

جامعة الجزائر -2-

ابو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

نظام إدارة الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير الكفاءات وأثره على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

دراسة ميدانية على مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة ISO 9001 .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم.

إشراف الدكتورة

خطاش ربعة

إعداد الطالبة

فلاحي وهبية هدى

السنة الجامعية: 2017-2018



جامعة الجزائر -2-

ابو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

نظام إدارة الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير الكفاءات وأثره على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

دراسة ميدانية على مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهادة ISO 9001 .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم.

إشراف الدكتورة
خطاش ربعة

إعداد الطالبة
فلاحي وهبية هدى

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

روح والدي الطاهرة رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه.

و إلى أُمي العزيزة حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى أخواتي وأخي كلا باسمه.

إلى زوجي الكريم وابني العزيز " فارس " حفظه الله.

إلى كل من ربانا وعلمنا إلى أساتذتي الكرام، فلهم الفضل

والاحسان

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء

شكر و تقدير.

الحمد لله الذي أنعم عليّا بنعمة العلم ووفقني لإنجاز هذا العمل
و إتمامه.

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الخالص والاحترام الفائق إلى
كل من ساعدني من قريب أو بعيد لانجاز هذا العمل المتواضع
و أخص بالذكر:

أمي العزيزة، زوجي المحترم، قسوم اسماعيل، وإلى كل عائلتي
التي دعمتني بالوسائل و الإمكانيات المادية و المعنوية.

وشكر خاص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة خطاش ربيعة،
على توجيهاتها القيمة و إشرافها المتواصل.
وسعة قلبها وصبرها الكبير لإتمام هذا العمل.

قائمة المحتويات.

الصفحة	الموضوع.
	التشكرات.
	الإهداء.
02	المقدمة.
الفصل التمهيدي: الإطار العام للبحث.	
08	1- الإشكالية.
17	2- الفرضيات.
18	3- أهداف البحث.
19	4- أهمية البحث.
20	5- التعريف بمصطلحات البحث.
الجانب النظري.	
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة ISO 9001	
27	تمهيد.
28	1-1 تعريف وتطور مفهوم الجودة.....
28	1-1-1 تعريف الجودة.....
32	2-1-1 نشأة وتطور مفهوم الجودة.....
36	3-1-1 من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة.....
41	4-1-1 أهمية الجودة.....
44	2-1 مدخل ادارة الجودة الشاملة.....
44	1-2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
47	2-2-1 أهمية وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
49	3-2-1 أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
55	3-1 المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000.....
55	1-3-1 المنظمة الدولية للتقييس وسلسلة معايير الجودة.....
60	2-3-1 مراحل تطور سلسلة معايير ISO 9000.....
68	3-3-1 مبادئ نظام إدارة الجودة حسب المعايير ISO 9001.....
75	4-3-1. الحصول على شهادة الجودة.....

قائمة المحتويات.

78	4-1 واقع الجودة والتقييس في المؤسسات الجزائرية.....
79	1-4-1 نشأة التقييس في الجزائر.....
81	2-4-1 المعهد الوطني للتقييس.....
85	3-4-1 الاجراءات والقوانين الخاصة بالتقييس.....
87	4-4-1 الحصول على شهادة الجودة وجائزة الجودة الجزائرية.....
92	5-4-1 نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الجزائرية.....
99	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: إدارة الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير وتنمية الكفاءات.	
103	1-2 الإطار المفاهيمي لمفهوم الكفاءات البشرية.....
104	1-1-2 تعريف مفهوم الكفاءة.....
109	2-1-2 أنواع الكفاءات.....
116	3-1-2 أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.....
121	2-2 نموذج تسيير الكفاءات.....
122	1-2-2 مفهوم تسيير الكفاءات.....
124	2-2-2 تسيير الكفاءات أو التسيير بالكفاءات.....
127	3-2-2 تسيير الكفاءات كمجموعة من الأدوات والممارسات الجديدة.....
132	3-2 تسيير الموارد البشرية والكفاءات ضمن إدارة الجودة.....
132	1-3-2 أهمية العنصر البشري في إدارة الجودة الشاملة.....
136	2-3-2 مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الجودة.....
142	3-3-2 تسيير الموارد البشرية ضمن المعايير الجودة اصدار 2015.....
147	4-2 نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لتسيير الموارد البشرية والكفاءات.....
147	1-4-2 نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر لتسيير الموارد البشرية.....
151	2-4-2 عمليات ادارة الموارد البشرية وحلقة التحسين المستمر للجودة.....
154	3-4-2 ادماج ومشاركة العاملين ضمن نظام ادارة الجودة.....
157	5-2 تسيير الكفاءات ضمن المعايير ISO 9001.
159	1-5-2 ممارسات تسيير الكفاءات ضمن معايير الجودة.....
167	2-5-2 أدوات تسيير وتنمية الكفاءات ضمن معايير الجودة.....
171	3-5-2 مراحل تسيير الكفاءات ضمن ادارة الجودة.....
176	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: التسيير الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية.	
180	1-3 نحو نظرة استراتيجية لتسيير الموارد البشرية.....
180	1-1-3 نبذة تاريخية عن تطور تسيير الموارد البشرية.....
186	2-1-3 تطور نظرة متجددة لتسيير الموارد البشرية.....
189	3-1-3 عوامل تطور البعد الاستراتيجي للموارد البشرية.....
192	2-3 التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
192	1-2-3 تعريف الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي.....
195	2-2-3 تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
200	3-2-3 الفرق بين النموذج الجديد لتسيير الموارد البشرية والنموذج التقليدي.....
203	3-3 الأسس النظرية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
204	1-3-3 المنظور السلوكي.....
206	2-3-3 نظرية الرأس المال البشري.....
208	3-3-3 النظرية المركزة على الموارد.....
213	4-3 نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....
214	1-4-3 نموذج محاسبة الموارد البشرية.....
216	2-4-3 نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
218	3-4-3 نموذج تنافسية الموارد البشرية.....
221	4-4-3 نموذج كفاءة الموارد البشرية.....
223	5-3 المقاربة النظرية لأداء تسيير الموارد البشرية.....
225	2-5-3 مداخل تعريف مفهوم الاداء التنظيمي.....
230	3-5-3 المفاهيم المرتبطة بالأداء التنظيمي.....
232	4-5-3 أبعاد قياس الأداء التنظيمي.....
240	5-5-3 تعريف وقياس أداء تسيير الموارد البشرية.....
248	خلاصة الفصل.....

قائمة المحتويات.

الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث (الطريقة و الإجراءات)	
250	1-4 منهج البحث
251	2-4 نموذج العلاقات بين متغيرات البحث والتعريف الإجرائي لها
265	3-4 الدراسة الاستطلاعية.....
266	4-4 أدوات جمع البيانات.....
285	5-4 مجتمع وعينة البحث.....
288	6-4 الأدوات المستخدمة في المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس	
290	1-5 التوزيع الطبيعي للبيانات.
291	2-5 عرض وتحليل نتائج الأسئلة الوصفية للبحث.....
307	3-5 عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث.....
318	4-5 مناقشة وتفسير نتائج الاسئلة الوصفية.....
340	5-5 مناقشة فرضيات الدراسة.....
354	6-5 الاستنتاج العام.....
357	الخاتمة.....
	قائمة المراجع
	الملاحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول
ص. 40	الجدول رقم 1: مقارنة بين مختلف مراحل الجودة.
ص. 90	الجدول رقم 2: عناصر تقييم جائزة الجودة الجزائرية.
ص. 91	الجدول رقم 3: المؤسسات المتحصلة على جائزة الجودة الجزائرية.
ص. 115	الجدول رقم 4: التعريفات الخاصة بالمؤسسات لتحليل مفهوم الكفاءة.
ص. 129	الجدول رقم 5: النموذج المثالي لتسيير الكفاءات.
ص. 141	الجدول رقم 6: مقارنة بين ISO 9001 و ISO 9004.
ص. 202	الجدول رقم 7: أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية.
ص. 254	الجدول رقم 8: التعريف الاجرائي لأبعاد ومؤشرات قياس درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.
ص. 216	الجدول رقم 9: جدول يلخص أبعاد ومؤشرات قياس ممارسات تسيير الكفاءات.
ص. 263	الجدول رقم 10: التعريف الاجرائي لمفهوم أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أبعاد قياسه.
ص. 268	الجدول رقم 11: توزيع عبارات المجال الأول الخاص بقياس مبادئ إدارة الجودة.
ص. 270	الجدول رقم 12: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد.
ص. 271	الجدول رقم 13: يمثل معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول وأبعاده الستة.
ص. 272	الجدول رقم 14: معاملات الثبات لدرجات أبعاد المجال الأول " إدارة الجودة".
ص. 274	الجدول رقم 15: توزيع عبارات الاستبيان الخاص بتسيير الكفاءات.
ص. 276	الجدول رقم 16: معاملات الارتباط بين فقرات بعد الارتكاز على الاستراتيجية والدرجة الكلية لنفس البعد.
ص. 276	الجدول رقم 17: معاملات الارتباط بين فقرات بعد استخدام أدوات رسمية والدرجة الكلية لنفس البعد.
ص. 277	الجدول رقم 18: معاملات الارتباط بين فقرات استخدام مفهوم الكفاءة في ممارسات GRH و الدرجة الكلية لنفس البعد.
ص. 278	الجدول رقم 19: معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني.
ص. 279	الجدول رقم 20: معاملات الثبات لدرجات أبعاد المحور الثاني " تسيير الكفاءات".

قائمة الجداول.

281.ص.	الجدول رقم 21: توزيع عبارات مقياس أداء تسيير الموارد البشرية.
282.ص.	الجدول رقم 22: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لأبعاد للمحور الثالث.
283.ص.	الجدول رقم 23: معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثالث وأبعاده الأربعة.
284.ص.	الجدول رقم 24: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداء تسيير الموارد البشرية.
286.ص.	الجدول رقم 25: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حسب المستجوبين.
287.ص.	الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب تاريخ الحصول على الشهادة.
292.ص.	الجدول رقم 27: نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق مبادئ إدارة الجودة.
295.ص.	الجدول رقم 28: نتائج مستوى تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001.
297.ص.	الجدول رقم 29: نتائج المتعلقة بمستويات ارتكاز ممارسات تسيير الكفاءات على استراتيجية المؤسسة.
298.ص.	الجدول رقم 30: نتائج المتعلقة بمستويات استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات.
302.ص.	الجدول رقم 31: نتائج المتعلقة بدماج مفهوم الكفاءة في ممارسات لتسيير الكفاءات.
305.ص.	الجدول رقم 32: نتائج مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية GRH في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 .
308.ص.	الجدول رقم 33: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
309.ص.	الجدول رقم 34: نتائج تحليل التباين لتأثير إدارة الجودة على أداء تسيير الموارد البشرية.
309.ص.	الجدول رقم 35: جدول معادلة خط الانحدار ما بين إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية.
311.ص.	الجدول رقم 36: نتائج تحليل التباين لتأثير إدارة الجودة على تسيير الكفاءات
311.ص.	الجدول رقم 37: جدول معادلة خط الانحدار ما بين إدارة الجودة وتسيير الكفاءات
313.ص.	الجدول رقم 38: نتائج تحليل التباين لتأثير تسيير الكفاءات على أداء تسيير الموارد البشرية.
313.ص.	الجدول رقم 39: جدول معادلة خط الانحدار ما بين تسيير الكفاءات وأداء تسيير الموارد البشرية.
316.ص.	الجدول رقم 40: التأثير الكلي، التأثير المباشر، التأثير الكلي غير المباشر.

مقدمة

مقدمة.

أدركت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية أنّ استخدام أدوات وآليات ملائمة للتسيير سيسمح لها بمواجهة مختلف الأزمات والتكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم. ومن أهم هذه الآليات نجد النموذج الإستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية، الذي يمثل عنصرا استراتيجيا للمؤسسة وعاملا محددًا في تحقيق أهدافها التنظيمية. وبالتالي انتشرت وتوسعت في السنوات الأخيرة طريقة متجددة لتسيير الموارد البشرية تتميز بالاعتراف والتقدير المتزايد للعنصر البشري، والدور المهم الذي يمكن أن يلعبه في المؤسسة.

ففي إطار رؤية مرتكزة على الموارد (نظرية الموارد)، أصبح الأداء التنظيمي يركز بشكل أساسي على رأس المال البشري المتمثل في كفاءات، مهارات، قدرات ومعارف العاملين التي تمثل قيمة إقتصادية للمؤسسة.

ومن بين أهم المداخل الاستراتيجية لتثمين الرأس المال البشري نجد نموذج " الكفاءات"، الذي يركز بشكل خاص على قدرة العاملين على تنمية وتطوير كفاءاتهم وتحسين عملية تعلمهم باكتساب، إدماج وتحويل معارفهم لتحقيق الميزة التنافسية (Ait Razouk, 2007, p.78)، وتصبح بذلك وظيفة تسيير الموارد البشرية عاملا أساسيا في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومتغيرا خالقا للقيمة، نادرا، صعب التقليد أو الاستبدال. كل هذه الاعتبارات كافية لتبرير الإهتمام المتزايد الذي توليه البرامج الإدارية الحديثة لتثمين الموارد البشرية والكفاءات، ومن بينها برامج إدارة الجودة الشاملة والمعايير ISO 9000 التي أعطت أهمية كبيرة لتسيير وتنمية الكفاءات في مختلف إصداراتها (2000،2008،2015).

فمدخل إدارة الجودة من الإتجاهات الحديثة في التسيير، تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي تتبناها المؤسسات لتحقيق أهدافها، وهو فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي،

ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المؤسسات من أنماط التفكير التقليدية إلى ممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة. كما أنّ تطبيق هذا النظام يمثل انجازا هاما لتطوير وتحسين أداء كل الوظائف والأنشطة في المؤسسة وبالأخص وظيفة تسيير الموارد البشرية، باعتبارها وظيفة إستراتيجية تهدف إلى دعم الاستراتيجية العامة، إرضاء العملاء الداخليين، وتأمين بشكل مستمر الكفاءات الضرورية للسير الحسن للمؤسسة.

ونظرا للأهمية المتزايدة لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والمعايير ISO 9001 في المؤسسات الاقتصادية العالمية وإثبات انعكاساتها الإيجابية، وهذا لوجود قناعة لدى هذه المؤسسات بأنّ تبني هذا النظام يمثل خيارا إستراتيجيا من شأنه أن يدعمها في تحسين فعاليتها، فقد أصبح تطبيق هذه الأنظمة والحصول على شهادة الجودة من التوجّهات الحديثة في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما أن فكرة إقامتها في هذه المؤسسات تتبع أساسا من الحاجة إلى مسايرة التطورات الاقتصادية والتغيرات التي يعيشها الإقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أنّ أغلب العملاء الذين تتعامل معهم هذه المؤسسات أصبحوا يهتمون بقضية الجودة على مستوى مورديها وإدراجها ضمن الشروط المهمة التي تعتمد عليها في اختيارهم.

باعتبار أنّ العاير ISO 9001 على المستوى النظري تقدّم إطارا للتّحليل غنيا (un cadre d'analyse riche) يسمح بوضع الخطوط التوجيهية لتطبيق منهجية صارمة لتسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي قد يمثل ذلك عاملا مهما ومحددا لتحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية وتحقيق مكانتها الاستراتيجية، لكن يبقى التساؤل مطروحا على المستوى العملي (الميداني) حول مدى مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال استخدام أدوات وممارسات رسمية لتسيير كفاءاتها.

انطلاقاً مما سبق سنحاول من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتسيير وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحليل أثرهما على أدائها، وبالتحديد أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية. وأهم ما يميز هذا البحث عن غيره من البحوث هو اختلافه في المنحنى الذي انتهجه في قياس أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، فهو يركز على نموذج Ulrich (1996) للأدوار الأربعة التي يمكن أن تمارسها وظيفة تسيير الموارد البشرية وهي أن تكون شريكاً إستراتيجياً، عميلاً للتغيير، بطلاً للعاملين وخبيراً إدارياً، كما تحاول الدراسة الحالية كذلك الوقوف على واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية ومحاولة تحديد أهم الممارسات والنماذج المستخدمة فيها ودرجة نضجها، وهذا ما جعل الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة ومكملة لها لأنها تغطي جوانب لم يتم إثرائها حتى الآن في المؤسسات الجزائرية.

وتكمن أهمية الموضوع في حد ذاته في البيئة الجزائرية، التي عليها التطوير المستمر لأساليب تسييرها وتبني استراتيجيات جديدة تساهم في تحسين أدائها وفعاليتها في ظلّ التغيرات والتطورات الاقتصادية العالمية.

لتحقيق هذه الأهداف، تضمن البحث الحالي فصلاً تمهيدياً خاصاً بالإطار العام للدراسة وجانباً نظرياً وآخر تطبيقياً. حيث خصص القسم الأول منه لعرض الجانب النظري، والقسم الثاني للجانب التطبيقي للبحث.

يتكون الجانب النظري من أربع فصول تمثلت فيما يلي:

الفصل الأول: تناولنا في الجزء الأول منه المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارة

الجودة الشاملة، من حيث مفهومها، تطورها التاريخي، أهميتها، أهدافها،

الأسس والمبادئ التي تقوم عليها. أما الجزء الثاني فيتطرق إلى نظام إدارة الجودة وسلسلة المعايير ISO 9001 من حيث التعريف بالمعايير ونظام إدارة الجودة، وتحديد الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق هذه المعايير الدولية والحصول على الشهادة.

الفصل الثاني: نتاولنا فيه ادارة الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير الكفاءات من خلال التطرق أولاً إلى آليات ومبادئ تسيير الكفاءات في المؤسسة من خلال تحديد المفاهيم والعناصر المحددة لها بداية بالكفاءة ومختلف أبعادها، مكوناتها، مميزاتها وأنواعها، وثانياً نتاولنا منهج الكفاءات ومختلف مستوياته ومجالاته والعمليات الخاصة به في إطار إدارة الجودة والمعايير ISO كمدخل استراتيجي لتسييرها وتنميتها. كذلك التعرف على المكانة التي حظيت بها وظيفة تسيير الموارد البشرية وتسيير الكفاءات في إدارة الجودة الشاملة والمعايير ISO 9000 بمختلف إصداراتها وأهم التغييرات التي شهدتها.

الفصل الثالث: خاص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونتاولنا من خلاله تحليل المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية بوضع حوصلة لتطور النظريات المتعلقة به، إذ تطرقنا في البداية إلى المسار النظري التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية ودورها في خلق القيمة، وتقديم لمحة تاريخية عن تطورها وأهم المراحل التي مرت بها لتصبح اليوم وظيفة استراتيجية تلعب دورها كشريك استراتيجي في المنظمة، بعدها قمنا بعرض وتحليل النماذج النظرية والنظريات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وأهم الدراسات التي تناولته، ولكي نفهم أثر مختلف ممارسات GRH ومن بينها ممارسات تسيير الكفاءات - موضوع دراستنا- على أداء المؤسسات من الضروري التعريف الجيد للدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، وميكانيزمات العلاقة بين هذه الممارسات

والأداء. لتحقيق ذلك تناولنا في الجزء الثاني من هذا الفصل مفهوم الأداء التنظيمي بشكل عام وذلك من خلال التطرق إليه كمفهوم متعدد الأبعاد وتحديد محتواه وعلاقته بمفاهيم أخرى كالنّجاعة والفعاليّة، وأهم المساهمات والنّماذج التي سعت لتعريفه وتحديد معايير ومؤشّرات قياسه. لننتقل فيما بعد الى مفهوم أداء الموارد البشرية وأهم نماذج تعريفه وقياسه، وعلاقة وظيفة تسيير الموارد البشريّة بنجاح المؤسّسات.

جاء الجانب التّطبيقي لهذا البحث في ثلاثة فصول: خصّص الفصل الرابع منه للإطار المنهجيّ للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى منهج البحث وتصميمه، نتائج الدّراسة الاستطلاعيّة وخصائص أفراد عيّنة البحث وطريقة اختيارها، وعرض مختلف وسائل وأدوات جمع البيانات من حيث وصفها، طريقة تطبيقها، وتصحيحها، وتناول الفصل دراسة لمدى صدق المقاييس وثباتها، ثم عرض مختلف أساليب وطرق التّحليل الإحصائي المتبعة لتحليل بيانات الدّراسة النهائيّة.

أما الفصل الخامس فخصصناه لعرض نتائج البحث وتحليلها، وفي الأخير يتم مناقشة تلك النتائج على ضوء المعطيات النّظريّة ونتائج الدّراسات السابقة. وفي نهاية هذا البحث قدّمنا الاستنتاج العام والخاتمة لخصّصنا فيها نتائج الدراسة وحدودها.

الفصل التمهيدي. الاطار العام للدراسة.

1- الإشكالية.

وضع تحرير الاقتصاد المخطّط في بداية 1990 المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تحديات ووضعيّات تنافسيّة لم تنتهياً لها فرضتها تغيّرات المحيط الخارجي والداخلي، خاصة بعد توقيع الجزائر على اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية واعتبارها شريكا مع الاتحاد الأوروبي، والتّحضير للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وما يتبع ذلك من منافسة قويّة وشديدة، فضلا على المنافسة الوطنية التي رسم معالمها اقتصاد السوق. وباعتبارها نظاما مفتوحا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، كان على هذه المؤسسات كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الأجنبية أن تتخذ جملة من الإجراءات تساعد على التكيّف مع هذه الأوضاع، وتسمح لها بتحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق وضع آليات وممارسات جديدة للتسيير تقوم على الابتكار، التّجديد والجودة (Ghoshal et Moran, 1996)، وكذلك التّركيز على تّثمين مواردها البشرية وكفاءتها من خلال تبني مداخل ونظم حديثة لتسييرها وفق منظور استراتيجي لتبرهن بشكل واضح على مشاركتها في خلق القيمة ومساهمتها في الأداء العام للمؤسسة (Guerfel-Henda, 2003).

من هذا المنطلق، أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماما أكبر بالعنصر البشريّ وأساليب تسييره، ومن بينها نظام إدارة الجودة - حسب المعايير ISO 9001 - الذي أعتبر في السنوات الأخيرة من أهم نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات (سملاي يحضية، 2005)، لكونه نظاما يسعى إلى تحقيق رضا العميل (الداخلي، والخارجي) بإحداث تغيير في اتجاهات العاملين، مشاركتهم في اتّخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية، وزيادة رضاهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة (الجويبر، 2005). كما يساهم في تنمية كفاءاتهم بصفة مستمرة ممّا يؤدي إلى تفجير القدرات وإستغلال المواهب والمهارات بكفاءة وفعالية.

وبالرغم من أنّ الإصدار الأول للمعايير ISO 9000:1994 (ضمان الجودة) - الخاص بالمنتج - لم يأخذ بعين الاعتبار بُعد " الموارد البشرية"، ووظيفة GRH لم تكن معنيّة بالحصول على الشهادة، إلاّ أنّ المعايير ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في إطار إعادة مراجعتها سنة 2000، 2008 و 2015 احتوت بشكل صريح فصلا كاملا حول " الموارد البشرية"، وأعدت بذلك وضع العنصر البشريّ في قلب عمليّات الجودة، وفتحت للمؤسسة توجّهات ديناميكيّة فيما يخصّ تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها من خلال المتطلّبات التي وضعتها (Déjoux, 2002).

بالإضافة إلى ذلك يمثل حصول المؤسسة على شهادة الجودة ISO 9001 إنجازا هاما لتطوير وتحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية (GRH) من خلال استخدام أدوات جديدة تساهم في تغيير ممارسات التسيير وتنظيم العمل، والتّركيز على العنصر البشري بتسييره، تتميته، تحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثّرة على روحه المعنويّة (Sigot, 2001). ولتحقيق ذلك أصبحت المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة مجبرة على الاستجابة لمراجعات دوريّة حول نقاط محدّدة لها علاقة بأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية (Barraud, Kittel et Moule, 2004)، هذه المراجعات تمسّ عدّة جوانب منها الأداء الاقتصادي، الأداء التّشغيلي، الأداء الإجمالي، والأداء الاستراتيجي الذي يمثل الأداء الخاص لهذه الوظيفة.

ونظرا للتّطبيق الواسع لمداخل إدارة الجودة الشاملة والمعايير ISO 9001 في المؤسسات الاقتصادية، فقد اتجهت اهتمامات الباحثين في السّنوات الأخيرة لدراسة انعكاسات تبنّي هذه الأنظمة وتحديد آثارها الحقيقيّة على أداء المؤسسات بصفة عامة وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، وقد انتهجوا في ذلك سبلا كثيرة لصعوبة تعريف مفهوم الأداء فيما يخصّ تسيير الموارد البشرية وتعدّد مداخل قياسه.

ومن أهم نماذج قياس أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في أدبيات التسيير نجد نموذج (Ulrich (1996) المتعدد الأدوار. بحيث اعتبر هذا الباحث بأن هذه الأخيرة تحوّلت من وظيفة داعمة إلى وظيفة خالقة للقيمة، ويمكن قياس أدائها من خلال مهامها أو أدوارها الأساسية: وهي أن تكون شريكا استراتيجيًا، خبيرا إداريًا، بطلا للعاملين، وعميلا للتغيير. وقد أكدّ العديد من الباحثين مثل (Peretti (1998 أن هذا النموذج مناسب لتقييم أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في إطار منهجية الجودة (démarche qualité)، واعتبر أن الأدوار الأربعة تسمح للمسؤول (DRH) أن يستجيب لمختلف توقّعات واحتياجات العملاء الداخليين للمؤسسة (العمال): " فالإدارة تحتاج إلى شريك استراتيجي، المسيرين إلى وكيل للتغيير، العمال يتمنون بطلا، والكل يعتبر طبيعيا الحصول على خبير إداري" (Peretti,1998, p483).

حسب هذا النموذج تقييم أداء GRH من خلال الأدوار الأربعة يكون من طبيعة مختلفة خاصة فيما يخص المؤشرات المختارة لقياسه (تنظيمية، إنسانية، إجتماعية واستراتيجية). من هنا سعت العديد من الأبحاث والدراسات إلى تحديد العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتسيير الموارد البشرية من زوايا مختلفة وأظهرت معظمها الأثر الإيجابي لتطبيق مداخل الجودة على فعالية وظيفة GRH، ولم تختلف حول الدور الكبير الذي تلعبه في تحسين أدائها. فنجد أن جهود بعض الباحثين اتجهت نحو تحديد أهمية نظام ادارة الجودة وعلاقته بالأداء التشغيلي وتحسين عمليات تسيير الموارد البشرية - دورها كخبير إداري- بحيث اعتبروا أن الرؤية الإجرائية ومنطق التسيير بالعمليات التي تفرضها المعايير تساهم بشكل كبير في احترافية وجودة عمليات وظيفة GRH (Leclercq, 2007)، كما أكدت دراسة (Beaumont (1996 بعنوان " جودة تسيير الموارد البشرية في إطار شهادة ISO " إلى أن جودة الأنظمة والعمليات المتعلقة بوظيفة RH تأثرت بشكل إيجابي من جرّاء تطبيق المعايير ISO.

كما اهتمت مجموعة ثانية من الباحثين بتحديد أثر أنظمة الجودة على مؤشرات أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية المرتبط بدورها كبطل أو قائد للعاملين، وركزوا في ذلك على تحسين عدة مؤشرات إجتماعية، تنظيمية وإنسانية مثل المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، دافعية العاملين، روحهم المعنوية والاتصال الداخلي ... وفي هذا الصدد أظهرت دراسة كل من (Withers et Ebrahimpour (2001 ، دراسة (Zuckerman et Hurwitz (1996) ، ودراسة (Schenkel (2004) بأن المعايير ISO 9001 تؤثر بشكل إيجابي على العلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعلى الممارسات الاجتماعية وهذا ما يفسر تراجع الخلافات والصراعات الداخلية. كما أثبتت دراسة (Lee et Palmer (1999) و (Acharya et Sanjit,(2000) بشكل قطعي الأثر الإيجابي لتطبيق نظام إدارة الجودة على الاتصال الداخلي في المؤسسات وذلك من خلال الفهم الجيد للمسؤوليات والتحكم في العمليات من طرف العمال. من جهة أخرى توصلت كل من دراسة (Sun (2000) ، (Casadesus et Karapetrovin (2005) و (Elci et al (2007) إلى وجود أثر إيجابي لثقافة الجودة والقيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل لدى العاملين في زيادة ولائهم التنظيمي، رضاهم الوظيفي، الراحة والصحة والأمن في العمل، انخفاض دوران العمل لديهم وتنمية كفاءتهم مما انعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

في نفس السياق أشارت دراسة (Boon & Arumugam (2005) و (Karia & Asaari (2006) التي أجريت على المؤسسات الماليزية أن إدراك العاملين لأهمية الجودة وفهمهم لعناصرها يؤثر إيجابياً على اتجاهاتهم (الانغماس أو الانخراط الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي) وهذا بدوره يعطي المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات في ظل البيئة التنافسية. وقد دعمت هذه الدراسات بدراسة (Yanat et (Chaouki,2004) التي أظهرت بأن تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على

الشهادة تساهم في تقوية الانتماء التنظيمي والمناخ التنظيمي وتأمين ظروف عمل جيدة وبالتالي تحسين فعالية المؤسسة.

وفيما يتعلق بالدورين الاستراتيجيين الذي حددهما Ulrich (1996) (عميل للتغيير وشريك استراتيجي) فنظام إدارة الجودة حسب Sigot (2001) يساهم في جعل " وظيفة تسيير الموارد البشرية " وظيفة استراتيجية لها دور فعال في تحقيق سياسة وأهداف الجودة من خلال إعادة هيكلتها، تنظيمها، ووضع آليات حقيقية لتسييرها. فهو يساهم بذلك في تحسين التوجه الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، وادماج البعد الانساني في القرارات الاستراتيجية وسياسات الجودة، وكذلك المساهمة في وضع استراتيجية الأعمال وتسهيل تطبيقها باستخدام ممارسات RH منسجمة فيما بينها (Chemla-Lafay et al, 2008).

كما أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة ركيزة أساسية ومحركا لخلق القيمة، من خلال استخدام ممارسات وأدوات فعالة لتسيير وتنمية الموارد البشرية والكفاءات بحيث أكد Snell et Lepak (1996) بأن " قيمة وظيفة تسيير الموارد البشرية ومختلف نشاطاتها وممارساتها مرتبطة بقدرتها على مساعدة المؤسسة في تحسين أدائها وإرضاء احتياجاتها - بشكل جيد وبأحسن التكاليف- وذلك بتتمين وتطوير كفاءات ومؤهلات عمالها". فلكي يكون " الفرد المناسب في المكان المناسب" يجب توظيفه، تكوينه، تأجيده، والمحافظة عليه، هذا التعريف يقودنا إلى مفهوم " تسيير الكفاءات " الذي يتمثل في اكتساب الكفاءات الفردية والجماعية التي تحتاجها المنظمة (التوظيف)، تحفيزها (التقييم والأجور) وتعديلها (التكوين والحراك المهني) (Defélix,2003 ;Retour, 2002)

وباعتبار أن قدرة المؤسسات على تسيير وتنمية الكفاءات بشكل "استباقي" يمثل احد أهم الطرق لتحليل "الأداء الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية"، أولت المعايير

ISO أهمية كبيرة بتسيير هذه الكفاءات في المؤسسة وأكسبتها بعدا استراتيجيا، وأظهرت نوعا من الصرامة في تسييرها. فتطبيق نظام إدارة الجودة يشترط على المؤسسات وضع مرجعيات للكفاءات، التقييم الحقيقي لها من خلال وصف الوظائف، وتحسينها بالتكوين المستمر (Labruffe, 2003, p. 3). ولا تكفي هذه المعايير بتحديد ممارسات وأدوات رسمية لتسيير هذه الكفاءات بل تطالب بالتحسين المستمر لها، اتخاذ القرارات المتعلقة بها بناءً على معطيات واقعية، مراقبتها وقياسها (Igalens, 2003)، فهي تنطلق من مبدأ أن التقييم يسمح بالصرامة في التسيير مما سيؤثر على فعالية تسيير هذه الكفاءات ومصداقية وظيفة تسيير الموارد البشرية وبالتالي أدائها (Defélix, 2004).

ويظهر كذلك الدور الذي قد يلعبه تطبيق المعايير ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في تحسين ممارسات تسيير الكفاءات وتطويرها من خلال المتطلبات الجديدة التي فرضتها. حيث نجد أن العنصر البشري في هذا الإصدار ثم تثمينه وتطور نحو "تسيير رأس المال البشري" (Leclercq, 2014, p.26)، كما ركز على انتهاج أسلوب العمليات ومبدأ التحسين المستمر في جميع نشاطات وممارسات تسيير الموارد البشرية ومن بينها تسيير الكفاءات. من جهة أخرى تضمنت مبادئ إدارة الجودة "مبدأ مشاركة العاملين" الذي ينص على أنه "من الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين بها أكفاء وممكّنين ومشاركين في تقديم قيمة مضافة، فهؤلاء العاملين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة" (نقلا عن المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المرفق (ب)، ص. ص 43-44). وفي هذا الصدد توصلت دراسة كل من (Bénezech.D et Loos Baroin, 2003)

ودراسة (Lambert et Loos et Baroin, 2004) إلى أن المعايير ISO9001 تمثل نظاما للتعلّم التنظيمي وأداة لتسيير المعارف وتطوير الكفاءات، ولها أثرا إيجابيا على

المعارف القاعدية، وساعدت على تحويل هذه المعارف إلى كفاءات تساهم في تطوير المؤسسة. كما أظهرت دراسة (Lambert et Ouedrago, 2004) أن هناك علاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتسيير المعارف والكفاءات بحيث أنه ينظم انتقال المعارف بين الأفراد من خلال رسمية المعايير ووحدها.

كما دعمت أغلب الدراسات أهمية تطبيق مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة وأثره على ممارسات تسيير الكفاءات بحيث أظهرت نتائج الإستعراض للأدبيات من قبل (Soltani et al (2004) أن تطبيق إدارة الجودة يعمل على توفير البيئة النموذجية لزيادة فاعلية تسيير الموارد البشرية والكفاءات بالأخص فاعلية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تغيير طرق وممارسات التقييم.

من خلال ما سبق، بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي حاولت تحديد آثار وانعكاسات تطبيق نظام ادارة الجودة على وظيفة GRH، إلا أن أغلبها تناول فقط العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة وبعض مؤشرات أداء تسيير الموارد البشرية، أو إدارة الجودة وممارسات تسيير الكفاءات دون الأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية التي تربط بين المتغيرات الثلاثة، أو بعبارة أخرى العوامل التي قد تؤثر على العلاقة بين إدارة الجودة واداء وظيفة تسيير الموارد البشرية ومن بينها -كما سبق ذكره - فاعلية تسيير الكفاءات.

من جهة أخرى، ارتبطت هذه الدراسات بالبيئة الأجنبية المتشعبة بثقافة الجودة ومبادئها منذ القرن الماضي، في حين نجد أن الاهتمام بالجودة في الجزائر شأنها كسائر البلدان النامية بدأت مؤخرا، بحيث كان شبه غياب لثقافة الجودة في مؤسستنا الوطنية نتيجة لسياسة الاحتكار والاقتصاد المخطط الذي اعتمدت عليه الجزائر في تسيير اقتصادها منذ الاستقلال. وفي ظل التغيرات التي شهدتها الاقتصاد الوطني منذ التسعينيات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى إلى التنبؤ الواسع لمداخل إدارة الجودة

وتطبيق معايير ISO 9001 كإستراتيجية للتّحسين الشّامل لنمط تسييرها وتنظيمها الداخلي، وتطوير صورتها في الأسواق العالميّة والمحليّة، كما عملت الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة على إرساء قواعد وإجراءات مهمّة للنهوض بالمؤسّسات الوطنيّة ودعمها في مجال تحقيق الجودة والتّنافسيّة، وذلك من خلال بناء نظام وطني شامل للتّقييس وتحقيق المعايير الدوليّة التي تمثّل عاملا أساسيا لحماية الإقتصاد الوطني.

ومع زيادة وعي المؤسّسات الجزائرية بالجودة والعنصر البشري كموردين إستراتيجيين يساهمان في تحسين أدائها في ضوء التّحديات الرّاهنة التي تعيشها، أصبح من الضّروري الاهتمام بدراسة أهميّة تبني هذه المؤسّسات لنظم تسيير كلّ من الجودة ورأس المال البشري والكفاءات باعتبارها نماذج حديثة لتثمين الدّور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشريّة، والتي بإمكانها المساهمة في تحسين الأداء العام بالاستغلال الأمثل لمواردها الداخليّة خاصّة البشريّة منها.

وعليه انطلاقا من كل هذه الاعتبارات حاولنا من خلال بحثنا هذا دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة كمدخل إستراتيجي لتسيير وتنمية الكفاءات على الأداء وبالتحديد أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة" وذلك بالتّساؤل عن ما إذا كان التزام المؤسّسات الإقتصاديّة الجزائرية بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة يمكن أن يمثل عاملا أساسيا لتطوير ممارسات تسيير كفاءاتها، ممّا يؤدي إلى تحسين أداء وظيفة الموارد البشريّة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسّسة بشكل عام".

ويمكننا الإجابة على هذا السؤال من خلال التّساؤلات التّاليّة:

- ما هو مستوى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (التزام الإدارة والرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العمال، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات)؟
- ما هو واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 من حيث ارتباطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، استخدام أدوات وممارسات رسمية لتسييرها، ودمج مفهوم الكفاءة في مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية؟
- هل تلعب وظيفة تسيير الموارد البشرية أدوارها كخبير إداري، بطل للعاملين، وكيل للتغيير وشريك إستراتيجي بما يحقق أداءها وفعاليتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 .
- هل توجد علاقة تأثيرية بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 ؟
- هل توجد علاقة تأثيرية بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (SMQ) ومستوى استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 ؟
- هل توجد علاقة تأثيرية بين مستوى استخدام ممارسات تسيير الكفاءات ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 ؟

- هل استخدام ممارسات تسيير الكفاءات يتوسط العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 ؟

2- فرضيات البحث:

للتمكن من الإجابة على التساؤلات السابقة، وعلى ضوء الإطار النظري الذي سبق الإشارة إليه والبحوث والدراسات السابقة، تم صياغة أربع فرضيات على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001.

- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة واستخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين استخدام ممارسات تسيير الكفاءات ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 ؟

- **الفرضية الرابعة:** استخدام ممارسات تسيير الكفاءات يتوسط العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 ؟

3- أهداف البحث.

الهدف الرئيسي للبحث بجانبه النظري والميداني هو دراسة وتحليل موضوعي لواقع الجودة وتسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وكل من تسيير الكفاءات وأداء تسيير الموارد البشرية .

ويمكن تلخيص أهم اهداف البحث فيما يلي:

- تحديد درجة تطبيق المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 (التزام الإدارة العليا، الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العاملين، الإدارة بالعمليات، التحسين المستمر).
- التعرف على مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تقييم مختلف الأدوار التي تلعبها في هذه المؤسسات (الدور الإستراتيجي، دورها كخبير إداري، دورها كعميل للتغيير، ودورها كبطل العاملين).
- التعرف على مستوى استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات ودرجة إدماج مفهوم الكفاءة في مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية (التكوين، التوظيف، تسيير المسار المهني، الأجور).
- الكشف عن نوع العلاقة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية.
- الكشف عن نوع العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتسيير الكفاءات.
- الكشف عن نوع العلاقة بين تسيير الكفاءات وأداء تسيير الموارد البشرية.
- اختبار أثر تسيير الكفاءات كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إلقاء الضوء على موضوع يتسم بالحدائثة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وهي تعيش نهضة تنموية رائعة، والمتمثل في تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9001، والسعي إلى تحديد أثره وانعكاساته ومدى مساهمته في تحسين فعالية تسيير مواردها البشرية وتسيير كفاءاتها. وعليه تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات أهمها:

- تحليل أهمية التحوّل نحو تطبيق معايير الجودة ISO 9001 في المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى تحسين أدائها وفعاليتها من خلال التسيير الفعال لمواردها البشرية، باعتباره نموذج تسيير يهدف إلى تامين دور الموارد البشرية والكفاءات.
- كما يعتبر هذا البحث مساهمة علمية لدراسة إشكالية العلاقة بين تبني مبادئ إدارة الجودة وأداء وظيفة الموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظلّ النظام العالمي المفتوح خاصة مع الانتقال إلى إقتصاد المعرفة.
- أمّا من الناحية العلمية فيمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي بتسيير الجودة كمدخل استراتيجي في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، وكذا تدعيم الباحثين والمختصين بمقاربة نظرية تحلّل الدور الاستراتيجي لتسيير الكفاءات وعلاقته بتحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

5- التعريف بمصطلحات البحث.

1-5 إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لوجهة نظر الباحثين، إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد أن يكون متماثلاً في المضامين الجوهرية الهادفة والتي ينطوي عليها، لكونه يتمحور حول الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه كافة المؤسسات والمتمثل في تحقيق رضا العملاء من خلال رصد كافة رغباتهم واحتياجاتهم المتعلقة بالخدمة المقدمة، وتفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. وتعرف المنظمة العالمية ISO للتقييس إدارة الجودة الشاملة على أنها: " طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) وترتكز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع» (Huberac ,1998, p. 113).

5-2 "معايير الجودة ISO"

تعرف على أنها: " سلسلة من المعايير المكتوبة (الموثقة) أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، رغبات وتوقعات العملاء والمستهلكين" (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 147).

في حين يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO -سنة 1987 وتم تعديلها- والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)

تتوافق أو تفوق حاجات، رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين» (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 147).

من خلال هذه التعاريف نستنتج أنّ ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشتمل على معايير تتّصف بالشمولية والعالمية، ويركّز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تمّ إصداره ووضعها من طرف منظمة الـISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبّقه بفعالية شهادة المطابقة ISO 9000.

5-3 مفهوم التقييس والحصول على الشهادة.

كلمة " تقييس " باللغة الفرنسية (Normalisation) وباللغة الإنجليزية (Standardisation) تعبر عن نشاط خاصّ يهدف إلى تقديم حلول لممارسات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والإقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها في سياق معيّن إلى المستوى الأمثل من النظام. ويتجسّد هذا النشاط في صياغة مواصفات، نشرها و تطبيقها (Guide de la Qualité, du contrôle qualité et de) (normalisation, 2004, GAL , Alger, p. 8). كما يعتبر وسيلة أساسية لإيجاد لغة مشتركة وموحدة بين المتعاملين في مختلف المجالات عبر العالم.

أما مدلول " الإشهاد " أو شهادة ISO 9000 (Certification)، فيتمثل في الحصول على شهادة من قبل منظمة مانحة للشهادات معترف بها أو طرف ثالث - المنظمة العالمية للتقييس ISO لا تقدّم الشهادات - تؤكّد على أنّ نظام إدارة الجودة المطبّق في المؤسسة قد تمّ مراجعته وتقييمه ويتطابق مع متطلبات معايير ISO.

4-5 مفهوم الكفاءة.

وردت تعريف كثيرة للكفاءة تتفق في مجملها على أن المعرفة بأنواعها الثلاثة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه هذه الأخيرة، وهي المقاربة الأكثر تداولاً، تركز هذه المقاربة - التي ظهرت في فرنسا في سنوات الستينات - لتعريف مفهوم الكفاءة المطبق على تسيير الموارد البشرية على الثلاثية: معرفة، معرفة أدائية ومعرفة سلوكية أو ذاتية. ووفقاً لهذه المقاربة عرف قاموس الموارد البشرية الكفاءة المهنية على أنها: "تجمع ثلاثة أنواع من المعرفة (Savoir): معارف نظرية (Connaissance)، معرفة أدائية (savoir faire) تمثل الخبرة المهنية ومعرفة سلوكية (savoir être)، والتي يتم تجنيدها وتعبئتها (Mobiliser) واستخدامها من طرف العامل للقيام بالمهام أو الوظيفة الموكلة إليه بشكل صحيح" (Peretti, 2003, p. 150).

5-5 تسيير الكفاءات.

يمثل تسيير الكفاءات نظام تسييري يهدف إلى الإستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها، تنميتها، تحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير القدرات والإمكانات المحتملة. وهو بمثابة منهج تنظيم جديد لتسيير وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، بالإعتماد على طرق وتقنيات وأساليب تسيير تكون " الكفاءة" محورها. وحسب (Le Boterf (1994) " تسيير الكفاءات" يمثل تقنية لتسيير الموارد البشرية، تسمح بعقلانية التوظيف، الحراك المهني، التكوين، ومختلف أنواع الإعراف، وهي تطبق بشكل أساسي من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية (Parlier, 2006, p.2). والمقاربة التي نتبناها في هذه الدراسة تُسجّل في إطار التعريف التالي لتسيير الكفاءات والمتمثل في أن: " تسيير الكفاءات بالنسبة للمنظمة، يمثل البحث عن اكتساب الكفاءات الفردية والجماعية التي تحتاجها (التوظيف)، وكذلك تحفيزها (التقييم والأجور) وتعديلها (التكوين والحراك المهني) " (Defélix, 2003 ;Retour, 2002).

5-6 أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

اقترح الباحث (1996) D. Ulrich نموذجاً يسمح بتحديد مفهوم أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال مهامها أو الأدوار الأربعة الأساسية التي تلعبها في المؤسسة وهي: أن تكون شريكا استراتيجيا، خبيرا إداريا، بطلا للعاملين، وعميلا للتغيير.

يُعرّف مفهوم " أداء وظيفة الموارد البشرية" في هذا البحث من خلال الأدوار الأساسية التي تلعبها هذه الأخيرة حسب نموذج Ulrich والمتمثلة في:

- **تسيير عمليات الموارد البشرية (دورها كخبير إداري):** تأخذ على عاتقها السير الحسن للتسيير الإداري للعاملين (الرواتب، العقود...الخ)، وعليها تقديم خدمة ذات جودة عالية وبأقل التكاليف. وهي تهدف إلى تحقيق أحسن مردود وإرضاء عملائها فيما يخص العمليات الإدارية (Trépé et al, 2010, p.9).
- بالتالي فهي تجيب على الأسئلة بشكل سريع وملائم، تعلم (informe) وتكون (forme) عملائها الداخليين، تحسن بشكل مستمر ممارسات تسيير الموارد البشرية، وتجدد باستمرار كفاءاتها... (Retour, 2011, p.88).
- **تحفيز وحشد العاملين (دورها كبطل للعاملين):** هذا الدور لوظيفة تسيير الموارد البشرية يفترض أن تكون هذه الأخيرة في استماع لحاجات العاملين، تؤمن وتحقق رضاهم، تحسن ظروف تحفيزهم ودافعيتهم (Haj Slimane et Bentayeb, 2010, p.9)، تقوي الإتصال والشفافية، وأن تكون ممثلا للعاملين لدى الإدارة (porte-parole)، وتهتم بالصحة الجسمية والعقلية للعاملين (Porter, 2011, p.88)، كذلك تبحث عن الرفع من مستوى التزامهم، كفاءاتهم، ومساهماتهم في المنظمة، هذه الأهداف يتم تحقيقها من خلال الاهتمام بظروف وجودة العمل، التكوين، تسيير الكفاءات، وتحسين المناخ التنظيمي...الخ (Trépé et al, 2010, p.9).

- في إطار هذا الدور، أداء تسيير الموارد البشرية يمكن قياسه بمستوى رضا العملاء الداخليين أي العاملين (Haj Slimane et Bentayeb, 2010, p.9).
- **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (الدور الاستراتيجي):** يشارك في القرارات الاستراتيجية، يوازي بين أنظمة وممارسات تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، يدمج الموارد البشرية في لوحة القيادة (Retour, 2011, p.9) ويساهم بذلك في تحقيق السياسة العامة للمؤسسة.
- **تسيير التغيير (دورها كعميل للتغيير):** وظيفة تسيير الموارد البشرية تساهم في تغيير المنظمات من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التنفيذ، وبالتالي فهي ترافق التغيير وتعمل على تسهيل قبوله من طرف العاملين من خلال المشاركة، تقوية روح المسؤولية تجاه التغيير (Retour, 2011, p.9). وأهدافها تكون مرتبطة مثلا بخلق تنظيم جديد، تطور ثقافي، التوجه نحو كفاءات جديدة، وضع عمليات الاتصال الداخلي، أو تكوين الأطارات المسيّرة (Haj Slimane et Bentayeb, 2010, p.9).

وسنتطرق في الجانب المنهجي للتعريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة، من خلال تحديد أبعاد ومؤشرات قياسها بشكل أكثر تفصيلا.

الجانب النظري.

الفصل الأول:
إدارة الجودة الشاملة
ومعايير الجودة ISO 9001

الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة ISO

إنَّ النَّجَاحَ والتَّفوقَ بالنِّسبة للمؤسَّسات بمختلف أنواعها يكمن في عرض سلع وخدمات ذات جودة عالية بأسرع وقت وأقلَّ تكلفة، وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاءً للمستهلك. لكن في السَّنوات الأخيرة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الإعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة عالية تطابق إلى حدِّ ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الإهتمام بالجودة يتمُّ في جميع عمليَّات ومهام ومراحل المؤسَّسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة (Totale Qualité).

هذا المفهوم قدَّمه ديمينغ (Deming) في اليابان قبل أكثر من أربعين سنة، أساسه ونقطة البدء فيه يكون بالإهتمام بحاجات ورغبات المستهلك (الداخلي والخارجي) وكيفية إشباعها، لذلك فإنَّ الأمر يتطلب توجيه كلِّ العمليَّات الداخليَّة والجهود والموارد نحو الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات وهذا ما يطلق عليه " إدارة الجودة الشاملة " .

وعليه من خلال الجزء الأول من هذا الفصل، نحاول في إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وتطورها الفكري باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية، وكذا أهميتها والمبادئ التي ترتكز عليها، أمَّا الجزء الثاني فينتظر إلى نظام إدارة الجودة وسلسلة المعايير ISO 9000 من حيث التعريف بمعايير الجودة، أنواعها وتحديد الفوائد التي يمكن تحقيقها من جرَّاء تطبيق هذه المواصفات الدوليَّة والحصول على الشهادة.

1-1 تعريف وتطور مفهوم الجودة.

إنّ الإهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الجودة سواءً من قبل الأفراد أو المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها باعتباره مفتاحاً لنجاحها واستمرارها، يدفعنا إلى البحث عن ماهية هذا المفهوم وتوضيحه. كما أدّى هذا الإهتمام إلى تباين واختلاف في مفاهيمها لهذا لا بدّ أن نتعرّف أولاً على المعنى الذي يتضمّنه هذا المفهوم من خلال النّقاط التّالية: تعريف الجودة، نشأتها وتطورها، أهميتها وروادها الأوائل.

1-1-1 تعريف الجودة.

تعدّدت تعريفات الجودة باختلاف الباحثين ونظرتهم إليها، والتّطور التّاريخي لمفهومها في حدّ ذاته، فمنهم من يرى بأنها تعني التّخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى بأنّها تعني التّفوق أو التّميز، ومنهم كذلك من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر.

اشتقّت كلمة " الجودة" من الكلمة اللاتينية " Qualities " المقصود بها جوهر الشيء أو طبيعة الشّخص ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدّقة والإتقان، وهو مفهوم في غاية البساطة أي " أداء العمل الصّحيح بالطّريقة الصّحيحة مع القدرة على التّحسين " (مأمون الدرادكة وطارق شلبي، 2002، ص. 15).

وتعني من وجهة نظر بعض الباحثين أنّها: " قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي على إشباع استعمال العميل ومتطلّباته". والبعض الآخر يرى أنّ: " الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير تضعها المؤسّسة، ويكون المنتج ذو جودة إذا كان يمتثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنيّة " (خليل إبراهيم وآخرون، 2002، ص. 3).

من جهة أخرى، تعددت تعريفات الجودة حسب روادها، فقد عرّفها Crosby (1986) بأنها: " المطابقة للمواصفات وأنها مسؤوليّة الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"، وأكد كذلك بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، ويمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة (Crosby, 1986, p. 19).

ويشترط هذا التعريف ثلاثة شروط لتحقيق الجودة وهي:

- الوفاء بالمتطلبات.
- انعدام العيوب.
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرّة و كل مرّة .

أما (1989) Juran فيعرّفها بأنها: "مدى ملاءمة المنتج للغرض أو الاستعمال" (محفوظ احمد جودة، 2008، ص. 19)، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق الصفات، وكلّما كانت الخدمة أو السلعة المصنّعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلّما كانت جيّدة.

وقد عرف العالم الياباني المهتم بالجودة " إيشيكاوا Ishikawa " الجودة بأنها: " درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه " (خليل ابراهيم محمود العاني وآخرون، 2002، ص.7)، ويركز هذا التعريف على المستهلك وضرورة تلبية احتياجاته، وبالتالي تقاس الجودة بدرجة تلبية المنتج لاحتياجات المستهلك.

ويعرّفها (1961) Feignbaum بأنها: " الناتج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة الناتجة عن دمج خصائص نشاطات التسويق، الهندسة، التصنيع، والصيانة، والذي من خلاله تلبي السلعة أو الخدمة حاجات وتوقعات العميل" (Feignbaum, 1961, p. 5)،

وما يلاحظ في هذا التعريف هو التركيز على الخصائص الإجمالية للمنتج، وكذلك التركيز على مجموع النشاطات الأخرى داخل المنظمة.

ويعرفها Bank (2000) بأنها: " الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية" (رعد عبد الله الطائي وآخرون، 2008، ص. 29).

وتعرف الجودة حسب المنظمة الدولية للتقييس وفقا للمعايير ISO 9001 : 2000 على أنها: " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية للمنتج (النشاط، العملية، المؤسسة أو الشخص) على تلبية الحاجيات المعلنة أو الضمنية" (Froman, 2001, p. 23)، ويقدر ما يكون المنتج ملبيًا للحاجات والتوقعات، نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا".

أما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQS) والمنظمة الأوربية لضبط الجودة (EOQC) فقد عرفا الجودة على أنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (صريحة أو ضمنية) (محمد العزاوي، 2005، ص. 153). يركز هذا التعريف على الخصائص والمزايا التي تجعل السلعة أو الخدمة قادرة على إشباع الحاجات المتوخاة منها، وبذلك فإن الجودة مرهونة بمدى توفر هذه الخصائص والمزايا، وهذا التعريف مقبول لأنه حصر الجودة في خصائص موجودة في السلعة أو الخدمة، وهذه الخصائص موضوعية يمكن قياسها وهي بعيدة عن الحكم الشخصي أو الذاتي للزبون والذي يصعب التحكم فيه أو قياسه، لأن هذا الحكم الشخصي يتغير أو يختلف من شخص الى آخر، فما يكون جيدا بالنسبة لزبون معين قد لا يكون كذلك بالنسبة لزبون آخر، وعليه يمكن القول أن هذا التعريف عملي ويمكن من خلاله تحديد الجودة وقياسها ميدانياً.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة قدم المهندس الياباني " Taguchi " تعريفا مغايراً وأكثر شمولية مفاده أن الجودة تعبر " عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون،

والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، ص. 19).

ومما سبق نلاحظ أنّ مصطلح الجودة يحمل مفهومين كلاهما مرتبط بالآخر، فالمفهوم الأول مرتبط بالمنتج نفسه في حين المفهوم الثاني مرتبط بالعلاقة بين الزبون والمنتج (سلعة أو خدمة)، وبناءً على هذا الارتباط فإنّ المفهوم الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له، من حيث جودة التصميم، جودة الأداء وجودة المطابقة، ومن تمّ يمكن تحديد مواقع الخطأ وإصلاحه قبل تقديمه للزبون، أما الثاني فيرى أنّ الجودة هي " مدى ملاءمة المنتج للغرض الذي أنتج من أجله"، بعبارة أخرى ينظر إلى الجودة على أنّها قيمة، بمعنى " كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب في دفعه".

من خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أنّ مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة، وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها. وبالتالي يبدو المنطق في وصف الجودة بأنّها شاملة، إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة، كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة (علي السلمي، 2002، ص. 129). وعليه فإنّ تعريفات الجودة إنّما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضا الزبون.

1-1-2 نشأة وتطور مفهوم الجودة.

مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، ففكرة الإهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسّدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية واليونانية وغيرها، فيستدلّ العزّاوي على ذلك بما تضمّنته المادة (229) من قوانين حمورابي حيث أشارت هذه المادة إلى ضرورة الإهتمام بالجودة وحسن تنفيذ العمل. وكذلك نجدها من خلال ما عرف عن الفراعنة من دقّة وإتقان للعمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا (محمد عبد الوهاب العزّاوي، 2002، ص. 07)، إلا أنّ أصل الإهتمام الفعليّ يعود لفترة ما قبل الثّورة الصناعيّة، حيث كان إنتاج الورشات الحرفيّة يتمّ وفقا لمعايير بسيطة يحدّدها صاحب الورشة.

ومع ظهور الثّورة الصناعيّة وتزايد الإعتقاد على الآلة والتوسّع الهائل في حجم المصانع والطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الإهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجيّة وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعيّة وجودة المنتج، والتي تقع مسؤوليّة تحقيقها على عاتق المسؤول المباشر (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 24).

هذه التغيّرات كانت سببا في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلا كانت الحاجة إلى الإنتاج النّمطي للأجزاء الذي يضمن التّطابق التّام بين المواصفات المحدّدة للمنتج، و كان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك (مأمون الدّرادكة وطارق الشبلي وآخرون، 2001، ص. 43).

ولظهر حركة الإدارة العلميّة -التي تزامنت مع هذه المرحلة- أثرا على مفهوم الجودة، خصوصا الأعمال المتعلّقة بالتّظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة

الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor (Tarondeau,1998,p. 232). ومفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط بمراقبة الإنتاج ومطابقته للمواصفات، وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة باستخدام وسائل فنيّة (Lyonnet, 1991, p. 04).

ولكن مع تطوّر بحوث العمليّات والأدوات الإحصائيّة، تمّ استخدام العينات الإحصائيّة ووضع مواصفات نمطيّة. في هذه المرحلة كان تتميط الإنتاج ومحاولة توحيدِه أحد أهمّ الأسباب التي أدت إلى اللجوء لاستخدام الأساليب الإحصائيّة، لاسيما مع استعمال نظريّة الاحتمالات التي كان لها دورا في فحص الجودة واستخدام العينات. و يعود لفضل إلى كل من Shewart و Deming (رائد الجودة الأمريكيّة) الذي يعتبر أوّل من استخدم الرقابة الإحصائيّة على الجودة، وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالميّة الثانيّة والتي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينيّات.

في سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسّسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أنّ الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (Zéro défaut) يتطلّب متابعة شاملة لكافة العمليّات، بدءًا من عمليّة تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق (عمر وصفي عقيلي، 2001 ص. 24-25) بحيث تقع مسؤوليّة تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسّسة كلّ حسب موقعه ومستواه التنظيمي.

من بين المتأثرين بهذه الفلسفة كان Feigenbaum سنة 1961، حيث يرى أنّ كلّ أقسام المؤسّسة ونشاطاتها معنيّة بالجودة، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكّن

من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيّدة وعاليّة الجودة من البداية، تحت شعار "الجودة من المنبع"، فنتج عن فلسفته هذه بما يسمى: "المراقبة الشاملة للجودة" (أحمد سيد مصطفى، 1999، ص. 544) وهو أول مفهوم جمع بين مفهوم الجودة وكلمة الشاملة.

تبنت المؤسسات اليابانيّة هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها، وتنظيم برامج تدريبية للعمّال قصد تحسين الجودة. في سنة 1962 ظهر مفهوم آخر للجودة يتمثّل في حلقات الجودة أو حلقات النوعيّة (Cercles de Qualité) تحت إشراف Kaoru Ishikawa الذي تبنّاه الاتحاد اليابانيّ للعلماء والمهندسين (JUSE)، والذي اعتبر إدماج ومشاركة كل أفراد المؤسسة أمر ضروري للتحكم في الجودة. ويقصد بحلقات النوعيّة «جماعات من العمال متكوّنة من سبعة إلى اثني عشر فردا (عمّال، مهندسين، رجال، بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها» (أحمد سيد مصطفى، 1999، ص. 545)، وانتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتّحدة الأمريكيّة وأوربا الغربيّة.

في العشريّة (1970-1980) ونتيجةً للمنافسة الحادّة التي واجهتها الشركات الأمريكيّة (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدّات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانيّة المتميّزة بالمنتجات ذات الجودة العاليّة والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنّى مفهوم "إدارة الجودة الاستراتيجية" بالتركيز على أهم مبادئها:

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدّد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.

- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- اعتماد الجودة في كلّ المستويات بما فيها أنظمة، أساليب وإجراءات العمل... إلخ (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 26-27).
- تبنّت كلّ من GOLD STAR و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980. وتميّزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمّها:
- الاهتمام بالجودة على مستوى التسيير الاستراتيجي.
- الرّبط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح على المدى الطّويل.
- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسيّة.
- الاقتراب من السّوق والزبائن (مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، 2001، ص32).

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Qualité Management منذ 1980 إلى يومنا الحالي (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 28). السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدّة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصنّاعة اليابانيّة التي غزت الأسواق العالميّة ممّا جعل المؤسسات الأمريكيّة تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وأصبح أسلوب الجودة أسلوباً رقابياً يأخذ بعداً استراتيجياً ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها.

مما سبق مرّت الجودة وأساليب ضبطها في العصر الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم، بداية بمرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل إلى غاية مرحلة الجودة الشاملة، وسوف نحاول فيما يلي التطرق إلى أهم هذه المراحل ومختلف مميزاتنا.

3-1-1 من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة.

من خلال التطور الفكري والإداري لمفهوم " إدارة الجودة " يمكن أن نلاحظ أن تتابع مداخل الجودة ليس بالجديد، وأن تطورها لم يحدث في صورة قفزات ولكنها كانت من خلال تصوّر مستقر وثابت. وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات، بحيث بدأت ثورة الجودة في منتصف القرن الماضي عندما ركّز اليابانيون على الجودة كسلاح للمنافسة، ثم حذت حذوها في ذلك عدد من دول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية) وبعض الدول الغربية، فظهرت العديد من المفاهيم والمصطلحات التي عكست التطور المتسارع لمفهوم الجودة. ومرت أساليب الجودة بمراحل متعدّدة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعقدها، لذلك قسّم عدد من الباحثين التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل متميّزة، نتناولها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: التفتيش والفحص Inspection.

في بداية الثورة الصناعيّة، قياس جودة المنتجات كانت ملازمة للعمل الحرفي حيث كان العامل مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله، وكل الوحدات يتم فحصها قبل وصولها للزبون. ومع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث (واسع النطاق) أصبحت هذه الطريقة مكلفة وبطيئة وغير قابلة للتطبيق خاصة مع ارتفاع الإنتاج وتطور التكنولوجيا، بحيث أفرزت الثورة الصناعيّة ما يسمّى بمفهوم الإنتاج الواسع نتيجة لزيادة الطلب وتوسّع المعاملات التجارية ممّا اقتضى فحص جودة المنتجات والتأكد من خلوها من العيوب عن طريق مشرفين أوكلت إليهم مسؤوليّة مراقبة ومطابقة الجودة. وتتضمّن عملية الفحص والتفتيش التأكيد من أن: " مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعّة، فعملية الفحص تتعلق بالنشاط الفني أو الوظيفة الفنيّة" (فريد عبد الفتاح، 1996، ص. 11).

في هذا السياق، انتقد (Dupon 1989) هذه التقنية لأنها تقتصر فقط في الفصل بين السلع الجيدة والسلع المعيبة، كما أنها من جهة تخلق صراع متواصل بين المراقبين والعمال المنفذين، هذا ما يعرقل العمال ويحدّ من مبادراتهم لتحسين الجودة، ومن جهة أخرى لا تسمح باكتشاف السلع المعيبة في الوقت المناسب، كما اعتبر أنّ ارتفاع عمليات التفتيش يرجع إلى تعدّد نقاط المراقبة المهمة (التخزين، النقاط الأساسية للعملية الإنتاجية، الفحص النهائي...) (عن Dhiaf، 2007، ص. 26)، وهذا ما مهد إلى المرحلة التالية.

- المرحلة الثانية: المراقبة الإحصائية للجودة (1940 - 1960).

شهدت هذه المرحلة تحوّلًا حاسمًا تمثّل في استخدام علم الإحصاء، وكانت بداية لوجود قسم مستقلّ للرقابة على الجودة (Brilman, 1998, p. 20). فقد أدركت الشركات الصناعية بأنّ القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافٍ وعليها البحث عن أساليب أكثر فعالية ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوبة، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيًا. كما زوّد الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعيّنات القبول لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها بدلا من الفحص الشامل.

بالرغم من هذا التطور، مراقبة الجودة بقيت غير كافية تجاه الأثر التفاعلي لتعدد السلع والمنتجات، التوسّع العامّ للأسواق وتطورّ المستوى التعليمي، هذا ما دفع الصناعة الحربية والفضائية (من 1950 الى 1970 في الولايات المتحدة) لوضع مقارنة رسمية لإدارة الجودة من أجل التنبؤ واستباق الأخطاء من مرحلة التصميم، وهذا ما سمّي بضمان الجودة.

- المرحلة الثالثة: تأكيد أو ضمان الجودة (1960 - 1980).

عرفت هذه المرحلة اهتماما كبيرا بالعميل (الزبون) واحتياجاته. ويختلف مفهوم ضمان الجودة عن مفهوم مراقبة الجودة، فهو أوسع نطاقا من مجرد المجهودات التي تبذل للتحقق من مستوى الجودة المطلوب وتحليل أسباب انخفاضه. فـضمان الجودة يمتد ليشمل كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج أو العملية سوف تستوفي كل متطلبات الجودة (جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، 2002، ص. 292).

في هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، وكانت مركزة على الموردين من خلال إلزامهم بتحديد كتابيا طرق الإنتاج وكل المعلومات المتعلقة بالمنتج. ويتم استباق واكتشاف مشاكل لا جودة، وإعلان فعالية التدابير المتخذة بهدف اكتساب ثقة الزبون وضمان أن هذه المتطلبات يتم احترامها. وتستخدم المراقبة الإحصائية للإجراءات كوسيلة للكشف عن المشاكل وأداة للوقاية، فحسب (Lalonde 1993) ضمان الجودة هو: "مجموع الإجراءات المخططة والمنهجية (أو النظامية) اللازمة من أجل إعطاء للزبون الثقة والضمان أن السلعة أو العملية أو الخدمة ترضي كل متطلباته ورغباته فيما يخص الجودة".

أدى هذا الإطار إلى تحسين جودة المنتج ومردود العمليات، وسهل ظهور الأتمتة وأنظمة الإعلام الآلي بشكل كبير. وأشار (Todorov 1998) أنه من أجل طمأنة الزبون، وجب على المؤسسة احترام المتطلبات التالية:

- التعريف كتابيا بإجراءات وطرق العمل.
- معرفة العاملين المسؤولين الموكلة اليهم، وأن تتوفر لديهم الكفاءات المطلوبة.
- تحديد سيرورة ومسار مختلف القطع والوثائق.
- تقديم قطع ذات جودة عالية (عن Dhiaf، 2007، ص. 28).

لتطبيق هذه الفكرة، يشترط العملاء والزبائن مجموعة من التدابير الوقائية حتى قبل تقديم طلبهم وعلى المؤسسة تقديم الدليل على تطبيقها واحترامها.

- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة.

تطور مفهوم الجودة قادمنا بعد ذلك إلى " إدارة الجودة " وهي تتمثل في إرضاء العميل أو الزبون من خلال وضع سياسة للجودة في كل المؤسسة. وكان المفهوم الذي وضعه Deming، Juran، و Ishikawa القاعدة التي سمحت ببناء نظرية " إدارة الجودة الشاملة " وهي نظام للتسيير يركز على إرضاء الموارد البشرية والمساهمين، والأخذ بعين الاعتبار المحيط والمجتمع و بطبيعة الحال إرضاء الزبائن وتحقيق تقدّم مستمرّ في خدمة وإرضاء الزبون أو العميل من خلال وضع سياسة للجودة بتكلفة تكون دائماً متدنية. ظهر هذا المفهوم كنتيجة لاشتداد المنافسة العالمية وغزو الصناعة اليابانية لمعظم الأسواق العالمية على حساب الشركات الأوروبية والأمريكية التي طورت المفاهيم السابقة للجودة إلى فلسفة حديثة تأخذ نهجا أو نظاما إداريا شاملا يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، أو كوسيلة دفاعية لصدّ غزو الصناعة اليابانية لأسواقها (عن Dhiaf ، 2007، ص. 28).

كما شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية ذات شهادة لضمان الجودة وأطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001، فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم (قدار طاهر رجب، 1998، ص. 25). إنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تبنيها من طرف المنظمة الدولية للتقييس في

اصدارها لسنة 2000، وبذلك انتقلت هذه المواصفات من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولإشارة فإنّ مراحل تطور الجودة ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل هناك تداخل وترابط بينها، والجدول رقم (01) يقارن بين مختلف مراحل الجودة وأنظمة ضبطها وفق الأسس التالية: الفلسفة، المبادئ، النظام، الفوائد، المسؤولية.

الجدول رقم (01): مقارنة بين مختلف مراحل الجودة.

أوجه المقارنة	التفتيش و الفحص. (ضبط الجودة)	المراقبة الإحصائية للجودة	تأكيد أو ضمان الجودة	إدارة الجودة الشاملة.
الفلسفة	تفتيش	تخطيط - تنظيم	بناء	إدارة
المبادئ	تفتيش المنتج النهائي	تصميم النظام و المواصفات	مراقبة التصنيع	تطوير مستمر
النظام	اكتشاف بالتفتيش	تصميم و ملائمة	الوقاية بالتفتيش	تغيير بيئة العمل
الفوائد	معيّبات أقل للمستهلك	تقليل التكاليف زيادة المعولية	نوعية الإنتاج	زيادة القابلية في ادارة التغيير
المسؤولية	مسؤولية المفتشين	اقسام التصميم و الجودة	قسم الجودة	جميع العاملين.
البداية	مواصفة المنتج	التصميم و كلفة الجودة	طريقة العمل	احتياجات الزبون و متطلباته المستقبلية.

المصدر: خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، 2002، ص. 15.

1-1-4 أهمية الجودة.

تُعدّ الجودة من بين الإهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء. كما أنّ التوسع التدريجي لهذا المفهوم وأهميته المتزايدة كعامل للأداء وفعالية المؤسسات مرتبط بالتطورات الحالية في المحيط الإقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي، الثقافي، السياسي والتشريعي.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الجودة، إلا أنّ هناك اتفاقاً بينهم حول أهميتها ودورها الفعّال في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية. كما أصبح بقاء واستمرار المؤسسات نتيجة للمتغيرات البيئية المحلية منها والدولية صعب أو مستحيل دون تبنيتها لاستراتيجية واضحة وفعّالة في مجال الجودة، سواء تعلق الأمر بجودة منتجاتها أو جودة نظام تسييرها.

تظهر أهمية الجودة من خلال المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة، والآثار الناتجة عن غيابها أي عن اللاجودة (la non qualité)، ونذكر منها:

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم .
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، الانحرافات، الإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق (أحمد سيد مصطفى، 1995، ص.77-79).

كما يشير أحد الكتاب إلى أنّ غياب الجودة يؤدي إلى ظهور المنتج المعيب وكثرة شكاوي الزبائن وعدم رضاهم، وكذلك التأخر في تسليم الطلبات وعدم قدرة المؤسسة على التكيف مع طلبات السوق، وهذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة (Bernillon et Cérutti, 1995, p. 5).

ومن بين المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة، نذكر:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق، ووسيلة دعاية ناجحة وكسب الشهرة.
- إمكانية التوسع والتطوير.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- القدرة على رفع الأسعار.
- تحسّن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق (مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، 2001، ص. 53-54).

وعليه فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للإهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنّب هذه المخاطر والإستفادة من مجموع المزايا والفوائد - السابق ذكرها - التي قد تستفيد منها نتيجة هذا

الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزّائين وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدرا لتميّز المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السّوق.

من مجمل ما سبق ذكره يمكننا أن نستنتج أنّ الجودة هي:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بدّ من توفرها في المنتج.
- مصدر لجذب المستهلكين والزّائين.
- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزّائين والمستهلكين.
- مصدر للميزة التنافسيّة للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسيّة في السّوق، كما أصبحت مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشموليّة عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي سنتطرّق إليها في الجزء الموالي.

2-1 مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ساهمت التغيرات الإقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع، وذلك بالتركيز على جودة كل عمليات، أنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمّى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمّى بإدارة الجودة الشاملة. وسنتطرق فيما يلي إلى هذا المفهوم من حيث التعريف، الأهمية والأهداف، الأسس والمبادئ التي تركز عليها.

1-2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقاً لوجهة نظر الباحثين، إلا أنّ هذا التباين الشكلي يكاد أن يكون متماثلاً في المضامين الجوهرية الهادفة والتي ينطوي عليها، لكونه يتمحور حول الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه كافة المؤسسات والمتمثل في تحقيق رضا العملاء من خلال رصد كافة رغباتهم واحتياجاتهم المتعلقة بالخدمة المقدمة، وتفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة. ويمكن استعراض أهم ما ورد من تعريفات لهذا المفهوم فيما يلي:

عرّف Deming (1986) إدارة الجودة الشاملة بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً» (محمد أحمد الطراونة، 2002، ص. 36). ويعرفها Figenbaum (1991) بأنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والآلات والأجهزة و المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (خضير كاظم حمّود، 2000، ص. 75).

بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها: " طريقة لتسيير المؤسسة تركّز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) وترتكز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع» (Huberac ,1998, p. 113).

وهناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تتركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، حيث أكد كروسبي (1979) وهو أحد مؤسسي إدارة الجودة الشاملة على أنّ: " إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"، ويعرفها Jablanski: " بأنّها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر" (خضير كاضم حمود، 2000، ص. 75).

نلاحظ ممّا سبق أنّه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإنّ هدفها هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة.

ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإنّ الأمر يتطلّب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أنّ إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكلّ شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر والسلوك،

القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة قصد تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدفاً واحداً، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم» (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 31).

هذا التعريف قدّم لنا معنى كافياً ووافياً لإدارة الجودة الشاملة، إذ نستطيع الخروج باستنتاج أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسيّر وفق إستراتيجية إدارية تتبّعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمسّ جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حدّ سواء.

1-2-2 أهمية وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام للتغيير، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، وتعود أهميتها إلى جملة من الأسباب نذكر منها التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:

- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والإتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، واتفاق الناقتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة) ، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الإقتصادية.
- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سبباً في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- **التطورات الإجتماعية:** والتي أدت إلى تطوّر الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.
- **انتشار بعض الظواهر السلبية:** كانخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصّص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم (سونيا محمد البكري، 2001، ص. 370).

وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يمكنها أن تحقّق الفوائد والأهداف التالية:

- ضمان التحسين المستمر والشامل لكلّ نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطوّر (على السلمي، 2002، ص. 40).
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظلّ التنافسية الحادة (عبيد علي أحمد حجازي، 2000، ص. 28).

- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص.81).
- التكيف مع التغيرات التكنولوجية والإقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تحسين عملية الإتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
- زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج (علي السلمي، بدون تاريخ، ص. 299).

هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الجودة ويمكنها من تحقيق فعالية عالية وأداء متميز.

1-2-3 أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بعد عرضنا لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، لابد من تحديد الخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيقها بكفاءة وفاعلية في المؤسسات. فإدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لكن ذلك يقوم على أسس ومرتكزات ومجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وعليه فإن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند أو يبنى على مجموعة من الأسس والمرتكزات نذكر منها:

- **التزام الإدارة العليا:** ويتمثل في دعم القيادة الإدارية للمنظمة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة (قاسم نايف علوان ، 2005، ص. 94). وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الاشراف الكامل للعاملين، نشر معلومات حول الجودة و إدارة عمليات التغيير (بسام منيب علي الطائي وإسراء وعد الله قاسم السبعوي، 2013، ص. 252).

- **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية، بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية (سملاي يحضية، 2003).

- **لتركيز على العملاء (الزبائن):** إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة من خلال النقاشات معهم لتقصي آرائهم عن منتجات المؤسسة، الشيء الذي يساعد على معرفة حاجاتهم ورغباتهم و العمل على تلبيتها. حيث يعد رضا العملاء سواء الداخليين (العمال) أو الخارجيين (المستهلك والمستهلكون من الخدمات)، المحور الأساسي للجودة ومعيار النجاح لأية مؤسسة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور. لذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ليس هذا فقط وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها حتى لا يكون مصير المؤسسة الفشل ومن ثمّ الخسارة والتلاشي (عن عبد الرزاق حميدي، 2014، ص. 35).

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يؤكد هذا المبدأ على أداء العمليات والنتائج على حدّ سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المعايير، لأنّ ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل.

- **النظرة التكاملية للشركة:** يؤكد هذا المبدأ على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الجودة المطلوبة.

- **دعم وتكوين العمال:** تتوقّف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، وزيادة الحوافز المقدّمة لهم بشكل يساعد على تحقيق المناخ التنظيمي الملائم. وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

- **معلومات التغذية العكسية:** يساهم هذا المبدأ بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة (قاسم نايف علوان 2005، ص. 95-96). والتغذية العكسية هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها، تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعها لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن للمنظمة من خلالها تقييم وضعها لدى عملائها من حيث مدى رضاهم عما تقدّمه لهم (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 160).

- **التحسين المستمر للعمليات:** يعتبر هذا المبدأ أساس نجاح الشركات في الأسواق العالمية، ويعرف على أنه فلسفة مستمرة نحو تحسين العمليات، وعرف كذلك بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات، الموارد، الأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر (عن بوبكر نعرورة، 2015، ص. 67). وللوصول للتحسين المستمر فلا بد من دعم الإدارة العليا وتوفير النظرة طويلة الأجل ومشاركة جميع العاملين وتبني المنظمة الهياكل الداعمة المتعلقة بالتكوين، توزيع الموارد والمقاييس ونظام المكافآت والحوافز (سليمان خالد عبيدات، 2009، ص. 255).

هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعّم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة، كما يجعلها تختلف بشكل كلي عن الإدارة التقليدية التي سننتقل إلى أهم الاختلافات بينهما فيما يلي.

1-2-4 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

بعد التعرف على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبح من الممكن استخراج الفوارق بينها وبين الإدارة التقليدية، والتي نجدها في عدة مجالات كما يلي (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 49):

- **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي بها حتماً إلى تحقيق الأرباح.
- **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقياً.
- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعياً.
- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.

- **اتخاذ القرارات وحلّ المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة، وبالتالي فإنّ عملية اتخاذ القرارات وحلّ المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختصّ جهة معينة بذلك.
- **نظام الحوافز:** يتّسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أنّ الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنّه يشمل حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
- **عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمرّ، غير أنّ الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلاّ لمزات محدودة وذلك عند الحاجة (صلاح محمد عبد الباقي، 2001، ص. 156).
- **الأفراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنّها ترى أنّ الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدينيها، كما أنّها لا توليهم الثقة ولا تمكّنهم من التّدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم. على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنّه مورد وشريك، لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.

بالإضافة إلى أنّ الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام، أي أنّها تركز على النتائج، وتتمّ عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتّصحيحات المناسبة، وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أنّ إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية، وتركّز على الإدارة من الخلف،

وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها (Laboucheix, 1999, p. 111).

كخلاصة لكلّ ما سبق ذكره في هذا الجزء، فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتطبيقها في جميع جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون. إلا أنّ ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمّى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدّة مبادئ وأسس ومتطلّبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حدّ سواء. وبالتالي لتحقيق التميّز وتحسين الفعاليّة والأداء، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمّى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمعايير يطلق عليها اسم سلسلة معايير الجودة ISO والتي سنتطرّق إليها في الجزء الموالي.

1-3 الموصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000.

في ظلّ التغيّرات الحاليّة وتحديات التّجارة، ونشأة المنظّمة العالميّة للتّجارة OMC، أصبحت التّجارة العالميّة أكثر حريّة وازدادت حدّة المنافسة بين المؤسّسات، فكان عليها البحث عن إستراتيجيّات جديدة لمواجهة التّنافسيّة من بينها إنتاج سلع وخدمات تلبيّ متطلبات المستهلك أو الزّبون الضمنيّة منها والمعلنة وتنافس المنتجات العالميّة والمحليّة. والسبيل إلى ذلك اعتماد موصفات جديدة ومعايير دوليّة في إنتاجها.

تعتبر منظّمة ISO أهمّ منظّمة عالميّة تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدوليّة، والتي يطلق عليها " معايير الـ ISO " وهي عبارة عن: « مجموعة من الموصفات التّقنيّة المعترف بها دوليّا، وذلك لتشغيل عمليّات الإنتاج والسّلع ونماذجها وأدائها وإدارتها » (كرايغ ميسلر وتوماس فلايف، 1999، ص. 9-10). سنتطرّق فيما يلي، بالتّفصيل إلى سلسلة المعايير ISO التي وضعتها المنظّمة العالميّة للتّقييس من حيث تعريفها، نشأتها والتّعديلات التي طرأت عليها منذ صدورها سنة 1987، الى يومنا هذا، وتعريف نظام إدارة الجودة نشأته، تطوره وخصائصه.

1-3-1 المنظّمة الدوليّة للتّقييس وسلسلة معايير الجودة (ISO9000).

يمثّل مصطلح ISO اختصارا لاسم المنظّمة العالميّة للتّقييس (*International Organization for Standardization*)، وهي كلمة من أصل يوناني " ISOS " والتي تعني " متساوي " Egal " ولذلك استخدمت للدلالة على المعايير (Normes). وقد تمّ إطلاقها على المنظّمة لتجنّب الجدل بين أعضائها حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها والتي تختلف باختلاف اللّغات المعتمدة فيها، ولتدلّ كذلك على التساوي بينهم (عن موقع http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso_isos-name.htm (Consultée le 20/06/2014)

تأسست المنظمة " ISO " في 1946 بعد الحرب العالمية الثانية بجنيف بسويسرا، وهي عبارة عن اتحاد عالمي لهيئات ومنظمات وطنية للتقييس، تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية، الإقتصادية، العلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي (موسى اللوزي، 1999، ص 257-258). رسالتها تشجيع، تطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقييم المطابقة (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، ص. 29) بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات.

وكلمة "تقييس" باللغة الفرنسية (Normalisation) وباللغة الإنجليزية (Standardisation) تعبر عن نشاط خاص يهدف إلى تقديم حلول لممارسات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والإقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها في سياق معين إلى المستوى الأمثل من النظام. ويتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات، نشرها وتطبيقها (Guide de la Qualité, du contrôle qualité et de normalisation, 2004, GAL , Alger, p. 8). كما يعتبر وسيلة أساسية لإيجاد لغة مشتركة وموحدة بين المتعاملين في مختلف المجالات عبر العالم.

يعرف كذلك المعهد الوطني للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية "التقييس" بأنه: "عملية تبسيط بالتعاون مع جميع الأطراف المعنيين، تعتمد على فكرة الإجماع والغياب التام للمعارضة" (INAPI, Catalogue des Normes Algeriennes, 1997, p. 24). أما "معايير الجودة ISO" فتعرف على أنها: "سلسلة من المعايير المكتوبة (الموثقة) أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها

(سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، رغبات وتوقعات العملاء والمستهلكين" (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 147).

يتم تطوير المواصفات أو المعايير ISO 9000 التي تصدرها المنظمة من طرف مجموعات من الخبراء يجتمعون في لجان تقنية يبلغ عددها أكثر من 250 لجنة (Leclercq, 2014, p. 14). هذه اللجان لها الحق في إنشاء لجان فرعية ومجموعات عمل من أعضائها الممثلين لهيئات التقييس في الدول المختلفة، ويكون هدف هذه اللجان إعداد مسودات المواصفات العالمية ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان كل لجنة تختص بتطوير مجموعة معينة من المواصفات (عن بوبكر نعرورة، 2015، ص.97)، واللجنة الفنية ISO\ TC 176 التي أنشئت عام 1979 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة وتأكيد الجودة ISO 9000 (عن منصف ملوك، 2010، ص. 17).

