم المطابقة ثانوية قابلة للتصحيح خلال فترة التدقيق نفسها.

- إعداد تقرير التقييم: بعد الإنتهاء من التدقيق المادي يقوم فريق التقييم بإعداد تقرير مفصل حول حالات عدم المطابقة التي تمت تشخيصها، فالنتائج التي تم التوصل إليها يستمد رئيس المقيمين استنتاجه منها و يصوغ التوصيات على أساسها.

- للقاء الختامي: تم في هذا اللقاء التأكيد على النقاط الجيدة في نظام الجودة وشرح لجوانب عدم التطابق فيه، ويقدم تقرير التدقيق الذي يحتوي على التوصيات بأخذ أحد القرارات التالية:

1- الموافقة على منح الشهادة: إذا استطاعت المنظمة تطبيق كل عناصر أو متطلبات الإيزو 9000 ولكن تم تشخيص بعض حالات عدم التطابق الثانوية (Minor) خلال عملية التقييم، وتمكنت المنظمة من تصحيحها خلال فترة التدقيق فإنها تمنح شهادة المطابقة للإيزو 9000.

2- الموافقة المشروطة: إذا شخص فريق التدقيق حالات عدم تطابق ثانوية فإنه يشترط لمنح الشهادة تصحيح الحالات التي لا تعد جوهرية التي تتراوح بين أحد الحالتين التاليتين:

* إذا كانت المنظمة قد عرفت جميع عناصر (متطلبات) المواصفة ووثقت نظام جودتها لكنها لم تكن موفقة في تطبيق هذه العناصر كاملة.

* إن عددا من حالات عدم المطابقة الثانوية المشخصة في منطقة وظيفية واحدة أظهرت تأثير سلبيا على سير العمليات في المنظمة.

- إن الموافقة المشروطة تتطلب من المنظمة الاستجابة لأية حالات عدم مطابقة ثانوية تشخص من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية وخلال إطار زمني يحدده المسجل (الحد الأقصى 13 أسبوع)، حيث تمنح الشهادة ويتم التأكد من اتخاذ هذه الإجراءات خلال فترة المراجعة الدورية.

3- عدم الموافقة وإعادة التقييم: إن شخص فريق التدقيق بأن حالات عدم المطابقة كانت رئيسية (Major) فإن هذا دليل على أن نظام الجودة قد وثق ولكنه لم يطبق أو أن بعض العناصر في المواصفة غير موجودة أو محددة مثل ضبط التصميم، التدقيق الداخلي والإجراء التصحيحي أو ضبط العمليات وهذا يحتم على المنظمة أن تعيد التقييم بعد أن تهتم باتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه الحالات التي سوف تعنى بإعادة التقييم، وفي حالة تنفيذ التعديلات يتم منح المنظمة شهادة المطابقة التي تكون مدة صلاحيتها ثلاثة (3) سنوات على المنظمة بعدها أن تعيد الإجراءات نفسها لكن بشمولية أقل.

رابعا: مرحلة ما بعد التسجيل:

بعد حصول المنظمة على شهادة المطابقة الإيزو 9001 و تسجيلها في قائمة الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، فإنها سوف تخضع إلى زيارات مراقبة دورية مجدولة (كل 6 أشهر) أو مفاجئة (غير مجدولة) وذلك في حالة ورود شكوى عن عيوب في منتجات المنظمة الحاصلة على الشهادة، ولعل أولى زيارات المراقبة الدورية سوف تنصب على التأكيد من مطابقة الإجراءات التصحيحية لحالات عدم التطابق الثانوية التي تم تشخيصها خلال مرحلة التقييم الرسمي، وإذا اكتشف المسجل أية حالات عدم تطابق رئيسية خلال الزيارات فإنه سوف يسحب الشهادة ويشطب اسم المنظمة من قائمة الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة.

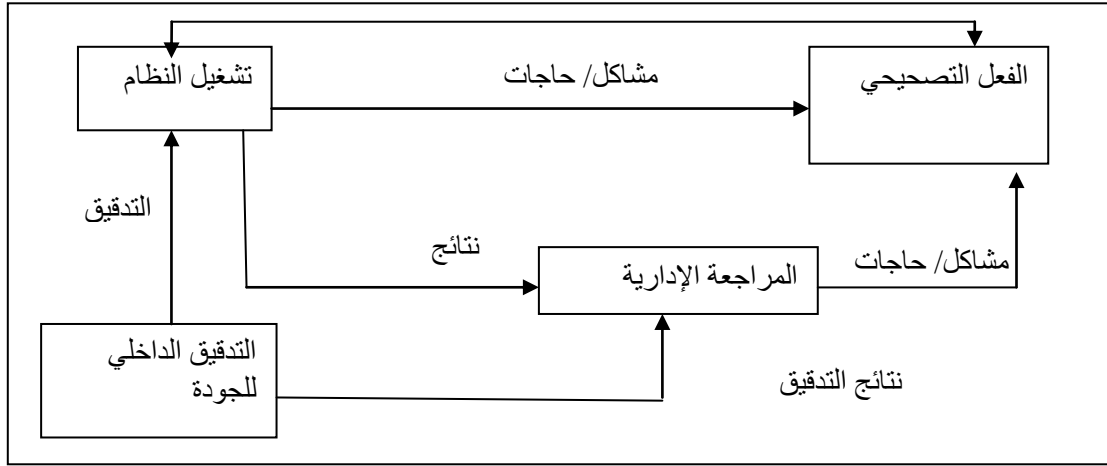
إن الهدف من زيارات المراقبة هو التحقق من أن نظام الجودة مازال يعمل بصورة مستمرة على الإيفاء بمتطلبات الإيزو وأن المنظمة تحافظ على مستوى ثابت من الجودة.

1- المراجعة الإدارية: إن دورة التحسين المستمر يمكن أن تنطلق من خلال عملية المراجعة

الإدارية الفؤة فهي تتعامل مع مدخلات متعددة أهمها: التدقيق الداخلي للجودة، الإجراءات التصحيحية

إضافة إلى شكاوي الزبائن ، التغييرات التكنولوجية، التغييرات التشريعية، وبذلك يمكن للمراجعة الإدارية أن تتعامل مع عملية التحسين المستمر في المنظمة.

وفيما يلي الشكل رقم (19): خلقة التحسين المستمر في الإيزو 9000 IOS.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، داروائل للنشر، 2005، ص 135.
يتطلب الإيزو 9001 كحد أدنى مراجعة إدارية لدراسة نتائج التدقيق، الداخلي لتحديد فعالية نظام الجودة، و لكن يمكن ربط أنشطة المراجعة الإدارية مع صحة أعمال للمنظمة حيث يمكن أن يكون نتائج أعمال المنظمة وأرباحها جيدة نسبياً، لكنها بحاجة إلى تحسين مستوى الجودة مقابل ما يقدمه المنافسين وتهتم المراجعة الإدارية أيضاً بمناقشة الإجراءات التصحيحية فهي تراجع برنامج مقابل ما يقدمه المنافسين للجودة من خلال تقارير التدقيق من أجل تحقيق كلف جودة منخفضة نسبياً، فعلى الرغم من أن الإيزو 9000 لا يتطلب مراجعة لكلف الجودة إلا أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من نظام الجودة، وينبغي خلال عملية المراجعة الإدارية مقارنة كلف الجودة من نتائج التدقيق الداخلي.

2- الإجراءات التصحيحية:

وتتضمن تشخيص وتحليل حالات عدم التطابق وتحديد أسباب حدوثها ومن ثم معالجتها من خلال وضع برامج للأفعال التصحيحية التي يجب تصميمها وتنفيذها بشكل متفق لحل مشاكل العمل والإبقاء بمتطلبات أنظمة الجودة من خلال تحديد المسؤوليات و المواعيد المحددة لكل إجراء تصحيحي وتطوير إجراءات تصحيحية لا تؤثر على النواحي الوظيفية الأخرى، ومناقشة جميع الإجراءات التصحيحية لفرض توفير الموارد المناسبة لأدائها وإجراء عملية التحقق بحيث على التدقيق الداخلي المصادقة على تنفيذ جميع الإجراءات التصحيحية.

3- الإجراءات الوقائية: من خلال تحليل بيانات الأداء فإن المنظمة تستطيع تحديد أين تكمن حالات عدم

التطابق واتخذ الإجراءات لعدم حدوثها مستقبلاً.

4- التدقيق الداخلي: إن الهدف من تحليل بيانات التدقيق هم تمكين المنظمة من التركيز على النواحي التي تحتاج

إلى اهتمام وعدم تكرار التدقيق في المناطق التي لا تظهر فيها حالات عدم التطابق، ولكن يجب أن يكون التدقيق في جميع المناطق الوظيفية، أي عدم النظر إلى أنه متطلب من متطلبات الإيزو 9000 فقط و أن أداة هو مجرد الإيفاء بهذا المتطلب بل يجب معاملة عملية التدقيق الداخلي على أنها أداة للتحسين، أي بمعنى أن تستخدم لتحديد كل من

المطابقة و الفعالية أو نواحي التحسين للأجزاء الضعيفة في سلسلة العملية حيث أن تقارير التدقيق الداخلي يمكن أن تكون قاعدة أساسية للبدء بمشاريع التحسين المستمر.

فالحصول على شهادة الإيزو 9001 بحد ذاتها لا تعنى نهاية المطاف بل يعتبرها الكثير من الباحثين في مجال الجودة أنها الخطوة الأولى في طريق إدارة الجودة الشاملة فهو ليس اختبار المرة واحدة بل هو جهود مستمرة تتطلب من الجميع إدامة نظام جودة كفؤ وفعال يرضي جميع حاجات ورغبات الزبائن من خلال التحسين المستمر له فأنظمة الجودة للمنظمات المستندة على الإيزو 9001 توفر أساسا متينا للتحسين المستمر وبالتالي علمها استخدام الإيزو 9001 لوضع أهداف أكثر اتساعا وطموحا في مختلف مجالات الأعمال مواكبة منها للتغيرات و التحديات القائمة، لذا فالمنظمات في الدول النامية معينة بالعمل على استخدام شهادة الإيزو 9001 دافعا لها للتحسين المستمر في جودتها منتجاتها وخدماتها ولتخفيض التكاليف حتى تستطيع المنافسة و الحصول على ميزة تنافسية في الأسواق العالمية. أي بمعنى زيادة تنافسية المنظمة من خلال إدامتها في عمليات التحسين المستمر.

المبحث الثالث: تأثير إدارة الكفاءات على إدارة الجودة الشاملة:

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات العصرية التي تعتمد على نظام إدارة الجودة الشاملة في تسييرها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي يلعب تطوير العنصر البشري وتنمية مهاراته وقدراته في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة والاستخدام الفعال للموارد المتاحة لديها وتحقيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه فقد تغيرت النظرة الموجهة للتدريب فيها من مجرد وظيفة لإدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم لإحداث تغييرات هامة تمكن المنظمة من مواجهة الضغوطات الموجهة إليها من المحيط الخارجي وقد ارتأينا ان ندرج ضمن هذا المبحث مدخل تدريب الكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ذلك وفق إدارة الجودة الشاملة وتبيان التأثير الذي تحدثه القيادة في تفعيل مفهوم الجودة بالمنظمات.

المطلب الأول : مدخل تدريب الكفاءات وفق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اهتمام كبير من المنظمات بالتدريب لأن ما يتفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية.

- لم نتطرق إلى ماهية تدريب الكفاءات ومفهومها لأننا تطرقنا إليه في الفصل الأول.

1- مفهوم تدريب الكفاءات وفق إدارة لجودة الشاملة:

يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العامة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية و تقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين التدريب في إدارة الجودة الشاملة عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة و التأكد من تطبيقها و تحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين و التطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع و التكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

و تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب: قبل عملية التدريب، خلاله وبعدها وذلك كمايلي:

* قبل عملية التدريب: باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات و قدرات و خبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب و فوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب و المناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.

* خلال عملية التدريب: إذا ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل⁽¹⁾ المسئول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات و التعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

(1) موزاوي سامية، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

* بعد عملية التدريب: عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وهذا تضيق كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

ومنه فإن الأهداف التدريب في إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

- زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم و التحسين المستمر.

- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.

- يغير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.

إذن الهدف الأساسي للتدريب هو جعل كل مورد بشري في المنظمة على وعي ودراية ببرامج الجودة الشاملة و تحسيناتها ويتم تحقيق هذا الهدف بعقد دورات تدريبه يركز على الأهداف الأساسية و لرؤية المستقبلية للمنظمة و أن تكون هناك لغة مشتركة عند الحديث عن الجودة الشاملة.

2- مقارنة بين المفاهيم الأساسية للتدريب و إدارة الجودة الشاملة: وتكمن المقارنة في:

- من حيث التعريف: تتفق إدارة الجودة الشاملة و التدريب حول التعريف حيث أن كليهما يركزان على العميل و يتوجهان لخدمته وإرضاءه.

- من حيث نقطة البدء: في إدارة الجودة الشاملة هو العميل، وبالتالي تحديد احتياجات نقطة البدء في التدريب العميل وتحديد احتياجات التدريبية أي أن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة و التدريب هو السوق المستفيد (العملاء).

- من حيث تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة و التدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي للقيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين إذا من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في تشكيل منافع للعميل سواء للمتدرب و المستهلك وغيرها من أصحاب المصلحة.

- من حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة حتى العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات وكذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل على زيادة القدرة التنافسية من سلع وخدمات وكذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هو العمل القدر التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز⁽¹⁾ للمتدربين الأعلى كفاءة و الأكثر معرفة و اقبالا على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

- إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مخرجات).

(1) موزاوي سامية، نفس المرجع ص ص 64- 65.

تميز التدريب في إطار الجودة الشاملة:

يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعات ومتنوع في محتويات ومتنوع في تطبيقات ويشمل كل العاملين في المنظمة و التدريب الشامل يختلف على التدريب العادي (تقليدي) في: هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.

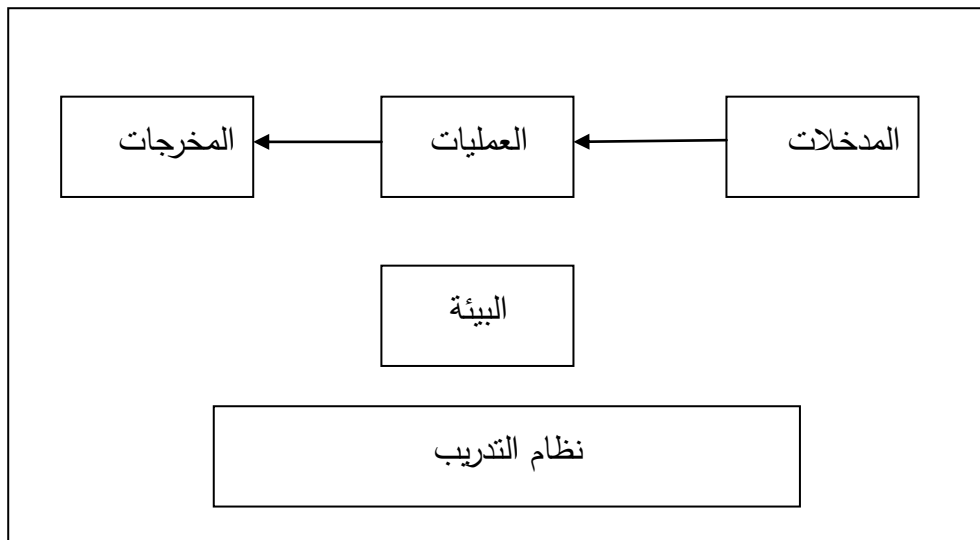
المطلب الثاني: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمليات تدريب الكفاءات:

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM باعتباره مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM سمة جيوية ومطلبا لا غنى عنه في المنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم في ناطقها كما ساهم انتشار المواصفة الدولية ISO9000 في تأكيد لاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة، ولكن نشاط التدريب في ذاته لم يكن محل لتطبيق تلك التقنيات.

