

تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001

Managing human competencies in the organization in light of the principles of the International Standard for Quality Management

خميسي بوكوف

جامعة باجي مختار - عنابة، boukoufsocio15@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/10/22 تاريخ القبول: 2022/10/15 تاريخ النشر: 2022/12/15

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى محاولة التعرف على ملامح وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على ضوء تبني المنظمة للمواصفة الدولية لإدارة الجودة *ISO9001* في نسختها الأخيرة (2015)، من خلال إسقاط مبادئ هذه المواصفة على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمات؛ وقد توصلنا إلى أن تبني والتزام المنظمة بهذه المبادئ من شأنه إحداث تغيير جذري في آليات تسييرها لهذه الكفاءات، والاستفادة من بنودها ومتطلباتها التي يمكن أن تمثل نموذجاً متكاملًا في التسيير الحديث للكفاءات البشرية داخل المنظمات.

كلمات مفتاحية: الكفاءات البشرية، الجودة، المواصفة، نظام إدارة الجودة، ISO9001.

Abstract:

This research work aims to put the accent on the function of human competence management within an organization that adopt international specifications of quality management ISO9001, the last version (2015). It consist of applying the principles of these specifications in the functioning of human competence management.

We have found out that the adoption of these principles and the commitment of the organization contribute to make a deep change of management mechanisms and take advantage of its terms and requirements, it create an integrated model for human competence management.

Keywords: Human competencies; Quality; Standard; Quality Management System; ISO9001.

1. مقدمة:

أصبح مصطلح الكفاءة خلال العقود الأخيرة من بين المصطلحات الأكثر استعمالاً في حياتنا اليومية وفي مختلف المجالات، التعليمية منها والأكاديمية والاجتماعية والمهنية...، كما أضحت موضوع الكفاءة من بين موضوعات البحث الأكثر دراسة في الأوساط العلمية والأكاديمية؛ فقد أشار الباحث (Koebel, 2006) مثلاً، إلى أن "ما بين 250 إلى أكثر من 300 بحث سنوياً تم نشرها خلال الفترة الممتدة من 1998 إلى 2002"، كما أحصت المكتبة الفرنسية الشهيرة (librairie Eyrolles)، ما بين عامي 2002 و2015 أكثر من 259 مؤلفاً يعالج من خلالها الخبراء والكتاب مفهوم الكفاءة وأدبياتها (Lassoued, 2017, pp. 37-38) تزامن ذلك مع بروز مفهوم آخر بالغ الأهمية يتمثل في مفهوم الجودة، الذي حظي خلال الفترة نفسها بجانب كبير من التركيز والاهتمام، إلى الحد الذي جعل الكثير من المفكرين والمتخصصين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، حيث أصبحت من أكثر المصطلحات تداولاً في حياتنا اليومية، كما أضحت تمثل بؤرة اهتمام لأغلب المتعاملين والناشطين في القطاعات المختلفة الإنتاجية منها والخدمية.

ومع بروز ظاهرة العولمة وما صاحبها من تحرير وتدويل للمبادلات التجارية، ظهرت الحاجة الملحة إلى وضع معايير ومواصفات مشتركة يكون الالتزام بها دليلاً على جودة النظام أو المنتج أو الخدمة، حيث تعتبر المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 من أشهر وأبرز هذه المواصفات، والتي يعد تبنيها والالتزام بمبادئها خطوة هامة وأساسية في تجويد منتجات وخدمات المنظمة، بالإضافة إلى تأهيل نظامها الإداري الذي يعد أداتها الأساسية في بلوغ الريادة والتميز في محيط سريع التغير وبالغ التنافسية؛

وقد حددت المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 من خلال المبادئ الأساسية التي تركز عليها إطاراً عاماً لإدارة موارد المنظمة -التي تعد الكفاءات البشرية أهمها- وتسييرها، من خلال إلزامها بتبني جملة من المعايير والمواصفات الدولية الرامية إلى ترشيد إدارتها لمواردها وعملياتها المختلفة بما يحقق جودة مخرجاتها.

وبأبني هذا البحث كمحاولة للتعرف على ملامح وظيفة تسيير الكفاءات البشرية على ضوء تبني المنظمة للمواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 في نسختها الأخيرة (2015)، من خلال تناولنا للمحاور التالية:

1- ماهية الكفاءات البشرية وتسييرها.

2- نظام إدارة الجودة ISO9001.

3- تسيير الكفاءات البشرية على ضوء المواصفة الدولية (2015) ISO9001.

2. ماهية الكفاءات البشرية وتسييرها

1.2 مفهوم الكفاءة (الجدارة)

يعد مصطلح الكفاءة من المصطلحات متعددة الأوجه، باعتباره بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية، ما يجعل من الصعوبة على الدارسين الوقوف على مفهوم شامل ومجمع عليه من قبل المتخصصين؛

حيث تعتبرها المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF* "مزيجا من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة؛ والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها" (Meignant, 2000, p. 110)؛

ويفرق Claude Lévy-Leboyer بين القدرات، السمات الشخصية والكفاءة بقوله: "إن المقارنة بين القدرات، السمات الشخصية، والكفاءة تثبت أن كل من القدرات والسمات الشخصية على علاقة بالفروقات والاختلافات الموجودة بين الأفراد، في حين أن الكفاءة على ارتباط وثيق بالأنشطة أو الوضعية المهنية التي يكون عليها الفرد، وبصورة دقيقة هي ترتبط ارتباطا مباشرا بالمهام المشكلة لمنصب العمل...، ولذلك يرتبط مفهوم الكفاءة بالأنشطة المهنية وبالمواصفات الضرورية لتنفيذ تلك المهام بشكل صحيح" (Leboyer, 2009, pp. 25-26).