لا تتدخل المنظمة نهائيا في منح شهادات الجودة (شهادات المطابقة) بل هناك مكاتب خاصة بذلك، كما يمثل اعتماد هذه المعايير من طرف المؤسسات غير إجباري ولكنه يساعدها في كسب ثقة الزبون أو المستهلك وحمائته، إذ تساهم في رفع مستوى الجودة وتوفر الأمان والاعتمادية والفعالية بواسطة الاستغلال الأمثل للموارد، وجعل التبادلات التجارية أكثر حرية وتوازنا وتطورا.

أما سلسلة ISO 9000 فقد صدرت لأول مرة سنة 1987، حتى ذلك الوقت كانت المواصفات التي تصدرها منظمة ISO كلها مواصفات تقنية، هذه الأخيرة وبحكم أنها على درجة عالية من التخصص لم تلفت اهتمام سوى التقنيين والمهندسين (Ouaret, 2005, p. 29). بمجيء سلسلة المواصفات ISO 9000 و ISO 14000 في السنوات 1987 و 1996 على الترتيب، واكتسابهما لشهرة عالمية أصبحت هذه

المواصفات محل اهتمام الجميع، مديرين، عملاء، موردين، عمال... الخ، فزيادة على كونها مواصفات نظامية أي أن المتطلبات والإرشادات التي تحتويها لا تخص المنتج في حد ذاته وإنما النظام، أي العمليات المتفاعلة والمرتبطة التي تقوم بإنجاز المنتج، فهي مواصفات جنيسة، بمعنى أنها تصلح للتطبيق في جميع المنظمات بغض النظر عن شكلها حجمها أو نشاطها.. (عن منصف ملوك، 2010، ص. 17).

تم إصدار معايير ومواصفات الـ ISO على شكل أنظمة للجودة الشاملة نذكر منها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، نظام إدارة البيئة ISO 14000، نظام إدارة الصحة والسلامة ISO 18000. ويعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسات لاعتمادها. لذا لقي تعريف نظام إدارة الجودة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO - سنة 1987 وتم تعديلها- والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات، رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين» (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 147).

- ويعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة» (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 63).

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشتمل على معايير تتصف

بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعه من طرف منظمة الـISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة المطابقة ISO 9000.

تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للمواصفات الـISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار المواصفة الأولى للمعايير ISO 9000 المطابقة للمواصفات البريطانية BS 5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، كان هدفها الإستجابة على المستوى الدولي للمتطلبات القاعدية للجودة، وكانت موجّهة أكثر للميدان الصناعي. بعدها تم تطوير هذه المواصفة ومراجعتها وتعديلها في المحتوى والترقيم في معايير (ISO 9001,2,3) لتصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO 9000 اصدار 1994). كان هذا الاصدار مكملا للمواصفة السابقة وله الفضل في ولادة مواصفة دولية حقيقية (Leclercq,2014, p. 12).

قامت المنظمة بتعديله مرّة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط سنة 1996 وإصداره في ديسمبر 2000. أهم التغيرات في هذا الاصدار كانت دمج المعايير الثلاثة للإصدار 1994 في معيار واحد تحت اسم (ISO 9000 version 2000)، واحتوى على عدة مبادئ ومفاهيم مثل : التركيز على ارضاء العميل، التحسين المستمر، العمليات، كما تخلى عن مفهوم " ضمان الجودة" وتبنى مقاربة نظامية لتحقيق رؤية أكثر شمولية للمنظمة (Leclercq,2014,p.13).

اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى. ونعرض فيما يلي أهم مراحل تطور المواصفة ISO 9000 ومحتوياتها.

1-3-2 مراحل تطور سلسلة معايير ISO 9000.

مرّ تطور المواصفات الدوليّة بمرحلتين أساسيتين: تمتد المرحلة الأولى من الحرب العالميّة الثانيّة إلى سنة 1987: بسبب زيادة الطلب على الصناعات الحربية وتطورها، من هذا المنطلق ظهرت عدة مواصفات عسكرية مثل: المواصفات العسكرية الأمريكية سنة 1959 والتي يرمز لها ب (Mil-Q-9859). كما قام حلف الشمال الأطلسي (NATO) بتشكيل لجنة تضم خبراء أطلق عليها اسم (AC/25) لدراسة نظرة الدّول الأعضاء في الحلف الى الجودة وكيفية ضمانها، وقد توجهت جهود هذه اللجنة بإصدار سلسلة من الوثائق تسمى بمنشورات الحلف لضمان الجودة (Allied Quality Assurance Publications- AQAP) (حيدر محمد أمين الطرابيشي، 1999، ص. 39)، التي اعتمدها حلف الناتو في سنة 1968 ورمز لها ب (AQAP-1) لإجراء الرقابة على مشترياته.

في سنة 1970 قامت وزارة الدفاع البريطانية بإصدار المواصفة العسكرية (DEF/STAN-05-8)، وهي مواصفة محلية مبنية على أساس مواصفة حلف الناتو السابقة، والتي تمّ تطويرها من طرف المعهد البريطاني للمواصفات من سنة 1972 لتصبح صالحة للتطبيق في الجوانب العسكريّة والمدنيّة على حد سواء، وفي سنة 1979 أصدر نفس المعهد المواصفة (BS5750) للأغراض التجاريّة (عن لعلّ بوكميش، 2006، ص. 114).

تمتد المرحلة الثانيّة المتعلقة بالمواصفات العالميّة من سنة 1987 إلى غاية اليوم: حيث كانت بداياتها صدور المواصفة البريطانية (BS5750) التي تعتبر خطوة هامة نحو ظهور المواصفة الدولية ISO 9000.

في حين يعود ظهور سلسلة المواصفات ISO 9000 إلى سنة 1979 تاريخ إنشاء اللّجنة الفنيّة ISO/ TC 176 التي تمّ تحديد مهمّتها بوضع مسوّدة مواصفات إدارة وضمان

الجودة، وضمت هذه اللجنة 50 دولة (فرانكلين أوهارا، 1999، ص. 9). وفي سنة 1987 قامت هذه اللجنة بنشر الإصدار الأول لأنظمة إدارة الجودة، والذي يستند إلى محتويات المواصفة البريطانية، و أضيفت فقرات جديدة له (حيدر محمد أمين طرابيشي، 1999، ص 41).

تقوم فلسفة هذه المواصفة على أساس "المطابقة"، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة التي تقوم بتحديد الأعمال الصحيحة الخاصة بالنشاطات المؤثرة على جودة المنتج، ويتم صياغتها في إجراءات و تعليمات موثقة، وتحرص على تطبيقها واحترامها داخل المؤسسة.

شملت المعايير ISO 9000 منذ ظهورها على ثلاثة تعديلات وهي:

➤ التعديل الأول: سلسلة مواصفات ISO 9000 إصدار 1994.

أمام الإقبال المتزايد للمؤسسات على تبني سلسلة المواصفات ISO 9000 ومع ظهور عمليات الإشهاد من طرف ثالث في أواخر الثمانينيات، لم تحترم اللجنة الفنية TC ISO /176 الضوابط المعتمدة من طرف منظمة ISO القاضية بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات، حيث لم تنتظر نهاية هذه المدة وقامت سنة 1990 باتخاذ قرار بمراجعة سلسلة ISO إصدار 1987 على مرحلتين هدفت المراجعة الأولى إلى تطوير النصوص الواردة في سلسلة المواصفات 1987: ISO 9000 عن طريق:

- تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها أثناء استعمال وتطبيق سلسلة

المواصفات (1987) ISO 9000

- تقديم إيضاحات حول النصوص التي كان يكتنفها بعض الغموض.

- نشر بعض المواصفات التي تبين وجود الحاجة إليها نتيجة استخدام سلسلة

المواصفات (عن منصف ملوك، 2010، ص. 19).

نتج عن المراجعة الأولى للمعايير نشر الطبعة الثانية لسلسلة ISO 9000 وهو

إصدار 1994، هذه المواصفة تقوم على مبادئ " ضمان الجودة " أي ضمان للزبون

بأن المؤسسة التي حصلت على الشهادة لديها نظام ذو مصداقية قادر على إنتاج ما تعهّدت به، ويمكنها التحكم في مختلف السلع/ والخدمات غير المطابقة للمعايير الموضوعية. وتهدف هذه المعايير إلى تقديم سلعة / أو خدمة خالية من العيوب وتتوفّر فيها كل المتطلبات (عن موقع <http://www.iso.org/iso/fr> Consultée le 13/07/2014)

احتوت هذه السلسلة على ثلاثة أنواع من المعايير:

- **ISO 9001** : هو المعيار الخاص بالشركات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التركيب والخدمة.
- **ISO 9002** : هو المعيار الخاص بالشركات التي تطبق نظام الجودة في المجالات السابقة ماعدا التصميم والتطوير.
- **ISO 9003** : يغطّي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط (لا تطبق هذه المواصفة إلا في الحالات التي يمكن فيها التأكيد من الجودة من خلال الفحص النهائي والاختبار) (Druet, et Pillet, 1998, p. 49).

سمحت هذه المراجعة بتوجيه السلسلة الجديدة نحو إرضاء العميل، خاصة من خلال التوسع في مفهوم العميل الذي لم يعد يقتصر فقط على المشتري بل يتعداه إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تطوير الشق المتعلق بالوقاية، التركيز على تخطيط الجودة والأعمال الوقائية، والإعتراف بإمكانية استخدام المواصفات لأغراض الإشهاد من طرف ثالث (Lamprechet, 2002, p. 8).

➤ التعديل الثاني: سلسلة المعايير ISO 9000: 2000.

بعد تطبيق استمرّ لمدة خمس سنوات تمّ إدخال تعديلات أخرى على الإصدار 1994 وصدرت السلسلة في طبعة جديدة سنة 2000. وهذا الإصدار الثالث يلغي ويحلّ محلّ الإصدار الثاني إصدار 1994. تمّ في هذه السلسلة إدماج المعايير الثلاثة

(ISO 9001، ISO9002، ISO9003) في معيار واحد هو ISO 9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين مختلف هذه المعايير، وإعادة تسمية المواصفة " متطلبات نظام إدارة الجودة" عوضا عن " تأكيد الجودة".

ويقصد بنظام إدارة الجودة حسب المعايير ISO 9001:2000 " نظام إدارة يسمح بتوجيه ومراقبة منظمة للجودة ". ويشتمل المعيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه (حيدر محمد أمين طرابيشي، 1999، ص. 185).

تحدّد المعايير ISO 9001 إصدار 2000 المتطلّبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة لكل مؤسسة أو منظمة تريد إثبات قدرتها على تقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمعايير بشكل مستمر، وتستجيب لمتطلّبات العميل (الزبون) والمتطلّبات القانونية والتشريعية (http://www.iso.org/iso/fr Consultée le 13/08/2014). وتتكوّن السلسلة المعدّلة

لنظام الجودة (ISO 9000:2000) من:

- **ISO 9000: 2000 نظام إدارة الجودة - مبادئ أساسية:** وهو المعيار الذي يوضّح الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

- **ISO 9001: 2000 نظام إدارة الجودة - متطلّبات:** تحدّد متطلّبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلّبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كلّ المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التّحكّم فيها. مع العلم أنّ هذا المعيار يُقيّم من خلال المراجعة الخارجية.

- **ISO 9004: 2000 : نظام إدارة الجودة - خطوط إرشادية :** ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدّم الخطوط الإرشادية لجميع

عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها وفعاليتها ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين ولجميع الأطراف المهمة الأخرى (Afnor, Normes NF en ISO 9001, Système de Management de la Qualité :exigences, ISO 9001 وهو معيار مكمل لمعيار ISO 9001 (Paris, Décembre, 2000, p.4.

ويشكّلان ثنائي (زوج) متناسق لتسهيل الاستخدام. المعيار ISO 9004 يعتبر توضيحاً لما جاء في معيار ISO 9001، ويخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي (http://www.iso.org/iso/ Consultée le 13/08/2014).

- ISO 10011 وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، ويقدم الخطوط الإرشادية للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 228).

الإصدار 2000 اتسم بالبساطة والوضوح، كما قلص من الحجم الكبير للوثائق والمواصفات التي كانت سائدة في الإصدار 1994 مما سهّل الإطلاع عليها وتطبيقها. ممّا سبق، ومقارنة بالمعايير ISO 9000: 1994، جاء الإصدار 2000 بتعديلات وتغييرات عميقة، ومتطلبات وتناولات جديدة فيما يخص الحصول على الشهادة أهمّها:

➤ التغيير الأول يتعلّق بسلسلة ISO نفسها والتي أصبحت معياراً واحداً ISO 9001 (إدماج المعايير الثلاثة للإصدار 1994)، لجميع المنظّمات مهما كان حجمها، نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه (سلع أو خدمات، عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة).

- تمّ تقليص متطلبات المعايير (ISO 9000 : 1994) من عشرين عنصر إلى ثمانية عناصر فقط في إصدار سنة 2000 (Normes Européennes, Normes Françaises, AFNOR, Indice de classement : X50-131.En ISO 9001 Décembre 2000, pp 1-14) وذلك بإدماج بعض المتطلبات مع

بعضها وإضافة عناصر جديدة أهمها: التركيز على الزبون والتحسين المستمر....

- تركز متطلبات الإصدار 2000 على التزام الإدارة العليا، قياس تحسين العمليات والجودة بهدف إرضاء الزبون، فهو يمثل طفرة حقيقية بالنسبة للإصدار القديم.

➤ التغيير الثاني يتمثل في التحول من السعي إلى المطابقة نحو السعي إلى إرضاء العميل: الهدف من إصدار ISO 9001 2000 ليس المطابقة (المنتج) وإنما إرضاء حاجات ورغبات العميل التي غالبا ما تأتي من الخدمات المحيطة بالمنتج مثل احترام الآجال، المساعدة في استخدام المنتج وتشغيله...الخ. (عن منصف ملوك، 2010، ص. 22).

➤ التغيير الثالث يتمثل في التناول من خلال العمليات عوض مقارنة الإجراءات الموثقة: المواصفة الجديدة توصي بوضع عمليات بهدف إرضاء الزبون، والتي تعتبر طفرة وتحول حقيقي بالنسبة للإصدار القديم. هذا التناول يمثل التغيير الأساسي في المعايير ISO 9001 إصدار 2000، فهو يسمح بالتعامل مع المنظمة في مجملها ويناسب بشكل كبير نمط سير المؤسسات الحديثة، وهو لا يتعلق فقط بعمليات تحقيق المنتج، لكن بمجمل عمليات المنظمة والتي تعتبر ضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة. لم تكن هذه الرؤية الخاصة بالمنظمة موجودة في المواصفة ISO 9000 إصدار 1994 فهي جديدة.

➤ التغيير الرابع، التحسين المستمر: من خلال متطلبات المواصفة الجديدة ISO 9001 إصدار 2000، إرضاء الزبون هو الهدف الذي تسعى له المؤسسة من أجل الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الفعالية، والرضا (أو عدم الرضا) يعرف من طرف AFNOR على أنه " رأي الزبون الناتج عن الفرق بين

تصميم المنتج أو الخدمة وتوقعاته" norme (<http://www.afnor.fr> : norme
ISO9000 /DIS Consultée le 20/08/2014)

وعليه لتحقيق رضا الزبائن تعتمد المعايير ISO 9001 إصدار 2000 على مفهوم " التحسين المستمر" وهو مبدأ أساسي من مبادئ نظام إدارة الجودة، ويجب أن يمثل بعملية للمراقبة والقياس تسمح بمعرفة وضعيّة المنظمة بالنسبة للأهداف المسطرة من طرف الإدارة، ووضع نظام من أجل اكتشاف ومعالجة الخلل الداخلي والخارجي وعدم تكراره.

- التعديل الثالث: إصدار 2008.

قامت اللجنة الفنيّة ISO\TC176 بمراجعة ثالثة لبعض مواصفات هذه السلسلة بهدف الإستجابة لتطلّعات مختلف المنظّمات والأطراف الأخرى ذات العلاقة. جرى هذا التعديل خلال الفترة الممتدّة بين 2005 و 2009 وبصفة عامّة لم تحمل المواصفة ISO 9001 (2005) أيّ تعديل على مبادئ إدارة الجودة التي بقيت دون تغيير، نفس الشيء تقريبا للمصطلحات، حيث لم تمسّ التعديلات سوى مصطلحات التّدقيق .

المواصفة ISO 9001: 2008 هي الأخرى لم تأت بمتطلّبات جديدة واقتصرت تعديلاتها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات والاستخدام المضاعف لأسلوب الإحالة بهدف إرشاد القارئ عند مطالعته لما جاء فيها (عن منصف ملوك، 2010، ص. 26-27).

من بين هذه التّعديلات نذكر تشديد المواصفة على أهميّة العمليّات المخرجة وضرورة ضبطها، تقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير، ذكر أمثلة عن طرق تقييم رضا العميل، تحسين التوافق بين ISO 9001 و ISO14001، التأكيد على مقارنة العمليات، تعزيز المطابقة مع متطلّبات المنتج، على ممثّل الإدارة أن يكون عضوا في

الفرقة المسيرة للمنظمة، فعالية اكتساب الكفاءات في إطار عمليات التكوين، وأخيرا التقييم الصريح لفعالية العمليات التصحيحية والوقائية (Portal, 2008, p. 10).

- التعديل الرابع: الإصدار 2015.

تضمن الإصدار الجديد للمعايير ISO 9001 تطورات عديدة في ميادين مختلفة : ميدان التطبيق، فقرات المعيار، مبادئ إدارة الجودة، التوجه الاستراتيجي، الطاقات البشرية، مسؤولية الإدارة، المقاربة بالعمليات، وسائل التحكم التشغيلي، الموارد، التقييم وتحسين النظام، والتوثيق. وسوف نتطرق بالتفصيل إلى أهم ما جاء به هذا الإصدار، وأهم التغييرات التي ادرجت عليه في الفقرات التالية.

من خلال ما سبق، نستنتج أنّ سلسلة ISO 9001، تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات، ومنها ما يوضح المبادئ، وأخرى توضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9001، وكلها تصبّ في هدف واحد وهو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين. والشئ الذي يلاحظ في الإصدار 2000 هو الأهمية الكبرى التي لاقتها مقارنة بسابقتها (1994)، والتي جعلتها هي السائدة منذ 2000 في المؤسسات التي تريد بناء أنظمة لتسيير الجودة بها بغرض الحصول على الشهادة وفقا للمعايير ISO 9001. وسنقوم في الجزء الموالي بتفصيل هذا المعيار مع إظهار التغييرات التي جاءت في الإصدار 2008 و 2015.

1-3-3 مبادئ نظام إدارة الجودة حسب معايير ISO 9001.

تمثل مبادئ نظام إدارة الجودة أو مبادئ الجودة الشاملة العناصر التي يمكن من خلالها قياس وجود ثقافة الجودة الشاملة من عدمه، وهناك عدة تسميات لهذه العناصر، فالبعض يطلق عليها مبادئ الجودة الشاملة أو نظام إدارة الجودة، وآخرون يسمونها مكونات، وهناك من ميّزها بأبعاد الجودة، وبالرغم من هذا الاختلاف في التسميات فإنها تعكس جوانب محدّدة تتعلق بأمور التي يجب تتبعها أو اعتمادها لتطبيق نظام إدارة الجودة والجودة الشاملة في المنظمة .

ولأغراض هذا البحث يمكن تسميتها " بمبادئ نظام إدارة الجودة" حيث أنّ كلمة مبدأ أكثر دقة من كلمة مكون أو بُعد، يضاف إلى ذلك أنّ المنظمة الدولية للتقييس قد اعتمدت مصطلح " مبادئ الجودة الشاملة" (International Organisation for Standardisation, ISO 9000:2000- Quality Management System-Fundamentals and Vocabularies, (ISO),2000, p. 20)

وعليه يساعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة أو الجودة الشاملة المؤسسات على تحسين أدائها، وتضمّن الإصدار الأول للمعايير ISO (1987-1994) مبادئ فقط: " ارضاء العميل" و " حلقة الجودة" (Leclercq, 2014 , p. 24).

ابتداء من سنة 2000 حدد المعيار ISO 9001 المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة، وهو المعيار الوحيد الذي كان يسمح بالحصول على " شهادة ISO " لنظام إدارة الجودة. ويشكّل هذا المعيار مرحلة نحو إدارة الجودة الشاملة بالابتعاد عن منطق " ضمان الجودة " للإصدار 1987 و 1994 فهو يهتمّ بالعمق أكثر من الشكل (التّركيز

على العميل، المقاربة بالعمليات، التحسين المستمر)، ويصف المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة.

ولكي تكون المواصفة ابتداء من الإصدار 2000 قابلة للتكيف مع بيئة أي منظمة فإن متطلباتها هي متطلبات عامة تطبق على جميع الشركات بغض النظر عن حجم وطبيعة المنتج، وهي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف المنظمات (خليل ابراهيم وآخرون، 2002، ص. 100). كما تعتبر المتطلبات الخاصة بالمواصفة المذكورة في البنود من 4 الى 8 إلزامية على جميع المنظمات التي تريد الحصول على شهادة المطابقة.

وبالرغم من أن الإصدار الرابع (2008) يلغي ويحل محل الإصدار الثالث (2000) الذي تم تعديله لتوضيح النقاط في نصوص ولتعزيز التوافق مع ISO 14001: 2004، إلا أن التغييرات لم تكن كبيرة في المبادئ والمتطلبات عكس ما تضمنه الإصدار الجديد لسنة 2015، وعليه سنعرض فيما يلي مبادئ نظام إدارة الجودة وأهم متطلباته وأهم التغييرات بين الإصدار 2000، 2008 و 2015

احتوى الإصدار 2000 و 2008 على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة وهي: القيادة، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، المقاربة بالعمليات، التحسين المستمر، الإدارة من خلال المقاربة النظامية، العلاقة التفاعلية التبادلية، اتخاذ القرارات بناءً على معلومات واقعية ودقيقة. في الإصدار 2015 تقلص عدد المبادئ من ثمانية إلى سبعة، بحيث مبدأ " القيادة" أصبح " مسؤولية الإدارة"، مبدأ التحسين المستمر أصبح " التحسين" فقط، اتخاذ القرارات أصبح " اتخاذ القرارات المركزة على الحقائق"، العلاقة التفاعلية أصبحت " تسيير العلاقات مع الأطراف المعنية"، المقاربة من خلال العمليات لم تتغير لكن تم دمجها مع المقاربة النظامية و الذي يمثل التغيير الوحيد (Leclercq, 2014 , p. 24) وتتخلص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة، فيما يلي:

➤ **التوجّه نحو العميل أو التركيز على العميل:** يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها. ويتم تطبيق هذا المبدأ من خلال:

- توفير قنوات الإتصال الفعّالة لتلقّي آراء ومقترحات و شكاوي العملاء.
 - عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة.
 - دراسة شرائح العملاء المختلفة وتطوير النظم وفقا لاحتياجات كل شريحة.
- (عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، 2010، ص. 27).

تتبع أهمية وضرورة التعرف على حاجات العملاء لكونها تعتبر من مدخلات نظام إدارة الجودة، وعليه يقع على عاتق إدارة المؤسسة مسؤولية التأكد من أنّ متطلبات العميل قد تمّ تحديدها وأخذت بعين الاعتبار عند صياغة سياسة الجودة ووضع الأهداف. كما يتعين على الإدارة كذلك جعل كل طرف داخل المؤسسة يدرك تمام الإدراك كيف أنّ بمجهوداته المبذولة يساهم في إرضاء العميل، مع وضع نظام اتصال فعّال مع العملاء يمكنها من التعرف بمنتجات المؤسسة ويسمح لها بإعلام عملائها بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم، والتزود بوسائل تسمح للمؤسسة بقياس مستوى رضا العملاء عن المنتج المقدم إليهم (Caby et autre, 2002, p. 25).

➤ **الإدارة العليا (القيادة):** الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الإستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق نظام إدارة الجودة، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافه. وتنص الفقرة 5.1 من المعايير ISO 9001: 2000 على أنّ " الإدارة عليها أثبات التزامها فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة" وعليها وضع

أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم، وتقع عليها مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تشجع الأفراد على تحقيق هذه الأهداف (سلمان زيدان، 2010، ص. 64).

➤ **الإدماج والمشاركة الكاملة للعمال:** العاملون على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة، وبالتالي فإن مشاركتهم المطلقة والكاملة واهتمامهم بالمنظمة يمكنها من استعمال قدراتهم لصالحها (محفوظ أحمد جودة، 2012، ص. 309)، من هذا المنطلق لابد من إشراك كل أفراد المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكانياتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. وعليه:

- في الإصدار 1987-1994 تم تعريف المسؤوليات، الفهم والتطبيق، التكوين، التأهيل وصعود المعلومة (الاتصال).

- في الإصدار 2000 - 2008 تم إضافة مفهوم الكفاءات في متطلبات التكوين، التأهيل والتحسيس، وظهور الوعي نحو مشاركة العاملين في تحقيق النتائج.

- الإصدار 2015 أعطى مكانة كبيرة وعميقة للعنصر البشري، بحيث ظهرت فيه متطلبات جديدة مثل التحكم في تصورات العاملين، القيم والثقافة، فحسب المعيار فإن: " فهم الإطار الداخلي يمكن تسهيله من خلال الأخذ بعين الاعتبار الرهانات المرتبطة بالقيم، الثقافة، المعارف وأداء المنظمة" (المعيار ISO 9001: 2015، احالة 2 في الفقرة 4، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 12).

➤ **منهج الإدارة بالعمليات:** يعتبر منهج " العمليات " من أهم المبادئ التي بنيت عليها المواصفة ISO 9001. هذه المواصفة القياسية الدولية تحت على تبني منهج العملية عند وضع، تطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة لتعزيز رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته. يمكننا اعتبار "عملية" كل نشاط أو مجموعة الأنشطة التي تستخدم موارد و تدار بأسلوب يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات، غالبا ما يكون مخرج عملية ما مدخلا لعملية تالية. و "منهج العملية" هو تطبيق نظام من العمليات داخل المنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتدخلات بينها وإدارتها لإنتاج الناتج المرغوب (NF en ISO 9001, 2000, p. 5). ومن مزايا " منهج العملية" التحكم المستمر الذي يوفره من خلال الترابط بين العمليات المنفردة داخل منظومة العمليات، بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها. وعند اتباع هذا المنهج في نظام إدارة الجودة، فإنه يؤكد على أهمية:

- تفهم المتطلبات والوفاء بها.
 - الحاجة الى اعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.
 - الحصول على نتائج عن أداء وفاعلية العملية.
 - التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي.
- (المواصفة القياسية الدولية ISO 9001: 2008 ، الترجمة المعتمدة، الإصدار الرابع، 2008-11-15) .

في الإصدار الأول 1987 و 1994 كان مطلوب من المنظمة تحديد وتخطيط عمليات الإنتاج فقط، في الإصدار 2000 تم إعادة تعريف " المقاربة بالعمليات" بشكل كامل، بحيث أصبح على المنظمة تحديد عمليات نظام إدارة الجودة فيما يخص مختلف مراحلها وتفاعلها، كذلك تحديد معايير وطرق التحكم فيها وفي

فعاليتها، ضمان توفر الموارد والمعلومات، وضرورة مراقبتها وقياسها (Leclercq, 2014, p. 28).

في الإصدار 2015 أصبح على المنظمة تحديد مدخلات ومخرجات كل عملية حيث نصت المواصفة بأنّ "المنظمة عليها وضع، تطبيق، وتجديد بشكل مستمر نظام إدارة الجودة، بالإضافة الى العمليات الضرورية وتفاعلها بالتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية الحالية. فالمنظمة عليها تحديد عناصر المدخلات المطلوبة وعناصر المخرجات المتعلقة بعملياتها، تحدد تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها، تحدد وتطبق الخصائص والأساليب الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل والتحكم في تلك العمليات، تحديد الموارد المطلوبة والتأكد من توفرها، إسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات، تعريف المخاطر والفرص، تقييم هذه العمليات وتطبيق أية تغييرات تحتاجها لضمان أنّ تلك العمليات تحقق النتائج المقصودة، وأخيراً، تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة" (المعيار ISO 9001: 2015، الفقرة 1،4،4 ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 13).

➤ **انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة:** إدارة وتسيير مختلف العمليات المرتبطة كنظام متكامل ومترابط من أجل هدف محدد يساهم في تحقيق فعالية ونجاعة المنظمة.

تكمّن أهمية هذا المبدأ على المستوى الداخلي في تصميم نظام إدارة الجودة، إذ لا بد من بنائه بطريقة تسمح للمؤسسة بالارتقاء بفعاليتها وكفاءتها، وذلك من خلال التعرف على الأنظمة الفرعية (العمليات) وضبط العلاقات الموجودة بينها عن طريق التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات.

- اتّخاذ القرارات بناءً على قاعدة معلومات وحقائق واقعية ودقيقة: القرارات الفعّالة تركز على تحليل معطيات ومعلومات واقعية ودقيقة وليس على الحدس، التخمين، والخبرة. ويتم ذلك من خلال تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليلها وفقا لتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

➤ **التحسين المستمر:** يشكّل التحسين المستمر هدف دائم تسعى المنظمة للوصول اليه (سلمان زيدان، 2010، ص. 66). وعلى المنظمة أن تحسّن فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل المعطيات، الأفعال التصحيحية والوقاية ومراجعة الإدارة (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص. 106).

➤ **العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصالح مشتركة:** المصالح المشتركة والعلاقات الطيبة بين المنظمة ومورديها يؤدي إلى الرفع من قدراتهم وخلق القيمة المضافة (قاسم نايف علوان، 2005، ص. 121) ويتم ذلك من خلال وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس أداء الموردين والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة. وقد جاء في المواصفة ISO 9001 " أنّ المؤسسة ومورديها تجمعهم علاقة متبادلة، وعندما تكون هذه العلاقة مبنية على أساس المصلحة المشتركة فإنها ستؤدي إلى تطوير قدراتهم معا لخلق القيمة المضافة" (NF in ISO 9001:2000,p. 6).

1-3-4 الحصول على شهادة ISO (Certification).

يتضمّن مدلول " الإِشهاد " أو شهادة ISO 9000 (Certification)، الحصول على شهادة من قبل منظمة مانحة للشهادات معترف بها أو طرف ثالث - المنظمة العالمية للتقييس ISO لا تقدّم الشّهادات- تؤكّد على أنّ نظام إدارة الجودة المطبّق في المؤسسة قد تمّ مراجعته وتقييمه و يتطابق مع متطلبات معايير ISO (موقع www.afnor.fr).

ويعرف كذلك " بأنه إجراء كتابي الذي يتضمن بمقتضاه طرف ثالث أنّ منتجاً، خدمة، كفاءة أو منظمة تتطابق مع المتطلبات (Guide de la qualité, du contrôle (qualité et de normalisation, 2004, p. 44) الحصول على الشّهادة يمثّل استثماراً مالياً للمؤسسة وليست نهاية في حدّ ذاتها فهي لا تؤمّن حتماً نجاح المؤسسة، لكنّ الحصول عليها يمثّل برهاناً على تطبيق وقيادة منهجية لتسيير وتحسين الجودة.

الوقت المستغرق لإتمام عملية الحصول على الشهادة يختلف من شركة إلى أخرى وفقاً لعوامل عديدة منها: نشاط الشركة، نظام الجودة الذي تتبّعه، دعم الإدارة العليا... (تكون الشّهادة صالحة لمدة 3 سنوات).

الشّهادة حسب المعايير ISO 9000 تؤدّي إلى زيادة الطّلب على منتجات المؤسسات الصناعيّة والخدماتيّة على حدّ سواء، ونتج عن ذلك زيادة ربحيّة هذه المؤسسات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالميّة، وتحسين العلاقات الداخليّة والخارجيّة، والتّحسّن المستمرّ للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة (قاسم نايف علوان، 2005، ص. 194). ويمكن تحديد أهمّ فوائد تطبيق معايير ISO لكلّ من الشركة والمستهلك فيما يلي:

- كسب رضا العميل والموردين.
- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التآلف والعيوب وزيادة المبيعات.
- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورتها لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
- الإعراف الدولي بتطبيق نظام إدارة الجودة.
- المساعدة في رفع أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائض من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب والمسترجعات.
- الثقة وتحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- الفهم الواضح للمهام والمسؤوليات من قبل كل موظف، تحفيزهم على العمل والرفع من الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة مثالية.
- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
- وضع أهداف للجودة قابلة للقياس.
- تطوير الإجراءات الفعالة.
- تفعيل دور العمل الجماعي والمؤسسي

يتطلب الحصول على الشهادة المرور بعدة مراحل ومجموعة من التكاليف تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر. بالإضافة إلى المراجعة والتقييم المستمر لنظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة التي حصلت على الشهادة، ويتم ذلك على فترات دورية (عادة مرة خلال كل ستة أشهر) للتأكد من أنّ فعالية تطبيق النظام طيلة مدة سريان الشهادة، وللتأكد من أنّ منتجات هذه المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية، وإن حدث عكس ذلك تُمنح لها فرصة إصلاح عدم المطابقة أو تسحب منها الشهادة (حيدر محمد أمين طرابيشي، 1999، ص. 139). كما يتم تقييم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة.

بما أنّ المنظمة العالمية للتقييس لا تقوم بمنح شهادة ISO 9001 فهناك هيئات شاهدة دورها منح شهادة المطابقة التي تثبت بأنّ نظام إدارة الجودة مطابق لمتطلبات المواصفة. في الجزائر هناك عدة هيئات أجنبية تنشط في هذا الميدان منها: الفرنسية AFAQ، الكندية QMI، البلجيكية Aib-Vinçotte

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج أنّ نظام إدارة الجودة ISO 9000 هو وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، إذ يعتبر خطوة أساسية لتطبيقها، ويقوم على مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي تتركز على الزبون ومتطلباته، لذا فقد أصبح هذا النظام مسعى العديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة في كامل نشاطاتها ووظائفها من خلال الحصول على الشهادة وبذلك كسب ثقة الزبائن والمستهلكين.

1-4 واقع الجودة والتقييس في المؤسسات الجزائرية.

وضع تحرير الاقتصاد المخطّط في بداية 1990 المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تحديات ووضعيّات تنافسيّة لم تنهيا لها فرضتها تغيّرات المحيط الخارجي والداخلي، باعتبار أنّها تعيش ضمن نظام مفتوح يزيد تعقيدا يوما بعد يوم، وخاصة بعد توقيع الجزائر على اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية واعتبارها شريك مع الاتحاد الأوروبي والتّحضير بجديّة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وما يتبع ذلك من منافسة قويّة وشديدة، فضلا على المنافسة الوطنية التي رسم معالمها اقتصاد السوق. وعليه من بين الظواهر الهامة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة، نجد التنبّي الواسع لمداخل إدارة الجودة وتطبيق معايير ISO 9001 كإستراتيجية للتّحسين الشّامل لنمط تسييرها وتنظيمها الداخلي، وتطوير صورتها في الأسواق العالمية والمحلية، والاستجابة إلى متطلّبات العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي رغباتهم وترضي احتياجاتهم. في هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة على إرساء قواعد وإجراءات مهمّة للنهوض بالمؤسسات الوطنية ودعمها في مجال تحقيق الجودة والتّنافسيّة، وذلك من خلال بناء نظام وطني شامل للتّقييس وتحقيق المعايير الدوليّة التي تمثّل عاملا أساسيا لحماية الإقتصاد الوطني.

فيما يلي سنحاول إعطاء نظرة شاملة عن واقع الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالتّطرّق في الجزء الأوّل إلى مكانة التّقييس في الجزائر، من حيث نشأة التّقييس في الجزائر، تعريف المعهد الوطني للتّقييس، وأهم الإجراءات والقوانين الخاصة بالتّقييس، بالإضافة إلى الجائزة الجزائرية للجودة من خلال معرفة تأسيسها، أهدافها، عناصرها والمؤسسات التي تحصلت عليها. أما الجزء الثاني فسننظر إلى

شهادات الجودة، الحصول عليها وكلفتها، وفي الجزء الأخير إلى مراحل إقامة وتطبيق نظام إدارة الجودة، ونظام عدم التوافق في الأنظمة القديمة.

1-4-1 نشأة التقييس في الجزائر.

تمّ اللجوء إلى التقييس في العالم بعدما تعددت واختلقت الحلول التقيينية المعتمدة في صياغة طرق الإنتاج وكذلك المنتجات، بحيث صار هذا التعدد والاختلاف مصدر لتكاليف زائدة وكذلك لهدر فرص تكامل مفيدة. وفي الجزائر كان النشاط الصناعي كما هو معروف وليدا للتواجد الاستعماري الفرنسي، وبتبعية هذا القطاع الصناعي الذي نشأ في البلاد قبل 1962 تبعية كاملة للاقتصاد الفرنسي كانت المعايير المعتمدة فيه معايير فرنسية بحتة.

وبدأ الاهتمام بالتقييس في الجزائر بعد الاستقلال حيث صدر سنة 1966 الأمر رقم 57-66 المؤرخ في 19 مارس من نفس السنة والذي يتعلق بعلامات المصنع والعلامات التجارية.

في سنة 1973 تمّ إنشاء المعهد الوطني للتقييس والملكية الصناعية، وذلك لمواكبة العملية التتموية الشاملة التي انطلقت في البلاد بعد 1966، غير أنّ هذا المعهد وجد نفسه منذ البداية في محيط متوجّها بالكلية إلى تحقيق المشاريع الصناعية الكبرى. والهيئة الجديدة لم يكن بمقدورها تلبية احتياجات الشركات الوطنية في ميدان اختصاصها بحكم الأهمية غير المعهودة لمشاريعها التي انطلقت في تحقيقها، فالإختيارات التكنولوجية التي أقرتها الدولة في هذه الفترة كانت باتجاه التكنولوجيا المتقدمة وتتعلق بصفة أساسية بقطاع الصناعات الثقيلة، وهذا ما لم يورثه الاستعمار الفرنسي في الاقتصاد الجزائري. كما أنّ الشركات الوطنية التي أقامت بتخطيط مركزي في استثمارات كبيرة لم تكن تملك الكفاءات البشرية ولا الإمكانيات التكنولوجية

اللازمة (المعهد الوطني للتقييس، 2002)¹، لذلك كانت الجوانب التّقنيّة تترك بالكلية إلى الشركات المنفّذة للمشاريع، حتّى جاءت المرحلة التي سلّمت فيها المركبات الصناعيّة الجزائريّة وبدأت منتجاتها في الظهور وكان جزءا كبيرا منها غير صالح للاستعمال في الاقتصاد الوطنيّ. واستمر استيراد المنتجات الوسيطة من طرف الوحدات الصناعيّة الوطنيّة بالرغم من انطلاق وحدات أخرى في إنتاجها وذلك بسبب عدم تطابق المقاييس بين ما هو مطلوب وما هو متوفّر. ومن الأمثلة التي تذكر عن هذه المنتجات الحفنيات (Les vanes) التي كان البدء في إنتاجها بالمصنع الذي أقيم في البرواقية من طرف شركة من ألمانيا الشرقيّة، وبسبب غلق براغي ارتباطها بعكس الاتجاه المألوف بالبلاد لم تكن هذه المنتجات تجد مستعملا

(Redjem, 1987, p. 82) ولم يعاد فتح المصنع إلا بعد إعادة تجهيزه جزئيا في السنوات الأولى من الثمانينات. هذه الفترة سادت فيها المعايير المعتمدة من طرف الشركات المقيمة للمشاريع حتّى وإن كان هناك اختلافات بينها، لأنّ الأمر لم يكن متحكّما فيه (Brahimi, 1991, p. 245) .

لتجاوز مثل هذا الوضع والإستفادة من فرص التّكامل الموضوعيّة بين مختلف فروع النّشاط الصّناعيّ كان لابد من الاهتمام بالتّقييس وبالخصوص فيما يتعلّق بجمع المعلومات تنظيمها وتخزينها وكذلك نشرها، فعقدت العديد من الملتقيات على المستوى الوطنيّ من أجل التّقريب بين المتعاملين الاقتصاديّين فيما بينهم وبين المعهد الوطنيّ للتّقييس والملكيّة الصناعيّة وكذلك للنّظر في تطوير هذا الجانب من جوانب النّشاط

¹نعتمد في هذه الفقرة بشكل أساسي على مداخلة المعهد الوطني للتقييس IANOR في ملتقى دورة الجودة، عنابه،

جانفي 2002، المصدر: المعهد الجزائري للتقييس.

الصنّاعيّ. وفي مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق وبالتّحديد في سنة 1992 تمّ إنشاء المعهد الجزائريّ للتّقييس (IANOR) مستقّلا عن النّشاط المتعلّق بالملكيّة الصناعيّة.

1-4-2 المعهد الوطني للتّقييس¹.

المعهد الجزائريّ للتّقييس (IANOR) هو الهيئة الجزائريّة للتّقييس، أسّس بمرسوم تنفيذيّ رقم 69 - 098 المؤرخ في 21 فيفري 1998 وبصيغته المعدّلة والمكمّلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/20 المؤرخ ب 25 يناير 2011، في إطار إعادة تأسيس (المعهد الجزائريّ للتّقييس والملكيّة الصناعيّة INAPI).

المعهد (IANOR) عبارة عن مؤسّسة عامة ذو ميزة صناعيّة وتجاريّة ، نشاطه يتعلّق بالتّقييس وهو تحت وصاية وزارة الصّناعة والمؤسّسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وهو الهيئة الممثّلة للجزائر وعضو دائم في المنظّمة العالميّة للتّقييس (ISO)، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج (تاج) فقط. المعهد يقوم بمرافقة المؤسّسات الجزائريّة طوال مسيرتها لتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللّازمة والمراجعات الأوليّة لها.

تتمثّل مهامه الأساسيّة في وضع السّيّاسات الوطنيّة للتّقييس، من خلال:

- تحديد الحاجات الوطنيّة فيما يتعلّق بالتّقييس.
- السّهر على وضع معايير جزائيّة.
- تأمين عمليّة نشر المعلومات المتعلّقة بالتّقييس.

وبهذه الصّفة يكلف المعهد بما يلي:

- الإشهاد بمطابقة أنظمة التسيير والخدمات والأشخاص.
- التوزيع الجغرافي لنشاطات التّقييس والإشهاد بالمطابقة.

¹المصدر: المعهد الوطني للتّقييس : www.ianor.org.

- تسيير نقطة الإعلام الخاصة بالعوائق التقنية للتجارة وقواعد المعطيات المتعلقة بالمواصفات واللوائح الفنية وإجراءات تقييم المطابقة.
- تسيير نقطة الإعلام الخاصة بالعوائق التقنية للتجارة وقواعد المعطيات المتعلقة بالمواصفات واللوائح الفنية وإجراءات تقييم المطابقة.
- تطوير الخبرات التقنية في مجال التقييس والإشهاد بالمطابقة.
- تطوير التعاون مع الهيئات الأجنبية النظيرة، ومن جهة أخرى يشارك المعهد في أشغال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس ويمثل الجزائر فيها عند الاقتضاء (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 30 يناير 2011، ص 4-5).

كما يقوم المعهد بتطبيق البرنامج الوطني للتقييس ومجمل المهام المنوطة به في إطار نشاط الدولة في هذا المجال، وفي هذا الشأن يكلف المعهد بما يلي:

➤ في ميدان المواصفات والتنظيم:

- دراسة الاحتياجات الوطنية المحصاة لدى الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين وتحليلها، وكذا مساهمات اللجان التقنية الوطنية.
- تعبئة الخبرة الوطنية والدولية.
- تشكيل التحقيقات العمومية لكل مشاريع المواصفات الجزائرية المعتمدة وإطلاقها.
- المشاركة في إعداد المواصفات الدولية والجهوية.
- مساعدة الدوائر الوزارية في إعداد اللوائح الفنية الجزائرية.

➤ في ميدان ترقية التقييس.

- تنظيم تظاهرات موجهة إلى تحسيس السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين في مجال التقييس وتكوينهم.
- نشر فهرس المواصفات الجزائرية والمجلة الرسمية للتقييس والمنشور والمطويات.

➤ في ميدان التعاون والإعلام ونشر وثائق التقييس:

- الإنضمام إلى الفضاءات الدولية والجهوية للتقييس.
- تبليغ البرنامج الوطني للتقييس إلى جميع الهيئات التي تكون الجزائر طرفا فيها (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 30 يناير 2011، ص6).

من جهة أخرى فإن المعهد يضع في متناول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " علامة المطابقة " للمعايير الوطنية " تاج " (TEDJ). وهي علامة تمثل أداة ترويج للمنتجات، تحصل المؤسسة على حق استعمالها إذا ما التزمت بقواعد صارمة تقلل من احتمال حصولها على منتجات غير صالحة للاستعمال.

ويمكن تعريف شهادة (TEDJ) للسلع على أنها: " اعتراف مادي، من خلال تقديم شهادة من طرف المعهد الوطني للتقييس، والتي تبرهن بأن المنتج أو السلعة التي حصلت على شهادة (TEDJ) تم إنتاجها بشكل مطابق للخصائص التقنية التي تم تحديدها مسبقا في المعايير مسبقا في المعايير الخاصة بها، والمدمجة في التشريع الخاص بهذه السلعة" (موقع المعهد الجزائري للتقييس IANOR،

http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=2

كما تتمثل الخدمات التي يقدمها المعهد الجزائري للتقييس في:

- النشر المتواصل والمستمر للمعلومات والمعايير.
- بيع المعايير الجزائرية والأجنبية.

- التوزيع الانتقائي للمقاييس المنشورة على المشاركين الراغبين في الحصول عليها.
 - البحث البيبليوغرافي بغرض وضع قوائم المعايير في مختلف الميادين.
 - متابعة تقدّم أعمال التّقييس في كل القطاعات على المستوى الدّولي والإشتراك في هذه التّشاطات بغرض الحصول على كل المقاييس الجديدة التي يتمّ وضعها.
 - إعداد دورات تكوينية موجّهة إلى المؤسّسات في ميدان التّقييس والجودة ومنح شهادات الجودة والمعايرة.
 - توفير ونشر كمّيّات هائلة من المعطيات والمعلومات التي من شأنها أن تحسّن من الكفاءات المهنيّة للمؤسّسات.
 - Assistance / conseil
 - نشر قوائم المعايير حسب الميادين.
 - تحليل مقارن للمعايير، وهو عبارة عن بحث حول إمكانيّات التّوافق بين عدّة معايير تعالج نفس الموضوع (منشورات المعهد الجزائري للتّقييس IANOR).
- المعهد الجزائريّ للتّقييس أصبح يمكنه تقديم الشّهادات المتعلّقة بنظام إدارة الجودة وذلك ابتداء من سنة 2009، وأصبح بذلك أوّل هيئة جزائريّة مانحة للشّهادات معترف بها دولياً. هذه المهمّة الجديدة تهدف إلى تحسين إدارة وتسيير المؤسّسات الجزائريّة الخاصة والعامة وجعلها أكثر تنافسيّة.

1-4-3 الإجراءات والقوانين الخاصة بالتقييس.

أصبح على المؤسسات الجزائرية في مجملها وبالأخص المؤسسات الاقتصادية التوجه نحو التحسين المستمر لطرق ومناهج تسييرها وإدارتها، والذي يمثل إحدى المتطلبات الرئيسية لنظام إدارة الجودة حسب المعايير الدولية، ومن أجل دفع المؤسسات الجزائرية لتبني هذا التوجه وضعت كل الوسائل التقنية والتشريعية من طرف السلطات الجزائرية لتسهيل مهمة المؤسسات لتطبيق معايير الجودة والحصول على شهادة ISO 9001 الخاصة بأنظمة الجودة لمختلف الميادين. وبالتالي من أجل تحضير المؤسسات الجزائرية للتفتح على الأسواق الخارجية، عدة مبادرات تم وضعها تدريجياً من أجل دعمها في برامجها للتحكم في الجودة و لتقييس نذكر منها:

➤ **على المستوى الدستوري والقانوني:** الجزائر تمتلك منذ 1989 قانونا حول

التقييس تمّ تعديله من خلال القانون 04 جوان 2004. والذي يركّز في المادة 21 على أنّ نشاط التقييس والحصول على الشهادة هو جزء من تقييم المطابقة، ويهدف القانون إلى:

- تكييف النظرة الجديدة للتقييس مع متطلبات العولمة ضمن آفاق انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- اعتماد المعايير والمواصفات التقنية الدولية التي تخدم المنتج الوطني وحماية المستهلك وأمنه.
- ضمان نزاهة المعاملات التجارية.
- الحفاظ على البيئة والحدّ من تدفق السلع المغشوشة التي تلحق ضررا بالإنتاج الوطني والمستهلك على حدّ سواء.

(قانون رقم 04-04 المتعلق بالتقييس ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41، 27 يوليو 2004).

➤ برنامج الدعم المالي للتقييس والحصول على الشهادة ISO 9001: الذي تخصصه الدولة لصالح المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، والخاص باعتماد معايير الجودة ومعايير البيئة، والبرنامج وضع سنة 2000 من طرف وزارة الصناعة، بهدف مرافقة المؤسسات الجزائرية في تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الشهادة. ويتعلق الأمر بكل المؤسسات الوطنية (الخاصة والعامّة) مهما كان حجمها، تزيد التوجّه نحو مدخل الجودة. وقد خصّصت الحكومة مساعدة إجمالية تقدر ب 50 مليار سنتيم من أجل تطبيق هذا البرنامج، وتطوير نظام وطني للتقييس. كما تقدّم للمؤسسات مساعدة مالية تقدّر ب 300 مليون سنتيم جزائري للحصول على الشهادة والتي تمثل نسبة 50 % من القيمة الكلية (موقع المعهد الوطني للتقييس. www.ianor.org)

كما عملت الحكومة في نفس الإطار على دعم وإعادة هيكلة المؤسسات المتخصصة في التقييس والتصديق مما قلّص مدّة الحصول على الشهادة من 6 أشهر إلى أسبوع واحد حالياً. وفي نفس السياق هناك عدة مشاريع جاري تجسيدها في إطار دعم النظام الوطني للجودة، من بينها انجاز مدرسة وطنية للتقييس، ومخبر مركزي بمدينة سيدي عبد الله بالعاصمة، ومركزين جهويين آخرين بقسنطينة وورقلة، عن موقع www.ianor.org consulté le 11-11-2014).

1-4-4 الحصول على شهادة الجودة وجائزة الجودة الجزائرية.

تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9000 في الجزائر بدأ عام 1998 من خلال المؤسسة ENIEM والتي تعتبر أول مؤسسة جزائرية اعتمدت المعايير الدولية ISO 9000 : 1994، ومنذ ذلك الوقت عرف مجال التقييس الخاص بالجودة على مستوى المؤسسات الجزائرية تطورا ملحوظا لاعتبارات عديدة، منها تطلعات واحتياجات نشاط التصدير وما تفرضه من تأهيل يسمح للمؤسسات المصدرة بمنافسة المنتجات الأجنبية وإعدادها للانفتاح نحو الأسواق الخارجية في إطار اتفاق الشراكة الأورو جزائري والاستعداد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

بلغ عدد المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادات الجودة ISO 9001 ومعيار ISO 1400 الخاص بالبيئة، أكثر من 500 مؤسسة حسب احصاءات المنظمة العالمية

للتقييس ISO لسنة 2015

(موقع ISO <http://www.iso.org/> 21-03- 2015 consulté).

هذا العدد ضعيف جدا مقارنة مع العدد الإجمالي للمؤسسات الوطنية، وبالنظر إلى الجهود المبذولة من طرف الدولة لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية، ووجود نص تشريعي خاص بالتقييس، ومن المنتظر مضاعفة هذا العدد في السنوات المقبلة ولاسيما مع دخول القانون 04-04 المتضمن إجراءات التقييس حيز التنفيذ، وبالإضافة إلى العدد المتزايد للمؤسسات التي تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الشهادة. ويمكن إرجاع سبب ضعف عدد المؤسسات الحاصلة على الشهادة بالمقارنة مع البلدان الأخرى إلى عدة عوامل:

- عدم المعرفة الكافية بنشاط التقييس، ونقص الوعي من طرف المؤسسات الجزائرية بأهميته.
- المشاركة الضعيفة للمؤسسات الوطنية في هذا النشاط وهذا يرجع إلى عدم تطوّر التقييس فيها وفي بعض الأحيان لا وجود له.
- ضرورة اللجوء إلى هيئات دولية خارجية للحصول على الشهادة.
- عدم صدور مراسيم تنفيذية ترغم المؤسسات على المراقبة والحصول على الشهادة وفقا للمعايير الدولية.
- التكلفة العالية التي قد تصل إلى 500 مليون سننيم جزائري.

ويحاول المعهد الوطني للتقييس التحسيس والإعلام وتبسيط مفهوم التقييس في الجزائر، من خلال عدة تظاهرات للتحسيس على المستوى الوطني والجهوي . وفي كل سنة يتم الاحتفال بثلاثة أيام للتقييس

- اليوم الوطني للتقييس : 19 ديسمبر.
- اليوم العربي للتقييس: 25 مارس.
- اليوم العالمي للتقييس: 14 أكتوبر (المصدر : موقع المعهد الوطني

للتقييس: www.ianor.org).

هناك بلدان كثيرة أنشأت جوائز للجودة مما يسمح لها بقياس النتائج المحصل عليها في إطار خطة الجودة المطبقة، واقتداء بالدول المتطورة. في هذا الإطار عملت السلطات العمومية الجزائرية بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000 (نقلا من Manuel de prix Algérien de la qualité, ed 2014, Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, direction générale de développement industriel)

ولم يتم الإعلان عنها إلا سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة بمرسوم تنفيذي رقم 2-5 في 06 جانفي 2002 (مرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال 1422، الموافق ل 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2002، ص 07).

تتألف هذه الجائزة من مسابقة مفتوحة للمؤسسات والمنظمات التي تنشط بالجزائر ويتم تسيير هذه الجائزة من طرف وزارة الصناعة، وهي تمس كل أصناف المؤسسات.

تهدف الجائزة الجزائرية للجودة إلى:

- إيجاد مرجعية للجودة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
- اعتبار الجائزة دليلا إرشاديا للمؤسسات بأنواعها الصغيرة، المتوسطة والكبيرة وكذا الهيئات للإطلاع ومعرفة نقاط قوتها ونقاط التحسين بالنسبة لمسار الجودة فيها.
- مكافأة النتائج المحققة في مختلف نشاطات المؤسسات من خلال الجودة.
- تشجيع الجهود المبذولة من المؤسسة الجزائرية نحو التميز.
- تحفيز واندماج مجموع العاملين في مشروع الجودة.
- اعتراف العملاء بمجهودات المؤسسات في مجال الجودة (قويدر عياش، 2011، ص 231)

أما الطريقة المتبعة للحصول على الجائزة فتتمثل في دليل يقدم للمؤسسات المتوسطة والصغيرة و المؤسسات الكبيرة، والذي يمكنها من معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها. الجائزة تشجع الجهود الذي تبذله المؤسسات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها.

والمشاركة في هذه المسابقة يعني:

- اختيار طريق نحو التميز.

- تقييم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان.
 - المنافسة من أجل الحصول على الجائزة والتي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة والسير نحو التحسين المستمر.
 - تحفيز وإشراك جميع العمال في مشروع الجودة.
 - تدعيم صورة المؤسسة بجائزة الجودة.
 - إقناع الزبائن بمستوى الجودة التي تمتلكها المؤسسة.
- تضم جائزة الجودة الجزائرية تسعة (09) فصول لكل منها تقييما نقطيا يجعل مجموع ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة 1000 نقطة كحد أقصى، و تتم الإجابة على هذه العناصر ضمن تقرير مفصل من 40 الى 80 صفحة، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عناصر تقييم جائزة الجودة الجزائرية

التفصيل	عناصر التقييم	الفصول
120 نقطة.	التزام الإدارة	الفصل الأول
90 نقطة	الإستراتيجية والأهداف	الفصل الثاني
100 نقطة	إدارة العاملين	الفصل الثالث
80 نقطة	إدارة الموارد	الفصل الرابع
260 نقطة	إدارة العمليات	الفصل الخامس
120 نقطة	الإستماع للعميل	الفصل السادس
80 نقطة	رضا العاملين	الفصل السابع
60 نقطة	التكامل في حياة المجتمع	الفصل الثامن
90 نقطة	النتائج التشغيلية	الفصل التاسع
1000 نقطة		المجموع

Source : Le prix Algérien de la qualité, objectifs-conditions de participation et questionnaire, Ministère du développement industriel et de promotion de l'investissement, édition 2014, p 19.

الحصول على جائزة الجودة يسمح للمؤسسة :

- الحصول على جائزة مالية.
- جائزة شرفية.
- شهادة شرفية.

تتمثل المؤسسات المتحصلة على الجائزة الجزائرية للجودة منذ إنشائها سنة 2003 إلى غاية يومنا هذا في المؤسسات التالية:

الجدول رقم (03): المؤسسات المتحصلة على جائزة الجودة الجزائرية

السنة	المؤسسة المتحصلة على الجائزة الجزائرية للجودة.
2003	مجمع صيدال
2004	المؤسسة الوطنية للإسمنت عين التوتة.
2005	المؤسسة BCR
2006	المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL
2007	المؤسسة العمومية لإنجاز وتحقيق تجهيزات البنى التحتية المعدنية ALRIM
2008	المؤسسة الوطنية للشحن والنقل الإستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMAX
2009	ميناء بجاية.
2010	الشركة الوطنية للدّهن
2011	مجمع كوندور
2012	المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات
2013	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو- منزلية
2014	الشركة الوطنية كانوف لإنتاج الجبس
2015	مؤسسة منشآت السكك الحديدية "انفراري" (فرع تابع للشركة الوطنية للسكك الحديدية) وكذا مخابر "فينوس" لمستحضرات التجميل.

المصدر: المعهد الوطني للتقييس.

1-4-5 نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الجزائرية.

لدراسة واقع أنظمة الجودة في المؤسسات الجزائرية اعتمدنا في هذا الجزء على المنشورات، الوثائق والمقابلات الشخصية مع مسؤولين في الجودة في مؤسسات اعتمدت نظام إدارة الجودة ومسؤولين في وزارة الصناعة والمعهد الوطني للتقييس، وذلك بهدف تحديد مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة في هذه المؤسسات، وكذا أهم نقاط عدم التوافق في الأنظمة المتواجدة وفي الأخير التطرق إلى آثار تطبيق نظام إدارة الجودة على السير العام للعمل.

أصبح تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 والحصول على شهادة المطابقة من التوجهات الحديثة في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا لوجود قناعة لدى هذه المؤسسات بأن تبني هذا النظام يمثل خيارا استراتيجيا من شأنه أن يدعمها في تحسين فعاليتها ومواجهة المنافسة الخارجية والداخلية في مختلف الأسواق، ويفتح أمامها الباب لدخول ميدان التصدير.

كما أن فكرة إقامة هذا النظام في المؤسسات الجزائرية تتبع أساسا من الحاجة إلى مسايرة التطورات الاقتصادية والتغيرات التي يعيشها الاقتصاد الوطني (الانضمام إلى الإتحاد الأوروبي، عولمة السوق والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة...)، بالإضافة إلى أن أغلب العملاء الذين تتعامل معهم هذه المؤسسات أصبحوا يهتمون بقضية الجودة على مستوى مورديها وإدراجها ضمن الشروط المهمة التي تعتمد عليها في اختيارهم. وقد حدد الباحث دراجي شعوة (2007) من خلال دراسته حول إعادة تنظيم المؤسسات العمومية الجزائرية بتطبيق نظام إدارة الجودة والمعايير ISO أهم المراحل التي تمرّ بها عملية تطبيق نظام إدارة الجودة والمعايير ISO 9001 في المؤسسة الجزائرية وذلك كما يلي:

- قرار إقامة نظام إدارة الجودة: تقوم المؤسسات بعد أخذ قرار تطبيق نظام الجودة، بالإعلان عن مناقصة دولية من أجل استقبال عروض مكاتب الخبرة المتخصصة في مرافقة المؤسسات الساعية لإقامة أنظمة الجودة. ويتم اثر ذلك اختيار مكتب الخبرة واستقبال الخبراء على مستوى المؤسسة بغرض وضع الترتيبات اللازمة.
- الفحص الأولي: إجراء فحص لإبراز مدى توافق نظام التسيير القائم بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة ISO 9001. وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لتحديد ما يجب القيام به من إعادة تنظيم وتكوين واستثمار.
- التعيين الرسمي للمسؤول عن الجودة: والذي يكون مكلفاً بضمان تعريف نظام الجودة وتطبيقه وفقاً لمتطلبات المعايير ISO 9001 ولسياسة الجودة بالمؤسسة وكذلك لمتطلبات العملاء.
- تعيين لجنة قيادة الجودة: تظم عدة إطارات لهم مسؤوليات مختلفة وذلك بهدف مشاركة كل الأطراف في إقامة نظام إدارة الجودة. وتتمثل مهام هذا الفريق في قيادة نظام الجودة، ضمان توافقه مع متطلبات المعايير ووضع مخططات لتحسين الجودة.
- التكوين والمرافقة: وذلك بالاعتماد على مكتب أجنبي مهمته مرافقة المؤسسة في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الشهادة (يتم تعيينه انطلاقاً من مناقصة).
- صياغة وتحرير وثائق نظام إدارة الجودة ISO 9001: في هذا الإطار قام فريق لجنة قيادة الجودة بوضع سياسة الجودة وتحديد العمليات وإعادة ضبط النظام بالمؤسسة وذلك بتحرير الإجراءات والتعليمات وصياغة النماذج المختلفة المستخدمة في التسيير.

- **التطبيق التدريجي لمتطلبات النظام:** التغيير يأتي تدريجيًا من أجل عدم إرباك العمل الجاري بالمؤسسة والاستفادة من تجربة إطلاق عدد محدود من الوثائق والنماذج، للتقليل من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في الصياغة أو النشر أو الملء والاستخدام.
- **المراجعات الشاملة البيضاء (Audit a blanc):** هدف هذه المراجعات هو التأكد من مطابقة النظام لمقتضيات المعيار. وعلى ضوء نتائج المراجعات ووفقا لتوجيهات الخبراء الأجانب، يقوم فريق الجودة ببرمجة الأعمال التصحيحية اللازمة التي كان لابد من إدخالها على الوثائق وعلى الترتيبات التي كانت صياغتها غير مقبولة.
- **المراجعة النهائية للحصول على الشهادة (مراجعة الإشهاد):** بعد اطمئنان المديرية العامة وأعضاء فريق الجودة لسلامة صياغة وسير النظام الجديد، انطلاقا من نتائج المراجعات الشاملة البيضاء التي تم القيام بها وكذلك إلى تقدير المكتب المرافق، يتم طلب الحصول على الشهادة من طرف منظمة دولية معتمدة على مطابقة نظام الجودة الذي وضع بالمؤسسة مع متطلبات معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001. و انطلاقا من نتائج المراجعة الأولى والنتائج التي توصل إليها المراجعون تمنح الشهادة إذا تحققت كل الشروط.
- **صيانة النظام:** فعالية نظام إدارة الجودة تتطلب صيانته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه وذلك بالقيام بوضع مجلة نظام الجودة، مراجعات الجودة، القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية وتنفيذ مخطط التحسين المستمر. (الدراسي شعوة، 2007، ص180-197).

بعد الحصول على الشهادة يتم استغلال ذلك من خلال الإشهار والجرائد وإعلام المتعاملين مع المؤسسة بشكل مباشر وعبر الوثائق المختلفة التي تستخدم في المراسلات أو عمليات البيع والفواتير وصكوك التوريد أو عمليات الشراء كطلبات الشراء... الخ. ويتم إعادة المراجعة كل 3 سنوات بهدف إمداد صلاحية الشهادة

من خلال دراسة أهم مظاهر عدم المطابقة التي كانت سائدة في أغلب المؤسسات الجزائرية والتي كانت مكتسبة وناتجة من ترسبات الأنظمة القديمة، نلاحظ أنها كانت متعارضة تماما مع متطلبات ومبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001، بالإضافة إلى وجود عدة نقائص على المؤسسات تجاوزها، وذلك باحترام المبادئ الأساسية التي يركز عليها هذا النظام لتحقيق أهدافها وتحسين فعاليتها. في السنوات الأخيرة أظهرت بعض الدراسات التي سعت إلى التعرف على مدى تطبيق واحترام متطلبات إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أنّ هناك تطور وتحسن ملحوظ في تطبيق مبادئ إدارة الجودة وهذا يعكس الأهمية التي أصبحت هذه المؤسسات توليه للجودة في تسييرها ومن بين الدراسات نذكر:

- دراسة بوكميش لعللي (2007).

الدراسة تحت عنوان " فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، وأجريت على مؤسستين بولاية باتنة هما وحدة الاسمنت بعين التوتة، ومركز توزيع الأدوية لمؤسسة صيدال. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

- المؤسسات الانتاجية في الجزائر قطعت شوطا كبيرا في تطبيق مواصفات الايزو في المؤسسات الخدمية.
- المؤسسات كبيرة الحجم هي الأكثر تطبيقا لمواصفات الايزو من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تتمثل الدوافع الرئيسية لسعي المؤسسات الجزائرية للحصول على الشهادة الايزو في تحسين جودة السلع والخدمات، تحسين تنظيم المؤسسة وتحسين الاتصالات الداخلية، زيادة رضا الزبون، الصمود في وجه المنافسة، كسب أسواق جديدة على المستوى المحلي، وتخفيض التكاليف.
- تطبيق مواصفات الايزو مكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، وهناك فرق واضح بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهذا الخصوص، أي أنّ المؤسسات الإنتاجية أكثر تمكناً من تحقيق أهدافها من المؤسسات الخدمية.
- تطبيق المواصفات الايزو قد حقق مستوى فوق المتوسط من الفعالية بالمؤسسات الجزائرية ، بحيث حقق مستوى عالي من الفعالية على مستوى المنظمة، ومستوى متوسط على مستوى العمال، وكان هناك فرق معتبر بين المؤسسات الخدمية والمؤسسات الإنتاجية.
- ساهم تطبيق مواصفات الايزو في تحسين أداء العمل من خلال تبسيط اجراءات العمل، إنجاز الأعمال بشكل صحيح من الوهلة الأولى، تقليل الأخطاء في أداء العمل، اكتشاف الأخطاء ومعالجتها فور وقوعها وعدم تكرارها، تقليل التعطلات في العمل، تخفيض نسبة إعادة العمل، تحسين طرق وأساليب العمل وتوحيدها، الوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل، وزيادة سرعة إنجاز العمل.
- إنّ تطبيق مواصفات الايزو قد مكن المؤسسات من تحسين العمليات (التوثيق، الرقابة، اتخاذ القرارات، التسيير والادارة، طرق واجراءات التخزين، التسليم ، الاتصال الداخلي ، نظام الجودة ، التحسين المستمر).
- إنّ تطبيق مواصفات الايزو قد حقق مستوى متوسط من الفعالية على مستوى العمال، بحيث مكن تطبيق المواصفة العمال من فهم أدوارهم وواجباتهم الوظيفية بدرجة عالية، وكذلك تمكين العاملين من استغلال أوقاتهم في العمل، كما ساهم في التخفيف من ضغوط العمل، والرفع من الروح المعنوية للعمال

وزيادة دافعيتهم، زيادة تشجيع العمال على تقديم مقترحات لتحسين العمل، وساهم كذلك بمستوى متوسط في تكريس مشاركة العمال في إتخاذ القرارات ، تحسين العلاقة بين العمال والادارة، وشعور العمال بالرضا وزيادة ولائهم.

- دراسة بوبكر نعرورة (2015).

الدّراسة تحت عنوان: " دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة ISO 9001، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- كان هناك التزام من الادارة العليا في مؤسسات محل الدراسة بنشر ثقافة الجودة.
- لا تعطي المؤسسات محل الدراسة أهمية بالغة للزبون من خلال التركيز عليه والسعي لإرضائه.
- يشارك العاملین لدى المؤسسات محل الدراسة في إتخاذ القرارات، كما أنّ المؤسسات تهتم بتحفيزهم.
- هناك نقص كبير في برامج التدريب والتعليم المستمر الموجه للعمال داخل المؤسسة.
- تهتم المؤسسات محل الدراسة بالتحسين المستمر .
- لا تهتم المؤسسات محل الدراسة بالتغذية العكسيّة.

- دراسة بوخلوة باديس (2016).

" أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على جودة المنتجات النفطية". دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك - قسم التكرير - هدفت هذه الدّراسة بجانبها النظري والميداني إلى لكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية، وقد شملت عينة عشوائية مكونة من 259 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة بنسبة (62.4%) ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و جودة المنتجات النفطية.
- وجود تأثير ذي دلالة احصائية لتطبيق مبادئ ادارة الجودة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.
- درجة تطبيق مؤسسة سونطراك لمبدأ التزام الادارة العليا بالجودة كانت كبيرة.
- درجة تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، مبدأ أنماط القيادة الاداري، .
- درجة تطبيق كانت متوسطة، مبدأ تمكين العاملين، مبدأ التحسين المستمر، ومبدأ ثقافة الجودة كانت متوسطة.

يتضح من العرض السابق اهتمام الدراسات بتقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأثرها على أداء و فعالية المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق المبادئ الأساسية التي يركز عليها هذا النظام و تحديد طبيعة العلاقة بين درجة تطبيقها وبعض مؤشرات الأداء والفعالية التنظيمية، وأظهرت أن هناك تحسن ملموس في تطبيق مبادئ ادارة الجودة مع الوقت، كما أظهرت أن هناك اختلاف وتباين في تطبيق هذه المبادئ، وفي الأخير توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن هناك عدة آثار ايجابية لتطبيقها لنظام ادارة الجودة على مختلف مؤشرات أدائها.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهمّ الجوانب المرتبطة بمفهوم الجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة والمعايير ISO 9000 من حيث التعريف بها وتطورها التاريخي وأهميتها. فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمّى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدّة مبادئ وأسس ومتطلبات، تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حدّ سواء، وبالتالي تحقيق الأداء المتميّز للمؤسسة وتحسين فعاليتها.

وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمّى بأنظمة إدارة الجودة، وهي عبارة عن سلسلة من المعايير يطلق عليها سلسلة المعايير ISO 9000 أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس ISO. أهمّ ما تميّزت به هذه المعايير هي قدرتها على تقديم شهادة تمثّل اعتراف خارجي على قدرتها على تحقيق الجودة من أجل إرضاء العملاء، كما تعتبر شهادة على سلامة النظام وتوافقه مع متطلبات المعايير ISO 9000.

تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الشهادة ISO 9001 أصبح ضرورة إستراتيجية وأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (الإعتراف الخارجي، الدّخول في أسواق هامة، التميّز بالنسبة للمنافسين، تحسين صورة المؤسسة والتّحكم في جودة النّشاطات والسلع...)، وتحسين أدائها وفعاليتها. كما يعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

من هنا تظهر أهمية مداخل إدارة الجودة في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات، حيث أنّ هذا التغيير يشمل جُلّ الوظائف و مجالات العمل في المنظمة ، كما أنّها تقوم على حقيقة مفادها بأنّ الجودة مسؤوليّة كلّ العاملين في المؤسسة، لذلك فإنّها تسعى للاهتمام بالعنصر البشري و تشجيعه والتأكيد على أهميته والاستفادة منه واستثماره بشكل فعّال في تحقيق أهداف الجودة وأهداف المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال المكانة التي حظيت بها وظيفة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9001.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة شاملة عن واقع الجودة في الجزائر، وذلك بالتطرق بإيجاز إلى أهم مظاهر الاهتمام بالجودة في المؤسسات الجزائرية، وإظهار أهمية التقييس في بلادنا وهي تعيش نهضة تنموية رائعة، ولابدّ للتقييس أن يساهم في رسم مسيرتها ويضبط أبعادها. من أجل دفع المؤسسات الجزائرية لتبني الجودة كعامل استراتيجي لنجاحها، عملت الحكومة الجزائرية على وضع مجموعة من القوانين والإجراءات اللازمة للاهتمام أكثر بقضية الجودة التي يجب أن تصبح من أولويات المؤسسات الوطنية الراغبة في دخول الأسواق العالمية. وتتمثل هذه الإجراءات في بناء نظام وطني شامل للتقييس وتحقيق الجودة والتنافسية، تقديم مساعدات مالية للمؤسسات التي تريد الحصول على الشهادة، وضع قانون وطني للتقييس، منح جائزة وطنية للمؤسسات الرائدة في الجودة... الخ، بالإضافة إلى جهود المعهد الوطني الجزائري للتقييس الذي يعمل على وضع ونشر المعايير الجزائرية، التحسيس والإعلام وتبسيط مفهوم التقييس في الجزائر.

الفصل الثَّاني:
إدارة الجودة كمدخل استراتيجي
لتسيير وتنمية الكفاءات.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير وتنمية الكفاءات.

يعتبر مفهوم " الكفاءة " بعدا حديثا فرضته التحوّلات العميقة التي يشهدها الإقتصاد العالمي، حيث تم إدراجه في أدبيّات الإدارة في أواخر الثمانينيّات من القرن الماضي، وهو يمثل رمزا للتجديد ومرحلة متقدّمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل؛ كما يعتبر من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، الإقتصاد، ومجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية والتربية.

وقد أظهرت أغلب الدّراسات أنّ محدّدات النّجاح ليست فقط في امتلاك هذه " الكفاءة " بل أيضا في القدرة على تسييرها، التّحكم فيها وتطويرها، وبالتالي أصبحت البرامج الإداريّة الحديثة تولّي اهتماما أكبر بهذا العنصر الحيويّ وأساليب تسييره، ومن بينها برامج إدارة الجودة الشّاملة والمعايير ISO 9000 التي أعطت أهمية كبيرة لتسيير الموارد البشريّة والكفاءات، فهي تقدّم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل، وبالتالي الجودة ككلّ، ويعتبر العنصر البشريّ الرّكيزة الأساسيّة لذلك.

قبل أن نتعرّف على المكانة التي حظيت بها وظيفة تسيير الموارد البشريّة وتسيير الكفاءات في إدارة الجودة الشّاملة والمعايير ISO 9000 في مختلف إصدارتها وأهم التّغيرات التي شهدتها، سوف نتطرّق في هذا الفصل، أولا إلى آليّات ومبادئ تسيير الكفاءات في المؤسسة من خلال تحديد المفاهيم والعناصر المحدّدة لها بداية بالكفاءة ومختلف أبعادها، مكوناتها، مميّزاتها وأنواعها، وثانيا نتناول منهج الكفاءات (démarche compétence) ومختلف مستوياته ومجالاته والعمليّات الخاصّة به في إطار إدارة الجودة والمعايير ISO كمدخل استراتيجي لتسيير الكفاءات وتنميتها.

2- 1 الإطار المفاهيمي لمفهوم الكفاءات البشرية.

يعتبر مفهوم " الكفاءة " من المفاهيم الشائعة في علوم التسيير وبالأخص في تسيير الموارد البشرية، والحديث عنه يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، الاستعدادات، القدرات، السلوك والإنجاز. من جهة أخرى يعتبر مفهوم الكفاءة أيضا مصطلحا مركبا متعدد الأوجه من حيث التصور ومجالات التطبيق، مما جعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون، وهذا ما دفع العديد من الكتاب المختصين في تسيير الموارد البشرية منذ بداية السنوات التسعينيات، إلى بدل مجهودات جبارة في وضع حوصلة لهذا المفهوم انطلاقا من العديد من التعاريف بهدف اقتراح إطار مفاهيمي موحد، وأصبح بذلك مفهوم الكفاءة يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير، تأهيل وتنمية مواردها البشرية كونه مؤشرا مهما لفعالية مواردها غير الملموسة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

وعليه، سنحاول في الجزء الأول من هذا الفصل تقديم مختلف المقاربات التي تناولت مفهوم الكفاءة الذي كان وما يزال بعيدا كل البعد عن تحقيق اتفاق حول معناه، سواء لدى الممارسين (مدراء في تسيير الموارد البشرية، مكوّنين، خبراء في التوظيف...الخ)، أو لدى علماء الاجتماع، أو في تخصصات أخرى (علوم التسيير، أرقنوميا، وعلم النفس العمل والتنظيم)، وفي الجزء الثاني ننتقل إلى نموذج " تسيير الكفاءات " كمنهج متكامل لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة يتمحور حول مفهوم الكفاءة.

2-1-1 تعريف مفهوم " الكفاءة " .

تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة، بحيث ورد أقدم مفهوم لها في القاموس التجاري سنة 1930 على أنها: " مجموع المعارف، المميّزات، القدرات والسلوكات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كلّ ما يخصّ المهنة" (موساوي زهية واخرون، 2005، ص.7). ويعرّفها قاموس Oxford على أنها: " القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة، ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة، والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح" (Oxford Advanced learner's, 1995, p 232).

للإشارة فإنّ أول قطاع استخدم فيه مفهوم " الكفاءات" هو قطاع الشغل والتكوين المهني بمصطلح "الكفاءة المهنية"، والتي عرّفها الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) في المعيار (Norme FDX 50 – 183, paragraphe 3.8) على أنها: " استخدام في وضعية مهنية محدّدة مجموعة من القدرات (Capacités) تسمح بتنفيذ مهمة، مهنة، أو وظيفة معيّنة بشكل صحيح" (ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي، 2009، ص 112). أمّا بالنسبة للمعايير العالمية ISO 9001 إصدار 2000 - مبادئ أساسية ومصطلحات- فتعرّف الكفاءة على أنها: " الاستعداد - المعترف به- لاستخدام مجموعة من المعارف والمعارف الأدائية" (Chaminade, 2005, p. 215)، بمعنى أننا نحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيّز التنفيذ.

من جهة أخرى وردت تعاريف كثيرة للكفاءة تتفق في مجملها على أنّ المعرفة بأنواعها الثلاثة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه هذه الأخيرة، وهي المقاربة الأكثر تداولاً (Courpasson et Livian, 1991 ; Gilbert et Parlier, 1992 ; Durand, 2000)، تركز هذه المقاربة - التي ظهرت في فرنسا في سنوات الستينات- لتعريف مفهوم الكفاءة المطبّق على تسيير الموارد البشرية على الثلاثية: معرفة، معرفة أدائية ومعرفة سلوكية أو ذاتية. وبالرغم من أنها لا تخلو من النقد سواءً على مستوى الدلالة اللفظية

(Sémantique) أو على المستوى المفاهيمي (Conceptuel)، هذه الثلاثية حسب (1996) Sire تستعمل بشكل كبير من طرف المؤسسات لتصميم ووضع مرجعيّات المهن والوظائف والتسيير التّوقعي للمراكز والكفاءات (Becuwe, 2008, p. 01). ووفقا للمقاربة الفرنسيّة عرف قاموس الموارد البشريّة الكفاءة المهنيّة على أنّها: "تجمع ثلاثة أنواع من المعرفة (Savoir): معارف نظريّة (Connaissance)، معرفة أدائيّة (savoir faire) تمثّل الخبرة المهنيّة ومعرفة سلوكيّة (savoir être)، والتي يتمّ تجنيدها وتعبئتها (Mobiliser) واستخدامها من طرف العامل للقيام بالمهام أو الوظيفة الموكّلة إليه بشكل صحيح" (Peretti, 2003, p. 150).

في نفس السياق عرّفها كلّ من Boyer & Equilibey (2003) بأنّها: "القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحدّدة، وذلك عن طريق التّوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر وهي: المعارف النظريّة (العلمية)، المعارف العمليّة، الإجراءات، الممارسات والخبرة غير المهيكلّة، وتكون قابلة للقياس والملاحظة" (Boyer, Equilibey, 2003, p. 246). إلى جانب هذه العناصر يضيف Gavini (1997) عناصر أخرى هي: المعرفة السلوكيّة، والقدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التّعلّم والتّعليم (Gavini, 1997, p. 15).

كما فرّق (1998) Batal بين الكفاءات الخاصّة بمركز معيّن وكفاءات الفرد، وقد ميّز هذا التّصنيف بين مختلف أبعاد الكفاءة وهي المعرفة، المعارف الأدائيّة، والمعارف الذاتية أو السلوكيّة:

- المعرفة (Savoir): والتي تعبّر عن المعارف النظريّة سواءً عامّة أو خاصّة بموضوع محدّد. وحسب (2000) Durand فهي تمثّل: "مجموعة منظّمة من المعلومات المتقاربة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي، والتي تسمح للمؤسسات بتسيير نشاطاتها والتّدخل في إطار مهني محدّد" (Durand, 2000, p. 95).

- المعارف الأدائية (Savoir-faire): تعبر عن القدرة على التّدخل بشكل ملموس حسب سيرورة معيّنة وأهداف محدّدة بشكل مسبق، والتّحكّم والاستخدام الملموس للتّقنيات، الطّرق والمناهج والأدوات، بمعنى المهارات اليدويّة، الاجتماعيّة أو المعرفيّة (مثلا معرفة استخدام و تطبيق تقنيات تنشيط و إحياء الاجتماعات).
- المعارف الذاتيّة أو السلوكيّة (Savoir-être): والتي تعبر عن القدرة على التّحكّم في النّفس وبعض الاتّجاهات السلوكيّة، أي ما يسمّى " بوضعيّات عقليّة " (postures mentales) مثلا أن يكون الشّخص صادقا، حذرا، منظّما، قادرا على الاتّصال... (Batal, 1998, p. 150).

في سياق آخر، حاولت حركة المؤسّسات الفرنسيّة (MEDEF) وضع تعريف موحّد للكفاءة على إثر اتّفاق ACAP 2000 (Accord Acier sur la conduite de l'activité professionnelle) الذي تمّ إبرامه في ديسمبر 1990 بين أرباب العمل الفرنسيين لصناعة الحديد والصلب وأربع نقابات عماليّة، حيث عرفت " الكفاءة " بموجب هذا الاتّفاق على أنّها: " المهارة الإجرائيّة الصّحيحة " (Déjoux et Dietrich, 2006, p. 96)، يقصد " بالمهارة " في هذا التّعريف المعارف والخبرات التي يمتلكها العامل، في حين تشير كلمة العمليّة أو الإجرائيّة إلى أنّ هذه المعارف والخبرات يتمّ استخدامها بشكل عملي ولملموس في وضعيّة عمل معيّنة، أمّا كلمة " الصّحيحة " فتدلّ على أنّه سيتمّ تقييم عمليّة استخدام هذه المعارف والكفاءات. وقد تمّ استخدام واعتماد هذا التعريف (Acap 2000) حيث أنّ ميزته هي أنّه يضع حوصلة لمختلف العناصر الذي يجب أخذها بعين الاعتبار عندما نهتمّ بتعريف الكفاءة. كما عرفت المجموعة المهنيّة الفرنسيّة (Medef) بشكل أكثر دقة بالقول: " الكفاءة المهنيّة هي تركيبة من المعارف، المهارات، الخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدّد، وتتم ملاحظتها من خلال

العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن تمّ فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها، قبولها وتطويرها" (رحيم حسن، 2005، ص. 182).

يويد Meignant هذا التعريف للكفاءة مع التأكيد على أهميتها للمؤسسة، ويعرفها على أنّها: " مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكّنه من أداء عمله بشكل أحسن" (Meignant, 1992, p.403)، ويعرفها كذلك إجرائياً على أنّها: "معرفة أدائية إجرائية مصادق عليها (validé): المعرفة الأداة بمعنى القدرة على الفعل أو التّدخل (ليس فقط المعرفة) وتمثّل المعارف (connaissances) والخبرة الخاصة بالعامل، بعبارة أخرى هي الأخذ بعين الاعتبار البعد المعرفي والشخصي للكفاءة. "عملية" أو "إجرائية" أي يتم استخدامها بشكل ملموس في وضعية مهنية معينة، وبالتالي فالكفاءة لا تظهر إلا من خلال الفعل وفي سياق مهني محدّد، ومن هنا يظهر البعد الاجتماعي لمفهوم الكفاءة. بالإضافة إلى أنّ هذه المعرفة الأداة يجب أن يكون مصادقا عليها (validé) ومعترفا بها من طرف البيئة أو المحيط المهني" (Weiss,2005, p. 342). ويلخص Meignant (1990) التعريف الاجرائي السابق للكفاءة في ثلاثة كلمات تتمثل في أنّها: " ذات فائدة utile، يمكن استخدامها utilisable، ومستعملة utilisé" (Meignant ,1990, p. 25).