1- مقارنة الإدارة الجودة الشاملة في إطار التدريب.

يشكل التدريب في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام و العمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها و التدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام "تنمية الموارد البشرية" وهو بدوره نظام فرعي في نظام "إدارة الموارد البشرية".

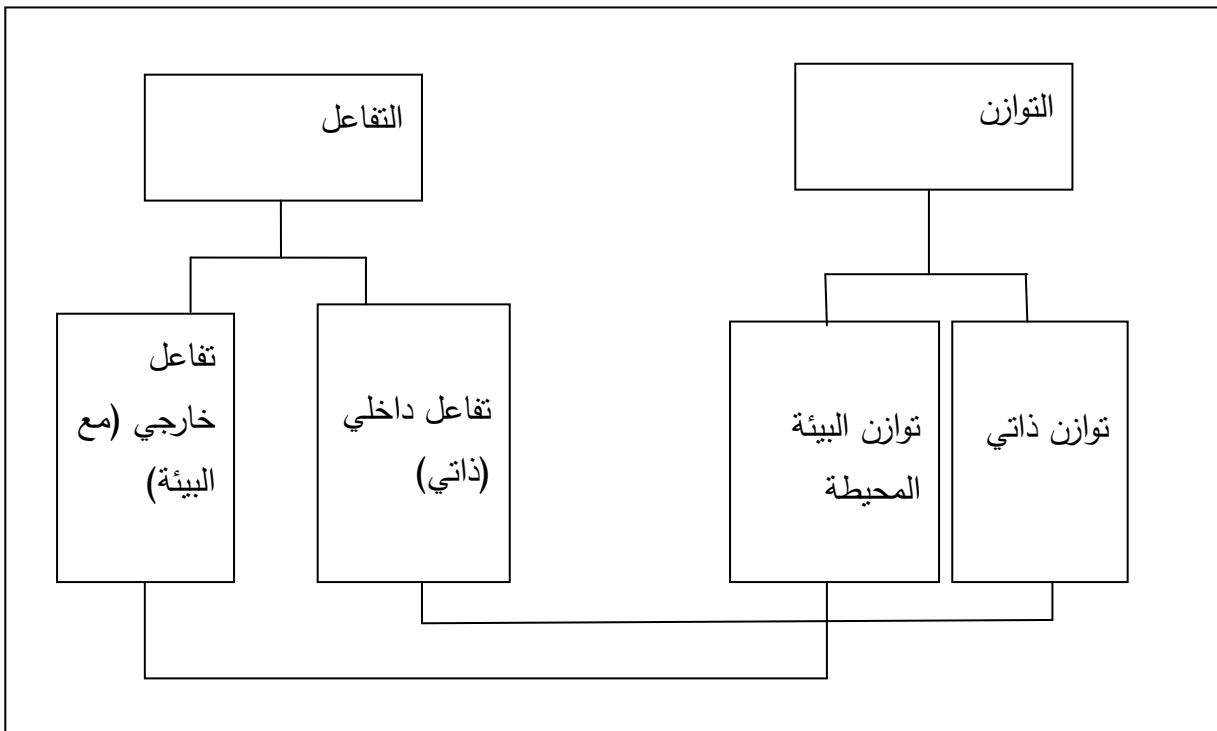
(شكل رقم 20): مقارنة الإدارة الجودة الشاملة في إطار التدريب.



المصدر: موزاوي سامية، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

و يتميز التدريب شأن كل النظم المفتوحة open system التي تتكامل أجزائها و عناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة- بخاصية التوازن بين أجزاءه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء equilibrium وهو التوازن الداخلي، وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ المحيط كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزاءه الداخلية و التفاعل مع المناخ المحيط ومن محصلة هاتين الخاصيتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائب⁽¹⁾ لأن يكون دائما في حالة التوازن الداخلي و التكيف و الترابط مع البيئة المحيطة.

شكل رقم: 21 التوازن و التفاعل في نظام التدريب



المصدر: موزاوي سامية، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ومن المهم التعرف على مكونات نظام التدريب حتى تتحقق المقابلة المنشودة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة

TQM.

المدخلات في نظام التدريب

تمثل المدخلات في نظام إدارة التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب

وتنقسم نظم التدريب إلى:

- معلومات عن العملاء (بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM) الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم وهو العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤسائهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلبا وإيجابا وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق النتائج التدريب وفعالية وتشكل معلومات العملاء كل ما يتصل

(1) أ. د. علي السلي، مرجع سبق ذكره

بخصائصهم أي صفاتهم النفسية والاجتماعية والثقافية، خبراتهم السابقة ميولهم وتوجهاتهم مستوياتهم كفاءتهم، مشكلاتهم في العمل، وتوقعاتهم الوظيفية أي احتياجاتهم التدريبية.

- مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية و المتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها على طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم.

مخرجات نظام التدريب:

مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل إليها التدريب على تحقيقها وتقديم للعملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستوى الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء وتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغيرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية والقضاء على مشكلات الأداء (أو التخفيف منها).

مبادئ مهمة في تفعيل نظام التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تكاملت لدينا من خلال الدراسات المستمرة والممارسات المتصلة لعمليات التدريب مجموعة المبادئ التالية إلى توضيح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء:

- إن البداية الحقيقية هي التعرف على المتدرب (العميل الأساسي) حين يحدد احتياجاته أو حين يتم الكشف عن احتياجات بطريقة أو بأخرى بمعاونة المختصين في التدريب لذا تمكن أهم أسباب قصور التدريب و انحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.

- إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين (المدرّب - المتدرب) ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المبشر للمتدرب فهو طرف أصيل في هذه العلاقة إن يغذي المدرّب بالمعلومات الأساسية الكاشفة عن الاحتياجات التدريبية ويحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب كذلك فإن زملاء المتدرب المتعاونين معه في الاداء و الموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية الذين يتعامل معهم المتدرب (أو المرشح للتدريب على وجه الدقة) و العملاء الذين يقوم على خدمتهم كل هؤلاء أطراف مهمين في العلاقة التدريبية ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في صياغة الاحتياجات التدريبية و يشاركون أيضا في الحكم على كفاءة التدريب.

- إن المدرّب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية ووسيط سلبي في العملية، إنما عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملائه وكافة المتصلين به في العمل وذلك من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب وتظهر هذه الحقيقة خطورة المشكلة المتكررة في حالة الإعتماد كليا على مدربين خارجيين لإنتاج لهم الفرصة للتفاعل مع المديرين وزملاء المتدربين داخل المنظمة وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة.

- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية إذ يمارس دور ثلاثي الأبعاد فهو مصدر للمعلومات و يشارك في تحديد احتياجات التدريبية وهو متلقي للخدمة التدريبية وهو أيضا مشارك في فعاليات التدريب يناقش و يسأل ويقدم أفكاره وخبراته للمتدربين الآخرين (و للمدرّب أيضا)

عمليات نظام التدريب هي جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات و التعامل معها إنتاج الخدمات التدريبية ومتابعة و تقييم نتائجها و التعرف على مدى رضا العملاء عنها وتضم عمليات التدريب مايلي:

- العمليات الإدارية: وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب و اختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة و اتخاذ القرارات في كل شؤون التدريب و تبلور العمليات في ثلاثة هي: تخطيط التدريب و متابعة التدريب و تقويم التدريب.

- العمليات الفنية المتخصصة: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب تصميم التدريب، إنتاج الوسائل و المواد التدريبية ، إعداد وتنمية المدربين تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب و المتدربين.

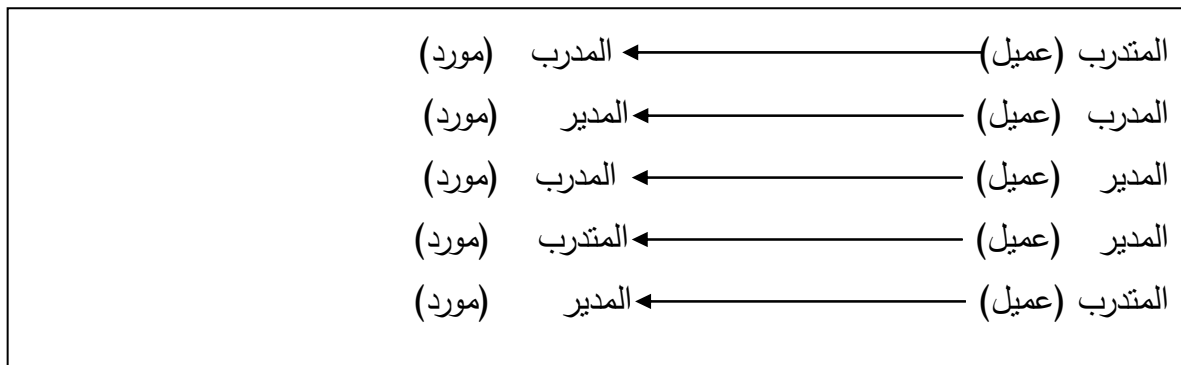
- العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب و إعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

وتتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء (أي الوفاء بالاحتياجات التدريبية) مع رغبات العميل و الصلاحية في الاستعمال كذلك التدريب تطور في نظرة ضيقة تحصره في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية إلى مفهوم شامل يراه عامل في تنمية شاملة للموارد البشري.

ومن ثم فإن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة و التدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي القيمة المضافة التي يحققها كل الناشطين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب و من إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميل سواء المتدرب أو المستهلك وغيرهما من أصحاب المصلحة و من ثم للمنظمة في صورة زيادة الأرباح و تحسين الإنتاجية.

- من حيث الوظيفة الأساسية: الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات تفضل ما تقدمه له المنافسون كذلك فإن الوظيفة الأساسية للتدريب هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ن خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفاءة و الأكثر معرفة و إقبالا على الأداء و تقديم أفضل الخدمات للعملاء، و من ثم يتحقق قبول العملاء للمنظمة ومنتجاتها و يفضلون التعامل معها باستمرار.

- من حيث العلاقات: تقوم إدارة الجودة الشاملة TQM على استثمار علاقة (المورد- العميل) على كل المستويات و في جميع المجالات داخل المنظمة و خارجها، كما يقوم التدريب أيضا على استثمار و تفعيل علاقة (المورد- العميل) كما يوضح الشكل التالي:



من ذلك يتضح أنه في إدارة الجودة الشاملة تتوقف كفاءة التدريب على إدراك و احترام و استثمار علاقات (المورد- العميل) إذ لا يتصور نجاح التدريب في إحداث الآثار الإيجابية في الأداء إذ لم يبدأ المدرب (كعميل) بالحصول على المعلومات الدالة على احتياجات التدريبية من المرشح للتدريب (مورد) وإذا لم يتقبل المدير (كعميل) الأفكار الجديدة وتوجهات الأداء البديلة التي يقدمها المتدرب (كمورد) .

- من حيث مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية PROCSS في حالي إدارة الجودة الشاملة TQM و التدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيها (مخرجات) لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة (مدخلات).

ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية process يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة و التدريب بإعتبار كلا منهما نظام مفتوح حيث نجد في الحالتين انطباق المبادئ التالية:

- مبدأ التوازن الداخلي بين المدخلات/ الأنشطة/ المخرجات.

- مبدأ التوازن الذاتي فيما بين المدخلات بعضها البعض، والأنشطة ذاتها وفيما بين المخرجات نفسها.

- مبدأ الترابط بين العمليات (مخرجات عملية "أ" هي مدخلات العملية "ب" وهكذا).

عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

باعتبار التدريب نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي و الخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط و تحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و تضم تلك العمليات مايلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي و تبين الفرص و المهددات للنشاط التدريبي.

- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة و تبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي و المعوقات القائمة أو المحتملة.

- تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة المورد البشرية بالمنظمة.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية و الإجرائية tactical للتدريب.

- تحديد سياسات التدريب و معايير و قواعد الاحتكاك للمفاضلة بين البدائل و إتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.

- تحديد العملاء المباشرين للتدريب customers و أصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.

- تحديد احتياجات العملاء و أصحاب المصلحة و ترجمتها إلى أهداف تدريبية.

- دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية و المعوقات أو المهددات المحتملة.

- إعداد خطة التدريب العامة و تفصيلاتها التنفيذية.

- تطوير المنتجات التدريبية Development of training products .

- تخطيط و تصميم و توقيت الفعاليات و الموارد التدريبية.

وتمثل تلك العمليات منهجا متكاملتا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزاما بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويقوم على أداءها فرق متكاملة بالتعاون و المشاركة الفعالة من المستفيدين ونعرض في مايلي بعض تلك العمليات ذات الدلالة على الترابط مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة وتحليل المناخ الخارجي:

يهتم مخطوطو التدريب بدراسة المناخ المحيط environment التعرف على أمرين:

الفرص opportunities المحاذير threats، و الهدف تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة استثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المحاذير أو الأخطاء وعلى سبيل المثال إن توفر طاقات تدريبية متميزة في المجتمع من خلال مراكز التدريب المتخصصة ومعاهد التنمية الإدارية وما تقدمه المكاتب الاستشارية من خدمات متطورة كل ذلك يعتبر فرصا من المفيد أن تستثمرها إدارة التدريب في منظمة ما بدلا عن إنشاء إمكاناتها التدريبية الذاتية بكل ما تتطلبه ذلك من استثمارات وجهود يمكن توجيهها إلى استخدامات أخرى تحقق قيمة مضافة أعلى.

ويهتم مخطوطو التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية الساندة في المناخ و تأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن أعلى فعاليات التدريب بها.

- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة (محلي، إقليمي، عالمي، سوق مشترييت، سوق بالعين، سوق نام أم في مرحلة النمو والتوسع.....).

- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات، والتعرف على خصائصهم ومستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة، ومصادر شكاواهم إذ وجدت.

- المنافسون وما يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين وما يتمتع به المنافسون من مزايا لا تتوفر للمنظمة.

- الفكر الإداري السائد التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية في المناخ و التقنيات التدريبية السائدة والمحتملة.

تلك المعلومات وغيرها الناتجة من دراسة وتحليل المناخ الخارجي تساعد إدارة التدريب في التعرف على العملاء

المحتملين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية ومن ثم تسهم في تفعيل التوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالتحديد الدقيق للعملاء و التركيز على إرضائهم.

دراسة وتحليل المناخ الداخلي:

تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية الإنتاجية التكنولوجية، و

المالية الساندة في المنظمة وما يتوفر لها من إمكانات مادية و بشرية كما و نوعا، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية

السائدة، كذلك التعرف على أهداف و سياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات و فعاليات المنظمة ومنها التدريب.

و الغرض الذي تسعى إليه إدارة التدريب من دراسة المناخ الداخلي هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة

للمنظمة و التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب وما يقيد استخدام تلك الإمكانيات من قيود أو معوقات تنظيمية أو

بشرية أو تقنية كذلك تتعرف إدارة التدريب على درجة استغلال الطاقات المتوفرة ومدى جودة استغلالها في عمليات

المنظمة المختلفة ومن ثم تحديد الثغرات أو المشكلات والاختلافات التي تعاني منها العمليات وتمثل بالتالي مصدرا مهما في

تحديد الاحتياجات التدريبية من أرض الواقع، و توجيه إدارة التدريب في اختيار التصميم المناسب لفعاليات التدريب.