فالكفاءة إذن تجمع ما بين الدرايات العلمية والخبرات العملية بالإضافة إلى السمات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها الفرد وتؤهله للتحكم في العمل المسند إليه، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالوضعية المهنية للفرد، كما أنها قابلة للقياس والتقييم.

2.2 الأبعاد الأساسية للكفاءة

يجمع أغلب الباحثين على وضع ثلاثة أبعاد أساسية للكفاءة هي:

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

أ-المعارف النظرية (**savoir**): تتمثل في مجموعة المعارف النظرية الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مثل تقنيات الإنتاج، تسيير الكفاءات البشرية، التخزين، المحاسبة والتسويق...، وهي معلومات قابلة للنقل ما بين العاملين.

ب-المعارف العملية (**savoir faire**): عرفها J.F.Ballay بأنها "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف" (Brilman, 2006, p. 508)، وهي تشير عادة للمعارف المكتسبة من خلال التجربة الميدانية.

ج-المعارف السلوكية (**savoir être**): تتمثل في المعارف المتعلقة بكيفية التعامل أو التصرف عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات والمواقف والميزات الشخصية الخاصة بالعامل.

3.2 أنواع الكفاءات

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

أ-الكفاءات الفردية: يطلق عليها أيضا الكفاءة المهنية، حيث ترى Cécile Dejoux أنها تمثل مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها وتُعنى بالتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدريب والخبرة (Dejoux C. , 2001, p. 141)؛

ب-الكفاءات الجماعية: يميز الباحث Anne Dietrich بين عملية تجميع الكفاءات الفردية وبين خلق المنظمة لكفاءات جماعية، من خلال توفيرها لبيئة تنظيمية تسمح بالتفاعل الإيجابي بين الكفاءات الفردية تفضي إلى خلق هذا النوع من الكفاءات، حيث يرى بأنه: "لا تتشكل الكفاءة الجماعية فقط من مجموع الكفاءات الفردية، بل تركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها، بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها" (Dietrich, 2008, p. 3).

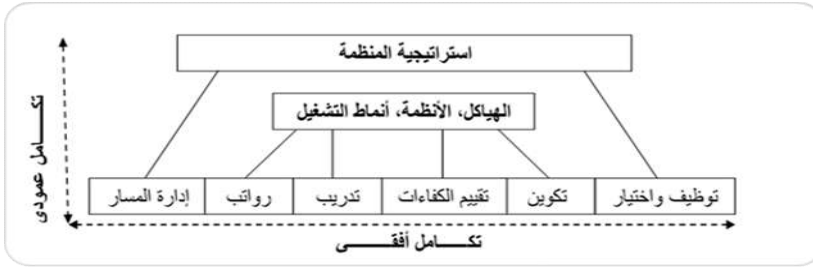
ج-الكفاءات التنظيمية (الاستراتيجية): تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية أو كفاءات المؤسسة أو الكفاءات المركزية، وهي "تعبّر عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي" (Coté & Malo, 2002, p. 100)؛ وحسب Cécile Dejoux حتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية ينبغي أن تتوفر فيها خصائص أهمها: أن تكون نادرة وفريدة أو

مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة وغير قابلة للتقليد (Dejoux c. , 2001, p. 324).

4.2 مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

يشير تسيير الكفاءات البشرية إلى: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة، وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي" (Beirendonck, 2006, pp. 33-34)؛ وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

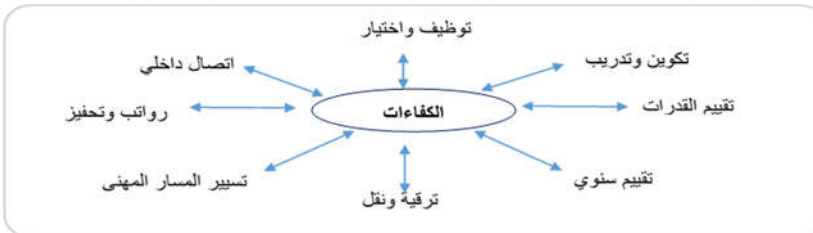
الشكل 1: التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: (Beirendonck, 2006, p. 33)

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

الشكل 2: الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Source: (Beirendonck, 2006, p. 34)

3 نظام إدارة الجودة ISO9001

1.3 مفهوم الجودة

تعرف الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة* (ASQC) الجودة بأنها: "مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن" (Heizer & Rende, 2001, p.171) كما تعرف المنظمة الدولية للمقاييس** (ISO) من خلال إصدارها للمواصفة (2000)ISO9000الجودة على أنها: "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج، نظام أو سيرورة على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية" (Seddiki, 2003, p. 23).

من خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ ضرورة اعتبار رضا الزبون (العميل) بمثابة حجر الزاوية وبؤرة اهتمام المنظمات الراغبة في تحسين جودتها، وعليه يصبح من الضرورة بمكان تقصيصها لرغبات الزبون سواء المعلنة منها أو الضمنية، الآتية منها أو المستقبلية، وجعل ذلك محددًا أساسيًا لنوعية المنتج أو الخدمة المقدمة؛
- ✓ الانتقال من التركيز على جودة السلعة أو الخدمة إلى البحث في جودة النظام أو المنظمة ككل، على اعتبار أن ذلك يمثل ضمانًا أساسية لاستمرار الجودة واستدامتها؛
- ✓ التحول من التركيز على تحقيق رضا الزبون الخارجي إلى توسيع الدائرة لتشمل باقي الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالموردين وباقي الأطراف المعنية بما في ذلك العملاء الداخليين.

2.3 نظام إدارة الجودة ISO9000

حددت المواصفة الدولية (9, 2005, ISO9000)، جملة من التعريفات المرتبطة بمفهوم نظام

إدارة الجودة يمكن إبرازها في:

- النظام: عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها.
- النظام الإداري: نظام يسمح بوضع مجموعة من السياسات والأهداف والوصول إليها، ويمكن أن يتضمن النظام الإداري للمنظمة مجموعة من الأنظمة الإدارية، كنظام إدارة الجودة، نظام إدارة الشؤون المالية، أو نظام إدارة البيئة .

* American Society for Quality Control.

** International Organization for Standardization.

■ نظام إدارة الجودة (SMQ) عبارة عن نظام إداري يسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة في مجال الجودة.

3.3 مفهوم المواصفة

يعرفها (Riggs, 1987, p. 318) بأنها "المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء وتوضع من قبل المستهلكين بموافقة أو قرار من هيئة متخصصة وتستخدم أساساً للمقارنة خلال مدة زمنية معينة"، كما يمكن اعتبار المواصفة وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها، وتعطي هذه الوثيقة قواعد، إرشادات أو خصائص تخص ممارسات متكررة ومشتركة، نشاطات أو نتائج هذه النشاطات، تضمن لهم من خلالها، وفي سياق معين، الوصول إلى مستوى أمثل من النظام. (ISO/CEI, 2004, p. 9)

حيث يشير التعريفين إلى دور الزبون في وضع بنود هذه الوثيقة بموافقة هيئة متخصصة ومعترف بها، تهدف إلى تحديد الخصائص النوعية للمنتجات النهائية أو الخدمات المقدمة، فضلاً عن كونها أساساً في تقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

4.3 المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة (ISO9001) (2015)

تضع المواصفة الدولية (ISO9001, 2015) سبعة مبادئ أساسية تم اعتمادها من قبل اللجنة التقنية ISO/TC 176 المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة ISO9000، تتمثل في:

1. التركيز على العميل
2. القيادة
3. مشاركة العاملين
4. مقارنة العمليات
5. التحسين المستمر
6. مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات (القرار المبني على الأدلة)
7. العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين.

4 تسيير الكفاءات البشرية على ضوء المواصفة الدولية (2015) ISO9001

نحاول من خلال هذا المحور التعرف على ملمح تسيير الكفاءات البشرية في المنظمة على ضوء المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المواصفة الدولية (2015) ISO9001، من خلال إسقاط مبادئ هذه الأخيرة على آليات تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة.

1.4 التركيز على العميل

تجدر الإشارة إلى أن المقصود بالعميل يشمل الخارجي منه والداخلي، حيث يرى أغلب خبراء الجودة أن أية وظيفة من وظائف المنظمة إنما وجدت من أجل تلبية حاجات العميل (الزبون)، ويشمل الزبون الداخلي كافة العاملين بالمنظمة، وهو ما يصطلح على عملية السعي لإرضائه بتحقيق الرضا الوظيفي، والذي يعد من الأهداف الضرورية التي ينبغي أن تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها، ويعرفه "هوبك" Hoppock بـ "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي" (ستي، 2019، صفحة 15)، كما يحدد الباحث مصطفى محمد (مصطفى، 2018، صفحة 15)، جملة من المحددات لتحقيقه تتمثل في:

- الرضا عن الوظيفة بشكل عام؛
- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز؛
- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي؛
- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف؛
- الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القيادة والموظفين؛
- الرضا عن مجموعة العمل؛
- الرضا عن النواحي الاجتماعية؛
- الرضا عن بيئة العمل المادية.

ومن مضامين التزام المنظمة بهذا المبدأ أن تجعل على رأس أولويات كل عملية من عملياتها تلبية مخرجات هذه العملية لرغبات وتوقعات العملية أو العمليات الأخرى؛ فعلى سبيل المثال تكون مخرجات عملية الاستقطاب والتوظيف -المتثلة أساسا في توفير الكفاءات البشرية بالأعداد والمواصفات المحددة وفي الوقت المناسب- تلي حاجات ورغبات باقي العمليات الأخرى كالتكوين والتحفيز...