وكخلاصة لما سبق، نلاحظ أنّه من الصعب الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة من طرف جميع المختصين بالرغم من تعدّد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، وترجع هذه الصعوبات إلى عدّة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

- الكفاءة مفهوم متعدّد الدلالات، يحمل معان كثيرة، وقد عبّر Guy Le Boterf عن طبيعة هذا المفهوم بقوله أنّه " حرياء " (caméléon conceptuel)، ويضيف أنّ استعماله كان منذ القديم، بدون أيّ محاولة لتحديد محتواه ممّا جعل منه تعبيراً شائعاً (Le Boterf, 2001, p. 14).

- تعدّد مجالات تطبيق الكفاءات (علم اللغة، علم النفس، الإدارة، الانتاج، التسويق....) وأنواعها بين العلميّة، التّقنيّة، الإنسانيّة، فهذا التّباين يؤدّي حتماً إلى اختلاف مضامينها، ويُعقد إلى حدّ كبير تقارب التعّاريف لمفهوم الكفاءة (ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، 2009، ص 111).

نجد أيضاً أنّ التعّاريف التي تناولت مفهوم الكفاءة اختلفت، فبعضها يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، والبعض الآخر ركّز على إشكاليّة العلاقة فرد (جماعة) - مؤسّسة بحيث أكد Zarifian بأنّ الكفاءة التي تمارس في سياق محدّد لا تجعل من صاحبها كفوّاً في مجالات أخرى، واعتبر أنّها " أخذ المبادرة وتحمل الفرد للمسؤوليّة عند مواجهته لأوضاع مهنيّة وظروف مختلفة (Zarifian, 2001, p.65). كما أظهرت بعض التعّاريف أنّ " الكفاءة" لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلاّ أثناء أداء النّشاط وبالتالي فهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والأداء، والمؤسّسة باعتبارها المحيط الذي تظهر وتبرز فيه الكفاءة في شتّى أصنافها فهي مسؤولة على اكتشاف الكفاءات الفرديّة والجماعيّة وتقدير أهمّيّتها والعمل على تطويرها.

وفي الأخير، يرى بعض العلماء بأنّ الاختلاف في تعريف الكفاءة ومكوّناتها يرجع كذلك إلى الاختلاف الإيديولوجي، حيث يرى (Sire 2000) بأنّ مكوّنات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر الإداري بين أوروبا وأمريكا، فالكفاءة في فرنسا كما سبق ذكره تتكوّن من المعرفة (الكفاءة النظرية)، المعرفة الأدائيّة (الكفاءة التطبيقية)، والمعرفة السلوكيّة (الكفاءة الإجتماعية والتّصرفات)، في حين أنّ الأدب الأنغلو سكوني يرى بأنّ الكفاءة تتكوّن من الاستعدادات، التّصرفات، المعرفة، المواصفات الشّخصيّة والدافعيّة وهو مفهوم أوسع من المفهوم الفرنسي (Sire, 2000, p.85).

من خلال هذا العرض الأولي لمختلف التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءة، يمكننا تحديد مقاربتين أساسيتين للكفاءة في الأدبيات: أولاً، مقارنة مرتبطة بخصائص وميزات الفرد وتشمل البعد الفردي لتعريف الكفاءة. وثانياً، مقارنة مرتبطة بالإطار المهني ومن بين أبعادها نجد البعد الجماعي والبعد التنظيمي. وفيما يلي سنتطرق إلى أنواع الكفاءات حسب مستوياتها الثلاثة: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي.

2-1-2 أنواع الكفاءات.

ساهم تعدد خصائص " الكفاءة " بشكل كبير في وجود تصنيفات كثيرة لهذا المفهوم، وقد اعتمد العلماء والباحثون في تصنيفها على عدة أسس ومعايير منها التصنيف على أساس المستوى، والتصنيف على أساس مجالات الاستخدام. ولعلّ أبرز هذه التصنيفات تتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض "الكفاءات الإستراتيجية أو المحورية" والتي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسات وفقاً لنظرية الموارد (Dejoux, 2001). وفيما يلي سنتناول المستويات الثلاثة على اعتبار أنّ هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المنظمة.

➤ الكفاءات الفردية.

ترجع الكفاءة في الغالب إلى الأفراد، ولا يمكن أن تعرّف وتحدّد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها، ولهذا يمكن أن تعرّف الكفاءة على المستوى الفردي " بأنها مجموعة من المعارف، القدرات، وقوة الإرادة الوظيفية"، وهي " كل المؤهلات التي يكتسبها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستخدمها في مساره المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعّالة (ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، 2009، ص 127).

ويعرفها (2001) Zarifian على أنها: "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية" (Zarifian, 2001, p.78) وهناك كذلك من يرى الكفاءات الفردية على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية، المعارف والمهارات المتحصّل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة" (Levey- Leboyer , 1997, p. 42). فهي ناتجة عن الفرد في وضعية مهنية معينة، بحيث يقوم بتجديد وتعبئة بعض الموارد التي يمتلكها ويستغلّها في إنجاز المهام والوظائف المكلف بها، إذن فالفرد هو "الحامل المادي للكفاءة" (Meschi, 2007) وهو الذي ينتجها، يستثمرها ويطوّرها، ولهذا تعود الكفاءة في الغالب إلى الأفراد ولا يمكن تعريفها وتحديدها بشكل مستقلّ عن الفرد الذي يحملها. وباستطاعة المؤسسة أن تحوز عليها بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وتكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها (الداوي الشيخ، 2004، ص. 267).

وحسب (2001) Dejoux فإنّ "الكفاءة الفردية" هي: "مجموعة خاصّة، مستقرة ومهيكلّة من الممارسات المهنية المتحكّم فيها، والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة (Dejoux, 2001, p. 141)، واقترحت هذه الأخيرة تعريفا للكفاءة الفردية من خلال العناصر التالية: الكفاءة تمتلك ميزة إجرائية (opératoire) - تستخدم لهدف نسعى لتحقيقه - مرتبطة بوضعية مهنية معينة - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة - الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية أو عبارة عن توليفة ديناميكية - الكفاءة هي مكّون اجتماعي - الكفاءة تسجّل ضمن عملية تعلّم - الكفاءة تمتلك وجها خفيا - الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

ومهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقّق معها أهداف المؤسسة، ومن بين الكفاءات التي ينبغي توفّرها في الأفراد:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار، إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، وارساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة (سلاي يحضية، 2005، ص ص 138-139).

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد، كالقدرات، المعارف، الإستعدادات، المعارف الأدائية، السلوكات والقيم الإجتماعية... الخ التي تظهر أثناء العمل وتمنحه القدرة على التحرك والتدخل، وعلى المؤسسة البحث عنها (التوظيف) واكتشافها (التقييم) ومعرفة أساليب تطويرها، غير أنّ هذه القدرة غير كافية لتكون عملا فعليًا ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان لدى العامل الإرادة وإمكانية التدخل، فالمعرفة والرغبة في التصرف أسس تطبيق الكفاءة، وهما تمثل النقاط التي يتحرك فيها المسير (مفتاح صالح، 2004، ص. 10).

➤ الكفاءات الجماعية.

تمثل الكفاءات الجماعية الكفاءات الخاصة بمختلف مراكز العمل، وهي مرتبطة بجودة التداخل الموجود بين وضعيات العمل والأفراد الذين يعملون بها، ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على طبيعة المحيط الإجتماعي، الديناميكية والتفاعل بين المجموعة. ومنذ السنوات 1990 مفهوم " الكفاءة الجماعية " كان محل

إهتمام العديد من الباحثين وبالرغم من ذلك مازال هذا المفهوم غير واضحا وغير متفقا عليه.

في هذا الإطار، قام الباحث (Michaux (2003 بتحليل عشرين موضوعا علميا (مقالات وكتب مرجعية) في دراسة دكتوراه تناولت مفهوم الكفاءات الجماعية، وانطلاقا من هذا التحليل فرّق الباحث بين أربع تصوّرات لهذا المفهوم متعايشة فيما بينها في علوم التسيير والمتمثلة في :

- تصوّر مرتبط بالديناميكية التي تنشأ داخل الجماعة، التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، والقواعد الجماعية للعمل التي تسمح لمختلف الأفراد على العمل معا بشكل فعّال. حسب هذا التّصور الكفاءة الجماعية تكون مرادفة لـ "أثر الجماعة".
- تصوّر مرتبط بمنطق التغيير، التّعلم وخلق معارف جديدة من خلال الفعل.
- تصوّر مرتبط بديناميكية تشارك المعارف والخبرات التي تنتج من التفكير الجماعي المنظم (جماعات التطوير وحلقات الجودة).

- تصوّر مرتبط بمنطق الاتّصال، التّبادل والمشاركة بين مختلف أفراد الجماعة.

(عن Loufrani-Fedida, 2006, p. 25)

حسب (Le Boterf (2000: " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون والتآزر (synergie) الموجود بين الكفاءات الفردية". كما يرى بأنّ: " كفاءة الفريق لا يمكن أن تقتصر على مجموع كفاءات الأفراد الذين يشكلونه، بل ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعل القائم بين كفاءات جميع الأفراد، وانصهار للخبرات، والتّجارب الحقيقية للتدريب الجماعي.

وتتكوّن الكفاءات الجماعية من ثلاثة عناصر: أولا التّكامل (complémentarité) بين مختلف أعضاء جماعة العمل، وبعدها امتلاك لغة أو مفردات (vocabulaire) جماعية وتصور مشترك للأهداف والأولويات الخاصة بوحدة العمل، وأخيرا قدرة أفراد الجماعة

على العمل معا أي بمعنى التّعاون (coopération). ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتّصال الفعّال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين أفراد جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، والتّعاون الذي يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصّراعات (Batal, 1998, p. 160).

من خلال ما سبق، نجد أنّ الكفاءات الجماعيّة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفرديّة بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوقّرة لدى أفراد المنظّمة، تفوق نتيجتها النتيجة المتربّبة عن جمع الكفاءات الفرديّة وذلك بفعل أثر المجموعة النّاجم عن الديناميكية الجماعيّة للفاعلين (ثابثي الحبيب وبن عبوا الجيلالي، 2009، ص 129).

➤ الكفاءات التنظيميّة والاستراتيجيّة.

يمكننا تعريف وفهم " الكفاءة التنظيميّة" حسب الباحثين من خلال تيارين نظريين أساسيين:

- في علم الإقتصاد، كفاءات المؤسّسة تكون في قلب المدرسة التطوّريّة للمؤسّسة " L'école évolutionniste de la firme "
- وفي علم التسيير، نموذج الموارد والكفاءات " Modèle des ressources et des compétences " الذي ساهم بشكل كبير في إنتشار مفهوم "الكفاءة التنظيميّة" (Loufrani-Fedida, 2006, p. 38) .

حسب النّظريّة التطوّريّة أداء المؤسّسة يرتكز على الكفاءات المتراكمة فيها، المتولّدة بشكل داخلي ومرتسّخة في روتينها اليومي. أما " نموذج الموارد والكفاءات" فقد جعل مفهوم الكفاءات التّنظيميّة - منذ 1990- من المفاهيم التي حازت على شعبيّة كبيرة في علوم التسيير وبالأخص في ميدان الإستراتيجيّة. وحسب (Koeing 1999) هذا النموذج يضمّ ثلاث إتجاهات فكريّة: نظريّة الموارد (Barney, 1991 ; Wernerfelet, 1984, 1989)

(Grant, 1991)، نظرية الكفاءات المحورية أو المركزية " théorie des compétences " (Hamel et Prahalad, 1990,1995)، ونظرية القدرات الديناميكية "fondamentales" (Teece et al, 1997). وأخيرا، امتدادا لنموذج الموارد والكفاءات ظهرت نظرية رابعة وهي نظرية المنافسة المركزة على الكفاءات "théorie de la concurrence basée sur la compétence" (Loufrani-Fedida, 2006, p. 44) (Sanchez et al, 1996) عن نموذج الموارد والكفاءات عرف شهرته الحقيقية بين الممارسين من خلال أعمال (Prahalad et Hamel (1990) حول الكفاءات المحورية "core compétences"، أو الكفاءات الأساسية "compétences-clés ou fondamentales". كان لهذين الباحثين الفضل في إظهار الفكرة الأساسية للنظرية المركزة على الموارد وهي بأن: " التوليفة الخاصة والتميزة من الكفاءات النادرة في المؤسسة يمكنها أن تخلق الاختلاف"، وكذلك كان لهم الفضل في جعل هذا المفهوم أكثر إجرائية "Opérationnel" ومتاح بشكل مباشر للمسييرين

بالنسبة ل (Hamel et Prahalad (1994) " الكفاءة المحورية (الكفاءة الإستراتيجية/ المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، وهي على شكل تعلم جماعي في المؤسسة" (كمال منصورى وسماح صولح، 2010، ص. 54)، كما يؤكدان على أنّ المؤسسات عليها تطوير وتنمية تنافسيّتها من خلال بناء الكفاءات بتكلفة منخفضة وبشكل أسرع من منافسيها.

في الأخير، يمكن القول أنّ الكفاءة الإستراتيجية هي مكوّن إنساني نادر، أدرج بشكل عميق في تنظيم وسير المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل. والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تستخدمها في العمل،

وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس لخلق وتطوير كفاءتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

في هذا الاطار، لخصت (2001) Dejoux وبشكل دقيق التعاريف الخاصة بالأنواع الرئيسية للكفاءة كما يبيئه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): التعريفات الأساسية الخاصة بالمؤسسات لتحليل مفهوم الكفاءة.

التعريفات.	المستويات المختلفة لمفهوم الكفاءات.
العامل الكفاء هو القادر على تجهيز، تنفيذ مختلف إجراءات أو مهام نظام ما بطريقة فعالة، أين تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار والمناقشة.	الكفاءات الفردية أو الكفاءات المهنية.
تمثل " حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة".	الكفاءات الجماعية.
تمثل الكفاءة التنظيمية " ما تتقن المؤسسة فعله".	الكفاءات التنظيمية.
" مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للزبون"	الكفاءات الإستراتيجية.

مصدر: Dejoux Cécile, " Les compétences au Cœur de l'entreprise" Ed Organisation, paris, 2001, p95

2-1-3 أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.

عرفت المؤسسات الإقتصادية المتطورة قفزة نوعيّة في تسيير عنصرها البشري بصفة خاصة والتسيير بصفة عامة، هذه القفزة النوعيّة تقوم على أساس اعتبار العنصر البشري ليس فقط مورد يجب تنميته بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه بما يحقق الميزة التنافسية لها، ولضمان نجاح المؤسسة لابد من وجود قدرات عالية في كل مجالات الكفاءة الاستراتيجية، تستطيع هذه الكفاءات معا تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها (أشوك تشاندا، شلبا كابرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، 2002، ص. 138، 139).

من جهة أخرى، يمثل استغلال المؤسسة لمواردها بالطريقة المثلى وسيلة أساسية لتحسين مؤشرات أدائها كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن تمّ تخفيض أسعار المنتجات والرفع من جودتها، وهذا يتطلب وجود كفاءات بشريّة عالية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة، تحسين التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهام بفاعليّة مما ينتج عنه تحسين صورة المؤسسة، ارضاء العميل وتقوية ولائه. كما يتحقق ذلك بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال، نادرة وخالقة للقيمة، ويمكن تحديد الخصائص التي يجب أن تتسم بها الكفاءات في المؤسسات كما يلي:

- **الندرة:** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من الحصول عليها أو نقلها، أي أن تتوفر في المؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات كأن تتوفر لديهم القدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- غير قابلة للتبديل: حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله، لأنّ الميزة التنافسية المحقّقة يصعب استمرارها في حالة سهولة تبديل الموارد البشرية والكفاءات التي ساهمت في خلقها.
 - صعوبة التقليد: يجب أن تكون الكفاءات صعبة التقليد (سواء بالتدريب أو التأهيل) وهذا لمنع المنافسين من اكتسابها.
- وأهم ما يُصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
 - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تمّ خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
 - صعوبة تكرار العلاقات الإجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات (La complexité sociale) (سمالي يحضية، بلالي أحمد، 2004، ص. 158) مثلا العلاقات بين الأفراد وسمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.
- حسب تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، يرى Porter أنّ الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وأنّ تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين (سمالي يحضية، بلالي أحمد، 2004، ص. 157)، بحيث أصبحت الموارد البشرية والكفاءات أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات. بالإضافة إلى الأهمية الإستراتيجية للكفاءات في المؤسسة، فهي تحتل مكانة هامة في جميع المستويات بدءا بالمستوى الفردي والمستوى الجماعي، وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا المستوى التنظيمي.

بالنسبة للفرد أصبحت الكفاءة تشكّل أهميّة كبرى في ظل التّحدّيات الجديدة التي أفرزتها التّغيرات الرّاهنة، بحيث اضطر الفكر التّنظيمي إلى تغيير نظريته نحو الفرد من مجرد يد عاملة ينحصر دوره في التّنفيد الحرفي للتّعليمات إلى فاعل (Acteur) ذو قدرات وامكانيات تتجاوز المقدرة العضليّة وتتخطاها إلى القدرة الذهنية والفكريّة (الحبيب ثابتي، والجيلالي بن عبو، 2011، ص. 154)،

تكمّن عمليّة تثمين هذه القدرات والكفاءات في تمكين الفرد من معرفة ذاته وإعطائه الحرية في صفق مواهبه ومهاراته بالشّكل الذي يخدم مصلحته المهنيّة والمنظمة معا. أما على المستوى الجماعي، تمثّل الكفاءة عنصرا مهما لحسن سير عمل الفريق داخل المؤسّسة، من خلال التّعاون و التّآزر بين الأفراد. فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، بحيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات الناتجة عن جماعة العمل التي تنتج عنها نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحقّقها الفرد لوحده (الهادي بو قلقول، 2004، ص 207).

من جهة أخرى، أصبحت الكفاءات تُشكّل عاملا بالغ الأهميّة يشغل اهتمامات المسؤولين على مستوى إدارة الموارد البشريّة، وتتلخص هذه الأهميّة في النقاط التاليّة:

- الانتقال من التّركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التّركيز على كفاءة الفريق.
- تغيير الاتّجاهات من الاعتماد على التّخصّص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.
- تغيير أنماط التّوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات كدائمين، موسميّين أو حتى متقاعدّين...
- احتلّ مفهوم الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشريّة التي أصبحت تعتمد في إدارتها على الكفاءة وليس الفرد أو المنصب. فمثلا فرضت التّحدّيات

العالمية وتحديات السوق على إدارة الموارد البشرية ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في ممارستها (الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ) على التكنولوجية الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الشبكة العنكبوتية مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

- في سبيل مواجهة تحديات الإقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا، ولا يتم ذلك إلا من خلال نشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية، وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات (Cadin, Guerin et Pigyere, 2002, pp 119-120)

وأخيرا، على مستوى المنظمة أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تُعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكممة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، كما أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمامات المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من التّجاعة في الأداء الكلي. وعلى هذا الأساس تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تُعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميّزها عن باقي المنافسين (ثابتي الحبيب، 2005، ص. 245).

- تتشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة كما يراها Barney (محمد المهدي بن عيسى، 2004، ص. 67).

من خلال ما سبق، حاولنا في الجزء الأول من هذا الفصل عرض أهم التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة من خلال أبعاده المختلفة ، وكذلك تحليله من خلال مستوياته الثلاثة: الفردي، الجماعي، والتنظيمي، هذا العرض سمح بمناقشة عدد كبير من التعاريف في مختلف التيارات والتخصصات التي اهتمت بدراسة مفهوم الكفاءة، وفي إطار الدراسة الحالية كان من الضروري تقديم تعريفا يكون في نفس الوقت شاملا وإجرائيا يسمح بتحديد مختلف العناصر المتفق عليها في الأدبيات.

وعليه انطلقا من أعمال العديد من الباحثين حول مفهوم الكفاءات (Le Boterf, 1994 ; Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Durand, 2000) عرفت (2006) Loufrani-Fedida الكفاءة على أنها: " قدرة الفرد أو جماعة العمل أو المؤسسة على حشد وتعبئة مجموعة من الموارد (معارف، معارف أدائية، وسلوكات) والجمع فيما بينها من أجل القيام بنشاط أو عملية معينة" (Loufrani-Fedida, 2006, p. 66).

في نفس السياق اقترحا كل من (Masson et Parlier (2004 تعريفا آخر لمفهوم الكفاءة انطلقا من حوصلة من التعاريف التي اقترحها مستشارين (Le Boterf, 1993)، عملاء اقتصاديين (Médef,1998)، وباحثين مثل Brochier, 2003 ; Klarsfeld et Oiry,2004 ; Zarifian, 1999 : " أن يكون الشخص كفاء (أو لديه الكفاءة المطلوبة)، يعني أنّ لديه القدرة والمعرفة على دمج وحشد مجموعة من الموارد بطريقة ملائمة نحو تحقيق الأهداف والنّهيات المرغوبة في نشاط العمل، وبالأخذ بعين الإعتبار خصائص الوضعية المهنية" (Parlier, 2006 , p.2).

في حين إذا لم يعد تعريف الكفاءة يطرح أي إشكال عند مختلف الباحثين، فالعبارة " تسيير الكفاءات Gestion des compétences " لم تكف بعد بتحديد موضوعها وخصائصها، ونتج عن ذلك تعدد المصطلحات والعبارات التي تدور حول مصطلح الكفاءة: " التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات"، " تسيير أو إدارة الكفاءات/ او بالكفاءات"، " نموذج الكفاءة"، "منطق الكفاءة"، وكذلك " منهج الكفاءة demarche compétence " (Gilbert, Parlier, 2005). مختلف هذه المقاربات بالرغم من الإختلاف في التسمية، لديها نقطة مشتركة وهي أنها تسعى إلى تحقيق التزام وانخراط العمال، وكذلك تركز على ممارسات تقييم وتطوير الكفاءات (Parlier, 2006 , p.2). وفيما يلي سوف نتطرق بشكل أوسع إلى نموذج تسيير الكفاءات كنظام جديد لإدارة المؤسسة بصفة عامة، وتحسين تسيير مواردها البشرية بصفة خاصة.

2-2 نموذج تسيير الكفاءات أو " منهج الكفاءات".

انطلاقاً من 1980 ظهر في العديد من المؤسسات نمودجا جديدا لتسيير الموارد البشرية والتمثل في " نموذج تسيير الكفاءات"، الذي هدف إلى التحرر من "نمودج مركز العمل" الذي كان معتمدا عليه في نظام التصنيف في السبعينات، وكان هذا الأخير يحد بشكل كبير من تجنيد وتسيير القوى البشرية. أما اليوم فنجد أن أغلب المؤسسات تعتمد على " نموذج تسيير الكفاءات" الذي يسجل ضمن ديناميكية للتكيف مع المحيط والبيئة الحالية (Gilbert, 1994). وقبل أن نتحدث عن النتائج التي حققها هذا النموذج، سنلقي نظرة على مفهوم تسيير الكفاءات، متطلباته وأهدافه، لننتقل إلى الحديث عن الأدوات الضرورية لتطبيقه.

2-2-1 مفهوم تسيير الكفاءات.

يعتبر تسيير الكفاءات المستوى الأول في عملية التسيير والإدارة المتمحورة حول الكفاءات، فهو يشكّل المرحلة الأولى في منهج الكفاءات ككل، ويُعبّر عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية، من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 46).

فبعد إدراك المؤسسات أنّ مصدر نجاحها وسرّ بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، أدى ذلك إلى زيادة أهمية وجود تسيير فعّال للكفاءات في المؤسسة والذي يعرف على أنّه "التأثير في معارف ومهارات وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطوّرات الحاصلة في المحيط" (St-onge et autre, 2001, p. 256).

وهناك من يعرف تسيير الكفاءات على أنّه: "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعّال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل" (سملاي يحضية، 2005، ص. 83).

من جهة أخرى، يعرف تسيير الكفاءات بأنّه: "مجموع الأنشطة المتّخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمّة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد". ويرى Beirendonck أنّ تسيير الكفاءات يكون من خلال التّكامل العمودي والأفقي بين مختلف هذه الأنشطة، حيث نبحث في التّكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمّة وإستراتيجية المؤسسة، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومتطورة بطريقة معيّنة، أما في التّكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها وتكون الكفاءة هنا أحسن وسيلة لهذا

التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة، وتحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي (Beirendonck,2006, p.p 33-34).

من خلال ما سبق يمثل تسيير الكفاءات نظام تسييري يهدف إلى الإستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها، تنميتها، تحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير القدرات والإمكانات المحتملة. وهو بمثابة منهج تنظيم جديد لتسيير وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، بالإعتماد على طرق وتقنيات وأساليب تسيير تكون " الكفاءة" محورها. و الملاحظ أنّ مفهوم " تسيير الكفاءات" كان موضوع العديد من الدراسات، بحيث اختلف المؤلفون والباحثون في وضع تعريف موحد ومحدد له. وفي أغلب الأحيان تميّزت هذه الدراسات بنقص في الصرامة فيما يخص تحديد مميّزات وخصائص مفهوم تسيير الكفاءات، وبالتالي فالمقاربة التي نتبناها في هذه الدراسة تُسجّل في إطار التعريف التالي لتسيير الكفاءات والمتمثل في أنّ: " تسيير الكفاءات بالنسبة للمنظمة، يمثل البحث عن اكتساب الكفاءات الفردية والجماعية التي تحتاجها (التوظيف)، وكذلك تحفيزها (التقييم والأجور) وتعديلها (التكوين والحراك المهني) " (Defélix, 2003 ;Retour, 2002).

بصفة عامة يهدف تسيير الكفاءات إلى تحسين أداء المنظمة وتثمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي تدعّم التعلم التنظيمي، من خلال:

- تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدراتهم على تعددية الوظائف والإستقلالية وتحمل المسؤولية.
- مساعدة المؤسسة على التحوّل من منطق الوظائف إلى منهج تسيير المؤسسات بالكفاءات (Dietrich, 2000).

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، وبالتأكد من أنّ الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تحديد وتقييم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتّحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة ممّا يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، والإحساس بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والإبتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج (لشلاش عائشة، درويش عمار، 2012).

2-2-2 تسيير الكفاءات أو التسيير بالكفاءات.

تشهد الأدبيات في تسيير الموارد البشرية على اختلاف التسميات التي تدور حول مفهوم "الكفاءة": مسعى الكفاءة، تسيير الكفاءات، التسيير بالكفاءات، إدارة الكفاءات، التسيير بالكفاءات وإدارة الكفاءات (Cohen et Soulier, 2004, p.21).

أولاً، ورد مصطلح " منهج أو مسعى الكفاءة" (démarche competence) أول مرة في الأيام الدراسية الدولية "هدف الكفاءة" (objectif compétences)، التي نظمتها اللجنة الوطنية لنقابات العمال الفرنسية التي أصبحت فيما بعد تدعى حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF في 1998. وبصفة عامة يتكوّن منهج الكفاءة من ثلاثة مستويات وهي: تسيير الكفاءات، إدارة الكفاءات، التسيير بالكفاءات.

ثانيًا، يتم التمييز بين هذه المستويات إنطلاقًا من مستوى إدماج مفهوم الكفاءة في تسيير المؤسسة. فالتسيير يعني ارتباط مفهوم الكفاءة بمختلف عمليات تسيير الموارد البشرية، بالمقابل إذا تمّ ادماجه على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة فإنّ الأمر يتعلق بالتسيير بالكفاءات.

وبالتالي اعتبر كل من (Briet et De Witte, 2002) بأنّ "تسيير الكفاءات" يهتم بإدماج مفهوم الكفاءة في مختلف ميادين تسيير الموارد البشرية (تكوين، توظيف، نظام الأجور، وتسيير المسارات المهنية)، أما "التسيير بالكفاءات" فيقودنا إلى مشروع للتغيير التنظيمي يستجيب إلى الرهانات الإستراتيجية للمؤسسة (Olaba, 2014, p. 159).

أما (Aubert Gilbert et Pigeys, 2002) فاعتبروا أنّ إدارة الكفاءات تتعلق بقيادة التّدخلات في الميدان (الجانب التشغيلي)، في حين "تسيير الكفاءات" فيعتبرونها "وظيفة تصميم وتطبيق قواعد التسيير". من هذا المنطلق يرى (Zarifian, 2001) أنه "إذا كانت مصالح تسيير الموارد البشرية تقوم بتسيير الكفاءات، فإنّ الإطارات التشغيلية - بالأخص الإطارات المسؤولة عن العملية الإنتاجية- تقوم بإدارة الكفاءات" (Loufrani-Fedida, 2006, p.11).

من جهة أخرى، يمثل "التسيير بالكفاءات" في ميدان تسيير الموارد البشرية ترجمة إجرائية للأفكار المستوحاة من نظرية الموارد، فحسب (Le Boterf, 2000) التسيير بالكفاءات يعني أنّ الكفاءة لم يعد ينظر إليها فقط كمورد لكن كمصدر لخلق القيمة، وهو مشروع إرادي يرتكز على المسألة التي تؤكّد على أنّ: "وضع الفرد (العامل) في مركز العملية التنظيمية يمثل مصدر للميزة التنافسية"، وهذا يعني بأنّ تنظيم العمل لا ينطلق من مركز العمل (poste) ولكن من الفرد (l'individu) بحيث يرى (Dumont, 2002) بأنّ "التنظيم الجيد هو الذي يقوم بتنظيم العمل حول كفاءات الأفراد"،

وأصبحت بذلك الكفاءات تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع وصياغة الإستراتيجية (في مرحلة اتخاذ القرارات الإستراتيجية)، كما أصبح اكتشاف واستغلال القدرات المعرفية والفكرية للأفراد عنصرا من عناصر استراتيجية المؤسسة التي تغير مركز إهتماماتها وتوسع نحو الإهتمام بالبعد الإنساني والإجتماعي بنفس مستوى الإهتمام بالجانب التكنولوجي، المالي والتنظيمي (Dumont, 2002, p.27).

وأكد كل من (Igalens et Scouarnec 2001) على أن " التسيير بالكفاءات" يستلزم تغييرات تمس العامل ومدراء تسيير الموارد البشرية (Igalens et Scouarnec, 2001, p.2). بحيث أن العامل سيصبح هو المتحكم في حياته المهنية والمسير لمحفظة كفاءاته، ويكون بذلك هو المسؤول عن تطوير وتجديد كفاءاته وتحويلها. أما بالنسبة لمدير تسيير الموارد البشرية، فالتسيير بالكفاءات يتمثل في رفضه التسيير بمنطق مركز العمل وإعادة بناء المنظمة انطلاقا من المتطلبات الإستراتيجية، وبالتالي الإعتماد على الكفاءات الإستراتيجية للوصول إلى الكفاءات الفردية من خلال الكفاءات الجماعية. وعلى هذا الأساس مدير الموارد البشرية عليه ترتيب، تصنيف، تأجير ومحاولة المحافظة على الكفاءات في ذاكرة المؤسسة من خلال " إدارة المعرفة Knowledge management"، وكذلك إنشاء تسيير فريقي للأفراد حسب ندرة وقيمة الكفاءات التي يمتلكونها (Le Boterf,2000, p.193).

إنطلاقا من موضوع بحثنا الحالي نفضل استخدام مصطلح " تسيير الكفاءات" والذي يعني مجموع الأدوات والممارسات المستخدمة من طرف المؤسسة لإدارة تسيير وتطوير كفاءاتها. وحسب (Le Boterf,1994) فتسيير الكفاءات يمثل تقنية لتسيير الموارد البشرية، تسمح بعقلانية التوظيف، الحراك المهني، التكوين، ومختلف أنواع الإعراف، وهي تطبق بشكل أساسي من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية (Parlier, 2006 , p.2).

2-2-3 تسيير الكفاءات كمجموعة من الأدوات والممارسات الجديدة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

يمثل موضوع الكفاءات كما سبق الإشارة إليه فيما سبق محل اهتمام العديد من الدراسات والبحوث، سواء على المستوى العلمي، الأكاديمي أو المهني، وبالرغم من تعدد وكثرة هذه الدراسات إلا أنها اختلفت في محتواها، فالبعض منها تعلق برهانات تطبيق نموذج تسيير الكفاءات، والبعض الآخر بتحديد الممارسات الخاصة به بنظرة مستقبلية استشرافية.

والملاحظ من خلال هذه الدراسات، أنّ مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد لم يعد ذو مدلول بسيط يهتم فقط " بقدرة الفرد أو الجماعة على الإستجابة الفعّالة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقومون بها"، بل أصبح مفهوما شاملا ومركبا يتوقف على قدرة الفرد، المجموعات والبيئة التنظيمية في الانسجام والتزامن (Synchronisation) كل مع بعضه البعض، وبذلك أصبح للكفاءة مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمات، لكونها تربط بين ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، والإدارة بصفة عامة (Piolle, 2001, p.21). من هذا المنطلق أصبح مفهوم الكفاءة في علوم الإدارة والتسيير ينظر إليه من طرف مجموعة من الباحثين والمؤلفين كمنطق جديد لتسيير الموارد البشرية (Gilbert, 1994, p.223)، وأصبح بذلك " نموذج تسيير الكفاءات" يهتم بشكل أساسي بمختلف ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية.

وبالتالي، الجديد فيما يخص ظهور وتوسع استخدام هذا النموذج في ميدان تسيير الموارد البشرية (GRH) هو تطوّر أدوات وآليات (instrumentation) تساعد المؤسسة في توجيه وقيادة عملية التغيير، تأمين تسيير فعّال لكفاءاتها، كما تسمح لها بتشخيص إمكانياتها فيما يتعلق بعملية تطبيق نموذج الكفاءة كأسلوب للتسيير والإدارة

وتساعدها في تنفيذه وتقييمه، هذه الأدوات تتخلّلها مجموعة من الممارسات لتسيير الموارد البشرية انطلاقاً من التوظيف، حتى الحراك المهني، مروراً بالتقييم، التكوين ونظام الأجور والتي أصبحت تسجل ضمن نظرة فردية لتسيير الموارد البشرية (Pichault et Nizet, 2000 ; Défilix, 2004).

ومهما يكن المستوى الذي نبدأ منه، منطق الكفاءة يقودنا إلى إعادة النظر في جميع ممارسات الموارد البشرية، ويصبح بذلك مفهوم الكفاءة بديلاً للدور الرئيسي الذي كان يلعبه حتى الآن مفهوم "مركز العمل" (Zarifian, 1999, p. 142) ، وتسيير الكفاءات أصبح أيضاً مرتبطاً بتطوير وتنمية الأفراد بحيث يسمح لهم بتولي مسؤوليات أكبر، وتحسين امكانيات توظيفهم (employabilité) بتحويل الكفاءات المكتسبة من إطار مهني إلى آخر.

من هذا المنظور، تسيير الكفاءات يجعل الفرد يفكر بشكل مستقل عن خصوصيات مركز العمل (Gadin, Guerin et Pigeire, 2002, p. 120) من خلال أدوات وممارسات خاصة بتسيير الموارد البشرية مثل: وصف الكفاءات (مرجعيات الكفاءات)، تقوية ودعم الوسائل التي تساهم في إكتساب الكفاءات (التكوين، الحراك المهني، تنظيم العمل)، تطور محتوى المقابلة السنوية وكذا قواعد تسيير الحراك المهني (Parlier, 1997 , p. 58).

في هذا الإطار، يمكن تلخيص التصور المثالي لتسيير الكفاءات في تسيير الموارد البشرية من خلال أربع محاور أساسية، والتي تتمحور بشكل أساسي حول المفاهيم التالية:

- الإدماج L'intégration: الذي يترجم فكرة أنّ تسيير الكفاءات يمسّ ويتمحور حول مختلف ممارسات GRH (التوظيف، التقييم، الترقية، التكوين، الأجور...إلخ) واستراتيجية المؤسسة.

- **منطق الفرد Logique individu**: الذي يقودنا إلى أنّ تسيير الكفاءات لا يتم التفكير فيه انطلاقاً من مركز العمل والمؤهلات المكتسبة - المنطق السائد في النموذج التيلوري- ولكن يكون مرتبطاً أكثر بالتنمية (développement) والتطور الفردي للعامل.

- **الرسمية La formalisation**: تسيير الكفاءات يرتكز على أدوات وآليات خاصة ورسمية (مرجعيات الكفاءات، برامج التكوين، نظام للتقييم، سلم للأجور...الخ).

- **الاهتمام بالكفاءات العامة (Compétences génériques)**: هذه الفكرة تسلط الضوء على أنّ تسيير الكفاءات يقدم للأفراد فرصة تسيير عملية توظيفهم بشكل مستقل عن الإطار المهني الذي ينشطون فيه، وتحويل بذلك الكفاءات التي اكتسبوها من إطار مهني إلى آخر (Pichault, Degee, Lisein, 2009, p. 6).

الجدول الموالي يلخص هذا التصور المثالي لتسيير الكفاءات من خلال مفاهيمه الأساسية:

جدول رقم (05): النموذج المثالي لتسيير الكفاءات.

المفاهيم الأساسية.	الأبعاد
جميع ممارسات تسيير الموارد البشرية معنية بالأمر.	الادماج والتكامل
ننطلق من الفرد وليس من مركز العمل.	منطق " الفرد "
المقاربة تفترض استخدام أدوات رسمية	الرسمية
الطاقات الكامنة للفرد يتم تحريرها و تصبح قابلة للتحويل.	الاهتمام بالكفاءات العامة

Source : Pichault, Degee, Lisein (2009)

La gestion des compétences : diversité des pratiques et conditions de succès

من جهة أخرى، أظهرت العديد من الدراسات الميدانية بأنه بالرغم من تعميم بعض الأدوات في السنوات الأخيرة في مختلف المؤسسات - مثل تعريف ووصف الوظائف، المرجعيات الخاصة بالكفاءات المطلوبة- فإنّ الممارسات المتعلقة بتسيير الكفاءات

المطبقة وأهدافها تختلف بشكل كبير من منظمة إلى أخرى. كما أظهرت هذه الدراسات أنّ الممارسات الحقيقية لتسيير الكفاءات المحددة في الواقع لا تمثل الصورة " المثالية" التي تمّ بلورتها في الأعلى (Colin et Grasser, 2007).

هذا الاختلاف نجده في ممارسات التسيير التي تهدف إلى اكتساب، تحفيز وتعديل الكفاءات الفردية. في هذا الإطار أظهر Gilbert (1994) تعدد الممارسات واختلافها، واعتبر أن تسيير الكفاءات حسب المؤسسات قد يطبق في ميدان محدّد من تسيير الموارد البشرية، أو يتم إدماجه في جميع الممارسات. كما قام هذا الباحث بدراسة التطور التدريجي لمنطق الكفاءة من خلال عدة مستويات، والتي حددها في أربع مستويات:

- **المستوى الأول:** يتم ذلك من خلال التصريحات فقط (discours)، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بإعادة تسمية بعض الممارسات لكن من حيث المحتوى تبقى نفسها ولا تتغيّر، مثلاً تسيير الأفراد تصبح " تسيير الكفاءات " .

- **المستوى الثاني:** يتمثل في مرحلة استكشافية، المؤسسة تضع تسيير الكفاءات في ميدان واحد من تسيير الموارد البشرية.

- **المستوى الثالث:** المواجهة بين منطق الكفاءات والتسيير المعتمد في السابق، في هذه المرحلة منطق الكفاءة يمسّ عدة ميادين، في حين تسيير الميادين الأخرى حسب المنطق القديم.

- **المستوى الرابع:** تعميم منطق الكفاءة على جميع الميادين والممارسات في المؤسسة. (Gilbert, 1994, p. 227)

ولتحديد واقع عمليّات تسيير الكفاءات في المؤسسات، توصل كل من Geffroy et tijou (2005) في كتاب جمع حوصلة لنتائج مجموعة من الدراسات حول الموضوع، أنه يوجد ثلاثة نهايات أو أهداف لتطبيق ممارسات تسيير الكفاءات في

المؤسّسات وهي: تسيير المسارات المهنيّة والحراك الداخلي للعاملين، التّكوين وتطوير العاملين، وأخيرا التّوظيف.

كما اتّفتت العديد من الدّراسات حول الممارسات والآليات التي تعتمدّها المؤسّسات في عمليّة تسيير كفاءاتها، بحيث حدّد كل من Youndt, Snell, Dean and Lepak (1996) هذه الممارسات في التّوظيف، التّكوين، تقييم الأداء، ونظام الأجور كأهم ممارسات تسيير الكفاءات. وحددها Huselid (1995) أيضا في اختيار العمال، تقييم الأداء، نظام الأجور المحفزة، تصميم الوظائف، التّوظيف، التّكوين، والتّرقّيات.

وكذلك حدّد كل من Igalens et Scouarnec (2001) الممارسات في التّوظيف، التّقييم، التّكوين، الحراك المهني، نظام الأجور وتنظيم العمل.

أما Le Boterf (2000) فقد توجّه نحو مرجعيّات الكفاءات، التّكوين، الحراك الداخلي، العلاقات الاجتماعيّة، تأجير الكفاءات، العمليات، مخططات التّكوين، الإلتصال الداخلي، التّقييم، والاستقلالية. وفي الأخير صنّف Defélix جميع هذه الممارسات في ثلاثة أبعاد والمتمثلة في:

- ممارسات اكتساب الكفاءات الفرديّة والجماعيّة: توظيف وتعيين الكفاءات المطلوبة.
- ممارسات تحفيز الكفاءات: تقييم الكفاءات انطلاقا من مرجعيّات الكفاءات وإعداد الأجور على أساس الكفاءة.
- ممارسات تعديل وتنظيم الكفاءات (التّكوين والحراك المهني): إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفرديّة والجماعيّة، (Defélix, 2004, p . 1509).

من خلال هذا العرض لبعض الدّراسات التي تناولت أدوات وممارسات تسيير الكفاءات، نلاحظ أن أغلبها اتّفتت حول مجموعة من الممارسات التي تكرّر ذكرها، وهذا ما يقودنا في البحث الحالي إلى دراسة أهمّها والمتمثلة في " الاستقطاب

والتوظيف"، "التكوين وتطوير الكفاءات" و "تقييم الكفاءات"، وبعدها نتطرق إلى أدوات تسيير الكفاءات، وحتى إذا كانت الحالات قليلة سوف نرى أنّ بعض المؤسسات تستخدم تأجير الكفاءات، وكل ذلك في إطار إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) باعتبارها مدخل استراتيجي لتسيير وتنمية الموارد البشرية والكفاءات.

2-3 تسيير الموارد البشرية والكفاءات ضمن إدارة الجودة.

في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض أصبحت المراهنة على الموارد البشرية والكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها في إطار إدارة الجودة والجودة الشاملة وهذا ما سنتناوله في الجزء الموالي.

2-3-1 أهمية العنصر البشري في إدارة الجودة الشاملة.

إنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا تنظر إلى المنظمة كنظام إداري وفني فقط وإنّما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإنّ الجوانب الإجتماعية والإنسانية المرتبطة بالاتجاهات، الطّموحات، الدوافع، السلوك والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل تعتبرها من المواضيع المهمة (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص 144). كما تؤمن هذه الفلسفة بأنّ العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهمّ في نجاح الإدارة وجودة العمل، حيث أشار عددٌ من الباحثين على المستوى النظري والتطبيقي إلى أنّ تسيير الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة وتظهر أهميتها في الإعتبارات الآتية:

- إنّ تحقيق أداء متميّز ومستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الإستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين في المنظمة. فمن الضروري أن تعمل المنظمات على

- تكوين وتنقيف وتعليم موظفيها، والإستفادة من كلّ القوى الكامنة للقوى العاملة وتوفير بيئة تؤدّي إلى المشاركة الكليّة.
- إنّ نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، وهذا يتطلب أن يكونوا محلّ الإهتمام في جميع النواحي بدءاً من عمليّة الإختيار والتعيين، شغل الوظائف وتقييم الأداء، برامج التكوين وأسلوب التّحفيز وبناء فرق عمل ذاتيّة الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتّعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التّحسين المستمرّ.
- يرى ديمنج وآخرون بأنّ تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلّب اهتماماً خاصاً بالتكوين المستمرّ وتأهيل كافّة العاملين في مختلف المستويات الإدارية من خلال وضع خطط للتكوين والتّعليم تعمل على تأهيلهم بالمهارات والمعارف والسلوكيات اللاّزمة للقيام بالواجبات الخاصّة بهم والتي تسهّل عليهم عمليّة الانسجام والتّفاعل مع فلسفة التّحسين المستمرّ.
- ومن المهم أن يكون النّشاط التّكويني مخطّطاً، منظّماً، مستمراً وفي الوقت الملائم، لضمان حصول الجميع على المعارف اللاّزمة، وتمكينهم من وضعها موضع التّطبيق الفعلي.
- إنّ الرّبط بين تسيير الموارد البشريّة وبين الإستراتيجيّة الإنتاجية وأداء المنظّمة أمر هامّ وحساس، إذ تبيّن وجود علاقة مباشرة ما بين الأنشطة التّطويريّة لتسيير الموارد البشريّة وبين الإستراتيجيّة الإنتاجيّة والتي تنعكس بدورها على أداء المنظّمة من النّاحية الماليّة.
- إنّ العنصر البشري هو أهمّ العناصر في المنظّمة، وعلى الإدارة أن تتبنّى نظاماً يسهّل من عمليّة فهم العاملين لمنظّمتهم ومستقبلها المنشود لأنّ إدارة الموارد البشريّة

هي من العناصر الأكثر حيوية وتعدّ مفتاحاً لنجاح العناصر الأخرى ضمن برامج إدارة الجودة الشاملة (حمد علي حليس النيايدي، 1999، ص. 26-27).

ولتحقيق مستوى عال من جودة العنصر البشري يتطلّب وجود ممارسات لتسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظّمات على وظيفة إدارة الموارد البشرية اعتماد وتبني مجموعة من القواعد والإجراءات التي تمكّنها من تحقيق ذلك، أهمها:

- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس وتحديد الأنظمة المتبّعة لتحقيقها.
- الاستماع لشكاوي وانتقادات العمّال والاهتمام باقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- العمل على تحسين قدرات الأفراد، وتوجيههم إلى أدوار ومهام أخرى.
- اليقظة المستمرة ومتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحاليّة والتنبؤ بالأساليب المستقبلية.
- منح الوقت الكافي والإمكانيات الضرورية للعمّال لإنجاز المهام الموكّلة إليهم، وتقييم النتائج المحقّقة. (Brunet, 1997, p,p 20-21)
- إضافة إلى قواعد التسيير، فإنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة يرتكز على عدّة مبادئ يتطلّب من مديري ومسيّري المنظّمة الإعتماد عليها وتمثّل في:
- التّغيير والتّطوير لثقافة المنظّمة والذي يعتبر عاملاً أساسياً ومساعداً لنجاح إدارة الجودة الشاملة (عبد الرحمن توفيق، 1996، ص 120)، ويساهم التّغيير الثقافي في تجنّب المقاومة من خلال تغيير اتّجاهات، قيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدّات الحاصلة في المؤسسة، ممّا يقلّل من تخوّفهم ويساعد على تقبلهم للنّظام الجديد.
- تفهّم واقتناع كلّ فرد في المنظّمة بنظام الجودة.
- مشاركة الأفراد في اتّخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النّظام، وهذا ما سيشعرهم بالإهتمام وبأنّهم جزء أساسي في المنظّمة وأنّ مصالحهم مشتركة.

- العمل في فرق ذاتية الإدارة والإعتماد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه. وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد و يساهم في تنويع الأفكار.
- المسؤولية لكل عضو في الفريق.
- التكوين المستمر لتحسين وتنمية المهارات وتأهيل الأفراد (علي السلمي، 1995، ص ص 28-29).
- تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية. والتي تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن خصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع .
- أمّا فيما يخص عملية الاختيار والتعيين، فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب المناسب، الذي يتناسب مع قدراته، مؤهلاته، خبراته وميوله وهذا يعني أنّ اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 52).
- تتجسد أغلب هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمينج (Deming) لتحقيق الجودة الشاملة، وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك والأب الروحي للجودة (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 132) وهذا لما قدمه من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، إضافة إلى ذلك قام ديمينج بوضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة وهي عبارة عن إشارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال هذه المبادئ الأربعة عشر نجد بأن ثمانية منها لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية.
- ومما سبق يمكننا القول بأن الجودة الشاملة تتبع من الأفراد وترتكز على عدة مبادئ من أهمها: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، ومن جهة أخرى يلعب تسيير الموارد البشرية دوراً مهماً في تنفيذ برامج التحسين

المستمر، فبدون عمال أكفاء ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تتحقق الجودة الشاملة والفوائد المرجوة منها (فليب اتكنسون، 1996، ص. 100). ولتحقيق ذلك يجب أن تصمّ وظيفة تسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بإتباع ممارسات إدارية وفنية تمتاز بالجودة والتفوق، وتعتمد على عملية التطوير والتّحسين المستمر، والمشاركة، والتّضامن والتّعاون من خلال فرق العمل والتّخطيط الإستراتيجي السليم. وباعتبار العنصر البشري أهم مورد ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسناول في الجزء الموالي اكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو بالموارد البشرية وتسييرها.

2-3-2 مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الجودة ISO 9000.

أصبحت مواصفات نظام الجودة العالمي الإيزو ابتداء من سنة 2000 حتى الإصدار 2015 تركّز على أهميّة ومكانة تسيير وتنمية الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المتميّزة لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تتضمن معايير الإيزو مجموعة من المتطلّبات التي يجب على المنظمة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على الشّهادة، وتتعلق هذه الشروط بمختلف وظائف المنظمة ومن بينها وظيفة تسيير الموارد البشرية. وعليه سنحاول فيما يلي اكتشاف وعرض من بين متطلبات الإيزو تلك التي تخصّ تسيير الموارد البشرية، واقتصرنا الدراسة على معايير تأكيد الجودة أي سلسلة المعايير ISO 9000، ومعايير مراجعة الجودة أي سلسلة المعايير ISO 10011، وفي الأخير معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2000، 2008، و 2015.

تكوّنت معايير ISO 9000 إصدار 1994 من المعايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 وكلّ معيار خاصّ بنوع معين من المنظمات، وهي نماذج لتأكيد الجودة الخاصّة بمطابقة المنتج. هذا الإصدار لم يأخذ بعين الاعتبار بعد " الموارد البشرية " في

المنظمة، لدرجة أنّ وظيفة تسيير الموارد البشرية لم تكن معنيّة بالحصول على شهادة ISO. وحسب (2001) Seno فإنّ الإطار الإقتصادي والإجتماعي الذي ظهرت فيه هذه المعايير أساسي لفهم المكانة الضعيفة التي حظيت بها إدارة الموارد البشرية، بحيث ركزت هذه المعايير أكثر على وضع مجموعة من الإجراءات يتوجّب على العمّال تطبيقها بشكل دقيق بهدف تحقيق جودة المنتج.

وقد اهتمت المعايير ISO 9001 إصدار 1994 بوظائف وأنشطة مختلفة من خلال المتطلبات التي وضعتها بما فيها وظيفة تسيير الموارد البشرية، غير أنّ هذه الأخيرة لم تكن معنيّة إلاّ بشرط واحد وهو الشرط الثامن عشر والمتمثل في " التكوين "، ونصّ هذا المتطلب على ما يلي (على السلمي، 1995، ص. 155):

"إنّ العنصر الأساسي في نجاح وفعاليّة تطبيق نظام الجودة هو توفر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، وبذلك فإنّ هذا الشرط يحدّد أهمية توفر الدليل القاطع على أنّ الإدارة لديها نظامًا واضحًا ومطبّقًا فعلاً لتحديد الإحتياجات التدرّيبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الإحتياجات، ويتحتّم وجود السجلات التي تؤكّد هذه المعلومات، ويشمل التدرّيب المقصود كلّ الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة." مع العلم أنّ هذا الشرط الخاص بالتكوين موجود في المعايير الأخرى أي الإيزو 9002 والإيزو 9003 .

في نفس الإطار اهتمت معايير مراجعة الجودة - سلسلة ISO10011 - بالتأكد والتّحقق ممّا إذا تمّ تطبيق متطلبات معايير تأكيد الجودة من طرف المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة الإيزو. وقبل التّطرق إلى المعايير الخاصة بمراجعة نظام إدارة الجودة التي تمسّ تسيير الموارد البشرية، يمكننا تعريف المراجعة (Audit) على أنّها: " عملية دراسة وتقييم فاعليّة نظام الجودة في شركة معيّنة للتأكد من فاعليته

ومطابقته للمعايير، وقياس النتائج المحقّقة من خلال تطبيقه وذلك بغرض الفحص والتّطوير".

وفيما يتعلق بتسيير الموارد البشريّة، فإنّ مراجعة الجودة تتمّ في التّكوين فقط وذلك بطرح الأسئلة التّالية:

- هل تمّ تكوين كافّة العاملين الذين يؤدّون نشاطا يؤثّر في الجودة تكويننا مناسباً؟
- هل تمّ تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التّكوينيّة؟
- ما هي أسس اختيار الأفراد للتّكوين المتخصّص؟
- هل يتمّ الاحتفاظ بسجلات التّكوين؟
- هل تحدّد تلك السّجلات مستوى المهارات و المؤهّلات؟
- هل تتضمّن الأساليب توفير دورات تنشيطيّة إذا لزم الأمر؟ (علي السلمي، 1995، ص. 55)

وفي إطار التّعديلات والتّحسينات التي تطرأ على المعايير الإيزو منذ إصدارها الأولى حتى الآن، نجد المعايير ISO 9001 ابتداء من سنة 2000 أعطت أهميّة كبيرة للعنصر البشري وطريقة تسييره مقارنة بالإصدارات السّابقة فمع ظهور الإصدار ISO 9001: 2000 أعيد لوظيفة تسيير الموارد البشريّة الأهميّة التي تستحقّها. وفي إطار مراجعة المعايير "وظيفة الموارد البشريّة أصبحت تلعب دوراً فعّالاً في تحقيق سياسة الجودة في المؤسّسة، كما أنّها فتحت توجّهات ديناميكيّة لإدارة الموارد البشريّة من خلال المتطلّبات التي تضعها" (Sigot, 2001). وتطبيق هذه المتطلّبات هو فرصة لجعل إدارة الموارد البشريّة عملية تشارك بشكل فعّال في تحقيق أهداف الجودة.

المعايير ISO 9001 ابتداء من إصدار 2000 أصبحت تركز على مجموعة من المبادئ (التوجّه نحو العميل، القيادة، مشاركة العاملين، الإدارة بالعمليات، مدخل الأنظمة، التحسين المستمر، التفكير الواقعي والمنطقي)، كما أصبحت تتكوّن من ثمانية متطلبات على المنظمة تحقيقها إذا ما أرادت الحصول على الشهادة، والعنصر السادس منها مخصّص لإدارة الموارد البشرية وفي شطره الثاني نجد عنصر الموارد البشرية (AFNOR, NF en ISO 9001 : 2000).

وتشتمل الفقرة السادسة (06) المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على التفاصيل التالية:

1-6 الموارد البشرية:

أوجبت المعايير في هذا المجال أن يكون العاملون بالمؤسسة وخاصة الذين يقومون بأعمال لها تأثير على جودة المنتج ذوو كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة. هذه الفقرة تؤكد بأن جودة المنتجات والخدمات التي تقدّمها المؤسسة؛ تعكس كفاءة العمّال الذين ينجزونها.

2-6 الكفاءات، التحسيس، والتكوين. على المنظمة القيام بما يلي:

- تحديد الكفاءات اللازمة للعمّال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.
- القيام بالتكوين اللازم أو الإعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الإحتياجات.
- تقييم فعالية عمليات التكوين و الأنشطة المستعملة.
- التأكد من أنّ كلّ العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم، ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم؛ و الطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- الإحتفاظ بسجلات التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة

(AFNOR, Norme NF en ISO 9001 : 2000).

على كلّ عامل ينتقل للعمل في المؤسسة مهما كان تكوينه القاعدي الشّروع في عملية للتّحسين المستمر، ترتكز على نظام للتكوين يستمر طول حياته المهنية. وهذا التّكوين يكون بعدّة طرق وأساليب.

للإستجابة بشكل كامل لمتطلبات الإصدار 2000 للمواصفة ISO 9001، على إدارة الموارد البشرية احترام وتطبيق التّوصيات التي تضمنها المعيار ISO 9004، وهو أكثر تخصّصا في إدارة الموارد البشرية.

المعيار ISO 9004 دليل يسمح للمؤسسة بالانتقال من تنظيم كلاسيكي " لإدارة الموارد البشرية" إلى إدارة " رأس المال البشري" الموجه نحو الجودة، ولتحقيق ذلك على المؤسسة تغيير مختلف ممارساتها وتطبيقاتها، وذلك من خلال:

- مطابقة سياسة الموارد البشرية مع نظام الجودة.

- متابعة رضا العمّال.

- تطوير القيادة والإدارة العليا.

- تسيير وإدارة الأداء.

- تطوير الكفاءات.

- الإهتمام بالتّكوين والتّدريب.

- ربط الأجر الفردي بالأداء.

- الأخذ بعين الإعتبار الكفاءات في تقييم الأداء .

- الإعتراف بالكفاءات (Chaminade,2005, p. 16).

المواصفة ISO 9001 و ISO 9004 إصدار 2000 متكاملتان، فالأولى موجّهة للمؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة ISO، أمّا الثانية تستجيب إلى حاجات المنظمات التي تريد الذهاب إلى أبعد من إدارة نظام الجودة وأبعد من الرّغبة في الحصول على الشّهادة.

والمعيار ISO 9004 هو معيار شامل لنظام إدارة الجودة والذي يأخذ بعين الإعتبار مجموع نشاطات المؤسسة، ويهدف إلى إرضاء كل الأطراف المعنية: العميل، المورد، الموظف، المساهمين...، وعلى العكس نجد المواصفة ISO 9001 تغطي النشاطات التي لها أثر على الجودة النهائية للمنتج، وتهدف فقط إلى إرضاء الزبون أو العميل. وبالرغم من التكامل بين المعيارين، يمكن للمنظمات استعمالهما معا أو بشكل فردي، حيث نتكلم في المعيار ISO 9001 على "متطلبات"، في حين نجد في المعيار ISO 9004 "توصيات" بحيث أنّ هذه الأخيرة لا يمكن أن تكون موضوعا للحصول على شهادة ISO، لكنّها تمثل ميكانزما للتقييم الذاتي. بالإضافة إلى ذلك لكل مرجعية دور خاص، والنتائج المستهدفة تكون تدريجية: من المطابقة إلى التميّز ومن الفعالية إلى الكفاءة (Chaminade, 2005, p.p 23-24). والجدول التالي يلخص أهم الاختلافات بين

المعيار ISO 9001 و ISO 9004

جدول (06): مقارنة بين ISO 9001 و ISO 9004

ISO 9004	ISO 9001	
متابعة التوصيات	الاستجابة للمتطلبات	
كل عمليات المنظمة	كل العمليات التي لها أثر على جودة المنتج النهائي	العمليات الداخلية
أداء المنظمة و الكفاءة	التحكم في العمليات و الفعالية.	الهدف
كل الأطراف	العملاء و كل الأفراد الذين تكون لديهم علاقة مع المنتج النهائي	موجهة إلى :
التقييم الذاتي Auto-évaluation	مراجعة الجودة L'audit qualité	الاعتراف - شهادة الإيزو

من خلال الجدول السابق نستنتج أنّ المعايير ISO 9000 عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يجب تطبيقها والتي تدعى "متطلبات" فيما يخصّ المعايير ISO

9001:2000، أو " توصيات " إذا تعلّق الأمر بالمعايير ISO 9004:2000، هذه الممارسات والتوصيات تقود المؤسسة نحو تطبيق نظام إدارة الجودة (SMQ). وفي إطار هذا النظام، على المؤسسة توفير كلّ ما يساهم في إرضاء عملائها، وتطبيق النشاطات التصحيحية والوقائية في حالة وجود أيّ خلل. بعد العرض السابق لأهم ما جاءت به المعايير ISO 9001 إصدار 2000 وإصدار 2008 فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية والكفاءات، وفي إطار التغيرات التي جاء بها الإصدار الجديد لسنة 2015 سوف نحاول في الجزء الموالي التطرق الى أهم التغيرات والتجديدات التي جاء بها هذا الأخير فيما يخص تسيير وتنمية الموارد البشرية والكفاءات مستندين في ذلك على الترجمة العربية للمواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 .

2-3-3 تسيير الموارد البشرية ضمن المعايير ISO 9001 إصدار 2015.

مقارنة بالإصدار 1994 و 2000 - 2008 العنصر البشري أخذ مكانة كبيرة وعميقة في الإصدار 2015. ففي الإصدار الأول 1987-1994 تمّ تعريف المسؤوليات، الفهم والتطبيق، التكوين والتأهيل وكذلك صعود المعلومة (الاتصال)، في الإصدار 2000-2008 تمّ إضافة " الكفاءات" في متطلبات التكوين والتأهيل وتسيير الموارد البشرية، والتّحسيس لمتطلبات العميل والوعي بأهمية المشاركة في النتائج. في الإصدار 2015، تمّ إدماج " الأطراف المعنية أو المهتمّة" التي أصبحت واضحة في إطار نظام إدارة الجودة (الفقرة 4.2 a) وذلك بسبب تأثيرهم الحالي أو المحتمل على قدرة المنظمة على استمرار تقديم منتجاتها وخدماتها التي تتوافق مع متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق عليها. وبالتالي في هذا الإطار على المنظمة تحديد الأطراف المهتمّة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة - من أهمهم العملاء الداخليين أي العمال- وتحديد متطلبات هذه الأطراف المهتمّة ذات العلاقة

بنظام إدارة الجودة. (المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 12).

تضمن هذا الاصدار كذلك فقرات خاصة بتحسيس العاملين تجاه العميل (sensibilisation client)، تشجيعهم، ومشاركتهم في تحقيق فعالية نظام ادارة الجودة SMQ، " حيث أكدت الفقرة (1.1.5) على " التزام الإدارة بتحفيز العاملين على المشاركة في نظام إدارة الجودة " و " توجيه ودعم العمال للمساهمة في تحقيق فعالية إدارة الجودة" (المعيار ISO 9001: 2015، الفقرة 1.1.5، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 15).

وأكثر ما يميز هذا الاصدار ويهنا بشكل مباشر في الدراسة الحالية هو الإهتمام المتزايد بمفهوم " الكفاءة" وأهميّة تسييرها في المنظمة وذلك من خلال الفقرة (2.7) المتعلقة " بالكفاءة" والذي جاء فيها بأنّ المنظمة عليها أن:

- تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

- تتأكد من أنّ هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة.

- تتخذ إجراءات - حيثما ينطبق هذا- لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم هذه الإجراءات.

- تحتفظ بمعلومات موثقة (سجلات) كدليل على الكفاءة. (المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 21).

ويمكن أن تتضمن الإجراءات المطبقة في هذا الميدان على سبيل المثال توفير التدريب والتكوين لهم أو توجيههم أو إعادة تكليف الموظفين الحاليين، أو التوظيف والتعاقد مع أشخاص أكفاء.

كما أكدت الفقرة (3.7) بعنوان " التوعيّة " على الآثار الإيجابية لتحسين الأداء فيما يخص الجودة مع الوعي بمشاركة الأفراد في هذه النتائج، بحيث على المنظمة التأكد من أنّ الأشخاص الذين يعملون تحت سيطرتها يجب أن يكونوا على وعي ب:

- سياسة الجودة.
 - أهداف الجودة ذات العلاقة بهم.
 - مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء.
 - الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة.
- وفيما يخص الإتصالات في المنظمة والتي تمثل بعدا هاما في تسيير الموارد البشرية فقد أكدت الفقرة (4.7) المتعلقة " بالإتصال " على أهمية تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة وتشمل:

- حول ماذا سيتم الإتصال؟
- متى يتم الإتصال؟
- مع من سيتم التواصل؟
- كيف سيتم التواصل؟
- من الذي يتواصل؟ (نقلا عن المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 22).

بالإضافة إلى ما سبق، ظهر في الاصدار 2015 متطلبات جديدة مثل التحكم في التصورات، القيم والثقافة، وأعتبر كذلك بأنّ " تسهيل فهم الاطار أو السياق الداخلي للمؤسسة يكون من خلال الأخذ بعين الاعتبار الرهانات المرتبطة بقيم وثقافة ومعارف وأداء المنظمة (نقلا عن المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ملاحظة 3، الفقرة 4، ص. 12).

كما ركزّ هذا الإصدار على ضرورة الوعي بالآثار الناتجة عن عدم احترام القواعد (المعايير)، وعدم الأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية- الاجتماعية، والمعارف، والتحكم في الخبرات والمحافظة عليها ، والقدرة على الأخذ بعين الاعتبار الأخطار والفرص، والابداع (innovation)، المشاركة والانخراط (l'implication)، واحترام الأفراد والاستقلالية.

من جهة أخرى، اهتمّ الإصدار بالبيئة الداخلية للمنظمة من خلال الفقرة 4-1-7 المتعلقة ب " البيئة لتشغيل العمليات " والتي جاء فيها ما يلي : " يجب على المنظمة تحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات " (نقلا عن المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، الفقرة 4.1.7، ص. 19). واعتبر هذا المعيار البيئة المناسبة يمكن أن تكون خليط من العوامل الإنسانية والطبيعية مثل:

- اجتماعية (عدم العنصرية، الهدوء، عدم المواجهات و التصادمات).
- نفسية (كتقليل ضغوط العمل، منع الطرد، الحماية النفسية).
- طبيعية (مثل درجة الحرارة والسخونة والرطوبة والإضاءة وتدفق الهواء والنظافة والضوضاء.) (نقلا عن المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ملاحظة 1، الفقرة 4.1.7، ص. 19).

وفي الأخير، من خلال المتطلبات الجديدة نجد أنّ العنصر البشري في هذا الإصدار تمّ تثمينه وتطورّ نحو " تسيير الرأس المّال البشري " (Leclercq,2014, p 26)، حيث نجد من جهة أنّ المعيار اكدّ في الفقرة 2-1-7 الخاصة بالموارد البشرية (الأفراد) بأنه: " يجب على المنظمة أن تحدد وتوفر الأفراد اللّازمين للتشغيل الفعّال لنظام إدارة الجودة ولتشغيل وضبط العمليات به " (المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، الفقرة 2.1.7، ص. 19)، ومن جهة أخرى تضمّن المرفق أو

الملحق (ب) الخاص " بمبادئ إدارة الجودة" مبدأ " مشاركة العاملين" الذي ينص على أنه " من الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين بها أكفاء وممكنين ومشاركين في تقديم قيمة، فهؤلاء العاملين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة". (نقلا عن المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المرفق (ب)، ص. ص 43-44)

وللتذكير فإنّ المعيار ISO 9001 إصدار 2015 تضمن سبعة مبادئ خاصة بنظام إدارة الجودة، والتي قام بوضعها وتحديثها الخبراء الدوليون للجنة التقنية ISO/ TC 176 ، بحيث يقدم المرفق (ب) من المواصفة بيان لكل مبدأ موضحا الأساس المنطقي له ولماذا يجب على المنظمة التركيز عليه.

وللفهم الجيد لهذه المبادئ وتحديد العلاقة التي تربطها بالدراسة الحالية سنحاول في الجزء الموالي تقديم نظرة عامة عن هذه المبادئ واسقاطها على وظيفة تسيير الموارد البشرية والكفاءات في المؤسسة.

4-2 نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لتسيير الموارد البشرية والكفاءات.

1-4-2 تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في تسيير الموارد البشرية.

الهدف الأول لنظام إدارة الجودة هو إرضاء العميل، وذلك بالاستجابة إلى متطلباته من خلال جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة. ونتيجة لتطور أهمية العنصر البشري من جهة، وتطور الفقرة (6) لإدارة الموارد التي تضمنتها سلسلة المعايير ISO 9000 من جهة أخرى، فإن إدارة الجودة لا يمكن أن تركز على الإنتاج أو التصميم فقط، بل أصبح العامل البشري له الأولوية فيما يخص الجودة.

ولتأمين إدارة ذات جودة عالية للموارد البشرية، على المنظمة أن تستثمر في التخطيط لنشاطاتها فيما يخص مراكز العمل، المسار المهني، تسيير الكفاءات، وكذا استعمال أدوات لقياس أداء العمال، متابعة رضاهم، إدماجهم ومشاركتهم في العمل وتعلقهم والتزامهم نحو المؤسسة.

بالتالي، أصبحت العمليات - التي تطبق في الإنتاج والتصميم - التي يركز عليها نظام إدارة الجودة (SMQ) تطبق في تسيير الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف، التكوين، وإدارة الكفاءات.

وعند التعرض لتطوير أداء الموارد البشرية باستخدام نظام إدارة الجودة، لا بدّ من الرجوع للمبادئ الثمانية - والتي أصبحت سبعة في الإصدار 2015- لإدارة الجودة، والتي يمكن استعمالها في إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

➤ التوجه نحو العميل: المنظمات مرتبطة بعملائها، ومن الضروري فهم احتياجاتهم

الحالية ورغباتهم المستقبلية، وإرضاء متطلباتهم والعمل على معرفة توقعاتهم. هذا

المتطلب يفرض على المنظمة أن يكون لديها وباستمرار عمال محفزون ولهم دافعية

عالية من أجل العمل لإرضاء العملاء. لا يمكن للآلات والتجهيزات الاستجابة لهذا

التّحدّي، لكنّ عمّال المؤسسة يمثّلون التّدخل بين المنتج والعملاء (الزبائن).
ولتحقيق ذلك على المنظّمة:

- التّأكد من أنّ الموظّفين لديهم وعي بأهميّة عملهم، خاصّة دورهم في إرضاء العملاء.
- بناء علاقات شفّافة مع الموظّفين، وتحميلهم مسؤوليّات حسب قدراتهم وتوقعاتهم المستقبلية (Chaminad, 2005, p.4).

من جهة أخرى إدراك المنظمة لعمالها كعملاء داخليين يترجم من خلال جهودها لمعرفة وارضاء احتياجاتهم الحالية والمستقبلية فيما يتعلق بالتّطوير المهني ومنح فرص لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم، تنظيم بشكل رسمي وشفاف الحراك الوظيفي، خلق ظروف جيدة للعمل والتقدم، والأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق بالعدالة، employabilité، والازدهار المهني والشّخصي (épanouissement professionnel et personnel) (www.iso.org/iso/fr/qmp consulté le 15-06- 2017).

➤ الإدارة العليا (القيادة) Leadership : تحقّق القيادة وحدة الهدف وتضع نهايات

وتوجّهات المنظّمة، وعلى القادة خلق بيئة داخلية تسمح بإدماج ومشاركة كلّ
العمّال في تحقيق أهداف المنظّمة: مهمّة القيادة (الإدارة العليا) توفير الرّؤية (Vision) لنظام إدارة الجودة، وضمان أنّ العمليّات الداخليّة والخارجيّة للمنظّمة قد تمّ هيكلتها وتشغيلها بشكل يعظّم كلّ من الإنتاجيّة داخل المنظّمة ورضا الزبون خارجها، كما يقمّ المديرون القدوة السلوكية لتحقيق أعلى درجات رضا الزبون. وتتعامل مع موضوع الجودة كهدف إستراتيجي مستمرّ تتأكّد من تطبيقه من خلال اجتماعات مراجعة الجودة. كما تحقّق القيادة التّكامل بين كلّ من الجودة والموارد البشريّة من خلال أنشطة التّخطيط وتقوم بتطوير والمحافظة على بيئة عمل تسمح لكلّ عامل بتقديم أحسن أداء، وعليها كذلك حسب هذا المتطلب الأخذ بعين الاعتبار

احتياجات العمّال ووضع أهداف يمكنهم تحقيقها، وكذا توفير قيم يقبلونها وبناء علاقة ثقة معهم، والاعتراف بمشاركة كلّ فرد في نتائج المنظّمة (Chaminad, 2005, p. 4). كما يترجم بعد " القيادة" في تسيير الموارد البشريّة من خلال خلق والمحافظة على القيم المشتركة وثقافة المنظّمة.

➤ دمج ومشاركة العاملين P'implication du personnel : الأفراد في مختلف

المستويات يمثلون روح المنظّمة، وتمثّل مشاركتهم الكاملة الرّكن الأساسي في قدرة المنظّمة على الاستفادة من طاقاتهم الإبداعية : يضمن نظام إدارة الجودة أن يكون كافة الأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة مؤهّلين وقادرين تماما على تنفيذ العمليّات المكلفين بها. وتحقّق المنظّمة هذا من خلال التّكوين، التّدريب وتأهيل العمليّات بشكل متكامل، وتشجيع الأفراد على المساهمة في أنشطة التّحسين، ومن أمثلة ذلك المساهمة الفعّالة في أنشطة اقتراح وتقييم فاعليّة الإجراءات التّصحيحية، وكذا اقتراح منتجات/ خدمات جديدة لتحسين وتنفيذ الأنشطة المختلفة. كما تحرص المنظّمة على تشجيع الأفراد فيها على المشاركة الكاملة والنّشطة باستمرار في أداء وتحسين الأعمال المكلفين بها، وفي أنشطة التّحسين المستمرّ. كما يجب أن تكون هناك عمليّة خاصّة بالتّواصل المستمرّ بين كلّ من القادة والأفراد العاملين بالمنظّمة، كما تركز القيادة على تحقيق التّضامن الكامل بين كلّ من أهداف المنظّمة وأهداف الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال اشتراكهم في الاطّلاع على البيانات والمعلومات الخاصّة بالمنظّمة. وعليها كذلك حشد موظّفيها من أجل استثمار جهودهم واهتماماتهم، للمشاركة في تحقيق أهدافها (إرضاء العميل والتّحسين المستمر). فالعمّال أساس الطّاقات الإبداعية وعلى المسؤولين حشدها في خدمة أهداف المنظّمة (محمد صالح الابعج، 2005، ص 8-9). ويتمّ دمج ومشاركة العمّال من خلال:

- اكتشاف وتحديد معوّقات الأداء.

- مواجهة وحلّ المشاكل الداخليّة وتوفير مناخ عمل جيّد.
- تحقيق الاتّصال الشّفاف والاعتراف بالأداء الفردي (Chaminade, 2005, p. p 5-6).
- على المسؤولين في تسيير الموارد البشريّة خلق علاقات تنسم بالثقة والالتزام وتدمج تطوير الأفراد والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجيّة.
- ويتمثّل دور الموارد البشريّة في تحسين تنافسيّة المؤسسة من خلال تسهيل الانخراط (I'implication)، الدافعيّة، وروح الإبداع لدى العاملين .

➤ الإدارة بأسلوب العمليّات: النتائج المرجوة يمكن الوصول إليها و تحقيقها بفعاليّة وكفاءة، إذا كانت الموارد والنشاطات المتعلّقة بها مسيرة كعمليّات (Processus):

باعتبارها نظاما يجمع عدّة نشاطات لها علاقة بسير المنظّمة، تدخل وظيفة تسيير الموارد البشريّة ضمن هذه المقاربة التي تستخدم الموارد البشريّة من أجل تحويل المدخلات (حاجات التّوظيف، التّطور التّقني، رغبات واحتياجات العاملين،...) إلى مخرجات (سياسات التّوظيف، مخطّطات التّكوين، رضا العمّال ...). وعلى المنظّمة إدارة الكفاءات ليس فقط بشكل فردي وإنّما بشكل تقاطعي (Transversale) وذلك من خلال تحليل تدخّلات الأفراد في العمليّات والإجراءات.

➤ التّحسين المستمر: التّحسين المستمر للأداء الكلي للمنظّمة، يمثّل هدفا دائما للمنظّمة: وهذا يتطلب تأمين التّكوين الدائم والمستمرّ للموظّفين فيما يخصّ:

- طرق وأدوات التّحسين المستمرّ.
- قياس القدرة على التّحسين المستمرّ في مقابلة التّقييم السنوي.
- الاعتراف بمشاركة الأفراد في تحسين العمل من خلال أفكارهم.
- تحسين وظيفة تسيير الموارد البشريّة يحلّل انطلاقا من معايير ماليّة وكذلك بالنسبة للقيمة المضافة فيما يتعلق بتطوير وتنمية العاملين، كما أنّ استخدام مؤشّرات كميّة للأداء يمثّل عاملا أساسيا للتّحسين المستمرّ.

2-4-2 عمليات إدارة الموارد البشرية وحلقة التحسين المستمر للجودة.

ينطلق مفهوم " نموذج العمليات " (Modèle processus) المستخدم في المعايير ISO من مبدأ أن المؤسسة يتم إدارتها وتسييرها انطلاقاً من سلسلة من العمليات المنسجمة والمرتبطة ببعضها البعض، والتي تؤدي إلى تقديم منتج يحقق رضا العملاء (وكل الأطراف المعنية).

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من العمليات الداعمة في المنظمة، فهي تهدف إلى حمل الإستراتيجية العامة، إرضاء العملاء وتأمين بشكل مستمر يد عاملة ذات كفاءة، ودرجة عالية من الوعي بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنظمة. كما أنها تعتبر من العمليات الهامة والحيوية في المؤسسة، وتتضمن عدة عمليات فرعية (عمليات تسيير رأس المال البشري، عمليات تسيير الأجور، إدارة التعداد...) تتكون بدورها من مجموعة من الإجراءات التي تحدد الطريقة التي يتم بها إنجاز هذه العمليات . وهدفها دعم سير العمليات التشغيلية (عمليات تنفيذ المنتج أو الخدمة) وذلك بتوفير كل الشروط والوسائل الضرورية لسيرها ونجاحها (Chaminade, 2005, p. 34)، وركزت المعايير ISO 9001 على انتهاج أسلوب العمليات في جميع النشاطات (إنتاج، تسويق، مالية...)، في حين لم تقدم خريطة أو نموذج تعتمد عليه في وضع هذه العمليات، هذا ما أدى إلى عدم وجود عمليات موحدة ومشتركة بين كل المنظمات.

خريطة عمليات تسيير الموارد البشرية ترتبط بحجم و نشاط المنظمة، وبدرجة نضج ورسمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها)

Site de l'ISO : <http://www.iso.org/>:consulté le 14-07-2017)

هذه العمليات تتجزأ إلى عدة مراحل تدعى: " عمليات فرعية"، وبالتالي فعملية تسيير الموارد البشرية تجمع أربع (04) عمليات فرعية (Chaminade, 2005, p. 35):

- التكوين.

- إدارة الكفاءات.

- الإدماج.

- التوظيف.

في بعض المؤسسات يتم جمع كل من عملية التكوين وإدارة الكفاءات في عملية واحدة وهي " تطوير وتنمية الكفاءات"، ويندرج تحت عملية التوظيف كل من الاختيار، التوجيه والإدماج.

المقاربة من خلال العمليات، أكثر من كونها إرغاما فرضته المعايير ISO 9001، فهي تعتبر طريقة جديدة لتناول المهن، المنتجات، وخدمات المؤسسة، وذلك بربطها بنظام إدارة الجودة المعرف من خلال الزوج ISO 9001 و ISO 9004 الذي يركز على نموذج العمليات، بحيث تمثل هذه المقاربة حلقة ديناميكية تساهم في تحقيق التحسين المستمر للمنظمة (Chaminade, 2005, p. 33).

بالإضافة الى ما سبق، يخضع تسيير الموارد البشرية كعملية (Processus) إلى مبدأ التحسين المستمر، وهو مفهوم يهدف إلى الرفع من قدرة الاستجابة لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001. فعلى المنظمة التأكد من أن النتائج المتوصل إليها من خلال استخدام مختلف الإمكانيات في إطار الموارد البشرية قد تم بشكل جيد من أجل تحسين نظام إدارة الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل والأدوات لاتخاذ القرارات على أساس معطيات واقعية وذات مصداقية. ويسمح تحليل هذه المعطيات بإيجاد حلول بسيطة ومناسبة من أجل تحسين فعالية نظام إدارة الجودة بشكل مستمر.

وتكون قواعد عمليات التحسين المستمر للجودة مصممة على أساس حلقة التطور (P.D.C.A)، أو حلقة دمينغ للتحسين المستمر (التخطيط، التنفيذ، اختبار، التدخل

والتحسين) والتي تستخدم لتحسين عمليات تسيير الموارد البشرية (اختيار، تكوين، إدارة الكفاءات...). ويمكن تحديد مراحل حلقة ديمنغ للتحسين المستمر فيما يلي:

- **التخطيط (Prévoir- Plan)**: وتمثل التوجّهات، الأهداف، العمليات والإجراءات المرتبطة بمراقبة وتحسين الأنشطة، وذلك لتحقيق النتائج وفق سياسات وأهداف المؤسسة. ويتعلّق الأمر بالتخطيط، أي تحديد ما يجب القيام به، النتائج التي يجب الوصول إليها والطريقة المعتمدة لذلك.

- **التفويض (Réaliser-Do)**: أي تطبيق وتشغيل العمليات والإجراءات من أجل تحقيق الجودة، وتحديد المشاكل ووضع الحلول. في هذه المرحلة يتم الاتفاق على " مخططات التدخل"، ويتم تعيين المسؤول عن تطبيقها، وتوفير كلّ الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية من أجل تطبيق هذه الحلول.

- **اختبار (Vérifier - Check)**: بعد القيام بمختلف التغيرات الضرورية، وملاحظة النتائج المتحصّل عليها، يتم قياس وتقييم العملية ومقارنتها بالسياسات والأهداف وإعطاء تقارير النتائج لمتّخذي القرار.

- **تحسين (Réagir- Act)**: وهي إجراء التحسينات المستمرة على العمليات المختلفة في المؤسسة. هذا التحسين يتعلّق بكلّ عمليات تسيير الموارد البشرية، ونظام إدارة الجودة بشكل عام (Chaminade, 2005,p.p 43-44).

بالرغم من بساطة مراحل حلقة التحسين المستمر للجودة عندما يتعلّق الأمر بالعمليات التشغيلية (المنتج)، إلا أنّ تطبيقها على عمليات تسيير الموارد البشرية (الاختيار، الإدماج، تسيير الكفاءات...) يخلق صعوبات كبيرة يمكن تجاوزها من خلال الاعتماد والتركيز على المتطلّبات والتوصيات التي تضمّنتها الفقرة 6.2 للمعايير ISO 9001 و ISO 9004 وذلك بهدف التحسين والتطوير المستمر لكلّ عمليات المؤسسة.

2-4-3 إدماج ومشاركة العاملين (Management de l'implication) ضمن

نظام إدارة الجودة.

يمثل البحث عن تحقيق انخراط، إدماج ومشاركة العاملين الذي يظهر بشكل واضح في المعيار ISO 9004:2000 الهدف الأعلى لتسيير الموارد البشرية، وهو مرتبط بالعديد من العوامل مثل تطوير الكفاءات، مستوى الرضا، الاستجابة للطلبات الفرديّة، نمط القيادة، الإعراف، المكافآت، التكوين... الخ.

في هذا الإطار، تضمّن الملحق (ب) الخاص " بمبادئ إدارة الجودة" كما سبق ذكره في الأعلى مبدأ " مشاركة العاملين" الذي ينص على أنه " من الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين بها أكفاء وممكّنين ومشاركين في تقديم قيمة. فهؤلاء العاملين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة". وأرجع الأساس المنطقي (أو السبب) لهذا المبدأ في أنّ " إدارة المنظمة بفعاليّة وكفاءة يستلزم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات وإحترامهم كأفراد، كما أنّ التقدير، التمكين وتعزيز المهارات والمعارف يبسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة" (نقلا عن المعيار ISO 9001:2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المرفق (ب)، ص.ص 43-44). في نفس السياق تفترض أيضا الفقرة (1.2.6) للمعيار ISO 9004:2000 " إدماج العاملين" بأنّ " المنظمة يمكنها تحسين فعاليّة ونجاعة نظام إدارة الجودة من خلال " إدماج ودعم الأفراد العاملين" في المؤسسة، ISO 9001:2000, (Système de Management de la qualité-exigences).