تحديد إستراتيجيات التدريب:

تحديد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء استراتجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات و المهارات وتنمية المعارف و أنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

تحديد سياسات التدريب:

السياسة policy هي مجموعة للتوجهات ، الرؤى، القواعد، و الضوابط التي تترجم أهداف بذاتها تريدها الإدارة، وتحقيق السياسات وظيفتين مهمتين في الإدارة عامة وفي التدريب بشكل خاص إذ توفر مرشداً للاتخاذ القرارات، وهي أيضاً معياراً لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء، وسياسات التدريب بهذا المعنى جزء لا ينفصل عن إدارة التدريب بالمعنى الشامل، ومن أهم سياسات التدريب مايلي:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح و اختيار المتدربين.
- سياسة تحديد الاحتياجات و تحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسؤولية الرئيس المباشر للمتدرب (المدير) تحديد مصادر المعلومات ومعايير الاحتكام إلى غير ذلك تفصيلات تتعلق بالتحديد الدقيق و المراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.
- سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيعه و أسس اختيار القائمتين عليه ومعايير تقييم فعاليته.
- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد و التدريب أثناء العمل وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد، أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.
- سياسة ترسيخ و اختيار و إعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل و الخبرة اللازمة توفرها فهم، كلك تحدد سياسة المدربين، قواعد تنظيم عملهم وتحديد مكافاتهم، ومعايير تقييم أدائهم.
- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أو يتم اسنادها لجهات خارجية متخصصة وفي جميع الأحوال تقرر السياسة أين تعد المواد التدريبية ومن سوف يشرف على التنفيذ ويراقب جودته.
- سياسة تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم وتقارير القائمتين به ومسؤولياتهم وصلاحياتهم فضلا عن تحديد توقيت التقييم قبل البدء في التدريب و أثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهائها.

تحديد العملاء: العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو المتدرب، وهو عادة موظف (عامل) يعاني من مشكلات في الأداء أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنوع أو زيادة معرفه، مهاراته أو مكوناته السلوكية، ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط هذا المتدرب الذي هذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اسم (العميل المباشر)، بل يعتبر من العملاء أيضا أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس (الرؤساء) المباشر وزملائه العمل و أعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتدرب (وهؤلاء عملاء داخليين) ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام

عمله (عملاء خارجيين) وصنف دائما أن كلا من هؤلاء العملاء يلعب دورين في آن واحد، فكل منهم يتلقى الخدمة، ومورد يقدم خدمات أو معلومات لعملاء آخرين.

تحديد الاحتياجات التدريبية (احتياجات العملاء):

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيدا ولكنها أكثر فاعلية، وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا (الشعور بالرضا هنا معناه أن يصبح قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي أو الخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الأداء، بذلك تتضح أهمية التعبير عن الاحتياجات التدريبية بلغة العميل ذاته، أي بالطريقة التي يتوقع بها إشباع الحاجة، وإلا لن يتحقق الرضا مهما كانت الجهود المبذولة للإشباع.

وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته (قارن بين مدير الحسابات كعميل يتطلب احتياجات معينة من العاملين تحت إشرافه وبين رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب كعميل آخر يتطلب من مدير الحسابات معلومات محاسبية يعدها الموظف، المرؤوس لمدير الحسابات).

ترجمة احتياجات العملاء: يعبر العميل عن احتياجاته بلغته هو، أي مستخدما التعبيرات والمعاني التي يفهمها هو والمتداولة في مجال عمله، فلغة المحاسبين تختلف عن لغة المهندسين وهؤلاء جميعا تختلف المعاني لديهم لنفس الكلمات كما لو استخدمها مخطط برامج للحاسب الآلي مثلا، وطالما أن احتياجات العملاء هي أساس التدريب إذن لابد من ترجمتها بلغة المديرين وتتخذ الترجمة شكلين ترجمة الاحتياج إليه خطوات عمل مهم تدريب الفرد على كيفية أدائها، وكذلك ترجمة الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج قياسها.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات لعملاء:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جانب الطلب من العميل Demand ولكن يبقى أن يكون العرض Supply ممكنا حتى يتلاقى الطلب والعرض وتتم المنفعة المستهدفة لذا تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وترجمتها المقصود بذلك التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية وحتى حالة قصور الإمكانيات يكون النظر في الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير Outsourcing.

تخطيط التدريب:

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدير المدخلات المناسبة وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب وفي التوقيعات، وبالمعدلات المحققة للأهداف وتتصف عملية تخطيط التدريب بكونها نظام فرعي في إطار نظام التدريب الأساسي وتتكون من مدخلات، عمليات، مخرجات على النحو الذي يصوره الشكل التالي:

تطوير لمنتجات التدريبية:

ويقصد بتطوير المنتجات التدريبية عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي ومعنى التطور إذن هو إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري conceptual framework للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي، مثال ذلك أن يبرز الاحتياج التدريبي مثلا لدى مجموعة عملاءهم من أفراد الإدارة العليا للتعرف على مفهوم وآليات "صناديق الاستثمار" فإن التطوير قد يتخذ شكل "ندوة مسائية" يتحدث فيها بعض المختصين للتعرف بفكرة الصندوق و نظام عمله بينما لو كان الاحتياج ذاته صادر من مجموعة العاملين في إدارة الاستثمار بشركة من الشركات القابضة فإن التطوير قد يتخذ شكل "برنامج تدريبي" لمدة أسبوع يتم خلاله شرح أنشطة صناديق الإستثمار ونظمها المختلفة يتخلله تدريب على اتخاذ القرارات الاستثمارية باستخدام الحاسب الآلي.

تصميم التدريب:

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادر عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الاملة وتتخذ عملية التصميم منهجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي مكونات هي مكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسبا مع احتياجات تدريبية جديدة.

تطوير العمليات التدريبية:

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر kaizen ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة وقد يتخذ أحد أشكال متعددة منها:

- تخفيض الوقت المستغرق في لأداء.

- تحسين أسلوب الأداء.

- ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة.

- تحديث المعلومات الداخلية في الأنشطة.

- زيادة كمية الإنجاز وحدة الزمن.

- ترشيد تكلفة الأداء.

تخطيط الموارد التدريبية:

يمثل البشر أهم الموارد في العملية التدريبية وتتعاون أعداد من المتخصصين في مجالات التدريب المختلفة لإنجاز التخطيط و التصميم و التنفيذ للفعاليات التدريبية علة أعلى مستويات الجودة و الكفاءة و من أهم الموارد البشرية في العمليات التدريبية، مديري التدريب، مخططي التدريب مصممي البرامج التدريبية أخصائي وسائل و تقنيات التدريب المشرفين الفنيين و الإداريين، ومحلي النظم، و المدربين.

تضم تلك القائمة بعض النوعيات من أفراد المنظومة التدريبية الذين يعملون في تناسق لكي يتمكن المدرب في اتصاله المباشر مع المتدرب (العميل) أن يحقق توصيل الرسالة التدريبية بالكفاءة المطلوبة.

ومن جانب آخر تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات و الأماكن ووسائل الإيضاح معنيات التدريب وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية، و العمل على تدريبها لإمكان تحقيق العمل التدريبي.

تصميم التقنيات التدريبية:

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي بالدرجة الأولى و أمكن ابتكار و تطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي computer-based و السمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن يسمح بالمشاركة الإيجابية للمتدرب و التفاعل المستمر بينه و بين باقي عناصر العمل التدريبي.

وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج المستمد من فكرة النظم حيث تبدأ بالمدخلات و تتطور إلى عمليات تنتهي بالمرجات و هي التقنيات المناسبة لفعاليات تدريبية معينة.

توقيت الفعاليات التدريبية:

يتبلور كل ما سبق في إطار المراحل المختلفة و توقيت كل منها، و الفترة التي ستغرقها إنجاز كل مرحلة مع بيان علاقات التتابع أو التزامن بين الفعاليات المخلفة ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه و تصميمه مع أعمال ضوابط و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تتم في ذات الوقت عمليات المتابعة و التقييم حسب الخطة المحددة و الخلاصة باستعراض هذه المقابلات بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و بين مفاهيم التدريب يمكن أن نصل إلى استنتاج محوري أن التدريب في حقيقة الأمر هو حلقة هامة في إدارة الجودة الشاملة إذ لكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها.

و أن إدارة الجودة الشاملة أساس في التدريب إذ لكي تتحقق فعالية التدريب لابد من التزام مفهوم الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: تأثير القيادة على تفعيل مفهوم الجودة بالمنظمات:

منذ الثمانينات من القرن الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلق كبار المسؤولين التنفيذيين و التعرف المبكر على المواهب القيادية لهم و ذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات و مستوى أدائهم في التنظيم و بالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال تعلمه القيادة الإدارية للأفراد العاملين فكما كانت القيادة كفاءة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة و تستطيع أن تحقق أهدافها فالقيادة أناس مبدعون يبحثون على المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

تفضل الكثير من المنظمات في الوصول في صورة محددة و واضحة عن المترشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز فعاليتها ما يؤخذ أشخاص و اعددين جدا بخطأ واحد في حين يصل المخططون متوسط الكفاءات إلى المراكز العالية فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة و تتطلب عناية بالغة لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولاً: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقييد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند ترشح القواعد و المعايير التالية:

- 1- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
- 2- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.
- 3- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.
- 4- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.
- 5- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
- 6- أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.⁽¹⁾
- 7- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقول تتيح لجهات الاختصاص تحرى الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثاً: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

- 1- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
 - 2- التقرير الفني عن أداء وانتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتقييس الفني في أدائه.
 - 3- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
 - 4- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في تعيين لإصدار القرار اللازم. ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:
- 1- حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتمة لصنع القائد ووجود جمع من الاتباع يساندونه.

2- موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

3- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:

فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور و الحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة و الآلات و المعدات وعلى سبيل المثال فان مشكلة استخدام معدات مستهلكة و أسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948 ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك⁽²⁾ من آثار خلقت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو 1952م.

(1) مهندس سعيد بن حمود الزهراني، مجلة عالم الجودة، السنة الأولى، العدد الأول، أغسطس 2010، ص 15. www.alraknya-ams.com/qwn

(2) نفس المرجع

- 4- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم: أي مدى معرفتهم لإبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.
- 5- المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات و ممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.
- 6- الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات و ظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

- 7- مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات و ظهورها ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك المنظمة في الأجل الطويل) دور القيادة في تفعيل مفهوم الجودة:

- صياغة وصناعة سياسة الجودة.
- نشر الوعي الثقافي في الجودة.
- التركيز على احتياجات المستفيدين.
- التركيز على العمليات و الإجراءات.
- تأكيد الكفاءات و الفعاليات.
- المتابعة و المراقبة و المراجعة.

منهجيات القيادة:

- تقييم الأداء.
- الالتزام بالقيم المؤسسة.
- تطوير الرؤية و الرسالة.
- المشاركة الشخصية.
- تقديم الحوافز.
- وضع وتطوير العمل.
- توفير بيئة مشجعة على الابداع.
- بناء ثقافة التميز لدى الموظفين.
- تبني سياسة التغيير.
- التعامل مع جميع الفئات.

ولكي ينجح القائد في تفعيل مفهوم الجودة لابد التركيز على النقاط التالية:

- تفعيل مفهوم العدالة بين جميع منسوبي المنظمة.
- زرع مفهوم الرقابة الذاتية (الاحسان).

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل فهم حقيقة أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001 بالنسبة للمؤسسة هو شيء بالغ الأهمية على اعتبار أن هذه الأنظمة بمثابة الدعامة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم منتجات ذات جودة عالية بصفة منتظمة مستمرة لأن حصول المؤسسة على إحدى شهادات إيزو سيزيد من مصداقية منتجاتها في الأسواق المحلية و الدولية خاصة في ظل إدارة كفاءة و مستخدمين أكفاء حتى تستطيع إثبات وجودها و استحواذها على حصة سوقية معتبرة تمكنها من ضمان بقائها و استمرارها في عصر البقاء فيه الذي يقدم الأفضل و الجيد دائما ولن يأتي كل ذلك إلا من خلال تطبيق إدارة كفاءات تمكنها من ذلك.

الفصل الثالث:

دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات
على أنظمة إدارة الجودة بمجمع

صيدال - فرع عنابة

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري يتضح جليا أن إدارة أنظمة الجودة تعتبر من أهم المداخل الاستراتيجية التي يعتمد عليها في رفع وتعزيز القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وأن نجاح تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات يتطلب الفهم الجيد لأبعاد إدارة الكفاءات باعتبار رأس المال البشري هو المحرك الحقيقي لمثل هذه المقاربات.

سيتم التطرق في هذا الفصل للنقاط التالية:

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

إن الوقوف عند واقع مؤسساتنا الجزائرية ودراسة وتحليله، يعتبر من الأمور التي أصبحت تلقى اهتماما واسعا من قبل باحثينا سواء على المستوى الأكاديمي أو على المستوى الميداني - ووقمنا باختيار مكان الدراسة المتمثل في وحدة الإنتاج لفرع فرمال مصنع عنابة التابع لمجمع صيدال الرائد في صناعة المواد الصيدلانية .

المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال - فرع عنابة

1- نشأة وتطور المؤسسة :

إن المؤسسة محل دراستنا تعتبر وحدة من وحدات فروع مجمع صيدال الذي يتكون من عدة فروع و وحدات منتشرة عبر كامل التراب الوطني وكل حسب تخصصها، لذلك ارتأينا إلى تقديم المجمع صيدال قبل الشروع في تقديم فرع فرمال مصنع عنابة والذي يعتبر محل الدراسة .

1-1- تقديم لمجمع صيدال :

إن ولادة المجمع تعود لسنة 1969 م عندما تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية بتعليمه رئاسية، حيث أسندت لها آنذاك مهمة ضمان سيطرة الدولة على استيراد صناعة وتوزيع المواد الصيدلانية والتي تستخدم للطب البشري - في إطار مهمتها الإنتاجية أنشأت سنة 1971 م الوحدة الصناعية الحراش (على مرحلتين 1971) ثم (1975) الوحدتين Biotic و Pharmal وانطلاقا من إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني "عبر المرسوم 82-161 الصادر في أفريل سنة 1982 م، حيث كان الهدف أيضا إنشاء انطلاقا من الوحدات الإنتاجية في الجزائر العاصمة مشروع المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان ملك SNIC المؤسسة الوطنية للصناعات الكيمائية" حيث أن هذه الأخيرة ضمنت تنفيذ المشروع، وبالتالي كانت سنة 1988 م سنة انضمامها الرسمي للمجمع . وعليه كانت مهمة المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ضمان الهيمنة على إنتاج وتوزيع الأدوية، المنتجات الشبيهة أو التي لها علاقة بالإنتاج الصيدلاني، بهدف تموين السوق الجزائري بالأدوية بصفة منتظمة وكافية، ليتم تغيير اسمها إلى SAIDAL سنة 1985 م .

- سنة 1989 م وعلى إثر تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير، واختيرت ضمن المؤسسات الوطنية الأولى للالتحاق بصف الشركات ذات الأسهم - . سنة 1993 م طرأت عدة تغييرات على نظام الشركة، وذلك حتى تتمكن من المشاركة في كل العمليات الصناعية أو التجارية والتي لها علاقة بمجال نشاط الشركة عن طريق خلق شركات جديدة أو فروع جديدة للمجمع، حيث في سنة 1997 م وضعت الشركة حيز التنفيذ مخطط إعادة الهيكلة، واتضح ذلك من خلال تحويلها إلى مجمع صناعي سنة 1998 م .