2.4 القيادة

تشير القيادة إلى: "القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف معين، أو فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة" (فليون، 2018، صفحة 73)؛ والمتضمن في مرتكزات هذه المواصفة يدرك أن القيادة المقصودة فيها تختلف عن مفهوم الإدارة، وهي أقرب ما تكون لما يصطلح عليه بعض الباحثين بالقيادة التحويلية؛ التي يسعى القادة من خلالها إلى تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة، كما تحمل في أبعادها ضرورة إشراك القائد للمرؤوسين في عملية صنع القرار وتكوين روابط متينة معهم، تزيد من دافعيتهم جميعاً للعمل وتعزز من أخلاقهم، من خلال تفويض الصلاحيات وتمثّل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاءً تنظيمياً لدى فريق العمل ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ومن ثم على مخرجاتها. كما يجمع أكثر المتخصصين في مسائل الجودة على أن بناء ونشر ثقافة للجودة داخل المنظمة يعد من المهام أو الأدوار الأساسية للقيادة داخل هذه المنظمات لما لها من تأثير محوري في إحداث التغيير الجوهرى في معتقدات وسلوكيات العاملين.

3.4 مشاركة العاملين

أكدت المواصفة في نسخها المختلفة على مبدأ إشراك العاملين وتمكينهم، حيث تعتبر "الأفراد في جميع المستويات أهم ما في المؤسسة، ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة" (ISO9000, 2005, p. V)؛ ويعد إشراك العاملين وجهاً من أوجه التمكين وركناً أساسياً في تجسيده، هذا الأخير أضحى من القواعد الأساسية في إدارة الكفاءات البشرية في المنظمات الحديثة، حيث تعرفه Chenette بقدرة الزبون الداخلي على المساهمة في إرضاء الزبون الخارجي، من خلال تحمله لمسئولية النتائج المحققة، ولتحقيق ذلك يجب أن يتوفر الزبون الداخلي على التكوين، والإجراءات والموارد الملائمة لتنفيذ وظيفته على أكمل وجه مع إمكانية اتخاذ المبادرات الضرورية دون تدخل المسؤول الأعلى؛ كما يعتبر التمكين من الأساليب التحفيزية لتعبئة كل الطاقات داخل المؤسسة، وحثهم على إظهار كل الكفاءات والمهارات التي يمتلكونها (ديلمي و روازقي، 2016، صفحة 52).

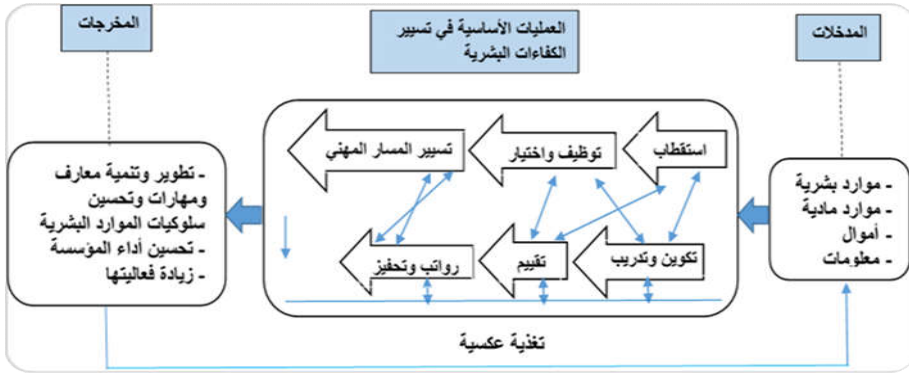
وتشجع أنظمة إدارة الجودة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتخذة من قبل المنظمة من خلال تبنيتها جملتها من الأدوات والأساليب في التسيير ك: فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة...، حيث تساهم هذه الأدوات مساهمة كبيرة في إبراز الكفاءات الفردية الكامنة لدى العاملين بالمنظمة ومشاركتها

مع باقي العاملين، الأمر الذي من شأنه المساهمة في خلق الكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية التي تمثل إحدى أهم الغايات التي تصبو المنظمات الحديثة للوصول إليها، لما تمثله من ميزة تنافسية حقيقية وأداة فعالة لبلوغ الريادة.

4.4 تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

يمكن القول أن تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات، يمثل نظاما متكاملًا يجعل من الكفاءات محورا ومركزا لجميع عملياته، يتم من خلاله استخدام جملة من المدخلات المادية وغير المادية، تتمثل أساسا في الموارد البشرية التي تحوزها المؤسسة بالإضافة إلى الأموال والمعدات والتجهيزات...، قصد التوصل إلى مخرجات تتمثل أساسا في تنمية وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بالكفاءات البشرية الفردية منها والجماعية، بما يتلاءم مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة، من خلال استخدام مجموعة من العمليات المنظمة والمنسجمة والمتكاملة فيما بينها (الاستقطاب، الاختيار والتوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم...)، والتي تخضع للتحسين المستمر عبر آلية التغذية العكسية من أجل تحسين وزيادة فعاليتها باستمرار؛ وهو ما يمكن تجسيده من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل 3: تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات



المصدر: من إعداد الباحث

ولإعطاء صورة مفصلة حول تسيير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات، سنحاول تناول