وعليه يعتبر مبدأ المساهمة الكلية للموارد البشرية في إدارة الجودة مفهوما جديدا لتحقيق أهداف الجودة، وهو نموذج تسييري يركّز على أهميّة مشاركة العاملين في تحسين الجودة في مكان العمل. هذا المبدأ يهدف إلى إعطاء العاملين السّلطة الكافية ومسؤوليّة التحسين الدائم للعمليات، كما تسهّل هذه السّلطة نشاطاتهم الموجهة لتحقيق هدف مشترك لتحسين الجودة، وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي (باديرو إيديجي ترجمة

فؤاد هلال ومحسن عاطف، 1995، ص. 82). وبالرغم من كل هذا إعتبر Chaminade (2005) أنّ المؤسّسات لا تركّز إهتمامها بالشكل الكافي على العملاء الدّاخلين (العاملين) مقارنة بتركيزها على العملاء الخارجيين (الزّبائن) في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة.

من جهة أخرى، أكّد المعيار ISO 9004 (في الفقرة 5.2.2) "على المؤسّسة تحديد احتياجات وتوقّعات العاملين فيما يخص الاعتراف، الرضا المهني، التّتمية والتّطوير الشّخصي، هذه الاعتبارات تسمح بتأمين أعلى مستوى من الإنخراط والدافعيّة لدى العاملين"، وبالتالي البحث عن الإنخراط والالتزام (أو حتى الولاء) ظهر بشكل كبير في المعيار ISO 9001 منذ الإصدار 2000 وهو مرتبط بعوامل عديدة كتتمية وتطوير الكفاءات، مستوى الرضا المهني، الإستجابة للتوقّعات والاحتياجات الفرديّة للعاملين، نوع القيادة، الاعتراف، الأجر والامتيازات، التّكوين... الخ (Chaminade, 2005, p.p 73-74).

وفي الأخير يرى Chaminade (2005) بأنّ تحقيق انخراط أو إدماج العاملين (l'implication) كما هو محدّد في المعيار ISO 9001 لا يكفي، وبالتالي فمصطلح " انخراط" يستخدم في المعيار بمفهوم (L'attachement professionnel) ويكون على أساس نوعين من السلوك المتكاملين: الالتزام (l'engagement) بالانجليزية (Job involvement) والانخراط (implication) بالانجليزية (work commitment) (Chaminade, 2005 , p. 74).

وإنطلاقاً من قراءتنا للمواصفة ISO 9001 (ISO 9001:2000, Système de Management de la qualité-exigences). يمكننا تلخيص أهم التّدخلات التي على المنظمة القيام بها لتشجيع إدماج (انخراط) وتطوير العاملين بهدف تحسين الأداء فيما يلي:

- التكوين المستمر ومخططات المسارات المهنية.
 - تحديد المسؤوليات والسلطات.
 - وضع وتحديد الأهداف للأفراد والجماعات، إدارة وتسيير أداء العمليات، وتقييم النتائج.
 - تسهيل المشاركة في تعريف الأهداف واتخاذ القرارات.
 - الإعراف والمكافأة.
 - تسهيل التبادل المفتوح للمعلومات.
 - تحديد بشكل مستمر احتياجات العاملين.
 - خلق الظروف المناسبة لتشجيع الإبداع.
 - تأمين عمل جماعي فعال.
 - الإعلام عن الإقتراحات والآراء.
 - استخدام مقاييس الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - تحديد ودراسة الأسباب التي تدفع العاملين للإلتحاق أو ترك المؤسسة.
- (Journée « La qualité en questions spéciale ISO 9001 v2000, CCI de Rouen/DIS le 22/11/2001)

2-5 تسيير الكفاءات ضمن المعايير ISO 9001.

باعتبار أنّ المؤسسات لا يمكنها الإعتماد إلاّ على كفاءاتها، فالموارد البشرية أصبحت اليوم تمثل رأس المال البشري على المدى الطويل، هذا الأخير يتكوّن من الكفاءات والمعارف التي تعتبر مفاهيم من الصّعب التّعبير عنها بشكل كميّ ولكن هي أساسية لتحقيق فعالية المؤسسات (Chaminade , 2005,p. 213).

وعلى هذا الأساس وضعت المعايير ISO 9001 إصدار 2000 في فترة ظهر فيها الوعي بأنّ مفهوم الكفاءة أصبح عاملا محددًا للسير الحسن للمؤسسة وجودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي أعادت هذه المعايير وضع الأفراد في قلب عمليات الجودة وفتحت للمؤسسات توجّهات ديناميكية فيما يخص تسيير مواردها البشرية، وأصبح تبني وتطبيق هذه المتطلّبات فرصة لجعل وظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفه إستراتيجية تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة وبالتالي الأداء العام للمؤسسات (Dejoux, 2002).

فمنذ عام 2000 أصبحت المعايير ISO 9001 تطلب من المؤسسة بشكل واضح " تأمين الكفاءات الضرورية للسير الفعّال والكفاء للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الإحتياجات فيما يخص الكفاءات الحالية ومقارنتها مع الكفاءات الموجودة في المنظمة "، وللقيام بذلك يجب إتباع أربع مراحل يترجم استخدامها درجة نضج نظام إدارة الجودة والمتمثلة فيما يلي:

- وصف الوظائف التي تسمح بمعرفة والتحكم في محتوى ومحيط الوظائف في المنظمة.
- مرجعيات الكفاءات التي تسمح بتحديد الكفاءات الحالية وتحليل التقليل من الفارق بين ما يجب أن تكون عليه و ما هي عليه في الواقع.

- التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات (GPEC) التي تمثل اسقاطا لما يجب أن تكون عليه الكفاءات في المستقبل القريب.
- تسيير المعارف التي تركز على المحافظة، تحويل وتنمية المعارف، من أجل تثمين الكفاءات، وتسهيل بذلك اتخاذ القرارات، حل المشاكل والتحسين العام لسير المؤسسة.

تهدف هذه التّدخلات إلى اكتساب أحسن الكفاءات في الوقت المناسب والمحافظة عليها في المنظمة بالرغم من التّغيرات التي يمكن أن تحدث : الحراك المهني، مغادرة الكفاءات القديمة، توظيف شباب تنقصهم الكفاءة والخبرة (Chaminade, 2005, p. 214).

وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم ممارسات تسيير الكفاءات ضمن إدارة الجودة والمتمثلة في " الاستقطاب والتّوظيف"، "التّكوين وتطوير الكفاءات"، "تقييم الكفاءات"، وحتى إذا كانت الحالات قليلة سوف نرى أنّ بعض المؤسسات تستخدم تأجير الكفاءات. وبعدها نتطرق إلى أدوات التّسيير المعتمدة من طرف هذه المؤسسات لتحسين تسيير كفاءاتها، وكل ذلك في إطار إدارة الجودة الشّاملة ومعايير الجودة

.ISO 9001

2-5-1 ممارسات تسيير الكفاءات ضمن معايير ISO 9001

يرتكز تسيير الكفاءات على مجموعة من الممارسات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتحفيز العاملين من خلال تقييم الكفاءات والأجور، وكذلك تعديل الموارد البشرية من خلال التكوين والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

- تتمثل المرحلة الأولى في عملية تسيير الكفاءات في اكتساب الكفاءات من خلال الإختيار والتوظيف، وبما أنّ الكفاءة هي المحور الأساسي لنموذج تسيير الموارد البشرية الجديد، كان على المؤسسات أن تسعى وراءها وتعمل جاهدة للحصول عليها واستثمارها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

يعتبر " تسيير الكفاءات " أداة مساعدة في التوظيف لأنه يسمح بتحقيق التوافق والتطابق بين المترشحين واحتياجات المؤسسة، ومن جهة أخرى يعتبر " التوظيف " أداة للتسيير لأنه يسمح للمؤسسة باكتساب الكفاءات التي تحتاجها من خلال اختيار أحسن المترشحين حسب الكفاءات المطلوبة للمركز (Dubey, 2003, p.12).

ويمكننا القول بأنّ عملية التوظيف تطوّرت في السنوات الأخيرة نحو منطق الكفاءات والطّاقات الكامنة، ومع هذا التطور أصبح من الضروري الإعتماد على معايير الكفاءة في التوظيف وليس المؤهلات والتوصيات كما كان معتمدا عليه في الماضي. وأكدت المعايير ISO 9001 على هذه الأهمية بحيث إعتبرت التوظيف عملية إستراتيجية ترتبط بها مختلف فقرات الفصل 6.2.1 للمعيار ISO 9004، والتي تحث على " تحسين فعالية ونجاعة المنظمة بالأخص نظام إدارة الجودة، وذلك من خلال إدماج ودعم الأفراد". والتوظيف هو أول مرحلة لتحقيق هذا التحسين، فمن خلاله يمكن إثبات إمكانية المنظمة على توظيف عمال لديهم القدرة على الإلتزام والإنخراط في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أما الفقرة 6.2.2.1 " كفاءات " فهي " تطالب الإدارة بتأمين الكفاءات الضرورية للسير الفعّال والكفاء للمنظمة"، هذا المطلب مرتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على توظيف أحسن الكفاءات في الوقت المناسب، والتنبؤ باحتياجاتها من خلال تسيير فعّال للوظائف والكفاءات.

وفي الأخير، الفقرة 6.2.2.2 " التّحسيس والتّكوين " تهدف من جهة إلى " توفير المعارف والمعارف الأدائية الضرورية للعاملين، الذين يمكنهم تحسين كفاءاتهم مع الخبرة"، ومن جهة أخرى، هي مرتبطة كذلك بقدرة المنظمة على توظيف " قدرات كامنة" تكون لديها القدرة على التّقدم إلى الأمام بالتّوازي مع تطوّر المنظمة (Chaminade, 2005, p. p 363 – 364).

- المرحلة الثانية في عملية تسيير الكفاءات تتمثل في تحفيز الكفاءات والذي يعتبر من أهم الوسائل المستخدمة ضمن مدخل إدارة الجودة لدفع العاملين بفعالية ونشاط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال عمليتين أساسيتين هما " التّقييم" و " تأجير الكفاءات".

➤ تقييم الكفاءات الفردية.

يعرف " التّقييم" بصفة عامة على أنّه: " حكم قيمة حول موضوع أو شيء ما، (أفراد، ظواهر أو أحداث) وعلى مدى صلاحيتها، وهو في المؤسسات أداة ضبط ومراقبة تكشف عن العيوب والنقائص الموجودة في نظام ما، ويسمح بالحكم الموضوعي على الأداء المنجز، ويسهل التّصويبات المناسبة لتحسين فعالية النّظام" (حشمت قاسم، 1995، ص. 128). وتقييم الكفاءات عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة، وتقوم الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية بهذه العملية في كل المناسبات التسييرية المتاحة: التّرقية، إعادة ترتيب وتصنيف العمال، التّكوين، ومنح الأجر... الخ.

حسب (2003) Beyou يتمثل تقييم الكفاءات بالنسبة للمؤسسة في وضع معايير تستخدمها كقاعدة للتقييم، وكذلك توفير الظروف المناسبة، وأخيرا وضع نظام للاعتراف بهذا التقييم. ويمكننا تحديد فئتين من معايير تقييم العمال: الفئة الأولى تكون مركزة على الأداء وتتمثل في التسيير والإدارة بالأهداف الكمية (مثلا تحقيق مستوى من رقم الأعمال)، والفئة الثانية تكون مركزة على درجة تنفيذ النشاطات والكفاءات فهي تتمثل في تحديد الأهداف النوعية والتحقق من تنفيذها، مثال على ذلك نوع النشاطات التي يجب تنفيذها والكفاءات التي يجب اكتسابها أو تطويرها (Loufrani-Fedida, 2008, p. 4).

وبالرغم من تعدد التقنيات المستخدمة في تقييم الكفاءات الفردية (المقابلة السنوية، الملاحظة، حوصلة الكفاءات، مراكز التقييم assessment centers، 360°... الخ)، إلا أننا نجد تقنية المقابلة السنوية للتقييم هي الأكثر شيوعا، فهي تعتبر من الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لتطوير كفاءات العاملين نحو الكفاءات التي تحتاجها وتبحث عنها. وهي عبارة عن مقابلة وجها لوجه بين المسؤول ومرؤوسه، وتهدف إلى الحكم عن الأداء الحالي للعامل من أجل تعديله وضبطه مع مشروع المنظمة. وعكس حوصلة الكفاءات التي تمثل أداة خاصة بالعامل، مقابلة التقييم هي أداة للتسيير والإدارة مركزة على المنظمة (Dubey, 2003, p.7).

وفي ظل تطبيق منهج إدارة الجودة تتغير وتتبدل كل الأساليب والوسائل التقليدية المتبعة في السابق لتقييم كفاءة الأداء بالمنظمات، إذ لا يقتصر التقييم على تقييم الرئيس لمرؤوسه بل تتسع طرق ووسائل التقييم بحيث يستطيع المرؤوس تقييم أداء رئيسه وكذلك تقييم المرؤوسين لأداء بعضهم البعض، كما أنّ العملاء والموردين بإمكانهم تقييم أداء فرق العمل وعلى هذا النحو تنشط عمليات تقييم الأداء في كل المستويات (شميث، فانجا، 1996، ص.40).

والملاحظ من خلال ممارسات المؤسسات بأنّ المقابلة السنوية للتقييم في إطار نظام إدارة الجودة تعتبر من أهم ممارسات تسيير الموارد البشرية، ويستخدم لتحديد مفهوم "مقابلة التنمية والتطوير". هذا المصطلح يسمح ليس فقط للمسيرين بمتابعة مستوى الأداء المحقق، لكن كذلك تقديم الدعم للمرؤوسين فيما يخص مساره المهني بمساعدتهم على صياغة توقّعاتهم وكذا تحديد رؤيتهم المستقبلية. كما تسمح كذلك بتقييم تطور كفاءات كل عامل خلال الزمن، الأخذ بعين الاعتبار توقّعاته الشخصية والمهنية وكذلك اقتراحاته حول مساره المهني (Chaminade, 2005, p. p 323 - 324). في هذا الإطار تسمح مقابلة التقييم:

- بالتفكير مع العامل حول أهداف تكون متكيفة معه ومحقّرة له، ومتابعة عملية تنفيذها.
- معرفة شعور العامل حول التحسينات التي يجب إدخالها على وظيفته.
- الحصول على معلومات حول درجة الرضا أو عدم الرضا عند العاملين.
- تخطيط مسار مهني حسب توقّعات العامل ومتابعة عملية تنفيذه.
- القيام بحوصلة حول الكفاءات المكتسبة والتي على العامل اكتسابها أخذا بعين الاعتبار الأهداف المهنية للعامل في مركز عمله الحالي والوظيفة التي يسعى إليها (Chaminade, 2005, p. 327).

➤ تأجير الكفاءات.

تأجير الكفاءات يمكن أن نعرفه على أنه: "النظام الذي يربط الأجر ليس بتصنيف الوظائف لكن بفهرس الكفاءات التي يكتسبها الأجير" (Marbach, 1995, p. 40)، وبالتالي حسب منطق التسيير بالكفاءات الأجر يجب تحديدها انطلاقا من الكفاءات التي يمتلكها الفرد وليس من خلال متطلّبات مركز العمل.

ويعتبر موضوع الأجور من أصعب الميادين التي يتم فيها تطبيق منهج الكفاءة، لهذا فإن المؤسسات التي تشجع في اعتماد هذا التوجه في التسيير نادرا ما تبدأ في التغيير من خلال نظام الأجور وهذا ما أكده *S. St-onge* و *A.Kharsfled* في كتابهما " تأجير الكفاءات: النظرية والتطبيق " حيث صرحا بأن الأجر هو غالبا النشاط الأخير الذي يبرز عند تطبيق منهج تسيير الكفاءات وبه يكتمل مفهوم الكفاءة " (Peretti et Roussel, 2000, p. 65).

فيما يخص ممارسات تأجير الكفاءات فهي متعددة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى بالرغم من أنها نادرة الإستخدام، فحسب (Tremblay et Sire, 1999) سعت بعض المؤسسات الفرنسية من خلال تطبيق منهج الكفاءة إلى بناء آليات تهدف إلى تشجيع تطوير وتنمية الكفاءات أكثر منه الحصول على منهج استباقي لتأجير الكفاء (Olaba, 2014, p. 175).

وقد يرجع تبني واستخدام ممارسات تأجير الكفاءات من طرف المؤسسات حسب (Saint-Onge, 1998,1999) لأربع أسباب أساسية والمتمثلة في: أولا تطوير والمحافظة على الإنتاجية وتحقيق أعلى نسبة ممكنة من النجاعة، ثانيا الاستخدام الأمثل والمرن للعاملين من أجل مواجهة متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمات بأحسن شكل، ومواجهة مشاكل الغياب والدوران، ثالثا الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الجديدة ودعم القيم والنماذج الجديدة للتسيير والإدارة (مثل التسيير بالجودة والتسيير بالمشاركة)، وأخيرا، الحصول على مستخدمين أكثر دافعية والتزاما، تحسين عمل الفرق، وإغناء الوظائف وتوفير بذلك فرص أكثر لمكافأة العاملين (Loufrani-Fedida, 2008, p. 5).

حسب الفقرة 6.2.1 من المعيار ISO 9004 تأجير الكفاءات يمثل أداة تستخدمها المنظمة لتشجيع انخراط وولاء العاملين وتطويرهم في إطار التحسين المستمر لكفاءاتهم. هذه الممارسة تسمح للمسييرين الحصول على طريقة أخرى للإعتراف والجزاء، وبالنسبة للمنظمة توجيه تطوير كفاءاتها للإستجابة لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية.

وفي الأخير، اعتبرت (Dubey, 2003) من خلال تجربتها الميدانية، والتي تساءلت حول مدى الأخذ بعين الاعتبار تقييم الكفاءات في مقابلة التقييم وتحديد غيابها لدى العاملين، بأنّ مقابلة التقييم تكون مركزة أكثر على تقييم العمل الذي يجب القيام به مقارنة بتقييم الكفاءات في حد ذاتها (Dubey, 2003, p.12).

➤ **تعديل وتنظيم الكفاءات من خلال التكوين وتطوير الكفاءات:** في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة تتولى إدارة الموارد البشرية تنمية وتأهيل الكفاءات البشرية لترقية الأداء الإداري والفني للمنظمة، بحيث تطبق إستراتيجية التطوير والتكوين المستمر، والتي تكمن أهميتها في تركيزها على كفاءة العنصر البشري وضرورة الإحتفاظ به وصيانتته (رحيم حسين، 2004 ، ص.242).

في هذا الإطار، يمثل التكوين أداة أساسية لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية الذي " يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين". وتتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التكوينية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأنّ الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولا استراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار (سملاي يحضية، 2005، ص. 224). ولا يعتبر التكوين ضمن تسيير الجودة مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج إدارة الجودة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف إلى زيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته، قدراته، وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفعالية (خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، 2000، ص. 404).

وتتجلى أهمية التكوين ضمن إدارة الجودة في ضمان الوصول إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، تجنب الأخطاء، تقليص العيوب، إدراك مسؤوليتهم في إطار الإنتماء للمؤسسة، المساهمة في التحسين

المستمر، التقليل من الحاجة للإشراف، زيادة الإستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة (سملاي يحضية، 2005، ص. 225)، كما يعتبر التكوين الأسلوب الفعّال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، حيث يهدف بشكل أساسي إلى تقوية الالتزام والانتماء المهني للعامل (نحو المؤسسة والعمل).

بالتالي لتسهيل عملية إدماج العاملين على المنظمة أخذ بعين الإعتبار في تحديدها لعمليات التكوين القاعدي والمهني ما جاءت به الفقرة 6.2.2.2 " التحسيس والتكوين " للمعيار ISO 9004:

- **رؤية المنظمة نحو المستقبل:** عمليات التكوين مرتبطة بتطور الوظائف والتي ترتبط بدورها باستراتيجية المؤسسة.
- **سياسة وأهداف المنظمة:** التكوين يجب أن يسمح لكل عامل في المنظمة تنفيذ مهمته المحددة من خلال مجموعة من الأهداف على أحسن وجه.
- **تغييرات وتطورات المنظمة:** التكوين يساعد ويدعم العمال في تكيفهم مع التغييرات التي يمكن أن تحدث في وظائفهم.
- **تطبيق عمليات التحسين:** التكوين يسمح بتطوير وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين، وقدرتهم على التدخل في بيئتهم المهنية من خلال التحسين المستمر لمختلف ممارساتهم المهنية.
- **المزايا الناتجة عن الإبداع، التجديد والإبتكار:** التكوين يجب أن يدفع العاملين نحو المبادرة و la prise de risque، وتحسيسهم بأهمية الإبتكار والإبداع.
- **أثر المنظمة على المجتمع:** تحسيس العاملين يجب أن يُظهر أثر الرؤية الإنسانية أو الأخلاقية للمؤسسة من أجل خلق الإحساس بالإنتماء والإفتخار بالإنتماء للفريق والمنظمة (Chaminade, 2005, p. 455- 456).

- برامج إدماج العمال الجدد.
 - برامج الرّسكلة الدورية بالنسبة للعمال الذين تمّ تكوينهم من قبل.
- كما حدّدت المعايير ISO 9001 و ISO 9004 () ISO 9001 :2000, Système de Management de la qualité- exigences) بأنّ مخطط التّكوين يجب أن يحتوي على: الأهداف، برامج وطرق التّكوين، الموارد الضّروريّة، تحديد الدّعائم الدّاخلية الضّرورية، التّقييم حسب الكفاءات المكتسبة من طرف العمال، مقاييس الفعاليّة وأثرها على المنظمة.
- يتمّ تقييم التّكوين القاعدي والمهني حسب المعايير من خلال الرّغبات والأثر المنتظر على فعاليّة ونجاعة المنظمة، وهذا ما يسمح بتحسين مخطّطات التّكوين المستقبلية. ويتمّ تقييم فعالية التّكوين من طرف المسؤول الهرمي، وهذا التّقييم يمكن أن يتمّ من خلال مقابلة التّقييم السنوية. بالرّغم من أن هذه الأداة أي المقابلة ليست متطلّبات المعايير ISO 9001، إلاّ أنّها تسمح بالإستجابة لعدة نقاط تتعلق بالإصدار 2000:
- تحديد احتياجات التّكوين.
 - فعاليّة عمليّات التّكوين.
 - تحديد وتعريف المسؤوليات.
 - التّحسيس نحو أهداف الجودة وأهدافها
- (ournée « La qualité en question speciale ISO 9001 v2000 » CCI de Rouen/DIS , 2001
- بعد العرض السّابق لأهم ممارسات تسيير الكفاءات، سوف نحاول في الجزء الموالي التّطرق إلى أهم الأدوات التي تمكّن المؤسّسة من تسيير كفاءتها بشكل فعّال، وتساعدنا على الحصول، تحديد وتقييم كفاءاتها.

2-5-2 أدوات تسيير وتنمية الكفاءات ضمن المعايير ISO 9001.

تكمّن القوة الإجرائيّة والعملية لمنهج الكفاءة في العرض المفصل لنظام المؤسسة (التنظيم والتّغييرات المنتظرة)، وفي آليات التّسيير بمعنى مجموع الأدوات التي تساعدّها في توجيه وقيادة التّغيير. هذه الأدوات هي التي تسمح بتشخيص إمكانيّات المؤسسة لاعتماد منهج الكفاءات كأسلوب للتّسيير والإدارة، وتساعدّها في تنفيذه وتقييمه، ويمكن تحديد أهم هذه الأدوات فيما يلي:

- وصف الوظائف:

تمثّل وصف الوظيفة (description de fonction) - وليس بطاقة المركز - عنصر إنطلاق وهيكلّة منهج تسيير الكفاءات حسب إدارة الجودة. فهي تمثّل أولاً أداة أساسية تسمح بتعريف مختلف المسؤوليات والسلطات لكل فرد. ثانياً، تعتبر نقطة الانطلاق لتحديد مدى مشاركة كل فرد في عمليات المؤسسة، كما أنّها تعتبر مرحلة أساسية لتسيير الكفاءات. تقوم عملية وصف الوظائف بدعم إدارة الجودة من خلال:

- تحديد قائمة الكفاءات الإستراتيجية التي يجب أن تكتسبها المنظمة.
- توجيه عملية تشخيص حاجات التّكوين.
- توضيح مساهمة الأفراد في نتائج المؤسسة.
- تقديم معايير موضوعية لتقييم الكفاءات والأداء.
- تقديم معلومات حول العلاقات والتفاعلات المحتملة بين مختلف الوظائف (Chaminade, 2005, p. 221).

ومن بين النتائج المستهدفة من وصف الوظائف:

- تحديد وتعريف المسؤوليات والسلطات.
- بناء مرجعيّات الكفاءات.
- توجيه عملية تشخيص احتياجات التّكوين.

- توضيح مساهمة المراكز والمهن في سيرورة المؤسسة.
 - تصميم الخريطة البيانية للمهن.
 - توسيع معايير التوظيف.
 - توفير المعايير من أجل تقييم الكفاءات والأداء. (Chaminade, 2005, p.p 223-224).
- وباعتبار " وصف الوظائف" قاعدة لتصميم مرجعيات الكفاءات - التي تلعب دورا مهما في تحديد الكفاءات المطلوبة والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات - عليها أن تأخذ بعين الإعتبار تطوّر المعارف والكفاءات المطلوبة لتنفيذ الوظيفة، والتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى تطورها.

- مرجعيات الكفاءات Référentiel de compétence :

اعتماد المؤسسات على منطق مركز العمل جعلها تستخدم ما يعرف بمرجعيات الوظائف التي تحدّد ماذا يجب على الفرد (العامل) عمله أو القيام به في إطار المنصب أو الوظيفة التي يشغلها (مهام ، نشاطات ، أعمال)، أما ظهور منهج الكفاءة فقد حتمّ عليها أن تعتمد على أداة أخرى تدعى بمرجعيات الكفاءات والتي تحدّد ما يجب أن يمتلك، يتحكم ويسيطر فيه الفرد/ العامل من معارف، مهارات، مواصفات، سلوكيات ملائمة وموارد المحيط...الخ للحصول على منصب أو وظيفة محدّدة (Aymer, et Casas, 1999 , p.6).

تولّي المواصفات ISO 9001 أهمية كبيرة لمرجعيات الكفاءة، والتي تعرف حسب Fascicule de documentation FD X 50-183 Ressources humaine dans un système de management de la qualité (systeme de management de la qualité) بأنّها: " وثيقة تحدّد الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهنة/ وظيفة معيّنة في الحاضر والمستقبل، مع تحديد مستويات التّعقد في كل واحدة منها" (Chaminade, 2005, p.249) .

وتدعى مرجعيات الكفاءة كذلك " قاموس الكفاءات"، ويعتبر بمثابة " الوثيقة التي تحدّد الكفاءات الضرورية لممارسة مهنة ما، فهي تساعد كل عامل من تحديد موقعه

بالمقارنة مع المتطلبات الرّاهنة والمتطلّبات المستقبلية لمهنته في إطار مساره المهني. إلى جانب دوره كأداة لتسيير الموارد البشرية بالأخص في حالات التطور التقني ولمواجهة إشكالية إعادة تأهيل الأفراد، فهو يستخدم أيضا في تحديد الفارق بين الكفاءات المستخدمة فعلا من طرف الفرد والكفاءات التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، بمعنى آخر هو " أداة تساعد على موضوعية التقييم القائم على حرفية كل شخص، وهو أيضا يرتبط بنظام التصنيف، والذي يتم بفضلها تأجير الموارد البشرية على أساس الكفاءات التي يتحكمون فيها ويمارسونها (Masson et Parlier, 2004, p. 141).

- الخريطة البيانية للمهن أو / الوظائف cartographie des emplois :

بعدما يتم إعداد مرجعيّات الكفاءات لابد من إعداد بطاقة بيانية لوظيفة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة إنّها تساعد على إدارة المسار الوظيفي وعلى توضيح مخططات الوظائف الممكنة، وأكثر من كل هذا هو القيام بالإعلان على مستوى المؤسسة بأن شخص ما له الكفاءة والإمكانيات المبحوث عنها وهذا يكف أقل من التوظيف الخارجي

فهي عبارة عن " عرض تخطيطي تركيبي لمجموعة من المهن أو الوظائف، هذه الأخيرة توضّح على عجلة وتنظيم من خلال تقسيم العجلة إلى شرائح مشتركة المركز، البطاقة تمنح رؤية إجمالية لوظائف المؤسسة في بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات وحركات التطور الممكنة. وتمثل الخريطة البيانية للوظائف أداة تسمح بتحديد المسؤوليات والسلطات المطلوبة من طرف المعيار ISO وهي عبارة عن " عرض تخطيطي تركيبي لمجموعة من المهن أو الوظائف، تمنح رؤية إجمالية لوظائف المؤسسة في بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات وحركات التطور الممكنة (Dejoux et Dietrich, 2006, p. 122)، وبالتالي تسهل الحراك المهني للعاملين في المنظمة.

وحسب (Roy-Lemarchant, 2007) البطاقة البيانية لوظيفة معينة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة، وتساعد على إدارة المسارات المهنية وعلى توضيح مخططات الوظائف الممكنة، وأكثر من كل هذا هو القيام بالإعلان على مستوى المؤسسة بأنّ شخص ما له الكفاءة والإمكانات المبحوث عنها وهذا يكلف أقل من التوظيف الخارجي (Roy-Lemarchant, 2007, p. 36).

في هذا الإطار تسمح الخريطة البيانية للمهن بالإجابة على الاسئلة التالية:

- ما هو التقارب والإشتراك بين مختلف الوظائف فيما يتعلق بالكفاءات؟
 - ما هي الوظيفة التي يمكن للعامل شغلها في إطار تطوره المهني؟
 - ما هو مخطط تطوّر المسار المهني الممكن للعامل منذ توظيفه؟
- (Chaminade, 2005, p.249).

2-5-3 مراحل تسيير الكفاءات ضمن إدارة الجودة.

المعايير ISO 9001 : 2000 - 2008 تؤكد في الفقرة (1.2.6) عموميّات

(ISO 9001 : 2000, Système de management de la qualité- Exigences)

على أنّ " الأفراد الذين يقومون بعمل له أثر على جودة المنتج (أو على المطابقة

للمتطلبات المتعلقة بالمنتج) يجب أن يتمتعون بكفاءة عالية (compétent)، فيما

يخص التّكوين القاعديّ والمهنيّ، المعرفة الأدائيّة والخبرة". وتوكّد الفقرة (2.2.6)

الخاصّة بالكفاءات، التّحسيس والتّكوين ISO 9001 : 2000, Système de management

(de la qualité- Exigences) على المنظمة أن تقوم:

- بتحديد الكفاءات الضروريّة للأفراد القائمين بنشاط أو عمل يكون له أثر على جودة المنتج.

- اللجوء إلى التّكوين أو القيام بتدخّلات أخرى لإرضاء هذه الإحتياجات.

- تقييم فعالية التدخّلات المتخذة.

- تأمين بأنّ العاملين لديهم الوعي الكافي فيما يخص وضوح وأهميّة نشاطاتهم، والكيفية التي تساهم في تحقيق أهداف الجودة.

- تحنّظ بالوثائق والتّسجيلات المناسبة المتعلقة بالتّكوين القاعدي والمهني، المعرفة الأدائيّة والخبرة،

كما توكّد الفقرة (1.2.2.6) من نفس المواصفة بأنّه " يجب على الإدارة توفير الكفاءات

الضروريّة للسّير الفعّال والنّاجع للمنظمة. ولتحقيق ذلك يجب أن يأخذ بعين الإعتبار

تحليل الإحتياجات فيما يخص الكفاءات الحاليّة والمستقبليّة مقارنة بالكفاءات المتاحة

في المنظمة". وبالرغم مما سبق يرى الباحثون بأنّ المعيار ISO 9001 كما هو الحال

بالنسبة لجميع متطلباته غير واضح فيما يخص تسيير الكفاءات، وعليه النّشاطات

المرتبطة بعملية تسيير الكفاءات في المؤسّسة والمطلوب تطبيقها حسب المواصفة،

يجب وضعها ووصفها حسب المقاربة المقترحة في المعيار FD X 50- 176 (تسيير العمليات)، وبالتالي عملية تسيير الكفاءات على المستوى الإجرائي تتم من خلال تطبيق المراحل التالية والتي حددها المعيار FD X 50- 183 :

➤ المرحلة الأولى: تحديد الكفاءات المطلوبة (requis) : يتعلق الأمر بوضع قائمة

للكفاءات المطلوبة أي التي تحتاجها المؤسسة للإستجابة للمتطلبات الزاهنة أو المستقبلية بالإعتماد على قائمة المهن (répertoire des métiers)، كراس الأعباء (cahier de charge)، العقود المبرمة، وصف المهام، استراتيجية التطوير.

يمكن تقييم فعالية هذه المرحلة من خلال درجة تغطية كل عمليات نظام إدارة الجودة ومدى ملاءمة سلم الكفاءات مع النشاطات التي يجب تنفيذها والأهداف التي يجب تحقيقها. وتكون عدم المطابقة في حالة:

- غياب بطاقات وصف المراكز أو يتم وضعها وصياغتها بشكل سيء إما بوصف سطحي للمهام أو التفصيل المبالغ فيه.
- عدم تحديد كل الكفاءات المطلوبة بالنسبة لجميع المهن وخاصة النشاطات التي لها أثر على جودة المنتج النهائي ورضا العميل.
- منهجية داخلية تركز على المهن الحالية للمؤسسة ولا تأخذ بعين الإعتبار الحاجة المستقبلية للكفاءات المطلوبة في سوق العمل ولا التطورات الخارجية (الاستراتيجية ، التكنولوجية...).
- تحديد كفاءات ضعيفة وغير ملائمة لتأمين السير الحسن للمنظمة أو بالعكس تحديد كفاءات عالية من الصعب استخدامها في المؤسسة.

➤ المرحلة الثانية: تحديد الكفاءات المتاحة أو المتوفرة في المؤسسة (الكفاءات

الحقيقية): يتعلق الأمر بتحديد الكفاءات التي تملكها المؤسسة بالإعتماد على نظام التقييم. ويتم ذلك من خلال الإرتكاز على المعطيات الفردية المتحصّل عليها من

المقابلات، الإستبيانات، الملاحظة أو مختلف الوثائق مثل الشهادات و المؤهلات. وكما هو الحال بالنسبة للمرحلة الأولى يتم تقييم فعالية تحديد الكفاءات المتاحة أو المكتسبة من خلال درجة تغطية عمليات نظام إدارة الجودة وملاءمة سلم الكفاءات لمختلف النشاطات أو الأهداف التي يجب تحقيقها. وتتمثل عدم المطابقة في النقاط التالية:

- عدم وجود واستخدام إجراءات لتحديد الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- غياب الأدلة على اكتساب العاملين لكفاءات حقيقية.

➤ **المرحلة الثالثة: تحديد وتقييم الفارق:** يتمثل في تحديد إذا كانت الكفاءات المتاحة مطابقة مع الكفاءات المطلوبة. للقيام بهذه المقارنة نستخدم كمدخلات سلم الكفاءات المطلوبة وسلم الكفاءات المتاحة، ويتم التقييم من خلال مصفوفة une matrice لتحديد الإختلالات ووضع مخطط مناسب للتدخل يسمح بالتقليل من هذا الفارق، وتتمثل عدم المطابقة في:

- غياب عملية تحديد الفارق.
- غياب عملية تخطيط التدخلات للتقليل من الفارق.
- استخدام التكوين فقط للتقليل من الفارق.
- غياب المتابعة للتكاليف وفعالية التدخلات المطبقة .

➤ **المرحلة الرابعة: تطوير الكفاءات وتوفيرها:** الهدف هو تحديد وتطبيق مجموعة من الإجراءات لتطوير وتنمية الكفاءات التي تسمح بالتقليل من الفارق الملاحظ خلال عملية التقييم. وحسب النقائص التي تم رصدها يتم وضع الإجراءات المناسبة (مثل تطوير الكفاءات، توظيف داخلي أو خارجي، الإحترافية من خلال التكوين المهني، الحراك، التريصات، التدريب ...)، كما يجب اثبات فعالية هذه التدخلات أي قدرتها على تحقيق الأهداف، وبالتالي يجب وضع أهداف قابلة للقياس.

- التقليل من الفارق يمثل المعيار الأساسي لفعالية هذه العملية.
- المرحلة الخامسة: المحافظة وتحديث الكفاءات: الهدف هو التأكد من أنّ الكفاءات الموجودة أو المتاحة يتم المحافظة عليها داخل المؤسسة (بسبب التغيرات وحركة العاملين) وكذا تنمية وتطوير هذه الكفاءات على المدى الطويل (Chaminade, 2005, p.p 63 -66).
 - المرحلة السادسة: تطوير الكفاءات على المدى الطويل: فعالية تطوير الكفاءات يكون من خلال الاستجابة لتطور توقعات واحتياجات المنظمة والعاملين.
 - المعايير ISO 9001 تقدّم إطاراً للتّحليل، يسمح للمنظمة بوضع خطوط توجيهية لتطبيق " منهج الكفاءات" (démarche compétence). والذي يهدف إلى:
 - تحديد الكفاءات المطلوبة.
 - تحديد الكفاءات المتاحة لدى العاملين في المؤسسة.
 - تقييم الفارق وتحديد النقص في الكفاءات.
 - التطوير والمحافظة على الكفاءات في المؤسسة (عن موقع: <http://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes>)
 - من خلال قراءة عميقة لما تضمنته المعايير ISO 9001 و ISO 9004 إصدار 2000-2008 و 2015، والفقرة (2.2.6) يمكننا أن نفهم بشكل جيّد نموذج تسيير الكفاءات حسب إدارة الجودة، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه المواصفات من متطلّبات فيما يلي:
 - تحديد وتعريف الكفاءات لكل وظيفة أو مركز.
 - وضع مخطط للتكوين، تكون فيه المدخلات بيانات نابعة من المقابلات السنوية، التي يتم من خلالها تحديد الكفاءات المطلوبة والأهداف المنتظرة.
 - تقييم فعالية التّدخلات المطبقة والأهداف من طرف العامل والمسؤول المباشر

- تحسيس العاملين نحو أهداف الجودة (الهدف يتمثل في توفير للعاملين المعارف والمعرفة الأدائية التي تمكنهم من تحسين كفاءاتهم مع الخبرة)
- المحافظة على السجلات.

وفي الأخير نلاحظ من خلال العرض النظري لأهم ما جاءت به المعايير ISO 9001 بأنها تقدّم إطارا غنيا للتحليل يسمح للمؤسسات بوضع الخطوط التوجيهية لتطبيق منهجية الكفاءات بفعالية، هذه المنهجية تساهم بشكل كبير في تحقيق أداء المؤسسات، وتحسين ميزتها التنافسية في الأسواق وذلك من خلال إستخدام ممارسات وأدوات رسمية لتسيير الكفاءات التي تمثل عاملا مهما ومحددا لتحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية وتحقيق مكانتها الإستراتيجية. في حين يبقى التساؤل مطروحا على المستوى العملي (الاجرائي) حول مدى مساهمة ادارة الجودة في تحسين أداء تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال تحسين تسيير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهذا ما سنحاول التحقق منه من خلال الدراسة الميدانية.

خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق في الجزء الأول إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وكذا إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولاً إلى تسيير الكفاءات البشرية، ونستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوثاته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها تنمية الخبرات وتسهيل اكتساب الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل لتحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال مدخل إدارة الجودة والجودة الشاملة.

في الجزء الثاني من هذا الفصل، حاولنا تحديد مكانة تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة (ISO 9000)، ومدى الأهمية التي توليها هذه الأنظمة للعنصر البشري في المنظمة.

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التعاون، التدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

في حين نجد أنّ المعايير ISO 9000، و منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين لم تكن تهتمّ سوى بتكوين العاملين، ثمّ تحسّنت مع إصدار معايير سنة 2000 أين توسّع اهتمامها بالعنصر البشري فقد تضمّنت شروطاً من بينها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، توحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، كما اهتمت أيضاً بالتكوين، المعرفة الأدائية، الخبرة والمؤهلات. ويمكننا أن نلاحظ بأنّ المكانة

التي تحظى بها وظيفة تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة و ISO 9001 أكبر من الإصدارات القديمة والتي كانت تهتم فقط بمطابقة المنتج.

المعايير ISO 9001 ابتداء من الإصدار 2000 بدأت تهتم أكثر بعمليات المنظمة ووضعت الأفراد في مركز هذه العمليات، و تقوم على توجيهين: "إرضاء العميل" و "إدارة الموارد": وهو مصطلح يضم الموارد البشرية و التجهيزات (البنية التحتية) و بيئة العمل. ونتج عن ذلك دمج ومشاركة الموارد البشرية مباشرة في مدخل الجودة.

بالإضافة إلى أن المعايير تضمنت بشكل واضح فقرة تحت عنوان: " إدارة الموارد" و " الموارد البشرية"، أما في الإصدار القديم كانت هناك فقرة واحدة تتعلق بالموارد البشرية تحت عنوان " التكوين ".

ومما سبق عرضه نجد أن بناء وتطبيق نظام لإدارة الجودة (SMQ) حسب المعايير الدولية ISO 9001 والحصول على شهادة المطابقة، يمثل إنجازاً هاماً لتطوير وتحسين أداء كل الوظائف والأنشطة بالمنظمة، ومن ذلك طبعاً وظيفة الموارد البشرية. ويشترط للتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة، أن يشمل التطبيق كل المبادئ التي تضمنتها المعايير ISO 9001 وذلك لأن هذه المبادئ تكون في مجملها نظاماً لتحسين أداء وفعالية المنظمة وتحقيق التميز وهو الهدف الذي تسعى إليه.

الفصل الثالث:

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
وأداء وظيفة GRH.

الفصل الثالث:

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء وظيفة GRH .

أدركت مختلف المؤسسات الإقتصادية أنّ استخدام أدوات وآليات ملائمة للتسيير سيسمح لها بمواجهة مختلف الأزمات والتكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، ومن أهم هذه الآليات نجد التّموّج الإستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية، الذي أصبح يمثّل عنصراً استراتيجياً للمؤسسة وعاملاً محدداً في تحقيق أهدافها التّظيمية.

فخلال العشريّة الأخيرة، جلب هذا الموضوع اهتمام الباحثين بشكل كبير سواء على المستوى النظري أو التّطبيقي، كما أصبحت دراسة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية (GRH) وأداء المؤسسة يمثّل تحدياً كبيراً بالنسبة للباحثين والممارسين في الميدان، وعنصراً أساسياً لفهم الأثر الذي قد تنتجه هذه الممارسات على فعاليتها.

من خلال هذا الفصل سنحاول تحليل المنظور الإستراتيجي للموارد البشرية بوضع حوصلة لتطور النظريات المتعلقة به، إذ نتطرق في البداية إلى المسار النظري التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية ودورها في خلق القيمة، وتقديم لمحة تاريخية عن تطورها وأهم المراحل التي مرّت بها لتصبح اليوم وظيفة إستراتيجية تلعب دورها كشريك إستراتيجي في المنظّمة، وبعدها نقوم بعرض وتحليل النّماذج النظريّة والنظريّات المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأهم الدّراسات التي تناولته. وفي الأخير ولكي نفهم أثر مختلف ممارسات GRH ومن بينها ممارسات تسيير الكفاءات - موضوع دراستنا- على أداء المؤسسات، من الضّروري التعريف الجيد للدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، وميكانيزمات العلاقة بين هذه الممارسات والأداء.

3-1 نحو نظرة إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية.

إنّ تسيير الموارد البشرية من منظور إستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد رؤية بعيدة المدى لمستقبلها والإستعداد له، ومن ثمّ تكوين إستراتيجية لتسيير وتنمية مواردها البشرية من خلال أنشطة وممارسات تسمح لها بمواجهة المنافسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. وأصبح بذلك " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" من أهم الإتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة. وقبل التطرق بالتفصيل لهذا المفهوم، نقوم في الجزء الأول من هذا الفصل بتقديم لمحة تاريخية عن تطور وظيفة الموارد البشرية والتذكير بالعوامل التي ساعدت في ظهور وتطور النظرة الإستراتيجية لتسييرها، وخصائص هذا التسيير الجديد مقارنة بالتسيير التقليدي.

3-1-1 نبذة تاريخية عن تطور تسيير الموارد البشرية.

عرف ميدان تسيير الموارد البشرية في القرن الماضي تطورا كبيرا سواء من الناحية النظرية أو الميدانية، فقد نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية، متأثرا ومستجيبا للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها. وحتى مسميات هذه الإدارة عرفت تغيرات تعبر عن الاختلافات النظرية والظروف التاريخية التي ظهرت فيها (عن رقام ليندة، 2014، ص. 22)، فمن " تسيير شؤون الأفراد " إلى " تسيير الموارد البشرية " لتصبح الآن " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ".

ويؤكد العديد من الباحثين أنّ تسيير الإنسان في المؤسسة يتخذ دائما رؤى جديدة وأسماء جديدة، لذلك فهو يطرح دوما مشكل تحديد مجاله (Bournois, et Brabet, 1993)، وقد ظهرت عدة توجهات كاستجابة لخصائص المحيط الداخلي والخارجي للمنظمات (Petit, Belanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993) وأثرت

على ميدان تسيير الموارد البشرية، وقام كل من (St-Onge, Audet , Haines (2004) et Petie بتحديد ما يلي:

التوجه الأول يسمّى " المنظور التقني أو العلمي"، الذي يربط مختلف المشاكل المهنية بالعوامل الإنسانية التي تنتج عن استخدام طرق غير ملائمة للعمل، وبالتالي سيسمح استخدام مبادئ التنظيم العلمي بتحديد أحسن طريقة لتحقيق أقصى مردود ممكن (عن Manon, 2009, p.49). وكان تيلور Taylor أول من اهتم بعامل الإنتاج الإنساني مبيناً الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تنظيم جيد للعمل (Charron et Sépari, 2001, p. 227)، وجاء بما يسمّى " التنظيم العلمي للعمل " من خلال دراسته وتجاربه حول الحركة والزمن التي سمحت بانتشار وتصميم أنظمة خاصة بالأجور المحفزة (الإعتماد على نظام الأجر بالقطعة)، ووضع برامج للتكوين وطرق للإختيار مبنية على " العلم" الذي كان يقدم كل الأجوبة والحلول لمختلف مشاكل العمل. ونتج عن هذه المرحلة التخلي عن مشاركة العمال وانحصر دور تسيير الموارد البشرية في تبني مجموعة من القواعد والممارسات التي يجب تنفيذها بدقة لتحقيق النتائج والأهداف المسطرة (St-Onge, Audet, Haines, et Petit, 2004, p. 13)، وسمح انتشار النموذج العقلاني في تنظيم المؤسسة بالتطور السريع للمجتمع الصناعي وكان الباحث الحقيقي لعملية هيكل المؤسسة (عن رقام ليندة، 2014، ص. 24).

أما **التوجه الثاني** فقد نتج عن التطبيق الفعلي لتعاليم الإدارة العلمية، التي نتج عنها تدهور الظروف المادية واستغلال قوة العمال، كما تدهورت الروح المعنوية لديهم مما خلق مشاكل وصعوبات عديدة كارتفاع نسبة الغياب، دوران العمل، تعمد العمال لتقييد الإنتاج، الإلتلاف، الإضراب وانتشار العمل النقابي.

أشار علماء الاجتماع في بداية الثلاثينيات إلى ضرورة إعادة النظر في الطابع الدقيق والمتكرر للعمل الناتج عن تطبيق التنظيم العلمي وأثره على رضا العاملين، فظهر

أول اتجاه في البحث يهتم بمكانة الفرد في أنظمة الإنتاج وهو " حركة العلاقات الإنسانية" ورائدها U. Mayo. اهتمت هذه المدرسة بدراسة أثر المحيط المادي للعمل على إنتاجية العامل، وكانت السبّاقة في إدراج ظروف العمل كمتغيّر رئيسي في تسيير المؤسسات، تنظيم العمل على أساس جماعي، والانتباه إلى العلاقات غير الرسمية ودورها في زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما أعادت النظر في طرق التحفيز وطوّرت برامج التكوين والتدريب (رقام ليندة، 2014، ص.25).

هذه الأفكار كان لها أثر كبير على وظيفة تسيير الأفراد وأعطت أهمية كبيرة لمهارات الميسرين في العلاقات الإنسانية. وحسب هذا التوجه فإنّ المشاكل بين الإدارة والعاملين تنتج بسبب عدم الإهتمام بالحاجات النفسية للعمال والممارسات التسييرية مثل القيادة (Leadership)، الإتصال، الإعتراف واحترام العمال... وبالتالي خلال هذه الفترة انصب اهتمام الباحثين بسلوك الأفراد والفرق الصغيرة، العلاقات بين الأفراد والجماعات ومختلف الظواهر الإنسانية للمنظمة، كما تمّ التخلي التدريجي عن طرق وآليات المراقبة المركزة على التخويف بالطرد من العمل وخضم الأجور، وعوّضت بطرق إيجابية موجّهة نحو إنشاء مناخ عمل يتميز بالعدالة والاحترام المتبادل (St-) (Onge, Audet, Haines et Petit, 2004, p. 14).

بالإعتماد على بحوث مدرسة العلاقات الإنسانية أدخلت المؤسسات عدّة تغييرات على ممارسات تسيير الأفراد، ولم يتوقّف الأمر عند ذلك بل حتّى التسميات مسّها التغيير، لأن تسمية "مصلحة الأفراد" يدلّ على أنّ هذه الإدارة متأثرة بالفكر التايلوري لذلك كان يجب استبدالها بتسميات أخرى مثل " إدارة العلاقات الإنسانية" أو " العلاقات الإجتماعية".

ومن الضروري الإشارة إلى أنّ دراسات كل من تايلور والتون مايو رفعت حاجة المؤسسات لوجود وظيفة متخصصة في تسيير الأفراد تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها، إلا أنّ ظهور هذه الوظيفة لم يؤثر عليه الجانب النظري فقط بل كان للجانب القانوني تأثيرا كبيرا على نشأتها (رقام ليندة، 2014، ص.25)، وساهم في ظهور التوجه الثالث وهو " *légale et politique Perspective institutionnelle* " وعرف كذلك " بعلاقات العمل". ظهر هذا التوجه وتطور كنتيجة للأوضاع الاقتصادية المزرية التي كان يعيشها العمال من جهة، ومن جهة أخرى لفقدان التوازن في السلطة بين العمال وأرباب العمل وتسلط المسييرين، مما أدى إلى اللجوء في هذه المرحلة إلى المفاوضات الجماعية، القوانين والتشريعات (عن Manon, 2009, p. 50).

كما سمحت فترة النمو التي عاشها الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية (1945-1975) - التي سميت الثلاثين المجيدة - بانطلاقة حقيقية لوظيفة الأفراد وباقي وظائف المؤسسة. ففي نهاية الخمسينيات تواصلت أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية مع ماسلو وهارزبرغ، وأكد هؤلاء على أهمية التحفيز في العمل، وضرورة دراسة الظروف الداخلية المتعلقة بالعمل وما يحيط به، والتي يمكن أن تكون مصدر رضا للعاملين، والاعتراف بالعامل في العمل لتحقيق ذاته وتشجيعه على التطور. وبفضل هذه المساهمات أثريت مصالح الأفراد في المؤسسات بأفكار جديدة تؤمن بالتحفيز، تلبية لحاجات الأفراد، الصحة النفسية للعامل، الاتصال، مشاركة العاملين في حياة المؤسسة، تصميم برامج الرفاهية والسعادة، التقاعد والعطل (Sekiou , Blondin et autres, 1993, p.06).

هذه الأفكار زادت من أعباء وظيفة تسيير الأفراد كما فرضت مؤهلات جديدة يطلب توفرها لدى مسؤولي الأفراد (Peretti , 1994 , p. 9) والاحتراف في مجالات متعددة منها:

التدريب، تحديد الأجور، التأهيل، تسيير المسارات المهنية، المفاوضات مع ممثلي العمال...

لم تكتف وظيفة " تسيير الأفراد " بهذه التسمية ولا بفلسفتها ولا بالدور الذي قامت به في هذه المرحلة، بل واصلت تطورها وغيّرت من تسميتها وفي المبادئ التي تعمل على أساسها، وزاد مجال تدخلها وأهميتها في المؤسسات. وفيما يجد بعض الباحثين أنّ هناك تشابها كبيرا بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية وأنّ الاختلافات شكلية أكثر منها جوهرية، يرى (Peretti, 1994) أنّ التغيير في الاسم يدل على التغيير في النظرة والممارسة أيضا، لأن المفهوم التقليدي للأفراد والذي كان يعتبرهم كمصدر تكلفة يجب تخفيضها، ترك المكان إلى الفرد كمورد يجب تعظيمه (Peretti, 1994, p. 16). والملاحظ على " وظيفة تسيير الأفراد " عدم الترابط بين أنشطتها (St-Onge, Audet,) (Haines et petit, 2004, p. 14)، وغياب هذا الترابط والتكامل جعل من الصعب تحقيق الاستخدام الفعّال للعنصر البشري في المؤسسة ومن تمّ تحقيق أهدافها.

وعليه حسب (Belanger (1993 فإنّ الأخذ بفكرة الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتأثير المحيط عليها سمح بتغيير التسمية من " تسيير الأفراد " إلى " تسيير الموارد البشرية"، ليكون الطابع الديناميكي للوظيفة والعلاقات العضوية التي تربطها بأهداف الوظائف الأخرى وأهداف المنظمة ككلّ صفات بديهية فيها (عن رقام ليندة، 2014، ص. 30).

التحول في التسمية والنظرة للمورد البشري كان له مدلوله النظري العلمي أيضا، فالإنتشار الواسع لعلوم الأحياء والسيرنيتيك جعل من مصطلح " النظام " المرجع الأساسي لتحقيق رؤية شاملة ومتكاملة عن المؤسسات والأفراد الذين يكونونها، واستطاعت إدارة الموارد البشرية تجاوز النظرة القديمة المركزة على الطابع المشتت لأنشطتها لصالح نظرة تؤكد على الطابع الاعتمادي المتفاعل والمتربط فيما بينها. كما

سمحت نظرية الأنظمة التي طورها Dunlop في أواخر الستينيات بتطوير نماذج عملت على ظهور التوجه الرابع وهو " المنظور النظامي أو النسقي"، الذي يتطلب تحليل عناصر المحيط المؤثرة على الموارد والنشاطات الخاصة بتسيير الموارد البشرية وكذلك الأهداف التي يتوجب على المؤسسة تحقيقها. وباعتبار تسيير الموارد البشرية نظاما جزئيا في المنظمة، يجب أن تكون أهدافه ملائمة ومطابقة مع أهداف النظام العام الذي يعمل من خلاله وينتمي إليه، والنظام ككل يكون متأثرا بما يحدث في أي نظام جزئي له علاقة بالموارد البشرية. (St-Onge, Audet, Haines et petit, 2004, p. 16).

أما التوجه الأخير في تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية فيسمى " بالمنظور الإستراتيجي"، ويتمثل في عملية صياغة و توفير الإمكانيات الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتنفيذ مهمتها في محيط يتميز بالاختلاف و التعدد (St-Onge, 2004, p. 17, Audet , Haines et Petit).

في هذا الإطار، عرفت أواخر سنوات الثمانينيات الانتقال من مفهوم تقليدي إلى مفهوم حديث لتسيير الموارد البشرية، ويتمثل هذا الانتقال في ربط مصطلح " الإستراتيجية " بمصطلح الموارد البشرية. يشير هذا التحول من ناحية إلى أهمية توفر نظرة شاملة للمنظمة ومواردها البشرية، ومن ناحية أخرى إلى ضرورة إدماج هذه الموارد في الرهانات التنظيمية الكبرى مما يفرض ضرورة العناية بالموارد البشري في مستوى أعلى للتسيير غير المستوى التشغيلي أي المستوى " الإستراتيجي". ويربط الباحثون سبب هذا التحول والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية بشدة وعمق التغيرات وزيادة درجة عدم التأكد والتعقيد التي يعرفها المحيط الحالي للمنظمات، مما يتطلب إيجاد حلول إستراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها أو حتى التكيف مع ما يحدث في محيطها الخارجي (Dolan et al, 2002 , p. 75).

وأخيراً، يمكننا القول أنّ المنظور الإستراتيجي يتلخّص في ربط ومحاذاة (alignement) المحيط الخارجي والمحيط الداخلي مع إستراتيجية المؤسسة، ليتشكّل بذلك النموذج القاعدي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. وفيما يلي ومن خلال قراءة نقدية لمختلف أدبيات التسيير الإستراتيجي نقوم بتحديد طبيعة التطور المدرك في تسيير الموارد البشرية نحو وظيفة استراتيجية وكذا شروط وخصائص هذا التطور.

3-1-2 تطور نظرة متجددة لتسيير الموارد البشرية.

اهتمّ العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين مفهوم " الإستراتيجية " و " تسيير الموارد البشرية"، وسجّلت بحوثهم في حركة جديدة لتطور وتجديد وظيفة تسيير الموارد البشرية. هذا التجديد تمثّل في الرّفْع من أهميّة الموارد البشرية وتتمين دورها في استمرار وبقاء المؤسسات، وكان ذلك نتيجة ضعف العوامل التقليديّة في مواجهة تطور المحيط السياسي، الاقتصادي والاجتماعي.

حسب (Guerin et Wils (1992) ، Besseyre et Horts (1988) ، Peretti (1990) كان من الصعب إدماج الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسات من الناحية العمليّة، بالرغم من ذلك كانت هناك إرادة كبيرة ومحاولات عديدة لتحقيق هذا الإدماج، حيث نجد بعض الباحثين مثل Ulrich (1997) الذي دافع عن أهميّة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإقتصادية، ووصف " وظيفة تسيير الموارد البشرية " بأنّها مصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة (Sire et Guérin, 1999). كما أظهر Ait- Razouk (2007) من خلال عرضه لأهم مراحل تطور مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أنّ هذا التطور كان مرتبطاً بتطور مفهوم " المورد البشري "

(عن Ait Razouk, 2007, p.18).

وأظهر حسب (1995) Marciano أنّ مصطلح " تسيير الموارد البشرية" وضعه (1954) Drucker ووصف فيه العمّال على أنّهم موارد بشرية توازي الموارد الأخرى للمنظمة ولها نفس الأهمية. كما اعتبر (1958) Bakke تسيير الموارد البشرية وظيفة تسييرية لها نفس أهمية الوظائف الأخرى للمؤسسة كالتسويق، المالية، المحاسبة والإنتاج، وركّز على أنّ مهمة الميسر هي الاستخدام الفعّال والأمتل للموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وحدد أهدافها في خلق ظروف جيدة للعمل، وفرص تسمح لكلّ العاملين بحشد كفاءاتهم بهدف تحسين الإنتاجية، كما أضاف أنّ جهود الموارد البشرية عليها أن تتّجه نحو إرضاء مصالح الميسرين والعاملين أنفسهم. الجمع بين أعمال كل من Bakke و Drucker حسب Marciano نتج عنه المساهمة المهمة ل Miles سنة 1965 لتطوير ميدان تسيير الموارد البشرية، حيث فرّق Miles بين نموذجين: نموذج " العلاقات الإنسانية" ونموذج " الموارد البشرية":

- نموذج " العلاقات الإنسانية": يركّز على الاتّصال، اعتراف المسؤولين بالجهود المبذولة، تشجيع العمّال والرفع من الإحساس بأهميتهم وفائدتهم في المؤسسة.
- نموذج " الموارد البشرية": يفترض أنّ الخبرة ومعارف العاملين تمثّل ثروة كبيرة للمؤسسات، وأنّ مشاركتهم والاستخدام الأمتل لكفاءاتهم يمكن أن يؤدّي إلى اتّخاذ قرارات سليمة، ويخلق لديهم إحساسا بالمراقبة الذاتية وهذا يساهم في الرفع من الإنتاجية والرضا (عن Ait Razouk, p. 19).

من جهة أخرى اقترح كل من (1984) Beer, Spector, Lawrence, Mils et Walton بديلا للتسيير الجزئي التقليدي للموارد البشرية من خلال مقارنة أكثر شمولية تركز على أنظمة لتسيير الموارد البشرية عوض ممارسات متفرقة، مما أدى إلى التركيز على الطريقة التي يمكن من خلالها ربط مختلف النّشاطات الجزئية فيما بينها والعمل معا من أجل تحقيق أهداف تسيير الموارد البشرية، هذا الرّبط أو المحاذاة

لوظائف الموارد البشرية مع بعضها البعض أطلق عليه (1988) Braid et Meshoulam " بالتكامل الأفقي".

هذا التصور الجديد لتسيير الموارد البشرية أثار عدّة مناقشات خلال السنوات التسعينيات، وفي بداية سنوات 2000 أعيد النظر والتساؤل وحتى التفكير في دور الموارد البشرية، وكان هناك اختلاف في وجهات النظر لكن أغلبها اتفقت على التّوضع الإستراتيجي الجديد لوظيفة GRH، في حين رأى بعض الباحثين أمثال (1999) Baron et kreps أنّ مسيرتي الموارد البشرية في المؤسسات مازالوا يولّون أهميّة كبيرة للمهام الإدارية (الأجر، تسيير الملفات، معالجة المشاكل القانونية...الخ) مقارنة بالمهام الإستراتيجية.

من جهة أخرى، قام باحثون أمثال (2001) Bayad، (1990، 2006) Peretti و (1995) Jackson et Schuler بتبني منظور جديد اعتبروا فيه أنّ ممارسات الموارد البشرية تمثّل نقاط قوّة ومصدرا لتنمية الكفاءات التي تساهم في تعريف إستراتيجية المؤسسة، هذه الإشارة للكفاءات الداخلية للمؤسسة ميّزت تطوّر تيار البحث في الاستراتيجية وخاصة مساهمة " نظرية الموارد"، والدراسات حول الكفاءات المحورية (Hamel et Prahalad, 1999) وحول أحسن الممارسات "best practices" كمصدر للميزة التنافسية، كما ساهم تطور البحث في " الإستراتيجية " في التغيّر التدريجي الذي حدث خلال عشر سنوات والمتمثّل في التّحول من تصوّر خارجي للميزة التنافسية إلى تحليل داخلي للكفاءات والقدرات، وبشكل عام على الموارد الصّعب الحصول عليها والصّعبة التّقليد (Baretlett et Ghoshal, 2002). وقد اعتمد الباحثون بشكل متزايد على التّوجه القائم على موارد المنظمة لشرح دور وأثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء، وبالنسبة لهم فإنّ هذه الممارسات قد تؤدّي إلى زيادة أداء المنظمات وتكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة لأنّها غالبا ما تكون فريدة من نوعها ويصعب

تقليدها. وبالتوازي مع هذا التغيير في وظيفة الموارد البشرية، كان من المهمّ التطرق إلى الانخراط الإستراتيجي لمدير تسيير الموارد البشرية (GRH) وتطور مختلف أدواره في المؤسسة، فمدير الموارد البشرية (DRH) هو المسؤول عن رسم حدود وظيفته ويأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل وخاصة الدور الذي يلعبه في المؤسسة (Ulrich, 1996)، وعلى هذا الأساس لكي تصبح إدارة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا ينبغي إشراك مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جنبا إلى جنب مع غيره من كبار المسؤولين، وتوفير فرصة أكبر لتكامل أهداف واستراتيجيات وممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمات (Ait Razouk , 2007, p. 21-22). بعد هذه اللّحة التاريخية التي تحدّد تطوّر مكانة وظيفة تسيير الموارد البشرية نحو منظور إستراتيجي من خلال تحوّل مفهومها ودور DRH، سوف نتطرق فيما يلي إلى العوامل أو التّحديات التي أدّت إلى هذا التطور.

3-1-3 عوامل تطور البعد الاستراتيجي للموارد البشرية.

إنّ دراسة الوضع الحالي لوظيفة تسيير الموارد البشرية، سواء من النّاحية النظرية أو من النّاحية العملية (الممارسة) يتطلّب منا التطرق إلى العوامل المساهمة في بلورة الرؤية الجديدة لها، فهناك العديد من العوامل والمتغيّرات التي تدخلت في ذلك وأثّرت أيضا على الطّريقة التي يتمّ ممارستها من قبل المديرين والممارسين في الحياة العملية. حيث اعتبر العديد من الباحثين أنّ تطور تسيير الموارد البشرية (GRH) التي أصبحت تدعى اليوم "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" (GSRH) كان في محيط اقتصادي تميّز بإرغامات وصعوبات جديدة.

حيث اعتبر كل من (Guèrin et Wils (1992 أنّ التّغيّرات التي شهدتها وظيفة تسيير الموارد البشرية ترجع إلى عدة عوامل منها:

- **العوامل الاقتصادية:** وأهمها تطور المحيط الاقتصادي من خلال انخفاض النمو الاقتصادي، زيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الأسواق، التوجه نحو التخصص، تغير القطاعات الاقتصادية، القيود المالية وارتفاع عدم الثقة، والتي تغيرت وأثرت بشدة على المؤسسات بكل أنواعها وأحجامها ومن ثم على وظيفة الموارد البشرية.
- **العوامل التكنولوجية:** إن التطورات التكنولوجية الحديثة لم تؤثر على محتوى العمل ونوعية العمالة فحسب بل أثرت أيضا وبشكل كبير على سياسات وممارسات الموارد البشرية في المؤسسة.
- **التطورات الديموغرافية:** المتمثلة في شيخوخة اليد العاملة، انخفاض نسبة المواليد، تغير الهرم السني، شيخوخة المجتمعات، تطور الحركة النسوية، تطور نسبة النشاط، تعدد الخيارات المهنية، ظهور أقبليات عرقية بسبب الهجرة والتنوع الثقافي.
- ارتفاع المستوى التعليمي للقوة العاملة من خلال مستوى المعارف وحرفية العمال. في نفس السياق نجد التصنيف الذي اقترحه (Besseyre des Horts (1988) و (Peretti (2006-1990) وهو قريب من تصنيف Guérin et Wil ، وحددوا أربع عوامل ساهمت في تجديد تسيير الموارد البشرية وهي: التحديات التكنولوجية، التطورات الاجتماعية- الثقافية، التطورات التشريعية- القانونية والتحديات الاقتصادية. من جهة أخرى، اعتبر (Bayad (2001 أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية منذ نهاية السبعينيات قام على أساس ثلاثة تحديات أساسية وهي:
- ارتفاع وتيرة وحجم تطورات المحيط السياسي، الاجتماعي، الاقتصادي، والتكنولوجي للمنظمات.
- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة.

تعقد المحيط التنافسي الذي اشترط حلول استراتيجية جديدة وتتنوع كبير في أنماط

التسيير (Ait Razouk , 2007, p.25)

إنّ التوجه نحو نموذج جديد لتسيير الموارد البشرية اتفق عليه عدد كبير من الباحثين سواء حول أسباب هذا التغير أو وتيرته، يبقى علينا معرفة ماهي الأشياء التي تميز هذا النموذج الجديد لتسيير الموارد البشرية عن النموذج الكلاسيكي، وعليه نتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النظرة الجديدة والتمثلة في " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية " الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال البحوث الإدارية باعتباره نتاجا لظاهرة العولمة وثورة المعلومات الحاصلة في عصرنا الحالي، وأصبح مدخلا لتسيير المؤسسات يمسّ مختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية لتصنع سرّاً تفوقها التنافسي وتضمن بقاءها واستمراريتها. وبقدر سرعة التحوّلات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة، ازدادت أهمية هذا التسيير ليكون الركن الأساسي في قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

في هذا الإطار تمّ تطوير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (GSRH) في نهاية التسعينيات (Wright et Mc Mahan, 1992; Wright et Snell, 1998)، والذي يدرس في إطار منظور شامل أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة. وعليه قبل أن نعرض أهم التعاريف والنظريات التي تناولت هذا المفهوم من المهم أن نتطرق باختصار إلى أهم المفاهيم ذات الصلة به كإستراتيجية المؤسسة والتسيير الإستراتيجي بشكل عامّ.

3-2 التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

3-2-1 تعريف الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي.

إن كلمة "إستراتيجية" من أصل يوناني وهي مركبة من كلمتين (Stratos- Agos) ومنشأها عسكري بحيث أطلقت أولاً على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب (العدلوني، 2002، ص. 53)، وتعني كلمة "Stratos" الجيش، و"Agos" فن القيادة، وبذلك فهي تعني فن قيادة الجيش. وانتقل استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وكان ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ازداد الاهتمام بمفهوم الإستراتيجية وطرق تسييرها خلال العقدين الأخيرين وفيما يلي نعرض أهم التعاريف المقدمة من طرف أهم المفكرين:

- تعرّف الإستراتيجية بأنها: " خطة موحّدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسيّة للمنظمة والتّحديات البيئية التي يتمّ تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد" (عبد السلام ابو قحف، 2000، ص. 52).
- يعرفها Drucker بأنها: " تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلّب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد " (كاظم نزار الركابي، 2004، ص. 25).
- ويعرفها كلّ من (Johnson et Sholes 2002) أنها: " توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسيّة للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيّرة، من أجل تحقيق توقّعات أصحاب المصالح (Stakeholders) (موفق محمد الضمور، 2008، ص. 10).
- أما Porter فيعرّفها على أنّها: " بناء وإقامة دفاعات ضدّ القوى التنافسيّة، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون" (فلاح حسن الحسيني، 2000، ص. 17).

- في الأخير يعرفها Chandler بأنها: " تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف " (عايدة سيد خطاب، 1997، ص 13).

إن تعدد التعاريف الخاصة بمفهوم الإستراتيجية يوحي بالديناميكية والتجديد المستمر في هذا الميدان، بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة التي يحظى بها كفرع من فروع علم التسيير. من جهة أخرى يعتبر مفهوم " التسيير الإستراتيجي " مفهوماً أكثر شمولاً وتفصيلاً من مفهوم الإستراتيجية، فهو يشتمل كلاً من تحليل الموقف الحالي للمنظمة، وتحديد التوقعات المستقبلية، ووضع البدائل الإستراتيجية، واختيار أفضل هذه البدائل، ثم التنفيذ، فالرقابة والتقييم. وقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الإستراتيجي وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين إلا أنها تتفق في جوهرها على المضمون. إذ يعرفه Kotler بأنه: " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أهداف وإستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة " (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، ص. 33).

أما Ansoff فيعرف التسيير الإستراتيجي بأنه: " تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات والغايات التي يجب القيام بها على المدى الطويل والغايات التي يجب تحقيقها " (عبد العزيز بن حبتور، 2004، ص. 45). وهو أيضا " فن وعلم اتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها. ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية " (نعمة عباس الخفاجي، 2004، ص. 34).

وعليه، فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها. كما يمثل

أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة " (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، ص. 33).

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم على مجموعة من المصطلحات والمكونات الأساسية التي تركز عليها عملية التسيير الاستراتيجي، وحدد (Baratton 2002) مراحلها كما يلي :

- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
 - تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.
 - وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة، التسويق، الموارد البشرية... الخ.
 - تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - تقييم الاستراتيجية من خلال إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء (عن Ait Razouk, 2007, p.36).
- فبعد تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحديد أهدافها العامة، يتم وضع الإستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل من قبل إدارة المؤسسة، وتكون موجهة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث تكون القاعدة التي يجب أن تركز عليها هي التركيز على الفرص والتحديات داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والعمل على تعزيز نقاط قوة المؤسسة ومعالجة نقاط ضعفها، وبعد عملية تحليل العوامل المؤثرة وتقييمها، يمكن أن تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لها، والتي تعطيها الميزة التنافسية، وتشمل هذه الإستراتيجيات: إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة، إستراتيجية التفرّد، إستراتيجية التركيز (غطاس، 1998، ص 115-120 نقلا عن موفق محمد الضمور، 2008، ص. 10).

اعتمد الأستاذ سمالي يحضية (2004) في الدراسة التي قام بها حول الموضوع تعريف التسيير الإستراتيجي بأنه: " النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجيتها، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير الإستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، والتحليل البيئي واختيار وتنفيذ الإستراتيجية ثم تقييمها" (سمالي يحضية، 2005، ص. 12-13). ويمكن القول بأن هذه المصطلحات المتعلقة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية إذا ما تم استخدامها بالطريقة المناسبة ستؤدي حتما إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، باعتباره الهدف المنشود من التسيير الإستراتيجي.

3-2-2 تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

تميزت سنوات الثمانينيات وبداية التسعينيات بظهور البعد الإستراتيجي الذي اكتسبته وظيفة الموارد البشرية. وبالارتكاز على المبدأ الذي يعتبر أن أداء المؤسسة يكون مرتبطا بقدرتها على التدخل ومواجهة تغيرات المحيط الخارجي (السوق)، فقد اعتبر المسيرين في المؤسسات تدريجيا أن تسيير الموارد البشرية (GRH) رهان أساسي في تحقيق أهدافها وبقائها، وهذا ما أدى إلى ظهور تيار التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (GSRH)، وتطور من خلال تقديم مبررين: أولا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تساهم في إستراتيجية المؤسسة، وهي وظيفة مهمة وأساسية سواء لتعريف أو تنفيذ هذه الأخيرة.

وثانيا أن الرأس المال البشري (بمعنى الكفاءات الفردية والجماعية للعمال) يمثل موردا إستراتيجيا للمؤسسة ويخلق ميزة تنافسية (Ulrich, 1991)، كما أصبح ينظر حسب (Lepak et Snell (1998) للعاملين ويتم التعامل معهم على أنهم مصدر لهذه الميزة

التنافسية وهم الأصول الأكثر أهمية في المنظمة (Bel Haj Ali , 2007, p. 10). وبذلك انتشرت وتوسعت طريقة متجددة لتسيير الموارد البشرية، تتميز بالاعتراف والتقدير المتزايد للعنصر البشري، والدور المهم الذي يمكن أن يلعبه في المؤسسة (Guerin et Wils, 1992)، واكتسبت وظيفة الموارد البشرية شرعية (Godelier, 1998) وبعدها إستراتيجيًا في تسييرها (Ulrich, 1991).

كما سبق ذكره في الجزء السابق فإنّ التوجه الأخير في تسيير الموارد البشرية، الذي يسمى " التوجه الإستراتيجي " يرى أنّ وظيفة الموارد البشرية عليها أن تستثمر أكثر في دورها الإستراتيجي، مع القناعة أنّ هذا التسيير يلعب دورا هاما ومحددا في قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار، وهو محرّك قويّ لها" (Arcand, 2001, p. 52).

والجدير بالذكر أن مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كان موضوع العديد من التحليلات والتفسيرات، في حين أنّ عملية تعريفه تطرح إشكالية حسب تناوله كنتيجة " resultat " أو عملية " processus " مما نتج عنه عددا كبيرا وكما هائلا من التعاريف حسب الباحثين، ونعرض فيما يلي بعض ما جاءت به الأدبيات كأمثلة حول هذا المفهوم:

- تعريف (Wright et Mc Mahan 1992): " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو مجموعة من النشاطات المخططة للموارد البشرية التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها" (Bayad, Arcand, ,Arcand, Allani, 2004,p. 77)
- تعريف (Truss et Gratton 1994): " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو إنشاء علاقة بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بما يسمح بتحسين الأداء وتطوير الثقافة التنظيمية التي تشجع التجديد، الإبتكار والمرونة" (- Bel Haj Ali, 2007, p. 09)

- تعريف (1989) Miller : " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يشمل كل القرارات والإجراءات المتعلقة بإدارة العاملين في كلّ المستويات التنظيمية، وتوجيههم نحو خلق ميزة تنافسية دائمة" (Bayad, Arcand et Allani, 2004, p. 76).
- تعريف (1998) St- onge, audet, Haines et Petit : " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو وضع ارتباط عضوي بين استراتيجية المؤسسة ومجموع ممارسات تسيير الموارد البشرية" (Arcand, 2001 ,p.37).
- تعريف (2003) Bratton et Gold : " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تتمثل في وضع علاقة بين وظيفة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بهدف تحسين الأداء" (Bel Haj Ali, 2007, p. 09).
- تعريف (1984) Baid et Meshoulam : " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لضمان الاستخدام الأمثل للهياكل، الكفاءات، العمليات، والموارد التي تمتلكها بهدف استغلال الفرص التي يمنحها المحيط، مخفّضة بأكبر قدر ممكن من أثر الإرغامات الخارجية التي يمكن أن تعيق تحقيق أهدافها" (Dolan et al, 2002, p. 56).
- بالرغم من تعدّد هذه التعاريف فإنها تنطلق من نفس الأساس، ذلك لعدة اعتبارات: أولاً، فكرة الإدماج الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يتمثل في عملية وضع إستراتيجيات الموارد البشرية وربطها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، والحاجة إلى التكامل الداخلي لممارسات تسيير الموارد البشرية فيما بينها، وكذلك التكامل الخارجي مع إستراتيجية المنظمة. ثانياً يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل واسع في تطبيق الإستراتيجيات من خلال وضع سياسات، نشاطات، وممارسات تؤثر على البعد الثقافي والهيكل للمنظمة، فالموارد البشرية أصبحت جزءاً مهماً في التوجهات الإستراتيجية وكذلك في السير العادي للعمليات الإنتاجية للمؤسسة. ويجب أن يتأثر إختيار

الممارسات بالأهداف الإستراتيجية وبالتالي يصبح تسيير الموارد البشرية شرطا أساسيا في تطبيق التغيرات التنظيمية. وأخيرا فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لا يكون له معنى حقيقي إلا في حالة مساهمته في تحسين مختلف الأبعاد المرتبطة بفعالية المنظمة وأدائها، ويصبح بذلك شريكا مهما وأساسيا لنجاح واستمرار المنظمة (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004).

حسب (St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) فإن تحليل هذه التعاريف يبرز أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يعبر عن انشقاق حقيقي عن التصورات القديمة لتسيير الأفراد في المنظمة، فهو يتعارض مع التسيير التقليدي للمستخدمين ويتميز عن تسيير الموارد البشرية التي تبقى عنصرا تابعا وتفاعليا للوظائف التنظيمية الأخرى بالرغم من تمييزها للمورد البشري.

وعند التمعن أكثر في هذه التعاريف نلاحظ أنها تبين الحاجة إلى الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى، فهي تفرض ضرورة الترابط الخارجي مع إستراتيجية المنظمة، وهذا يشكل معيار تفرقة وتمايز قوي لدى العديد من الباحثين (Dayan et al, 1998, p. 333).

لخص (Besseyre Des Horts (1988) في تعريفه كل ما سبق كما يلي: " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يفوق كل التصورات الأخرى للوظيفة الاجتماعية، سواء تسيير المستخدمين التقليدي أو تسيير الموارد البشرية. وأهم شيء في مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو أن الوظيفة تتبنى نظرة ديناميكية للموارد التي تسييرها أو تديرها، وهذا يستلزم أن تكون قادرة على تخطيط وتطبيق إجراءات مترابطة ومتناسقة فيما بينها وأيضا مع الأهداف التي تضعها المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ومراقبة النتائج. هذه الإجراءات تتعلق بمهام جذب، تحفيز، وتطوير الكفاءات، والتي تكون مجموعة مترابطة ومتناسقة من الممارسات في المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية" (Manon, 2009, p.4).

في الأخير، يمكننا القول أن المكانة الإستراتيجية للموارد البشرية كانت موضوع بحث ونقاش لدى العديد من الباحثين، حيث يشير Weiss (1999) أن " نظام تسيير الموارد البشرية يغطي مجموع الأنشطة، المهام والعمليات التي تهدف إلى جذب وتنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها، والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يربط بوضوح تسيير الموارد البشرية بالعملية الإستراتيجية للمنظمة مع التأكد من ضرورة التنسيق بين مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية". كذلك يؤكد Besseyre Des Horts أن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس له تصور واضح وثابت لدى العديد من الباحثين والممارسين، لكن رغم ذلك يمكننا أن ندافع عن فكرة أساسية وهي أن مصطلح " الإستراتيجية " في إدارة الموارد البشرية يتكوّن من: ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الإرغامات التنظيمية، وترابط داخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، ويتم ذلك على المدى المتوسط والبعيد، وهذان التصوران مختلفان لكنهما مكملان لما يمثل مصطلح " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" (Besseyre Des Horts, 1991).

وعليه فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو محاذاة ومطابقة (Alignment) ممارسات تسيير الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة، وهو وسيلة ضرورية تستخدمها المنظمات لتتمكّن من اكتساب نظرة شاملة لتسيير مواردها البشرية، وإدماجها في مختلف الرّهانات التنظيمية (Guerin et Wils, 2002, p. 14) وتظهر أهميته في أنه يسمح للمؤسسة بتحديد مختلف الصّعوبات التي تواجهها والفرص المتاحة لها، وتطوير طريقة جديدة للتّفكير. وفي الفقرة الموالية نحاول تقديم مجموعة من النقاط التي تناولت الاختلاف بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والنّموذج التقليدي.

3-2-3 الفرق بين النموذج الجديد لتسيير الموارد البشرية والنموذج التقليدي.

يؤكد الباحثون في أدبيات التسيير على وجود اختلاف وتمييز بين GRH الجديدة والمتمثلة في " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية " وتسيير الموارد البشرية التقليدية، فقد حدّد (Legge (1995 ثلاثة اختلافات وهي:

- تسيير المستخدمين يركز على التسيير والمراقبة المستمرة للعاملين، أمّا تسيير الموارد البشرية الجديد يجعل من تشارك وتقاسم وظيفة الموارد البشرية أولوية ضرورية من أجل التنسيق بين مختلف الموارد.

- تسيير المستخدمين موجّه نحو الجوانب التقنية، في حين تسيير الموارد البشرية الجديد يقترح توجّها عامّا ونظرة شاملة من خلال دمج التسيير الثقافي والبعد النفسي - الاجتماعي للمنظمة.

تبرير آخر مهمّ للتمييز حسب نفس الكاتب، يتعلّق بدمج ممارسات تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات (Ait Razouk , 2007, p.27).

دعم العديد من الباحثين هذه الخصائص المميزة للنظرة الجديدة لتسيير الموارد البشرية، وحدّدوا أهمية مفهوم " إدماج الموارد البشرية " الذي يمثل عنصرا أساسيا ومهمّا في تقدم ميدان وتخصّص تسيير الموارد البشرية، فإدماج أو تكامل إدارة الموارد البشرية يشير إلى إشراك هذه الأخيرة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة (Schuler et Jackson, 1999، نقلا عن زياد مفيد القاضي، 2012، ص. 22).

بالتمعن في التمييز الذي وضعه Legge بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية الجديد، يمكن تحديد بعض العناصر التي تقودنا إلى فلسفة متجدّدة لتسيير الموارد البشرية مثل: التعاون، تسيير الفرق، وكذلك إدماج الجانب الثقافي... ويمكن تفصيلها فيما يلي:

- يسهر التسيير الحديث على ترسيخ فكرة أنّ البشر هم الدّعمة الأساسيّة للإنتاج والنّجاح.
- يتّبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كلّ الإمكانيّات الماديّة والتنّظيميّة التي تساعد على الأداء المتميّز.
- يعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغضّ النظر عن المستويات التنّظيميّة التي ينتمون إليها.
- يشجّع على قيام قيادة قائمة على التّفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النّجاح، وذلك عملا بمنطلق القيادة الشّاملة التي تشجّع، توجّه، ترشد وتقيم أداء الأفراد.
- تشجيع العمل الجماعي وتكوين الأفراد.
- لا يخشى التغيّر بل يعمل على إحداثه، فالتغيّر في حدّ ذاته من اهتمامات الإدارة.
- يولي اهتماما كبيرا لعمليّات التّدريب والتّعليم والتّوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسيّة لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمسّ الحاجة إليها.
- يتبنّى مفهوم الابتكار باعتباره من أهمّ الوسائل المؤدّيّة إلى التّميز والتّفوق.
- يعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمرا مقبولا، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النّجاح. (علي غربي، بلقاسم سلاطنية، 2007، ص.

(48-49)

دعم (2001) Storey هذا التّجديد واعتبر أنّ مفهوم تسيير الموارد البشريّة أصبح طريقة جديدة ودقيقة للتّفكير والتّدخل فيما يتعلّق بتسيير الأفراد، وهي تختلف عن النّظرة التّقليديّة من خلال أربع خصائص أساسيّة وهي: المعتقدات والفرضيّات، درجة اليقظة الإستراتيجيّة، تصميم الإدارة الإجرائيّة، الطرق والمناهج المستخدمة (Ait Razouk, 2007, p.28)

ويمكن تلخيص الاختلاف بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والدور التقليدي كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (07): أوجه الاختلاف بين التسيير الإستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية.