وقد طورت صيدال سنة 1998 م هدفها الاجتماعي من عمليات البحث الأساسي في مجال الطب البشري والحيواني، حيث ساعدها في ذلك قوة الكفاءات الفردية والجماعية التي تتمتع بها .

- كل هذه التحولات على مستوى المجمع، والمركزة على تسيير كفؤ وفعال ترجمت بنمو منتظم النتائج الإيجابية، حيث وصل الإنتاج سنة 1999 إلى مستوى قياسي بلغ 112 مليون وحدة، وبلغت المبيعات ما قيمته 4600 مليون دينار جزائري، أي أكثر بعشر مرات مما حققته منذ عشر سنوات . ونتيجة التنافسية منتجاتها أمضت صيدال عدة عقود تصدير (للعراق، السينغال، ... إلخ، وأيضا نتيجة الوضع المالي الجيد دخلت صيدال بورصة الجزائر سنة 1999 .

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

- ومن أهم فروع مجمع صيدال ما يلي :

أ- فرع أنتيببوتيكال (Antibiotical) يسير هذا الفرع مركب المضادات الحيوية بالمدينة أين انطلق الإنتاج به سنة 1988م، حيث ينتج هذا الفرع الأشكال الدوائية التالية: الحقن، الجعبات، المراهم، السوائل والأقراص"، ويتمتع بالمزايا التالية - قدرة إنتاجية معتبرة في مجال إنتاج المواد الأولية غير المعبأة والإنتاج المتخصص الصيدلاني - .مخابر بحث تسمح بمراقبة ومتابعة الجودة الشاملة - .موارد بشرية كفؤة في مجال إنتاج أدوية ذات جودة عالية - .دراية ومعرفة تقنية عالية في مجال تكنولوجيا الإنتاج، والأشكال الصيدلانية المركبة" حقن، جعبات - . "خبرة طويلة تفوق 12 سنة في مجال إنتاج المضادات الحيوية .

ب- فرع بيوتيك (Biotic)

يتواجد مقر هذا الفرع بالحراش، ويتوفر على ثلاث وحدات إنتاج:وحدة جسر قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال، وقد تم تأسيس هذا الفرع في 1998/02/02 يبلغ رأس ماله الاجتماعي 250 مليون دينار جزائري، ويشغل 800 عامل منهم 20 صيدليا وأكثر من 80 مهندسا، حيث ينتج هذا الفرع الأشكال الدوائية التالية:المصل في شكل قارورات وجيوب، تحميلات شمعية، شراب، أقراص، كبسولات ومحاليل، ويتميز فرع بيوتيك بما يلي:

- 47 سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني

- تحكم كبير في تقنيات الإنتاج الصيدلاني - .يمتلك وحدتين لإنتاج المصل بتكنولوجيا فائقة التطور - .المنتج الوحيد للمصل في الجزائر

- .يمتلك إشارات ذات كفاءات ومهارات عالية وذات خبرة .

ج- فرع فرمال (Pharmal)

يقع مقر فرع فرمال في الدار البيضاء في الجزائر العاصمة، وهو يتكون من ثلاث مصانع:

مصنع الدار البيضاء، مصنع عنابة، ومصنع قسنطينة، تأسس هذا الفرع في 1998/02/02 ويبلغ رأس ماله 200 مليون دج، ويشغل 645 عامل منهم 133 صيدلاني ومهندس، وتنتج فرمال الأشكال الدوائية التالية: أقراص، جعبات، مراهم، شراب، قطرات دوائية، محاليل، مساحيق، ومعجون أسنان، وتتمتع فرمال بالمزايا التالية - :أكثر من 30 سنة خبرة في مجال الصناعة الصيدلانية - .دراية ومعرفة تقنية عالية في مجالات الإنتاج، المراقبة والتحليل - .طاقات إنتاجية هامة - . إشارات ذات مهارات ومعارف عالية، وتتمتع بالخبرة الكافية .

2-1- تقديم فرع فارمال (مصنع عنابة):

إن مصنع عنابة ضم في 01 جانفي 1998 لمجمع صيدال تبعا لقرار الرابع (04) العام غير العادي لصيدال بإذن المؤسسة، نتيجة أرباح وحدتي قسنطينة و عنابة، و المخبر المنتميان ل انكوفارم ENCOPHARM.

والنشاط الرئيسي لمصنع عنابة هو إنتاج تشكيلات جافة وأنواع من الأقراص والكبسولات من الأدوية، والجدول التالي يوضح أنواع منتجات مصنع عنابة .

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الجدول رقم 03: قائمة الأدوية المنتجة بمصنع عنابة

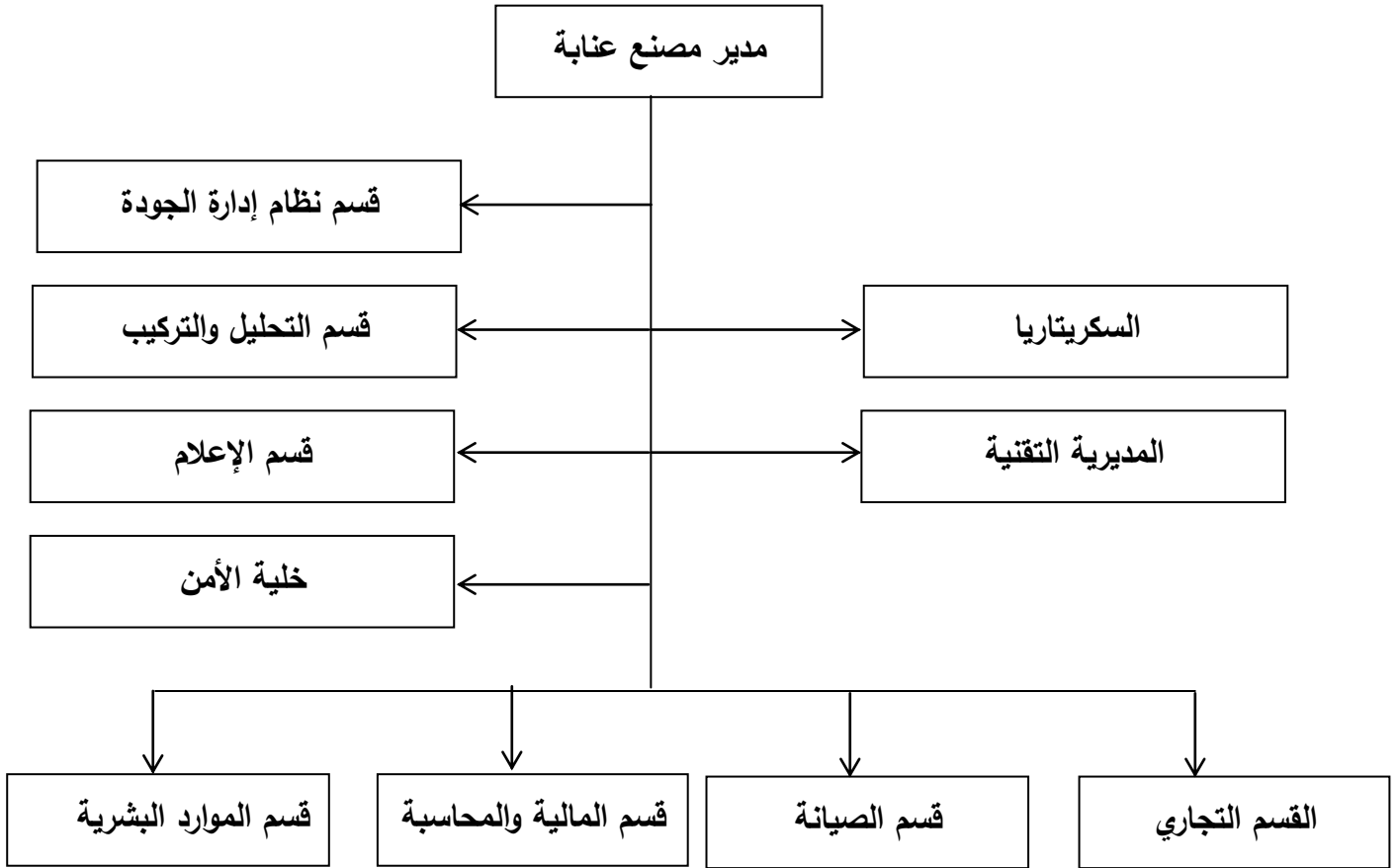
التقديم (التغليف)	التركيز	التسمية التجارية	الاسم المسجل
علبة بها 20 حبة على شكل (بثور)	500	باراسيتامول Paracetamol	بارلقان PARALGANR
علبة بها 20 حبة (حبوب)	250/250	تيامين /بيريدوكسين Thiamine/Byridos cine	نوروفيت NEUROVITR
علبة بها 60 حبة (حبوب)	80	قليلازيد Gliclazide	ديافاق DIAPHAGR
علبة بها 20 حبة (حبوب)	500	أسيد أسكوربيك Acide Ascorbique	فيات- سي VIAT-CR

المصدر: القسم التجاري بمصنع عنابة (2017)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع فرمال (مصنع عنابة)

إن المؤسسة محل الدراسة تتوزع عبر عدة أقسام وهي موضحة في الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي لفرع فارمال مصنع عنابة



المصدر: قسم الموارد البشرية 2017

المطلب الثالث- مجالات نشاط وأهداف المؤسسة :

1-3 مجالات نشاط مصنع عنابة

سطر فرع فرمال (PHARMAL) برنامج عمليات استثمارية تسمح له بتجديد وسائل الإنتاج ومراقبة الجودة، نظرا لمتطلبات سوق الأدوية ومقتضيات شركاء صيدال، ومن بين هذه الاستثمارات:

* أعمال إعادة تهيئة ورشات الإنتاج والملحقات التقنية.

* إعداد نظام لمعالجة الهواء

* اقتناء وسائل إنتاج جديدة ومتطورة .

زيادة على النشاطات السابقة، وفي إطار استراتيجية النمو الخارجي أمضى المجمع عدة اتفاقيات شراكة مع شركات ومخابر عالمية مختصة، بهدف توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات، والحصول على التكنولوجيا بأقل تكلفة، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتغطية الاحتياجات المتزايدة.

2-3 الاهداف العامة للمؤسسة:

عرف مصنع فرمال منذ السنوات الأخيرة بفروعه الثلاث ارتفاعا ملحوظا على مستوى الإنتاج ورقم الأعمال، مما زاد من تطلعات وأهداف هذا المصنع، حيث يهدف الرائد الجزائري في صناعة الأدوية والمنتجات شبه الصيدلانية إلى تعزيز وتقوية موقعة سواء على السوق المحلي أو الدولي من خلال الأهداف التالية:

- * توسيع وتنويع وتحديث تشكيلة منتجاته
- * عرض أدوية ومنتجات شبه صيدلانية ذات جودة بمعايير دولية وبأسعار تنافسية
- * تطوير وعقد شراكات واتفاقيات مع مؤسسات ومخابر أجنبية ذات سمعة عالمية
- * زيادة الجهود التسويقية والتجارية
- * إبراز مكانة المنتج الجزائري في الأسواق العالمية، من خلال الجودة العالية في المنتجات .

المطلب الرابع- سيرورة الإنتاج وسياسة الجودة في فرع فرمال :

1-4 سيرورة الإنتاج في المصنع:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها إلى فرع فرمال) مصنع عنابة(. ومن خلال الشروحات التي قدمت لنا من طرف المسؤولين هناك، اتضح أن عملية الإنتاج) سيرورة (في المصنع هي مقسمة على العموم إلى قسمين أو إلى عمليتين:

أ- عملية التصنيع: La fabrication

حيث تتم في هذه العملية تحويل المواد الأولية المتحصل عليها من الموردين إلى منتجات نصف مصنعة وتامة الصنع، حيث يضم المصنع أحدث الآلات والمعدات في مجال إنتاج الأدوية وتكنولوجيا عالية، وذلك وفق مواصفات ومعايير دولية، حيث تخضع جميع مراحل وعمليات الإنتاج إلى مراقبة دقيقة من طرف دائرة مراقبة الجودة (Laboratoire) ، وهي المراقبة التقنية والكيميائية، والتي تتعلق بتركيبية المنتج في حد ذاته، وهذا بالتنسيق مع قسم نظام إدارة الجودة، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد القسم التجاري المواصفات التي يجب أن تتوفر عليها المواد الأولية وجميع العناصر التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية، دون أن ننسى أن العمال يخضعون لمراقبة هذا القسم من حيث اللباس والإجراءات الوقائية المتخذة أثناء العمل، وبعد عملية التحويل التي تتم في مرحلة التصنيع، يمر المنتج

إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة التعليب) التغليف (ويقدم نهائيا في شكل منتج نهائي قابل للاستخدام ضمن المعايير المحددة له.

ب- عملية التعليب: La conditionment :

حيث يتم في هذه المرحلة تعليب المنتجات، ووضعها في قارورات وعبوات ليتم بعد ذلك تخزينها، حيث بعد ذلك يقوم القسم التجاري بتوزيع هذه المنتجات وفق قنوات توزيع تتماشى مع أهداف الخطة التسويقية للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن جميع مواد التعليب تخضع هي كذلك لعملية مراقبة دقيقة، في سعي المؤسسة الدائم للبحث عن الجودة العالية التي ترضي الزبون، وتجعله وفيا، لمنتجات المؤسسة وهذا إن دل على شيء وإنما يدل على الصورة الجيدة التي يتمتع بها مجمع صيدال في مجال صناعة الأدوية .

وفيما يلي جدول يوضح توزيع الإنتاج على فروع المجمع :

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الجدول رقم 04: توزيع الانتاج على فروع مجمع صيدال

القيمة (10 ³ دج)	الكميات (10 ³ و.م)	الفروع
1604889	32708	أنتيبوتيكال
1884670	43556	فارمال
2025187	39633	بيوتيك
5514746	115897	مجموع انتاج المجمع

Source : rapport de gestion, 2006, p16.

إن من بين الأهداف التي يسعى إليها المجمع هي زيادة الإنتاج وزيادة رقم المبيعات وذلك نظرا لتزايد الطلب على منتجاته والتي تنتج وفق المعايير المحددة عالميا فيما يلي يوضح تطور الإنتاج في مجمع صيدال من سنة 1995 إلى 2004 .