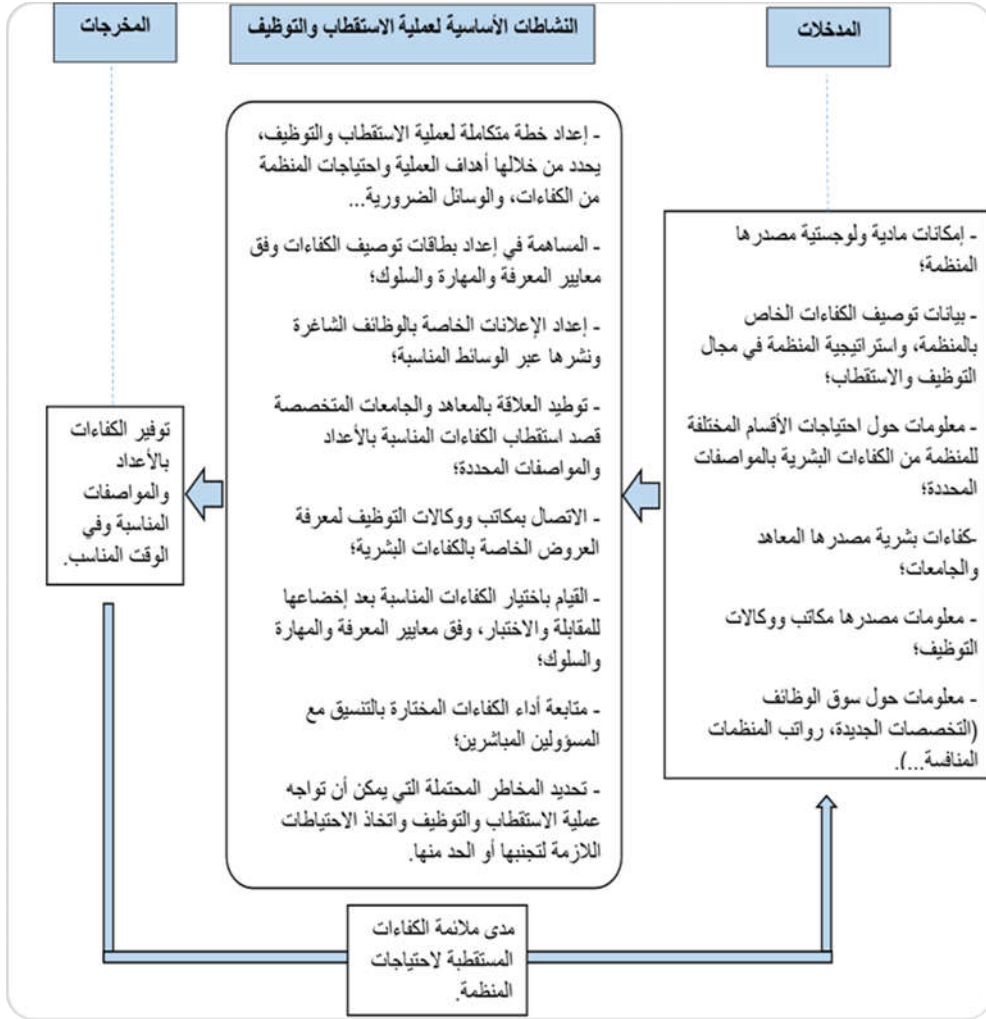
العمليات الأساسية المكونة لهذه العملية وفق هذه المقاربة، كما يلي:

أ - استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

تهدف عملية استقطاب الكفاءات البشرية إلى البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم المواصفات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة بغرض ضمهم للعمل بها بالأعداد الكافية وفي الوقت المناسب، والتي يمكن أن يكون مصدرها داخلي يتمثل في مخرجات عمليات النقل أو التحويل أو الترقية أو

مخزونات المهارات التي تحوزها المنظمة، أو خارجي يتمثل في مخرجات الجامعات والمعاهد والمدارس المختلفة بالإضافة إلى مكاتب العمل ووكالات التوظيف؛ والشكل الموالي يمثل محاولة لتجسيد ذلك:

الشكل 4: استقطاب وتوظيف الكفاءات وفق مقارنة العمليات



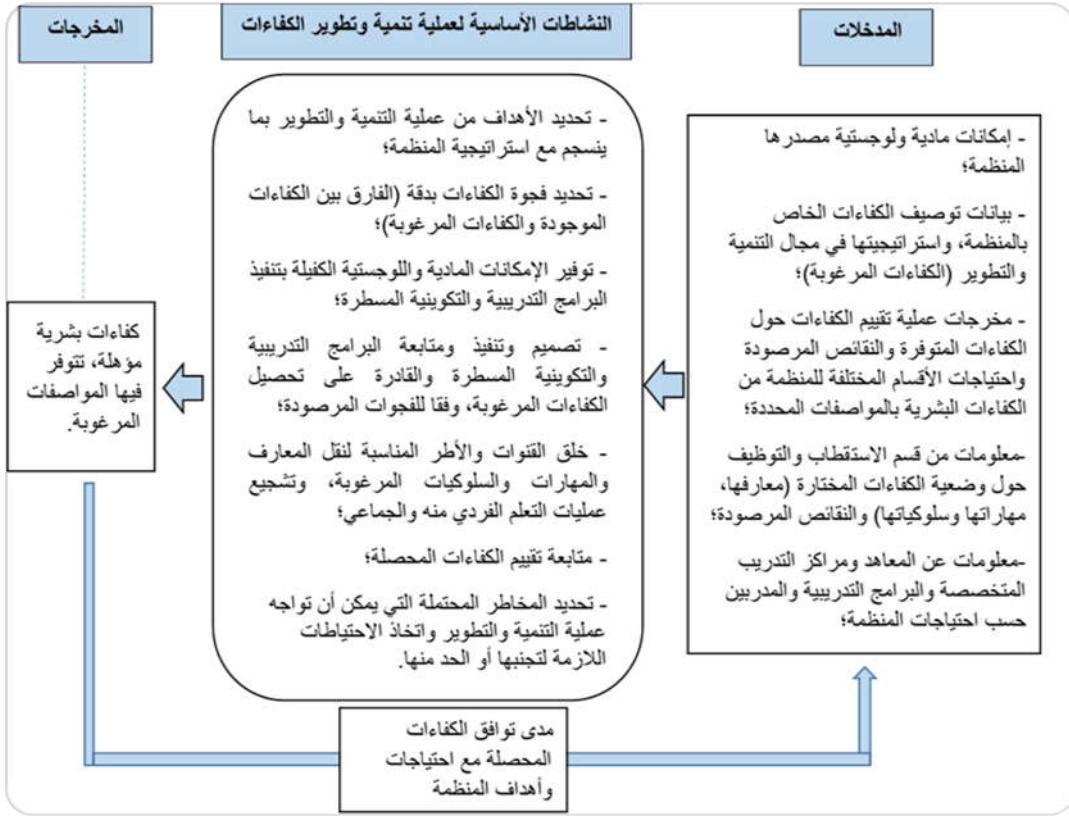
المصدر: من إعداد الباحث

ب- تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

يمثل تطوير الكفاءات نشاطا أو نظاما متكاملا أكثر عمومية وشمولية من التكوين أو التدريب، يتعلق بالأفراد والجماعات والمنظمات، يجعل من تهيئة حافظة الكفاءات المعرفية والعملية والسلوكية هدفا مستداما له؛ وهو بذلك يمثل تطورا منظما للمعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد للقيام بأداء واجباته بكفاءة، ويمكن اعتباره حصيلة تظافر جهود ثلاثة عمليات فرعية هي:

1. التكوين المرتكز على الكفاءات: الذي يعبر عن تعليم عام، يستهدف صقل معارف ومهارات وتعديل سلوكيات العاملين؛
2. التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: الذي يمتاز بنوع من الخصوصية من خلال تركيزه على الجوانب العملية والمهاراتية؛
3. في إطار عملية تعلم مستدامة تستهدف تحيين المعارف والمهارات والسلوكيات من خلال ترسيخ ثقافة التعلم الفردي والجماعي الدائم والقائم على التعايش التنظيمي والتفاعل الإنساني. ويمكن تجسيد ذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل 5: تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات



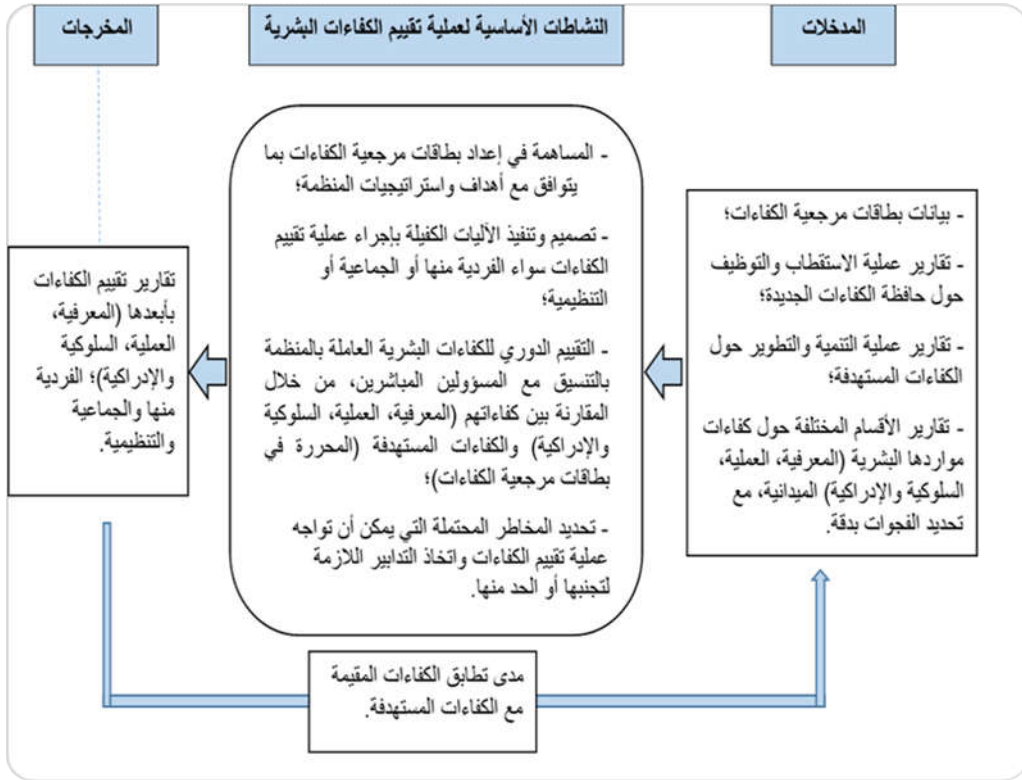
المصدر: من إعداد الباحث

ج-تقييم الكفاءات وفق مقارنة العمليات

تعتبر عملية تقييم الكفاءات من العمليات المحورية في تسيير الكفاءات البشرية، كونها تسمح لمسيري الكفاءات بمعرفة مواطن الضعف ونقاط القوة الموجودة في الكفاءات التي تزورها المنظمة، ومن ثم