المجالات	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية.
التخطيط الاستراتيجي	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	الإهتمام بتسيير العمليات اليومية.
السلطة والمكانة التنظيمية.	تعتبر جزءا من الإدارة العليا للمؤسسة، يوجد نائب لرئيس شؤون الموارد البشرية مثل الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، المالية...	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.
التكامل والتنسيق	تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية كالإنتاج، التسويق والمالية.... تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع جميع أجزاء نظام الموارد البشرية.	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. تكامل و تنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
عملاء خدمة الموارد البشرية.	النظر للمستخدمين من المديرين و العاملين وغيرهم على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين، من هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية.	تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها.
التهيئة الزمنية	الاهتمام بالمدى البعيد	الاهتمام بالمدى القصير.

المصدر: عابدة سيد خطاب (1997، ص 15)

أخيرا نستنتج أنّ وظيفة إدارة الموارد البشرية تحوّلت من إطارها التسييري (التقليدي) إلى دورها الإستراتيجي، ودورها التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق التميّز التنافسي للمؤسسة لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار مواردها ذات طابع إستراتيجي ومصدرا للأداء المتميّز (سواكري مباركة، 2004).

3-3 الأسس النظرية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

على المستوى النظري يتكوّن ميدان التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من عدّة نظريات تعالج عمليّة الرّبط والتكامل بين مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية واستراتيجية النمو للمؤسسة، وتحاول إثبات وتفسير الدور الإستراتيجي للموارد البشرية.

تحليلنا لمختلف الأدبيات، يظهر وجود عدد كبير من النماذج النظرية، بحيث حدّد كل من (1992) wright et Mc Mahan ستة نماذج مقسّمة حسب تصنيفين: النظريات الإستراتيجية للموارد البشرية والنظريات غير الإستراتيجية. بهذا التقسيم حاول الباحثون جمع، من جهة مختلف النماذج التي تطبق على ممارسات تسيير الموارد البشرية (النظريات الإستراتيجية للموارد البشرية) وتحديد أثرها على إستراتيجية المنظمة، ومن جهة أخرى النماذج النظرية غير الإستراتيجية التي تطبق في حالة وجود خلل مرتبط بممارسات تسيير الموارد البشرية (Manon, 2009, p. 55).

فكلّ من نظرية الوكالة (théorie de l'agence)، نظرية النظم، المنظور السلوكي والنظرية المركزة على الموارد تنتمي إلى النظريات الإستراتيجية، ودون التقليل بما جاءت به النماذج الأخرى، سوف نركّز من خلال هذا البحث على النظرية المركزة على الموارد التي سمحت بإظهار ارتباط وثيق بين الأداء التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. وقبل التطرق إلى هذه النظرية سوف نتناول باختصار المنظور السلوكي بالإضافة إلى نظرية الرأس المال البشري.

3-3-1 المنظور السلوكي.

المنظور السلوكي ينحدر من النظرية السلوكية للموارد البشرية التي وضعها Schneider (1985). وأظهرها كل من Jackson et Schuler (1995) انطلاقاً من أعمالهم أنّ المنظور السلوكي يتميز بالبساطة وسهولة تطبيقه في المنظمات، وأكدوا على وجود تكامل بين الأداء وآثار تسيير الموارد البشرية في إطار معين. ومن أجل التأكيد على ذلك، نقترح عرضاً مختصراً للعناصر الأساسية لهذا النموذج في ميدان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. فعند التطرق إلى المنظور السلوكي فإننا نرجع بالتأكيد إلى السلوك الإنساني، هذا النموذج ينطلق من المسألة التالية: " أنّ المنظمة لا يمكنها تحقيق أهدافها إلاّ من خلال الإعتماد على أفراد يكون سلوكهم ملائم مع المتطلبات الإستراتيجية للمنظمة" (Arcand, Arcand, Bayad, et Fabi, 2004) وتصبح بذلك السلوكيات المرغوب فيها إستراتيجية تنافسية.

ويندرج هذا المنظور في الإستراتيجيات التنافسية التي طوّرها Porter (1980) ، بحيث يؤكد كلّ من Schuler et Jackson أنّ المنظور السلوكي يتألف من مختلف الإستراتيجيات التي تجعل سلوكيات الأفراد في محاذاة أو مطابقة (s'aligner) مع الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة. وحسب هؤلاء الباحثين، يوجد ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها للحصول على الميزة التنافسية: الإستراتيجية المركزة على الابتكار والإبداع، الإستراتيجية المركزة على تحسين الجودة، والإستراتيجية المركزة على تقليل التكاليف (Manon , 2009, p. 61).

الإستراتيجية الأولى وهي " إستراتيجية الإبداع" تتعلّق بالمنظمات التي تعمل في محيط يتميز بالتجديد والابتكار، هذا يتطلب من تسيير الموارد البشرية تحقيق الإلتزام العالي للعاملين مقارنة مع الإستراتيجيات الأخرى، لأنّها تطلب منهم تبني سلوكيات لها علاقة

بالإبداع، الابتكار، والإستقلالية ومستوى عالي من الكفاءات... الخ. أما بالنسبة للإستراتيجية الثانية " المركزة على تحسين الجودة"، فهي تسعى أو تهدف إلى محاذاة أو مطابقة سلوكيات الأفراد مع تحسين طرق ومحتوى العمل، ويتّصف العمّال في هذه الإستراتيجية بالالتزام العالي والمرونة، والإهتمام بجودة العمل أكثر من كمّيته. وأخيرا الإستراتيجية الثالثة وهي " الإستراتيجية المركزة على تخفيض التكاليف" ترتبط بإطار تنظيمي يعطي الأولوية للمراقبة والإقتصاد، وفي هذا الإطار يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال توجيه سلوكيات الأفراد نحو الرّفح من الإنتاجية، كمّية العمل المنجزة أكثر من الجودة، المسؤولية المحدودة للعامل، غياب تامّ للمبادرة، الابتكار والتّجديد (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004).

بغضّ النظر عن الإستراتيجية المستهدفة، على المنظمة أن تقوم بمحاذاة ومطابقة إستراتيجيتها مع مجموعة من الممارسات لتسيير الموارد البشرية وكذلك خلق سلوكيات ملائمة مع الإطار الذي تعمل فيه. فيما يخصّ ممارسات تسيير الموارد البشرية، حدّد كل من Schuler et Jackson الممارسات التالية: التّخطيط، الإختيار والتّوظيف، تقييم الأداء، ممارسات التّعويض المالي، التّكوين وتطوير الكفاءات. كما إعتبروا أن اختيار ممارسات ملائمة ومطابقتها مع الإستراتيجية المستهدفة غير كاف، بل يجب أن تستجيب هذه الأخيرة حسب Schuler et Jackson لمجموعة من الاعتبارات والمتمثلة في:

- يجب أن تسمح للعامل بالالتزام والانخراط في السلوكيات المطلوبة.
- عليها أن تضمن أنّ العاملين يطوّرون السلوكيات المطلوبة.
- أخيرا تحفز العمّال على العمل وتنمية السلوكيات التي تخدم أهداف المنظمة.

من خلال هذه الشروط يصبح تسيير الموارد البشرية متغير يعمل كأداة هدفها تشجيع وتقوية السلوكيات المطلوبة من العاملين والتي تخدم استراتيجية المنظمة (Arcand, Bayad et Fabi, 2004).

3-2-3 نظرية الرأس المال البشري.

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين، هذا ما تؤكدته كتابات "Schultz" سنة 1960، وكتابات "Becker" سنة 1964. واستخدم هذا المصطلح وتم تقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الإهتمام نحو مساهمة العمال في أداء المنظمات (Ait Razouk, 2007, p.78). ويمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من التعاريف لهذا المصطلح.

فمن المؤلفين من حاول أن يجمع بين اكتساب رأس المال البشري وتطويره، بحيث عرف على أنه المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون ويأخذونها اينما يذهبون، وبعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام أي أنه المعرفة والخبرة والمهارة والابداع التي لا يمكن امتلاكها من قبل المنظمة فهي موجودة في عقول الأفراد (معرفة ضمنية) (غسان محمد فيصل عبد، 2009، ص. 17). وأكد على ذلك schutz (1961) حيث عرفه بأنه: " مجموع المهارات والخبرات والمعارف"، وجاء بيكر بعده (1964) Becker الذي أكمل التعريف السابق حيث أضاف لما سبق الشخصية، والمظهر والسمعة وبيّن أن الشركة هي مكان التدريب والاستثمار لرأس المال البشري حيث يرى (1993) Becker أن: " الرأس المال البشري هو مجموع الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، التدريب، والخبرة المهنية، وهي في مجموعها

وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، ويفترض أن هذه العناصر تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وتحقيق التقدّم المهني، وإلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة". ومن التعاريف الأكثر انتشارا لمصطلح رأس المال البشري، التعريف الذي تتبناه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE, 2007) والذي يرى أنه: " مجمل المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها والتي من شأنها أن تمدّه بمزايا اجتماعية، اقتصادية، وشخصية، تحقق له الرفاهية الفردية والاجتماعية والاقتصادية (OCDE,2007, P.30).

وعليه، يتضمّن الرّأس المال البشري: الكفاءات، القدرات، المعارف، المؤهّلات، المهارات، تجربة وخبرة العاملين في المؤسسة ، ويتضمّن كذلك الطريقة التي تقوم المؤسسة بتنمية عمالها، تطويرهم، إدماجهم في مختلف النشاطات، الاعتراف بهم ومشاركتهم، بالإضافة إلى ذلك الإبداع والتّجديد وكلّها عناصر الرّأس المال البشري (Le Louarn et Wils, 2001).

وتفترض نظرية الرّأس المال البشري أنّ مستوى معارف، مهارات، وكفاءات العاملين تمثّل عنصرا أساسيا لخلق القيمة الإقتصادية للمؤسسة. فحسب (Jackson et Shuler 1995) الرّأس المال البشري له قيمة توازي أهمية الأصول الأخرى، فمن خلال كفاءاتهم، خبرتهم، معارفهم الأدائية وإبداعاتهم، يمكن للعمّال خلق القيمة وتحقيقها وذلك بطريقتين: أولها، تعود إلى مميّزات الأفراد في العمل وتكون بشكل طبيعي من خلال التّطبيق الطّوعي للمواهب. الثانية غير مباشرة، وهي خلق القيمة انطلاقا من وضع وتطبيق استراتيجية لتسيير الموارد البشرية تدفع العمّال إلى تقديم أحسن ما لديهم (Bel Haj Ali, 2007, p . 24).

مما سبق يظهر أنّ الموارد البشرية في المؤسسة تمثّل عنصرا لتحقيق القيمة المضافة، وأنّ الرّأس المال البشري يلعب دورا مهما في خلق هذه القيمة. فمن خلال وضع

وتطبيق ممارسات فعّالة لتسيير الموارد البشرية (تكوين، توظيف، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الاداء ونظام محفز للأجور...) يتمّ تحسين مستوى كفاءات، معارف، ومهارات العاملين وبالتالي الرفع من قيمة الرأس المال البشري ويسمح ذلك بتحسين الإنتاجية وفعالية المنظمة.

وعلى هذا الاساس وظيفة تسيير الموارد البشرية تساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية عن طريق بناء وتشكيل الرأس المال البشري بطريقة تجعله يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

3-3-3 النظرية المركزة على الموارد.

في إطار بحثهم عن هيكله نظرية منطقية أكثر شمولية، يعتبر الباحثون في تسيير الموارد البشرية أنّ " النظرية المركزة على الموارد" (Barney, 1986; Conner, 1991; Wernerfelt, 1984) لها القدرة على تحليل إستراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسات (Wright et Mc Mahan, 1992) فهي تمثل قاعدة نظرية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتعرف على أنّها " نظرية أساسية تهدف إلى تطوير الفعالية الجماعية للعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (Akremi et Saad, 2004). هذه النظرية تستخدم كذلك في بناء مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يتمّ من خلاله تطوير مختلف المقاربات : المقاربة الشمولية أو العالمية، المقاربة الشكلية (configuration), ومقاربة الطوارئ (contingence).

بدأ الرّبط بين ميدان البحث في تسيير الموارد البشرية ونظرية الموارد في بداية التسعينيات، وتمتّ تقويته في مراحل عديدة. فمع نهاية الثمانينيات حصل تغيير هامّ في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي، فبعد ما كانت أساساً متّجهة إلى التحليل الإقتصادي والصنّاعي للأسواق، بدأت الأنظار تتّجه إلى التركيز على التحليل الداخلي

للمؤسسة. ويعتبر المرور من هيكل الصناعة إلى موارد المؤسسة قطيعة نظرية مهمة، كان عاملها الأساسي نظرية الموارد التي تقترح بديلا للمقاربات المتولدة من الاقتصاد الصناعي، فهي لا تتناول المؤسسة وإستراتيجيتها من خلال محفظة نشاطاتها (portefeuille d'activite) بمعنى (منتجات/ أسواق)، بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية (Allouche et Schmidt, 1995, p. 25).

تتمحور هذه النظرية حول الموارد الداخلية للمؤسسة، وارتكزت على الكثير من الأعمال الفكرية التي أكدت على دور وأهمية الموارد في المؤسسة، ويعدّ "Werneflet" أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد، وذلك في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الإستراتيجي، ثمّ تبعه آخرون أمثال "Prahalad" و "Hamel" و "Barney" المؤسسون لهذه النظرية التي تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية (Puthod, Thevenard, 1998, p. 02)، واعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات، لتتشكّل بذلك ملامح نظرة جديدة في مجال التسيير الإستراتيجي.

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة نفترض أنّ المؤسسات النشطة في صناعة ما، تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الإستراتيجيات التي تنتهجها، ومن جهة أخرى نفترض أنّ الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة بمعنى أنّها قابلة للتنقل، وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن إستراتيجيتها، بخلاف ذلك نجد أنّ النظرية المرتكزة على الموارد كما هي مقدّمة من طرف (Barney 1991) تقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية وهي أنّ المؤسسات من نفس القطاع يمكنها الحصول على موارد إستراتيجية مختلفة ومتباينة، وأنّها لا تكون متحركة أي " ثبات الموارد ":

- الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد.

تفترض هذه النظرية أنّ المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكنها أن تمتلك موارد إستراتيجية متباينة ومختلفة، بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتمايز نسبياً من مؤسسة إلى أخرى، وحتى إذا كانت تابعة لنفس القطاع أو الصناعة. وعليه فإنّ الوضعية الجغرافية، الموارد المالية، المعارف، التكنولوجيا وشهرة المؤسسة ما هي إلاّ متغيرات قابلة للتباين ويمكنها أن تجعل المؤسسات مختلفة ومتمايزة عن بعضها البعض.

- الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد.

وفقاً لهذه النظرية يفترض أنّ حركية الموارد ما بين المؤسسات ليست مطلقة، وهذا يعني أنّ التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحدّد من قدرتها على الحركة بشكل كامل. وكذلك تفترض أنّ الأداء التنظيمي يكون من خلال خلق ميزة تنافسية دائمة مبنية على الرأس المال البشري المؤهل والملتزم وعالي المشاركة ولانخراط، بالاعتماد على مجموعة من ممارسات تسيير الموارد البشرية وصياغة وتطبيق استراتيجية RH ديناميكية وإستباقية prospective (Grisé, 1997, p. 02-03). وللتخلص من كل هذا الغموض، فإنّ النظرية المركزة على الموارد تتكوّن من ثلاثة مفاهيم مركزية: الموارد، الإستراتيجيات الخالقة للقيمة والميزة التنافسية الدائمة: المفهوم الأوّل وهو مصطلح "الموارد"، الذي عرّفه (Wernerfelet (1984) "أنه مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة والتي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنيّة للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعّالة لكلّ من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية" (Grisé, 1997, p. 03). كما عرّفها على أنّها: "كلّ عنصر يمكن أن يساهم في نقاط القوّة أو ضعف المؤسسة" (Metais, 2004, p. 31).

وعرّفها (Barney 1991): " أنها تشمل مجموع الأصول، القدرات والطّاقات، الإجراءات والعمليّات التّنظيميّة، الخصائص، المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكّم فيها المؤسّسة وتسيطر عليها وتمكّنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيّات تنافسيّة من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحتها" (Métais, 2004, p. 32). وقد ميّز Barney بين ثلاثة (03) أنواع من الموارد يمكنها أن تحقّق ميزة تنافسيّة للمؤسّسة وهي: الموارد المتعلّقة بالرّأس المال المادي (مصانع، تجهيزات، أموال، تكنولوجيا والمكانة الجغرافية...الخ)، الموارد المتعلّقة بالرّأس المال البشري (الكفاءات، الخبرة، التّكوين، الذّكاء، قدرات العاملين على التّعلم...الخ)، والموارد المتعلّقة بالرّأس المال التّنظيمي (الهيكل التّنظيمي الرّسمي للمؤسّسة، التّخطيط الرّسمي، أنظمة المراقبة، التّسيق و نظام التسيير وكذلك العلاقات التّنظيميّة بين مختلف المجموعات في المنظّمة...الخ) (Métais, 2004, p. 31).

أمّا بالنسبة للمفهوم الثّاني، فالمؤسّسة تكتسب كذلك ميزة تنافسيّة عندما تضع وتطبّق "إستراتيجيّة خالقة للقيمة " لا تكون مطبّقة من طرف منافسيها الحاليين والمحتملين.

المفهوم الثّالث يتمثّل في الميزة التّنافسيّة، بعبارة أخرى فإنّ الميزة التّنافسيّة تعرف من خلال إستراتيجيّة خالقة للقيمة لا تكون مطبّقة من طرف عدّة منافسين في نفس الوقت، وتكون المؤسّسات الأخرى غير قادرة على الوصول إلى نفس النّتائج أو إنتاج نفس الأرباح لنفس الإستراتيجيّة. وحسب (Bernay 1991) فمن أجل خلق ميزة تنافسيّة دائمة، على مختلف موارد المؤسّسة أن تتميز بأربعة خصائص أساسيّة :

- أن تكون خالقة للقيمة: يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسّسة باعتباره أحد نقاط القوّة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة او استبعاد التّهديدات المحتملة في البيئّة التّنافسيّة.

- يجب أن يكون المورد نادرا وفريدا، ومميّزا عمّا يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.

- لا يجب أن يكون المورد قابلا للتقليد بسهولة وبشكل كامل من طرف المنافسين.

- عدم إمكانية استبداله (صعب الاستبدال) بمورد آخر مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة. (Grisé, 1997, p.03) وتكون الموارد غير قابلة للتقليد لثلاثة أسباب: عندما تكتسب خصائص تاريخية تجعلها فريدة، تتميز بالإبهام السببي والتعقيد الاجتماعي الكبير.

هذا المنطق يكون حقيقيا عندما تكون الموارد من طبيعة بشرية بحيث أنّ خاصية الإبهام لمثل هذا المورد تجعل عملية تقليده صعبة أو غير ممكنة، وبالتالي صعب الحصول عليها من طرف المنافسين، ثمّ اضاف Barney (1991) أنّه من أجل الحصول على ميزة تنافسية، يجب تنظيم المؤسسة بطريقة يمكنها تنسيق واستغلال هذه الموارد والكفاءات. وتتعلق الميزة التنافسية الدائمة بمفهوم VRIO بالقيمة، الندرة، التقليد، والتنظيم (Bel Haj Ali, 2007, p.20).

وعليه حسب النظرية المركزة على الموارد، فإنّ الموارد البشرية تمثّل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة لأنها ثمينة، نادرة، لا يمكن استبدالها وصعبة التقليد، كما أصبحت هذه النظرية نموذجا نظريًا في أدبيات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. ويرى كلّ من "Hamel" و "Prahalad" أنّ المؤسسة لا تعتبر فقط كمحفظة منتجات أو خدمات، بل هي أيضا محفظة كفاءات، لأنّ امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية يعني إمكانية امتلاكها لميزة تنافسية.

3-4 نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويتفق أغلب الباحثين في أيامنا الحالية على أن ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، ولكنهم لا يتفقون فيما يخص الإطار النظري الذي يجب تبنّيه لتفسير العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمؤسسة، وعليه من أجل تسهيل عملية الفهم قام كل من (Bayad, Arcand ,Arcand et (2004) Allani - من خلال مراجعاتهم لمختلف الأدبيات خلال ثلاثين سنة الماضية- بتحديد أربعة نماذج في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية حاولت تفسير العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وسوف نتطرق بشكل مفصّل إلى هذه النماذج وهي:

- نموذج محاسبة الموارد البشرية (Le modèle de la comptabilité des RH): الذي يدرس عملية الإدماج الإستراتيجي انطلاقاً من مفهوم "القيمة".
- نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (Le modèle de la planification stratégique des RH): الذي يركّز التحليل حول مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية انطلاقاً من مفهوم "ajustement".
- نموذج تنافسية الموارد البشرية: الذي يطوّر مقاربة تفاعلية للعلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو أو النشاط انطلاقاً من مفهوم الترابط الإستراتيجي، التغيير التنظيمي، ولتفاوض الجماعي (négociation collective).
- نموذج كفاءة الموارد البشرية (Le modèle de compétence des RH): الذي يفسّر إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية انطلاقاً من مفهوم " موارد المنظمة " (Bayad, Arcand ,Arcand et Allani 2004, p. 78).

3-4-1 نموذج محاسبة الموارد البشرية.

النموذج الأول حسب الأدبيات هو " محاسبة الموارد البشرية"، تمّ تطويره خلال السنوات 1960-1970. تأثر بشكل كبير بمدرسة العلاقات ونظرية الرأس المال البشري، وكان بالتوازي مع نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. يدعم هذا النموذج فكرة أنّ عملية الإدماج الإستراتيجي للموارد البشرية تكون انطلاقا من مفهوم " القيمة"، حيث يفترض أهمّ مؤيديه " أنّ تحقيق الأهداف التنظيمية ليس إلاّ نتاجا لتنمين وتعظيم وظيفة الموارد البشرية من طرف مسيري المؤسسة"

حسب (Bayed et al (2004 فإن إعادة التركيز على التداخل فرد/ منظمة كمصدر للقيمة، يمكن اعتباره كدليل يستخدم لتطوير إستراتيجية المنظمة، وبالأخص المساعدة في عمليات التسيير الشائعة للموارد البشرية كالتخطيط، تحديد الحاجات، إعادة توجيه استثمارات التكوين وتطوير العاملين، الرفع من فاعلية سياسات التوظيف، معرفة الطاقات البشرية للمنظمة وتقييم تطورها وتعزيز تعاون وتقارب مصالح مختلف الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Bayad, Arcand, Arcand, Allani 2004, p. 79).

بالرغم من تعدد تعاريف نموذج " محاسبة الموارد البشرية" وتباينها إلا أنّها ركزت على أهمية قياس الأصول البشرية كمورد إستراتيجي، والتأكد من مدى ملاءمة الأدوات المحاسبية التقليدية المطبقة على الاصول المادية مع الموارد البشرية. وعرفت جمعية المحاسبة الأمريكية " محاسبة الموارد البشرية" بأنّها: " عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات" (علي محمد عبد الوهاب وسعيد ياسين، 1984، ص. 19). وتعزّف كذلك على أنّها: " عبارة عن عملية تقييم حالة الموارد البشرية، وإعداد التقارير عنها في المؤسسة، وقياس تغييراتها خلال فترة زمنية معينة، كما أنّها عملية توفير معلومات عن الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة (سمية أمين علي، 2003، ص. 280).

ظهر وتطور النموذج المحاسبي للموارد البشرية متأثراً بزيادة الاهتمام بالمستخدمين كموارد وأصول ذات قيمة استثمارية من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات وطاقات كامنة تجعلها مصدراً أساسياً لتحقيق الأداء، وكذلك حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الإستثمارية للموارد البشرية وتقييم قرارات وأنشطة تطويرها وتنميتها، وأخيراً الحاجة المتزايدة إلى مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Dayan, 1998, p 335). ومن هنا حدّد (Bayad et (2004

al أنّ تطوّر النموذج كان من خلال أربع اعتبارات:

- ارتفاع القناعة منذ سنة 1960 أنّ الأفراد أو المستخدمين يمثلون مورداً هاماً للمنظمات، فالموارد البشرية أصبح ينظر إليها من خلال خصائصها (مؤهلات، معارف، خبرة) كأصول تعبّر عن قيمة نقدية.
 - ضرورة توفير نظام للمعلومات والمراقبة، تتعلّق بكلفة وقيمة الموارد البشرية. وكمّلاً رأس مال، يجب قياس هذه الموارد ومتابعة قيمتها.
 - الحاجة إلى تقييم قرارات وإجراءات الاكتساب، تنمية وتحفيز العاملين. فإذا لم يتوفّر نظام لتقييم الموارد البشرية من خلال تقييم فعاليتها وقياس تطورها، فإنّ سياسات تسيير الموارد البشرية لا يمكن أن تكون متنسقة ومنسجمة فيما بينها.
 - إدماج بُعد الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ففي غياب نظام للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، لا يمكن للمسيرين اعتبار هذا البعد في التخطيط وتكريس الموارد اللازمة لتنميتها
- (Bayad, Arcand, Arcand et Allani 2004, p. 79).

بالرغم من أهمية هذا النموذج لكنّه لم يكتسب شعبية كما هو الحال بالنسبة للنموذج التّالي وهو " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية".

3-4-2 نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

في بداية الثمانينيات ظهر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وأصبح التيار المهيمن في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والنموذج الأكثر ثراءً بالأبحاث والدراسات وحتى على مستوى التطبيق في المؤسسات، وهذا ما جعل بعض الباحثين يضعونه في صفّ النماذج الكلاسيكية.

ظهرت النماذج الأولى للتخطيط الإستراتيجي في نهاية الخمسينيات، وتطوّرت خلال السنوات الخمسين الماضية، وبشكل عامّ كان هذا التطور وفق مرحلتين متتابعتين: الأولى "مقاربة تخطيط الموارد البشرية"، والثانية "مقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية".

في البداية تركّز اهتمام الباحثين والممارسين على "تخطيط الموارد البشرية" من سنة 1960 إلى غاية 1970 وفرض نفسه كنموذج أساسي في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية GSRH، وهو عبارة عن "نموذج تنبئي للموارد البشرية" يهدف إلى الحفاظ على التوازن بين العرض والطلب فيما يخصّ اليد العاملة. وبغضّ النظر عن أهمية الحفاظ على هذا التوازن الهشّ، فقد اعتبر العديد من المنتقدين أنّه "نموذج تفاعلي (réactive) وتابع للوظائف التنظيمية الأخرى ليكون في الحقيقة "نموذجاً استراتيجياً"، وبالعكس يرى (Glueck 1978) أنّ هذا النموذج يسمح باستخدام فعّال وناجع للعاملين، وكذلك تطويرهم وتنميتهم والرفع من رضاهم وبالأخصّ في محيط غير ثابت ومعقد، ففي المنظّمات التي تستخدم تخطيط الموارد البشرية، بإمكان العاملين المساهمة بشكل مباشر في وضع مخطّط مساهم المهني وتقاسم معارفهم وتنميين خبراتهم وتكوينهم في مراكز ثلاثتهم. في إطار هذه العملية ومن خلال الاهتمام الذي توليه المنظّمة لكفاءتهم سيؤدّي ذلك إلى الرفع من أدائها Bayad, Arcand, Arcand, (Allani 2004, p 80 - 81).

لقد أثار استخدام هذه المقاربة الكثير من الإشكاليات على المستوى المفاهيمي والتطبيقي فيما يخص الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، حيث يرى (1980) Craft أن التخطيط ليس له جدوى إلا في بعض الحالات النادرة، حتى بالنسبة إلى تحقيق هدفه الأساسي وهو تطابق الموارد البشرية مع أهداف المنظمة.

انطلاقاً من النقائص الذي تميز بها النموذج السابق، اقترح المهتمون بالمقاربة الاستراتيجية نموذجاً آخر في بداية 1980 وهو "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" (Wils, Le Louarn et Guerin, 1991, p. 45) كتصور نظري جديد يتعدى مجرد التغيير في الدلالة اللفظية بالنسبة للنموذج السابق، وإنما يجعل تسيير الموارد البشرية تلعب دوراً حقيقياً كشريك إستراتيجي في المنظمة ولا تكفي أن تكون مجرد وظيفة تنظيمية من الدرجة الثانية (Arcand, 2000, p. 42).

وبالتالي، ضمن عملية الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية وتموقعها بشكل قوي، تطور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدعم من مدرسة "Harvard" المركزة على التسيير الاستراتيجي (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) ومدرسة "ميشقان" المركزة على العلاقات الإنسانية (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984)، حيث تلقت هاتين المدرستين أولاً في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، واقترحت نماذج لتسيير الموارد البشرية تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وثانياً في التأكيد على ضرورة خلق التكامل بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي (Wills, Le Louarn et Guerin, 1991, p. 125).

حتى تصبح المؤسسات فعالة وتحقق الأداء الجيد، عليها أن تدمج مواردها البشرية في التخطيط الاستراتيجي، وهذه الأخيرة عليها الاندماج ضمن مجموعة أوسع وهي تخطيط المؤسسة.

بشكل أدق يتم إدماج الموارد البشرية في الإستراتيجية حسب هذا النموذج على المستوى الإستراتيجي من خلال ضرورة المواءمة أو التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو (الخارجية)، وعلى المستوى التشغيلي من خلال برمجة الإمكانيات الضرورية لتحقيق الإستراتيجية الداخلية (المواءمة أو التوافق بين الحاجات والموثاق من الموارد البشرية). وكما يوضحه كل من Baird et Meshoulam (1988) فهذا الإدماج المزدوج سيفتح المجال فيما بعد لمسألة أساسية في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهي البحث عن الاتساق أو التلاؤم الخارجي (externe cohérence) بين استراتيجية النمو واستراتيجية الموارد البشرية، والإتساق أو الانسجام أو التلاؤم الداخلي لمختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية فيما بينها (Bayad, Arcand,) (Arcand et Allani, 2004, p 83- 84) حتى إذا كان نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية التيار الأكثر هيمنة في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فقد أعيد النظر فيه بظهور مقاربة إستراتيجية أخرى وهي " نموذج تنافسية الموارد البشرية".

3-4-3 نموذج تنافسية الموارد البشرية.

حسب مؤيدي نموذج " تنافسية الموارد البشرية"، فإن الطابع العقلاني، التوافقي، المحدد (الواضح) والخطي لمقاربة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أصبح لا يتلاءم مع مختلف الصعوبات والإرغامات التي تواجهها المنظمات الحديثة، بحيث أصبح مبدأ التكامل الداخلي والخارجي (منطق "Fit") المستخدم في نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ليس له أي معنى (Bayad, Arcand, Arcand) (et Allani 2004, p. 84).

كما يعتبر هذا النموذج أن تعقد وخصوصية المنظمات في أيامنا الحالية تتطلب نمطا جديدا للتفكير الإستراتيجي يكون أكثر مرونة وشمولية من الذي اقترحه التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية، فالأنماط المحددة سلفا لهذا الأخير تعتبر نوعا ما نماذج مبسطة.

قام (2004) Bayed et al في تحليله لمختلف المقاربات الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية بتحديد أربع مقدمات منطقية يستمد منها نموذج تنافسية الموارد البشرية أصالته:

- الإستراتيجية لا يجب النظر إليها كمخرجات (output) محددة سلفا وعلى إستراتيجية الموارد البشرية التشكل من خلالها.
- تغيير الهيكل والثقافة يمكن أن يسبق الإستراتيجية.
- إستراتيجية الموارد البشرية لا يجب أن تكون تفاعلية (reactive) ولكن عليها المساهمة في وضع إستراتيجية النمو من خلال الثقافة التنظيمية أو من خلال تدخلها في التمثيلات المرجعية (les schémas de reference) للمسييرين ومتخذي القرار.
- في كل تنظيم اجتماعي علاقات السلطة وصراع المصالح تجعل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبطا بعقلانية محدودة.
- ونجد هذه المبادئ في صميم ثلاث مقاربات نظرية مهمة في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وهي:

- مقارنة الترابط الإستراتيجي (l'interdépendance stratégique).

- مقارنة التغيير التنظيمي.

- مقارنة التفاوض الجماعي (Négociation collective).

أولا، مقارنة الترابط الإستراتيجي لكل من (1988) Lengnick-hall et Lengnick ، تدافع عن المبدأ الذي يعتبر أن الإختيارات الإستراتيجية " المثلى " لا يمكن أن تصدر من منظور أو تسيير توجيهي ومسبق التشكيل préformé. ويعتبر المنطق الذي يدافع عنه كل من Lengnick-hall et Lengnick أن " اختيار الحلول المقبولة يكون من خلال

عملية (أو سيرورة) تفاعلية (processus interactif) بين الخيارات الإستراتيجية المتوقعة (الفرص) وقدرة الموارد البشرية على تنفيذها (مؤهلات، سلوكيات، خبرة...الخ).

ثانيا، مبادئ نموذج " تنافسية الموارد البشرية" هي الأخرى مدعومة من مؤيدي مدرسة التغير التنظيمي (Pettigrew et Whipp, 1991)، التي ترفض فكرة أن مواجهة التغيرات التي تعيشها مختلف المنظمات يمكن أن تتم من خلال نماذج إستراتيجية محددة مسبقا (prédéterminé). الإرتكاز على مثل هذا المنطق حسب Pettigrew et Whipp يزيل الطابع الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية (Bayad, Arcand, Arcand, et Allani, 2004, p. 85)، كذلك الاختلاف بين تغير تنظيمي ناجح وتغير تنظيمي فاشل يكمن في طريقة تطوير إستراتيجية الموارد البشرية ودرجة قبولها خارج قسم تسيير الموارد البشرية RH أي من طرف كل أفراد المنظمة (Arcand, 2001, p. 44).

وأخيرا، المقاربة النظرية الثالثة الخاصة " بالتفاوض الجماعي" (Kochan, Katz et Mc Kersie, 1986)، من خلال استخدام حجج مشابهة لمقاربة الترابط الإستراتيجي والتغيير التنظيمي وإعادة النظر في أولوية الأهداف، وإظهار الأهمية التي يجب أن نوليها لمختلف أفراد المؤسسة في سيرورة اتخاذ القرارات. بعبارة أخرى تسيير الموارد البشرية لا يكون له طابع إستراتيجي حقيقي (البحث عن حلول أو أجوبة مرضية وليست مثالية) إلا إذا كان موضع توافق و إجماع (consensus) مع مختلف الإرغامات والصعوبات التي تواجه المنظمة وبالأخص المنظمات النقابية (Bayad, Arcand, Arcand et Allan, 2004, p. 86).

3-4-4 نموذج كفاءة الموارد البشرية.

النموذج الرابع والأخير يتمثل في نموذج " كفاءة الموارد البشرية"، مستوحى من نظرية الموارد التي تفسر إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية من خلال مفهوم " موارد المؤسسة"، وهو يقوم على مفهوم " الكفاءات الفردية والتنظيمية". فنظرية الموارد تبنت تعريفا ساكنا (statique) للكفاءات والرأس المال البشري وذلك بالنظر إليهم كمخزون، في حين أنّ مقارنة الكفاءات تسجّل ضمن منهجية ديناميكية وإجرائية. في هذا السياق هي تركّز بشكل خاصّ على قدرة العاملين على رفع مستوى معارفهم وتحسين تعلّمهم من خلال اكتساب، ادماج، وتحويل المعارف من أجل تحقيق الميزة التنافسية بشكل جماعي (Ait Razouk, 2007, p.76- 77)، ويصبح تسيير الموارد البشرية بذلك عاملا أساسيا من الدرجة الأولى في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ترى المقاربة بالكفاءات أنّ تسيير الموارد البشرية (GRH) قد يشكّل ميزة تنافسية للمؤسسة ويمكنه أن يكون متغيرا خالقا للقيمة، نادرا، وصعب التقليد أو الاستبدال، هذه الإعتبارات المختلفة كافية من أجل تبرير زيادة الإهتمام وتنمين الرأس المال البشري والكفاءات في المنظمة (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004, p . 6)، وبذلك أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبطا بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة الكفاءات الفردية والجماعية، وبالتالي فإنّ عملية الاختيار والتوظيف، التكوين، التنمية والتطوير وتقييم الأداء تعدّ نماذج للتسيير الذي يختصّ بكفاءات المؤسسة.

وعلى هذا الأساس، مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمؤسسة لا تقتصر فقط على تجميع وتعبئة تقنيات وممارسات لتسيير الموارد البشرية، بل يجب تحقيق إدماج كفاءات العاملين في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وتنمين القدرات والمهارات المتاحة والمتراكمة من خلال الخبرات الفردية والجماعية. فالمقاربة بالكفاءات تعتبر الموارد البشرية لا تكون لها أي قيمة إذا لم تستغلّ معارف

العاملين في مكان العمل. في هذه الحالة، لا يجب على المؤسسة أن تعتمد على الموارد البشرية فقط من أجل خلق الميزة التنافسية، بل على أساليب تسييرها وتمييزها أيضاً.

بالرغم من قدرة الكفاءات والرأس المال البشري على تحقيق الأداء التنظيمي المتميز فإن بعض الباحثين يعتبرونها غير كافية لتحديد مستوى هذا الأداء، بحيث يرى (2005) Donnadiou أنه حتى إذا كانت المؤسسات تمتلك نفس الكفاءات لكن مستوى أدائها قد يختلف، وبالتالي هناك آليات وسيطية بين هذه الكفاءات والأداء التنظيمي، فإذا كانت الكفاءات هي المعارف الأدائية، فالأداء اليوم يفترض وجود نوع من الإرادة للفعل (vouloir faire) والسؤال هو كيف يمكن أن نجعل هذه الكفاءات مصدراً دائماً للأداء؟ حسب (1996) Becker et Gerhart يتمثل أحد هذه الحلول، في نجاح المؤسسة في وضع إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية مبدعة، مبتكرة ومناسبة، تسمح بالاستفادة القصوى من كفاءات الرأس المال البشري، وهنا تظهر أهمية التسيير الفعال للكفاءات في المنظمة (Ait Razouk, 2007, p.78).

وعليه أصبح نموذج "تسيير الكفاءات" من أحدث المداخل الإستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات، المهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق أدائها وفعاليتها في ظل اقتصاد عالمي مبني على الجودة والكفاءات، كما أصبح مفهوم الكفاءات الزهان الحقيقي لهذه المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة، الأمر الذي يفرض ضرورة تسييرها وفق منظور إستراتيجي.

وقبل التعرض بشكل مفصل لنموذج تسيير الكفاءات وأهميته في تحسين أداء المؤسسات من خلال مجموعة من الأدوات والممارسات المرتبطة بالتسيير، سوف نحاول في الجزء الموالي التطرق إلى مفهوم الأداء ودراسة مختلف جوانبه والمداخل التي حاولت تعريفه وتفسيره، لتحديد وفهم العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء، أو ما يسمى "بأداء تسيير الموارد البشرية".

3-5 المقاربة النظرية لمفهوم الأداء في تسيير الموارد البشرية .

يعتبر مفهوم الأداء نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، ويمثل المتغير التابع الأكثر تناولا واستخداما في مختلف الدراسات والبحوث التنظيمية. وبالرغم من ذلك لايزال هناك جدلا قائما حول تحديد دقيق لمحتواه فهو " مفهوم واسع وصعب التعريف". ومع الإقناع أنّ أي مساهمة نظرية في مجال التسيير لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم "الأداء التنظيمي"، تطرق بعض الباحثين مبكرا إلى هذا النقص في الوضوح، والبعض الآخر أكدوا على أنّ الدراسات النظرية وخاصة في ميدان تسيير الموارد البشرية تشترط دقة أكثر فيما يتعلق بتعريفه وتقييمه.

3-5-1 مفهوم الأداء التنظيمي.

الكم الهائل والمتزايد للدراسات والبحوث التي أجريت حول مفهوم الأداء في ميدان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تُظهر الأهمية المولاة لهذا المفهوم منذ سنوات السبعينات، بحيث حاول العديد من الباحثين دراسة العلاقات بين متغيرات (variables contextuelles) كالاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، البنية التنظيمية، حالة عدم التأكد المدرك للمحيط (l'incertitude)، استخدام مقاربات وممارسات جديدة للتسيير والأثر التفاعلي لهذه العوامل على أداء المؤسسات.

وأظهر الأدب النقدي أنّ أغلب هذه الدراسات كان لها نظرة ضيقة لمفهوم " الأداء التنظيمي" وذلك بتحديد في البعد المالي ومختلف مؤشرات قياسه، في حين أكد كل من (Kaplan et Norton 1998) أنّ المؤسسات أصبحت تتطور في محيط معقد، وتعريف الأداء من منظوره المالي فقط غير كاف لفهمه. فالأداء أصبح مفهوما متعدد الأبعاد، ويجب أن يأخذ ذلك بعين الاعتبار في عملية قياسه، بحيث حاول هؤلاء من خلال أبحاثهم تجديد هذه الرؤية المتعددة باقتراح نموذجا للقياس يأخذ بعين الاعتبار

البعد المالي من جهة والأبعاد المرتبطة بفرص نمو المؤسسة مثل: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتجديد (Dhief, 2006, p. 53). وقبل التطرق إلى أهم نماذج الأداء التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد، سوف نعرض بعض التعاريف النظرية التي تناولته: يعرف الأداء التنظيمي تقليدياً على أنه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة سلفاً" (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص 83)، وهو مفهوم بسيط ساد في الخمسينات، وكانت مجرد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار تعتبر مؤشراً كافياً على أدائها وفعاليتها، كما أن هذا التعريف لا يظهر الأبعاد المعقدة للأداء ويحمل معنى محدوداً.

وعرفه كل من Morin & Savoie (2001) على أنه: " الحكم الإنساني (فرد أو جماعة) عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل صحيح، أي حول الأنشطة، السلع، النتائج، أو الآثار المنتظرة من طرف الفرد أو الجماعة من هذه المنظمة " (Monterrat, 2002, p.26). كما ركز هذان الباحثان على تناولات مختلفة في تعريف الأداء (التناول الاقتصادي، التناول النظامي، التناول الاجتماعي والتناول السياسي للأداء) واعتبرا أنه لا يوجد "أداء" بل هناك " عوامل للأداء " وأكدوا بذلك على النظرة الذاتية والشمولية له (Debbi, 2005, p. 6).

في نفس السياق، يرى كل من Brunet et Corriveau (1993) أنه لا يوجد تعريفاً إجرائياً مباشراً للأداء التنظيمي، وبالرغم من إمكانية التعبير عنه كمياً إلا أنه يخضع إلى الأحكام الفردية ويصعب الاتفاق على حكم واحد، فهو ذاتي ومرتبب بالنموذج أو المرجعية التي يتبناها الباحث.

وبشكل عام الأداء التنظيمي هو تحقيق الأهداف المسطرة مهما كانت طبيعتها أو عددها، وتحقيق هذه الأهداف يمكن فهمه بالمعنى الضيق أي النتائج المتوصل إليها، أو بالمعنى الواسع أي العمليات التي تقودنا إلى تحقيق هذه الأهداف (الأفعال). فالأداء

التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد وصعب القياس، وعليه للتعرف على طريقة قياسه يجب تحديد أهم المداخل التي سعت إلى تعريفها وذلك فيما يلي.

3-5-2 مداخل تعريف مفهوم الأداء التنظيمي.

إنّ التعقيد الذي صاحب موضوع الأداء التنظيمي، وعدم الاتفاق حول تعريفه، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع له أدّى إلى ظهور مجموعة من المداخل أو المقاربات لدراسة هذا الموضوع من زوايا مختلفة، هذه المداخل يتمّ استخدامها لتحديد الأبعاد والمؤشرات التي تفسر الأداء وتسهّل تحليله وقياسه في إطار عمل المنظمات. ومن بين أهم المداخل التي تناولت مفهوم الأداء نجد ما يلي:

➤ مدخل الأهداف.

يعتبر مدخل الأهداف من المداخل الرئيسية لتعريف الأداء وهو الأكثر استخداما. وتعتبر المؤسسة فعّالة وفق هذا المدخل إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها، ويركّز المقيّمون عند استخدام هذا المفهوم على المخرجات النهائية للمنظمة، فكّما حققت أو تجاوزت المنظمة أهدافها المرسومة والمخطط لها من ناحية الكم، الكيف، الحجم والنوعية أصبحت أكثر فعالية، وكلما فشلت في تحقيق الأهداف المرسومة أصبحت غير فعّالة (كاظم نزار ركابي، 2004 ، ص. 321).

يعتمد مدخل الأهداف على الأهداف التشغيلية (الوظيفة الإنتاجية) كمؤشر لقياس أداء المنظمة، هذه الأهداف يتمّ التعبير عنها بمؤشرات كمية قابلة للقياس، وأكثرها شيوعا في قياس أداء المنظمات خاصة الاقتصادية منها نجد: الربحية، النمو وحصة المنظمة في السوق.... وهذا المدخل ليس على قدر من البساطة والوضوح، حيث أن أهداف المنظمة قد لا تخلو من العيوب والضعف، كأن تكون غامضة، معقدة، غير واضحة،

غير محدّدة وغير مقبولة بشكل عام، أو تكون أهدافها متضاربة مع بعضها البعض وليست مرتّبة حسب أهميتها. وهناك مشاكل موضوعية يواجهها هذا المدخل أثناء قياس أداء المنظمات أهمّها (علي عبد الهادي، 2002، ص. 173):

- تعدّد الأهداف التّظيمية، وفي بعض الأحيان تعارضها.
- أهداف غير مناسبة وبيساء فهمها وتفسيرها.
- بعض الأهداف يصعب قياسها بشكل كميّ، هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات ذاتية غير موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

➤ مدخل النّظم.

مدخل النّظم مبني على نظرية النّظم، التي تنظر للمنظمة كنظام اجتماعي يعمل في بيئة محدودة الموارد، وأداؤها حسب (Seashore et Yuchtman 1967) يتحقق نتيجة قدرتها على تأمين احتياجاتها الأساسية من الموارد المختلفة من بيئتها الخارجية واستخدامها الاستخدام الأمثل في تحقيق أهدافها المختلفة. ويعرّف الأداء التّظيمي حسب هذا المدخل: "بأنه قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة من أجل بقائها واستمرارها" (صالح بن نوار، 2006، ص. 203). وكلما استطاعت المنظمة تأمين احتياجاتها من الموارد Input (المالية، البشرية، التكنولوجية، المعلومات....) من بيئتها الخارجية اعتبرت فعالة.

بصفة عامة، فإن قياس الأداء التّظيمي للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلّها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

- قدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

(علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص. 171).

من خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الأداء التنظيمي يتمشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجوامع والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس أدائها وفعاليتها من خلال مخرجاتها، وبالتالي يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتّمول أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الأداء هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

➤ مدخل العمليات الداخلية (نموذج العلاقات الإنسانية).

يركز هذا المدخل في قياس الأداء التنظيمي على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة. وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ينظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية.

ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الأداء من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر، ودرجة الرضا لدى العامل، أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصّراعات التنظيمية). ويعرف الأداء التنظيمي حسب هذا المدخل

بمصطلح " الصّحة الداخليّة " Bennis, Guerrin et De Bettignes, 1975, p 1000

(ومن مؤشرات قياسه:

- وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به: " مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات، التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات " (محمد محمود الذنبيات، 1999، ص 37).

- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

- ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

هذا المدخل يركّز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية، فمثلا قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم Arbitrage تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية

➤ مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم أو المستفيدين الاستراتيجيين.

حسب هذا المدخل " المنظمة الفعّالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، وهي الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدّعم من أجل ضمان تواصل وجودها " (مؤيد سعيد السالم، 2000، ص. 45).

يركّز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة وتنظيمها، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في نشاط المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كقياس للأداء، والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها.

المستفيدون الاستراتيجيون هم أية مجموعة من الأفراد لهم حق أو مصالح في المنظمة، مثل أجهزة الدولة المختلفة التي تقدّم دعماً للمنظمة: صناديق الإقراض، وزارة المالية التي من خلالها يتم إقرار ميزانية أجهزة الدولة، الأجهزة النقابية، المجالس التشريعية التي تقرّ الأنظمة والقوانين، ومجموعات الضغط ، الملاك، الموظفون، الموردون، العملاء المستفيدون من منتجات وخدمات المنظمة، المنافسون، والمواطنون

من أفراد المجتمع بشكل عام. وأهم ما يميز هذا المدخل أنه ينظر بشمولية لمفهوم الأداء ويأخذ في الإعتبار العديد من العوامل الداخليّة والخارجيّة التي تؤثر في أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مسؤوليّة المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليديّة الأخرى للأداء (علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص 175-176).

من العرض السابق لمختلف مداخل تعريف الأداء نلاحظ أن محاولة إيجاد معنى " للبعد التنظيمي للأداء " يعتبر هدفا ذا أهميّة كبرى، كما أنه يبقى السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي. ويرجع الاختلاف والتباين بين مختلف المداخل التي تناولت دراسة الأداء التنظيمي إلى عدة عناصر كالإختلاف في طبيعة نشاط المنظمة، والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج، أو الإختلاف يعود للباحث الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفيّة نظرية معيّنة، أو إلى المؤسسة نفسها من خلال دورة الحياة التي تمرّ بها والأهداف المسطرة وكذا الجهات أو الأطراف التي تتعامل معهم....الخ. وفيما يلي سوف نتطرق الى أهم الأبعاد المستخدمة في تعريف وتقييم الأداء التنظيمي.

3-5-3 المفاهيم المرتبطة بالأداء التنظيمي.

قبل التطرق الى مختلف التصورات المتعلقة بمفهوم الأداء ونماذج قياسه، من الضروري الوقوف على بعض الاختلافات الاصطلاحية. ففي أدبيات التسيير، هناك العديد من المصطلحات التي تحاول تحديد مفهوم "الأداء" في حين نجد هناك خلط في استخدامها مثل مفهوم "الفعالية" و مفهوم "النجاعة" (Morin et al, 1994). وفي أغلب الأحيان مصطلح الأداء والفعالية يمكن التبدل بينهما (interchangeable) (Kalika, 1988 ; Morin et al, 1994 ; Morin, Guidon et Boulianne, 1996 ;)

نقطة البداية لتقييم أداء منظمة معينة هو "فعاليتها"، وحسب تعريف قاموس (Le petit robert) الفعالية تقودنا الى من "يقوم بإنتاج الأثر المرغوب فيه". الفعالية إذا مرتبطة بالعلاقة بين الأهداف والنتائج المحددة من طرف الباحثين. هذا التعريف هو انعكاس لرؤية كلاسيكية للمنظمة كما عرفها بعض الكتاب مثل (Etzioni (1964). حسب هذا التعريف الكلاسيكي، كل منظمة تتشأ للقيام بوظيفة محددة ويتم تحديدها من خلال مجموعة من الأهداف، التي تظهر في نتائج عملها ومختلف نشاطاتها التي تسعى لتحقيقها. هذا التعريف وجد صدى لدى العديد من الباحثين، فمثلا بالنسبة لكل من (Martory et Crozet (2003 تعرف الفعالية على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي حددتها" (Ait Razouk, 2007, p. 46).

أما مفهوم "النجاعة" فيعرف على أنه: " الإستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. بعبارة أخرى يتعلق الأمر بالقدرة على تحقيق أقصى حد من النتائج باستخدام أقل جهد مبذول. من جهة أخرى، أظهر (Donnadieu (2005 أن: " العلاقة ليست بين

الأهداف والنتائج ولكن بين الأهداف والوسائل المستخدمة للوصول إليها". هذا التصور يقودنا الى منطق الإمكانيات أكثر منه منطق الأهداف الذي يميز الفعالية (Ait Razouk, 2007, p. 47).

وعليه، فالنجاعة تشكّل عنصر من عناصر الأداء وتعبّر عن حسن استخدام الموارد المتاحة، وتشير الى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف (بشاينية سعد، 1995، ص 31)، كما تعرّف أيضا: " على أنها استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها"، ويمكن التعبير عنها "بمفهوم الإنتاجية" بحيث أظهر Kalika (1988) أنّ مصطلح " الإنتاجية" يمكن اعتباره على انه مرادف للنجاعة، كما ترتبط بتقييم تحكّم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية (Cohen, 2000,p. 132) وبالتالي فهي قياس داخلي لأداء المنظمة. أما المفهوم الاقتصادي للنجاعة فهو مرتبط بعنصر التكلفة (تكلفة الانتاج او الانتاجية) ويعبر عنه بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية والإنتاجية. وتقاس نجاعة أي منظمة بتطبيق العلاقة التالية:

الكفاءة = قيمة (أو كمية) المخرجات / قيمة (أو كمية) المدخلات.

بحيث كلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت نجاعة العمليات الداخلية، مع عدم اعتبار هذا مؤشرا قويا على زيادة فعالية المنظمة في كل الأحوال (علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص. 170).

قام Donndieu (2005) بتلخيص هذا التفريق الاصطلاحي كما يلي: " الأداء مرتبط بفعل معين يمكن تقييمه أو قياسه من خلال معيارين مختلفين لكن متكاملين: الفعالية = العلاقة بين النتائج/ الأهداف، والنجاعة = العلاقة بين النتائج / والوسائل، كما يعبر عنه Simons (2000) ، وقياس الأداء يسجل في إطار توازن بين البحث عن النجاعة والفعالية (نقلا عن St- Onge et Magnan, 2007).

من خلال ما تقدم نلاحظ بأن الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم النجاعة وتتضمن هذه الأخيرة، لكن الفعالية والنجاعة ليستا بمرادفات، فالمنظمة يمكن أن تكون فعالة ولكن غير ناجعة والعكس (Bel Haj Ali, 2007, p. 33). كما أن فكرة الإهتمام بالنجاعة على حساب الفعالية أو العكس يمكن أن يمثل مصدر خطر في قياس أداء المنظمات. كما نجد أن النجاعة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والنجاعة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها.

3-5-4 أبعاد قياس الأداء التنظيمي: نظرة متعددة لأداء المؤسسة.

تعتمد أغلب الدراسات في تفسيرها لمصادر ومحددات الأداء التنظيمي على مقاربتين أساسيتين: من جهة النموذج التقليدي لتحليل الأداء والممثل في المقاربة الاقتصادية، التي تفترض أن تفسير أداء المنظمة يتم من خلال عوامل خارجية (Hansen et Werrflelt, 1989) مثل: خصائص قطاع النشاط (معدل النمو، وتركيز الصناعة...الخ)، المكانة النسبية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها (حصة السوق)، جودة وكمية الموارد التي تمتلكها، وبالتالي المؤسسات ذات الأداء العالي هي التي تتجح في تبني استراتيجيات تسمح لها باستغلال فرص المحيط والتحكم في مختلف تهديداته، وكذلك حسب هذه المقاربة فإن العوامل المرتبطة بتسيير فعال للموارد الداخلية تساهم بشكل ضعيف جدا في أداء المؤسسة، فهي متعلقة أكثر بعوامل خارجية.

ومن جهة أخرى نجد المقاربة التنظيمية (حركة العلاقات الانسانية) التي تفترض أن الأداء التنظيمي يتحقق انطلاقا من مجموعة من العوامل الداخلية: فردية مثل الدافعية، جماعية مثل ديناميكية الجماعة، تنظيمية مثل الوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة.

هذه المقاربة تواجعت في السنوات الثمانينات مع " نظرية الموارد" (Barney, 1986) (a ; 1986b ; 1991) التي تعتبر أنّ الفرق في الأداء بين المؤسسات من نفس قطاع النشاط يكون ناتج عن الإستغلال الفعّال لمواردها الداخليّة أكثر من تأقلمها أو تكيفها مع السوق والمحيط. وتعتبر هذه النظرية بأنّ الموارد الداخليّة والتي تدعى كذلك " الموارد الاستراتيجية" (نادرة، صعبة التقليد، لا يمكن استبدالها، والتي تخلق القيمة) أنّها المحددات الأساسيّة للأداء وتسمح بوضع وتطبيق استراتيجيات تنافسيّة خالقة للقيمة وترفع من فعاليّة ونجاعة هذه المؤسسات (نقلا عن سملاي يحضية، 2005).

فيما يخص أبعاد قياس الأداء فلا يوجد نموذج يجمع بين تعقد وتعدد العوامل المتدخلة في تحديده، وأوّل ما يتبادر الى أذهاننا عند الحديث عن الأداء التنظيمي هو الانتاج والانتاجيّة، ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجيّة والى وقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد للأداء التنظيمي والفعاليّة، أما في الوقت الحالي وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسيّة وتطور البعد الإنساني والإجتماعي للمؤسّسات ظهرت تناولات مختلفة للأداء التنظيمي تختلف من مؤسّسة الى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك حسب البيئّة التي تعمل فيها.

كما أنّ تعدد تعاريف الأداء التنظيمي أدّى إلى تعدّد أشكاله وأبعاده، وفيما يتعلق بمعايير قياسه فهي بدورها متعددة وفي أغلب الأحيان متعارضة. وإذا كانت الكفاءة الإنتاجيّة، الرّبحية والجودة من أهم هذه المعايير إلا أنّ أغلب الدّراسات أظهرت أنّ هناك معايير أخرى لا تقلّ أهميّة، وتحقيقها يعدّ ضروريّا لتحقيق المعايير السّابقة.

بالنسبة ل Venkatramn et Ramanujam (1986) يشمل الأداء التنظيمي جانبين: الأداء المالي والأداء التشغيلي. الأداء المالي بصفة عامة يتم قياسه باستخدام مؤشرات متعددة كنمو المبيعات، العوائد والأرباح، قيمة السوق... الخ، أما الأداء التشغيلي فيقاس

باستخدام مؤشرات مثل الحصة السوقية، التجديد والابتكار، تقديم سلع جديدة، جودة السلع، فعالية التسويق، الصورة الاجتماعية للمؤسسة... الخ (Bel Haj Ali, 2007, p.41).

حدّد كل من (Morin, Savoie et Beaudin (1994) أربع مدارس فيما يخص تصوّر أداء المنظمة والمتمثلة في: التّصور الإقتصادي، التّصور الإجماعي، التّصور التّسقي والتّصور السّياسي (Morin, Guidon, Bouliane, 1996, p.61):

- **المقاربة أو التّصور الاقتصادي:** يعرّف المنظمة على أنّها هيكل رسمي للعمل مصمّم حسب أهداف خاصة، والمنطق يكون اقتصاديا، هذه الرّؤية تؤكّد على خلق القيمة المضافة التي تمثّل محورا أساسيا للمنظمة. الأداء يستلزم تحقيق الأهداف والنّجاعة في نفس الوقت، ويتم تقييمه من خلال معايير اقتصادية يتم صياغتها بشكل أساسي لإرضاء مصالح أصحاب العمل والمسؤولين. تستخدم عدّة معايير لتقييم الشّكل الاقتصاديّ للأداء التّنظيمي ويعبر عنها من خلال التّنائج المقدّمة من طرف المحاسبة وهي تمتد إلى ربحية المؤسسة وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحدّدة. وقد اقترحت مجموعة من المعايير في أعمال كل من (Sainsaulieu et al (1998) و Frioui (2000) وهي: الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، الربحية، القيمة المضافة....

- **التّصور الإجماعي لأداء التّنظيمي:** يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والإنسانية للمنظمة ويهدف إلى إدماج الأهداف الفردية والأهداف التّنظيمية. ويعرّف الأداء الإجماعي على أنّه العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عمّالها، كما يمكن تعريفه كذلك على أنّه : " مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركين في حياة المنظمة، وكذا القوة والشّدة التي يشارك ويساهم بها الأفراد في نشاطات المنظمة وإمكاناتها".

والأداء الاجتماعي يتم تقييمه من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية، إرضاء العاملين (الرضا الوظيفي) والمناخ الاجتماعي السائد ، في حين نجد أنّ هذين البعدين للأداء يصعب قياسهما كمياً وتستخدم لذلك المعايير التالية: طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية، مستوى رضا العمال، درجة وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية (إضرابات، غيابات، حوادث العمل...)، ودرجة الدوران (Turnover)، المشاركة في تظاهرات واجتماعات المؤسسة والحوار مع أعضاء ادارة المؤسسة.

- التصور النسقي للأداء التنظيمي: يعرف المنظمة " كنظام هدفه البقاء"، وينظر إليها على أنها نظام مفتوح يتكون من أطراف مترابطة فيما بينها ومتفاعلة مع محيطها. البقاء والاستمرار يمثل المعيار الأساسي للأداء، وبالتالي تكيفها مع محيطها، نجاعتها، شرعيتها تجاه المحيط وتكامل أنظمتها التحتية تمثل كلها محددات تؤمن بقائها.

- التصور السياسي للأداء التنظيمي: ينظر للمنظمة على أنها " سوق"، مكان تتم من خلاله كل أنواع المبادلات، الصفقات، والمفاوضات. في هذه المقاربة يعتبر مصطلح " المسؤولية الاجتماعية للمنظمة" أساسياً ومركزياً والأهداف يتم التفاوض عليها بشكل مستمر. معايير الأداء تسعى إلى إرضاء أهداف مختلف المجموعات والفرق الخارجية : العملاء والزبائن، البنوك، الموردين، الحكومة (المنظمات الحكومية والتشريعية) والمجتمع.

أما كل من (Dayer et Reeves (1995 فتناولوا الأداء التنظيمي من خلال أربع فئات للقياس: نتائج الموارد البشرية، النتائج التنظيمية، النتائج المالية، نتائج السوق. وتمثل الأداء الاجتماعي، الأداء التشغيلي والأداء المالي:

- الأداء الاجتماعي (Performance Sociale): مفهوم "الأداء الاجتماعي" للمؤسسة يمكن تناوله بمعناه الواسع بالرجوع الى مجموع " Stakeholders " (الأبعاد الخارجية)، أو بمفهومه الضيق وذلك بالتموضع في اطار العلاقة بين رب العمل/ والعمال (أبعاد داخلية). البعد الخارجي للأداء الاجتماعي يطرح السؤال حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بمعنى الآثار الاجتماعية الخارجية لنشاطها. الفكرة الأساسية هي أنّ المؤسسة، باعتبارها تعمل في محيط إجتماعي، سياسي، وبيئي عليها تحمل مجموعة من المسؤوليات بالإضافة الى الالتزامات التشريعية والاقتصادية (Igalens et Gord, 2003 نقلا عن Bel Haj Ali، 2007، ص 42). المفهوم الضيق للأداء الاجتماعي فيعرف على أنه: " الرضا وجودة الحياة في العمل" (Noguera et Khouatra, 2004)، ويعرف كذلك بأنه درجة مشاركة وتعاون كل فرد في امكانيات المنظمة، فهو يترجم من خلال مستوى الالتزام ورضا العاملين.

بالنسبة ل Le Louarn et Gosselin (2000) الأداء الاجتماعي يعرف على أنه: " مجموع إتجاهات وسلوكات العامل، التي تسمح له بتقديم أحسن ما لديه، بالنسبة لاتجاهات نذكر : الوفاء، الاحساس بالانتماء، القيم المشتركة، الالتزام، مستوى الدافعية، ورضا العاملين، اما السلوكات فيتعلق الأمر بمستوى كفاءة العامل، انتاجه، طريقته في التعامل وخدمة العملاء، احترام الآجال، نوع القيادة..." (Louarn et Gosselin, 2000, p. 22)

أما Sainsaulieu (1987) فقد اقترح مجموعة من المؤشرات التي يمكن تقييم أداء المؤسسة من الناحية الاجتماعية وهي: أهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية، مستوى رضا العاملين، نسبة الدوران، الغيابات والتأخر عن العمل، المناخ التنظيمي، سير النقابات والمؤسسات الممثلة للعمال، سير حلقات الجودة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

في نفس السياق اقترح Kalika (1988) أربع مؤشرات للأداء الاجتماعي وهي: المناخ التنظيمي، رضا العاملين، طبيعة العلاقات الاجتماعية، النشاط الاجتماعي للجان المؤسسة (عن Bel Haj Ali, p 43-44).

في دراسات أخرى نجد استخدام مصطلح الأداء الإنساني (Performance humaine) للتعبير عن بعض المؤشرات التي ذكرت فيما سبق لقياس الأداء الاجتماعي. واعتبر الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة سواء من طرف المديرين أو العمال، ويشكل عاملاً أساسياً يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، بحيث أكد كل من Martory et Crozet (1988) بأن الأداء الإنساني يحلّ من خلال النتائج المتحصّل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم (مجموعة، مصلحة، وحدة كاملة)، هذه النتائج يتمّ التعبير عنها من خلال الثروات المحقّقة، القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة (Martory, Crozet, 1988, p. 79). كما نجد أنّ المشاركة القصوى للعمال في نتائج المؤسسة والاستجابة لرغباتهم وتوقّعاتهم له علاقة بالمعرفة (savoir) التي تشكّل مجموعة واسعة ومنسجمة من المعارف المكتسبة من خلال التكوين أو التجربة الميدانية، وتشكّل بذلك عنصراً أساسياً للأداء الإنساني في مختلف المنظمات .

من خلال أعمال Chaabouni (1992) يمكن تحديد بعض المعايير لتقييم الأداء الإنساني منها: إنتاجية العمال، الإلتزام والولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين، وسرعة اتّخاذ القرارات...الخ.

- الأداء التشغيلي .

مصطلح الأداء التشغيلي يستخدم ليعبر عن أداء المؤسسة والأداء المرتبط بمختلف نشاطات عملياتها، ويمكن تناوله من خلال مقاربتين مختلفتين: كفعل تنظيمي أو كنتيجة للفعل التنظيمي:

- بالنسبة للمقاربة الأولى، الأداء التشغيلي حسب (Marmus 1977) يتعلق بالطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والكيفية أو الطريقة المتبعة لذلك (أي طريقة تحقيق الأهداف)، وبالتالي فهي حسب (Baird 1986) عملية وليست نتيجة، و اقترحت حسب هذه المقاربة ثلاثة مؤشرات لتقييم الأداء التشغيلي: درجة التعقيد، درجة الرسمية / المعيارية / standardisation ، درجة المركزية.

- المقاربة الثانية للأداء التشغيلي تعتبر الأهداف المرتبطة بالسير الحسن للبنية التنظيمية ليست نهاية في حد ذاتها، ما يهم هو نتائج العملية. الأداء التشغيلي يرتبط بنشاط " الإنتاج" وليس طريقة تنظيم المؤسسة (نقلا عن Bel Haj Ali, 2007, p. 45). في هذا الإطار، المؤشرات المستخدمة لتقييم الأداء التشغيلي هي إنتاجية المؤسسة وجودة السلع والخدمات، وهي معايير كلاسيكية لتقييمه. هناك معايير أخرى يمكن استخدامها مثل: التجديد والابتكار، إرضاء العملاء، كلفة الإنتاج، آجال التسليم....

من خلال ما سبق، نستنتج بأن الأداء هو مفهوم متعدد المعاني، وينظر إليه بشكل عام من خلال ثلاثة توجهات:

- العلاقة بين الوسائل والأهداف (هل هي متناسقة).

- العلاقة بين الأهداف والنتائج (الفعالية).

- العلاقة بين الإمكانيات والنتائج (التجاعة).

من جهة أخرى، نجد أنّ عملية تعريفه أو قياسه تكون أسهل في قطاع الإنتاج منه في قطاع الخدمات، وهذا المبدأ ينطبق بالنسبة لجميع وظائف وأنشطة المنظمة، بحيث نلاحظ أنّ تعريف وقياس أداء وظيفة الموارد البشرية باعتبارها من أهم وظائف المؤسسة يمثل صعوبة كبيرة بالنسبة للممارسين أو الأكاديميين على حدّ سواء، وعليه سنحاول في الجزء الموالي التّطرق إلى مفهوم الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر أحد أهم متغيّرات الدّراسة الحاليّة من خلال التّطرق إلى أهم المقاربات التي سعت لتعريفه وقياسه، وكذا علاقته بنجاح المؤسسة بشكل عام.

3-5-5 تعريف وقياس أداء تسيير الموارد البشرية.

حاول العديد من الباحثين دراسة أداء GRH من خلال تحديد أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الأداء الفردي، واتجهت اهتماماتهم نحو دراسة ممارسات التوظيف، الدافعية، المحافظة على العاملين، درجة الانخراط، والرضا الوظيفي... الخ. في حين تناولت دراسات أخرى أثر سياسات تسيير الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات على المدى الطويل. أما البعض الآخر، فقد اهتموا بدراسة مساهمة وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة، إلا أنهم اختلفوا حول طبيعة القيمة المضافة: هل يتعلّق الأمر بخلق القيمة للمساهمين، أو القيمة بالنسبة للعملاء، أو القيمة بالنسبة للعاملين أو ما يسمى بالقيمة الاجتماعية (Valeur sociétale)، أو بشكل أبسط تخفيض التكاليف الخاصة بوظيفة تسيير الموارد البشرية. ونظرا لاختلاف وتعدّد الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء فيما يخص وظيفة الموارد البشرية، سوف نحاول التطرق إلى أهم المقاربات التي حاولت وضع تعريفا له. في السنوات الأخيرة وظيفة الموارد البشرية أصبحت شأنها شأن الوظائف الأخرى للمؤسسة ملزمة بأن تكون فعّالة، بمعنى إرضاء احتياجات كافة الأطراف المعنية على أحسن وجه وبأقل التكاليف، وهذا يفترض تتمين المؤهلات وكفاءات العاملين في المؤسسة. لتعريف هذا الهدف بشكل واضح يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تعكس الصعوبات التي سيتعرض لها كل من يحاول دراسة وتحديد مفهوم الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية أو محاولة قياسه:

- ماذا تنتج مصالح الموارد البشرية؟
- ما هي أهداف تسيير الموارد البشرية؟ بحيث من خلال معرفتنا للأهداف يمكننا تعريف الأداء الجيد وبعدها يمكننا تحديد واختيار المؤشرات المناسبة لقياسه.

- القياس في تسيير الموارد البشرية هل له معنى ؟ مثلا هل يمكننا قياس كفاءات الأفراد؟ دافعيتهم؟ أو أدائهم؟ (Chemla-Lafay et al, 2008 , p.7).

يعرّف أداء تسيير الموارد البشرية بشكل عام على أنه " أولا: قدرة وظيفة تسيير الموارد البشرية تحقيق النتائج المنتظرة، والمتعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تحت تأثير ارغامات عالية الشدة (الميزانية، والموارد) في الميادين الخاصة بها وتحت مسؤوليتها، ثانياً هو تحقيق النّجاعة في مرافقة طموحات المؤسسة مع مراعاة وأخذ بعين الاعتبار تنمية، تطوير وراحة العاملين، ثالثاً: هو الحصول على الموارد البشرية (كميّاً وبال جودة المطلوبة) في الوقت المناسب، من أجل تطبيق استراتيجية المؤسسة " (Etude Kurt Salamon, 2010, p.7).

كما نجد أنّ البحوث التي تناولت " أداء وظيفة الموارد البشرية" واجهت عدّة صعوبات مرتبطة بخصوصية الوظيفة من جهة، وبمفهوم الأداء وصعوبة تعريفه من جهة أخرى، مما نتج عن ذلك العديد من التوجّهات والمقاربات فيما يخص تعريف أداء وظيفة الموارد البشرية:

- التّوجه الأول يتمثل في **النظرة الإقتصادية**: أصبح على وظيفة تسيير الموارد البشرية إثبات أدائها للمؤسسة، وضرورة خلق القيمة للمساهمين، وإلا ستصبح وظيفة مهمّشة بسبب المنطق المالي الذي فرضته العولمة والمنافسة الشرسة. حيث تتطلب الإدارة بالأداء ميزانيات فعالة *des budgets de performance* ، وهذا يعني تحقيق " النّجاعة " أي الإستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة. وعليه أصبح على وظيفة تسيير الموارد البشرية كما هو الحال بالنسبة لجميع وظائف المؤسسة الأخرى تبرير تكاليفها (Chemla-Lafay et al, 2008 , p. 8) .

- طريقة أخرى لتعريف أداء تسيير الموارد البشرية هو تحليله من خلال علاقته بأهداف المنظمة: تسيير الموارد البشرية الفعّال هو الذي يسمح للمؤسسة الحصول

على الشخص المناسب في المنصب المناسب، وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق وتحسين النتائج والأهداف المسطرة. فتسيير الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف المؤسسة، داعمة للوظائف الأخرى وهي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فحسب Claude Bodeau فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي وظيفة داعمة في طريق التطور والنمو، وليس عليها الأخذ على عاتقها فقط العمليات الإدارية الإجبارية مثل الأجور والتسيير الإداري للعاملين، ولكن عليها أن تتجه نحو " خلق القيمة" وبالتالي المساهمة في استراتيجية المؤسسة بشكل أكبر، مباشر، واضح، وقابل للقياس (Etude Kurt Salamon, 2010, p.8). وعليه تسمى هذه المساهمة في النتائج العامة " أداء وظائف الموارد البشرية" (performance des fonctions RH). نلتقي هنا بمفهوم " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، وحسب هذا التصور وظيفة تسيير الموارد البشرية تلعب دور الشريك الاستراتيجي والمتمثل في المساهمة في وضع استراتيجية الأعمال وتسهيل تطبيقها بحيث تكون معروفة ومفهومة لدى الجميع، ودور مدير الموارد البشرية يتمثل في المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. لكن هذا التعريف غير كاف، ففي كل المؤسسات أحد أدوار وظيفة تسيير الموارد البشرية هو " الاستباق" أو التنبؤ (anticiper)، فلكي يكون الفرد المناسب في المكان المناسب يجب قبل ذلك توظيفه، تكوينه، تأجيده، والمحافظة عليه، وبالتالي فإن " تسيير وتطوير كفاءات المرؤوسين بشكل استباقي" يمثل الأداء الخاص لتسيير الموارد البشرية، وهو إحدى الطرق لتحليل "أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية"، بحيث هذه النظرة المستقبلية يمكن أن تكون هدفا يترجم من خلال نتائج ومؤشرات الأداء (Chemla-Lafay et al, 2008 , p. 8). ويمكن تلخيص الرؤى الثلاثة المتكاملة لأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية:

➤ الأداء الوظيفي لتسيير الموارد البشرية: الفعالية و النجاعة:

- التأكد من أنّ وظائف تسيير الموارد البشرية تنفّذ بأحسن طريقة.
- الميزانية واستخدامها.
- جودة العمليات .
- احترام الإجراءات.

➤ الأداء الاستراتيجي للمنظمة: العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية.

- التأكد من أنّ الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة يتم تطبيقها فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- التأكد من أنّ تسيير الموارد البشرية له أثر في نتائج المنظمة.

➤ الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية " إدارة المستقبل":

- تطوير وتنمية العمال.
- تسيير تنبئي للكفاءات.
- جذب أحسن الكفاءات لاستمرار المؤسسة.
- تسيير المسارات المهنية (Chemla-Lafay et al, 2008 , p. 8).

من هذا المنظور يمكننا التفريق بين الأداء الإداري للوظيفة والذي يكون مرتبطا بالنشاطات الإدارية التي حددها Le Leuarn et Le Wils والمتمثلة في تسيير الملفات الإدارية، احترام التشريعات وقوانين العمل... الخ، والأداء التشغيلي لوظيفة تسيير الموارد البشرية المرتبط بنشاطات التسيير التشغيلي، والمتمثلة في تسيير المستخدمين، التوظيف، التكوين، التسيير التنبئي، تسيير الصحة والسلامة في العمل، والصراعات الفردية والجماعية. وكذا الأداء الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية، المرتبط بنشاطات تحليل بيئة RH للمؤسسة، صياغة استراتيجية GRH، تطبيقها، وتقييم نتائجها (Trépé et al, 2010, p. 8).

من جهة أخرى، إذا نظرنا إلى تسيير الموارد البشرية كوظيفة خدمائية، يمكن تحليل القيمة المضافة لنشاطاتها من وجهة نظر المستخدمين المعنيين بالخدمة، أولا بالنسبة للعامل: إلى أي مدى مصلحة تسيير الموارد البشرية تكون تحت تصرف العامل؟

ما هي الخدمات المقدمة فيما يخص تامين (optimisation) مساره المهني، الاستخدام الأمثل لكفاءاته، الأخذ بعين الاعتبار مصالحه الشخصية، راحته وسعادته في العمل.

فيما يتعلق بقياس أداء تسيير الموارد البشرية GRH ظهرت الدراسات الأولى في سنة 1974 من خلال أعمال Marquès حول المحاسبة في الموارد البشرية (comptabilité des ressources humaines)، تبعها ظهور " الحوصلة الاقتصادية للمؤسسة" (Bilan social) سنة 1986 من طرف Dunziger، والمراجعات الاجتماعية (Audit social) لكل من Peretti et Vachette سنة 1986.

هذه المحاولات لقياس الأداء أدت إلى ظهور الحاجة إلى تقييم العائد على الاستثمار للموارد المخصصة للوظيفة الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بخفض التكاليف العامة للمؤسسة.

في السنوات التسعينات ظهرت دراسات حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المؤسسة، وتوصلت إلى أنّ العامل الأكثر تعقيدا للتقييم والقياس هو دافعية العمال والذي يعتبر عاملا أساسيا للنجاح، ولكن يطرح مشكل تقييمه بمصداقية. ولذلك يمكن الانطلاق من المبادئ التالية:

- مستويات انخراط والتزام العمال وسلوكهم في العمل أصبحت عوامل أساسية لتحقيق جودة الخدمة المقدمة والمدركة من طرف العملاء.
- أهمية الإصغاء لاقتراحات العمال للتحسين المستمر.
- ضرورة الاهتمام بمناخ العمل والتدخل السريع في حالة ظهور مشاكل واضطرابات.
- قدرة المؤسسة على تقديم الأدلة لامتلاكها عمال يتمتعون بالكفاءة والدافعية الكافية لخلق القيمة الدائمة (Chemla-Lafay et al, 2008 , p. 10).

في حين أظهرت الدراسات أنّ العديد من المؤسسات لا تعطي الأولوية ولا توفر الإمكانيات الضرورية لتقييم مستوى رضا ودافعية عمالها، وتتعامل بالحدس وتعتبر

أنّ التّعاملات والعلاقات اليوميّة تكفي لتقييم طبيعة المناخ السائد وبالتالي توقع أخطار التّدور المحتمل.

خلال السّنوات الأخيرة، العديد من العوامل أدت إلى تسارع التّغيرات التي طرأت على أدوار مصالح تسيير الموارد البشريّة، من بينها الاستخدام الواسع لتكنولوجيّة المعلومات، وذلك من أجل تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وهناك العديد من النّماذج التي حاولت تحديد أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة من خلال الأدوار التي تلعبها، ويمثّل نموذج Ulrich (1996) حسب Boutteriss (1998) أحسن النّماذج لوصف أدوار وظيفة تسيير الموارد البشريّة.

حيث يسمح هذا النّموذج بتحديد مفهوم أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة من خلال المهام أو الأدوار الأساسيّة التي تلعبها في المؤسسة وهي أن تكون شريكا استراتيجيّا، خبيرا إداريّا، بطلا للعاملين، وعميلا للتّغيير، ويعرف كما يلي:

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشريّة (الدور الاستراتيجي): تمّ تعريفه من طرف العديد من الباحثين مثل Ulrich (1996)، Wils et al (1992)، Walker (1994)، و Schuler (1990)، وهو مرتبط من جهة، بقدرة وظيفة تسيير الموارد البشريّة على ترجمة استراتيجيّة الأعمال إلى أولويّات وممارسات RH، ومن جهة أخرى قدرتها على تحليل المحيط الدّخلي والخارجي من أجل تحليل وتحديد العوامل المؤثّرة على تسيير الموارد البشريّة. على هذا الأساس تكون وظيفة GRH شريكا استراتيجيّا عندما تشارك في صياغة استراتيجيّة الأعمال، تقترح تساؤلات تسمح بترجمة الاستراتيجيّة إلى تدخّلات، تضع ممارسات تكون في ترابط مع الاستراتيجيّة (Chenevert et al, 2008, p.4)، تشارك في القرارات الاستراتيجيّة، توازي بين أنظمة وممارسات تسيير الموارد البشريّة واستراتيجيّة المؤسسة، وتدمج الموارد البشريّة في لوحة القيادة (Retour, 2011, p.9).

- دورها كعميل للتغيير (تسيير التغيير): حدّده Ulrich (1996)، Guerin et (1997) و Wils و London (1998)، واقترحوا بأنّ وظيفة تسيير الموارد البشريّة تكون عميلا للتغيير إذا تمكّنت من تحديد ووضع عمليّات فعّالة تسمح لإدارة وتسيير التغيير، وقامت بمرافقة العاملين لتسهيل إدماجهم، والعمل على التقليل من مقاومتهم للتغيير من خلال المشاركة، تقوية روح المسؤولية اتجاه التغيير (Retour, 2011, p.9). وأهدافها تكون مرتبطة مثلا بخلق تنظيم جديد، تطوّر ثقافي، التّوجه نحو كفاءات جديدة، وضع عمليّات الاتّصال الداخلي، أو تكوين الأطارات المسيّرة (Haj Slimane et Bentayeb, 2010, p.9).

- تسيير عمليّات الموارد البشريّة (دورها كخبير إداري): تأخذ على عاتقها السّير الحسن للتسيير الإداري للعاملين (الرواتب، العقود...الخ)، وعليها تقديم خدمة ذات جودة عالية وبأقل التكاليف، وهي تهدف بذلك إلى تحقيق أحسن مردود وإرضاء عملائها الداخليين فيما يخص العمليّات الإداريّة (Trépé et al, 2010, p.9). وبالتالي فهي تجيب على الأسئلة بشكل سريع وملائم، تعلم (informe) وتكوّن (forme)، تحسّن بشكل مستمر ممارسات تسيير الموارد البشريّة، وتجدد باستمرار كفاءاتها... (Retour, 2011, p.88).

وبالرّغم من اعتبار Walker (1994) هذا الدّور من الأدوار الدّاعمة، لكنّه تطوّر في السّنوات الأخيرة خاصة مع توسّع استخدام التكنولوجيّات الحديثة للإعلام والاتّصال. أثر هذا التطور بشكل كبير على الكفاءات التّشغيلية والإدارية لمحترفي تسيير الموارد البشريّة التي أصبحت ذات أهميّة كبيرة لرسم، تطبيق، وإدارة أنظمة معقّدة، وإنتاج المعلومات الضّرورية التي تحتاجها الإدارة والعاملين لاتّخاذ القرارات المرتبطة بجميع عمليّات تسيير الموارد البشريّة (Chenevert et al, 2008, p.4).

- تحفيز وحشد العاملين (دورها كبطل للعاملين): تكوّن وظيفة ومحترفي تسيير الموارد البشرية أبطالا للعاملين عندما ينجحون في ربط مساهمة العاملين بنجاح المنظمة، حيث يفترض هذا الدور أن تكون وظيفة تسيير الموارد البشرية قادرة على اشباع احتياجات العاملين، تحقيق رضاهم، تحسين ظروف تحفيزهم ودافعيتهم (Haj Slimane et Bentayeb, 2010, p.9)، الاهتمام بصحتهم الجسميّة والعقليّة وأن تكون ممثلا لهم لدى الإدارة (porte-parole)، (Porter, 2011, p.88)، وينتج عن ذلك رفع مستوى التزام العاملين وكفاءاتهم ومساهماتهم في المنظمة (Ulrich, 1996)، بالإضافة إلى تقوية الإتصال والشفافية. هذه الأهداف يتم تحقيقها من خلال الاهتمام بظروف وجودة العمل ، التكوين، تسيير الكفاءات، وتحسين المناخ التنظيمي... الخ (Trépé et al, 2010, p.9). في إطار هذه المهمة أو الدور، يمكن قياس أداء تسيير الموارد البشرية بمستوى رضا العملاء الداخليين أي العاملين (Haj Slimane et Bentayeb, 2010, p.9).