الجدول رقم 05: تطور الإنتاج في مجمع صيدال) من 1995 إلى (2004

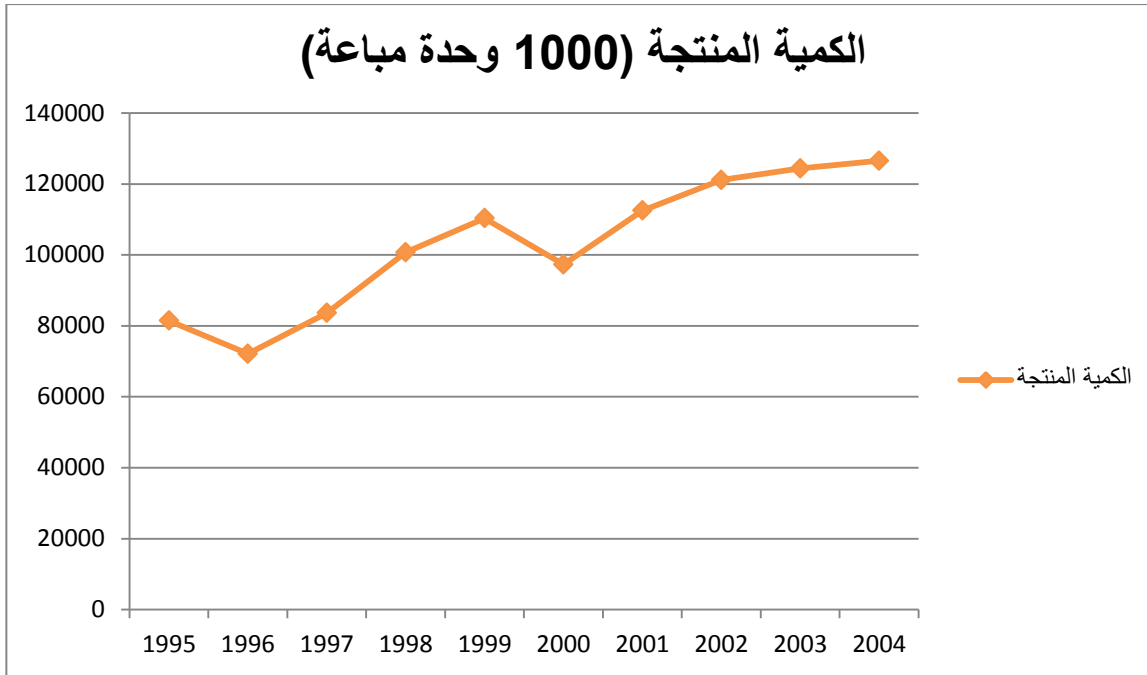
الكمية المنتجة	السنوات
81433	1995
72090	1996
83613	1997
100707	1998
110313	1999
97287	2000
112509	2001
121111	2002
124371	2003
126517	2004

Source : rapport de gestion, 2004, p16.

ولإعطاء صورة أكثر وضوحا عن تطور الإنتاج في المجمع يمكن تقديم هذا المنحني :

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الشكل رقم 23: منحني تطور الإنتاج في مجمع صيدال من 1995 إلى 2004 .



المصدر: من إعداد الطالبتان

إن التطور التي عرفه الإنتاج بالمجمع انعكس إيجاباً على رقم الأعمال حيث نلاحظ أن هذا الأخير قد ارتفع خلال ست السنوات من 2000 إلى 2005 .

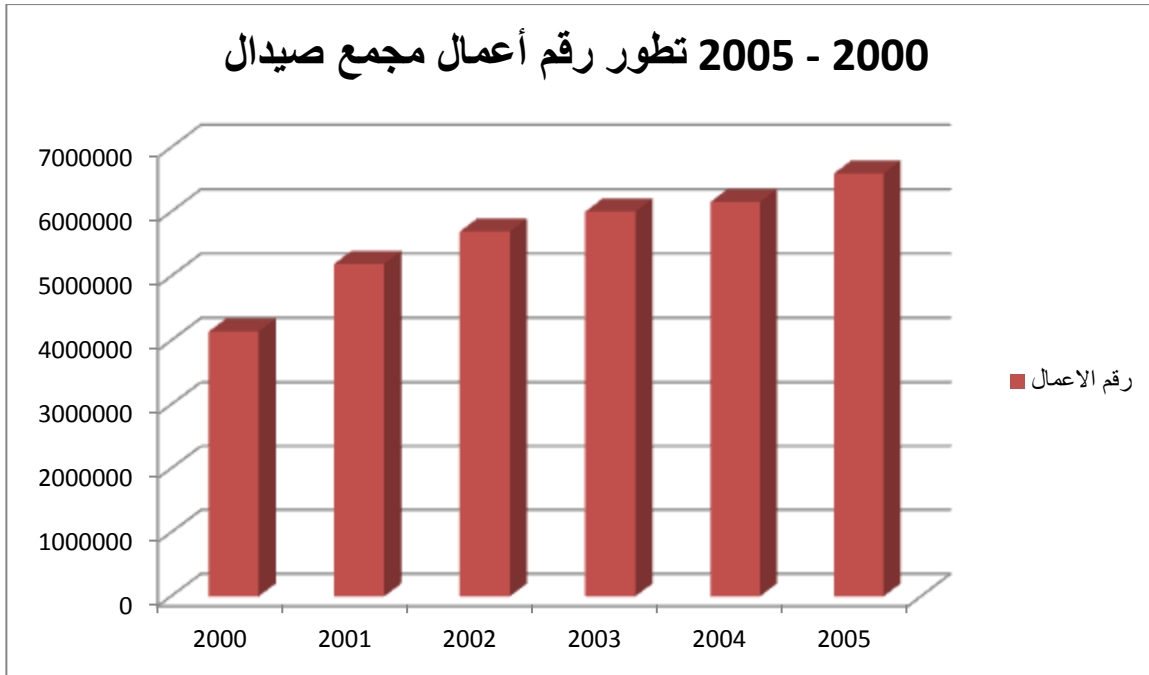
الجدول رقم 06 : تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال من 2000 إلى 2005

القيمة (رقم الأعمال x 10 3 دج)	السنوات
4139512	2000
5190671	2001
5692414	2002
6003661	2003
6152464	2004
6596274	2005

Source : rapport de gestion, 2005, p13.

ولتوضيح هذا التطور نستعرض هذا الشكل الذي يبين التطور الهام الذي شهده رقم الأعمال في المجمع :

الشكل رقم 24: أعمدة بيانية تبين تطور رقم أعمال مجمع صيدال 2000 – 2005 .



المصدر: من إعداد الطالبتان 2007

إن تطور رقم أعمال المجمع انعكس إيجاباً على كل فروعها، ومن بين هذه الفروع المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في فرع فارمال مصنع عنابة، حيث أن الوضعية المالية المريحة للمجمع أعطت الفرصة للعديد من الفروع لتجديد هياكلها وإدخال أحدث التكنولوجيات على الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية مما ساعد مصنع عنابة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبخدمة متميزة ووفق مواصفات عالمية وهذا ما يفسر حصول المجمع على شهادة الايزو 9001 وهذا ما يعكس الصورة الجيدة التي تتمتع بمنتجات المؤسسة في أذهان مختلف الزبائن .

4-2- سياسة الجودة لفرع فرمال (مصنع عنابة):

إن التعهد بالجودة الذي قدمه المدير العام لفرع فرمال (مصنع عنابة)، لدليل واضح على رغبة الإدارة العليا في المصنع في إنجاح نظام إدارة الجودة وهو أحد المبادئ الأساسية في نجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، وكان نص التعهد كما يلي:

"بصفتي المدير العام لمؤسسة فرمال (مصنع عنابة) ألتزم بالتوجهات الاستراتيجية لمجمع صيدال من خلال:

- الاستماع الدائم للزبائن حتى نتمكن من تلبية وإشباع احتياجاتهم وتحقيق آمالهم.

- السهر على أن تكون نتائج الاستماع للزبائن، وتقييم نتائج التطور العام للمؤسسة، وكذلك تقييم أهدافنا الأساس

الذي تركز عليه إرادتنا في التطور المستمر لنظام إدارة الجودة

- ضمان اندماج كل الموارد البشرية لفرع فرمال (مصنع عنابة) (في هذه المنهجية) الخطة (من خلال التكوين

والتحسيس والاتصال والإعلام.

- أن أدمج في عملية التسيير كل تعهدات سياسة المؤسسة الأم (صيدال).

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

- تقديم منتج يكون بالموازاة مع الاحترام التام للاحتياجات الرسمية للمؤسسة واحتياجات ورغبات الزبون".
- من خلال هذه التعهدات تم تعريف أهداف الجودة كان كما يلي:
- تترجم الاستراتيجية بأهداف استراتيجية وعملية، أي يجب على كل فرد داخل المؤسسة أن يدرك هذه الحقيقة، ويعمل على تحقيقها حسب إمكانياته وقدراته، وفي إطار الصلاحيات المخولة إليه.
- متابعة مدى تحقيق الأهداف حسب لوح التحكم (Tableau de bord).
- تتم مناقشة النتائج جماعيا وبصفة دائمة ومستمرة، ويتم الإعلان عن ذلك لكل أفراد المؤسسة.
- أتعهد بتوفير كل الموارد الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وضمان أن تكون سياسة الجودة متلائمة ومنسجمة مع السياسة العامة للمؤسسة.
- أراهن على مشاركة واحترافية كل فرد من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- أعين مدير نظام إدارة الجودة من أجل تمثيلي يوميا في إطار ترسيخ عمل الجودة، وأن يعمل على تطويرها من خلال الخبرة الداخلية التي يتمتع بها المصنع، والمسؤولين عن جودة الآلات والهيكل .
- كل فعل يجب أن يتم باحترام قيمنا ومبادئنا الأساسية والموجودة وهي:
- **التعهد** : المعنيون الأوائل هم الإطارات المسيرة على كل المستويات، ويمتد بعد ذلك هذا التعهد إلى كل الأفراد الآخرين، بحيث يتعهدون باحترام المناهج، والبحث عن الفاعلية بل التفوق والامتياز، وذلك بالنظر إلى زبائننا.
- **الانضباط** : يجب الانضباط على كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، وفي المقام الأول المسؤولين، بحيث يجب أن يكون سلوكهم مثالي في مزاولة نشاطهم المهني.
- النزاهة** : على كل الأفراد العاملين التحلي بالنزاهة والاستقامة، والإحساس بالوعي والضمير داخل وخارج المؤسسة ومحيطها الاجتماعي.

- الأنية (Ponctualité) فورية .

- على كل الأفراد أن يؤدوا العمل المخول لهم باحترافية تامة) كل في حدود الصلاحيات المخولة له(، وذلك في إطار المدة الزمنية المحددة الأداء الأعمال على أكمل وأحسن وجه.
- إن التعهد بالجودة والتي يظهر سياسة الجودة المتبعة في المصنع لدليل على العناية البالغة التي تليها إدارة المصنع لموضوع الجودة بكل أبعادها، باعتبارها أحد السبل الإدارية الحديثة التي أصبح يعتمد عليها في عصرنا الحالي في رفع وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في عصر الثابت فيه هو المتغير، وإن نجاح أي استراتيجية داخل المؤسسة لا يكون إلا من خلال الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الإدارة العليا، والتعهد الذي قدمه المدير العام للمصنع يعكس حقيقة رغبة المدراء الحاليين في تطبيق المناهج الإدارية الحديثة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية الإطار المرجعي الذي يسهل عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة من خلال تسليط الضوء على مجتمع وعينة الراسة وأدواتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأداة الدراسة:

1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي مجمع صيدال فرع فرمال عنابة، حيث تعتبر وحدة الإنتاج لمصنع فرمال - عنابة - أحد الفروع الهامة التابعة لمجمع صيدال المتخصص في إنتاج المواد الصيدلانية، باعتباره الرائد الأول محليا، يشغل هذا المصنع 123 عامل، وهي مقسمة حسب الفئات السوسيومهنية المستويات الوظيفية (إلى ثلاث (03) فئات رئيسية كما هي موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم: (07) توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية

النسبة%	العدد	المستوى الوظيفي
31.70 %	39	الإطارات
60.16 %	74	أعوان التحكم
8.14 %	10	أعوان التنفيذ
100 %	123	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة مارس 2017

تم اختيار عينة الدراسة المقدره ب 40 عامل من مجموع 123 عامل بالمؤسسية محل البحث والدراسة، وذلك من خلال مراعاة جميع المستويات الوظيفية، على اعتبار أن موضوع إدارة الكفاءات من المواضيع التي تشمل جميع أفراد التنظيم، وهذا بالمراعاة مع الأطر العلمية المتعارف عليها في مثل هذه الدراسات، والجدول الموالي يوضح كيفية استخراج عينة الدراسة من مجتمعها الأصلي، لكن بعد استرجاع الاستثمارات تم استبعاد 10 استثمارات نظرا لعدم احترام منهجية الإجابة، وبالتالي قدر عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة والتحليل ب30 استثمارة.

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

جدول رقم (08) كيفية استخراج عينة الدراسة

العدد	نسبة التمثيل في العينة	النسبة %	العدد	الفئة السوسيو مهنية
15	%38.46	31.70	39	الإطارات
15	%20.27	60.16	74	أعوان التحكم
10	%100	8.14	10	أعوان التنفيذ
40	%46.34	100	123	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير قسم الموارد البشرية 2017

2- أداة الدراسة:

إعداد استمارة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

وتم تقسيم الاستبيان إلى:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من: الجنس السن، المستوى التعليمي، الخبرة

المهنية.

الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول بعنوان "قيام المؤسسة بتطبيق مقاربة إدارة الكفاءات" وقد تضمن هذا المحور اثنا عشر عبارة.

المحور الثاني بعنوان "التزام المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو 9001" وقد تضمن في مجمله ثلاثة عشر عبارة.

المحور الثالث بعنوان "أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة" وقد تضمن هذا المحور عشرة

عبارات.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث:

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: قياس صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبيان: يقصد به أن يكون الاستبيان قادرا على قياس ما صمم لقياسه فعلا ويشمل صدق الاستبيان

ما يلي:

صدق المحتوى: ويتضمن:

صدق المحكمين: تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على المحكمين مختصين في هذا المجال، وأبدوا

رأيهم في مدى ملائمة عبارات الاستبيان لقياس ما وضعت لأجله ومدى ملائمة كل عبارة لمحورها.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة

البالغ عددها 30 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتهي إليه كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

1.1 الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: "مدى قيام المؤسسة بتطبيق مقاربة إدارة الكفاءات " يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معاملات إرتباط بيرسون للمحور الأول وعباراته

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط
01	تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لمفهوم إدارة الكفاءة	0.502 **
02	تعمل إدارة المؤسسة على التطبيق التدريجي لإدارة الكفاءة	0.5400 **
03	لدى المؤسسة موارد تسمح لها بجذب وتوظيف الافراد من ذوي الكفاءات الموجودة في سوق العمل	0.2670
04	مخطط المهارات و الخبرات و المعارف لدى مؤسستكم يسهل عملية استقطاب الكفاءات	0.4530 *
05	تمتلك المؤسسة لجان متخصصة في عملية توظيف الكفاءات	0.2150
06	تعمل المؤسسة على استخدام الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات لسوق العمل	0.5550 **
07	تطبق المؤسسة نظام أجور يحفز الافراد العاملين على تطوير كفاءاتهم	0.5290 **
08	تخضع عملية التوظيف الى معايير موضوعية تسمح باستقطاب الكفاءات المتميزة	0.5430 **
09	تعمل المؤسسة على تشخيص مهاراتها و كفاءاتها الحالية لتحديد الاحتياجات المستقبلية	0.5410 **
10	تعمل إدارة المؤسسة على التقييم المستمر لكفاءاتها من اجل معرفة نقاط الضعف و القوة	0.6310 **
11	تعمل إدارة مؤسستكم على وضع و تطبيق معايير موضوعية في عملية تقييم الكفاءات	0.6690 **
12	تعمل المؤسسة باستمرار على وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات ومعارف الكفاءات الحالية	0.7030 **

* * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 فأكثر

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 فأكثر

المصدر: من إعداد الطلبتان بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

من الجدول يتضح ان معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول : قيام المؤسسة بتطبيق إدارة الكفاءات هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسن ما بين (0,215 و 0,703) وهي قيم مقبولة تدل على وجود للعبارات بالدرجة الكلية للمحور وهو ما يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

2.1 الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: "إلتزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق معايير الإيزو 9001 " يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(11): معاملات إرتباط بيرسون للمحور الثاني وعباراته