السعي لمعالجة القصور أو مواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة بما يخدم أهداف واستراتيجيات المنظمة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف أو الفجوة الموجودة ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل، كما يمكن اعتبارها أداة مهمة تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعويض، التكوين والتوظيف...؛ بالإضافة إلى اعتبار عملية تقييم الكفاءات بمثابة العنصر المشترك في التغذية الراجعة لجل عمليات تسيير الكفاءات البشرية، تسمح باختبار مخرجاتها ومقارنتها مع الأهداف المسطرة لها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لعمليات التحسين؛ ويمكن تجسيد عملية تقييم الكفاءات البشرية وفق هذه المقاربة من خلال الشكل التوضيحي الموالي:

الشكل 6: تقييم الكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات



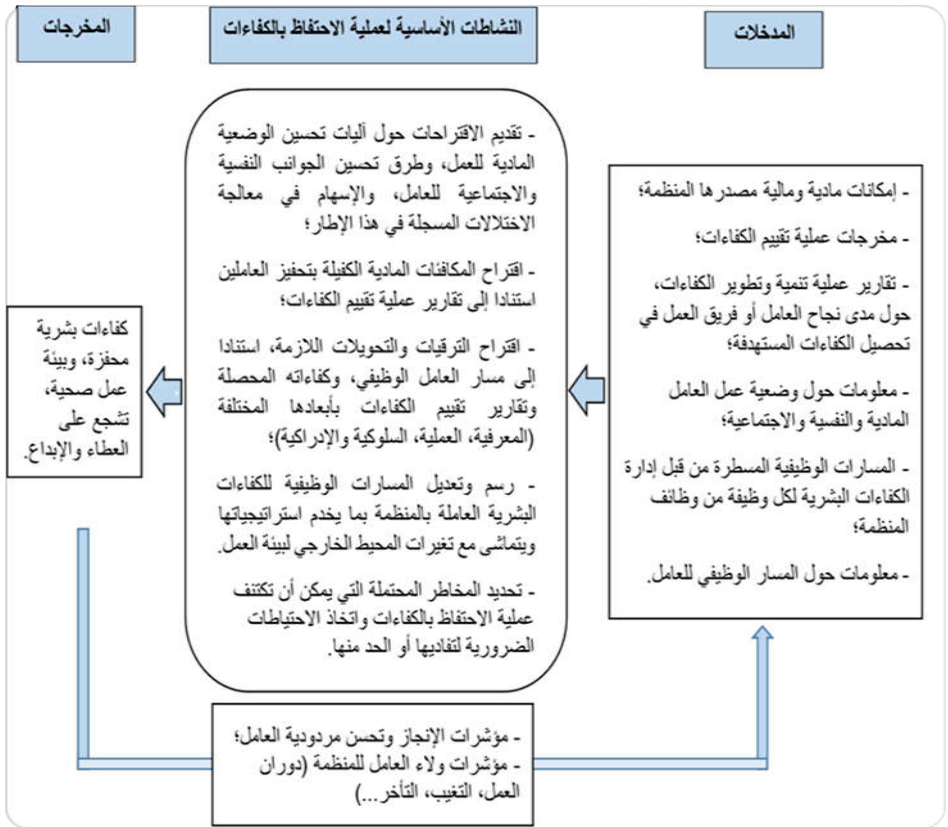
المصدر: من إعداد الباحث

د- الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وفق مقارنة العمليات

تعد عملية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من العمليات الأساسية في تسيير الكفاءات البشرية، تهدف إلى إيجاد المناخ التنظيمي الملائم للاحتفاظ بالكفاءات البشرية التي تعد أنفوس ما تحوزه المنظمة، من خلال ثلاث عمليات فرعية هي:

- توفير بيئة عمل صحية: في جانبها المادي منه والنفسي والاجتماعي؛
- تحفيز الكفاءات: من خلال حوافز مادية أو مالية أو معنوية، تسهم في تفجير الكفاءات والطاقات الكامنة لدى العاملين بالمنظمة،
- تسيير المسار الوظيفي: من خلال تسطير مسارات شبكية أو مسارات إنجاز تجعل من التميز والنجاح معيارا للمكافئة وتولي المناصب، بما يدفع الكفاءات البشرية للتنافس حول تقديم أفضل ما تملك من أفكار وإنجازات تمثل القيمة المضافة الحقيقية للمنظمة ومصدر ميزتها وتفوقها. ويمكن تجسيد ذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل 7: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وفق مقارنة الكفاءات