من خلال العرض السابق للخلفية النظرية المتعلقة بمختلف أبعاد البحث الحالي ، توصلنا إلى أنه بالرغم من تعدد الدراسات التي حاولت تحديد آثار وانعكاسات أنظمة إدارة الجودة على أداء مختلف وظائف المؤسسة وبالأخص المؤشرات التي تعكس أداء وظيفة GRH، وكذلك أثرها على ممارسات تسيير الموارد البشرية والكفاءات، إلا أنّ أغلبها تناول فقط العلاقات المباشرة بين المتغيرات الثلاثة دون الأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية التي تربط بينها. هذا ما دفعنا إلى اقتراح نموذج الدراسة الذي سنعرضه في الجزء الموالي والذي سنحاول من خلال الدراسة الميدانية الكشف عن دور تسيير الكفاءات في تحسين العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة وأداء وظيفة GRH من خلال تسيير فعال للكفاءات. ففي ظل التغيرات التي شهدتها الاقتصاد الوطني، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى إلى التّبنى الواسع لمداخل إدارة الجودة وتطبيق معايير ISO 9001 كاستراتيجية للتّحسين الشّامل لنمط تسييرها وتنظيمها الداخلي، ومع زيادة وعي هذه المؤسسات بالعنصر البشري كمورد استراتيجي يساهم في تحسين أدائها، سنحاول من خلال هذا البحث دراسة أهميّة تبنّي نظم تسيير كلّ من الجودة والكفاءات باعتبارها نماذج حديثة لتثمين الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، والتي بإمكانها المساهمة في تحسين الأداء العام بالاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية خاصّة البشرية منها.

خلاصة الفصل.

خصص هذا الفصل لتحديد بعض المفاهيم الأساسية، ففي البداية تطرقنا إلى تطوّر وظيفة الموارد البشرية وتحولها من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي. فأول تحول عرفته هذه الوظيفة كان في بداية الثمانينيات، وبيّن هذا التحول الوعي بأهمية الأفراد باعتبارهم مورداً من أهم موارد المنظمة ما يفرض تسييره حسب منهج النظم، ثم التحول الثاني نحو " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" والذي لا يتم فقط من خلاله التنسيق بين الأنشطة والممارسات بل أيضاً التنسيق مع الاحتياجات والأهداف الأساسية للمنظمة، وفي الجزء الثاني تطرقنا إلى مفهوم الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

أدبيات الدراسة سمحت لنا بالربط بين الاستراتيجية والموارد البشرية، هذا الإدماج أصبح ضرورياً من أجل المستقبل التنافسي للمؤسسة، وقد أظهر تعدد التعاريف المقترحة "للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" جلياً الميزة المعقدة لهذا المفهوم، كما أنّ تعقدها يترجم من خلال تعدد واختلاف النماذج النظرية التي تميّز تطوّر البحث فيه، وبالأخصّ النظرية المرتكزة على الموارد والكفاءات ل (Barney 1991) التي جلبت أنظار الباحثين في هذا الميدان وهي نظرية أساسية لبناء مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتعتبر مفتاحاً حقيقياً للأداء التنظيمي والميزة التنافسية التي تسعى إليها مختلف المؤسسات التي تحاول التمايز والاختلاف عن منافسيها.

كما تناول هذا الفصل مفهوم الأداء فيما يخصّ تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال مناقشة التناقضات بين المفاهيم، والتناقضات في منهجية تحليل مختلف النماذج التي حاولت تحديد أبعاد ومؤشرات لقياسه، ويمكننا أن نستنتج أنّ هذا الموضوع على درجة عالية من الأهمية، مما يجعله جديراً بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير وإنماء المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة الذي يمثّل إطاراً منهجياً لتحسين وتطوير الأداء بجميع جوانبه من خلال تسيير وتنمية رأس المال البشري. وعليه ومن خلال أهداف دراستنا سنحاول في الجزء الموالي دراسة العلاقة التي تربط بين المفاهيم الثلاثة التي يدور حولها البحث الحالي وهي: إدارة الجودة، أداء GRH و تسيير الكفاءات البشرية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للبحث.

الفصل الرابع:

منهجية البحث (الطريقة والاجراءات).

خصص الجزء الأول من البحث الحالي لبناء إشكالية البحث، عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المستخدمة في وضع نموذج الدراسة (العلاقات بين مختلف المتغيرات المدروسة)، أما الجزء الثاني وهو الجزء التطبيقي، فسيتناول الفصل الرابع وصفا لمنهج البحث وإجراءاته، بما في ذلك التعريف بمتغيرات البحث، الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، عرض نموذج البحث، التعريف بمجتمع البحث وخصائص العينة وطريقة اختيارها، تقديم أدوات جمع البيانات وطريقة إعدادها وتكييفها للبيئة الجزائرية، كما تضمن هذا الفصل وصفا لإجراءات جمع البيانات، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات. ويحتوي الفصل الخامس والأخير على عرض، تفسير ومناقشة للنتائج التي توصل إليها البحث.

4-1 منهج البحث.

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 من خلال الدور الذي قد يلعبه استخدام أدوات وممارسات تسيير الكفاءات.

ويعتبر هذا البحث من الأبحاث الوصفية، ولتحقيق أهدافه واختبار فرضياته، استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً (عاقل فاخر، 1989، ص. 29). وعليه، انطلاقاً من أهداف وفرضيات البحث تمّ استخدم نوعان من أنواع المنهج الوصفي وهما:

- منهج البحث الوصفي المسحي: لتحديد درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة والمعايير ISO 9001 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحديد مستوى أداء تسيير الموارد البشرية، وتحديد درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات فيها.
- منهج البحث الوصفي الارتباطي: لتحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ومستوى أداء تسيير الموارد البشرية، والكشف عن دور تسيير الكفاءات كمتغير وسيط لهذه العلاقة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2-4 نموذج العلاقات بين متغيرات البحث والتعريف الإجرائي لها.

إنّ النماذج التي تضم متغيرات مستقلة، تابعة ووسيطه تفترض أنّ العلاقة الكلية بين المتغيرات تنقسم إلى علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعلاقة أو علاقات غير مباشرة تفسرها المتغيرات الوسيطة التي يؤدي إدخالها إلى تغيير قوة ودلالة العلاقة (نقلا عن عيبر مراد، 2017، ص. 198).

وعليه، يشمل نموذج البحث الحالي على ثلاثة متغيرات، يتمثل المتغير الأول في "درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة" وهو المتغير المستقل، ويتضمن ستة أبعاد (التزام الإدارة العليا، الرؤية الاستراتيجية، التركيز على دمج ومشاركة العاملين، التركيز على ارضاء العميل، الإدارة بالعمليات، التحسين المستمر)، ويتمثل المتغير الثاني في "مستوى أداء تسيير الموارد البشرية" وهو المتغير التابع ويتضمن أربعة أبعاد تعكس الأدوار الأربعة التي يفترض أن تلعبها وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (الدور الاستراتيجي، خبير إداري، بطل أو حامي العاملين، عامل للتغيير) حسب نموذج Ulrich (1996)، أما المتغير الثالث فهو درجة استخدام "أدوات وممارسات رسمية لتسيير الكفاءات" بأبعاده الثلاثة (الارتكاز على الاستراتيجية، استخدام أدوات رسمية ودمج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الكفاءات) وهو المتغير الوسيط.

إنطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة يفترض نموذج البحث الحالي وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل " درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة " والمتغير التابع " أداء تسيير الموارد البشرية " في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة، أي كلما التزمت هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة كلما زاد أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية الذي يقاس من خلال الأدوار الأربعة التي حددها نموذج (Ulrich 1996)، والعكس صحيح. فالدراسات القليلة جدا التي وجدناها تذهب كلها في اتجاه أنّ تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة يمثل مدخلا استراتيجيا لتحسين أداء تسيير الموارد البشرية من خلال تحسين العديد من المؤشرات (الرضا المهني، المناخ التنظيمي، عمليات التسيير الإداري، تسيير التغيير وتنمية الكفاءات... الخ) التي تتدرج ضمن الأدوار التي تلعبها وظيفة تسيير الموارد البشرية.

كما يفترض النموذج وجود علاقة غير مباشرة يكون فيها تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، أي يفسر هذا الأخير جزءا على الأقل من علاقة التأثير.

وبالتالي نفترض أنّ تأثير " درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة " على " أداء تسيير الموارد البشرية " يكون من خلال استخدام ممارسات وأدوات رسمية لتسيير الكفاءات، بمعنى إظهار أهمية مرافقة (accompagner) ودعم برامج إدارة الجودة في المؤسسة بوضع أدوات وممارسات رسمية لتسيير الكفاءات مما يساهم في زيادة فعالية وأداء تسيير مواردها البشرية.

وفيما يلي سنتطرق إلى مختلف التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث الثلاثة من خلال تحديد مختلف أبعادها ومؤشرات قياسها.

4-2-1 التعريف الإجرائي لدرجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.

يقوم نظام إدارة الجودة ISO 9001 على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، واستندت هذه المبادئ بصورة أساسية على أسس إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التوجه نحو العميل، التزام الإدارة العليا (القيادة)، المشاركة الكاملة للعاملين، أسلوب الإدارة بالعمليات، التحسين المستمر، أسلوب الشراكة المتكاملة (انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة)، اتخاذ القرارات بناء على معلومات وحقائق واقعية ودقيقة، والعلاقة مع الموردین علاقة شركاء ومصالح مشتركة. لوصف درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية وتحديد أبعاد ومؤشرات قياسه تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات والبحوث في علم التسيير وعلوم الاقتصاد الخاصة بإدارة الجودة والجودة الشاملة كدراسة (2002) Fahmi ، ودراسة (2007) Diaf، بالإضافة إلى بعض جوائز الجودة كجائزة Malcom Baldrige de la Qualité، الجائزة الأوروبية للجودة، الجائزة الجزائرية للجودة، ونموذج EFQM لقياس مستوى التميز الذي تم الاعتماد عليه بشكل كبير في تحديد معايير تقييم درجة تطبيق إدارة الجودة.

إنطلاقاً من هذه الدراسات والنماذج تم تعريف مفهوم " نظام إدارة الجودة " إجرائياً في البحث الحالي من خلال ستة (06) أبعاد تقيس " درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة " كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (08): التعريف الإجرائي لأبعاد ومؤشرات قياس درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.

مؤشرات القياس	مبادئ نظام إدارة الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - التزام الإدارة العليا بتروسيخ ثقافة التميّز. - التزام الإدارة بوضع وتطوير نظام إدارة الجودة. - الإدارة العليا تؤمّن المتابعة والتطبيق الفعّال لبرامج الجودة. - التزام الإدارة اتجاه العملاء ومختلف المنظمات الخارجية. - وضع والتحقق من أن أهداف الجودة قابلة للتنفيذ ومقبولة من طرف كل المستويات. - المشاركة الفعّالة للإدارة العليا في وضع استراتيجية الجودة. - الإدارة تحفّز، تدعّم، وتعترف بجهود وانجازات العاملين. 	<p>التزام الإدارة العليا.</p> <p>يتمثّل ذلك في " أهمية دعم القيادة الإدارية بتنفيذ نظام إدارة الجودة". فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوّتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة والعمليات. وينعكس ذلك باستمرار في فهم متطلبات الجودة، الأهداف والخطط الإستراتيجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - السياسات والإستراتيجيات تركز على الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية لمختلف الأطراف المعنية. - السياسات والاستراتيجيات يتم وضعها وتطبيقها من خلال مجموعة من العمليات المنظمة والأساسية. - السياسات والاستراتيجيات يتم الإعلان عنها وتطبيقها. - السياسات والاستراتيجيات تركز على معلومات ملائمة يتم الحصول عليها من قياس الأداء، البحث والإبداع. - المنظمة تستخدم معلومات كافية وملائمة من أجل تعريف الاستراتيجية والمخططات التشغيلية. - السياسات والاستراتيجيات تطوّر باستمرار ويعاد النظر فيها. 	<p>سياسة واستراتيجية الجودة.</p> <p>يتمثّل في كيفية دمج المؤسسة لمختلف أهدافها وقيمها في استراتيجيتها العامة ومختلف نشاطاتها، من أجل تقييم هل الإستراتيجية والتخطيط يرتكزان على معلومات كافية وملائمة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسة تستجيب لمتطلبات العملاء من خلال توفير سلع وخدمات جديدة. - السلع والخدمات تصمّم ويتم تطويرها على أساس احتياجات ورغبات العملاء. - السلع والخدمات تتطوّر وتسلم للعميل ويتم متابعتها. - بناء علاقات طيبة مع العملاء والمحافظة عليهم. - قياس رضا العملاء على السلع والخدمات التي تقدّمها المؤسسة. - يوجد منهجية شاملة لفهم ادراكات، ورغبات العملاء . 	<p>التركيز على ارضاء العميل.</p> <p>يمثل العميل المحور الأساسي لجميع الأنشطة والجهود المبذولة. وعليه يجب أن تكون المؤسسة على اطلاع بحاجات العملاء والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الموارد البشرية يتم التخطيط لها، تسييرها وتحسينها. - كفاءات العاملين يتم تحديدها، تطويرها والمحافظة عليها. - تكوين العاملين وإكسابهم المهارات التي تمكّنهم من المساهمة في التحسين المستمر. - وضع نظام للاتصال يسمح بالإعلام والاتصال الفعال. - الاعتراف ومكافأة جهود الأفراد في التحسين المستمر. - مشاركة العاملين والاستفادة من آرائهم في تحقيق الجودة. - منح العاملين صلاحيات وتفويض مناسب لحلّ المشاكل. 	<p>التركيز على دمج ومشاركة العمال.</p> <p>هو مبدأ بالغ الأهمية لتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة، وهذا يتطلب توحيد الأهداف، تكوين العاملين، مشاركتهم، مكافأتهم والاعتراف بهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تصمم وتسيّر العمليات بشكل نسقي ومنهجي. - توفرّ نظام يسمح بالتأكد من السير الحسن للعمليات الإنتاجية والإدارية ومطابقتها لمتطلبات ومعايير الجودة. - توفرّ منهجية نظامية شاملة لتقييم درجة تطبيق وفعالية العمليات والتحكّم فيها. - استخدام الإجراءات التصحيحية والوقائية لتحسين أداء العمليات. - تنفيذ المراجعات الداخلية للتحقق من مطابقة العمليات لمتطلبات نظام إدارة الجودة. - يتم التحكم في النشاطات الداعمة بشكل جيد وتحسينها بشكل دائم. 	<p>الإدارة بالعمليات.</p> <p>حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد أن تسيير كل نشاطاتها كعمليات (Processus)، وعليها تحديد ووصف هذه العمليات، تسييرها بدقة وتحسينها باستمرار.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - جعل التطوير والتّحسين المستمر إستراتيجية دائمة لتحقيق أهداف الجودة. - مقارنة السّلع والأوضاع الداخليّة مع مؤسّسات أخرى مماثلة أو ناجحة. - استعمال طرق القياس العلميّة لإجراء المقارنات المرجعيّة. - تشمل عمليّة التّحسين المستمر جميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسّسة، وتتمّ بمشاركة جميع العمّال. - تشجيع مبادرات التّحسين المستمر. 	<p>التّحسين المستمر.</p> <p>هو عمليّة مستمرة ومتواصلة من التّحسين المستمر، وتشمل جميع الأقسام، الإدارات والأنشطة، وبجهود كافة العاملين. ويكون ذلك من خلال استخدام القياسات وتحليلها، تقديم التّقارير واستعمال أدوات القياس العلميّة.</p>
--	---

جدول من اعداد الباحثة.

ويتم قياس درجة التزام المؤسّسة بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة إجرائياً من خلال إجابة الأفراد على مجموع العبارات أو البنود التي تعكس متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة في المؤسّسة كما يدركها اطارات تسيير الموارد البشريّة والجودة، باستخدام سلم ليكرت الخماسي، وتتراوح إجابات الأفراد بين موافق تماماً، التي تعني اتّصاف المؤسّسة بالخاصيّة حسب إدراكه، إلى غير موافق تماماً والتي تعني عدم اتّصاف المؤسّسة بها.

4-2-2- التعريف الإجرائي لتطبيق ممارسات تسيير الكفاءات ومؤشرات قياسه.

يتم دراسة وتقييم درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة عن طريق استبيان صمم انطلاقا من مجموعة من الدراسات والمقاييس نذكر منها:

- دراسة (Déjoux, 1997, 1999): في إطار رسالة دكتوراه بعنوان " تسيير الكفاءات المهنية والتنظيمية : مقارنة لتسيير الموارد البشرية واستراتيجية متعددة القطاعات"، صممت الباحثة مؤشرا يقيس درجة نضج تسيير الكفاءات الفردية في المؤسسات، بحيث قامت بتصنيف وتحديد بطريقة كمية مختلف الممارسات والتدخلات التي تستخدمها المؤسسات يوميا لتسيير كفاءاتها بطرح مجموعة من الأسئلة على مدراء تسيير الموارد البشرية (GRH)، واستخدمت ثلاث أبعاد:

أولا ، معايير الوجود (critère d'existence) والتي تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات وهي: تطبيق منهجية لتسيير الكفاءات في المؤسسة أو لا، استخدام حوصلة الكفاءات، استخدام معيار الكفاءة في التقييم السنوي، وجود وثائق مكتوبة لتعريف الكفاءات المطلوبة لمنصب معين، وأخيرا مدى القيام بعمليات التكوين بهدف اكساب العمال كفاءات جديدة، تنميتها وتطويرها أو تحويلها. ثانيا معايير كمية " والتي تسمح بتحديد مكانة المؤسسة فيما يخص مستوى النضج ممارسات تسيير الكفاءات، وتم تحديدها من خلال: سنوات ممارسة تسيير الكفاءات في المؤسسة، نسبة العمال الذين يتابعون تكوينا له علاقة بتنمية الكفاءات، الحجم الساعي المرتبط بالعمليات التكوينية. وثالثا معايير نوعية " تتعلق برأي العمال وإدارتهم لتسيير الكفاءات في المؤسسة (Becuwe,2008, p. 3) .

كل هذه الأبعاد تقاس على شكل " مؤشرا للنضج i GC " يحدّد الأهمية العامة التي توليها المؤسسة لتسيير كفاءاتها، هذا المؤشر يتمّ حسابه بجمع مختلف الأبعاد التي ذكرت أعلاه (Dejoux, 1999 , p. 09). استخدم هذا المقياس في العديد من الدراسات التي أجرتها Déjoux كدراسة حول " أثر تسيير الكفاءات المهنية على قيمة

المؤسسة" ودراسة " العلاقة بين تسيير الكفاءات في المؤسسات المؤهلة" (Dejoux, 1999; Dejoux, Dherment, 2000).

- دراسة (Colin et Grasser (2003, 2006, 2007): التي حاولت تقييم الانتشار الحقيقي، ومحتوى نموذج الكفاءات في المؤسسات الفرنسية، وذلك من خلال وضع تعريف إجرائي لمفهوم " تسيير الكفاءات" من جهة، وتقييم التطبيق الحقيقي ومحتوى نموذج الكفاءات في عدد كبير من المؤسسات، واستخداماً لذلك العناصر التالية والتي اعتبرها " ممارسات تسيير الكفاءات": تقديم تقييم يعكس أداء وكفاءة فئة الاطارات وغير الاطارات من طرف المسؤولين ، استخدام المسؤولين مقابلة التقييم للإطارات وغير الاطارات، مستوى مقبول للنققات المتعلقة بالتكوين والتي يجب أن تفوق 3% من الكتلة الأجرية، وجود علاقة بين نتائج التقييم السنوي للعاملين وتكوينهم وترقيتهم (Becuwe, 2008, p. 3). يعتبر هذا النموذج مثيراً للاهتمام، لكن بالنسبة للمؤشر الأول والمتمثل في تقديم تقييم من طرف الرؤساء يعكس أداء الاطارات والعمال غير الاطارات، يجب أن يعكس هذا التقييم المعارف، المعرفة الأدائية، والمعرفة السلوكية (Colin et Grasser, 2003, 61-62).

- دراسة (Igalens et Secouarnec (2001): قام الباحثان من خلال هذه الدراسة بتصميم سلم لقياس إدراكات الأفراد حول ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات. وتم تقسيم أداة القياس إلى مقاييس فرعية كل واحد منها يتناول جانباً من جوانب " منطوق الكفاءة" وذلك حسب محورين، المحور الأول يتعلق بمختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية (توظيف، تقييم الأداء، تكوين، تسيير المسارات المهنية، نظام الأجر)، والمحور الثاني يتعلق بتنظيم العمل. بعد القيام بالتحليل العاملي التوكيدي، الباحثان حدداً خمس (05) عوامل: التعلم المستمر، سهولة التكوين، الأجر، position de retrait، تقييم الكفاءات (Igalens et Secouarnec, 2001).

- دراسة (Becuwe, 2006, 2008) : هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتقييم ممارسات تسيير الكفاءات في الإدارات الحكومية الفرنسية (Becuwe, 2008)، وقد اعتمدت في ذلك على الدراسات المذكورة أعلاه. وباعتبار أنّ هذه الدراسات لا تعبر بشكل عام عن مفهوم تسيير الكفاءات، ولا يوجد في أدبيات التسيير أدوات لقياسه بجميع نماذجه حسب الباحث فقد قام بتصميم مقياس دراسته بالاعتماد على ثلاثة أبعاد: أولاً النوايا في تطبيق منهج الكفاءة (les intention)، وذلك من خلال طرح سؤال حول إذا كانت هذه الدوائر الحكومية تطبق منهج الكفاءة: في حالة الإجابة بنعم يطلب من المستجوب تحديد منذ متى؟ ثانياً درجة استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات كبطاقات المركز، تحديد كفاءات رسمية لبعض المراكز، استخدام مرجعيّات الكفاءة، حوصلة الكفاءات ونظام للتقييم. ثالثاً، درجة إدماج منطق الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية (التكوين، التوظيف، تسيير المسارات المهنية والأجور) (Becuwe, 2006, p.6-7). وتمّ الاعتماد على هذه الدراسة بشكل كبير في تحديد أبعاد ومؤشرات القياس، وهيكلية وتصميم بنود الاستبيان المستخدم في البحث الحالي انطلاقاً من الجدول الذي قدمه الباحث لتعريف الممارسات والأدوات الرسمية لتسيير الكفاءات (Becuwe, 2008, p.5).

من خلال ما سبق يتم قياس وتقييم درجة تطبيق ممارسات " تسيير الكفاءات " في المؤسسة الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة في البحث الحالي من خلال الأبعاد التالية:

- الإرتكاز على استراتيجية المؤسسة (Appui sur la stratégie ou mise en perspective stratégique) :
- استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات الخاصة بالمراكز والأفراد (Degré de formalisation d'outils de gestion des compétences).

- درجة إدماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، تسيير المسارات، والأجور).

الجدول الموالي يحدّد تعريف مفهوم " درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات " من خلال مختلف أبعاده ومؤشرات قياسه:

الجدول (09): جدول يلخّص أبعاد ومؤشرات قياس ممارسات تسيير الكفاءات.

تسيير الكفاءات.	مؤشرات القياس.
<p><u>الارتكاز على استراتيجية المؤسسة.</u></p> <p>إذا لم ترتكز عملية تسيير الكفاءات على استراتيجية المؤسسة، فهي تبقى مجرد عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية لا تأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الأساسية، وتكون منقطعة عن رهانات الأداء العام للمؤسسة.</p>	<p>- هل تبني منهجية (demarche) تسيير الكفاءات في المؤسسة يعبر عن استراتيجية لتثمين الموارد البشرية؟</p> <p>- هل منهجية تسيير الكفاءات لها علاقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟</p> <p>- هل يتم تحديد الكفاءات الأساسية الحالية؟</p> <p>- هل يتم تحديد الكفاءات الأساسية المستقبلية؟</p>
<p><u>وضع واستخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات.</u></p>	<p>- أدوات متعلّقة بالمركز:</p> <p>- بطاقة المركز.</p> <p>- كفاءات رسمية بالنسبة لبعض المراكز .</p> <p>- مرجعيّات الكفاءات.</p> <p>- تصنيف المهن.</p>
<p><u>وضع واستخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات (تابع).</u></p>	<p>- أدوات متعلّقة بالأفراد:</p> <p>- حوصلة الكفاءات.</p> <p>- نظام تقييم الأفراد يتناول السلوكيات المتعلّقة بالفرد، مستوى الكفاءات التقنيّة، مستوى الكفاءات الإداريّة، أو العامة والطّاقات الكامنة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف: - استخدام معايير الكفاءة في التوظيف. - في حالة التوظيف الخارجي تعطى اهمية للمعارف المطلوب للمنصب (المعارف)، المعارف الادائية (التقنية)، القدرات والاستعدادات الفردية والسلوكيات (المعارف السلوكية)، الطاقات الكامنة. - التكوين: - استخدام معايير الكفاءة في التكوين. - أهداف عمليات التكوين مرتبطة بالكفاءات. - نتائج عمليات التكوين مرتبطة بالكفاءات. - تقييم الأداء: - استخدام معيار الكفاءة في تقييم الأداء. - تسيير المسارات المهنية: - استخدام معيار الكفاءة في تسيير المسارات المهنية. - التطوير المهني انطلاقا من الكفاءات. - الأجور: - استخدام معايير للكفاءة في نظام الاجور - تعديل نظام الأجور حسب عناصر فردية وهي الكفاءات. 	<p>استخدام مفهوم الكفاءة في عمليات تسيير الموارد البشرية.</p>
--	--

يتم قياس درجة استخدام أدوات وممارسات تسيير الكفاءات إجرائيًا من خلال إجابة الأفراد على مجموعة من العبارات التي تعكس مدى استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسة حسب آراء إطارات تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة، باستخدام سلم رباعي (الخاصة لا تطبق، في بدايتها، تطبق لكن تحتاج إلى تحسين، تطبق بشكل واسع).

4-2-2 التعريف الإجرائي لأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية ومؤشرات قياسه.

اهتمت العديد من الدراسات خاصة الفرنسية والكنديّة بدراسة مفهوم أداء وظيفة الموارد البشرية، منها دراسة (Godelier 1998) التي تناولت موضوع فعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية والاعتراف بها في الهيكل التنظيمي في مختلف المؤسسات، ودراسة (Schmidt et al 2004) التي ركّزت على البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة. ولقياس أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، استخدمت العديد من الدراسات التّكليف الفرنسي لتصنيف (Ulrich 1996) مثل دراسة (Peretti 1998) ودراسة (Gilbert et Charpentier 2004) (نقلا عن Haj Slimane Hinda et Bentayeb, 2011, p.8).

وحسب نموذج (Ulrich 1996) أداء تسيير الموارد البشرية يمكن قياسه من خلال المهام أو الأدوار الأربعة الأساسية التي تلعبها في المؤسسة وهي: أن تكون شريك استراتيجي، خبير إداري، بطل للعاملين، وعميل للتغيير.

إعتبر (Peretti 1998) هذا النموذج مناسباً لتقييم أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في إطار منهجية للجودة (démarche qualité)، فالأدوار الأربعة تسمح للمسؤول DRH أن يستجيب إلى مختلف توقّعات واحتياجات العملاء الداخليين للمؤسسة: "الإدارة تحتاج الى شريك إستراتيجي، المسيّر إلى عميل للتغيير، العمال يتمنون بطل والكل يعتبر طبيعياً الحصول على خبير إداري" (عن hadj Slimane, Ben tayeb, 2011, p. 9). يعرف مفهوم أداء وظيفة الموارد البشرية في هذا البحث من خلال الأدوار الأساسية التي تلعبها هذه الأخيرة حسب نموذج Ulrich والمتمثلة في:

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (الدور الاستراتيجي).
- تسيير التغيير (دورها كعميل للتغيير).
- تسيير عمليات الموارد البشرية (دورها كخبير إداري).
- تحفيز وحشد العاملين (دورها كحام أو بطل للعاملين).

ويمكن تعريفه إجرائيًا في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): التعريف الإجرائي لمفهوم أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أبعاد قياسه.

تعريفه	أداء تسيير الموارد البشرية
<p>مجموع نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق محاذاة وانسجام استراتيجيات وممارسات GRH مع الرهانات الاستراتيجية للمنظمة.</p> <p>التحدي هو خلق وظيفة استباقية Proactive وموجهة نحو مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمة، أكثر منه تسيير Réactive يركز على حل المشاكل اليومية للعاملين.</p>	<p><u>التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.</u> "</p> <p><u>الدور الاستراتيجي.</u></p> <p>Partenaire stratégique</p>
<p>مجموع نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية المرتبطة بتطوير قدرة المنظمة على التغيير.</p> <p>نجاح المنظمات يركز على قدرتها على التعامل مع وتيرة التغييرات المتزايدة.</p> <p>المنظمة الناجحة هي القادرة على التكيف، التعلم، والتدخل بسرعة، أما المنظمة التي تركز طاقاتها في التحكم في هذه التغييرات ومقاومتها فهي منظمة فاشلة.</p>	<p><u>تسيير التغيير (دورها كعميل للتغيير).</u></p> <p>Acteur de changement</p>
<p>مجموع نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية المرتبطة من جهة بنجاعة وفعالية تصميم وتطوير عمليات GRH، ومن جهة أخرى التشارك الفعال للمسؤوليات فيما يخص تسيير الموارد البشرية RH:</p> <p>تسيير عمليات الموارد البشرية يعرف على أنه: " القدرة على التسيير الفعال والناجح لسياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية، وكذلك القدرة على المشاركة الفعالة لوظيفة GRH مع الإدارة العامة والمسؤولين الهرميين فيما يخص الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية لتسيير الموارد البشرية". هذه القدرة على وضع عمليات GRH فعالة أصبحت أساسية لتطوير مصداقية الوظيفة والابتعاد عن الدور المعياري (normatif) التقليدي للتسيير الإداري للعقود والملفات.</p>	<p><u>تسيير عمليات الموارد البشرية (دورها كخبير إداري).</u></p> <p>Expert administratif</p>

تحفيز و حشد العاملين (دورها كحام

أو بطل للعاملين).

Champion des salariés

مجموع نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية المرتبطة بتسيير الاحتياجات اليومية للعاملين، والتي تهدف الى توفير الموارد الضرورية لتحفيزهم ودعمهم لتحسين جودة عملهم، والمحاذاة s'aligner مع الأولويات التنظيمية، وتنسيق مجهوداتهم مع باقي أفراد المنظمة.

- وظيفة تسيير الموارد البشرية تركز أكثر على الأفراد. وتعترف أنّ الأفراد ليس لديهم نفس الحاجات فيما يخص تسيير الموارد البشرية، كما تهدف إلى حشد الكفاءات نحو الأهداف التنظيمية أكثر من التركيز على مراقبة العاملين و تخفيف التكاليف.

ويتم قياس أداء تسيير الموارد البشرية إجرائياً من خلال إجابة الأفراد على مجموعة من العبارات التي تعكس خصائص كل دور من أدوار وظيفة GRH كما يدركها المسؤولون في تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة، ويتم الإجابة عليها في سلم من خمس إجابات اختيارية، تتراوح ما بين موافق تماماً، التي تعني اتصاف المؤسسة بالخاصية بشكل كبير حسب إدراكه، إلى غير موافق تماماً، والذي تعني عدم اتصاف المؤسسة بها.

3-4 الدراسة الاستطلاعية.

تهدف الدراسة الاستطلاعية، من جهة إلى التعرف على مجتمع البحث ومكان إجراء الدراسة، مدى إمكانية إجرائها ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها، ومن جهة أخرى تهدف إلى تجريب مقاييس الدراسة من أجل:

- الحصول على تغذية راجعة حول البنود الصعبة أو الغامضة من أجل تغييرها أو حذفها.
- التأكد من أن التعليمات واضحة ومفهومة.
- التأكد من أن الإجابات المحصل عليها قابلة للاستغلال ومعبرة عن المعلومات التي تهدف مختلف المقاييس إلى تحصيلها.
- التأكد من الخصائص السيكومترية للإستبيان.

ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة الاستطلاعية للبحث الحالي في خمسة مؤسسات جزائرية حاصلة على شهادة الجودة (مؤسسة نفطال، المؤسسة الوطنية للأصلاح ENASEL، المؤسسة الوطنية للشحن والنقل الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMAX، المؤسسة العمومية لإنجاز تجهيزات البنى التحتية المعدنية ALRIM، مخابر "فينوس" لمستحضرات التجميل).

بلغ حجم العينة الاستطلاعية 50 إطار من إطارات تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة، جاء توزيعهم كما يلي: الجنس (73% ذكور مقابل 13% إناث)، متوسط السن (37,22 سنة)، متوسط الخبرة (12,14 سنة)، طبيعة المركز (58% إطارات في تسيير الموارد البشرية، 42 % إطارات في إدارة الجودة)، المستوى الدراسي كلهم جامعيون. وقد سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية بدراسة الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات) التي سيتم التفصيل في نتائجها لاحقا.

4-4 أدوات جمع البيانات.

تندرج الدراسة الحالية ضمن الدراسات الكمية، وعليه تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باعتباره الأداة الأكثر استخداماً في مثل هذه الدراسات (Saks, Schmitt et Klimoski, 2000).

تمّ جمع البيانات المتعلقة بدرجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، ودرجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات، من خلال استبيان صمّم من طرف الباحثة انطلاقاً من الأبعاد والمؤشرات المعتمدة في نموذج الدراسة والمحدّدة أعلاه، باتباع الخطوات التالية:

- إعداد استبيان أولي يسمح بجمع المعلومات والبيانات الضرورية.
- عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما تراه المشرفة.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة في علم النفس وعلم الإدارة والتسيير، وإطارات في المؤسسة، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصّح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- إجراء دراسة ميدانية أولية للاستبيان، وإجراء تعديل عليه بما يجعله مناسب مع أهداف البحث الحالي (الدراسة الاستطلاعية).
- توزيع الاستبيان بصيغته النهائية على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة.
- ولقياس مفهوم أداء وظيفة الموارد البشرية استخدم المقياس الذي صممه كل من **Conner et Ulrich (1997)** حسب نموذج **Ulrich (1996)** للأدوار المتعدّدة لوظيفة الموارد البشرية (Le modèle multi-rôle de la fonction ressources humaines) (دورها كشريك إستراتيجي، عميل للتغيير، بطل للعاملين وخبير إداري)،

وقد إعتمدنا على التّرجمة الفرنسيّة للإستبيان المعتمدة في دراسة (Chenevert et al, 2011) وقمنا بالتّحقّق من صحتها ومطابقتها للإستبيان الأصلي كما سيتم تفصيله في الجزء الموالي.

اشتملت الصورة النهائيّة للأداة على 123 عبارة تناولت كل محاور الدّراسة، وقسمت إلى قسمين، **القسم الأوّل**: يحتوي على الخصائص العامّة للعيّنة ويتكوّن من: (اسم المؤسسة، سنة الحصول على الشّهادة، الشّكل القانوني، التّشاط، تاريخ التّأسيس، رقم الأعمال، الأرباح، عدد العمال)، وخصّص **الجزء الثاني** لجمع آراء وإجابات أفراد العيّنة حول متغيّرات البحث، ويتكوّن من ثلاث محاور¹:

- **المحور الأوّل**: استبيان قياس درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة،
- **المحور الثاني**: استبيان قياس درجة تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات.
- **المحور الثالث**: مقياس (Ulrich et al (1997) المستخدم لقياس الأداء فيما يخص وظيفة تسيير الموارد البشريّة من خلال أدوارها الأربعة.

وفيما يلي وصف للأدوات المستخدمة لقياس متغيّرات الدّراسة وخصائصها السيّكومترية التي تحصلنا عليها من خلال الدّراسة الإستطلاعيّة.

¹ استخدمت الأداة باللغة الفرنسيّة لضرورة اقتضتها ظروف الميدان، بسبب عدم قبول الإطارات والعاملين في مختلف المؤسسات الإجابة على الاستبيان باللغة العربيّة.

4-4-1 المحور الأول: قياس درجة الالتزام بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.
 من خلال الإطار النظري، وبعد الإطلاع على مجموعة من المقاييس التي استخدمت في الدراسات المذكورة أعلاه، ومن أهمها نموذج " AFQM " (Le modele d' Excellence EFQM)² - وهو استبيان صمم لقياس مستوى التميز الذي تحققه المؤسسات في تطبيق نظام إدارة الجودة والجودة الشاملة - تم صياغة عبارات المحور الأول الخاص بقياس " درجة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة".
 اشتمل المحور على (35) عبارة تناولت مختلف أبعاد المتغير المستقل، وخصّصت لجمع آراء وإجابات أفراد عينة البحث حول مستوى تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، من خلال ستة (06) أبعاد كما يمثلها الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): توزيع عبارات المجال الأول الخاص بقياس مبادئ إدارة الجودة.

البنود	المتغير المستقل: مبادئ نظام إدارة الجودة.
من البند 01 الى البند 07	التزام الإدارة العليا (07 بنود).
من البند 08 الى البند 13	الرؤية الاستراتيجية (06 بنود)
من البند 14 - 16 إلى البند 23	التركيز على مشاركة و دمج العمال (09 بنود).
من البند 24 الى البند 28.	الإدارة بالعمليات (05 بنود).
من البند 29 الى البند 33	التركيز على العميل (05 بنود).
من البند 34 الى البند 36	التحسين المستمر (03 بنود).

جدول من إعداد الباحثة.

²Mesurer le niveau d'Excellence a l'aide du modèle EFQM, Strabex : Conseil en strategie et Business Excellence.

➤ صدق عبارات المحور الأول " درجة الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة".

أول ما يسعى الباحث للتأكد منه في هذه المرحلة هو مدى كون المقاييس المستعملة في الدراسة تقيس ما صممت له عند تطبيقها في البيئة الجزائرية، ولتحقيق ذلك تمّ التأكد من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

- الصدق الظاهري.

عرضت النسخة النهائية للاستبيان الخاص بإدارة الجودة على مجموعة من أساتذة في علم النفس وعلوم الإدارة والتسيير، الذين أقرروا ملاءمة مختلف البنود مع إجراء بعض التعديلات والتحسينات فيما يخص محتوى وهيكل الاستبيان وإجراء بعض التحسينات اللغوية لتلائم البيئة الجزائرية. وإن اعتبرت هذه الطريقة غير كافية للتأكد من صدق المقياس، فهي مفيدة باعتبارها مؤشرا أوليًا على دقة بنود المقاييس وقياسها لما وضعت لأجله.

- صدق الاتساق الداخلي.

يوكّد الباحثون في القياس النفسي مثل انستازي (1976) أنّه من التقنيات المستعملة للتأكد من صدق مقياس ما، العمل على حساب مدى ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وتضيف انستازي (1976) أنّ ارتباط درجة كل فقرة بمحك خارجي أو داخلي يعدّ من مؤشرات صدقها. وحينما لا يتوفّر محك خارجي يستعمل الباحث عادة المحك الداخلي، وأفضل محك داخلي هو درجة المستجوب الكلية على المقياس (عشوي وآخرون، 2015).

وعليه، تمّ التأكد من صدق عبارات المحور الخاص بدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة من خلال الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة (بند) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبلغ عدد الاستبيانات المعالجة 50 استبياناً. ويتم عرض النتائج المتحصّل عليها في الجدول رقم (12)، والذي يمثّل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للبعد الخاص بها.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.857**	13	0.513**	25	0.923**
2	0.911**	14	0.559**	26	0.885**
3	0.875**	15	0.112	27	0.915**
4	0.794**	16	0.649**	28	0.966**
5	0.714**	17	0.565**	29	0.767**
6	0.740**	18	0.851**	30	0.937**
7	0.755**	19	0.734**	31	0.913**
8	0.862**	20	0.581**	32	0.876**
9	0.893**	21	0.306**	33	0.781**
10	0.755**	22	0.536**	34	0.865**
11	0.835**	23	0.498**	35	0.794**
12	0.442**	24	0.852**	36	0.886**

يوجد دلالة عند **0.05.

أظهرت النتائج أنّ معاملات الارتباط أغلبها كانت دالة عند مستوى (0,01)، وتراوحت ما بين (0,911) و (0,714) بالنسبة للبعد الأول " التزام الإدارة العليا"، وما بين (0,893) و (0,442) بالنسبة للبعد الثاني " سياسة واستراتيجية الجودة"، وما بين (0,851) و (0,306) بالنسبة للبعد الثالث " التركيز على دمج ومشاركة العاملين". وبالنسبة للبعد الرابع " الإدارة بالعمليات" تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0,966) و (0,852)، وما بين (0,937) و (0,767) بالنسبة للبعد الخامس " التركيز على ارضاء العميل"، وأخيرا ما بين (0,886) و (0,794) بالنسبة للبعد " التحسين المستمر" وهذا يدل على أنّ بنود هذه الأبعاد بصيغتها صادقة فيما تقيسه من متغيرات.

وبالمقابل فإنّ بند واحد وهي العبارة رقم (15) التي تنتمي إلى البعد الثاني " دمج ومشاركة العاملين" كان ارتباطها مع الدرجة الكلية ضعيف وغير دال عند مستوى 0.05 وبلغت (0,112) وبالتالي تمّ حذفها باعتبار أنّ الفقرة التي ترتبط ارتباطاً شديداً الانخفاض أو ارتبطت ارتباطاً سالباً مع الدرجة الكلية، فقرة لا يمكن اعتمادها وهي غالباً تقيس وظيفة تختلف عن تلك التي تقيسها بقية الفقرات، وبالتالي يجب أن تستبعد تماماً أو تعدّل على الأقل وتجرب من جديد (أحمد عبد السلام، 1981، عن عشوي وآخرون، 2015).

- الصّدق البنائي.

يعتبر الصّدق البنائي أحد مقاييس الصّدق التي تقيس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية لجميع الأبعاد (الدرجة الكلية للاستبيان).

تمّ قياس الصّدق البنائي للمجال الأوّل الخاص " ب قياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة" بحساب معاملات الارتباط بين درجته الكلية وأبعاده الستة (التزام الإدارة العليا، الرؤية الاستراتيجية، دمج ومشاركة العاملين، التركيز على العميل، الإدارة بالعمليات، التحسين المستمر)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (13):

الجدول رقم (13): يمثل معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول وأبعاده الستة.

معاملات الارتباط		الأبعاد
0,943**	معامل الارتباط	البعد الأول: التزام الإدارة العليا
0,945**	معامل الارتباط	البعد الثاني: استراتيجية وسياسة الجودة
0,844**	معامل الارتباط	البعد الثالث: مشاركة ودمج العاملين
0,939**	معامل الارتباط	البعد الرابع: الإدارة بالعمليات
0,840**	معامل الارتباط	البعد الخامس: التركيز على العميل
0,733**	معامل الارتباط	البعد السادس: التحسين المستمر

** دال عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول رقم (13) أنّ جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول " إدارة الجودة" وأبعاده الستة (التزام الإدارة، سياسة واستراتيجية الجودة، التركيز على دمج ومشاركة العاملين، الإدارة بالعمليات، التركيز على العميل، التحسين المستمر) مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) وتراوح ما بين (0,945، 0,733) وهذا يدل على أنّ أبعاد هذا المجال صادقة.

➤ ثبات درجات المحور الأول " درجة الإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة".

لتتحقق من ثبات درجات المحور الخاص بقياس درجة الإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، تمّ حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر أكثر الطرق استعمالاً للتأكد من الثبات في الدراسات التنظيمية (Javali and al, 2011 نقلًا عن عيمر مراد، ص. 209)، ورغم الاختلاف في تحديد مستوى ألفا-كرونباخ المقبول في الدراسات العلمية، إلا أنّ المتعارف عليه عادة أنّ 0.07 هو أدنى مستوى يمكن تقبله في الدراسات الاجتماعية والتنظيمية. وجاءت النتائج كما يبيّنها الجدول التالي:

جدول رقم (14): معاملات الثبات لدرجات أبعاد المجال الأول " إدارة الجودة" .

الأبعاد	عدد البنود	ألفا كرونباخ
التزام الإدارة.	7	0,906
الرؤية الاستراتيجية.	6	0,820
دمج و مشاركة العاملين.	9	0,771
الإدارة بالعمليات.	5	0,945
التركيز على العميل.	5	0,907
التحسين المستمر.	3	0,791
أبعاد إدارة الجودة ككل.	35	0,965

يتّضح من الجدول رقم (14) بأنّ قيمة معامل الثّبات ألفا كرونباخ للمجال " إدارة الجودة " ككل بلغت (0,965) وهي قيمة مقبولة، كما تراوحت جميع قيم معاملات الثبات للأبعاد الستة ما بين (0,907) و (0,771)، وكلّها أعلى من (0.70) الذي يمثّل الحد الأدنى لقبول قيمة معامل الثّبات، وهذا يشير إلى أنّ كل محاور الاستبيان مناسبة لأغراض الدّراسة الحالية.

4-4-2 المحور الثّاني: قياس درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات.

لقياس مفهوم تسيير الكفاءات قامت الباحثة بتصميم مختلف الأبعاد انطلاقاً من الدّراسات التي تمّ التّطرق إليها في التّعريف الإجرائي، وخصّص الإستبيان لجمع آراء وإجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول مدى استخدام ممارسات وأدوات رسميّة لتسيير الكفاءات في المؤسّسات الحاصلة على شهادة الجودة حسب رأيهم، ويحتوي المحور على 48 عبارة مقسّمة على (03) محاور فرعيّة تعكس أبعاد المفهوم كما يوضّحها الجدول رقم (15):

الجدول (15): توزيع عبارات الاستبيان الخاص بتسيير الكفاءات

البنود	المتغير الوسيط.
- من البند 1 الى البند 4	ارتكاز تسيير الكفاءات على استراتيجية المؤسسة (04 بنود).
- أدوات مرتبطة بالمركز من البند 05 الى البند 08. - أدوات مرتبطة بالفرد من البند 09 الى البند 12. - أدوات مرتبطة بالجانب الالكتروني من البند 13 الى البند 15.	وجود أدوات رسمية لتسيير الكفاءات : أدوات متعلقة بالمركز والفرد (11 بند).
- التوظيف من البند 16 الى البند 24 - التكوين من البند 25 الى البند 32 - التقييم من البند 33 الى البند 38 - تسيير المسار المهني من البند 39 الى البند 42 - الاجور من البند 43 الى البند 48	ادماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الكفاءات (33 بنود).

➤ صدق عبارات المحور الثاني " درجة استخدام أدوات وممارسات تسيير الكفاءات".

بالرجوع إلى سلم القياس المستخدم في المحور الثاني " ممارسات تسيير الكفاءات" نجد أنه يقيس درجة استخدام أو لا مجموعة من الأدوات والممارسات المتعلقة بتسيير الكفاءات حسب رأي إطارات وظيفة تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة، وعليه بالاستعانة بأراء أساتذة في علم النفس ومختصين في علم الإحصاء تم التأكد من صدق عبارات المجال من خلال الصدق الظاهري، الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

➤ الصدق الظاهري لعبارة المحور الثاني " لقياس درجة استخدام ممارسات تسيير

الكفاءات".

بعد الاطلاع على التراث النظري لتسيير الكفاءات وكذلك الدراسات السابقة، بالإضافة إلى المقاييس التي استخدمت في هذا المجال والتي تم التطرق إليها في السابق، أعدت العبارات الخاصة بالاستبيان وتم عرضه في صورته المبدئية على عدد من المحكمين المختصين في علم النفس العمل والتنظيم والاحصاء، وكذا مختصين في تسيير الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة بغرض الحكم عن مدى صدق مضمون العبارات في كل بعد من أبعاد المحور، وعمّا إذا كانت هذه العبارات تعبّر عن المحاور وكذا تركيبها. وقد قمنا جزاء ذلك استبعاد بعض العبارات وتعديل صيغة البعض بالإضافة إلى تعديل سلم القياس من سلم ليكرت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) إلى سلم رباعي (الخاصية تستخدم بمستوى منخفض جدا، في بدايتها (مستوى منخفض)، تطبق لكن تحتاج إلى تحسين (متوسط)، تستخدم بشكل واسع (مرتفع).

- صدق الاتساق الداخلي.

تم التأكد من صدق عبارات المحور الخاص بممارسات تسيير الكفاءات من خلال حساب الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة (بند) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبلغ عدد الاستبيانات المعالجة 50 استبيانا. ويتم عرض النتائج المتحصل عليها في الجداول رقم (16)، (17) و(18) التي تمثل ارتباط البنود بالدرجة الكلية للبعد الخاص بها.

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين فقرات بعد الارتكاز على الاستراتيجية والدرجة الكلية لنفس البعد.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.719**	0.000
2	0.833**	0.000
3	0.745**	0.000
4	0.855**	0.000

يتضح من خلال الجدول رقم (16)، أنّ معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " الارتكاز على الاستراتيجية " جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.645) للفقرة الثالثة، و(0.855) للفقرة الرابعة.

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين فقرات بعد استخدام أدوات رسمية والدرجة الكلية لنفس البعد.

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.599**	0.000	11	0.637**	0.000
6	0.633**	0.000	12	0.513**	0.000
7	0.545**	0.000	13	0.566**	0.000
8	0.735**	0.000	14	0.652**	0.000
9	0.625**	0.000	15	0.628**	0.000
10	0.748**	0.000			

يتضح من خلال الجدول رقم (17)، أنّ معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات " جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.513) للفقرة (12)، و(0.748) للفقرة (10).

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين فقرات استخدام مفهوم الكفاءة في ممارسات GRH والدرجة الكلية لنفس البعد.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
16	0.650**	27	0.393*	38	0.683**
17	0.753**	28	0.440**	39	0.494**
18	0.545**	29	0.238*	40	0.521**
19	0.635**	30	0.717**	41	0.655**
20	0.625**	31	0.593**	42	0.610**
21	0.758**	32	0.613**	43	0.535**
22	0.637**	33	0.424**	44	0.540**
23	0.513**	34	0.711**	45	0.325*
24	0.766**	35	0.583**	46	0.698**
25	0.652**	36	0.745**	47	0.728**
26	0.628**	37	0.510**	48	0.788**

يوجد دلالة عند ** 0.01.

يوجد دلالة عند ** 0.05.

يتضح من خلال الجدول رقم (17)، أنّ معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد "الثالث" استخدام مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية " جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 و 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,238) للفقرة (29)، و(0.788) للفقرة (48). وعليه يتبين من خلال الجداول السابقة أنّ جميع فقرات المحور الثاني المتعلق بتسيير الكفاءات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وبالتالي يمكن اعتبار ان عبارات هذا المحور تتمتع بصدق اتساق داخلي.

- الصدق البنائي.

تمّ قياس الصدق البنائي للمحور الثاني الخاص بقياس درجة تسيير الكفاءات من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور ودرجة كل بعد من أبعاده الثلاثة (الارتكاز على الاستراتيجية، تصميم واستخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات، "استخدام مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية)، وقد جاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يمثل معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني.

الأبعاد	معامل الارتباط	معاملات الارتباط
البعد الأول: الارتكاز على الاستراتيجية.	معامل الارتباط	0.725**
البعد الثاني: استخدام أدوات رسمية.	معامل الارتباط	0.566**
البعد الثالث: استخدام مفهوم الكفاءة في GRH	معامل الارتباط	0.519**

** دال عند مستوى 0.01.

يتّضح من الجدول رقم (19) أنّ جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني "تسيير الكفاءات" وأبعاده الثلاثة: الارتكاز على الاستراتيجية (0.725)، استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات (0.566) وبعد استخدام مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية (0.519) مقبولة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,01) وهذا يدل على أنّ أبعاد هذا المجال صادقة.

➤ ثبات درجات المحور الثاني " استخدام أدوات وممارسات تسيير الكفاءات ".
 للتحقق من ثبات درجات المحور الخاص بقياس درجة استخدام أدوات وممارسات تسيير الكفاءات، تمّ حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لكل بعد والمحور ككل. وجاءت النتائج كما يبيّن الجدول التالي:

جدول رقم (20): معاملات الثبات لدرجات أبعاد المحور الثاني " تسيير الكفاءات".

الأبعاد	عدد البنود	الفا كرونباخ	
الارتكاز على الاستراتيجية.	4	0.819	تسيير الكفاءات
استخدام أدوات رسمية	11	0.795	
استخدام مفهوم الكفاءة في GRH	33	0.873	
تسيير الكفاءات ككل	48	0.885	

يتّضح من الجدول رقم (20) بأنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المجال ككل بلغت (0,885) وهي قيمة مقبولة، كما تراوحت جميع قيم معاملات الثبات للأبعاد الثلاثة ما بين (0.819) للبعد الأوّل و (0.795) للبعد الثاني و(0.873) للبعد الثالث، وكلّها أعلى من (0.70) الذي يمثّل الحد الأدنى لقبول قيمة معامل الثبات، وهذا يشير إلى أنّ كل المحاور مناسبة لأغراض الدّراسة الحاليّة.

4-4-4 قياس أداء الموارد البشرية.

لقياس مفهوم أداء الموارد البشرية اعتمدنا على نموذج (Ulrich (1996) للأدوار المتعددة لوظيفة الموارد البشرية (Le modèle multi-rôle de la fonction ressources humaines). واستخدمت في هذا البحث الأداة التي صمّمها (Conner et Ulrich, 1996)، وهي تحتوي على (40) عبارة تقيس الأدوار الأربعة لوظيفة تسيير الموارد البشرية وهي: دورها كشريك استراتيجي، عميل للتغيير، بطل للعاملين وخبير إداري. وقد اعتمدنا على الترجمة الفرنسية للاستبيان المعتمدة في دراسة (Chenevert et al, 2011) وتمّ التّحقق من صحتها ومطابقتها للاستبيان الأصلي، وقد اعتمدنا في ذلك على أحد الطّرق الأكثر شيوعاً لترجمة الاستبيانات وهي طريقة إعادة الترجمة (Brislin, 1970، عن عيمر مراد، 2016، ص. 204)، والتي تعتمد المراحل التالية: ترجمة المقياس في المرحلة الأولى إلى اللّغة المستهدفة، تقييم الترجمة الأولى، إعادة ترجمة المقياس إلى اللّغة الأصلية، وفي الأخير التّحقق من الخصائص السيكمومترية للمقياس. وبالاستناد على الدّراسة الأصليّة (Ulrich et al , 1996)، ودراسة (Peretti, 1998) (التي أجريت على 400 مسير في المؤسّسات الفرنسيّة لتكييف المقياس)، تمّ مقارنة النّسخة الفرنسيّة للمقياس (Chenevert et al, 2011) مع النّسخة الأصليّة بالإنجليزية والتي تبين أنّهما متقاربتان، فمنا بعد ذلك بدراسة خصائصها السيكمومترية على العينة الاستطلاعية. وفيما يخص الخصائص السيكمومترية للمقياس فقد اختلفت دراسة (Chenevert et al, 2011) عن الدراسة الأصليّة بحيث أظهرت نتائج التحليل العاملي بأنه يوجد خمسة أدوار عوض أربعة، وبلغ معامل الثبات للدور شريك استراتيجي ($\alpha = 0.933$ وفيه 10 بنود)، وللدور بطل للعاملين ($\alpha = 0.903$ وفيه 9 بنود)، الدور عميل للتغيير ($\alpha = 0.929$ وفيه 8 بنود)، خبير إداري 1 ($\alpha = 0.682$ ، وفيه 3 بنود)، وخبير اداري 2 ($\alpha = 0.738$ ، وفيه 3 بنود). ونظراً لهذا الاختلاف فقد اعتمدنا في

الدراسة الحالية على مقياس Ulrich الأول باعتبار أنه استخدم في عدة دراسات بصيغته الرباعية، وقمنا بدراسة خصائصه السيكوميترية على العينة الاستطلاعية. وينقسم الاستبيان إلى أربع محاور مخصصة لجمع آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى قيام مصالح تسيير الموارد البشرية بمجموعة من الممارسات والنشاطات المرتبطة بالأدوار الأربعة لنموذج Ulrich كما يمثلها الجدول الموالي:

الجدول (21): توزيع عبارات مقياس أداء تسيير الموارد البشرية.

البنود	المتغير التابع: أداء الموارد البشرية
من البند 1 الى البند 10	أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه <u>كشريك استراتيجي</u> (10 بنود).
من البند 11 الى البند 20	أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه <u>كعميل للتغيير</u> (10 بنود)
من البند 21 الى البند 30	أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه <u>كبطل للعاملين</u> (10 بنود).
من البند 31 الى البند 40	أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه <u>كخبير إداري</u> (10 بنود).

تم التأكد من صدق وثبات المقياس في البيئة الجزائرية على النحو التالي:

➤ صدق عبارات المحور الثالث " أداء تسيير الموارد البشرية".

- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من التشابه بين النسخة الأصلية والنسخة المترجمة للفرنسية وأنها تخدم أهداف البحث، عرض المقياس على مجموعة من أساتذة علم النفس للتأكد من الصدق الظاهري، كما تم التأكد من صدق عباراته من خلال الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة (بند) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (22):

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لأبعاد المحور الثالث.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.776 **	11	0.629**	21	0.813**	31	0.641**
2	0.830**	12	0.197*	22	0.796**	32	0.654**
3	0.454**	13	0.331**	23	0.875**	33	0.738**
4	0.585**	14	0.703**	24	0.675**	34	0.498**
5	0.810**	15	0.525**	25	0.844**	35	0.480**
6	0.853**	16	0.516**	26	0.882**	36	0.693**
7	0.817**	17	0.392**	27	0.757**	37	0.607**
8	0.870**	18	0.692**	28	0.795**	38	0.469**
9	0.889**	19	0.745**	29	0.803**	39	0.592**
10	0.713**	20	0.695**	30	0.655**	40	0.763**

يوجد دلالة عند ** 0.01.

يوجد دلالة عند * 0.05.

أظهرت النتائج المتحصّل عليها أنّ معاملات الارتباط بين بنود مقياس أداء تسيير الموارد البشرية ومختلف أبعاده كانت دالة عند مستوى (0,01) و(0,05)، وتراوح ما بين (0,454) و(0,889) بالنسبة للبعد الأول "شريك استراتيجي"، وما بين (0,197) و(0,745) بالنسبة للبعد الثاني "عميل للتغيير"، وما بين (0,655) و(0,882) بالنسبة للبعد الثالث "بطل للعاملين"، وأخيرا ما بين (0,469) و(0,763) بالنسبة للبعد الرابع "خبير إداري" وهذا يدل على أنّ عبارات المجال الثاني صادقة.

- الصّدق البنائي للمحور الثالث " أداء تسيير الموارد البشرية".

تمّ قياس الصّدق البنائي لأبعاد المحور الثالث " أداء تسيير الموارد البشرية" بحساب معاملات الارتباط بين درجته الكليّة وأبعاده الأربعة (شريك استراتيجي، عميل للتغيير، بطل للعاملين، خبير إداري)، وقد جاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يمثل معاملات الارتباط بين الدرجة الكليّة للمحور الثالث وأبعاده الأربعة.

معاملات الارتباط		الأبعاد
0,846 **	معامل الارتباط	البعد الأول: شريك استراتيجي.
0,774 **	معامل الارتباط	البعد الثاني: عميل للتغيير.
0,774**	معامل الارتباط	البعد الثالث: بطل للعاملين.
0,790**	معامل الارتباط	البعد الرابع: خبير إداري

يوجد دلالة عند ** 0.01.

يتّضح من الجدول رقم (23) أنّ جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكليّة للمحور الثالث "أداء تسيير الموارد البشرية" وأبعاده الثلاثة (شريك استراتيجي، عميل للتغيير، بطل للعاملين، وخبير إداري) مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويّة (0,01) وتراوح ما بين (0,846، 0,774) وهذا يدل على أنّ أبعاد هذا المجال صادقة.

➤ ثبات درجات المحور الثالث " أداء تسيير الموارد البشرية "

للتحقق من ثبات الاستبيان الخاص بقياس أداء تسيير الموارد البشرية، أجريت خطوات الثبات على نفس العينة الإستطلاعية وتمّ حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (24):

جدول رقم (24): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور "أداء تسيير الموارد البشرية".

ألفا كرونباخ	البعد	
0.915	الدور كشريك استراتيجي.	أداء تسيير الموارد البشرية
0,703	الدور كعميل للتغيير.	
0,931	الدور كبطل للعاملين.	
0,812	الدور كخبير إداري.	
0,936	أداء تسيير الموارد البشرية ككل	

يتضح من الجدول أعلاه بأنّ قيمة معامل الثبات ألفا- كرونباخ للمحور " أداء تسيير الموارد البشرية " ككل بلغت (0,936)، كما تراوحت جميع قيم معاملات الثبات للأبعاد الأربعة ما بين (0,931) و (0,703) وهي قيم مقبولة في العلوم الاجتماعية، وهذا يشير إلى أنّ كل محاور هذا المحور مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

4-5 مجتمع وعينة البحث.**4-5-1 مجتمع البحث.**

يتكوّن مجتمع البحث الحالي من مجموع المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9001 بمختلف أنواعها، والتي يبلغ عددها حوالي 500 مؤسسة حسب إحصاءات سنة 2015 (مصدر المعلومات Amine Zouioueche, PDG du bureau Veritas)³. ويجب الإشارة، إلى صعوبة التّقرّب من المؤسسات، وفي بعض الحالات الاستحالة، وحتى إذا تمّ السّماح لنا بالدخول فإن بعض المسيرين رفضوا الإجابة على الاستبيان بسبب خوفهم من استخدام المعلومات في إطار خارج البحث العلمي، أو بسبب ضيق الوقت أو عدم قناعتهم بأهميّة البحوث الميدانيّة.

4-5-2 خصائص عيّنة البحث.

إنّ اختيار عينة البحث يتوقّف بشكل أساسي على طبيعة الموضوع والأهداف المراد تحقيقها، ونظرا لصعوبة إجراء المسح الشّامل لجميع المؤسسات الحائزة على شهادة ISO بسبب عدم توفّر معلومات كافية للاتّصال بها، وكذلك بسبب صعوبة التّنقل إليها لتواجدها في أماكن متفرّقة ومتباعدة عبر الوطن، وعليه فقد تمّ اختيار عينة الدّراسة من المجتمع الأصلي بالطريقة القصدية التي تعتبر مصدرا ثريا للمعلومات، وتسمح للباحث بالتّحكم في المتغيّرات التي يفترض أنّها تؤثر على نتائج الدّراسة، وعلى هذا الأساس شملت الدّراسة على المؤسسات التي تمكنا من الوصول إليها أو الإتّصال بها، بمختلف فروعها والتي تنشط بمناطق متعدّدة في الجزائر العاصمة، البلدية وضواحيها، روية، بومرداس وتيبازة. ووَزعت ما بين خمسة إلى عشرة استمارات لكل مؤسسة (حسب حجم وتنظيم قسم أو مصلحة تسيير الموارد البشريّة).

³ http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/services/seules-500-entreprises-sont-certifiees-en-algerie-05-02-2015-173278_296.php

وحاولت الباحثة قدر المستطاع توجيهه في كل مؤسسة استثمارية لمدير المؤسسة، والثانية لمسؤول الجودة، والاستثمارات الباقية لمصلحة تسيير الموارد البشرية (مدير تسيير الموارد البشرية وإطارت لهم علاقة بتسيير الكفاءات)، وبعد توزيع أكثر من 500 استبيان تم استرداد 230 استثمارية، وبعد فحصها تم استبعاد 97 منها لعدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة، وبالأخص عدم الإجابة على الأسئلة كلها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 133 استبيان موزعة على 28 مؤسسة، وأغلبها أي بنسبة 80% مؤسسات كبيرة. وفي الأخير بلغ حجم عينة الدراسة 133 إطار، تكوّنت من 10 مدراء و 87 إطار في مصلحة تسيير الموارد البشرية و 36 مسؤول في قسم الجودة، وجاء توزيعهم كما يلي: الجنس (82.70% ذكور مقابل 17.29% إناث)، بمتوسط عمري (42,43 سنة)، متوسط الخبرة (12,22 سنة)، طبيعة المركز (7,52% ، مدراء 65,42% إطار في تسيير الموارد البشرية، 27,06% إطار في إدارة الجودة)، المستوى الدراسي كلهم جامعيون.

الجدول رقم (25): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حسب المستجوبين.

الخصائص	الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
الجنس.	الذكر	110	82.70%
	الأنثى	23	17.29%
المستوى الدراسي.	دكتوراه	8	6.1%
	ماجستير	38	28.50%
	مهندس دولة.	26	19.54%
	ليسانس.	61	45.86%
طبيعة المركز.	مدراء	10	7.52%
	اطار GRH	87	65.42%
	اطار في الجودة	36	27.06%
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السن	-	42.43	9.706
سنوات الخبرة	-	12.22	7.6

جدول من اعداد الباحثة.

- توزيع أفراد العينة حسب تاريخ الحصول على شهادة الجودة ISO 9001.

تم إدراج هذا العنصر لمعرفة أقدمية حصول المؤسسة على شهادة الجودة، حيث تم تقسيم هذا المتغير إلى ثلاث فئات، والجدول التالي يوضح النتائج التالية:

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب تاريخ الحصول على الشهادة.

النسبة المئوية	التكرارات	تاريخ الحصول على الشهادة
5.26%	7	أقل من 5 سنوات
39.10%	52	من 5 إلى 10 سنوات
55.63%	74	أكثر من 10 سنوات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26)، أنّ أغلب المؤسسات التي شملتها الدراسة هي متحصلة على شهادة الايزو منذ أكثر من 10 سنوات، وهذا يعني أنّ هذه المؤسسات طبقت كل من اصدار 2000، 2008، 2015، بل وقد يكون منهم من طبق اصدار 1994 باعتبار أنّ أول مؤسسة تحصلت على شهادة الجودة ISO 9000 اصدار 1994 كان سنة 1998. وحسب الجدول يتضح أنّ نسبة المفردات التي تنتمي إلى المؤسسات المتحصلة على الشهادة منذ أكثر من 10 سنوات تقدر بـ 55.63%، أما بالنسبة إلى التي تنتمي إلى مؤسسات متحصلة على الشهادة منذ 5 - 10 سنوات قدرت 39.10% والتي من بينها كذلك مؤسسات تكون قد طبقت المواصفة ISO 9001 اصدار 2000 ولو لفترة قليلة، ومن تمّ طبقت الاصدار 2008، أما الفئة الأخرى من المؤسسات والتي تطبق النظام منذ أقل من 5 سنوات فهي طبقت الاصدار 2008 من أو مرة، وكل هذه المؤسسات كانت اما طبقت أو في طريقها لتطبيق الاصدار 2015 عند اجراء الدراسة.

4-6 الأدوات المستخدمة في المعالجة الإحصائية.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23، والبرنامج Process (SAS for statistical mediation, moderation, and conditional process analysis) نسخة 3.00 لصاحبه Hayes وتمثلت الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- معاملات الإحصاء الوصفي ومنها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية وتحديد الأهمية، والانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب الأبعاد والمجالات الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها.
- معامل كرونباخ Alpha Caronbach للتأكد من درجة ثبات الأدوات المستخدمة.
- معاملات الإحصاء الاستدلالي ومنها:
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق المقاييس، واختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة. كما تم إيجاد معامل الارتباط R^2 لتحديد مدى قوة العلاقة ونوعها بين متغيرات الدراسة.
- حساب الانحدار باستخدام برنامج Process الذي يسمح بحساب التأثير المباشر والتأثيرات غير المباشرة بين مختلف المتغيرات المستقلة، التابعة والوسيطية.

الفصل الخامس:

عرض، تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس: عرض، تحليل ومناقشة نتائج البحث.

تحقيقاً لأهداف البحث المتمثلة في تحديد درجة التزام المؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، تقييم مستوى تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات، تقييم مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية وتسيير الكفاءات، شمل الفصل الخامس عرضاً إحصائياً لنتائج الدراسة الميدانية، مع تحليل وتفسير النتائج ومناقشتها، وفي الأخير يختم الفصل باستنتاج عام.

5-1 التوزيع الطبيعي للبيانات.

يستخدم الإحصائيون نوعين من الإختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الإختبارات المعلمية (Parametric Tests)، والنوع الثاني الإختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests). ويشترط لاستخدام الإختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الإختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الإختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن 30 مفردة بينما العينات التي يزيد حجمها عن 30 مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع أسامة، 2007، ص.111).

كما توصل (Geoff Norman, 2010, p.31) إلى أنه يمكن استخدام الإختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيراً أو صغيراً، أو إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام

الإختبارات المعلمية وفقا لسببين السابق ذكرهما دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

2-5 عرض وتحليل نتائج الأسئلة الوصفية للبحث.

للإجابة على الأسئلة الوصفية (السؤال الأول، الثاني والثالث) المتعلقة بتحديد درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة، مستوى استخدام أدوات وممارسات تسيير الكفاءات ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الأبعاد المعتمدة لقياسها. وترتيب أبعاد وبنود المقاييس حسب مستوى ممارستها. وتم حساب مستوى ممارسة البعد أو البند بالاعتماد على المعادلة التالية:

مستوى الممارسة = العلامة القصوى - العلامة الدنيا

3

وبالتالي يكون تصنيف مستوى الممارسة لكل بند أو بعد للمقياس الخماسي كما يلي:

- مستوى منخفض: 1 - 2.33

- مستوى متوسط: 2.34 - 3.67

- مستوى مرتفع: 3.68 - 5.00

وبنفس الطريقة يتم تحديد مستويات المقياس الرباعي المستخدم في الاستبيان المرتبط بقياس مستوى تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات.

5-2-1 درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة.

جاءت نتائج السؤال الأول المتعلقة بمختلف مجالات قياس درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة (التزام الإدارة العليا، الرؤية الاستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العمال، التحسين المستمر، التسيير بالعمليات) كما يمثلها الجدول رقم (27):

الجدول رقم (27): نتائج درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق مبادئ إدارة الجودة.

مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
متوسط	0,485	3,21	دمج ومشاركة العاملين
متوسط	0,792	3,11	الرؤية الاستراتيجية
متوسط	0,864	3,12	التركيز على العميل
متوسط	0,750	3,03	التحسين المستمر
متوسط	0,800	2,94	التسيير بالعمليات
متوسط	0,851	2,91	التزام الإدارة العليا
متوسط	0,649	3,061	ادارة الجودة ككل.

"يتضح من خلال الجدول رقم (28)، أن آراء أفراد العينة بالنسبة لجميع أبعاد قياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة إيجابية. ويشير كل من المتوسط الحسابي الكلي (3,061) وانحراف معياري (0,649)، إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تطبق مبادئ إدارة الجودة بدرجة متوسطة.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لجميع مبادئ إدارة الجودة ما بين (3,21 و 2,91)، وهي متوسطات تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بتطبيق جميع مبادئ نظام إدارة الجودة بدرجة متوسطة. وكانت أعلى قيمة لمبدأ "دمج ومشاركة العاملين" بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (0,485)، ويعكس ذلك محاولة هذه المؤسسات ترسيخ مبدأ المشاركة، والإستعانة بآراء العاملين والإستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة

بالجودة والتّحسين المستمر، كما أصبحت المؤسّسات تولّي اهتماما كبيرا بتكوينهم وإكسابهم مهارات تمكّنهم من المساهمة في تحقيق الجودة وغرس روح المسؤولية لديهم وجعلهم أكثر ذاتيّة، والسّعي إلى توفير نظام للاتّصال والإعلام يسمح بتواصل جميع المستويات الإداريّة وسهولة انتقال المعلومات حسب ما تنصّ عليه متطلبات المعايير ISO9001.

ويليه في المرتبة الثّانية والثالثة بعد "الرؤية الاستراتيجية" و"التّركيز على العميل" وهما متقاربان. بحيث بلغ المتوسط الحسابي لمبدأ الرؤية الاستراتيجية (3,12) بانحراف معياري (0,792)، وتعكس هذه النّتيجة سعي هذه المؤسّسات لوضع خطة إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف لترسيخ معاني ومبادئ الجودة، يتمّ ترجمة هذه الخطة إلى سياسة تقوم على الالتزام بإرضاء العملاء، وصياغة أهداف إستراتيجية منسجمة مع سياسة الجودة، ووضع مؤشّرات تسمح بتقييم هذه الأهداف ومراقبتها في لوحة القيادة الخاصّة بالمؤسّسة.

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث مبدأ "التّركيز على العميل" (3,11) بانحراف معياري (0,864)، وتبيّن هذه النّتيجة أن هناك بؤادر وعي لدى المؤسّسات والعاملين في كافة المستويات الإداريّة بأهميّة العملاء (الرّبائن) والسّعي الدائم لتلبية رغباتهم بشكل مستمر بناء على دراسة حاجاتهم، ففي إطار الانفتاح الذي يعيشه الإقتصاد الوطني وما يحمله من منافسة أجنبيّة حقيقيّة، أصبح العميل هو المحدّد الرئيسيّ لقدرة المؤسّسة على البقاء والاستمرار، ونجد أن المؤسّسات بذلت مجهودا كبيرا في هذا الاتّجاه، حيث أنّ المؤسّسات الإقتصاديّة الجزائريّة ولوقت طويل لم تكن تعمل على توجيه جهودها وفقا لمتطلّبات زبائنها، وبالرّغم من المرور إلى الاستقلاليّة كانت معتمدة على أسلوب انتظاريّ اتّجاه السّوق، وغياب شبه كليّ بدراسات السّوق وتحديد رغبات وتوقّعات العملاء وتوجيه منتجاتها وخدماتها بما يرضيهم.

في المرتبة الرابعة جاء مبدأ " التّحسين المستمر " بمتوسّط حسابيّ قيمته (3,03) وانحراف معياري (0,751). وأخيرا جاء في المرتبة السادسة بعد " التّزام ودعم الإدارة العليا " بمتوسّط حسابيّ قيمته (2,914) وانحراف معياري (0,851) والملاحظ أنّها أقل نسبة تطبيق مقارنة بالمبادئ الأخرى.

وتعكس هذه النتائج الاهتمام النسبي بتطبيق بعض متطلبات إدارة الجودة، ونقص الخطوات العمليّة في تطبيق هذه المبادئ في الواقع بشكل مقبول، حيث أنّ جهود الإدارة العليا لا ترتقي للحد المرغوب فيه بدليل المرتبة الأخيرة التي احتلها مبدأ " التّزام ودعم الإدارة"، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بمبدأ " التّسيير بالعمليات " و" التّحسين المستمر " بالرغم من أهميتهما في الارتقاء بجودة الأداء.

ولكن بالرغم من المستويات المتوسطة لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة لا يمكننا التّغاضي عن الجهود التي تبذلها المؤسّسات الجزائرية لتحقيق وإرساء ثقافة الجودة التي كانت شبه منعدمة في الماضي، وكذلك السّعي إلى الاستجابة لمتطلّبات المعايير ISO، والرّغبة في تحقيق مستوى عال من الجودة والمحافظة عليه بالرغم من الصّعوبات التي تواجهها خاصة نقص الدّعم والالتزام من طرف الإدارة العليا، بحيث لا يمكنها تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال الإلتزام والدّعم المستمر للإدارة بتطبيق نظام الجودة والتّغيير في رؤيتها النّابع من اقتناعها بضرورة التّطوير والتّحسين المستمر.

5-2-2 واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة

على شهادة ISO 9001.

للإجابة على السؤال الثاني المتعلق بتحديد واقع ومستوى تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، تم حساب النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للمجالات الثلاثة (الارتكاز على الاستراتيجية، استخدام أدوات رسمية، إدماج مفهوم الكفاءة في ممارسات (GRH)، وتم تقسيم النتائج إلى ثلاثة محاور خاصة بكل مجال كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج مستوى تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة

على شهادة ISO 9001

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0,980	2,93	الارتكاز على الاستراتيجية
متوسط	0,432	2,81	ادماج الكفاءة في ممارسات GRH
متوسط	0,451	2,65	استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات
متوسط	0,595	2,91	تسيير الكفاءات ككل

يتضح من الجدول رقم (28)، أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تطبق ممارسات تسيير الكفاءات بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2,910) بانحراف معياري (0,595)، وكان أعلى مستوى تطبيق للبعد الأول " الارتكاز على الاستراتيجية " بمتوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري (0,980)، وتشير هذه النتائج بأن مستوى ارتكاز ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 على استراتيجية المؤسسة متوسط.

يليه في المرتبة الثانية " إدماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية GRH " بمتوسط حسابي قيمته (2,81) وانحراف معياري (0,432)، ويشير ذلك إلى أن

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تقوم بإدماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التقييم، المسار المهني ونظام الأجور) بمستوى متوسط.

وأخيرا جاء في المرتبة الثالثة بعد " استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات " بمتوسط حسابي (2,65) وانحراف معياري (0,451)، ويشير ذلك إلى أن مستوى استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة 9001 ISO " متوسط.

وللوقوف أكثر على واقع تسيير الكفاءات في هذه المؤسسات ارتأينا في الجزء الموالي إلى تفصيل النتائج المتعلقة بمختلف محاور قياس درجة الكفاءات وجاءت النتائج كالاتي:

5-2-2-1 النتائج المتعلقة بمستوى ارتكاز ممارسات تسيير الكفاءات على استراتيجية المؤسسة.

لتحديد مستوى ارتكاز ممارسات تسيير الكفاءات على استراتيجية المؤسسة من حيث علاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، اعتبارها كاستراتيجية لتثمين الموارد البشرية، ومستوى تحديد الكفاءات الأساسية الحالية والمستقبلية، تم حساب النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم 29:

الجدول رقم (29): النتائج المتعلقة بمستويات ارتكاز ممارسات تسيير الكفاءات على استراتيجية المؤسسة.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	,703	2,71	تبنى منهجية لتسيير الكفاءات يمثل استراتيجية لتنميين الموارد البشرية.
متوسط	,837	2,58	منهجية الكفاءات في المؤسسة لها علاقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
متوسط	,982	2,38	يتم تحديد الكفاءات الأساسية المستقبلية.
متوسط	,810	2,36	يتم تحديد الكفاءات الأساسية الآتية.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (29) بأن المؤسسات محل الدراسة تعتبر بأن تسيير الكفاءات يمثل استراتيجية لتنميين مواردها البشرية بمستوى متوسط بدليل المتوسط الحسابي (2,71) والانحراف المعياري (0,70). كما تشير النتائج أن هذه المؤسسات تعمل على ربط تسيير الكفاءات بالأهداف الاستراتيجية بمستوى متوسط بدلالة المتوسط الحسابي الذي قيمته (2,58) والانحراف المعياري (0,837). وأخيرا بالنسبة لتحديد الكفاءات الحالية والمستقبلية فإن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد بمستوى متوسط، بدليل المتوسط الحسابي للفقرتين (2,36 و 2,38) والانحراف المعياري ما بين (0,810 و 0,982) وهما متقاربان.

5-2-2-2 النتائج المتعلقة بمستوى استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات.

لتحديد مستوى استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات (أدوات مرتبطة بالمركز، أدوات مرتبطة بالفرد، أدوات مرتبطة بتكنولوجية المعلومات)، تم حساب النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم

:30

الجدول رقم (30): النتائج المتعلقة بمستويات استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات.

مستوى الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تستخدم بمستوى كبير %	تستخدم بمستوى متوسط %	تستخدم بمستوى منخفض %	تستخدم بمستوى جدا منخفض %	
عال	,790	3,31	% 44,4	% 48,9	%0	%6,8	استخدام بطاقات مراكز العمل
منخفض	, 423	2,40	%30,1	%14,3	%21,1	%34,6	تحديد كفاءات رسمية لبعض المراكز.
منخفض	, 904	2,47	%20,3	%28,6	%29,3	%21,8	وضع مرجعيات للكفاءات.
متوسط	, 790	2,77	%34,6	%21,8	%29,3	%14,3	Répertoire des métiers. تصنيف المهن
متوسط	,494	2,73	%32,33	%28,31	%20,00	%19,36	أدوات رسمية مرتبطة بالمركز.
متوسط	,851	3,20	%41,4	%44,4	%7,5	%6,8	ملفات فردية لكل عامل.
منخفض	,715	1,94	%0	%22,6	%48,9	%28,6	اقتراح حوصلة للكفاءات المهنية للعاملين.
منخفض	,971	2,31	15,0	%21,8	%42,1	%21,1	حوصلة للمسارات المهنية للعاملين
متوسط	,860	3,14	%49,6	%29,3	%6,8	%14,3	نظام لتقييم الأفراد.
متوسط	,608	2,64	%32,33	%28,38	%19,92	%19,36	أدوات رسمية مرتبطة بالفرد.
متوسط	, 911	2,47	%22,6	29,3	%21,1	%27,1	Un logiciel de GRH
عال	, 540	3,43	%71,4	%14,3	%0	%14,3	Un logiciel pour réaliser la paie
منخفض	, 911	1,75	15,0	%7,5	%14,3	%63,2	Un système informatique GRH avec un module compétence.
متوسط	,790	2,54	%36,34	%17,06	%11,77	%34,83	أدوات رسمية مرتبطة بتكنولوجية المعلومات.

يُتَّصَح من خلال الجدول رقم (30)، أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تستخدم أدوات رسمية لتسيير الكفاءات سواء المرتبطة بالمركز، أو الفرد أو تكنولوجية الإعلام والاتصال بمستويات متوسطة.

وسجل أعلى مستوى لاستخدام الأدوات المرتبطة بالمركز حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2,73) بانحراف معياري (0,494)، وأكد (19,36%) من أفراد العينة بأن المؤسسات تستخدمها بشكل منخفض جداً، كما أظهرت نسبة (20,00%) منها بأن استخدامها لا يزال في بداياته أي مستوى منخفض، وأكدت نسبة (28,31%) من أفراد العينة بأنها تستخدم بمستوى متوسط ونسبة (32,33%) بمستوى كبير مما يدل على أن نسبة كبيرة من هذه المؤسسات تستخدم أدوات لتسيير الكفاءات.

واختلفت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا المجال، حيث سجلت العبارة الأولى التي تعكس استخدام المؤسسة " لبطاقات مركز عمل" مستوى عال بدليل المتوسط الحسابي (3,31) والانحراف المعياري (0,790)، كما أظهرت النتائج بأنه يتم استخدامها في جميع المؤسسات بمستويات متفاوتة حيث اعتبر (44,4%) من أفراد العينة بأنها تستخدم بمستوى كبير، ونسبة (48,9) بمستوى متوسط، وهي نسب عالية، فقط (6,8%) في بداياتها، وهذا يدل على أن غالبية المؤسسات محل الدراسة تعتمد على بطاقات مركز عمل كأداة للتسيير.

أما العبارة الثانية والتي تعكس مستوى " تحديد المؤسسة لكفاءات رسمية لبعض المراكز" فقد أظهرت النتائج أن هناك بداية لاستخدامها في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,40) بانحراف معياري (0,423)، و أكدت نسبة (34,6%) من أفراد العينة - وهي نسبة معتبرة- بأن المؤسسات محل الدراسة قامت بتحديد كفاءات رسمية لبعض المراكز لديها بمستوى منخفض جداً، ونسبة (21,1%) أفادت أن هناك بداية لتحديد أي تستخدم بمستوى منخفض، ونسبة (14,3%) منهم اعتبرته بمستوى متوسط، و نسبة (30,1%) اعتبرته بمستوى كبير.

العبارة الثالثة والتي تعكس مستوى "استخدام مرجعيّات الكفاءات" وهي من أهم أدوات تسيير الكفاءات في المؤسسة فهي تستخدم بمستوى منخفض أي في بدايتها بدليل المتوسط الحسابي (2,47) والانحراف المعياري (0,904)، وأكّدت نسبة (21,8%) من أفراد العينة بأن المؤسسات محل الدراسة تستخدمها بمستوى منخفض جدا، ونسبة (29,3%) أفادت أنّ هناك بداية لاستخدامها أي بمستوى منخفض، ونسبة (28,6%) منهم اعتبرته بمستوى متوسط، ونسبة (20,3%) اعتبرته بمستوى كبير، والملاحظ أنّها نسب متقاربة ولا يوجد اختلاف كبير بين مختلف مستويات التطبيق بين المؤسسات.

وأخيرا سجّلت العبارة الرابعة التي تعكس استخدام المؤسسة "تصنيف المهن" مستوى متوسط من الاستخدام بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (2,77) والانحراف المعياري (0,790)، وأفادت نسبة (14,3%) من أفراد العينة بأن المؤسسات محل الدراسة لم تضع تصنيفا للمهن إطلاقا أو كان ذلك بمستوى منخفض جدا، ونسبة (29,3%) أفادت أنّ هناك بداية لاستخدامها أي بمستوى منخفض، ونسبة (21,8%) منهم اعتبرته بمستوى متوسط، ونسبة (34,6%) اعتبرته بمستوى كبير.