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط
13	تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا لتلبية حاجات ورغبات الزبائن	0,806 **
14	تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لتطبيق الجودة في جميع عملياتها ومنتجاتها	0,653 **
15	تعتبر جودة الموارد البشرية العامل الأساسي في تحقيق جودة المنتجات	0,342
16	تعتبر جودة الالات و الأجهزة و المواد الأولية عناصرهاامة في تحقيق الجودة	0,394 *
17	تعتبر جودة العلاقة بين المشرف و المرؤوسين اطارا مرجعيا لتحقيق الجودة في جميع عمليات المؤسسة	0,739 **
18	تولي إدارة المؤسسة و العاملين أهمية كبيرة لشهادة الايزو 90001 اصدار 2008	0,731 **
19	الحصول على شهادة الايزو 90001 يعتبر دافع لتطوير أداء الموارد البشرية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية	0,742 **
20	الحصول على شهادة الايزو ساهم في رفع جودة منتجاتكم	0,606 **
21	الحصول على شهادة الايزو أدى الى توسيع تشكيلة منتجاتكم و بالتالي زيادة الحصة السوقية	0,804 **
22	تعتبر شهادة الايزو تأشيرة لدخول منتجاتكم الأسواق الخارجية	0,288
23	التقيد الصارم بمعايير الايزو ساهم في رفع معايير جودة منتجاتكم	0,362 *
24	ساهمة شهادة الايزو في زيادة عدد الزبائن و تحسين صورة المؤسسة في سوق الادوية	0,476 **
25	أدى الحصول على شهادة الايزو الى الترسخ التدريجي لثقافة الجودة في جميع جوانب المؤسسة التنظيمية	0,312

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 فأكثر

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح ان معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني : التزام المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو 9001 هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسن ما بين (0,312 و 0,806) وهي قيم مقبولة تدل على وجود للعبارات بالدرجة الكلية للمحور وهو ما يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

1.3 الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث: أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة في

المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(109): معاملات إرتباط بيرسون للمحور الثالث وعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
26	ساهمة كفاءات المؤسسة في التطبيق الناجح لمعايير الإيزو 90001	**0,771
27	معارف و مهارات كفاءات المؤسسة ساهمة في تطوير جودة المنتجات	**0,737
28	تعتبر المهارات القيادية للكفاءات عاملا مهما في تحسين معايير جودة المنتجات	**0,587
29	قيادة المؤسسة ساهمت في تبني ثقافة الجودة كجزء من الثقافة التنظيمية	**0,686
30	ساهمت البرامج التدريبية للكفاءات في تطوير جودة المنتجات من خلال اكتساب معارف	-0,067
31	التسيير بالكفاءات يساهم في اجراء التحسينات المستمرة في الوقت والمكان المناسبين	0,348
32	الدعم المادي والمعنوي للكفاءات في المؤسسة ساهم في تبني أسلوب ثقافة الجودة في التسيير	**0,674
33	نظام إدارة الكفاءات هو جزء أساسي من نظام إدارة الجودة	**0,688
34	التسيير بالكفاءات ساهم في تقليل تكاليف الجودة	**0,802
35	يرجع التطبيق الناجح لمعايير الإيزو إلى امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة في مجال عملها	**0,683

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول يتضح ان معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثالث : أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 ولقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بيرسن ما بين (0,348 و 0,802) وهي قيم مقبولة تدل على وجود للعبارات بالدرجة الكلية للمحور وهو ما يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات المحور ماعدا العبارة 30 معامل ارتباطها سالب (-0,067).

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الصدق البنائي: وهو الذي يتم قياسه من خلال قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13):الصدق البنائي

المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول	**0,844	0,00
المحور الثاني	**0,887	0,00
المحور الثالث	**0,698	0,00

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بيرسون المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان موجبة والمحصورة بين (0,698 – 0,887)، كما نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 أي يوجد ارتباط بين محاور الاستبيان ككل وعليه نعتبر المحاور صادقة ومتسقة.

3. ثبات الاستبيان:

3-1 طريقة ألفا كرومباخ:

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
35	,885

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أن معامل الفا كرومباخ مرتفع حيث بلغ 88 % وهو أكبر من 60% هذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي ثبات مثالي، حيث أنه بعد دراستنا لثبات وصدق لاستبيان تبين أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا لمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

3 . 2 طريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على قسمة قائمة عبارات الاستبيان الى قسمين بطريقة عشوائية :

- في حالة العبارات الفردية فإننا نأخذ قيم معامل الارتباط سيبرمان براون حالة عدم تساوي القيمة ثم نقارن النتيجة مع (0,6) .

- وفي حالة العبارات الزوجية فإننا نأخذ قيم معامل الارتباط سيبرمان براون حالة تساوي القيمة ثم نقارن النتيجة مع (0,6) .

الجدول رقم (15): يوضح نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

0,824	القيمة	القسم 1	معامل الثبات ألفا كرومباخ
18	عدد العبارات		
0,782	القيمة	القسم 2	
17	عدد العبارات		
35	العدد الكلي للعبارات		
0,810	في حالة تساوي القيمة		
0,810	في حالة عدم تساوي القيمة		
0,802	معامل غاتمان للتجزئة النصفية		

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الفا كرومباخ للنصف الأول هو 0,824 اما النصف الثاني فالمعامل يقدر ب 0,782.

في حين نجد ان معامل الارتباط حسب سيبرمان براون 0,810 أكبر من 0,6، وأيضا بالنسبة لمعامل غاتمان فهو 0,802 أيضا أكبر من 0,6 ، وبالتالي يمكن القول أن ثبات الاستبيان هو ثبات مثالي.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في التحليل وتم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسوب حسب مقياس ليكارت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة (5/4=0,8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح):

[1,8-1] غير موافق بشدة

[2,61-1,81] غير موافق

[3,42-2,62] محايد

[4,23-3,43] موافق

[5-4,24] موافق بشدة

وفي مايلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:
معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ،
حيث يتم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما أستخدم في تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

معامل الثبات الفا كرونباخ : لقياس ثبات الاستبيان.

التكرارات النسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.

المتوسط الحسابي: يتم استخدامه في تحديد إجابات العينة.

الانحراف المعياري: والذي يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

اختبار التوزيع الطبيعي: يتم استخدام اختبار كولمغوروف سيمرنوف للتأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

اختبار ستودنت لعينو واحدة: لدراسة الفروقات بين المتوسطات.

اختبار الارتباط الخطي: لمعرفة الارتباط بين متغيرين.

اختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة الفروق بين أراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية .

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

يعتبر التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة المنطلق نحو اختبار فرضيات الدراسة إما بالإثبات أو النفي، وهذا ما يسلط الضوء أكثر على تفسير نتائج الدراسة وفق الفرضيات بأسلوب علمي يعطي الدراسة نوع من الموضوعية في تفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

يتم ذلك من خلال وصف عينة الدراسة ومكوناتها باستخدام معايير البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) وذلك بتحديد عدد ونسبة كل عنصر من عناصرها.

1. النسب المئوية والتكرارات حسب النوع.

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	% 53,3
أنثى	14	% 46,7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

لاحظ من خلال الجدول ان اغلب افراد العينة ذكور وذلك بنسبة %53,3 في حين يمثل الإناث نسبة %46,7 من إجمالي حجم العينة.

2. النسب المئوية والتكرارات حسب السن:

الجدول رقم (17): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	% 30
من 30-40	11	% 36,7
من 41-50	6	%20
من 51 فما فوق	4	%13,3
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العاملين الذين هم أقل من 30 سنة هم 9 موظفين تبلغ نسبتهم %30. أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40.30] هم 11 من الموظفين والذي تبلغ نسبتهم %36,7، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

[5041] هم 6 من الموظفين نسبتهم 20%، أما الذين تتراوح أعمارهم من 51 فما فوق هم 4 من الموظفين أي ما نسبته 13,3%

تشير هذه النسب إلى أن جل موظفي المؤسسة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة أي من 30 إلى 40 سنة ويعود السبب لذلك إلى أن تلك الفئات تملك الخبرة ولها القدرة على اكتساب المهارات بسرعة.

3. النسب المئوية والتكرارات حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	20	66,7 %
ليسانس	10	33,3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية افراد العينة الحاصلين على شهادة تقني سامي الذين عددهم 20 من الموظفين نسبتهم 66,7%، بينما نجد ما نسبتهم 33,3% من الموظفين الذين يحملون شهادة الليسانس عددهم 10 من إجمالي الموظفين، كما أن النسبة المؤكدة مساوية للنسبة المئوية لعدم وجود إجابات ناقصة.

4- النسب المئوية والتكرارات حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23,3 %
من 5-10	12	40 %
من 11-15	4	13,3 %
من 16 فما فوق	7	23,3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات هم 7 موظفين والذين تبلغ نسبتهم 23.3% أما الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وعددهم 12 من الموظفين تبلغ نسبتهم 40%، أما الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 هم 4 من الموظفين نسبتهم 13.3%، أما الذين تتراوح خبرتهم من 16 سنة فما فوق هم 7 من الموظفين أي ما نسبته 23.3%.

أما النسبة المئوية المؤكدة مساوية للنسبة المئوية لعدم وجود إجابات ناقصة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة

يتم ذلك من خلال عرض آراء العينة حول كل العبارات والمحاور وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

تحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الكفاءات في مؤسسة صيدال

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
01	4,07	0,944	موافق
02	3,13	1,137	محايد
03	4,03	0,944	موافق
04	4,07	0,828	موافق
05	2,10	0,995	غير موافق
06	2,07	0,907	غير موافق
07	2,00	0,910	غير موافق
08	2,00	1,114	غير موافق
09	2,10	1,029	غير موافق
10	3,43	1,104	موافق
11	3,17	1,117	محايد
12	3,00	1,050	محايد
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول		2,9278	0,51264

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول قدر ب (2,9278) وانحرافا معياريا بلغ لا (0,51264) مما يدل على عدم وجود تشتت ضعيف لإجابات العينة، وتأتي العبارتان 1 و 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,944) للعبارة الأولى و(0,828) للعبارة الثانية أي أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمفهوم إدارة الكفاءات وتعمل مخطط لاستقطابها، أما العبارة الثالثة فتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0,944) أي ان لدى المؤسسة موارد تسمح لها بجذب وتوظيف الكفاءات في المرتبة الرابعة تأتي العبارة 11 بمتوسط حسابي (3,17) وانحراف معياري (1,050) أي انها تطبق معايير موضوعية في عملية تقييم الكفاءات وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي (3,13) و انحراف معياري (1,137) فالمؤسسة تعمل على التطبيق التدريجي لإدارة الكفاءات في المرتبة السادسة تأتي العبارة 12 بمتوسط حسابي (3,00) واحراف معياري (1,050) وبهذا المؤسسة تعمل على وضع برامج تدريبية لتطوير المهارات وفي المرتبة السابعة تأتي العبارتان

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

5 و 9 بمتوسط حسابي (2,10) لكليهما في حين الانحراف المعياري يقدر ب (0,995) للعبارة الخامسة و (1,029) للعبارة التاسعة فالمؤسسة تمتلك لجان في توظيف الكفاءات وتشخيص مهاراتها لتحديد احتياجاتها المستقبلية في المرتبة الثامنة تأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي (2,07) وانحراف معياري (0,907) المؤسسة تعمل على استخدام الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات وأخيرا تأتي العبارة السابعة و الثامنة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2,00) وانحراف معياري (0,910) للعبارة السابعة و (1,114) للعبارة الثامنة أي المؤسسة تطبق نظام أجور يحفز الافراد على تطوير كفاءاتهم وعملية التوظيف تخضع لمعايير موضوعية .

تحليل بيانات المحور الثاني

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة حول التزام تطبيق معايير الإيزو 9001 في مؤسسة صيدال

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة
13	3,10	1,185	محايد
14	3,73	0,828	موافق
15	3,20	1,270	محايد
16	3,83	0,913	موافق
17	4,23	0,626	موافق
18	3,13	1,332	محايد
19	3,40	1,192	محايد
20	2,93	1,202	محايد
21	3,23	1,165	محايد
22	2,97	0,999	محايد
23	4,23	0,679	موافق
24	4,20	0,714	موافق
25	4,13	1,042	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني	3,5641	0,60950	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني يقدر ب (3,5641) وانحرافا معياريا بلغ لا (0,60950) مما يدل على وجود تشتت ضعيف لإجابات العينة، وتأتي العبارتان 17 و 23 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري (0,626) للعبارة الأولى و (0,679) للعبارة الثانية أي أنه توجد علاقة بين المشرف والمرؤوسين لتحقيق الجودة والتقييد الصارم بمعايير الإيزو أدى إلى جودة المنتجات، أما العبارة 24 فتأتي في

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,20) وانحراف معياري (0,714) أي تطبيق معايير الإيزو أدى إلى تحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها في المرتبة الثالثة تأتي العبارة 25 بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (1,042) أي أن الحصول على شهادة الإيزو أدى إلى ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة وفي المرتبة الرابعة العبارة 16 بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,913) أن الإمكانيات المادية للمؤسسة ساعدت في تحقيق الجودة بالمؤسسة وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي (3,73) و انحراف معياري (0,828) المؤسسة تطبق الجودة في جميع مراحل الإنتاج في المرتبة السادسة تأتي العبارة 19 بمتوسط حسابي (3,40) واحراف معياري (1,192) الحصول على الشهادة يطور من أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة 21 بمتوسط حسابي (3,23) في والانحراف المعياري (1,165) الحصول على الشهادة يكسب المؤسسة حصة سوقية في المرتبة الثامنة تأتي العبارة 15 بمتوسط حسابي (3,20) وانحراف معياري (1,270) امتلاك موارد بشرية كفؤة أدى بالمؤسسة إلى تحقيق جودة المنتجات وفي المرتبة التاسعة تأتي العبارة 18 بمتوسط حسابي (3,13) وانحراف معياري (1,332) أي المؤسسة تولي أهمية كبيرة لشهادة الإيزو، أما المرتبة العاشرة فتأتي العبارة 22 بمتوسط حسابي (2,97) وانحراف معياري (0,999) شهادة الإيزو تعتبر تأشيرة لدخول الأسواق الخارجية . وفي المرتبة الحادي عشر العبارة 20 بمتوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري (1,202).

تحليل بيانات المحور الثالث

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الاجابة
26	4,10	1,029	موافق
27	4,50	0,572	موافق بشدة
28	4,37	0,809	موافق بشدة
29	4,57	0,504	موافق بشدة
30	4,47	0,629	موافق بشدة
31	3,63	0,890	موافق
32	3,73	0,828	موافق
33	4,23	0,679	موافق
34	2,10	1,242	غير موافق
35	2,97	1,542	محايد
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمحور الثالث	3,8667	0,47874	محايد

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث قدر ب (3,8667) وانحرافا معياريا بلغ (0,47874) مما يدل على وجود تشتت ضعيف لإجابات العينة، وتأتي العبارة 29 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,57) وانحراف معياري (0,504) أي القيادة ساهمت في تبني ثقافة الجودة، أما العبارة 30 فتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,47) وانحراف معياري (0,629) أي البرامج التدريبية ساهمت في تطوير المنتجات في المؤسسة في المرتبة الثالثة تأتي العبارة 27 بمتوسط حسابي (4,50) وانحراف معياري (0,572) أي كفاءات المؤسسة ساهمت في تطوير جودة المنتجات وفي المرتبة الرابعة العبارة 28 بمتوسط حسابي (4,37) وانحراف معياري (0,809) أن المهارات القيادية تعتبر عاملا مهما في تحسين معايير الجودة وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي (4,23) وانحراف معياري (0,679) نظام الكفاءات بالمؤسسة هو جزء أساسي من نظام إدارة الجودة في المرتبة السادسة تأتي العبارة 26 بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (1,029) كفاءات المؤسسة ساهمت في التطبيق الناجح لمعايير الأيزو وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة 32 بمتوسط حسابي (3,73) في والانحراف المعياري (0,828) تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للكفاءات في المرتبة الثامنة تأتي العبارة 31 بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (0,890) وفي المرتبة التاسعة تأتي العبارة 35 بمتوسط حسابي (2,97) وانحراف معياري (1,542) التطبيق الناجح للأيزو راجع للكفاءات، أما المرتبة العاشرة فتأتي العبارة 34 بمتوسط حسابي (2,10) وانحراف معياري (1,242) التسيير بالكفاءات يساهم في تقليل تكاليف الجودة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يتم ذلك عن طريق اعتماد مجموعة من الاختبارات المعملية هذه الأخيرة لا يمكن تطبيقها الا بتوفر مجموعة من الشروط يجب ان تتوفر في البيانات المراد دراستها، ومن بين الشروط الواجب تحققها ما يلي:

شروط الاستقلالية: ينص هذا الشرط على ان تكون البيانات مستقلة عن بعضها البعض هذا يعني ان عملية الإجابة على الاستبيان كانت فردية وليست جماعية او تشاورية، ويعتبر هذا الشرط محققا في البيانات محل الدراسة.