ثانيا، فيما يخص مستوى استخدام "الأدوات المرتبطة بالفرد" فإنّ المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة تقوم باستخدامها بمستوى متوسط، بدليل قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (2,64) بانحراف معياري (0,608)، وأكّدت (19,36%) من أفراد العينة بأنّ المؤسسات تستخدمها بمستوى منخفض جدا، كما أظهرت نسبة (19,92%) منها بأنّ استخدامها لا يزال في بدايته، وأكّدت نسبة (28,38%) من أفراد العينة بأنّها تستخدم بمستوى متوسط ونسبة (32,33%) بمستوى كبير وهي نسبة عالية مقارنة بالمستويات الأخرى.

واختلفت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا المجال، حيث سجّلت العبارة الأولى التي تعكس استخدام المؤسسة "ملفات فردية لكل عامل" مستوى متوسط بدليل المتوسط الحسابي (3,20) والانحراف المعياري (0,851)، و أكّدت (6,8%)

من أفراد العينة بأنّ المؤسسات تستخدمها بمستوى منخفض جدا، كما أفاد (7,5%) منهم بأنّ استخدامها لا يزال في بدايته، وأكّدت نسبة (44,4%) من أفراد العينة بأنّها تستخدم بمستوى متوسط ونسبة (41,4%) بمستوى كبير.

أما العبارة الثانية والتي تعكس مستوى استخدام " حوصلة الكفاءات المهنية للعاملين " فقد أظهرت النتائج أنّ هناك بداية لاستخدامها في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1,94) بانحراف معياري (0,715) وهي أصغر نسبة استخدام بالنسبة لجميع أدوات تسيير الكفاءات، وأكّدت نسبة (28,6%) من أفراد العينة بأنّ المؤسسات محل الدراسة لا تقترح على العاملين لديها القيام بحوصلة الكفاءات المهنية اطلاقا، ونسبة (48,9%) أفادت أنّ هناك بداية لاستخدامها أي بمستوى بسيط، ونسبة (22,6%) منهم اعتبرته بمستوى متوسط ولا يوجد أي مؤسسة تقوم باستخدامها بشكل كبير.

سجّلت العبارة الثالثة التي تعكس استخدام المؤسسة " حوصلة للمسارات المهنية للعاملين " مستوى متوسط بدليل المتوسط الحسابي (2,31) والانحراف المعياري (0,671)، وأكّدت (21,1%) من أفراد العينة بأنّ المؤسسات لا تستخدمها إطلاقا، كما أفاد (42,1%) منهم بأنّ استخدامها لا يزال في بدايته، و أكّدت نسبة (21,8%) من أفراد العينة بأنّها تستخدم بمستوى متوسط ونسبة (15,00%) بمستوى كبير.

وأخيرا سجّلت العبارة الرابعة التي تعكس استخدام المؤسسة " نظام لتقييم الأفراد " مستوى متوسط من الاستخدام بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3,14) والانحراف المعياري (0,860)، وأفادت نسبة (14,3%) من أفراد العينة بأنّ المؤسسات محل الدراسة تستخدم نظاما لتقييم الأفراد بنسبة منخفضة جدا وهي نسبة كبيرة نظرا للأهمية التي توليها المعايير ISO لتقييم الأداء، ونسبة (6,8%) أفادت أنّ هناك بداية لاستخدامه أي بمستوى منخفض، ونسبة (29,3%) منهم تستخدمه بمستوى متوسط، ونسبة (49,6%) تستخدمه بمستوى كبير وهي نسبة عالية وتقترب من النصف،

وبالتالي احتلت المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق بعد مستوى استخدام ملفات فردية للعاملين التي احتلت المرتبة الثالثة.

5-2-2-3 النتائج المتعلقة بمستويات ادماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية.

لتحديد مستوى ادماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التقييم، تسيير المسارات المهنية والأجور)، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (31): النتائج المتعلقة بإدماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تستخدم بمستوى كبير %	تستخدم بمستوى متوسط %	تستخدم بمستوى بسيط %	تستخدم بمستوى منخفض جدا %	
متوسط	,465	3,01	% 33,41	% 42,18	%16,37	%8,08	ادماج مفهوم الكفاءة في التوظيف
متوسط	,490	2,91	%34,11	%33,55	%22,27	%10,07	ادماج مفهوم الكفاءة في التكوين.
متوسط	,632	2,60	%21,55	%36,10	%23,43	%18,92	ادماج مفهوم الكفاءة في التقييم.
متوسط	,709	2,77	%30,26	%36,10	%14,47	%19,17	ادماج مفهوم الكفاءة في تسيير المسار المهني.
متوسط	,709	2,62	%26,56	%29,07	%24,70	%19,67	ادماج مفهوم الكفاءة في الأجور

يتضح من الجدول رقم (31)، أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تقوم بإدماج مفهوم الكفاءة في جميع ممارسات تسيير الموارد البشرية بمستويات متوسطة. وسجل أعلى مستوى للإدماج في التوظيف حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,01) بانحراف معياري (0,465)، وأكد فقط (8,08%) من أفراد العينة بأن المؤسسات تستخدمها بمستوى منخفض في ممارساتها، كما أظهرت نسبة (16,37%) منها بأن استخدامها لا يزال في بدايته، وأكدت نسبة (42,18%) من أفراد

العينة بأنها تستخدم بمستوى متوسط ونسبة (33,41%) بمستوى كبير وهي نسب كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي لا تستخدم مفهوم الكفاءة في التوظيف.

ويليه في المرتبة الثانية إدماج مفهوم الكفاءة في عملية التكوين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,91) بانحراف معياري (0,490)، وأكد (10,07%) من أفراد العينة بأن المؤسسات تقوم بادماجها في ممارساتها بمستوى منخفض جدا، وهي نسبة معتبرة نظرا للأهمية الكبيرة لمفهوم الكفاءة في التكوين، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو على أي أساس يتم تكوين العاملين في هذه المؤسسات إذا لم يكن على أساس الكفاءات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها.

كما أظهرت نسبة (22,27%) منها بأن إدماج مفهوم الكفاءة لا يزال في بدايته، وأكدت نسبة (33,55%) من أفراد العينة بأنها تدمج بمستوى متوسط ونسبة (34,11%) بمستوى كبير وهي نسب مقبولة.

أما المرتبة الثالثة والرابعة فجاءت بالترتيب: ادماج مفهوم الكفاءة في تحديد الأجور بمتوسط حسابي (2,62) وانحراف معياري (0,709)، وادماج مفهوم الكفاءة في التقييم بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (0,632) وهما متقاربان. وأكد (19,67%) و(18,92%) من أفراد العينة بأن المؤسسات تقوم بإدماج مفهوم الكفاءة في نظام الأجور والتقييم بمستوى منخفض جدا، كما أظهرت نسبة (23,43%) و (24,70%) منهم بأن إدماجها لا يزال في بدايته، وأكدت نسبة (29,07%) بأنه يتم ادماج مفهوم الكفاءة بمستوى متوسط ونسبة (26,56%) بمستوى كبير فيما يخص الأجور، وأكدت نسبة (36,10%) بأنه يتم ادماجه بمستوى متوسط ونسبة (26,56%) بمستوى كبير فيما يخص التقييم وهنا يظهر اختلاف بسيط بينهما. وأخيرا نجد في المرتبة الخامسة ادماج مفهوم الكفاءة في تسيير المسارات المهنية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,77) بانحراف معياري (0,709). وأكد (19,17%) من أفراد العينة بأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإدماج مفهوم الكفاءة في تسيير المسارات المهنية بمستوى منخفض جدا، كما أظهرت

نسبة (14,47%) منها بأن ادماجها لا يزال في بدايته، وأكدت نسبة (36,10%) من أفراد العينة بأنها تدمج بمستوى متوسط ونسبة (30,26%) بمستوى كبير.

ويمكن اعتبار هذه النتائج منطقية بحيث لا تزال أغلب المؤسسات الجزائرية تعتمد على نظام التقييد في الأداء وحتى إذا قامت بوضع نظام رسمي للتقييم فلا تزال الذهنيات تعتمد على معايير ذاتية تحكمها الصداقة والمحسوبية أكثر منها كفاءة العاملين. أما فيما يخص ادماج الكفاءة في نظام الأجور أو المسارات المهنية فهي تعتمد أكثر على التشريعات والقوانين المعمول بها أكثر من كفاءات العاملين.

من خلال هذه النتائج المتعلقة بمستوى استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9001 من حيث ارتكازها على استراتيجية المؤسسة، ادماج مفهوم الكفاءة في تسيير الموارد البشرية واستخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات نستنتج بأنها تطبق بمستويات متوسطة وهي لا ترتقي إلى المستوى المطلوب من خلال متطلبات معايير الجودة وبذلك فهي مازالت بعيدة عن منطق التسيير بالكفاءات.

وبالرغم من المعرفة البسيطة لمديري الموارد البشرية لكيفية تسيير الكفاءات التي التمسناها من خلال المقابلات مع بعضهم إلا أن الجميع أصبح يتحدث عن ضرورة تطبيقه في المؤسسة خاصة في ظل تطبيق متطلبات معايير الجودة ISO 9001، وبالتالي من خلال النتائج المتحصّل عليها يمكن أن نعتبر أنّ المؤسسات الجزائرية في طريقها أو في بدايتها نحو تسيير حقيقي لكفاءاتها والعمل على اعتباره ليس مجرد عملية من عمليات تسيير الموارد البشرية بل يجب أن يركز على استراتيجية المؤسسة، ويأخذ بعين الاعتبار رهانات الأداء العام للمؤسسة، كما تسعى جاهدة إلى ادماج مفهوم الكفاءة في مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية كالنّظيف، التّكوين والتّقييم... الخ، في حين مستوى استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي مازال في بدايته.

5-3-3 مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تقييم مختلف أدوارها (خبير إداري، بطل أو حامى العاملين، شريك استراتيجي، وكيل للتغيير).

استخدم هذا المجال للإجابة على السؤال الثالث الخاص بتحديد مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة اختبار Sample One T- Test (لعينة واحدة) ومستوى المعنوية، وتم تقسيم النتائج إلى أربع محاور خاصة بكل دور تلعبه (خبير إداري، بطل العاملين، عميل أو وكيل للتغيير، شريك استراتيجي) وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (32):

الجدول رقم (32): نتائج مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية GRH في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	لمتوسط الحسابي	
متوسط	0,829	2,828	شريك استراتيجي
متوسط	0,637	2,809	وكيل للتغيير
متوسط	0,415	2.894	بطل للعاملين
متوسط	0,514	2.981	خبير إداري
متوسط	0,480	2, 878	أداء تسيير الموارد البشرية ككل

يتضح من الجدول رقم (33) أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تحقق مستوى "متوسط" من الأداء فيما يخص أداء تسيير الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.878) بانحراف معياري (0,480)، كما نجد أن إدارات ومصالح GRH في هذه المؤسسات تلعب الأدوار الأربعة التي حددها Ulrich (1996) بمستويات ودرجات متفاوتة. بحيث كان أعلى مستوى للدور "خبير إداري" ويشير كل من المتوسط الحسابي (2.981) والانحراف المعياري (0,514)، بأن المؤسسات محل الدراسة تطبقه بدرجة متوسطة ويتعلق هذا الدور بالجانب الإجرائي (التشغيلي) للوظيفة.

ويليه في المرتبة الثانية دورها " كبطل للعاملين " ويشير كل من المتوسط الحسابي (2,894) والانحراف المعياري (0,415)، بأنها تطبّقه بدرجة متوسطة ويتعلق هذا الدور بالجانب الانساني الاجتماعي للوظيفة.

وفي المرتبة الثالثة والرابعة نجد دورها " كشريك استراتيجي " و " كعميل للتغيير " بمتوسطات حسابية (2,828) و (2,809) وبانحرافات معيارية (0,829) و (0,637) على الترتيب وهما متقاربان ويتعلقان بالجانب الاستراتيجي للوظيفة، وهما يطبقان بدرجة متوسطة.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية لا يزال يسيطر على مهامها البعد الإداري في تسيير مواردها البشرية ومازالت حتى الآن وظيفة إدارية، بحيث نجد أنّ الدور الأكثر ممارسة هو " الخبير الإداري " على حساب دورها الاستراتيجي، كما نلاحظ من خلال تحليل هذه النتائج أنّ هناك نقص واضح في إدارات الموارد البشرية فيما يخص الاهتمام بدورها كعميل للتغيير وهذا ما قد يحدّ من مساهمتها بشكل عملي في قيادة مشاريع التغيير في المؤسسة.

3-5 عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث.

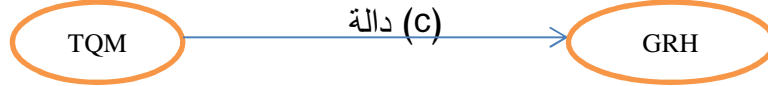
في الجزء الموالي سنقوم باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة في: إدارة الجودة، تسيير الكفاءات وأداء تسيير الموارد البشرية وفي الأخير دراسة العلاقة الوسيطة بين المتغيرات.

ولاختبار فرضيات الدراسة تطلب منّا استخدام طريقة الانحدار (méthode des régressions) ، باعتبار أنّ المتغير المستقل والمتغير التابع تمّ قياسهما بطريقة كمية (Evrard et al, 2009).

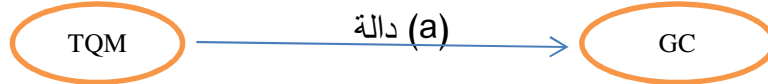
تتلخص هذه الطريقة في أربع مراحل حسب نموذج (Baron et Kenny, 1986)، وهي مناسبة للتحقق من الأثر الوسيط لتسيير الكفاءات على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية:

الشكل رقم 01: نموذج Baron et Kenny لتحليل المتغيرات الوسيطة.

- المرحلة الأولى: الانحدار Y على X_p أي أثر تطبيق ادارة الجودة على تسيير الموارد البشرية



- المرحلة الثانية: الانحدار X_m على X_p أي أثر تطبيق ادارة الجودة على تسيير الكفاءات.



- المرحلة الثالثة: الانحدار Y على X_m و X_p أي أثر تطبيق ادارة الجودة على تسيير الكفاءات.



- المرحلة الرابعة: يجب التأكد إذا كانت $c=0$ أو $c \leq c'$ (c' أصغر من c)، التأكد من

$$a*b*c \geq 0 \text{ ، حساب } c / a*b \text{ (El Akremi, Roussel, 2003)}$$

5-3-1 علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

قبل اختبار فرضيات البحث وحساب معاملات الانحدار بين مختلف المتغيرات حسب نموذج الدراسة المقترح، قمنا بالتأكد من وجود علاقات ارتباط دالة ومقبولة تسمح لنا بمتابعة التحليل. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (34):

جدول رقم (33): العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

أداء تسيير الموارد البشرية.	ممارسات تسيير الكفاءات	مبادئ ادارة الجودة	
0,550**	0,731**	1	مبادئ إدارة الجودة
0,453**	1		ممارسات تسيير الكفاءات
1			أداء تسيير الموارد البشرية.

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

عدد العينة: 133 فرد.

يظهر من خلال نتائج المعالجة الإحصائية:

- وجود ارتباط بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة ومستوى أداء تسيير الموارد البشرية قدرت قيمته $r = 0.550$ وهو دالا إحصائياً عند مستوى الخطأ 0,01.
- وجود ارتباط بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة ومستوى استخدام ممارسات تسيير الكفاءات قدرت قيمته $r = 0.731$ وهو دالا إحصائياً عند مستوى الخطأ 0,01.
- وجود ارتباط بين درجة تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات ومستوى أداء تسيير الموارد البشرية قدره $r = 0,453$ وهو دالا إحصائياً عند مستوى الخطأ 0,01.

بعد التأكد من وجود علاقات ارتباط دالة ومقبولة تسمح لنا بمتابعة التحليل، تم حساب معاملات الانحدار البسيط بين مختلف متغيرات البحث لمعرفة الأثار التي تمارسها حسب نموذج الدراسة.

5-3-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

توقعنا في الفرضية الأولى بأنه " يوجد أثرا ذو دلالة احصائية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة على مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001_ ". ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار البسيط الذي تظهر نتائجه في الجدولين (34) و (35):

جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين لتأثير إدارة الجودة على أداء تسيير الموارد البشرية.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14,199	1	14,199	0,550	0,303	56,957	0,000
الخطأ	32,658	131	0,249				

** ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,01

قيمة R² المعدل : 0,298

جدول رقم (35): جدول معادلة خط الانحدار ما بين إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية.

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1,633	0,210		7,793	0,000
تطبيق مبادئ إدارة الجودة	0,505	0,065	0,550	7,547	0,000

المتغير التابع: أداء تسيير الموارد البشرية.

يتضح من خلال نتائج الجدولين رقم (34) و (35) وجود أثر ذي دلالة احصائية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة على أداء تسيير الموارد البشرية، في حين أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنّ القدرة التفسيرية لهذا النموذج منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0,303$ ، والتي تدل على أنّ التباين في المتغير المستقل (تطبيق مبادئ إدارة الجودة) قادر أن يفسّر ما نسبته (30,30%) فقط من التغيرات الحاصلة في مستوى المتغير التابع (أداء تسيير الموارد البشرية) و (69,7%) من هذه التغيرات لم يتضمنها نموذج الانحدار.

كما يبيّن الجدول (34) أنّ قيمة احصائية فيشر F المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (56,957) وهي دالة عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.05$ (مستوى المعنويّة المقابل لها بلغ الصفر وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر)، مما يدل على جودة نموذج الانحدار في دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة.

ويتبيّن من الجدول (35) لتحليل الانحدار البسيط أنّ قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت (1,633) التي تدل على قيمة المتغيّر التابع (أداء GRH) عندما تتعدم قيمة المتغيّر المستقل (مبادئ إدارة الجودة)، كما يتبيّن أنّ قيمة معامل الانحدار الخطي (درجة التأثير) بلغت (0,505) والتي تدل على أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مدى التزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة بقيمة معامل الانحدار.

وقد بلغت قيمة احصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة باختبار معنويّة معامل الانحدار الخطي (7,547) وهي دالة عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.05$ مما يدل على وجود أهميّة احصائية لمعامل الانحدار الخطي لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة على أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة.

وبناء على هذه النتائج يمكننا قبول الفرضيّة الأولى التي تنص على أنّ "الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة يؤثر على أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 عند مستوى

الدلالة 0.05

3-2-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

توقعنا في الفرضية الثانية أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة على درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 عند مستوى الدلالة 0,05 " ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار البسيط التي تظهر نتائجه في الجدولين رقم (36) و(37):

جدول رقم (36): نتائج تحليل التباين لتأثير إدارة الجودة على تسيير الكفاءات.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.357	1	12.357	0,731	0.535	150.4	0,000
الخطأ	10.761	131	0.082				

جدول رقم (37): جدول معادلة خط الانحدار ما بين إدارة الجودة وتسيير الكفاءات.

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.358	0,120		11.293	0,000
تطبيق مبادئ ادارة الجودة	0.471	0.038	0.731	12.265	0,000

يتضح من خلال نتائج الجدولين وجود أثر ذي دلالة احصائية لدرجة الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة على استخدام ممارسات تسيير الكفاءات، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنّ القدرة التفسيرية لهذا النموذج مرتفعة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0,525$ والتي تدل على أنّ التباين في المتغير المستقل (تطبيق مبادئ إدارة الجودة) قادر أن يفسر ما نسبته (53,50%) من التغيرات الحاصلة في مستوى المتغير التابع (استخدام ممارسات تسيير الكفاءات)، و(46,5%) من التغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي. كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي (درجة التأثير) 0.471 وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مدى التزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة يؤدي إلى زيادة

مستوى استخدام ممارسات تسيير الكفاءات بقيمة معامل الانحدار، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (150,434) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 sig= (مستوى المعنوية المقابل لها بلغ الصفر وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ 0.05 حسب معيار فيشر) مما يدل على جودة نموذج الانحدار في دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

وقد بلغت قيمة احصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار الخطي (12.265) وهي دالة عند مستوى دلالة sig= 0.05 مما يدل على وجود أهمية إحصائية لمعامل الانحدار الخطي لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة على استخدام ممارسات تسيير الكفاءات.

وبناء على هذه النتائج يمكننا قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن: " الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة يؤثر على درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 عند مستوى الدلالة

0.05

5-3-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

افترضنا في الفرضية الثالثة أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدرجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات على مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 عند مستوى الدلالة 0,05 " ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الانحدار البسيط الذي تظهر نتائجه في الجداول رقم (38) و (39):

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين لتأثير تسيير الكفاءات على أداء تسيير الموارد البشرية.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6,568	1	6,568	0,453	0,205	33,780	0,000
الخطأ	23,945	131	0,183				

** ذات دلالة احصائية عند مستوى 0,01

جدول رقم (39): جدول معادلة خط الانحدار ما بين تسيير الكفاءات و أداء تسيير الموارد البشرية.

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.374	0.314		4.374	0,000
تسيير الكفاءات	0.645	0.111	0,453	5,812	0,000

يتضح من خلال نتائج الجدولين رقم (38) و(39) وجود أثر ذي دلالة احصائية لدرجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، في حين أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أنّ القدرة التفسيرية لهذا النموذج منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.205$ والتي تدل على أنّ التباين في المتغير المستقل (استخدام ممارسات تسيير الكفاءات) قادر أن يفسر ما نسبته (20.50 %) فقط من التغيرات الحاصلة في مستوى المتغير التابع (أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية)، و(79.5%) من التغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي (درجة التأثير) (0.318) وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في استخدام ممارسات تسيير الكفاءات يؤدي إلى زيادة مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية بقيمة معامل الانحدار، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (33,780) وهي دالة عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0,000$ مما يدل على جودة نموذج الانحدار في دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت T المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار الخطي (5.812) وهي دالة عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.05$ مما يدل على وجود أهمية إحصائية لمعامل الانحدار الخطي لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة على استخدام ممارسات تسيير الكفاءات.

وبناء على هذه النتائج يمكننا قبول الفرضية الثالثة التي تنصّ على أنّ استخدام ممارسات تسيير الكفاءات يؤثر نوعاً ما على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 عند مستوى الدلالة 0.05

5-5-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.

افترضنا في الفرضية الرابعة أنه: " توجد علاقة ايجابية وغير مباشرة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق ممارسات رسمية لتسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، ومن خلال هذه الفرضية حاولنا قياس أثر تسيير الكفاءات كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأداء وظيفة الموارد البشرية ". وكما هو معلوم، هناك عدة طرق لذلك، وعادة ما تدرس هذه العلاقات التي تشمل متغيرات مستقلة، متغيرات تابعة ومتغيرات وسيطة باستعمال معامل الانحدار (Preacher and Hayes, 2004).

وتكمن أهمية دراسة العلاقات الوسيطة حسب (Preacher and Hayes (2004 في قدرتها على تجاوز الفهم الوصفي للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة إلى وصف أكثر وظيفية لطبيعة العلاقات (نقلا عن عيمر موراد، 2017، ص.249).

وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية في اختبار الفرضية الرابعة على النموذج الاحصائي رقم 4 لبرنامج PROCESS اخراج 23 الذي يسمح بمعالجة عدة متغيرات وسيطة دفعة واحدة. ويتم قبول الفرضية القائلة بدلالة تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في حالة أظهرت النتائج أن قيمة العلاقة (متغير مستقل- متغير وسيط- متغير تابع) أصبحت أقل شدة أو غير دالة. فإدخال المتغيرات الوسيطة يؤدي حسب (Baron er keney (1986, 1988 إلى الاحتمالات التالية:

- علاقة التأثير غير المباشرة دالة مع انخفاض قيمة علاقة التأثير المباشرة وبقائه ذا دلالة، ما يعني أن المتغير الوسيط يفسر العلاقة تفسيراً جزئياً، في هذه الحالة نتكلم عن تفسير جزئي للعلاقة (médiation partielle) عندما تنخفض قيمة العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادئ إدارة الجودة) والمتغير التابع (أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية) عند إدخال المتغير الوسيط (تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات).

- علاقة التأثير غير المباشرة دالة في حين تصبح علاقة التأثير المباشرة غير دالة إحصائيًا عند مستوى 0.05 ما يعني أنّ المتغيّر الوسيط يفسّر العلاقة تفسيرًا كليًا (Baron et Keney, 1986). في هذه الحالة نتكلم عن تفسير كلي للعلاقة (médiation complète) عندما يصبح المتغيّر المستقل (درجة تطبيق مبادئ الجودة) لا يؤثر على المتغيّر التابع (أداء تسيير الموارد البشرية) بعد ادخال المتغيّر الوسيط (يتعلق الأمر هنا بممارسات تسيير الكفاءات).

وفيما يلي سيتم عرض مختلف النتائج التي يقدمها برنامج Process والتي تسمح بالتأكد من صحة الفرضية الرابعة للبحث من خلال الجدول رقم (40).

وللتوضيح فإنّ الجدول رقم (40) يبين مخرجات برنامج Process التي تقدّم قيم ودلالة العلاقات التالية: التأثير الكلي، التأثير المباشر للمتغيّر المستقل (إدارة الجودة) على المتغيّر التابع (أداء تسيير الكفاءات)، التأثير الكلي غير المباشر، ودلالة الفرق التي تسمح لنا مناقشتها بمعرفة مدى وجود تأثير مباشر دال للمتغيّر الوسيط (استخدام ممارسات تسيير الكفاءات).

الجدول رقم (40): التأثير الكلي، التأثير المباشر، التأثير الكلي غير المباشر.

التأثير	المسار	المعامل	se	t	α	Sobel	Boot	Boot
							ulci	llci
التأثير الكلي	c	0.505	0.670	7.547	0.000	-	-0.6378	-0.3728
التأثير المباشر	c'	0.432	0.098	4.410	0.000	-	0.6269	0.2386
التأثير غير المباشر	A1B1 G C TQM GRH	0.72	0.086	-	-	-	-0.2597	-0.0822

- قيمة التأثير الكلي بين متغيرات الدراسة Total effect (المسار c): إن التأثير الكليّ هو مجموع التأثيرات الممكنة (المباشرة وغير المباشرة) للمتغيّر المستقل (إدارة الجودة)

على المتغير التابع (أداء GRH)، وقيمة التأثير الكلي في هذه الدراسة موجبة ودالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث $c=0.505$ ، $t=7.547$ ، $\alpha=0.000$ (أنظر الجدول رقم 41). ويمكن تقسيم التأثير الكلي (c) إلى تأثير مباشر (c') وتأثير غير مباشر متمثل في المسار A1B1 وبالتالي فإن $c=c'+A1B1$

- قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع Direct effect (المسار c'): يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ علاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير مستقلة عن تأثير المتغير الوسيط، حيث نلاحظ بأنّ النتيجة موجبة و قيمة c' أصغر من c ($c \leq c'$)، بحيث أنّ علاقة التأثير غير المباشرة (A1B1) دالة ($\alpha=0.000$)، مع انخفاض قيمة علاقة التأثير المباشرة (C') وبقيائها ذا دلالة وهذا يعني أنّ المتغير الوسيط يفسّر العلاقة تفسيراً جزئياً (médiation partielle)، بحيث نجد أنّ قيمة العلاقة أو الأثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية انخفض عندما قمنا بإدخال المتغير الوسيط (تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات). وبالتالي يمكن القول بأنّ تسيير الكفاءات قد حسن من العلاقة بين إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة حتى ولو بنسبة قليلة لكنّها دالة، وتظهر أهميّة هذه النتيجة في أنّ الاستخدام الأمثل لممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسة يمكنه أن يساهم في تحسين أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على أداء تسيير مواردها البشرية وبالتالي يمكننا القول بأنّ الفرضية الرابعة قد تحققت جزئياً.

5-4 مناقشة وتفسير نتائج الأسئلة الوصفية.

انطلاقاً من أهداف وأسئلة البحث الحالي التي تمّ تحديدها في الفصول السابقة، سوف نقوم فيما يلي بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلنا إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

5-4-1 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بدرجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة.

أظهرت النتائج المتعلقة بدرجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (التزم الإدارة العليا، الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العمال، التسيير بالعمليات والتّحسين المستمر)، بأنّها تهتم وتطبّق بشكل عام جميع هذه المبادئ بدرجات ومستويات متفاوتة، وكان هناك شبه إجماع بأنّها تلتزم بتطبيقها بمستويات "متوسطة".

وتشير هذه النتيجة إلى زيادة وعي متّخذي القرار في السنوات الأخيرة لحجم التّحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في زيادة حدّة المنافسة المحلية والعالمية، وتغيّر سلوك العميل في انتقاء السلعة والخدمة الأفضل، بالتالي أصبح توجه هذه المؤسسات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9001 ليس فقط نهاية في حدّ ذاتها بل وسيلة وأداة لتحسين أدائها وفعاليتها، من خلال التزامها بتطبيق المبادئ والمتطلبات التي تركز عليها، وإرساء سياسة وثقافة فعّالة للجودة والتّحسين المستمر. مدركين بذلك مزايا أنظمة الجودة كعامل من العوامل الحاسمة للبقاء والإزدهار في بيئة اقتصادية تتميز بالتحوّل والتغيّر والمنافسة الشديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع أغلب الدراسات التي أجريت في بيئة المؤسسات الجزائرية باختلاف قطاعاتها وأحجامها منذ بدء الاهتمام بالجودة من طرف هذه المؤسسات

كدراسة الهام يحيوي (2004) وهيشور محمد صالح (1999) التي توصلنا إلى أن هناك تطورا كبيرا فيما يخص الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعيّة الجزائريّة والتي تتبنّى بشكل عام كل عناصر مفهوم نظام إدارة الجودة وتعمل على تطبيق مبادئه. في حين لا تتفق مع دراسة علالي مليكة (2004) والتي أظهرت عدم التّطبيق الحقيقي لجميع مبادئ وتوصيات الشّهادة المتحصّل عليها في المؤسسات الجزائريّة.

وتولي المؤسسات الجزائريّة محل الدّراسة أهميّة أكبر لتطبيق مبدأ دمج ومشاركة العاملين، الرّؤية الاستراتيجية، والتركيز على العميل التي احتلت المراتب الأولى، يليها مبدأ " التّحسين المستمر " ومبدأ " التّسيير بالعمليات " وفي الأخير مبدأ " دعم والتزام الإدارة العليا". وهذا يتوافق مع النّتائج التي توصلت إليها دراسة (2003) Hansson التي ركزت على ضرورة التزام جميع العاملين داخل المنظمة لإنجاز التّغيير المطلوب لتطبيق مبادئ إدارة الجودة. وتوافق كذلك نتائج دراسة بدرية البلبيسي (2000) التي هدفت إلى التّعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأردنيّة لمفهوم إدارة الجودة ومستويات هذا التّطبيق، وخلصت إلى أنّ هذه المؤسسات تتبنى وتطبق بنسب متفاوتة مفهوم إدارة الجودة بكافة عناصره، وأنّ أعلى مستوى تطبيق ارتبط بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، ثمّ التركيز على العميل، ثمّ التركيز على تلبية الاحتياجات الإداريّة للمنافسة، في حين كان التّركيز على تحسين العمليات أقل مستوى تطبيقا.

كما تتفق هذه النّتائج مع العديد من الدّراسات الجزائريّة التي أجريت في السّنوات الأخيرة، والتي أظهرت أنّ هناك تطورا كبيرا فيما يخص الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات الجزائريّة، حيث توصلت دراسة بوخلوة باديس (2016) بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشّاملة على جودة المنتجات النّفطيّة (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قسم التّكرير) أن درجة تطبيق المؤسسة لمبادئ الجودة مجتمعة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التّخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإداريّة،

تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) كانت متوسطة وقدرت نسبة تطبيقها (62,4%) بمتوسط حسابي (3,12)، في حين اختلفت عن الدراسة الحالية فيما يخص درجة تطبيق مختلف هذه المبادئ، ويظهر الاختلاف في المرتبة الأولى والأخيرة بحيث كانت درجة تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة كبيرة وصنّف في المرتبة الأولى، وكانت درجة تطبيق مبدأ تمكين ومشاركة العاملين ومبدأ التحسين المستمر متوسطة وصنّفت في المراتب الأخيرة، وهذا عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية بحيث كان هناك اجماع لمختلف المؤسسات المستجوبة على عدم وجود التزام ودعم كاف لتطبيق إدارة الجودة وصنّف هذا المبدأ في المرتبة الأخيرة، في حين صنّف مبدأ دمج وتمكين العاملين والتحسين المستمر في المراتب الأولى. ويمكننا تفسير هذه النتائج حسب رأينا إلى طبيعة العينة وخصائصها بحيث اعتمدنا في الدراسة الحالية بنسبة كبيرة على إطارات في ميدان تسيير الموارد البشرية مما أثر بشكل كبير على إجاباتهم التي عكست نوعاً ما تصوراتهم حول الدور الذي على إدارة الجودة أن تلعبه في مجال تدخلهم أكثر من كونها تعكس الواقع الحقيقي لطريقة تطبيق وتسيير هذا النظام.

في نفس السياق، أظهرت دراسة بن علي عائشة ونوري منير (ب.ت) بعنوان " واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان) والتي جاءت نتائجها متوافقة مع نتائج الدراسة الحالية، فقد أظهرت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، مبدأ التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات،) تطبق بشكل متوسط عموماً في المؤسسات محل الدراسة، وبعض المبادئ لها مستوى تطبيق متوسط وهي التزام ودعم الإدارة، التركيز على الزبون، التدريب، التحسين المستمر التركيز على العمليات. وبعض المبادئ لها مستوى ضعيف وهي فرق العمل، الاعتماد

على البيانات في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية (لم تأخذ بعين الاعتبار في الدراسة الحالية)، وجاء مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والذي يعتبر من أهم مبادئ تطبيق إدارة الجودة في الترتيب الرابع وبدرجة تطبيق متوسطة مثلما هو الحال في الدراسة الحالية، وتعكس هذه النتيجة الصورة الحقيقية لمحدودية الدور القيادي لإطارات الإدارة العليا في تهيئة الظروف المناسبة لبلوغ هدف الجودة الشاملة في أغلب المؤسسات الجزائرية.

ويمكننا تفسير المستويات المتوسطة لتطبيق مختلف مبادئ إدارة الجودة من خلال دراسة عبد الرحمن هيجان (1994) التي أوصت بضرورة توفر القناعة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية مفهوم إدارة الجودة لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها.

كما أجمعت أغلب الدراسات على أن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يجب أن تتضح معالمه من خلال إظهار الالتزام الحقيقي بالتوجه نحو إدارة الجودة، ويتطلب ذلك الإعلان عن تطبيق جميع مبادئها أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، وإظهار الالتزام قولا وعملا بالخطط والبرامج، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وتفعيل عمليات التنسيق والاتصال (سعدى محمد الكحلوت، 2004، ص. 135) وهذا ما لم نلتزمه بشكل واضح في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

توصل كذلك البحث الحالي إلى أن هناك ميلا عاما نحو تطبيق مبدأ " التركيز على دمج ومشاركة العاملين" الذي يمثل أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة. فالاعتراف بمجهودات الأفراد وإشراكهم من شأنه أن يعزز اهتمامهم بأنشطة الجودة ويساعد على دمج قيم الأفراد مع قيم المؤسسة فيما يتعلق بالتوجه نحو تحسين الجودة واستمرار أنشطتها، حيث خلصت دراسة (حسن محمد أبو ليلي، 1998) إلى أن عدم القدرة على توفير نظام مكافآت وتقدير لإنجازات الأفراد يعتبر واحدا من أهم معوقات

تطبيق إدارة الجودة وأوصى هيجان (2004) بضرورة قيام المؤسسة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لضمان تفعيل مشاركتهم في تطبيق إدارة الجودة. وبشكل أساسي يساهم مبدأ مشاركة العاملين، إدماجهم، تحفيزهم وتشجيعهم في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة لابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف، 1997، ص 129)، وتدفعهم لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لديهم.

من جهة أخرى، يعكس اهتمام المؤسسات الجزائرية بتطبيق مبدأ " التركيز على العميل" درجة إدراكها لأهمية العملاء (الزبائن) باعتبارهم الدعامه الأساسية لتحقيق الجودة، وأصبح هناك وعي من طرف هذه المؤسسات والعاملين في كافة المستويات الإدارية بأهمية الزبون والسعي الدائم لتحديد وتلبية احتياجاته، رغباته وتوقعاته المتجددة، وقياس مستوى رضاه عن السلع والخدمات المقدمة، وتؤكد هذه النتيجة إلى ما أشار إليه Wakhluha (عن الدرادكة والشبلي، 2002، ص. 18) إلى أن " إدارة الجودة تعتبر التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المسؤولين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات"، فيما يؤكد آخرون هذا التوجه ويعتبر إدارة الجودة بأنها " فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة الأداء المنظمة من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين" (عبد المحسن، 2006، ص 156، نقلا عن زكي ابو زيادة، 2011، ص. 883).

وبالرغم من أن المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة تعتبر مبدأ " التحسين المستمر" إستراتيجية دائمة لتحقيق أهدافها والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة بها إلا أنها تبقى على مستوى خطابات المسؤولين، وبالتالي عليها أن تعتمد

عملياً وبشكل أكبر على طرق القياس العلميّة والأدوات الإحصائيّة لإجراء المقارنات المرجعيّة والتحقّق من مطابقة السّلع والعمليّات للمعايير المحدّدة ISO 9001، وتشجيع مبادرات التّحسين المستمر والتي تمسّ جميع إدارات وأنشطة المؤسّسة و بمشاركة جميع العاملين.

وفي الأخير، بالنسبة لمبدأ " التّسيير بالعمليّات" الذي جاء في المراتب الأخيرة نلاحظ أنّ الجديد في تحديد وتعريف العمليّات في المؤسّسات الجزائريّة الحاصلة على شهادة الجودة لا يقتصر على العمليّات الإنتاجيّة والتّشغيليّة فقط، بل أصبح يشمل كل عمليّات المؤسّسة ومن بينها العمليّات الدّاعمة (النّشاطات التّأنيويّة) مثل تسيير الموارد البشريّة، الاتّصال، البيع والتّسويق... الخ ممّا ساهم بشكل كبير في تأخر تعميمها والتّحكم فيها بشكل جيّد. ويمكننا إرجاع ضعف تطبيق هذا المبدأ مقارنة بالمبادئ الأخرى إلى أنّ المؤسّسات الجزائريّة في السّابق لم تكن تعتمد على التّعريف والعمل بأسلوب العمليّات بشكل واسع وفي جميع نشاطاتها، بحيث أنّ تبني مقارنة التّسيير بالعمليّات تعتبر من متطلّبات المعايير ISO 9001، وكان على هذه المؤسّسات من خلال الفحص لإقامة نظام تسيير الجودة وفقاً لهذه المعايير إبراز هذه النّقطة حتى يتمّ تحديد العمليّات وتعريفها وتبني طريقة العمل بها. من جهة أخرى يمكننا تفسير هذه النّتيجة كذلك من خلال مبدأ التزام الإدارة العليا الذي تطرقنا إليه في السّابق حيث أظهرت دراسة مسعود عبد الله بدري (1999) إلى أنّ متغيّر دعم الإدارة العليا يعتبر من المتغيّرات الأربعة التي تحدّد من عملية التّطوير، وأوضح أن إدارة العمليّات تتأثر بشكل غير مباشر بدعم الإدارة العليا عن طريق متغيّر وسيط هو جو العمل. ووفقاً لما يقوله دمنغ فإنه لا بد للقيادات من قبول جهود التّحسين المستمر ودعمها، وإلاّ تضاعلت إلى حد بعيد إمكانيّة الحفاظ على الجودة في المنظمة المعنيّة، ولا يخفى أنّ الالتزام ينبغي أن يكون أكثر من مجرد التزام شفوي.

2-4-5 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بواقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 من حيث ارتباطها بالإستراتيجية العامة، استخدام أدوات وممارسات رسمية لتسييرها، ودمج مفهوم الكفاءة في مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية.

أظهرت النتائج المتعلقة بواقع تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO أنّ درجة تطبيقها كانت "متوسطة"، وتعكس هذه النتيجة بداية وعي مسيري هذه المؤسسات بأهمية تطبيق منطق تسيير الكفاءات باعتباره العملية التي من خلالها تقوم الهيئات العليا باستغلال قدرات، مهارات وخبرات العاملين وتساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فحسب مخفي أمين ومدوري نور الدين (2011) عملت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة على تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيّر بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرها حديثة -كتسيير الكفاءات- التي تعدّ فيها الموارد البشرية أصولاً استراتيجية. وسعت هذه المؤسسات كذلك إلى اعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تامين ما لديها من موارد وكفاءات مجسدة في رأس مال بشري استراتيجي. ورغم هذه الجهود تبقى هذه التغيرات في بدايتها وتحتاج إلى تطوير ودعم أكبر من طرف المسؤولين ومتخذي القرار.

أما بالنسبة لمختلف أبعاد قياس مستوى تطبيق منهجية تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة، أولاً: جاء في المرتبة الأولى البعد المرتبط "بمستوى الارتكاز على الاستراتيجية" الذي يطبق بمستوى متوسط، وتعكس هذه النتيجة محاولة المؤسسات الجزائرية في ظل تطبيقها لنظام إدارة الجودة بالارتقاء بممارسات تسيير كفاءاتها إلى ممارسات استراتيجية تساهم في تحسين أدائها وتأمين مواردها البشرية. وتوافق هذه النتيجة ما توصل إليه Lawler, Bourdeau et Mohrman

(2006) بأنّ مقارنة استراتيجية ملموسة للموارد البشرية والكفاءات لاتزال محدودة حتى في المؤسسات الفرنسية التي بدأت في تغيير ممارستها وتبني ممارسات تسيير الكفاءات منذ التسعينات، من جهة أخرى اعتبر (2008) Le Boulaire et Retour أنه من الصعب الرّبط بين الاستراتيجية وتسيير الكفاءات إلا في إطار معيّن وفي ظروف محدّدة. فالاستراتيجية الجديدة للمؤسسة تتمثل في مجمل الكفاءات المهنية والقدرات التنظيمية لذلك فإنّ إيجاد التّوليفة المناسبة بين كفاءات المؤسسة والاستراتيجية ستمنح للمؤسسة المكانة التنافسية، وتساعد في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أكبر التّحديات التي أصبحت تواجه وظيفة تسيير الموارد البشرية حسب (2006) Réale et Dufour هو توفير في الوقت المناسب الكفاءات الضرورية لدعم وتنفيذ الاستراتيجية، ومن يقول دعم الاستراتيجية فهذا يعني تامين رأس المال البشري ووضعه في خدمة احتياجات المؤسسة (Enquête RH&M et ISR, 2006)، أما بالنسبة لتحديد المؤسسات محل الدّراسة الكفاءات الأساسية الآتية والمستقبلية، (أو بمعنى آخر تحديد الكفاءات المتاحة والمطلوبة)، فقد أفاد أفراد العينة بأنّها تحدّد بدرجة متوسطة، وتعتبر هذه العملية مهمّة لإدماج منهج الكفاءة في استراتيجية تسيير الموارد البشرية.

فالتّسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات Guide de gestion des compétences الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية: يجب أولاً وقبل كل شيء تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية، ثمّ مطابقة هذه الكفاءات مع كفاءات العمال الحاليين، وفي الختام يجب منح الأجور وتقييم العمال تبعاً للكفاءات، المسؤوليات والأداء (Calistro, 2004, p.5). من جهة أخرى تقودنا هذه العملية إلى مفهوم التّسيير التنبئي للوظائف، فالصعوبة التي تواجهها المؤسسات في هذا الجانب هي التنبؤ بتطور

الوظائف على المدى المتوسط، ومن هنا تطوّرت هذه العبارة نحو " التّسيير التنبئي للوظائف والكفاءات"، فمن المنطقي أكثر التنبؤ بتطوّر الكفاءات التي نحتاجها ونعتبرها ضرورية للمستقبل (وهذا يحتمّ على المؤسسة أولاً معرفتها وتحديدها) والتي تسمى بالكفاءات الأساسية (compétences clés)، أكثر من التنبؤ بتطوّر محتوى الوظائف (Calistro, 2004, p.12).

وعليه أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمحافظة على ميزتها التنافسية أن تعمل على تحديد بشكل استباقي الكفاءات الضرورية والمطلوبة لتحسين أدائها. هذه الكفاءات - سواء الحالية أو المستقبلية- يجب تسييرها بطريقة prospective بمعنى تسييرها بنظرة مستقبلية، والأخذ بعين الاعتبار ما يمكن أن يتغيّر في المستقبل.

ثانياً: بالرجوع إلى النتائج المتعلقة بواقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة، نجد أنّ البعد المتعلق " بمستوى إدماج مفهوم الكفاءة في ممارسات تسيير الموارد البشرية" احتل المرتبة الثانية، وأظهرت النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإدماج مفهوم الكفاءة في جميع ممارساتها بمستويات متوسطة (التوظيف، التكوين، التقييم، تسيير المسارات المهنية، ونظام الأجور):

- وسجّل أعلى مستوى بالنسبة لعملية التوظيف، ويتم ذلك من خلال استخدام معيار الكفاءة في التوظيف الداخلي والخارجي، وإعطاء أهمية للمعارف المطلوبة للمنصب (المعارف النظرية)، المعارف الأدائية (التقنية)، القدرات والاستعدادات الفردية والسلوكيات (المعارف السلوكية)، والطاقات الكامنة.

حسب هذه النتائج بدأت عملية التوظيف في المؤسسات محل الدراسة تتطور بشكل نسبي نحو منطوق الكفاءة، وجاءت هذه الدراسة موافقة للنتائج التي توصلت إليها دراسة Arous (2011) حول واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات التونسية الكبيرة،

بحيث أكدت الدراسة بأن تبني هذه المؤسسات لمنطق الكفاءة جعلها تعطي أهمية كبيرة لمعايير التوظيف القائمة على الكفاءات التقنية (المعارف الأدائية)، والكفاءات العلائقية (المعارف السلوكية)، كذلك أظهرت النتائج بأن عملية التوظيف في أغلب هذه المؤسسات تطورت نحو منطق التسيير بالكفاءات، حيث أصبحت تركز على المقابلات الصارمة، كما أصبحت إجراءات التوظيف طويلة وأكثر انتقائية، واتجهت هذه المؤسسات من خلال تبنيها لمنطق الكفاءة نحو التوظيف حسب الطاقات الكامنة وقدرات المترشحين (Arous, 2011, p. 12-13).

أما في المؤسسات الجزائرية فقد أظهرت دراسة رقام ليندة (2014) حول تسيير العاملين وفق منهج الكفاءة، والتي أجريت في مؤسسات كبيرة وصغيرة بولاية سطيف، بأن مديري الموارد البشرية أكدوا على أنهم مازالوا يوظفون على أساس الشهادة العلمية، ويبقى مرجعهم الأساسي في ممارسة نشاطهم هو متطلبات منصب العمل (الشهادة العلمية)، كما أن 20% فقط من أفراد العينة يولون أهمية للسّمات الشخصية أثناء عملية التوظيف. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن عملية التوظيف في هذه المؤسسات تتميز بالجمود أي أنها لا تتكيف مع التغيرات التي تعيشها، حيث أكد 40% من أفراد العينة أنهم يوظفون على أساس أن منصب العمل قابل للتغيير مستقبلا، في حين يرى (Lebyer 2009) بأن التوظيف حسب منطق الكفاءة لا يتم على أساس منصب عمل لا يتغير، وبالتالي لا يجب الاهتمام فقط بخصائصه الحالية وضرورة مطابقتها مع مواصفات المترشح الجديد، بل يجب أن ينظر للمنصب على أساس أنه قابل للتغيير، لذلك أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالمستقبل أثناء هذه العملية (عن رقام ليندة، 2014، ص. 225-226). ويمكننا اعتبار هذه النتائج أقرب للواقع خاصة في المؤسسات الجزائرية.

- وجاء مستوى إدماج مفهوم الكفاءة في التكوين في المرتبة الثانية حيث أكد 67.66% من أفراد العينة بأنهم يقومون باستخدام مفهوم الكفاءة في عملية التكوين، وذلك من خلال استخدام معايير الكفاءة لتحديد عمليّات التكوين، وربط أهداف ونتائج التكوين بالكفاءات، فتسيير الكفاءات الفعّال يجب أن يرافقه سياسة حقيقية للتكوين.
- في هذا الصدد أكد (Parlier, 2001) أنّ تطبيق منطق الكفاءة يمثل علاقة تفاعلية جديدة بين التكوين (المحتوى والشكل) ونشاطات العمل، ينتج عنها ارتفاع الطلب فيما يخص التكوين والذي يمكن تفسيره من خلال تثنين ووضوح الاحتياجات التابع من وضوح الكفاءات (Colin et Grassier, 2003, p. 62).
- وتعكس هذه النتيجة أهمية التكوين في إطار منطق الكفاءات واعتباره من طرف المؤسسات عنصرا مهما للتطور المهنيّ على المستوى الاستراتيجي. وكانت هذه النتائج موافقة لدراسة (Arous, 2011) والتي أظهرت أن جميع المؤسسات محل الدراسة أولت أهمية كبيرة للتكوين، كما عملت على ربطه بجميع الممارسات الأخرى لتسيير الموارد البشرية كتحليل الوظائف، التقييم، تسيير المسارات المهنية والتوظيف... (Arous, 2011, p.13). وكذلك جاءت النتائج في نفس اتجاه الدراسة التي قام بها (Becuwe, 2008) والتي توصلت إلى أنّ تبني منطق الكفاءات في الإدارات الفرنسية كان مرتبطا بشكل أساسي بممارسات التكوين سواء فيما يخص احتياجات التكوين أو بالنسبة لتقييم التكوين، وهذا يتفق مع تحليل Bories-Azeau (2004) والذي اعتبر أنّه يجب الاعتراف بأنّ التكوين يمثل ركيزة أساسية من أجل تحقيق شرعية المقاربة بالكفاءات (Becuwe, 2008, p. 11).
- وجاءت في المرتبة الثالثة إدماج مفهوم الكفاءة في تسيير المسارات المهنية، ويتم ذلك من خلال استخدام معيار الكفاءة في تسيير المسارات المهنية والتطوير المهني.

وحسب (Colin et Grassier 2003) فإنّ التّسيير بمنطق الكفاءات يولّي اهتماما ومكانة كبيرة للمنافسة التي تقوم على أساس المؤهلات، الكفاءات وتسيير المسارات المهنية، لكن الملاحظ في أغلب المؤسّسات الجزائرية أنّ تسيير المسارات المهنية مازال يعتمد على الأداء والأقدمية وليس الكفاءة، وبالرغم من سعي هذه المؤسّسات لتطوير هذا الوضع، لكن يبقى هذا التّغيير محدودا وذلك بسبب أنّ نظام التّصنيفات في تسيير المسارات المهنية مازال مستخدما في الواقع والسلوكات، وهذا ما أظهرته دراسة موساوي زهية (2016) حول دور التّسيير التّقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، بحيث اعتبرت بأن في معظم المؤسّسات المدروسة مصطلح تسيير المسارات المهنية على أساس الكفاءات كان موجودا لكن بصفة محدودة وذلك نتيجة تشغيلها بصفة هامشية (موساوي زهية، 2016، ص. 284). كما جاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة (Arous 2011) ودراسة Defélix, (2009) Dietrich et Retour حول مكانة الكفاءة في تسيير المسارات المهنية في المؤسّسات التّونسية والفرنسية، وكذلك دراسة (Becuwe 2008) التي تساءلت عن مدى ربط الكفاءة بمختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية على غرار عمليات التّكوين، وتوصّلت إلى نتيجة سلبية، بحيث اعتبرت بأنّ حيز التّدخل للسماح بمكافأة جهود العاملين من خلال العلاوات تكون محدودة بسبب هيكلية وتنظيم الرتب حسب الأقدمية، والنّجاح في المسابقات والتي تمثل شرطا أساسيا من شروط التّطور المهني عوض الكفاءة، كما جاءت هذه النتيجة بدورها موافقة لدراسة Hondeghe et Vander-meulen (2000).

- أما المرتبة الرابعة والخامسة فكانت لمستوى إدماج مفهوم الكفاءة في الأجور ونظام التّقييم، وتظهر هذه النتيجة بأنّ المؤسّسات الجزائرية محل الدّراسة في أغلبها مازالت تعتمد على متطلّبات مركز العمل والأقدمية في تحديد الأجور عكس ما يؤكّد عليه

منطق تسيير الكفاءة على أنّ نظام الأجر عليه أن يركز على الكفاءات التي يمتلكها الفرد، ووافقت هذه النتيجة دراسة (Arous 2011) التي أظهرت بأنّ خلال مناقشة موضوع الأجر فإنّ مفهوم الكفاءة لم يتم التّطرق إليه كلياً من طرف المستجوبين، ويمكننا تفسير هذه النتيجة من خلال ما أكدّه (Gilbert 1994) على أنّ المستوى الأخير لمنهج الكفاءة هو التّأجير حسب الكفاءات، ونادراً ما يتم الوصول إليه من طرف المؤسسات، فهو يفترض قطيعة مع مرجعية المركز، وهذا من الصّعب تحقيقه من طرف المؤسسات، من جهة أخرى يكون صعب كذلك بالنسبة للعامل لأنّ ذلك يستلزم عدم إعطاء أهمية كبيرة للأقدمية.

في نفس السّياق اعتبر *S. St-onge* و *A.Kharsfled* في كتابهما " تأجير الكفاءات: النظرية والتّطبيق " أنّ موضوع الأجر من أصعب الميادين التي يتم فيها تطبيق منهج الكفاءة، لهذا فإنّ المؤسسات التي تشرع في اعتماد هذا التّوجه في التّسيير نادراً ما تبدأ في التّغيير من خلال نظام الأجر " وصرّحاً بأنّ الأجر هو غالباً النّشاط الأخير الذي يبرز عند تطبيق تسيير الكفاءات وبه يكتمل منهج الكفاءة " (Peretti et Roussel, 2000, p. 65).

أما بالنسبة لمستوى ادماج مفهوم الكفاءة في عملية التّقييم فتظهر أهميتها في أنّها المرحلة التي تسبق كل برامج تسيير وتنمية الموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بعمليات التّكوين، تنمية المسارات المهنية، التّرقّيات، أو برامج الحوافز والأجر، بالإضافة إلى أنّه يعزّز الاتّصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. وجاءت هذه النّتائج موافقة لدراسة هاملي عبد القادر (2011) حول واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى فعاليته (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ونفطال)، والتي توصلت بأنّ نظام تقييم الكفاءات في مؤسسة سونلغاز غير مطبّق بشكل جيّد والذي يعود بالدرجة الأولى إلى غياب التّحضير الجيّد للمقيم

والعامل من طرف المؤسسة، وعدم وجود متابعة من أجل انجاز تقييم جيد ومرض، كذلك بالنسبة لمؤسسة نفعال نظام التقييم المطبق في المؤسسة كان يتميز بالجمود وعدم المرونة. وكانت هذه النتائج عكس ما توقعناه خاصة في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة، فحسب المعايير ISO 9001 والتي تحتوي فقرة تحدّد طريقة تحديد واكتشاف الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة وأساليب تقييمها (Defélix, 2006) بشكل منهجي، كما أنّ المقابلة السنوية للتقييم في إطار هذا النظام تعتبر من أهم ممارسات تسيير الموارد البشريّة، ويستخدم لتحديد مفهوم "مقابلة التّمية والتّطوير"، بحيث أصبحت تسمح ليس فقط للمسيرين بمتابعة مستوى الأداء المحقّق، لكن تقديم الدّعم للمرؤوسين فيما يخصّ مساهم المهنيّ بمساعدتهم على صياغة توقّعاتهم وكذا تحديد رؤيتهم المستقبلية. وتسمح كذلك بتقييم تطوّر كفاءات كل عامل عبر الزّمن، والأخذ بعين الإعتبار توقّعاته الشخصيّة والمهنيّة وكذلك اقتراحاته حول مساره المهني (Chaminade, 2005, p. p 323 - 324) وهذا ما أكّده دراسة (Arous (2011 التي أظهرت أنّ تقييم كفاءات العاملين في إطار إدارة الجودة أصبحت تركز بشكل كبير على المقابلة السنوية للتقييم، والمؤسّسات تعطي أهمية كبيرة لهذه الأداة.

ثالثاً بالنسبة للنتائج المتعلقة باستخدام أدوات رسميّة لتسيير الكفاءات فقد أظهرت بأنّ المؤسّسات محل الدّراسة أصبحت تستخدم أدوات رسميّة لكن بنسب متفاوتة، بحيث سجلت أعلى درجة بالنسبة للأدوات المرتبطة بالمركز، وكان استخدام بطاقات مراكز العمل بدرجة عالية، واستخدام تصنيف المهن بدرجة متوسطة، في حين تحديد كفاءات رسميّة لبعض المراكز واستخدام مرجعيّات للكفاءات كان بدرجة منخفضة. أما بالنسبة للأدوات المرتبطة بالفرد فقد أظهرت النتائج أنّها تستخدم بدرجة متوسطة، وكانت درجة استخدام ملفّات فرديّة للعاملين ونظام لتقييم الأفراد متوسطة، في حين اقتراح حوصلة للكفاءات والمسارات المهنيّة فكانت بدرجات منخفضة. وتعكس هذه النتيجة محدودية

استخدام أدوات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة محل الدراسة على غرار بطاقات المركز وهذا مؤشر على عدم نضج منهجية الكفاءات فيها، بحيث اعتبر (Galambaud, 2002) بأن تعدد الأدوات المستخدمة والمتوفرة يمكن اعتباره إشارة حول درجة نضج ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات، وهي ضرورية بحيث: " لا يوجد تسيير بدون أدوات" (Galambaud, 2002, p.164)، فالتسيير بحاجة لأدوات ومفاهيم تسمح بتبسيط الواقع، بهدف تحديد وحل المشاكل التي تواجهها الإدارة. ولتسيير الكفاءات يوجد العديد من الأدوات المهمة كمرجعيات الكفاءات، المهن النموذجية *emploi-type*، بطاقات المركز وغيرها... والتي تساهم في تنظيم وتحسين موضوعية التسيير الذي كان في السابق يتم من خلال مفهوم المركز ونظام التصنيف (Galambaud, 2002). وجاءت هذه النتيجة كذلك عكس توقعاتنا من جهة وكذلك عكس أغلب الدراسات، بحيث توصلت دراسة Arous (2011) بأن المؤسسات التونسية أصبحت تستخدم مجموعة من الأدوات المتعلقة بتسيير الكفاءات خاصة بعد تبني إدارة الجودة، وبدأت بتحديد كفاءاتها انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات، ووصف الوظائف، كما أظهرت النتائج بأن أغلبية المؤسسات محل الدراسة كانت تستخدم هذه الأدوات من أجل وصف الكفاءات المطلوبة للوظيفة، والكفاءات المتاحة أو التي يكتسبها العاملون من أجل تطويرها وتقييمها، كما اعتبر الباحث بأن هذا البعد يمثل المرحلة الأولى في إطار مشروع حقيقي وفعال لتسيير الكفاءات.

في نفس السياق نجد دراسة (Defélix, Dietrich, et Retour, 2007) التي هدفت إلى وضع حوصلة حول أدوات وممارسات تسيير الكفاءات، والكشف عن واقع هذه المقاربات بعد عشرين سنة من التطبيق، وتوصلت إلى أن أدوات تسيير الكفاءات المستخدمة سواء المرتبطة بالفرد، المركز، أو تقنية الإعلام الآلي قد تطورت

وأصبحت أكثر تقنيّة في المؤسّسات الفرنسيّة، خاصة في إطار التوجهات الجديدة التي ساهمت في توسع وانتشار ممارسات وأدوات تسيير الكفاءات ومن بينها تطبيق المعيار ISO 9001 ابتداء من الاصدار 2000 (Defélix, 2006). من جهة أخرى، أظهرت دراسة (Colin et Grasser (2007) بأنّه بالرغم من تعميم بعض الأدوات في السنوات الأخيرة في مختلف المؤسّسات الفرنسيّة - مثل تعريف ووصف الوظائف، المرجعيّات الخاصة بالكفاءات المطلوبة- فإنّ الممارسات المتعلقة بتسيير الكفاءات المطبّقة وأهدافها تختلف بشكل كبير من منظمة إلى أخرى.

من خلال التّائج السّابقة نستنتج أنّ المؤسّسات الجزائريّة محل الدّراسة تسعى جاهدة إلى إدماج مفهوم الكفاءة في مختلف ممارسات تسيير مواردها البشريّة كالتّوظيف والتّكوين، في حين نجد بعض النّشاطات كتسيير المسار المهني، الأجور وعملية التّقييم لا تعتمد على مفهوم الكفاءة كمعيار فهي خاضعة لمختلف التّشريعات والقوانين، كما نجد أنّ التّوظيف مازال في بعض المؤسّسات يقوم على أساس المؤهّلات والشّهادات العلميّة بالرغم من اعتبار الكفاءة معيار مهم لكن لا يتم أخذها بعين الاعتبار، بحيث أكّد المسؤولون على أنّهم يوظّفون على أساس الشّهادة العلميّة التي تعتبر مرجعهم الأساسي في مختلف ممارساتهم ونشاطاتهم، وأصبح التّكوين يقوم على أساس الكفاءة وليس مؤهّلات المنصب، في حين نجد أنّ استخدام نظام للتّقييم مازال في بدايته. كما بدأت هذه المؤسّسات تهتم باستخدام أدوات تسيير الكفاءات كبطاقات وصف المركز، تصنيف المهن، ومقابلة التّقييم والتي تساعد المؤسّسة للتّعرف على مواردها الحاليّة والمستقبليّة وهي تقوم على المهن والكفاءات وليس مراكز العمل.

3-4-5 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بمستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تقييم مختلف أدوارها (خبير إداري، بطل أو حامى العاملين، شريك استراتيجي وعميل للتغيير).

من أبرز الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نجد النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي (1996) Dave Ulrich ، بحيث يعتقد هذا الأخير بأن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهت زمانها، وأنّ هناك دورا جديدا على وظيفة الموارد البشرية القيام به. فإدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بأربعة أدوار رئيسية لتكون معاصرة وفعّالة وهي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (شريك استراتيجي)، إدارة التغيير والتحول (عميل للتغيير)، إدارة عمليات البنية التحتية (خبير إداري)، ودعم العاملين (حامى وبطل للعاملين) (قمر محمد غيث ماجي، 2013، نقلا عن عادل أحمد السّاعدي، 2016، ص. 5-6).

ومن خلال تطبيق نموذج (1996) Ulrich للأدوار الأربعة لقياس أداء وظيفة GRH في الدراسة الحالية، أظهرت النتائج أنّ المؤسّسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO تحقق مستوى " متوسط " من الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام (2,878)، كما نجد أن إدارات ومصالح GRH في هذه المؤسّسات تلعب الأدوار الأربعة بمستويات ودرجات متفاوتة. بحيث كان أعلى مستوى للدور " خبير إداري " بمتوسط حسابي (2,981) ، يليه في المرتبة الثانية دورها " كبطل للعاملين " بمتوسط حسابي (2,89)، وفي المرتبة الثالثة والرابعة نجد دورها " كعميل للتغيير " و "كشريك استراتيجي" بمتوسطات حسابية (2,82) و (2,80) على الترتيب وهما متقاربان. وجاءت هذه النتائج موافقة لدراسة (1992) Labelle التي اعتبرت بأن مدير أو مسؤول تسيير الموارد البشرية DRH عليه أن يمارس العديد من الأدوار المتكاملة فيما بينها لكن بمستويات أو بدرجات مختلفة، وأنّ حجم المنظمات يكون له أثر على طبيعة وأهمية الأدوار التي يلعبها (نقلا عن Chenevert et Lépine, 2005, p.15).

كما أظهرت النتائج بأنّ الدور كخبير إداري هو المهيمن في إدارات أو مصالح تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، ويتعلق بالجانب الإجرائي (التشغيلي) للوظيفة، وجاءت هذه النتيجة عكس تصريحات محترفي GRH في السنوات الأخيرة الذين تنبؤوا بارتفاع الدور الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية مقابل الدور الإداري، في حين جاءت موافقة للنتائج التي توصلت إليها أغلب الدراسات التي أجريت في أوروبا، أمريكا وكندا كدراسة (Conner et Ulrich (1996، دراسة (Chenevert et Lépine (2005، ودراسة (Chenevert et al (2011 ، وللأسف تعذر علينا مقارنة هذه النتائج بدراسات عربية أو جزائرية تناولت تقييم الأدوار الأربعة لعدم توفرها حسب علم الباحثة.

فحسب دراسة (Conner et Ulrich (1996 - أجريت على 256 مؤسسة كبيرة ومتوسطة بالولايات المتحدة- كان الدور المهيمن لوظيفة تسيير الموارد البشرية هو الدور التقليدي المتمثل في " خبير إداري"، يليه في المرتبة الثانية دورها كبطل للعاملين، أما المرتبة الثالثة جاء دورها كشريك استراتيجي، وفي الأخير دورها كعميل للتغيير.

أما دراسة (Chenevert et Lépine (2005 التي أجريت على 376 مؤسسة كندية، واستخدمت نفس المقياس الذي صمّمه (Conner et Ulrich (1996، فقد توصلت إلى أنّ مصالح GRH تمارس الأدوار الأربعة بنسب مرتفعة، في حين لا يزال دورها " كخبير إداري" يمثل أيضا الدور المهيمن لدى محترفي تسيير الموارد البشرية، يليه دورها كعميل للتغيير، شريك استراتيجي، وفي المرتبة الأخيرة دورها كبطل للعاملين.

في دراسة حديثة لنفس الباحث أجراها بالتعاون مع مجموعة من الباحثين (Chenevert et al (2011 والتي هدفت إلى دراسة الخصائص السيكوميترية، ومدى صدق البناء العملي لمقياس (Ulrich (1996، وتحديد العلاقة بين مختلف الأدوار التي تلعبها وظيفة تسيير الموارد البشرية ومجموعة من مؤشرات قياس الأداء التنظيمي، توصلت هذه الدراسة من خلال تطبيق التحليل العملي إلى أنّ مصلحة تسيير الموارد البشرية لا تلعب

أربع أدوار بل خمسة، ففيما يخص دورها كشريك استراتيجي، بطل للعاملين، وعميل للتغيير كانت نفسها كما جاءت في نموذج Ulrich (1996)، أما فيما يخص دورها كخبير إداري، فقد تمّ تقسيمه إلى نوعين من الأدوار (كل واحد منهما يشمل ثلاثة بنود): "خبير إداري 1" مرتبط بتطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية، أما الثاني والذي أطلق عليه "خبير إداري 2" فهو مرتبط بنشاطات مراقبة الإجراءات الإدارية المرتبطة بتسيير الموارد البشرية. وأظهرت النتائج بأن دورها كخبير إداري 1 تحصّل على المتوسط الأعلى، يليه دورها كعميل للتغيير، شريك إستراتيجي، خبير إداري 2، وأخيرا دورها كبطل للعاملين تحصل على أضعف متوسط، أما في الدراسة الحالية فقد احتل هذا الدور المرتبة الثانية. وبالرغم من أنه يطبق في المؤسسات محل الدراسة بنسبة متوسطة إلا أنّ هذه النتيجة تعكس وعي المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة بأهمية العمل على تحقيق احتياجات وتوقعات الأفراد، وتطبيق استراتيجيات مرتكزة على التزام وتعبئة العاملين وتحسين كفاءاتهم ودافعيتهم، فحسب (Wils et al (2000) اهمال الدور الاجتماعي على حساب الأدوار الأخرى يمثل خطرا على المؤسسة، وقد يؤدي إلى احساس العاملين بالإهمال والتقصير بالمقارنة بمصالحها الإقتصادية، وينتج عن ذلك انخفاض دافعية العاملين، مستوى رضاهم وولائهم نحو المؤسسة. كما جاءت نتيجة الدراسة الحالية موافقة لدراسة (Conner et Ulrich (1996) أين جاء الدور المتعلق بدعم العاملين في المرتبة الثانية، واختلفت عن دراسة Chenevert et (2005) التي توصلت إلى أنّ الدور الاجتماعي يحتل المراتب الأخيرة مباشرة بعد الدور الاستراتيجي واعتبرت بأنّ البحث عن تحقيق الأداء الإقتصادي العالي من خلال الدور الاستراتيجي كان له أثرا سلبيا، وقلّص من الدور الاجتماعي المتعلق بحماية ودعم العاملين، وهذا كذلك ما أكّده دراسة (Peretti (1998) التي أجريت على المؤسسات الفرنسية .

فيما يخص الدورين المرتبطين بالجانب الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية حسب نموذج Ulrich وهما " شريك استراتيجي وعميل للتغيير"، فقد احتلا في الدراسة الحالية المرتبة الثالثة وهما يطبقان بنسب متوسطة، وبمتوسطات حسابية متقاربة، ويمكن تفسير هذا التقارب من خلال دراسة (Chenevert et Lépine 2005) بحيث أظهرت النتائج بأن معامل الارتباط كان كبيرا جدا بين الدورين شريك استراتيجي وعميل للتغيير، في حين الدور الاستراتيجي يكون مرتبط بنسبة ضعيفة مع الدور الاجتماعي " بطل للعاملين". فقيام وظيفة تسيير الموارد البشرية بمساعدة المؤسسة على مواجهة التغيرات ورفع التحديات - دورها كعميل للتغيير- ينفذ بالتوازي مع دورها كشريك استراتيجي، كما أن المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على محاذاة ممارسات تسيير الموارد البشرية مع أولويات الأعمال تكوّن كذلك نشاطات عميل للتغيير، في حين هذا الانسجام لا وجود له بين الدور الاستراتيجي ودورها كبطل للعاملين، فالمصالح وإدارات الموارد البشرية التي تبحث عن تحقيق مساهمة اقتصادية كبيرة للمؤسسة لا تستثمر بشكل كبير في دورها الاجتماعي المرتبط بدعم العاملين.

كذلك نجد أن نتائج الدراسة الحالية جاءت موافقة لما أكدّه (Retour 2011) بأن مقارنة إستراتيجية مازالت محدودة : بحيث ذكر " نتائج دراسة Lawler, Bourdeau et (2006) التي أجريت بشكل مستمر خلال أكثر من 10 سنوات (1995، 1998، 2004) والتي أثبتت أن الدور الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية لم يتطور" (نقلا عن (Retour, 2011, p.88)، في حين كانت متناقضة مع دراسة (2003) Deloitte التي أجريت على 200 مؤسسة كندية وأظهرت بأن الدور المتعلق بالشريك الاستراتيجي هو الذي يميّز أكثر الظروف والوضعيّات الحالية لمصالح الموارد البشرية الخاصة بهم (41% من الجهود)، في حين الدور المرتبط بدعم العاملين كان

أقل نسبة (13% من الجهود). في نفس السياق أظهرت كذلك دراسة (Mercer 2003) التي أجريت على 300 منظمة في الولايات المتحدة أنّ هناك ارتفاعا ملموسا في الوقت المخصّص من طرف محترفي تسيير الموارد البشرية للدور الخاص بالشريك الاستراتيجي (15 % إلى 30%)، وإنخفاض نسبة الوقت الموجه نحو دعم العاملين (11% إلى 9%)، وهذه النتيجة تعبّر عن الفارق الكبير بين أهميّة المساهمة الاقتصادية لوظيفة تسيير الموارد البشرية بالمقارنة مع دورها كداعم اجتماعي في المؤسسات الكنديّة والأمريكيّة مقارنة بالمؤسسات الجزائريّة محل الدّراسة (نقلا عن Chenevert et al., 2005, p.16).

بالنسبة لدورها كعميل للتغيير، وحسب دراسة رقام ليندة (2014) مازالت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائريّة لا تلعب دورا كبيرا في قيادة مشاريع التغيير ولا تشارك بشكل كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة به، بحيث يغلب على مهام وظيفة GRH الجانب التّحضيرى لحدوث التغيير من خلال تسهيل عملية تكييف المؤسسة مع تغيّرات المحيط ، ودراسة امكانية حدوثه واقعا من خلال عمليات الاعلام والتّكوين.

في حين نجد أنّ أغلب الباحثين (Ulrich (1996)، Robbins et al (2006) ، et Charpentier, Gilbert (2005) يؤكّدون على أنّ مسؤوليّة المبادرة للتغيير هي أهم أدوار وكيل التغيير الذي يسمّيه البعض قائد للتغيير، فحسب رأي Ulrich (1996) على محترفي الموارد البشرية الذين يتصرفون كعملاء للتغيير أن يبادروا للتغيير ويعملوا على تنفيذه على أرض الواقع، وأكثر من ذلك عليهم تطوير قدرة المنظمة على التغيير المستقبلي.

أما بالنسبة لدور وظيفة تسيير الموارد البشرية " كشريك استراتيجي " في المؤسسات الجزائريّة محل الدّراسة فقد كان بمستوى منخفض مقارنة بالأدوار السابقة لكنه موجود حيث أصبحت هذه الأخيرة تمارس بعض أنشطة التّسيير الاستراتيجي من خلال وضع

الأهداف العامة للمؤسسة وترجمة هذه الأهداف إلى أهداف خاصة بالعاملين، في حين أنّ هذا الدور أوسع من ذلك، فهو مرتبط بقدره مصلحة تسيير الموارد البشرية بترجمة استراتيجية الأعمال لأولويات وممارسات RH، وكذلك ضرورة القيام بتشخيص للمحيط من أجل تحديد العوامل التي لها أثر على تسيير الموارد البشرية، وهذا ما لم نلمسه في نتائج الدراسة الحالية.

من خلال ماسبق، نستنتج أن وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية لا يزال يسيطر على مهامها البعد الإداري، وما زالت وظيفة إدارية أكثر منها استراتيجية، بحيث نجد أنّ الدور الأكثر ممارسة هو "الخبير الإداري" و"بطل للعاملين" على حساب الدورين الاستراتيجيين "عمل للتغيير" و"الشريك الاستراتيجي"، في حين من خلال تحليل مستوى هذين البعدين نجد أن هناك نوع من الاهتمام والوعي في إدارات الموارد البشرية لهذه المؤسسات بدورها في قيادة مشاريع التغيير ودورها كشريك استراتيجي، وجاءت هذه النتيجة موافقة لأغلب الدراسات التي تناولت أدوار وظيفة تسيير الموارد البشرية وبالأخص دراسة (Conner et Ulrich (1996) التي وجدت أنّ الدور الأكثر ممارسة في عمل مدير تسيير الموارد البشرية هو الخبير الإداري على حساب الدورين الآخرين كما هو الحال في المؤسسات الجزائرية.

5-5 مناقشة فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة تم اقتراح نموذج الدراسة، وللتحقق من صحته كانت المعالجة الإحصائية للمعطيات تدرجية وذلك حسب نموذج (1986) Baron et Kenny، وتتخص هذه الطريقة في أربع مراحل وهي مناسبة للتحقق من الأثر الوسيط لتسيير الكفاءات على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية، وكل مرحلة تعبر عن فرضية من فرضيات الدراسة. وبناءاً عليه سيتم في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات المتوصل إليها.

5-5-1 مناقشة وتفسير الفرضية الأولى: " توجد علاقة مباشرة بين درجة تطبيق

مبادئ نظام إدارة الجودة ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار الإنحدار الخطي البسيط، وبعد قيامنا بالمعالجة الإحصائية توصلنا إلى أنّ تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة له تأثير ايجابي ودال إحصائياً على مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، وعلى أساس هذه النتيجة فإنّ الفرضية الأولى قد تحققت.

وهذه النتيجة كانت متوقعة نظراً لأهمية تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وأثرها على الأداء بصفة عامة، وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة. بحيث يساهم هذا النظام بشكل إيجابي في تحسين مؤشرات أداء تسيير الموارد البشرية التي تعكس الأدوار الأربعة التي حددها Ulrich (1996).

حسب هذا النموذج تقييم أداء GRH من خلال الأدوار الأربعة يكون من طبيعة مختلفة خاصة فيما يخص المؤشرات المختارة لقياسه (تنظيمية، إنسانية، إجتماعية واستراتيجية).

على هذا الأساس تتفق نتائج البحث الحالي مع الدراسات التي اهتمت بتحديد أهمية نظام إدارة الجودة وأثره على الأداء التشغيلي وتحسين عمليات تسيير الموارد البشرية - دورها كخبير إداري- من خلال الرؤية الإجرائية والتسيير بالعمليات التي تفرضها المعايير والتي تساهم حسب (Leclercq, 2007) في احترافية وجودة عمليات وظيفة GRH ، وبالتالي جاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة (Beaumont, 1996) بعنوان " جودة تسيير الموارد البشرية في إطار شهادة ISO " التي توصلت إلى أن جودة الأنظمة والعمليات المتعلقة بوظيفة RH تأثرت بشكل إيجابي من جراء تطبيق المعايير ISO.

كما إتفقت هذه النتيجة مع نتائج أغلب الدراسات التي سعت لتحديد أثر أنظمة الجودة على مؤشرات أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية المرتبط بدورها كبطل أو قائد للعاملين، (تحفيز وحشد العاملين) وركزوا في ذلك على أثرها في تحسين عدة مؤشرات إجتماعية، تنظيمية وإنسانية، فهذا الدور لوظيفة تسيير الموارد البشرية يفترض أن تكون هذه الأخيرة في استماع لحاجات العاملين، تؤمن وتحقق رضاهم، وتحسن ظروف تحفيزهم ودافعيتهم (Haj Slimane et Bentayeb, 2010, p.9)، كما أنها تقوي الإتصال والشفافية، وأن تكون ممثلاً للعاملين عند الإدارة (porte-parole)، وتهتم بصحتهم الجسمية والعقلية (Porter, 2011, p.88)، كذلك تبحث عن الرفع من مستوى التزامهم، كفاءاتهم، ومساهماتهم في المنظمة. وفي هذا الاطار توصلت الدراسة التي أجرتها الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR, 2006)، أن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي وذلك من خلال الرفع من دافعية العمال

وفرق العمل، والاعتراف الفعّال للجهود مما يساهم في إدماجهم ومشاركتهم ، ويشكّل كذلك مصدرا للرضا الوظيفي وتقوية الانتماء التنظيمي.

وفي نفس السياق اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (Lee et Palmer 1999) ، (Acharya et Sanjit 2000) والتي توصلتا إلى أنّ المؤسسات حققت تحسّينا كبيرا في الاتّصال الداخلي بعد الحصول على الشهادة، بحيث سمحت بالفهم الجيد من طرف العمّال للمعايير الخاصّة بالإنتاج وكذا مسؤولياتهم في تنفيذ العمليّات، والتحكّم الجيد من طرف المشرفين والمسيرين فيها، وتحسين العلاقات بين الأفراد (عمّال ومشرفين) والتقليل من الصّراعات ممّا يساهم بشكل كبير في تحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

كما جاءت نتائج البحث الحاليّ موافقة لدراسة (Zahir Yanat, Farid Chaouki 2004) التي توصلت إلى أنّه يوجد علاقة إيجابية قويّة بين تطبيق نظام إدارة الجودة والانتماء التنظيمي، واستنتج بأنّ الجودة هي أداة لإدارة الموارد البشرية من خلال المشاركة النشطة للعمال في اتّخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل، وتطوير نظام فعّال للمكافآت والحوافز وتوفير التّكوين المستمر ممّا يؤدي إلى تحسين رضاهم وتقوية انتمائهم.

ويمكن تدعيم هذه النتائج من خلال دراسة كل من (Sun 2000) ، Casadesus et Karapetrovin (2005) و Elci et al (2007) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابيّ لثقافة الجودة والقيم الأخلاقية المتعلّقة بالعمل لدى العاملين في زيادة ولائهم التنظيمي، رضاهم الوظيفي، الرّاحة والصّحة والأمن في العمل، انخفاض دوران العمل لديهم وتنمية كفاءتهم ممّا انعكس إيجابا على مستوى أدائهم.

وفيما يتعلّق بالدورين الاستراتيجيين الذين حدّدهما Ulrich (1996) (عميل للتغيير وشريك استراتيجي) فنظام إدارة الجودة حسب Sigot (2001) يساهم في جعل " وظيفة تسيير الموارد البشرية " وظيفة استراتيجية لها دور فعّال في تحقيق سياسة وأهداف

الجودة من خلال إعادة هيكلتها، تنظيمها، ووضع آليات حقيقية لتسييرها. فهو يساهم بذلك في تحسين التوجه الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، وادماج البعد الانساني في القرارات الاستراتيجية وسياسات الجودة، وكذلك المساهمة في وضع استراتيجية الأعمال وتسهيل تطبيقها باستخدام ممارسات RH منسجمة فيما بينها (Chemla-Lafay et al, 2008). وهذا ما أكدته دراسة (Cherix, 2007) بعنوان " المعايير ISO في خدمة الموارد البشرية" بحيث اعتبرت بأن المعايير ISO (ومختلف مقاربات الجودة EFQM و TQM) تساهم في ترقية الأدوار المختلفة لوظيفة تسيير الموارد البشرية، من خلال التعامل معها بنفس الأهمية التي تتعامل بها مع الوظائف الأخرى (مركز للريح، مركز للكفاءات، خالقة للقيمة، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة)، كما أظهرت الدراسة بأن تطبيق المعايير ISO 9001 تجعل من وظيفة الموارد البشرية عملية (processus) استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Cherix, 2007, p.5-6).

وعليه من خلال نتائج هذا البحث يمكن إبراز أثر تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9001 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تعزيز أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وأهمها: تطبيق مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، دمج و مشاركة العمال، التحسين المستمر، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم وغيرها من المبادئ التي تلتزم هذه المؤسسات بتطبيقها، كما نلاحظ الأثر الكبير لتطبيق نظام إدارة الجودة حسب المعايير ISO 9001 على الجانب الإنساني، بحيث توجد عدة فقرات تحت المؤسسة على: " تحديد احتياجات وتوقعات العمال فيما يخص الاعتراف، الرضا الوظيفي، و التطوير، مما يسمح بتأمين درجة عالية من الانتماء، الالتزام و الدافعية" (معيار ISO 9004 :2000، الفقرة 5.2.2)، كما تحت على

الاستجابة إلى حاجات العملاء و المسيرين، والعمّال من أجل تفادي عدم الرضا الذي قد ينتج عنه صراعات مما يؤثر على جودة المنتجات.

كما تنصّ الفقرة (6.2) من نفس المعيار: " على المؤسسة تحسين فعالية ونجاعة نظام إدارة الجودة من خلال دعم ومشاركة العمّال"، وبالتالي على المؤسسات الاهتمام بعمّالها كما هو الحال بالنسبة لعملائها (الزبائن). ويتم ذلك من خلال الاهتمام بمشاركة العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرارات وتوحيد الأهداف لدى كل العاملين في المؤسسة، وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغها، كما تركّز المعايير على التكوين المستمر، المعرفة الأدائية والخبرة، تسيير الكفاءات وتطويرها. وتتعامل مع الموظفين من منطلق العميل الداخلي الذي يجب تحقيق رضاه والاستماع لكل توقّعاته وطموحاته، وهذا ما يؤدي إلى التأثير الإيجابي على نفسيّة العاملين ويشعرهم بالانتماء والاهتمام من طرف المسؤولين، ويرفع من روحهم المعنويّة ورضاهم، ويزيد من ولائهم للمنظمة وبذلك تحسين فعالية وأداء المؤسسة.

5-5-2 مناقشة وتفسير الفرضية الثانية: " توجد علاقة مباشرة بين تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وتسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار الانحدار الخطي البسيط، وبعد قيامنا بالمعالجة الإحصائية توصلنا إلى أنّ تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة له تأثير ايجابي ودال إحصائياً على أداء تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، وعلى أساس هذه النتيجة فإنّ الفرضية الثانية قد تحققت.

ففي إطار إدارة الجودة أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية ركيزة أساسية ومحركاً لخلق القيمة وذلك من خلال استخدام ممارسات وأدوات فعالة لتسيير الكفاءات، فلكي يكون " الفرد المناسب في المكان المناسب" يجب توظيفه، تكوينه، تأجيده، والمحافظة عليه. وجاءت هذه النتيجة موافقة لدراسة الدراجي شعوة (2008) بعنوان " إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الإيزو 9001:2000 (دراسة حالة المؤسسة الصناعية للكوابل)، التي حددت أهم التغيرات التي شهدتها مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بعد إقامة نظام الجودة في تزويدها بإجراء " تسيير الكفاءات" - كما تنصّ عليه المواصفة- والتي يتمّ من خلاله تحديد كميّات التعبير عن الاحتياجات في كل ميدان أو مصلحة، وكذلك التخطيط السنوي للتشغيل والتكوين والتحويل. وتمّ تحديد ووضع عملية واحدة شاملة صيغت بهدف " توفير الموارد البشرية والكفاءات".