شروط التجانس:

شروط التوزيع الطبيعي: حيث تتطلب الاختبارات المعملية ان تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويعتبر شرط ضروري واساسي، اذ يتم اختبار شرط التوزيع الطبيعي لكافة محاور الاستبيان عل النحو التالي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول:

يتم صياغة الفرضيات بالشكل التالي:

الفرضية الصفرية: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الاستمارة

شايبرو			كولموغوروف			
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الإحصاء	مستوى المعنوية	درجة الحرية	الاحصاء	
0,74	30	0,637	0,45	30	0,161	المحور الأول
0,145	30	0,948	*0,200	30	0,130	المحور الثاني
0,732	30	0,977	*0,200	30	0,090	المحور الثالث

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة مستوى المعنوية Sig في اختبار كلموغوروف أكبر من 0,05 (α) في المحاور الثلاث وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار الفرضية الأولى: " قيام المؤسسة بتطبيق مقارنة إدارة الكفاءات" .
باستخدام اختبار ستودنت:

يتم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة (بسيط) وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
الفرضية الصفرية: عدم قيام المؤسسة بتطبيق مقارنة إدارة الكفاءات.
الفرضية البديلة: قيام المؤسسة بتطبيق مقارنة إدارة الكفاءات.

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تطبيق إدارة الكفاءات	-96,930	2,045	29	0,00

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المحسوبة t (-96,930) أقل من القيمة الجدولية T (2,045) ومستوى المعنوية sig أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، إذن نستنتج أن المؤسسة تقوم بتطبيق إدارة الكفاءات.

3. اختبار الفرضية الثاني: " قيام المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو 9001" .
باستخدام اختبار ستودنت:

يتم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة (بسيط) وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
الفرضية الصفرية: عدم التزام المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو 9001.
الفرضية البديلة: التزام المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو 9001.

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الجدول رقم (23): اختبار ستودنت لعينة واحدة

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تطبيق معايير الايزو 9001	-84,795	2,045	29	0,00

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المحسوبة t (-84,795) أقل من القيمة الجدولية T (2,045) ومستوى المعنوية sig أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه تقوم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق معايير الإيزو 9001.

4. اختبار الفرضية الثالثة: " أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة"

. باستخدام اختبار ستودنت:

يتم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة (بسيط) وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: لا يؤثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

الفرضية البديلة: يؤثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تطبيق إدارة الكفاءات	-70,170	2,045	29	0,00

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلا الجدول نلاحظ أن القيمة المحسوبة t (-70,170) أقل من القيمة الجدولية T (2,045) ومستوى المعنوية sig أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه يؤثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

5. اختبار الفرضية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الكفاءات وتطبيق معايير الإيزو

9001.

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي كون الفرضية تشمل متغيرين وعليه يتم صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الكفاءات ومعايير الايزو 9001

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الكفاءات ومعايير الايزو 9001.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الارتباط الخطي

المحور الثاني	المحور الأول		
**0,658	1,000	معامل الارتباط	سيبرمان للمحور 1
0,000		مستوى المعنوية	
30	30	عدد العينة	
1,000	**0,658	معامل الارتباط	سيبرمان للمحور 2
	0,000	مستوى المعنوية	
30	30	عدد العينة	

**الارتباط عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة مستوى المعنوية Sig يساوي 0,00 هو أقل من 0,05 معناه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أما عن قوة واتجاه علاقة الارتباط فهي علاقة طردية موجبة متوسطة حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون 0,658 وهي علاقة مقبولة.

ومنه الفرار هو توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الكفاءات ومعايير الإيزو 9001

6- تحليل التباين ANOVA:

6.1 اختبار الفرضية الخامسة: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة تعزى بمتغير السن تم استخدام اختبار التحليل التباين ANOVA الأحادي، كون الفرضية تشمل على متغير مستقل واحد وهو السن ومتغير تابع واحد وهو أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجودة.

وعليه تكون فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في الآراء حسب السن حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد فروق في الآراء حسب السن حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: اختبار تجانس التباين ونقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس.

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس.

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الجدول رقم (25): اختبار التجانس التباين للمحور الثالث حسب متغير السن

المحور	معامل LEVENE	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
المحور 3	1,750	3	26	0,181

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha) 0,05$ ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ومنه التباين متجانس.
ثانيا: اختبار تحليل التباين، نقوم بصياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في الآراء حسب السن حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجودة.

الفرضية البديلة: توجد فروق في الآراء حسب السن حول أثر تطبيق إدارة الكفاءات على تبني أنظمة الجودة.

الجدول رقم (26): اختبار تحليل التباين ANOVA

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
المحور 3	بين المجموعات	0,890	3	0,297	1,340	0,283
	داخل المجموعات	5,756	26	0,221		
	المجموع	6,647	29			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من قيمة $0,05$ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
وعليه لا توجد فروق في الآراء حسب السن حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجودة.
2.6 اختبار الفرضية السادسة: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة تعزى بمتغير الجنس.
تم استخدام اختبار التحليل التباين ANOVA الأحادي، كون الفرضية تشمل على متغير مستقل واحد وهو الجنس ومتغير تابع واحد وهو أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجودة.

وعليه تكون فرضيات الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار تجانس التباين ونقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الجدول رقم (27): اختبار التجانس التباين للمحور الثالث حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	معامل LEVENE	المحور 3
0,815	28	1	0,056	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha) 0,05$ ، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ومنه التباين متجانس. ثانيا: اختبار تحليل التباين، نقوم بصياغة الفرضيات التالية: الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في الآراء حسب الجنس حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجودة في المؤسسة محل الدراسة. الفرضية البديلة: توجد فروق في الآراء حسب الجنس حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة الجود في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(28): اختبار تحليل التباين ANOVA

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
المحور 3	بين المجموعات	0,793	1	0,793	3,793	0,062
	داخل المجموعات	5,854	28	0,209		
	المجموع	6,647	29			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من قيمة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. إذن القرار هو أنه لا توجد فروق في الآراء حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة تعزى بمتغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة. 3.6 اختبار الفرضية السادسة: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية. بين أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة تعزى بمتغير الخبرة المهنية. تم استخدام اختبار التحليل التباين ANOVA الأحادي، كون الفرضية تشمل على متغير مستقل واحد وهو الخبرة المهنية و متغير تابع واحد وهو أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

وعليه تكون فرضيات الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار تجانس التباين ونقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: التباين متجانس.

الفرضية البديلة: التباين غير متجانس.

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة بمجمع صيدال - فرع عنابة

الجدول رقم (28): اختبار التجانس التباين للمحور الثالث حسب متغير الخبرة المهنية

المحور	معامل LEVENE	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
المحور 3	0,056	1	28	0,815

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ومنه التباين متجانس. ثانيا: اختبار تحليل التباين، نقوم بصياغة الفرضيات التالية: الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في الآراء حسب الخبرة المهنية حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

الفرضية البديلة: توجد فروق في الآراء حسب الخبرة المهنية حول تأثير تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

الجدول رقم(29): اختبار تحليل التباين ANOVA

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig
المحور 3	بين المجموعات	0,973	3	0,324	1,486	0,242
	داخل المجموعات	5,674	26	0,218		
	المجموع	6,647	29			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من قيمة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. إذن القرار هو أنه لا توجد فروق في الآراء حسب الخبرة المهنية حول أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

خاتمة عامة

لقد بينت هذه الدراسة على غرار ما ذهبت إليه العديد من الأدبيات السابقة والأبحاث والدراسات الميدانية، أن التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال اليوم- وما تحمله من فرص وتهديدات- جعلت العديد من مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعيدون التفكير في بعض الأساليب الإدارية الحالية والتي أصبحت غير قادرة على إحداث التغييرات المطلوبة لضمان الاستمرارية في عالم أعمال يزداد تنافسية يوما بعد يوم، وهو ما يستلزم إدخال أساليب وعمليات جديدة لم تكن معهودة من قبل في صلب استراتيجية المؤسسة، ولعل أبرزها المقاربة المتعلقة بإدارة الكفاءات والتي تعتبر مصدرا أساسيا للبحث عن القيمة والتميز في السوق، والتي تستطيع من خلالها إيجاد موقع تنافسي لها في السوق يضمن لها التموّج الجيد في أذهان الزبائن، وهذا انطلاقا من قناعة وسعي الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإحداث التغييرات المطلوبة وفق أسلوب منهجي واعٍ في إطار استراتيجية ذات رؤى واضحة المعالم والغايات والأهداف تضع نصب عينها أولوية الاستثمار في الرأس المال البشري.

بناءا عليه فقد أصبح امتلاك المؤسسة لأنظمة إدارة الجودة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسات ، التي أصبحت تتميز بدرجة عالية من التغيير والتعقيد، إذ أن المؤسسات التي تحاول أن تميز نفسها عن باقي المنافسين في مجال أساليب خدمة الزبائن بمنتجات ذات جودة عالية، عليها من الآن وصاعدا أن تتميز في امتلاك مهارات وقدرات عالية في تنمية وتطوير قدراتها التنافسية، وعليه فإن التحدي القادم لمسؤولي المؤسسات الجزائرية هو مدى قدرتهم ومهاراتهم على الرفع من معايير جودة المنتجات المقدمة بما يتماشى ومعايير الجودة في الأسواق العالمية ، في ظل الصراع الموجود على استقطاب المزيد من الزبائن الحاليين أو الموجودين لدى المؤسسات المنافسة .

لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة الكفاءات في الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي تريد التفوق و التميز في مجال أعمالها، لذلك يجب الإشارة في هذه المقام إلى أن وضع استراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية واضحة الرؤى والأهداف يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المراحل الأساسية لتطبيق استراتيجية الإدارة بالكفاءات في إطار سياق تنظيمي يشجع على تبني ثقافة الجودة و التميز في خدمة الزبون كجزء رئيسي من ثقافة المؤسسة التنظيمية، كمنظومة متفاعلة و متكاملة حتى تستطيع أن تؤدي دورها، مع العلم أن نتائج هذه العملية تتطلب قدرا من الصبر والمتابعة، لأن تطبيقها وترسيخها يتطلب الكثير من الوقت و توافر العديد من الموارد المادية والتنظيمية والكفاءات البشرية المؤهلة، وبالرغم من وجود بعض العوائق التنظيمية إلا أن ازدياد الوعي بمفهوم و أهمية إدارة الكفاءات بدأ يترسخ تدريجيا في بعض الممارسات و الأنشطة المتعلقة بالجوانب الإدارية والإنتاجية والتسويقية.

لذلك هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستويات تطبيق استراتيجية إدارة الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، ومدى إدراك واهتمام إدارة و عمال هاته المؤسسات بهذا الموضوع، ومعرفة مدى مساهمته في رفع مستوى أداء المؤسسة من خلال التطبيق العملي و الأنظمة إدارة الجودة، ومن جهة أخرى تسليط أنظار الباحثين الأكاديميين في الجامعات الجزائرية لتناول مثل هذه المواضيع في مستويات علمية وأخرى اقتصادية، وإيجاد مجالات أفضل لقياس الممارسات

المتعلقة بإدارة الكفاءات وسط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي تؤدي لامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين.

انطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية التي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل إلى:

النتائج النظرية:

- تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لمفهوم إدارة الكفاءات وتعمل على التطبيق التدريجي لها.
- العملية التدريبية تؤدي على زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات والقدرات.
- تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لتطبيق معايير الجودة في جميع عملياتها ومنتجاتها من خلال تطبيق معايير الإيزو ISO 9001 .
- الحصول على شهادة الإيزو ساهم على رفع جودة المنتجات من خلال التقيد الصارم بالمعايير التقنية للجودة في المدخلات والمخرجات.
- الدعم المادي والمعنوي ساهم في تبني أسلوب ثقافة الجودة في التسيير.

النتائج التطبيقية:

- المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق إدارة الكفاءات تم إثبات صحتها حيث أن مؤسسة صيدال تعمل على تطبيق إدارة الكفاءات.
- تلتزم المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو ISO9001. تم إثبات صحتها حيث أن مؤسسة صيدال تلتزم بتطبيق معايير الإيزو.
- تطبيق تسيير الكفاءات بالشركة له تأثير على تبني أنظمة إدارة الجودة. تم إثبات صحتها وبالتالي فإن تسيير الكفاءات له تأثير على تبني أنظمة الجودة.

وسعيًا منا لتسليط الضوء على مفاتيح النجاح المعتمدة في العديد من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال عملها، أردنا أن نختم هذا البحث بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات الواجب أخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- توفير القيادات ذات التوجه العلمي وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال اتباع أسلوب التسيير الأمثل والتسيير بالمشاركة.
- العمل بروح الفريق الواحد، وتكريس ثقافة تقاسم المعرفة وتشجيع التبادل الحر و الفعال لزيادة فعالية الكفاءات الجماعية.
- العمل بشكل دوري على تدريب وتكوين العاملين لزيادة ورفع مستوى المهارات والمعارف التي تؤدي حتما لرفع الإنتاجية ومعايير جودة المنتجات.

- رفع مستوى الوعي لدى جميع العاملين بأهمية وضرورة تطبيق نموذج إدارة الجودة كأسلوب اداري معاصر يعمل على تحسين الأداء وجودة المنتجات وتخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- تبني مفهوم العيوب الصفيرية وبناء الجودة في مرحلة التصميم، من خلال إدخال و تطوير الأساليب الإحصائية المعتمدة في ضبط الجودة.
- تشجيع الكفاءات على الابداع والابتكار من خلال منح المزيد من الحرية والاستقلالية ضمن المرونة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية.
- ترسيخ وتعزيز القناعة والالتزام العالي لدى إدارة المؤسسات الاقتصادية بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وترجمة هذا الالتزام إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي لاسراتيجية إدارة الكفاءات على المدين التشغيلي والاسراتيجي.
- إدراك مدراء المؤسسات لحقيقة البحث عن التميز، وأن إيجاد وإدارة مجالات التميز في عالم المنافسة الحالية ينطلق من قوة المزيج البشري المبني على الكفاءات، و الذي تولد قيمة وميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين ضمن منظور المزايا التنافسية المستدامة.
- ضرورة بناء وتفعيل العلاقات الموجودة بين الجامعة الجزائرية و المحيط الاقتصادي المتمثل في مختلف المؤسسات الاقتصادية ، وهذا ما يساعد إدارة المؤسسات على متابعة خريجي الجامعات الكفؤة من ذوي القدرات الفكرية المتخصصة والمهارات المتميزة والعمل على استقطابهم وإدماجهم بسرعة في عالم الشغل للاستفادة من قدراتهم الفكرية في مجال تطوير أساليب و تقنيات مراقبة و إدارة جميع جوانب الجودة في المؤسسة.