كما اعتبر الباحث دراجي شعوة (2008) بأنّه في إطار استغلال المؤسسة للنظام الجديد نجدها بالفعل بدأت في تناول تسيير مواردها البشرية على أساس ضرورة توفير الكفاءات اللازمة لأداء كل مرحلة من مراحل الانتاج التي لها تأثير على الجودة وذلك من خلال:

- تحديد الكفاءات الضرورية، ثم تقييم كفاءات العاملين على مختلف المناصب حتى تتمكن من الوقوف على النقص الموجودة في هذا المجال، وتعمل على تداركها من خلال وضع برامج للتكوين ملائمة أو القيام بعمليات تشغيل مناسبة.
- وضع ترتيبات محددة لتسيير عملية التكوين، ونفس الشيء بالنسبة لعملية التوظيف، التي أصبحت تحددها ترتيبات رسمية واضحة (عملية فرعية واجراءات)، لكن الجديد الذي أصبح يكتسي أهمية بارزة في عملية التوظيف وفق إدارة الجودة هو ضرورة توافق إمكانيات المترشح مع الكفاءات التي تقتضيها الوظيفة.
- فيما يخص عملية التقييم أصبحت المؤسسة تقوم كل سنة بإجراء تقييم يعتمد على تقديرات المشرفين المباشرين يشمل كل العاملين ذوي العلاقة بالجودة. ويتقرر كنتيجة لذلك إجراء التصحيحات اللازمة إما بالتكوين أو بإعادة التوجيه.
- شهد ميدان تسيير المستخدمين أيضا بمناسبة إقامة نظام الجودة إيزو، إعادة صياغة وتحرير بطاقات المناصب أو الوظيفة وفقا لما تقتضيه المواصفة. حيث وفر ذلك للمؤسسة فرصة إعادة النظر في المهام التي حددت من قبل في إطار القانون العام للعامل.

كما جاءت النتائج موافقة لما توصلت إليه دراسة رقيقة شامي (2007) بعنوان " تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة " (دراسة حالة شركة أميانت- اسمنت بمفتاح)، بأن الشركة محل الدراسة أصبحت في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة تتبع طرق علمية حديثة في توظيف وتطوير الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية، بغية الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق أهدافها.

ويظهر الدور الذي يلعبه تطبيق المعايير ISO 9001 (نظام إدارة الجودة) في تحسين ممارسات تسيير الكفاءات وتطويرها من خلال المتطلبات الجديدة التي فرضتها. حيث نجد أنّ العنصر البشري في هذا الإصدار تمّ تثمينه وتطور نحو " تسيير رأس المال

البشريّ" (Leclercq,2014, p.26)، وركّز على انتهاج أسلوب العمليّات ومبدأ التّحسين المستمرّ في جميع نشاطات وممارسات تسيير الموارد البشريّة ومن بينها تسيير الكفاءات.

حيث تؤكد الفقرة (1.2.6) المعايير ISO 9001 : 2000 - 2008 عموميّات

(ISO 9001 : 2000, Système de management de la qualité- Exigences)

على أنّ " الأفراد الذين يقومون بعمل له أثر على جودة المنتج (أو على المطابقة للمتطلّبات المتعلقة بالمنتج) يجب أن يتمتعون بكفاءة عالية (compétent)، فيما يخص التّكوين القاعديّ والمهنيّ، المعرفة الأدائيّة والخبرة". وتؤكّد الفقرة (2.2.6) الخاصّة بالكفاءات، التّحسيس والتّكوين ISO 9001 : 2000, Système de management (de la qualité- Exigences) على المنظمة أن تقوم بتحديد الكفاءات الضروريّة للأفراد القائمين بنشاط أو عمل يكون له أثر على جودة المنتج. كما تشترط الفقرة (1.2.2.6) من نفس المواصفة " يجب على الإدارة توفير الكفاءات الضروريّة لتسيير الفعّال والنّاجع للمنظمة. ولتحقيق ذلك يجب أن يأخذ بعين الإعتبار تحليل الاحتياجات فيما يخص الكفاءات الحاليّة والمستقبليّة مقارنة بالكفاءات المتاحة في المنظمة" حسب المقاربة المقترحة في المعيار FD X 50- 176 (تسيير العمليّات).

3-5-5 مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة والرابعة.

لإختبار الفرضية الثالثة "توجد علاقة مباشرة بين تسيير الكفاءات وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001". استخدمنا اختبار الإنحدار الخطي البسيط، وتوصلنا إلى أنّ استخدام ممارسات رسمية لتسيير الكفاءات له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، وعلى أساس هذه النتيجة فإنّ الفرضية الثالثة قد تحققت. أما بالنسبة للفرضية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة إيجابية وغير مباشرة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تطبيق ممارسات رسمية لتسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، فقد أظهرت النتائج، بأنّه توجد علاقة تأثير غير مباشرة ودالة، وذلك بانخفاض قيمة علاقة التأثير المباشرة وبقاءها ذات دلالة عند إدخال المتغير الوسيط، ممّا يعني أنّ هذا الأخير يفسر العلاقة تفسيراً جزئياً (médiation partielle). وبالتالي يتم قبول الفرضية الرابعة.

وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي اهتمت بتحديد أهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية على الأداء كالتنشاطات المتعلقة بالأجور، التكوين، وتنمية الكفاءات (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Osterman, 1994, Pfeffer) (et Veiga, 1999)، وبالتالي نستنتج أنّ استخدام ممارسات وأدوات رسمية لتسيير الكفاءات يساهم في تحسين مؤشرات أداء تسيير الموارد البشرية وفقاً لنموذج Ulrich (1996). فحسب (Le Louarn et Wils (2001) ممارسات تسيير الموارد البشرية والكفاءات حتى ولو وضعت من أجل تحقيق أداء المنظمة، فإنّها تؤثر أولاً وبشكل مباشر على الموارد البشرية (دورها كبطل للعاملين)، وثانياً تؤثر بشكل غير مباشر

على المستوى التّظيمي، المالي وخلق القيمة (Guerfel-Henda, 2006, p.2). كما خلصت دراسة Rathnawerera, R.R.N.T (2010) إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات وظيفة GRH (الرّضا الوظيفي، الالتزام التّظيمي والاحتفاظ بالموظفين) في القطاع العام في سيرلانكا، وأظهرت دراسة (2011) Al- Qudah et Al-Momani إلى أنّ عدالة نظام تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الرّضا الوظيفي، كما توصلت دراسة (2013) Scheible et Bastos التي أجريت على واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات GRH والالتزام التّظيمي وكانت أوقاها تكوين وتطوير الكفاءات (نقلا عن سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، 2013، ص. 12).

فيما يتعلّق بأثر تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات على الدّورين الاستراتيجيين (عميل للتّغيير وشريك استراتيجي)، فقد بينت دراسة (2002) Stemberger بعنوان "تغيّر وظيفة الموارد البشرية: من التّوجه الإداري العملي إلى الشّريك الاستراتيجي" بأنّ الدّور الأساسي لإدارة GRH أصبح شريكا استراتيجيا، وتساهم بذلك في تحسين أداء المنظمة من خلال تسيير كفاءاتها الإستراتيجية (نقلا عن نادر أحمد أبو شيخة، 2006، ص.175)، وفي هذا الصدد أكّد (1995) Wright et al أنّ المؤسّسات التي تحقق فعالية عالية هي المؤسّسات التي تمتلك كفاءات بشرية منسجمة مع استراتيجيتها والعكس صحيح، بمعنى أنّ المؤسّسات تحقق فعالية عالية عندما تطوّر استراتيجيات ملائمة ومتناسقة مع كفاءاتها (أي تسيير هذه الكفاءات وفق منظور استراتيجي من خلال ممارسات فعّالة).

من جهة أخرى، فإنّ ادماج منطوق الكفاءة على مستوى الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية حسب (2008) Le Boulaire et Retour سيخلق لغة تحاور مشتركة بين الإدارة العامة وإدارة تسيير الموارد البشرية مما يسهل ويحسن العلاقة بينهما،

بالإضافة إلى ذلك يصبح اطار تدخلهم مشترك (Dietrich, 2008)، ويتحدّد ويتكامل دورهما وذلك حسب ما أكدته معايير الجودة AFNOR. فمن خلال تطبيق منطق الكفاءة فإنّ البعد الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية يصبح مهما وظاهرا أكثر، ودور DRH يصبح استراتيجيا وأكثر تقنية (Le Boulaire et Retour, 2008). كما نجد أنّ الاستخدام الواسع لأدوات رسمية الذي ميّز تسيير الكفاءات في السنوات الأخيرة (Retour, 2005 ; Defilix, Retour et Dietrich, 2007) أدى كذلك إلى تقوية مكانة وظيفة تسيير الموارد البشرية وإثبات دورها في المؤسسة. فتطبيق منطق الكفاءة يمكن أن يكون سببا أساسيا لخلق إدارة أو مصلحة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة إذا لم تكن موجودة، أو تقوية مكانتها ومسؤوليتها وتعزيز دورها الاستراتيجي (Bruno et Cathy, 2011, p.6)

ويمكننا تفسير الأثر الوسيط لاستخدام ممارسات وأدوات تسيير الكفاءات في العلاقة بين إدارة الجودة وأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، بإعتبار أنّ معايير الجودة تشترط: "تصميم ووضع مرجعيّات للكفاءات، وكذلك التقييم الحقيقي لكفاءات العاملين، من أجل وصف الوظائف، وبعدها تطبيق التحسين المستمر لهذه الكفاءات" (Labruffe, 2003, p. 3)، فهذه المعايير لا تكفي بتحديد وتطبيق مجموعة من الإجراءات والأدوات الرسمية لتسيير الكفاءات، بل تطالب المنظمة بالتحسين المستمر لها واتخاذ القرارات المتعلقة بها بناءً على معطيات واقعية، مراقبتها وقياسها (Igalens, 2003, p.1186)، فهي تنطلق من مبدأ أنّ التقييم يسمح بالصرامة في التسيير ممّا سيؤثر على فعالية تسيير هذه الكفاءات ومصادقية وظيفة تسيير الموارد البشرية وبالتالي أدائها (Defélix, 2004).

فالمعايير ISO 9001 ابتداء من الإصدار 2000 أصبحت أكثر صرامة (exigeante) فيما يخص الكفاءات، سواء على مستوى المبادئ الأساسية أو فيما

يخص المتطلبات والخطوط التوجيهية، بحيث أجبرت المؤسسات على: " التطوير المستمر والمتحكم فيه لكفاءات العاملين"، مما نتج عنه ارتفاع رسمية الممارسات والأدوات، والاستخدام الواسع لتكنولوجية الإعلام والاتصال فيما يخص تسيير الكفاءات (Olaba, 2014, p.175).

ومن أهم ما جاءت به المعايير ISO كذلك، والذي كان له تأثيرا كبيرا على أداء وفعالية وظيفة تسيير الموارد البشرية هو تناولها للكفاءة في إطار " مقارنة العمليات (Approche processus) المطبقة على جميع ممارسات GRH.

هذه المقاربة اعتبرت عمليات التسيير كمجموعة من النشاطات (أو الممارسات) المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها، ولكي تصبح هذه العمليات مصدرا لخلق القيمة المضافة، يتم تسييرها وإدارتها من منظور التحسين المستمر (Olaba, 2014, p.178).

كما أكدت المعايير ISO 9001 فيما يتعلق بممارسات تسيير الكفاءات على أن التوظيف عملية استراتيجية ترتبط بها مختلف فقرات الفصل 6.2.1 للمعيار ISO 9004، والتي تحت على " تحسين فعالية ونجاعة المنظمة بالأخص نظام إدارة الجودة، وذلك من خلال إدماج ودعم الأفراد". والتوظيف على أساس الكفاءة هو أول مرحلة لتحقيق هذا التحسين، فمن خلاله يمكن إثبات إمكانية المنظمة على توظيف عمال لديهم القدرة على الالتزام والانخراط في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. في نفس السياق نجد الفقرة 6.2.2.1 " كفاءات" التي " تطالب الإدارة بتأمين الكفاءات الضرورية للسير الفعال والكفاء للمنظمة"، هذا المطلب مرتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على توظيف أحسن الكفاءات في الوقت المناسب، والتنبؤ باحتياجاتها من خلال تسيير فعال للوظائف والكفاءات مما يساهم في تحسين أداء تسيير الموارد البشرية. كما تهدف الفقرة 6.2.2.2 " التحسيس والتكوين" إلى " توفير المعارف والمعارف الأدائية الضرورية للعاملين، الذين يمكنهم تحسين كفاءاتهم مع الخبرة" وهي

مرتبطة بقدرة المنظمة على توظيف " قدرات كامنة" تكون لديها القدرة على التّقدم إلى الأمام بالتّوازي مع تطوّر المنظمة (Chaminade, 2005, p. 363).

وتتجلى أهمية التّكوين ضمن إدارة الجودة في ضمان الوصول إلى الأداء المتميّز مع ضمان قبول التّغيير من طرف الأفراد، تجنب الأخطاء، تقليص العيوب، إدراك مسؤوليتهم في إطار الإنتماء للمؤسسة، المساهمة في التّحسين المستمر، التّقليل من الحاجة للإشراف، زيادة الإستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة (سملاي يحضية، 2005، ص. 225)، كما يعتبر التّكوين الأسلوب الفعّال لتتميّة الموارد البشريّة والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، حيث يهدف بشكل أساسي إلى تقوية الالتزام والانتماء المهني للعامل (نحو المؤسسة والعمل).

كما تمثّل المعايير ISO9001 حسب دراسة كل من Bénézech.D et Loos (2003) ودراسة Baroin, (2004) ودراسة (Lambert Loos et Baroin, 2004) أداة لتسيير وتطوير الكفاءات ونظاما للتّعلم التّنظيمي، ولها أثرا إيجابيا على المعارف القاعدية، وساعدت على تحويل هذه المعارف إلى كفاءات تساهم في تطوير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وقد أظهرت دراسة (Lambert et Ouedrago, 2004) أن هناك علاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتسيير المعارف والكفاءات بحيث أنّه ينظّم انتقال المعارف بين الأفراد من خلال رسميّة المعايير ووحدتها.

وحسب الفقرة 6.2.1 من المعيار ISO 9004 تأجير الكفاءات يمثل أداة تستخدمها المنظمة لتشجيع انخراط وولاء العاملين وتطوّرهم في إطار التّحسين المستمر لكفاءاتهم. هذه الممارسة تسمح للمسيّرين الحصول على طريقة أخرى للاعتراف والجزاء من جهة، وللمنظمة بتوجيه تطوير كفاءاتها للإستجابة لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى.

وفي الأخير نستنتج بأنّ المعايير ISO 9001 تقدّم إطاراً غنياً للتحليل يسمح للمؤسسات بوضع الخطوط التوجيهية لتطبيق منهجية الكفاءات بفعالية، هذه المنهجية تساهم بشكل كبير في تحقيق أداء المؤسسات، وتحسين ميزتها التنافسية في الأسواق وذلك من خلال استخدام ممارسات وأدوات رسمية لتسيير الكفاءات التي تمثل عاملاً مهماً ومحدداً لتحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية وتحقيق مكانتها الاستراتيجية.

5-6 الاستنتاج العام.

اهتم البحث الحالي بدراسة مجموعة من المتغيرات والعلاقات التي لها علاقة بتخصص علم النفس العمل والتنظيم، ولها أهمية كبيرة في إطار التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت إلى كثير من النتائج، جزءا منها وافق ما توصلت إليه الدراسات السابقة أو كانت مغايرة لها. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

- أظهرت النتائج المتعلقة بدرجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (التزم الإدارة العليا، الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العمال، التسيير بالعمليات والتحسين المستمر)، بأنها تهتم وتطبق بشكل عام جميع هذه المبادئ بدرجات ومستويات متفاوتة، وكان هناك شبه إجماع بأنها تطبق بمستويات "متوسطة".

- وتولي المؤسسات الجزائرية محل الدراسة أهمية أكبر لتطبيق مبدأ دمج ومشاركة العاملين، الرؤية الاستراتيجية، والتركيز على العميل، يليها مبدأ " التحسين المستمر" ومبدأ " التسيير بالعمليات" وفي الأخير مبدأ " دعم والتزام الإدارة العليا".

-تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 مبادئ نظام إدارة الجودة بطريقة منظمة ومدروسة ومتخصصة.

- أظهرت النتائج المتعلقة بتطبيق ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO أن مستوى تطبيقها " متوسط"، وكانت أعلى قيمة بالنسبة للبعد " استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات" ويليه في المرتبة الثانية بعد " الدعم

والارتكاز على الاستراتيجية " وفي المرتبة الثالثة بعد " ادماج مفهوم الكفاءة في ممارسات GRH " وتعكس هذه النتيجة أنّ المؤسسات الجزائرية مازالت موجّهة نحو تسيير الكفاءات وليس التسيير بالكفاءات.

- ومن خلال تطبيق نموذج (Ulrich 1996) للأدوار الأربعة لقياس أداء وظيفة GRH في الدراسة الحالية، أظهرت النتائج أنّ المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO تحقق مستوى " متوسط " من الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

- كما نجد أن إدارات ومصالح GRH في هذه المؤسسات تلعب الأدوار الأربعة بمستويات ودرجات متفاوتة. بحيث كان أعلى مستوى للدور " خبير إداري "، يليه في المرتبة الثانية دورها " كبطل للعاملين " وفي المرتبة الثالثة والرابعة نجد دورها " كعميل للتغيير " و "كشريك استراتيجي" وهما متقاربان.

- نستنتج كذلك أنّ وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية لا يزال يسيطر على مهامها البعد الإداري، ومازالت وظيفة إدارية أكثر منها استراتيجية.

- أظهرت النتائج بأنّ الإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة يؤثر على أداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001.

- أظهرت النتائج بأنّ الإلتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة يؤثر على درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001.

- أظهرت النتائج بأنّ درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات تؤثر على أداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001.

- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة يؤثر على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تطبيق واستخدام ممارسات وأدوات رسمية لتسيير الكفاءات، بعبارة أخرى درجة تطبيق ممارسات تسيير الكفاءات قد **حسن** من العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وأداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وكلما زادت إدارة المؤسسات من التركيز على تطبيق متطلبات إدارة الجودة وبالأخص المرتبطة بتسيير الموارد البشرية والكفاءات سوف يؤثر ذلك على تحسين أداء تسيير مواردها البشرية.

الخطّمة.

خاتمة.

لهذا البحث مجموعة من الأهداف سعينا إلى تحقيقها، فمن جهة حاولنا دراسة وتحليل واقع نظام إدارة الجودة وتسيير الموارد البشرية والكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، وذلك بتقييم درجة التزام المؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، التعرف على مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية بتقييم مختلف الأدوار التي تلعبها في هذه المؤسسات، التعرف على مستوى استخدام أدوات رسمية لتسيير الكفاءات ودرجة إدماج مفهوم الكفاءة في مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية (التكوين، التوظيف، تسيير المسار المهني، الأجور). ومن جهة أخرى، حاولنا كذلك الكشف عن العلاقة بين درجة التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وكل من درجة استخدام ممارسات رسمية لتسيير الكفاءات، ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم وضع جانب نظري لتحديد أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث، وقمنا بدراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 للتحقق من صحة الفرضيات المقترحة (الجانب التطبيقي) باستخدام مجموعة من المقاييس لها علاقة بأهداف وفرضيات البحث. وكانت المعالجة الإحصائية للمعطيات تدرجية، بحيث بدأنا بتنظيم وتصنيف المعطيات الخام المتعلقة بكل من المتغير المستقل " درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة"، المتغير التابع "مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية"، والمتغير الوسيط "درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات"، ثم قمنا بالتحليل الإحصائي الوصفي، لننتقل فيما

بعد إلى دراسة اتجاه ودلالة الارتباطات الممكنة فيما بينها للتأكد من إمكانية التحقق من فرضيات البحث من خلال تطبيق معامل الانحدار.

وإنطلاقاً من الإطار النظري الذي سبق الإشارة إليه، وما أسفرت عنه البحوث والدراسات السابقة توقعنا أن تكون هناك علاقة مباشرة بين درجة التزام المؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة وكل من درجة استخدام ممارسات رسمية لتسيير الكفاءات ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، وكذلك توقعنا بأن استخدام ممارسات تسيير الكفاءات يتوسط العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة ومستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية. وبتحليل البيانات إحصائياً تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للسؤال الأول والذي يتمحور حول تحديد درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، فالتحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة أظهر أن هناك جهود ملموسة تقوم بها المؤسسات محل الدراسة لتحسين مستويات الجودة، وذلك من خلال التزامها بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ولكن بمستويات متوسطة.

وبالرغم من المستويات المتوسطة لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة لا يمكننا التغاضي عن الجهود التي تبذلها المؤسسات الجزائرية لتحقيق وإرساء ثقافة الجودة التي كانت شبه منعدمة في الماضي، وكذلك السعي للاستجابة إلى متطلبات المعايير ISO، والرغبة لتحقيق مستوى عال من الجودة والمحافظة عليه بالرغم من الصعوبات التي تواجهها خاصة نقص الدعم والالتزام من طرف الإدارة العليا.

- بالنسبة للسؤال الثاني والذي يتمحور حول تحديد درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001، أظهرت النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة تستخدم ممارسات تسيير الكفاءات بدرجة متوسطة. كما

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب من خلال تطبيق متطلبات معايير الجودة وبذلك فهي مازالت بعيدة عن منطق التسيير بالكفاءات.

- بالنسبة للسؤال الثالث والذي يتمحور حول تحديد درجة أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تقييم مختلف أدوارها (خبير إداري، بطل أو حامى العاملين، شريك استراتيجي، وكيل للتغيير). فيتضح من النتائج المتحصّل عليها أنّ المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تحقق مستوى "متوسط" من الأداء فيما يخص تسيير الموارد البشرية. كما نجد أن إدارات ومصالح GRH في هذه المؤسسات تلعب الأدوار الأربعة التي حددها Ulrich (1996) بمستويات ودرجات متفاوتة. بحيث كان أعلى مستوى للدور "خبير إداري"، يليه في المرتبة الثانية دورها "كبطل أو حامى للعاملين" ويتعلق هذا الدور بالجانب الإنساني الاجتماعي للوظيفة. وفي المرتبة الثالثة والرابعة نجد دورها "كعميل للتغيير" و"كشريك استراتيجي" على الترتيب وهما متقاربان ويتعلقان بالجانب الاستراتيجي للوظيفة. وبالتالي نستنتج بأن إدارات الموارد البشرية في أغلبها لا يزال يسيطر على أدوارها البعد الإداري والقانوني في تسيير العاملين، ومازالت مجرد وظيفة مساندة وضرورة إدارية أكثر منها إدارة إستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتقود إشكالية التغيير.

وهذه النتائج تحتاج إلى المزيد من الدراسة خاصة حسب علمنا بأن هذا البحث هو الوحيد الذي حاول تقييم جميع هذه المتغيرات وطبيعة تفاعلها في دراسة واحدة حسب النموذج النظري المقترح. إلا أننا نعتقد أنّ مجال الدراسة (المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة)، السياسات المتبعة من طرف الدولة، وزيادة الوعي لدى إدارات ومحترفي تسيير الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري كمورد من موارد المؤسسة

الخالقة للقيمة كلّها عوامل قد تساعد على تحسين وتطوير ممارسات تسيير الكفاءات، وتحسين أداء تسيير الموارد البشريّة من خلال تطوير أدوارها الاستراتيجية والاجتماعية مقارنة بدورها الإداري.

من جهة أخرى، توصلنا من خلال النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، بأنّ التزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بدرجات إيجابية يؤثر على مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة.

بالنسبة للفرضية الثانية، وجدنا أنّ التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بدرجات إيجابية يؤثر في درجة استخدام ممارسات رسمية لتسيير كفاءتها.

بالنسبة للفرضية الثالثة، وجدنا أنّ استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة ممارسات رسمية لتسيير الكفاءات بدرجات إيجابية يؤثر على مستوى أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الالتزام بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة (المتغير المستقل) ومستوى أداء تسيير الموارد البشريّة (المتغير التابع)، وأنّ هذه العلاقة تكون غير مباشرة من خلال وساطة متغير درجة استخدام ممارسات تسيير الكفاءات.

وتعكس هذه النتائج الأهمية الكبيرة التي توليها معايير الجودة بالجانب الإنسانيّ وتحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشريّة من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مستمر للمهارات، القدرات، والكفاءات وتميبتها بالتكوين والتطوير المهني، وحرصها الدائم على تلبية حاجات ورغبات العمال مما يساهم في الرّفح من رضاهم ويعزّز انتماءهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز نظام إدارة الجودة على التحسين المستمر والتركيز على العميل الداخلي ممثلاً

في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، حيث يساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، تكوينها، وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والابداع عن طريق تقديم الاقتراحات، تنمية الإتصال وتفويض السلطات، وهذه النتائج تحفز المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة ISO 9001 كخطوة لغرس ثقافة الجودة وتحسين فعالية تسيير مواردها البشرية.

بالرغم من الإضافات التي جاء بها هذا البحث سواء على المستوى النظري أو التطبيقي ، إلا أنه يحتوي على بعض النقائص (limites)، والتي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على النتائج التي توصلنا إليها. فمن بين حدود هذا البحث نجد أولاً حجم العينة الذي لا يضم عددا كبيرا من المؤسسات ولا يمثل جميع قطاعات النشاط، بحيث كان عدد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة قليل (28 مؤسسة فقط من أصل 500 مؤسسة جزائرية حاصلة على شهادة الجودة)، بالإضافة إلى البعد المكاني بحيث أن أغلب هذه المؤسسات تقع بالجزائر الوسطى وضواحيها. كما أنه لم يتم استخدام الطريقة العشوائية في اختيار العينة وبالتالي لا يمكننا تعميم النتائج خارج النطاق الضيق لهذا البحث.

من جهة أخرى، نجد كذلك بأن أدوات القياس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تحتاج في المستقبل إلى المزيد من الدراسة والتطوير سواء على مستوى أبعاد القياس من خلال التحليل العاملي أو تحسين خصائصها السيكمترية.

من بين النقائص أيضا، نجد بأن قياس أداء تسيير الموارد البشرية وتسيير الكفاءات في الدراسة الحالية تم من وجهة نظر مدراء وظيفة تسيير الموارد البشرية GRH والعاملين فيها فقط (ما يسمى بمحترفي GRH)، وعليه من الأفضل محاولة دراسة وقياس إدراك الأدوار التي تلعبها وظيفة تسيير الموارد البشرية في الدراسات المستقبلية من وجهة نظر المسيرين في مستويات مختلفة وكذا العاملين في المؤسسة، فمن خلال

دراسة (Peretti 1998) أظهرت بشكل واضح بأن المسؤولين في تسيير الموارد البشرية تكون لديهم نظرة أكثر إيجابية حول أداء وفعالية وظيفتهم من نظرة العمال والمسيرين. ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها، يمكننا تقديم بعض التوصيات للمؤسسات، والعاملين في مجال تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة:

- ضرورة التزام ودعم الإدارة العليا لمبادئ الجودة، بحيث أصبح الجميع يدرك أنه لا يمكن تنفيذ نظام إدارة الجودة بفعالية بدون الالتزام الكامل من الإدارة العليا، ولا بد أن يكون الالتزام واضحاً منذ بداية التطبيق وخلال مراحل المتعددة..
- ضرورة الإنفاق على البنية التحتية لقسم الجودة، وتوظيف الكفاءات والكوادر ذوي الخبرة، والعمل على نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة.
- تكوين جميع العاملين بالمؤسسة على مبادئ الجودة، وتطوير برامج التكوين والتوعية في مجال الجودة.
- على المؤسسات إدماج عملية تسيير الكفاءات ضمن استراتيجيتها وممارساتها اليومية، فلكي تكون هذه العملية فعالة يجب ربط مفهوم الكفاءة بعمليات التخطيط الاستراتيجي من جهة، وأن تكون جميع ممارسات تسيير الموارد البشرية مرتبطة وتتمحور حول مفهوم الكفاءة من جهة أخرى.
- ضرورة إشراف الإدارة العليا على تطبيق منهج تسيير الكفاءات، مما يساهم في منحه بعداً استراتيجياً أو على الأقل أن يسجل ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والذي يعبر عنه من خلال توجهات وممارسات تسيير الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة.
- التسيير الفعال للكفاءات يقتضي من الإدارة العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي يقوم عليها منهج تسيير الكفاءة، والمتمثلة أساساً في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، من خلال التحليل الدقيق للمهام والمهن، وتقييم تطورها، وتحديد نوعية

الكفاءات الضرورية باستعمال بطاقات الوظائف النموذجية، والاعتماد على مرجعيات الكفاءات، وحوصلة الكفاءات... الخ.

- يجب أن توضع برامج للتكوين لا لأن القانون فرضها فحسب، ولا لأنها تهدف إلى تحسين الأداء الحالي للعاملين بل وأكثر أن تكون في محاذاة مع الأولويات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الانتقال من استراتيجيات تكييفية إلى إستراتيجيات استباقية فيما يخص تسيير مواردها البشرية، ما يفرض عليها امتلاك معارف حديثة في التسيير وبالذات تلك الخاصة بالتسيير الاستراتيجي GRH، لأن هذا ما يحقق لها الاستمرارية والبقاء.

وفي الأخير، باعتبار البحث الحالي حسب علم الباحثة هو الأول (على الأقل على مستوى تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة بوزريعة) الذي حاول دراسة مختلف الأدوار التي تلعبها وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، ولمزيد من الدقة تستدعي الضرورة للقيام بدراسات أخرى للتأكد من هذه النتائج والمصادقة عليها وإثباتها.

كما ننصح الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية بإعادة مثل هذه الدراسات في مجالات ومستويات مختلفة في المؤسسات الجزائرية التي تعرف انفتاحا كبيرا على نماذج ونظريات تسيير الموارد البشرية من خلال الشركات الأجنبية، واستراد التكنولوجيا والممارسات التنظيمية من الدول المتقدمة.

كذلك يجب إعطاء أهمية أكبر للمتغيرات الوسيطة وادراجها في الدراسات المستقبلية، وعدم الاكتفاء بالدراسات الخطية من المستوى الأول، فهي لا تكفي لفهم العلاقات التفاعلية المعقدة التي تميز الظواهر والممارسات في GRH فهما كاملا يسمح بالتحكم فيها وتطويرها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

قائمة المراجع بالعربية:

- 1- أحمد، سيد مصطفى. (1995). إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي، جامعة الزقازيق، القاهرة.
- 2- أحمد، سيد مصطفى. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 3- أحمد، سيد مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- 4- أديجي، باديرو. (1999). ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي إلى الأيزو، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 5- أشوك، تشاندا. شلبا، كبرا. ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي. (2002). استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6- بدرية، البليسي. ومحمد، الطراونة. (2002). الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المؤسسات التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 17، العدد الأول.
- 7- بسام، منيب. علي، الطائي. وإسراء، وعد الله. قاسم، السعاوي. (2013). الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 10، المجلد 05، العراق.
- 8- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2004). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 9- بن عيسى، محمد المهدي. (2004). العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 - مارس .
- 10- بوبكر، نعرورة. (2015). دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 9001، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
- 11- بوخلوة، باديس. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة حالة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح.
- 12- بوكميش، لعلي. (2007). فعالية تطبيق المواصفات العالمية إيزو، دراسة ميدانية للمؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9000، جامعة الحاج لخضر، باتنة قسم علم اجتماع وديمغرافيا، الجزائر.
- 13- ثابتي، الحبيب. بن عبو، الجيلال. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية.
- 14- ثابتي، الحبيب. (2005). تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

قائمة المراجع.

- 15- جمال، طاهر. أبو الفتوح، حجازي. (2002). إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة، مصر.
- 16- الجويبر، عبد الرحمن إبراهيم، (2005). إدارة الجودة الشاملة الاتقان في الفكر الإسلامي والمعاصر، الطبعة الأولى، الرياض.
- 17- حسن محمد، أبو ليلي. (1998). إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، جامعة اليرموك .
- 18- حشمت، قاسم. (1995). مصادر المعلومات وتنمية مقتنيات المكتبة ، د.م .
- 19- حمد علي، حليس النيايدي. (1999) ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- 20- حيدر، محمد. أمين، طرابيشي. المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، (1999)، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1.
- 21- خالد عبد الرحيم، الهيتي. وأكرم، حمد الطويل. (2000). التنظيم الصناعي، المبادئ، العمليات المداخل والتجارب، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2.
- 22- خضير، كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 23- الخلف، عبدا لله موسى،" (1997)، ثالث التميز: تحسين الجودة و تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد (1).
- 24- خليل إبراهيم محمود، العاني. وآخرون. (2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، **2000**، طبعة 1، مطبعة الأشقر، بغداد.
- 25- الداوي، الشيخ. (2004). دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة.
- 26- الدراجي، شعوة. (2007). إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية و تبني مواصفة الأيزو 9001، **2000**، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 27- رحيم، حسن. (2005). التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد فيفري، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 28- رعد عبد الله، الطائي. وآخرون. (2008). إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة.
- 29- رفيقة، شامي. (2007). " تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة اميانت اسمنت بفتحاح وحدة شركة المواد المشتقة لموسط - مجمع ERCC ، -" رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .
- 30- رقام، ليندة. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

قائمة المراجع.

- 31- زكي أبو زياد ، (2011)، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية على المصارف الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25 (4).
- 32- سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، (2013)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد الأول.
- 33- سلمان، زيدان.(2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج 01 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 34- سليمان خالد، عبيدات. (2009). مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009
- 35- سملاي، يحضية. (2003). إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
- 36- سملاي، يحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، رسالة دكتوراه دولة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 37- سملاي، يحضية. (2005). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجمل مداخلات ملتقى المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة.
- 38- سملاي، يحضيه. بلالي، أحمد. (2004). الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 مارس.
- 39- سمية، أمين علي.(2003). المحاسبة عن رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،العدد، 60 جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- 40- سمير محمد، عبد العزيز. (1999). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر.
- 41- سواكري، مباركة. (2004). المورد البشري و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة.
- 42- سونيا، محمد البكري. (2001). تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 43- صالح، بن نواره. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
- 44- صالح، مفتاح. (2004). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، الملتقى الدولي ،حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 45- صلاح، محمد عبد الباقي. (2001). قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 46- عاقل فاخر، أسس البحث العلمي، دار العلم للملايين، بيروت، 1989 .

قائمة المراجع.

- 47- عايدة، سيد خطاب. (1997). الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، ط.3، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 48- عادل، أحمد، الساعدي. (2016)، دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
- 49- عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، (1999). الإدارة الاستراتيجية، القاهرة. مجموعة النيل العربية، ط،01.
- 50- عبد الرحمان، توفيق. (1996). استراتيجيات الاستثمار البشري، القاهرة، سلسلة إصدارات بميك.
- 51- عبد الرزاق، حميدي. (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 52- عبد السلام، أبو قحف. (2000). الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية.
- 53- عبد العزيز، عبد العال. زكي، عبد العال. (2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، السعودية.
- 54- عبيد، علي. أحمد، حجازي. (2000). اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 55- عدلوني، محمد أكرم. (2002). العمل المؤسسي، دالر ابن حازم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 56- عشوي، مصطفى. (2015). تقنين مقياس السمات الشخصية الخمس الكبرى في الجزائر. مجلة أفاق وافكار، المجلد 04، العدد 05.
- 57- علالي، مليكة. (2004). أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية (قسم علوم التسيير)، جامعة بسكرة.
- 58- علي عبد الهادي، مسلم. (2002). تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 59- علي محمد، عبد الوهاب. وسعيد ياسين، عامر. (1984). محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.
- 60- علي، السلمي. (1995). إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر.
- 61- علي، السلمي. (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- 62- علي، السلمي. بدون تاريخ. السياسات الإدارية المعاصرة، غريب للنشر، القاهرة.
- 63- علي، غربي. بلقاسم، سلاطنية، إسماعيل، قيرة. (2007). تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 64- عمر وصفي، عقيلي. (2001). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
- 65- عياش، قويدر. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 66- عيمر. مراد. (2017). الأنماط الذهنية للقيادة والأداء السياقي: دور المحددات المعرفية/ الوجدانية للثقة في القائد كمتغيرات وسيطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة علوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية.

قائمة المراجع.

- 67- غسان، فيصل. محمد، عبد. (2009). أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج 5، ع 10.
- 68- فرانكلين، أوهارا. (1999). دليل ISO 9001 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، ترجمة، مركز التعريب والبرمجة، ط 1، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
- 69- فريد، عبد الفتاح. (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة.
- 70- فلاح، حسن الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان -الأردن - طبعة 1.
- 71- فيليب، تكنسون. ترجمة، عبد الفتاح السيد، النعماني. (1996). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 72- قاسم نايف، علوان. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000. الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت.
- 73- قدار طاهر، رجب. (1989). المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة واليزو، دار الحصاد ، دمشق.
- 74- كاظم نزار، الركابي. (2004). الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 75- كرايغ، ميسلر. وتوماس، فلايف. (1999). دليل الجيب إلى ISO 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1.
- 76- كمال، منصورى. سماح، صولج. (2010)، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة ، جوان.
- 77- لشلاش، عائشة. درويش، عمار. (2012). تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف/ مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة.
- 78- مأمون الدرادكة و طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002.
- 79- مأمون، الدرادكة. و طارق، شلبي. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان.
- 80- مأمون، الدرادكة. وطارق، الشلبي. وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان.
- 81- محفوظ أحمد، جودة. (2008). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
- 82- محمد أحمد، الطراونة. (2002). الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني.
- 83- محمد صالح، الأبعج. (2005)، نظام إدارة الجودة كأداة لتطوير أداء الموارد البشرية، ورقة بحث مقدمة إلى مؤتمر الجودة (طرابلس، ليبيا).
- 84- محمد عبد الوهاب، العزاوي. (2002). أنظمة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان.

قائمة المراجع.

- 85- محمد عبد الوهاب، العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 86- محمد قاسم، القريوتي. (2000)، نظرية التنظيم والمنظمة، وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 87- محمد محمود، الذنبيات. (1999)، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد 01.
- 88- مخفي أمين، ومدوري نور الدين (2011)، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر.
- 89- منصف، ملوك. (2010). أثر إشهاد الجودة على المؤسسات التجارية ، حالة المواصفة ISO-2000- 9001، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية للقياس والمراقبة، جامعة فرحات عباس سطيف، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- 90- موساوي زهية، (2016)، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري مميزة، اطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.
- 91- مسعود، عبد الله، البدري. (1999). إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 23، العدد 2.
- 92- موساوي، زهية. وآخرون. (2005). التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة.
- 93- موسى، اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان.
- 94- نادر أحمد أبو شيخة، (2006)، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والادارة، مجلد 2، العدد 2.
- 95- نعمة، عباس الخفاجي. (2004). الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 01 طبعة 01.
- 96- نوري منير، وين علي عائشة (ب-س)، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 12، المجلد 7، 272-296.
- 97- الهادي، بوقفلول. (2004). الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس.
- 98- الهام، يحياوي. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، بانتة، مجلة الباحث، العدد 05.
- 99- الهيجان، عبدالرحمن. (1994) . منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة - 440 . 405 العامة، المجلد 34 .
- 100- هاملي، عبد القادر. (2011). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة : دراسة حالي سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة نفضال، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.

- 1- Acharya, U.H. & Sanjit, R. (2000). **ISO 9000 Certification in Indian industries**, A survey Total Quality Management, Vol 11, n 03.
- 2- Ait Razouk, A. (2007). **Gestion stratégique des ressources Humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie ressources humaines et performance**, Thèse de doctorat, Université Nancy 2.
- 3- Akremi, A. & Saad, D. (2004). **La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure**, Acte du congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines , tome 3, p.1527-1550. www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm#tome3.
- 4- Allouche, J. & Schmidt, G. (1995). **Les outils de la décision stratégique**, Tome 2, Edition la découverte, Paris.
- 5- Arcand, G. Arcand, M. Bayad, M. and Fabi, B. (2004). **Système de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien**, Annals of public and cooperative economics.75(3).
- 6- Arcand, M. (2000). **L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec**, Thèse de doctorat inédite, Université de Metz, France.
- 7- Arous, K. (2011), Les Pratiques de la gestion des compétences : cas des grandes entreprises Tunisiennes, sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011arous.pdf>
- 8- Barney, J.B. (1991). **Firm Resources and Sustained competitive advantage**. Journal of management.17(1):99-129.
- 9- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). **The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, Strategic and statistical considerations**, journal of personality and social psychology , 51 (6), 1173.
- 10- Barraud, J. Kittel, F. & Moule, M. (2004). **La fonction Ressources Humaines - Métiers, compétences et formation**, 2e édition, Dunod.
- 11- Batal, C. (1998). **La GRH dans le secteur public**, Tome I, Les éditions d'organisation, 1998.
- 12- Bayad, M. (2001). **Gestion stratégique des ressources humaines, Fondements et modèles**, séminaire de recherche, ESA Grenoble, mars.
- 13- Bayad, M. Arcand, G. Arcand, M. and Allani, N. (2004). **Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles**. *Revue internationale sur le travail et la société*. 2(1): 74-93.
- 14- Bayad, M. Arcand, G. Arcand, M. and Allani, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles. *Revue internationale sur le travail et la société*. 2(1): 74-93.
- 15- Beaumont, M. (1996). **La qualité de la GRH dans les entreprises certifiées**, thèse de doctorat, Toulouse 1.
- 16- Becker, B. & Gerhart, B.(1996). **The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects**, *Academy of Management, Journal*, vol. 39, no 4, p. 779-801.
- 17- Bécuwe, A. (2006). **Vers une typologie des pratiques de gestion des compétences dans les communes françaises**, lille2.fr/intervenants/pdf/Texte-Audrey-Becuwe.pdf
<http://colloque-grh.univ>

- 18- Becuwe, A. (2008). _ Congrès de l'AGRH, Dakar.
<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008becuwe.pdf>
- 19- Beirendonck, L. V. (2006). **Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise**, Edition de Boeck, Belgique.
- 20- Bel Haj, A. N. (2007). **Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières**. Thèse de doctorat. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.
- 21- Bénézech, D. & Loos-Baroin, J. (2003), **Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel**, Revue Sciences de Gestion, 36, p.11-41
- 22- Bennis, W.G. Guerrin, C. De Bettignes, H.C. (1975), **Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes**, Dallor.
- 23- Bernillon, A. et Cérutti, O. (1995), **Les Outils de la Qualité**, édition Chihab, Alger.
- 24- Besseyre des Horts, C.H. (1988), **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Édition d'organisation, Paris.
- 25- Besseyre des Horts, C.H. (1991). **L'intégration stratégie-ressources humaines : De la théorie à la pratique** , Dans le 2eme congrès de l'AGRH, Pour une nouvelle vision de la GRH ,14-15 November.
- 26- Boon, K. O. Arumugam, V. & Hwa, T. S. (2005). **Does Soft TQM Predict Employees' Attitudes?** The TQM Magazine, 17 (3), 279-289.
- 27- Bories-Azeau, I. (2004). **L'efficacité de la formation des agents communaux : une approche par la motivation à se former**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1. I.
- 28- Boyer, L. Equilbey, N. (2003). **Organisation : théories et applications, éditions d'organisation**, Paris, 2003.
- 29- Brahimi, A. (1991). **L' économie Algérienne** , O.P.U., Alger .
- 30- Brilman, J. (2001). **Les meilleurs pratiques du management: au coeur de la performance**, édition d'organisation, 3ème édition, paris.
- 31- Bruno, H. Cathy, K. (2011). **Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences**, To HAL Id: hal-00570280, Disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00570280>
- 32- Caby, F, Virginie, L, et Rolland, S. (2002), **La qualité au XXIe siècle : vers le management de la confiance**, Economica, Paris.
- 33- Cadin, L. et Guerin, F. et Pigyere, F. (2002). **Gestion de Ressources Humaines-pratique et éléments de théorie**, 2 édition, Dunod, Paris.
- 34- Calistro, P. (2004). **Comment gérer les compétence au sein d'une entreprise**. [on ligne].site visite le : 09.10.2017. Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/321982423/Comment-Gerer-Les-Competences>.
- 35- Casadesus, M. et Karapetrovin, S. (2005). **The erosion of ISO 9000 benefits, A temporal Study**, The international Journal of Quality et Reliability Management, 22 (2-3), 120.
- 36- Chaabouni, J. (1992), **Le concept de performance dans les théories du managemen**, Actes de Colloque, FSEG Sfax.
- 37- Chaminade, B. (2005). **RH et compétence dans une démarche qualité**, Ed Afnor, 2005.
- 38- Charron et Separis, (2001). **Organisation et Gestion de l'entreprise**. Edition Dunod, Paris. *Communication ESA-Grenoble*, Séminaire de recherche jeudi 22 Mars 2001.

- 39- Chemla- Lafay et al. (2008). **La performance des fonction ressources humaines**, Etude préparatoire , département Recherche, Etudes , Veille IGPD , Disponible sur : publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf [https://www.fonction](https://www.fonction.fr) ,
- 40- Chênevert, D. et Lépine, A.(2005). Convergence ou divergence des role des services RH, 16 eme conférences de l'AGRH , Paris.
- 41- Chenevert, D. Filiatrault E.-M. Lepine I. & Morin D. (2008), **Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ?**, HEC Montréal, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008chenevert-filiatrault-lepine-morin.pdf>
- 42- Chênevert, D. Morin, D. Filiatrault, È. M. et Lépine, A. (2011). **L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle**, *Revue de la gestion des ressources humaines* vol. 79, p. 39-54.
- 43- Cherix, J. (2007). ISO au service des RH de Cimo, disponible sur : <https://docplayer.fr/67988127-Iso-au-service-des-rh-de-cimo-contexte-des-rh-contribution-des-rh-quelques-outils-de-cimo.html>
- 44- Cohen, A. Soulier, A. (2004), **Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain**, Editions : Liaisons, Paris.
- 45- Cohen, E. **Dictionnaire de gestion**, ed, la découverte, Paris, 2000.
- 46- Colin T. et Grasser, B. (2006). **Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques des compétences**, in DEFELIX C. et al. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Ed. Vuibert, p. 207-228.
- 47- Colin, T. et Grasser, B. (2003). **La gestion des compétences : vraie innovation ou trompel'oeil?**, *Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?*, Paris, Colloque DARES.
- 48- Colin, T. et Grasser, B. (2007). **La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ?**, *Revue Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, n°66, pp.18-29.
- 49- Conner, J. et D. ULRICH. (1996). **Human resource roles: Creating value, not rhetoric, Human Resource Planning**, vol. 19, no 3, p.38-49.
- 50- Coté, M. Malo, M. C. **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002.
- 51- Crosby , J.P. (1986). **La qualité c'est gratuit**. Economica.
- 52- Dayan A, 1998: Manuel de gestion, Volume 2 ,Ed Ellipses ,Paris.
- 53- Debbi, A., (2005). **La mesure de la performance dans les mairies : dimension et indicateurs**, Working paper, France.
- 54- Defélix C. (2004). **La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001, Version 2000**, *Actes du XVe Congrès de l'AGRH*, Tome 3, pp.1507-1525.
- 55- Defélix, C. (2003). **Ce que gérer les compétences veut dire**, p.121-128, in *Compétences et connaissances dans les organisations*, A.M. Guénette, M. Rossi et J.C. Sardas (dir.), SEES.
- 56- Defelix, C. (2006). **La normalisation et l'exigence de mesure peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ?** Trois études de cas autour de la norme ISO 9000 version 2000 », p. 63-79,
- 57- Defélix, C. et al. (2006). **Nouveaux regards sur la gestion des compétences**. Paris : Vuibert.

- 58- Defélix, C. Retour, D. et Dietrich, A. (2009). **Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000** , 18ème Congrès de l'AGRH, Fribourg.
- 59- Dejoux, C. (2002). **Certifier les compétences, un enjeu stratégique**, L'Expansion Management Review, Juin.
- Dejoux, C. (1999), **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, Colloque AIMS.
- 60- Dejoux, C. (2001). **Les compétences au coeur de l'entreprise** , Ed. Organisation, Paris.
- 61- Dejoux, C. (2002). **Certifier les compétences, un enjeu stratégique**, L'Expansion Management Review, Juin.
- 62- Déjoux, C. (2006). Dietrich, A. **Management par les compétences, Le cas de manpower**, Paris, Pearson réduction.
- 63- Déjoux, C. et Dherment (2000), **Incidence de la gestion des compétences professionnelles sur la valeur de l'entreprise**, Colloque AIMS, Montpellier.
- 64- Dhiaf, M. M. (2007). **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale**, cas des entreprises tunisiennes de Textile- Habillement., Thèse de doctorat, Ecole Nationale supérieure d'Arts et Métiers.
- 65- Dietrich, A. (2000). **Les paradoxes de la notion de compétence management**. Les cahiers de la recherche, IAE de Lille, [on line] page visité le:12/08/2015 disponible sur: http://www.univ-lille1.fr/bustl_grisemine/pdf/rapports/G2000-172.pdf.
- 66- Dietrich, A. (2008). **Le management des compétences**, Vuibert, Paris.
- 67- Dimitri, W. (2005). **Ressources humaines**, 3 ème édition d'organisation, Paris.
- 68- Dolan L. H. S et Saba T. et autres (2002). **La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Ed Pearson éducation ; Paris.
- 69- Donnadiou, (2005). **La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ?**. In D. Weiss, Ressources Humaines, Paris, Éditions d'Organisation.
- 70- Druet, D. et Pillet, M. (1998). **Qualité en production**, éditions d'organisations, Paris.
- 71- Dubey, C. (2003). **La gestion des compétences**, Séminaire changement et intervention dans les organisations, Mai.
- 72- Dumont, A. (2000). **Un individu devient compétent lorsque l'entreprise lui en donne les moyens**, *Personnel*, n° 412, août-septembre, pp. 25-29.
- 73- Durand, T. (2000). **L'alchimie de la compétence**, *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février. Effectif, Vol. 3, no. 2. avril-mai.
- 74- El Akremi, A. & Roussel, P. (2003). **Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : applications en GRH**, Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, p.1063-1096.
- 75- Elci, M. Kitapci, H. et Erturk, (2007). **Effects of quality culture and coporate ethical values on Employee work attitudes and job**, *Performance in Turkey, Total quality management and business excellence*, 18 (3): 285-302.
- 76- Etude AFNOR. (2006). Qualité et performance, retour d'expériences de démarches Qualité au services de la modernisation de l'état, AFAQ, AFNOR.
- 77- Fahmi, Y. (2002). **Contribution à une théorie de la gestion de la qualité totale : les déterminants de l'efficacité**, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.5, n°3, pp. 115-140.

- 78- Fascicule de documentation FD X 50-183 Ressources humaine dans un système de management de la qualité.
- 79- Feigenbaum, A.V. (1961). **Total Quality control: Engineering and Management** , 3 ed, Mc Graw- Hill Company, New York.
- 80- Froman, B. (2001). **Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique**, AFNOR, Paris.
- 81- Gavini, C. (1997). **La gestion de l'emploi**, ed Economica, Paris.
- 82- GEFFROY, F. & TIJOU, R. (2002). **Le management des compétences dans les entreprises européennes : Les différentes approches**, Paris, Editions INSEP Consulting.
- 83- Guerfel- Hinda, S. (2003), Performance et Gestion des Ressources Humaines, Les cahiers de la recherches de l'ISTEC.
- 84- Geoff, N. (2010). **Likert scales, levels of measurement and the Laws of statistics**. Adu in Health science Educ.
- 85- Ghoshal, S. & Moran, P. 1996. **Bad for practice: A critique of the transaction cost theory**. Academy of Management Review, 21: 13-47.
- 86- GILBERT P., 1994, La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales, in C. Pigniol-Jacquet (dir.), *Analyses et controverses en GRH*, L'Harmattan, p.213-230.
- 87- Gilbert, P. Parlier, M. (2005), La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Fondements, bilan et mise en oeuvre, in WEISS D. *Les ressources humaines*, (3^o édition), Editions d'organisation.
- 88- Gilbert, P. Charpentier, M. , Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, papier de recherche du Gregor, 2004/2005
- 89- Gilerbert, P. (1994). **La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales**, in *Analyse et controverses en gestion des Ressources Humaines*, dir. C. Pignol-Jacquet , l'Harmattan,
- 90- Godelier E(1998) : La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? Dans un Ouvrage collectif « Ressources humaines une gestion éclatée » ; Ed° Economica ; pp47-64 ; Paris.
- 91- Grisé J, Les Ressources Humaines en tant que sources d'avantage concurrentiel durable, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997.
- 92- Guerin G et Wills T R (1992) : Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal ; Presses de l'université de Montreal.
- 93- Guerin G, Wils T, (2002) : La gestion stratégique des ressources humaines, Revue Gestion, vol 27, n.2, juin.
- 94- GUÉRIN, G. et T. WILS. (1992), *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- 95- Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, (2004), GAL, Alger.
- 96- Haichour. M-S, (1999). **Le management de la qualité au sein des entreprises algériennes**, thèse de doctorat d'état en sciences économiques :filière gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Alger ,
- 97- Haj Slimane,. H, et Bentayebe ,H,. (2011), Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE. [on ligne].site visite le : 09.10.2015. Disponible sur :
- 98- Hansson, Jonas, (2003). **Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance (Investigation with a Focus on Small Organizations)**", Doctoral Thesis, University of Technology, Sweden.

- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/04/les-fondements-de-la-performance-RH-et-son-%C3%A9valuation-par-la-RSE-Hadj-Slimane-HidBentayeb-hidayat.pdf>
- 99- Huberac, J.P. **Guide des Méthodes Qualité**, Maxima, Paris, 1998.
- 100- Huselid, M.A. (1995). **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**, *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p.635-672
- 101- Igalens J. et Scouarnec, A. (2001), **La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure**, *Revue de gestion des ressources humaines*.
- Igalens, J. (2003). **DRH aujourd'hui, DRS demain**, Personnel, n°442.
- 102- Igalens, J. (2003). **La qualité**, in Encyclopédie des ressources humaines, J. Allouche (dir.), p.1185- 1193 , Vuibert .
- 103- Kalika, M. (1988). **Structure d'entreprises, Réalités, déterminants et performances**, Edition Economica, Paris, 1988.
- 104- Karia, Noorliza. & Asaari, Muhammad. (2006). **"the Effects of Total Quality Management practices on Employees**. Work Related Attitudes". The TQM Magazine. 18 (1) .30-43.
- 105- Laboucheix, V. (1999). **Traité de la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90**, Dunod, Paris.
- 106- Labruffe, A. (2003). **Management des compétences. Construire votre référentiel**, AFNOR.
- 107- Lambert, G. et Loos-Baroin, J. (2004). **Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles et conceptuelles : une étude de cas**, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 1, p. 53 -79.
- 108- Lambert, G. et Ouédraogo, N. (2006). **Organiser la création de connaissances en entreprise : une analyse des points de passage organisationnels entre le système de management de la qualité et le knowledge management , Logiques de création : enjeux théoriques et management**, Azan W. et Bares F., Cornolti C. (coordonné par), l'Harmattan, Paris, p. 59-82.
- 109- Lamprecht, J. (2002), **ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, une approche statistique**, AFNOR, Paris.
- 110- Le Louarn, J.Y. & Gosselin, A. (2000) . GRH et profits : y a-t-il un lien?
- 111- Le Boterf, G. (2000). **Construire les compétences individuelles et collectives**, Paris, Editions d'Organisation.
- 112- Le Boterf, G. (2000). **L'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, Paris, 2ème édition.
- 113- Le botref, G. (2001).**Ingénierie et évaluation des compétences** ,3ed Ed. d'organisation.
- 114- Le Boulaire, M. et Retour, D. (2008). **Gestion des compétences, stratégie et performance del'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?**, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°70, pp. 51-68, octobre-novembre-décembre.
- 115- Le Boulaire, M. et Retour, D. **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?**, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°70, pp. 51-68, octobre-novembre-décembre, 2008.
- 116- Le Louarn, J.-Y. & Wils, T. (2001). **L'évaluation de la gestion des ressources humaines**. Paris: Editions liaisons.

- 117- Leclercq, G. (2007). **La Norme ISO 9000 comme vecteur de professionnalisation de la fonction RH, une revue de la littérature**, Université de Picardie Jules Verne, Amiens.
- 118- Leclercq, M. (2014). **L' ISO 9001 version 2015 evolution ou revolution : Transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015**, Thèse professionnelle, Ecole d'ingénieurs CESI.
- 119- Lee, K.S. Palmer, E. (1999). **An empirical examination of ISO 9000- registred companies in New Zeland**, Total quality management, vol 10, n 06, 1999.
- 120- Levey Leboyer, C. (1997). **la gestion des compétences**, 2ème édition, édition organisation, paris, 1997.
- 121- Loufrani- Fedida, S. (2006). **Management des compétences et organisation par projet : Une mise en valeur de leur articulation, analyse qualitative de quatre multi sectoriels**, Thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- 122- Loufrani- Fedida, S. (2008), **Les quatre niveaux du management des compétences : individuel, collectif, stratégique et environnemental**, in Chaminade B. (Coord.), Guide du management des compétences, Paris, Editions AFNOR.
- 123- Lyonnet, P.(1991). **Les Outils Le De La Qualite Totale, Technique Et Documentation**, 2eme Ed , Paris.
- 124- Mack, (1995). **L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissances en valeur**, Revue Française de Gestion , Septembre-Octobre, Management, Pergamon.
- 125- Manon, B. (2009). **L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale**. Thèse de doctorat Université de Strasbourg.
- 126- Martory, B. & Crozet, D. (1988). **Gestion des ressources humaines**. Paris: Nathan.
- 127- Martory, B. & Crozet, D. (2002). **Pilotage social et performance**, Paris, Dunold, pp 159-216
- 128- Masson, P. Parlier, M. (2004), Les démarches compétences, Paris, Anact.
- 129- Meignant, A. (1992). **Manager la formation dans l'entreprise** , ed d'organisation, Paris.
- 130- Meignant, A. **Analyse des emplois, formation et décisions de gestion**, (1990). *Education permanente*, vol. 12, n° 105, pp. 21-30, 1990.
- 131- Meschi, P. X. (2007). **le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**. XVI ème conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN. Montréal :AIMS.
- 132- Métais, E. (2004). **Stratégie et ressources de l'entreprise, théories et pratiques**. Ed Economica.
- 133- Morin, E.M. Guindon, M. et Boulianne, E. (1996). **Les indicateurs de performance**, Guérin, Montréal. Québec.
- 134- Morin, E.M. Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). **L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures**. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- 135- Noguera F. et D. Khouatra, (2004), « Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle, concepts et outils de mesure », Congrès AGRH, Montréal, www.agrh2004- esg.uqam.ca/liste.htm#tome3.
- 136- OCDE, (2007). Human capital : how what you Know shapes your life : Organization for Economic cooperation and development center for educational Research and innovation, Paris.

- 137- Oiry, E. (2006). **La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences – Proposition d'un cadre d'analyse**, dans Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, pp.13-31, 2006.
- 138- Olaba, A. (2014). **Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME**, Thèse de doctorat, Université de Lille 1.
- 139- Ouaret, A. (2005). **Les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité**, GAL, Alger.7
- 140- Oxford Advanced learner's Dictionary. louder: (1995). Oxford UNI.
- 141- Parlier, M. (1997). **Les enjeux et les ambivalences de la gestion des compétences**, Connexions 70-2.
- 142- Parlier, M. (2001). **En quoi la “ logique compétence ” modifie-t-elle les politiques et les pratiques de formation ?**, Actualité de la formation permanente, pp 39- 43.
- 143- Parlier, M. (2006). **Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises**, ANACT, coll. Etudes et documents.
- 144- Parlier, M. (2007). **Qualification et compétence**, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, pp 216-223, Vuibert, Paris, 2007.
- 145- Peretti, J.M. & Roussel, P. (2000). **Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000**, Paris: Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux.
- 146- Peretti, J.M.(1994). **Ressources humaines ;** Ed° Vuibert ; Paris.
- 147- Peretti, J.M.(1998). **La performance de la fonction RH: 1978- 1998**, Economies et Sociétés, Science de Gestion, N 8-9, pp 479-493.
- 148- Peretti, JM. (1990). **Fonction personnel et management des ressources humaines**, Editions, Paris : Vuibert.
- 149- Peretti, J-M. Roussel, P.(2000). **les Rémunération : politique et pratiques pour les années 2000**, paris : Vuibert.
- 150- Perreti, J. M. (2003). **Dictionnaire des ressources humaines**, 3e édition, librairie Vuibert. janvier- février.
- 151- Petit, A. Bélanger, L. Benabou, C. Foucher, R. and Bergeron, J.-L. (1993). **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**. Montréal, Qc: Gaëtan Morin Éditeur.
- 152- Pichault, F. Degre, J. Lisein, O. (2009). **La gestion des compétences : diversité des pratiques et conditions de succès**, LENTIC- HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège.
- 153- Pichault, F. et Nizet, J. (2000). **Les pratiques de gestion des ressources humaines , Approche contingente et politique**, Paris, Seuil, Collection, Points- Essais Sciences humaines .
- 154- Piolle, J. M. (2001). **valoriser les compétences** , Ed.EMS.
- 155- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). **SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models**. Behavior Research Methods, Instruments,
- 156- Puthod. D, Thevenard, C. (1998). **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, Inege, Université de Savoie.
- 157- Reale, Y. et Dufour, B. (2006). **Le DRH stratégique**. Paris: Editions d'Organisation.
- 158- Redjem, N. (1987). **L'entreprise Publique Algérienne** , Socialisme et Participation, O.P.U, Alger.

- 159- Retour, D. (2011). **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : Quel est le rôle de la fonction RH ?** Facef Pesquisa, numéro spécial, Disponible sur <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/261>
- 160- Retour, D. (2002). **La gestion des compétences, quoi de neuf pour l'entreprise,** MCS, automne.
- 161- RH&M et ISR. (2006). **Ressources Humaines: ce qu'attendent les PDG?** Rapport d'enquête.
- 162- Roy –Iemarchand, G. (2007). **Le Management des compétence :Développer les parcours professionnels et l'employabilité.** paris: ESF, 2007.
- 163- Saint-Onge, S. (1998-1999), **Rémunération des compétences : où en sommes-nous ?**, *Gestion*, hiver.
- 164- Saks, A. M. Schmitt, N. & Klimoski, R. J. (2000). **Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources.** Scarborough, Ontario: Nelson.
- 165- Schenkel, A. (2004). **Conceptualizing and exploring the organizational Effects of ISO 9000? Insights from the a resund bridge project total quality,** *Management et Business Excellence*, 15 (8), 1155- 1168.
- 166- Sekiou et Blondin et autres. (1993). **Gestion des ressources Humaines** , Ed De Boeck Université, Bruxelles.
- 167- Seno, B. (2001). **Chronique des nouvelle normes ISO 9000, Qualité en mouvement,** n 48, Avril- Mai, 2001.
- 168- Sigot, F.(2001). **Chronique des nouvelles normes ISO 9000, La fonction ressources humaines** , *Qualité en mouvement*, n 48, Avril-Mai.
- 169- Sire, B. et Guérin, G. (1999). **L'avenir de la fonction ressources humaines, aujourd'hui le partenariat d'affaires, demain le reeingeneering et la revalorisation du rôle de champion des employés,** Note LIRHE.
- 170- Soltani, E. Gennard, J. van der Meer, R.B. Williams, T. (2004). **HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature,** *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 Issue: 4, pp.377-396.
- 171- St-Onge, S . Audet, M. Haines, V. et Petit, A. (1998). **Relever les défis de la gestion des ressources humaines,** Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- 172- St-Onge, S. Audet, M. Haines, and Petit, A. (2004). **Relever les défis de la gestion des ressources humaines,** 2eme Edition, Montréal, Gaëtan Morin Edition.
- 173- ST-Onge. S., et autre. (2001). **Relever les défis de gestion des ressources humaines** , Gaitan morin, Canada.
- 174- ST-Onge. S., et Magnan, M. (2007). *La gestion des performances et des personnes,* Ouvrage collectif, ed de beock.
- 175- Sun, H. (2000). **Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (2), 168-179.
- 176- Tarondeau J. C. (1998). **Marketing , Stratégie Industrielle** , Ed Vuibert, Paris.
- 177- Ulrich, D. (1991). **Using Human Resources for competitive Advantage.** dans I. Killmann, and K.a. Associates (Eds.), *Making Organizations competitive*, 129-155. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 178- Ulrich, D. (1996). **Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results,** Boston, Harvard Business School Press.

- 179- Wils, T. Le Louarn, J.Y. et Guerin G. (1991). **Planification stratégique des ressources humaines**. Presses Universitaires de Montréal.
- 180- Withers, B. et Ebrahimpour, M. (2000). **Does ISO 9000 certification effect the dimensions of quality used for competitive advantage**, European Management journal, 18(4), 431-443.
- 181- Wright, P. M., McMahan, G.C., & Smart, D. L. (1995). **Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams**. Academy of Management Journal, 38(4), 1052.
- 182- Wils, Thierry. Labelle Christiane et Gilles Guérin. 2000. «Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources hwnaines: impacts sur les compétences et la mobilisation». Gestion, p. 20-31.
- 183- WALKER, J.W. 1994, «Integrating the human resource function with the business», *Human Resource Planning*, vol. 17, no 2, p.59-78.
- 184- Yanat, Z. et Chaouki, F. **Communication sur la contribution de la certification ISO 9001 version 2000 a la compétitivité de l'entreprise Marocaines : cas des entreprises Agro- Alimentaire**, 22eme université de l'été l' IAS, 26 et 27 août, Luxembourg.
- 185- Youndt, M.A. Snell, S.A. Dean J.W. Lepak, D.P. Jr. (1996). **Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance**, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4. p. 836-866.
- 186- Zariffian, P. (2001). **Objectif Compétences pour une nouvelle logique**, Ed Liaisons, Paris.
- 187- Zarifian P. (2001). **Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions**, Paris, Editions Liaisons.
- 188- Zarifian, P. (1999). **Objectif compétence : pour une nouvelle logique**, Paris, Editions Liaisons.
- 189- Zuckerman, A. Hurwitz, A. (1996). **How Companies Miss the Boat on ISO 9000**", Quality Progress, p. 23-25.
- **Les Normes**
- 1- AFNOR, " *Guide du management des compétences*", Mars 2004, Ed AFNOR
 - 2- AFNOR, (2002), « Ressources humaines dans un système de management de la qualité. Management des compétences », fascicule de documentation, FD X 50-183, Saint-Denis La Plaine, juillet
 - 3- AFNOR, 2000, AFNOR X50-176, Management des processus, AFNOR, 2000.
 - 4- AFNOR, Norme en iso 9001 , **Système de management de la qualité exigence**, Parix , décembre 2000.
 - 5- INAPI, Catalogue des Normes Algériennes, 1997.
 - 6- Journée « La qualité en questions spéciale ISO 9001 v2000, CCI de Rouen/DIS le
 - 7- Le prix algérien de la qualité, objectifs-conditions- de participation et questionnaire, Ministère du développement industriel et de promotion de l'investissement, édition 2014.
 - 8- Norme Internationale ISO 9001, Système De Management De La qualité Exigences, ISO, Suisse, 3ème Ed, 2000.
 - 9- المواصفة العالمية لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، بالعتين العربية والانجليزية.
 - 10- المواصفة القياسية الدولية -متطلبات- ISO 9001:2008 ، الاصدار الرابع، 15-11-2008.

قائمة المراجع.

- المراسيم والنصوص القانونية:

- 1- الأمر رقم 66-57، المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1385، الموافق 19 مارس سنة 1966 المتعلق بعلامات المصنع والعلامات التجارية ج. ر، عدد 23.
- 2- الأمر رقم 73-62 المؤرخ في 25 شوال عام 1993، الموافق 21 نوفمبر سنة 1973 والمتضمن، إحداث المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية.
- 3- القانون رقم 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989، المتعلق بالتقييس، ج ر، عدد 1469.
- 4- القانون رقم 04-04 المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1425، الموافق ل 23 يونيو 2004، يتعلق بالتقييس، الجريدة الرسمية، العدد 41.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 90-132 المؤرخ في 15 مايو 1990 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، ج ر، عدد 28.
- 6- المرسوم التنفيذي رقم 69-98 المؤرخ في 21 فبراير 1998 المتضمن انشاء المعهد الجزائري للتقييس، ويحدد قانونه الاساسي، الجريدة الرسمية، العدد 11. وبصيغته المعدلة والمكاملة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-11 المؤرخ ب25 يناير 2011.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، المتضمن انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2.

- مواقع الانترنت:

- Site de l'ISO : <http://www.iso.org/> Normes Qualité.
- Site : <http://www.d1d.Net/Management/Articles/TQM.htm>, L'ISO et la normalisation internationale.
- Site : <http://www.afnor.fr>.
- www.jaralqamar.com/ionscenter.com/consulting/Business-Services-and-Products/5-Consulting/4-Quality-Management-System-ISO-9001-2000.htm.
- Article publier par web master, 11-11-2006. www.Algerie-dz.com, article 6079.ntml.

الملاحق

المُلحق 1: قائمة المؤسسات محل الدراسة

قائمة المؤسسات محل الدراسة

	Nom de l'entreprise
1	Colital- SPA (filiale de Giplait)
2	Giplait
3	SOCOVI
4	Epic- ERMA éclairage public
5	ENAC (Entreprise nationale de canalisation (groupe Sonatrach)
6	Cevital
7	Sodismac
9	Hydrotraitement
10	CIMET
11	Alcahyd SPA
12	Hamoud Boualem
13	Conserverie Algérienne Rouiba
14	Formal (groupe Saidal)
15	Filiale Biotic (groupe Saidal)
16	ALIECO
17	Entreprise Nationale de peinture
18	Naftal
19	Cosider (direction générale)
20	Sarl Vita jus
21	Vénus
22	SMTP (société transformation plastique)
23	Kahakib (SPA) (groupe Sonelgaz)
24	Etterkib (groupe Sonelgaz)
25	Transmax (groupe Sonelgaz)
26	ENASEL
27	EPTP(entreprise publique des travaux publics d'ALGER
28	CIR (filiale de l'entreprise nationale des véhicules industrielles SNVI)

الملحق 2: الاستبيان

Questionnaire.

Les pratiques de gestion des compétences et performance RH.

Messieurs, Mesdames,

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat à l'université d'Alger 2, et vise à faire le point sur les pratiques de Gestion des compétences dans les entreprises Algériennes.

Ce questionnaire s'adresse de façon privilégiée au DRH, ou à l'acteur qui a mis en place, ou qui gère les ressources humaines et la démarche compétences dans l'entreprise.

Votre fonction :

DRH :

Responsable formation :

Responsable Emploi et compétences :

Responsable recrutement :

DG :

Autres : précisez.....

Identification de l'entreprise.

- Nom de l'entreprise :.....
- Secteur d'activité :.....
- Date de création :
- Effectif :.....

Nous vous remercions vivement pour votre précieuse coopération et vous invitons à retourner ce questionnaire dûment rempli, à l'aide de l'enveloppe ci-jointe.

Fellahi Wahiba Houda.

Faculté des Sciences humaines et Sociales – Bouzereah- Alger.

E-mail : houdawahiba2009@live.fr

Première Partie.

- Votre entreprise a-t-elle entamé une démarche de certification qualité ISO9000 ? Si oui quel (s) type (s) de certification ?.....
.....
.....

- En quelle année votre entreprise a-t-elle été certifiée ?

A. Les conditions de mise en place de la démarche compétence :

1. Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche compétence ?

- Oui Non

Si oui :

- En quelle année votre entreprise a-t-elle entamée cette démarche?

.....

2. L'engagement de l'entreprise dans une démarche Qualité (certification iso), a-t-elle été à l'origine de cette démarche?

- Oui Non

3. La mise en place des normes qualité ont-t-elle entraîné une prise en compte accrue des compétences dans la gestion des RH ?

- Oui Non

4. Avez-vous créé un service spécifique pour gérer les compétences ?

- Oui Non Déjà existant

5. Après la certification qualité la démarche compétence a été :

- Intensifiée Suspendue. Simplement poursuivie

Deuxième partie:

B- Mise en perspective stratégique :

	Non cette qualité n'est pas prise en compte <u>1</u>	Il y'a un début de prise en compte <u>2</u>	Oui, mais elle est encore à renforcer <u>3</u>	Oui, elle est fortement marquée <u>4</u>
<u>Dans votre entreprise :</u>				
La démarche compétence est mise en relation avec l'atteinte des objectifs stratégiques.				
Le choix d'adopter une démarche compétence correspond à une stratégie de valorisation des ressources humaines.				
On a identifié les compétences clés pour aujourd'hui.				
On a identifié les compétences clés pour demain.				

C- Formalisation des outils de gestion des compétences :

<u>De quels outils liés aux postes dispose votre entreprise ?</u>				
Des fiches de postes.				
Des compétences formalisées pour certains postes.				
Des référentiels de compétences.				
Répertoire des métiers.				
<u>De quels outils liés à l'individu dispose votre entreprise?</u>				
Dossier individuel pour chaque agent.				
Bilan de compétence ou de parcours professionnel proposé aux salariés				
Bilan de parcours professionnel.				
Système d'évaluation des individus				
<u>De quels outils informatiques dispose votre entreprise?</u>				
Un logiciel de GRH				
Un logiciel pour réaliser la paie				
Un système informatique GRH avec un module compétence.				

D- Mise en œuvre de la démarche compétence dans les processus ressources humaines.

	<u>Non cette qualité n'est pas implantée</u>	<u>Il y'a un début de prise en compte</u>	<u>Oui, mais elle est encore à renforcer</u>	<u>Oui, elle est fortement implantée</u>
Dans votre entreprise :				
On utilise des critères de compétences dans le recrutement.				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>aux connaissances requises par l'emploi.</u>				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>aux savoirs faire techniques.</u>				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>aux aptitudes relationnelles et comportement (savoir être)</u>				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>au potentiel de l'individu</u>				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>à la personnalité de l'individu</u>				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>à l'expérience acquise.</u>				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>au diplôme (niveau de formation)</u>				
Lors du recrutement externe, on attribue une importance <u>à la capacité d'adaptation.</u>				
On utilise des critères de compétences dans la formation.				
Le budget formation est supérieur à 2% de la masse salariale.				
Pour fixer les objectifs de formations on privilégie les besoins en compétences.				
Les résultats des actions de formation sont évalués formellement.				
Les résultats des actions de formation sont évalués en termes de compétences acquises par les employés.				
La responsabilité de développer et de former les employés est prise en charge.				
Le développement des employés est lié à une série de compétences bien définies.				
La politique de développement des compétences reflète la stratégie commerciale de l'entreprise.				

	<u>Non cette qualité n'est pas implantée</u>	<u>Il y'a un début de prise en compte</u>	<u>Oui, mais elle est encore à renforcer</u>	<u>Oui, elle est fortement implantée</u>
<u>Dans votre entreprise :</u>				
On utilise un système officiel d'évaluation des employés.				
On utilise des critères de compétences dans l'évaluation.				
On réalise des entretiens formalisés d'évaluation.				
L'entretien d'évaluation est préparé de part et d'autre (employé-responsable hiérarchique).				
Un lien est fait entre les objectifs et les compétences à développer ou à renforcer.				
L'entretien permet une projection sur les années à venir et sur les possibilités de parcours professionnel.				
On utilise des critères de compétence dans la gestion des carrières.				
Il y a un lien direct (ou indirect) entre les résultats de l'évaluation et la promotion.				
L'évolution professionnelle (la carrière) des employés est déterminée par l'ancienneté.				
On planifie les carrières des employés.				
On utilise des critères de compétences dans la rémunération.				
La prime est liée à la validation des compétences identifiées.				
La prime est liée à l'atteinte des objectifs (la performance).				
La prime est liée aux résultats de l'évaluation annuelle.				
La prime est liée aux responsabilités assumées.				
La prime est liée à l'absentéisme.				
Votre entreprise module le régime indemnitaire en fonction d'éléments individuels.				

Troisième partie.

Veillez indiquer, pour chaque proposition suivante, dans quelle mesure (très peu- à beaucoup) votre service des RH joue son rôle comme partenaire stratégique, agent de changement, champion des employés, expert administratif : très faible 1, faible 2, Moyen 3, élevé 4, très élevé 5

<u>SRH : Service ressources humaines.</u>	très faible 1	Faible 2	Moyen 3	Elevé 4	Très élevé 5
Notre SRH participe activement à la planification stratégique de l'organisation.					
La crédibilité de notre SRH vient du fait qu'il aide à réaliser les objectifs stratégiques.					
Notre SRH développe des politiques et programmes pour intégrer les stratégies RH afin de réaliser les stratégies de l'entreprise.					
Notre SRH participe à la formulation des stratégies de l'affaire.					
Notre SRH consacre du temps aux questions stratégiques.					
Notre SRH travaille à aligner les stratégies RH sur celle de l'entreprise.					
Notre SRH est perçu comme étant un partenaire d'affaires.					
Notre SRH s'assure que les stratégies RH sont alignées sur les stratégies d'affaires de l'entreprise.					
Efficacité du SRH se mesure par son aptitude à soutenir la réalisation des stratégies de l'entreprise.					
Notre SRH aide l'entreprise à atteindre les objectifs organisationnels.					
Notre SRH travaille à modifier les comportements des individus en prévision des futurs changements organisationnels.					
Notre SRH est perçu comme étant un agent de changement.					
La crédibilité de notre SRH vient du fait qu'il permet aux changements de se réaliser.					
Notre SRH consacre du temps à soutenir les nouveaux comportements nécessaire au succès de l'entreprise.					
Notre SRH participe à la réorganisation et à la transformation de l'entreprise.					
Notre SRH participe au changement culturel lors de réorganisation.					
Notre SRH développe des politiques pour aider l'entreprise à se transformer.					
Notre SRH aide l'organisation à s'adapter aux changements.					
Efficacité du SRH se mesure par sa capacité à aider l'entreprise à anticiper et à s'adapter aux défis futurs.					

Notre SRH s'assure que les politiques RH augmentent la capacité de l'entreprise à faire face aux changements.				
La crédibilité de notre SRH vient du fait qu'il aide les employés à satisfaire leurs besoins personnels et professionnels.				
Notre SRH participe à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés.				
Notre SRH développe des politiques - programmes pour rendre soin des besoins personnels des employés.				
Notre SRH s'assure que les politiques - programmes RH répondent aux besoins personnels des employés.				
Notre SRH travaille à aider les employés à combler leurs besoins familiaux et personnels.				
Notre SRH consacre du temps à écouter et à répondre aux employés.				
Efficacité du SRH se mesure par sa capacité à satisfaire les besoins personnels des employés.				
Notre SRH est perçu comme étant un défenseur des droits des employés.				
Notre SRH participe activement à écouter et répondre aux employés.				
Notre SRH aide l'organisation à prendre soin des besoins personnels des employés.				
Notre SRH travaille à contrôler les procédures administratives.				
Notre SRH développe des politiques et programmes pour s'occuper efficacement des dossiers et des procédures administratives.				
Notre SRH est perçu comme étant un expert administratif.				
Notre SRH consacre du temps à des questions opérationnelles.				
Notre SRH s'assure que les politiques RH sont administrés avec efficacité.				
Efficacité du SRH se mesure par le niveau d'efficacité dans la mise en œuvre des politiques RH.				
Notre SRH participe activement à concevoir et implanter des politiques RH.				
Notre SRH participe à la mise en œuvre des politiques RH.				
Notre SRH aide l'entreprise à améliorer l'efficacité des processus.				
La crédibilité de notre SRH vient du fait qu'il contribue à l'augmentation de la productivité.				

Troisième partie :

- Précisez l'importance accordée par le manager à chaque propositions, en cochant de la façon suivante: très faible 1, faible 2, Moyen 3, élevé 4, très élevé 5 :

	très faible	faible	Moyen	élevé	très élevé
Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs, et ont un rôle dans une culture d'excellence.					
Les dirigeants s'engagent à la mise en œuvre et l'amélioration du système de management de la qualité.					
Les dirigeants s'assurent que les objectifs de la qualité sont réalisables et acceptables à tous les niveaux.					
Les dirigeants s'impliquent personnellement en s'assurant le suivi et l'application efficace des programmes qualité.					
Les dirigeants participent efficacement dans la mise en œuvre de la stratégie qualité.					
Les dirigeants motivent, soutiennent et reconnaissent les efforts et les réalisations du personnel.					
Les dirigeants s'impliquent vis-à-vis des clients partenaires et d'autres organisations externes.					
La politique et la stratégie sont basées sur les besoins et les attentes actuels et futurs des parties prenantes.					
La politique et stratégie sont développés, revue et actualisées.					
La politique et la stratégie sont déployées à travers un ensemble ordonné de processus clés.					
La politique et la stratégie sont communiquées et mise en œuvre.					
La politique et la stratégie reposent sur des informations pertinentes provenant de la mesure des performances, de la recherche, et de la créativité.					
Votre organisation utilise des données suffisantes et pertinentes pour définir sa stratégie et ses plans opérationnels.					
Les ressources humaines sont planifiées, gérées et améliorées.					
Les compétences du personnel sont identifiées, développées et maintenues durablement.					

	très faible	faible	Moyen	élevé	très élevé
Le personnel est impliqué, se voit déléguer des responsabilités et le pouvoir d'agir.					
Les plans concernant le personnel découlent des besoins et objectifs stratégiques, et sont en mesure d'en assumer la réalisation					
L'organisation récompense, reconnaît et se préoccupe de son personnel.					
Votre organisation s'assure que le personnel qu'elle recrute répond bien aux besoins et aux valeurs de l'organisation.					
Il existe un processus d'évaluation qui veille à la cohérence des objectifs et de la formation des individus avec les besoins de l'organisation.					
Votre entreprise dispose d'un processus qui implique l'ensemble du personnel dans l'apport d'amélioration.					
La délégation des responsabilités et le pouvoir d'agir sont renforcés et le personnel devient de plus en plus compétent pour prendre des décisions et amorcer un changement sans mettre en péril l'organisation.					
Il existe un système de communication horizontale et verticale efficace avec les employés et ces derniers sont d'accord pour reconnaître qu'ils sont bien informés et que l'on valorise leurs opinions.					
Les processus sont conçus et gérés de manière systématique et méthodique.					
Votre organisation dispose d'un système capable de s'assurer du bon fonctionnement de toutes les activités en vue de produire des produits ou des services conformes aux exigences.					
Il existe une méthode globale et fiable pour comprendre les perceptions, les besoins et les attentes du client .					
Votre organisation dispose d'une méthode systématique, pour évaluer le degré de mise en œuvre et l'efficacité de tous les systèmes mis en jeu en vue de conduire et maîtriser ses activités.					
Les activités de support sont bien documentées , maîtrisées et améliorées en permanence à un niveau au moins égal à celui des activités principales liées aux produits et aux services					
Votre entreprise répond aux exigences de ses clients par la mise à disposition de nouveaux produits et services.					
Les produits et services sont conçus et développés sur la base des besoins et des attentes du client.					

Les produits et services sont élaborés, livrés et leur suivi assuré.					
Les relations avec les clients sont gérées, renforcées et développées.					
Il existe une méthode globale et fiable qui garantit que l'organisation répond aux exigences de ses clients par une mise à disposition de nouveaux produits et services.					
Il y'a une amélioration continue des processus fondée sur l'identification des opportunités et des besoins à travers une analyse des données client, des données opérationnelles et données de benchmarking.					
Les processus sont améliorés en faisant appel à l'innovation pour donner entière satisfaction aux clients.					
Votre organisation s'assure que les audits et les résultats sont utilisés pour améliorer les systèmes par élimination des causes profondes de dysfonctionnement dans le but d'éviter la réapparition des problèmes.					

UN GRAND MERCI POUR VOTRE AIDE.

Si vous avez une présentation formelle de la démarche compétence dans une brochure merci de la joindre à ce document.

الملحق 3: مخرجات برنامج spss و process.