مسارات البحث و آفاقه:

بالنظر إلى نتائج الدراسة نود أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن تناولها مستقبلا:

- أثر إدارة الكفاءات على بناء المنظمات المتعلمة.
- أثر مهارات التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الكفاءات.
- أثر إدارة أنظمة الجودة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر

الكتب:

- أ.د بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم- الأساليب- شروط التطبيق الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي جامعة مستغانم، الجزائر 2019،(كتاب إلكتروني، تاريخ التصفح ، 2020/03/23) .
- أ.د محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2005، تاريخ التصفح:2020/04/08
- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية IOS في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة CONDOR إلكترونيك، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، 2015 .
- بن سالم أمال، يبيل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجيهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، دراسة حالة، مصلحة الطبية الجراحية سييري تامر ببوسعادة، جامعة المسيلة دفعة 2010/2011.
- خضير كاظم صمود. روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية ، عمان، الأردن، الطبعة 2013.
- د فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات المنظمة العربية للتنمية والإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2019.
- د.يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، اليازوري، تاريخ التصفح: 2020/04/07
- د، علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- ربيع مسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعيه أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014، تاريخ التصفح:2020/04/01
- رحيل آسيا، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة كاجيستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.2011.
- ماري برود، جون ينوستورم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر 1997.

- محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2017.
 - إيميري، إعادة تسيير الموارد البشرية، جامعة روموند، 2003، ص118.
 - رياض عيشوش. يمينة محجوب ، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة ، مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 23/22 فيفري 2012 ص14 ، التصفح 2020/03/16
 - السابح حول الصناعة التمييزية الواقع وآفاق التطور - تجارب دولية ، جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف 2012 ص06 ، تاريخ التصفح 2020/03/16
 - ط.د.دعلوش الأخضر، واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في الوظيف العمومي بالجزائر، مجلة العدد الحادي عشر، سبتمبر 2018، ص208 تاريخ التصفح ، 2020/03/19
 - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية و تطبيقات عملية، **CYBRARIANS JOURNAL**، العدد 41 مارس 2016، تاريخ التصفح 2010/03/04
 - على السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 ص335
 - قدوم لزهري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2008.
 - مجلة العلوم الإنسانية
 - محبوب يمينة، طرق و آليات إدارة الكفاءات بين النظرية و التطبيق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قالمة، سنة 2011.
 - محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2017، تاريخ التصفح: 2020/04/08
- المراجع باللغة الأجنبية:
- Ceci le dejoux , les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, paris, 2003.
 - Gestion des compétences au sein de l'administration fédérale, DG recrutement et développement janvier 2018, service public fédérale stratégique et Appui.

الملتقيات:

- مهديّة فاطمة وقبايلي أمال، دور تصور الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق القداء المتميز بالمؤسسة الإقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة 21 و 22/02/2015
- مصنوعة أحمد. تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي، ورقلة، 24 - 25 أكتوبر 2004.

المجلات:

- بن مهدي مرزوق، هندسة التكوين أهدافها و متطلباتها في الوقت الراهن، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 13، ص 81.
- الاوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، صادرة عن جامعة قاصدي مرياح، العدد السادس، ص 11. تاريخ التصفح: 2020/03/18.
- مجلة العلوم الإنسانية، التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، جامعة محمد خير، العدد 405، 2007.

المذكرات:

- بوعراس لامية، التدريب ومدى مساهمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/20/2 .
- جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، مداخلة اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة و المديرين، وظائف الإدارة-المهارة الإدارية- دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة الشيخ tindal المسيلة ، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية، 2008، 2009.
- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية IOS في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة CONDOR إلكترونيك، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، 2015.
- د أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2014 ص 453.

- داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر 2015 . تاريخ التصفح
- جباري فادية، تأثير الخدمة على رضا العميل مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 .
- بن سالم أمال، بيل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، دراسة حالة، مصلحة الطبية الجراحية سيبري تامر ببوسعادة، جامعة المسيلة دفعة 2011/2010.
- شرف الدين زندية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة 2017 .
- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009 ، تاريخ التصفح: 2020/03/19
- ريان بغداد، دور معايير الإزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2018.
- حنزة العوادي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2011 تاريخ التصفح: 2020/03/19
- موزاوي سامية، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2009 ص21. تاريخ التصفح: 2020/03/18
- بن مهدي مرزوق، هندسة التكوين أهدافها و متطلباتها في الوقت الراهن، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 13، ص 81 تاريخ التصفح 2020/03/06.
- صلوح سماح، دور تسيير الرأس مال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة- دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير- بسكرة، السنة الجامعية 2012- 2013.
- قاضي سمية، طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين "تحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم" دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب المسيلة، مذكرة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2017.2018 .

- مسعوني منى، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، تخصص: علوم التسيير، السنة الجامعية،2012.2013 .
- المعارف السلوكية: بمعنى استعدادات وسلوكيات الفرد في العمل، و الأشكال المرغوبة للتصرف الفردي و التصرف الجماعي.
- المعارف العلمية: تتعلق بإتقان أدوات وطرق في سياقات خاصة ومن المهم تحديد متي يمكن نقل هذه المعارف إلى وضعيات عمل متنوعة
- المعارف: بمعنى المعارف العامة أو المختلفة التي يجب أن يمتلكها الفرد، كذلك يمكن أن يتعلق الأمر بالمعارف النظرية، أو التحكم في بعض اللغات العلمية و التقنية
- صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد، 2012.2013 .
- سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، خلال الفترة الزمنية (2010.2015) ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فرع العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة ورقلة، دفعة:2016.2017.
- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2012.2003.
- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** برج بوعرييج، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، 2012.2003 .
- بن فرحات مولاي حسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم القانونية، جامعة باتنة، دفعة 2011/2012.
- قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع العلوم الاقتصادية، جامعة قاصري مرباح ورقلة، دفعة2011.

- د.براق محمد، رابح بن الشايب، تسير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004/03/910. تاريخ التصفح: 14 فيفري 2020
- محبوب يمينة، طرق و آليات إدارة الكفاءات بين النظرية و التطبيق، دراسة ميدانية في مؤسسة **Sotramine**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سنة 2000.
- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، 2012/200 .
- دولي لخضر، التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية، جامعة تلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص: تسيير ، 2013.2014 .
- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دفعة 2011-2012 .
- مقدود وهيبة، أسلول الإدارة بالكفاءات لتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، دفعة 2015/2016 .
- أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003.2004 .
- غانم هاجرة، مساهمة ادارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، دراسة حالة جامعة المسيلة، 2012.2013 .
- ماري برود، جون ينوستورم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، تحويل التدريب، إصدارات يميك، مصر 1997.
- محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004

- كمال منصور و سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة العدد 07 جون 2010، ص 50 ، تاريخ التصفح: 2020/03/13
- سملاى يحطينه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه دوله تخصص: التسيير 2004/2003 .
- د.عمار شرعان، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، ألمانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2008 ص 140 تاريخ التصفح: 2020/03/16
- حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد منير، بسكرة العدد 07 فيفري 2005 ص 182 تاريخ التصفح 2020/03/16
- عبد الفتاح بوحمم. شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005 .

المواقع الالكترونية:

- رزان صلاح: <https://awdoo3.com> تاريخ التصفح 2020/06/03.
- مهندس سعيد بن حمود الزهراني، مجلة عالم الجودة، السنة الأولى، العدد الأول، أغسطس 2010. www.alraknya-ams.com/qwn
- د.رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف و الأدوات، دار رسلان سوريا، 2016 ، تاريخ التصفح: 2020/03/23 [HTTPS://BOOKS.GOOGLE.DZ.2020/03/23](https://books.google.dz.2020/03/23)
- الدربي مفهوم أهمية <https://www.annajah.net> تليخ التصفح 2020/03/06.
- أ.د أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي، دار حميثر للنشر و الترجمة، طرابلس 2018، الكوقع الإلكتروني: [HTTPS://BOOKS.GOOGLE.DZ](https://books.google.dz) تاريخ التصفح: 2020/03/23

الملاحق

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

موضوع البحث

أثر تطبيق إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
-دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة-

استمارة رقم:

تعد هذه الاستمارة جزءا من متطلبات هذا البحث الذي يهدف إلى الوقوف بالدراسة و التحليل عند واقع "أثر تطبيق إدارة الكفاءات على إدارة أنظمة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة-"، لتسهيل هذه العملية يرجى منكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة على ضوء الواقع الذي تعيشونه في مؤسستكم، من خلال وضع علامة (X) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محور من محاور الاستمارة. حيث أن لدقة إجابتكم الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي تساهم حتما في جودة هذا البحث.

شاكرين حسن تعاونكم واهتمامكم مؤكدين لكم حرصنا على استعمال هذه المعلومات المقدمة لأغراض البحث العلمي فحسب.

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الدكتور:

باهي موسى

بولدروع سليمة

خماسي آسيا

الجزء الأول

المحور الأول: المعلومات الوظيفية

1-الجنس:

 أنثى ذكر

2-السن:

 من 30 إلى 40 أقل من 30 سنة من 51 فما فوق من 41 إلى 50

3-المستوى التعليمي:

 ليسانس تقني سامي دكتوراه ماستر

4-الخبرة المهنية:

من 11 إلى

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 16 فما فوق

الجزء الثاني

المحور الأول: عبارات لقياس مدى قيام المؤسسة بتطبيق مقاربة إدارة الكفاءات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لمفهوم إدارة الكفاءات.					
02	تعمل إدارة المؤسسة على التطبيق التدريجي لإدارة الكفاءات.					
03	لدى المؤسسة موارد تسمح لها بجذب وتوظيف الأفراد من					

					ذوي الكفاءات الموجودة في سوق العمل.
					04 مخطط المهارات والخبرات والمعارف لدى مؤسستكم يسهل عملية استقطاب الكفاءات.
					05 تمتلك المؤسسة لجان متخصصة في عملية توظيف الكفاءات.
					06 تعمل المؤسسة على استخدام الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.
					07 تطبيق المؤسسة نظام أجور يحفز الأفراد العاملين على تطوير كفاءاتهم.
					08 تخضع عملية التوظيف إلى معايير موضوعية تسمح باستقطاب الكفاءات المتميزة.
					09 تعمل المؤسسة على تشخيص مهاراتها و كفاءاتها الحالية لتحديد الاحتياجات المستقبلية.
					10 تعمل إدارة المؤسسة على التقييم المستمر لكفاءاتها من أجل معرفة نقاط الضعف و القوة.
					11 تعمل إدارة مؤسستكم على وضع و تطبيق معايير موضوعية في عملية تقييم الكفاءات.
					12 تعمل المؤسسة باستمرار على وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات و معارف الكفاءات الحالية.

المحور الثاني: عبارات تقيس مدى التزام المؤسسة بتطبيق معايير الإيزو 9001

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا لتلبية حاجات و رغبات الزبائن.					
14	تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة لتطبيق الجودة في جميع عملياتها و منتجاتها.					
15	تعتبر جودة الموارد البشرية العامل الأساسي في تحقيق جودة المنتجات.					
16	تعتبر جودة الآلات و الأجهزة و المواد الأولية عناصر هامة في تحقيق الجودة.					
17	تعتبر جودة العلاقة بين المشرف و المرؤوسين إطارا					

				مرجعيا لتحقيق الجودة في جميع عمليات المؤسسة.	
18				تولي إدارة المؤسسة والعاملين أهمية كبيرة لشهادة الإيزو 9001 إصدار 2008	
19				الحصول على شهادة الإيزو 9001 يعتبر دافع لتطوير أداء الموارد البشرية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.	
20				الحصول على شهادة الإيزو ساهم في رفع جودة منتجاتكم.	
21				الحصول على شهادة الإيزو أدى على توسيع تشكيلة منتجاتكم و بالتالي زيادة الحصة السوقية.	
22				تعتبر شهادة الإيزو تأشيرة لدخول منتجاتكم الأسواق الخارجية.	
23				التقيد الصارم بمعايير الإيزو ساهم في رفع معايير جودة منتجاتكم.	
24				ساهمت شهادة الإيزو في زيادة عدد الزبائن و تحسين صورة المؤسسة في سوق الأدوية.	
25				أدى الحصول على شهادة الإيزو إلى الترسخ التدريجي لثقافة الجودة في جميع جوانب المؤسسة التنظيمية .	

المحور الثالث: عبارات تقيس أثر تطبيق التسيير بالكفاءات على تبني أنظمة إدارة الجودة.

26				ساهمي كفاءات المؤسسة في التطبيق الناجح لمعايير الإيزو 9001.	
27				معارف ومهارات كفاءات المؤسسة ساهمت في تطوير جودة المنتجات.	
28				تعتبر المهارات القيادية لكفاءات المؤسسة عاملا مهما في تحسين معايير جودة المنتجات.	
29				قيادة المؤسسة ساهمت في تبني ثقافة الجودة كجزء من الثقافة التنظيمية.	
30				ساهمت البرامج التدريبية للكفاءات في تطوير جودة المنتجات من خلال اكتساب معارف و مهارات جديدة.	
31				التسيير بالكفاءات يساهم في إجراء التحسينات المستمرة في الوقت و المكان المناسبين.	

					32	الدعم المادي و المعنوي للكفاءات في المؤسسة ساهم في تبني أسلوب ثقافة الجودة في التسيير.
					33	نظام إدارة الكفاءات هو جزء أساسي من نظام إدارة الجودة.
					34	التسيير بالكفاءات ساهم في تقليل تكاليف الجودة (الكفاءة تقوم بانجاز الأشياء بالطريقة الصحيحة من الوهلة الأولى)
					35	يرجع التطبيق الناجح لمعايير الإيزو إلى امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة في مجال عملها.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع أثر إدارة الكفاءات على أنظمة إدارة الجودة في مجمع صيدال- فرع عنابة- ، حيث تم استخدام الاستمارة كأداة بحث رئيسية وتم توزيعها على 30 عينة من إطارات المؤسسة، حيث بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك أثر كبير لإدارة الكفاءات على تفعيل أنظمة الجودة باعتبار أن كفاءات المؤسسة تطبق مثل هذه المقاربات على أسس علمية وعملية متينة، حيث أن اهتمام إدارة المؤسسة بمثل هذه المقاربات دليل على السير في الطريق الصحيح نحو إدماج الأساليب الإدارية المعاصرة ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الكفاءات-الجودة -الإيزو- معايير الجودة- التنافسية -قطاع الأدوية-صيدال.

Abstract:

This study aimed to shed light on the reality of the impact of competency management on the quality management systems in Saidal complex - Annaba branch - where the questionnaire was used as a main research tool and it was distributed to 30 samples from the institution's frames, where after statistical treatment of the study data it was concluded that there A significant impact of competency management on the activation of quality systems, given that the competencies of the institution apply such approaches on solid scientific and practical foundations, as the interest of the institution's management in such approaches is evidence of moving in the right path towards integrating contemporary administrative methods within the strategic vision of the institution.

key words:

Competency management - quality - ISO - quality standards - competitiveness - pharmaceutical sector - pharmacy.