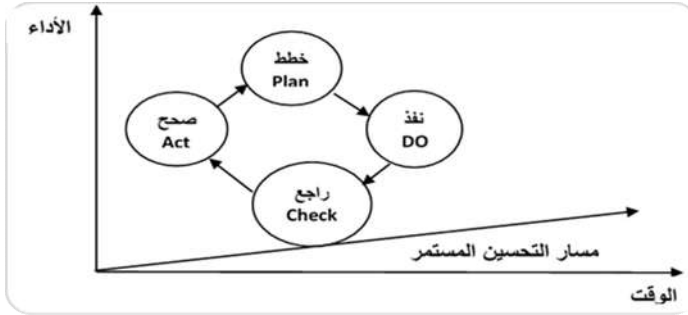
المصدر: من إعداد الباحث

5.4 التحسين المستمر

يعد من المبادئ الأساسية التي نصت عليها مواصفة إدارة الجودة ISO9001 على اختلاف إصداراتها، وهو تعبير عن محاولات متواصلة للتصحيح والتحسين في مختلف أوجه عمل المنظمة، تستند في

جوهرها إلى سلسلة الخطوات المتتابعة التي وضعها أحد أهم رواد الجودة "إدوارد ديمينغ" فيما اصطلح على تسميته بدورة أو عجلة ديمينغ (PDCA) لتحسين الجودة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 8: التحسين المستمر وفق دورة ديمينغ



المصدر: (الفضل و حجيم الطائي، 2004، صفحة 359)

إن الحديث عن تحسين المؤسسة لفعاليتها وكفاءتها يقودنا مباشرة إلى الحديث عن واحدة من المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا الأساس، ونقصد بها مقارنة Kaizen، التي تشير إلى معنى "التغيير الهادئ" أو ما يصطلح عليه في لغة خبراء الجودة بـ "التحسين المستمر" (Hubérac, 2001, p. 137)، وهو مصطلح ياباني يشير إلى التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها (زيدان و عبد الولي، 2016، صفحة 33).

ويمكن للمنظمة تجسيد هذا المبدأ عبر اتباع جملة من الممارسات مثل: حلقات الجودة، العصف الذهني، مجموعات حل المشاكل، معالجة حالات عدم المطابقة، الأفعال التصحيحية، الأفعال الوقائية، مراجعة الإدارة... وغيرها من الأشكال الأخرى التي تسمح بتجسيد هذا المبدأ؛ إضافة إلى ذلك، لا بد من إسناد هذا المبدأ وتدعيمه ببعض الوسائل مثل:

- تدريب العمال على طرق وأدوات التحسين المستمر؛
- تشجيع ومكافأة العمال على جهودهم المبذولة في التحسين المستمر؛
- قياس التحسين وتقييم أثره على رضا العملاء وعلى رقم أعمال المؤسسة (Ouaret, 2005,

p. 71)

6.4 صناعة القرارات بناء على الحقائق

يشير هذا المبدأ إلى وجوب بناء قرارات المنظمة على وقائع حقيقية وليس على الحدس أو التخمين أو الخبرة، ويترتب على الالتزام به اتخاذ سلسلة من الإجراءات أهمها:

- ضمان صدق وصلاحيّة البيانات والمعلومات؛
 - جعل هذه البيانات والمعلومات متاحة لمن يحتاجها؛
 - تحليل البيانات والمعلومات وفق منهجيات علمية؛
 - اتخاذ القرارات والإجراءات استنادا إلى تحليل علمي وحقائق مدعومة بالخبرات والتجارب
- (Slaimi, 2015/2016, p. 26).

فتبني المنظمة لنظام إدارة الجودة ISO9001 في التسيير، يقتضي من قادة أو مديري الكفاءات البشرية ومسؤولي العمليات الأساسية فيها، بناء قراراتهم وفق آليات موضوعية وعقلانية تستند إلى منهجية محددة، تعتمد أساسا على جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها تحليلا علميا دقيقا بمشاركة جميع المعنيين، واختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، القادر على تقديم قيمة مضافة أكبر من غيره والذي يمكن من خلاله تفادي المخاطر المحتملة، ضمن الأهداف والاستراتيجيات المسطرة للعملية وفي إطار استراتيجية المنظمة ككل.

7.4 العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين

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

وتمثل مخرجات إدارة الموارد البشرية موردا هاما بالنسبة لأقسام وإدارات المنظمة أو عملياتها المختلفة، باعتبارها مصدرا للكفاءات البشرية بالمواصفات المحددة، كما تمثل مصدرا أساسيا بالنسبة لإدارة المنظمة يزودها بالمعلومات الهامة المتعلقة بوضعية الموارد البشرية في المنظمة واحتياجاتها المختلفة (توظيف عناصر جديدة، تدريب وتكوين، تحفيز...)، أما عن مدخلات إدارة الموارد البشرية (مورديها) فهي تتمثل - بالإضافة إلى المدخلات المادية (معدات، بنية تحتية، أموال...) التي تحصل عليها أساسا من إدارة المنظمة - في المعلومات التي تحصل عليها من الأقسام المختلفة حول وضعية الموارد البشرية (كفاءتها المهنية، تحفزها

للعمل، التزامها....)، بالإضافة إلى مصدر خارجي يعد من الأهمية بمكان، كونه يزود المنظمة بالكفاءات البشرية التي تحتاجها وبالمواصفات المحددة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بسوق العمل؛ حيث تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة لذلك؛ ولذلك تبذل المنظمات الرائدة جهدا كبيرا في إقامة علاقات وطيدة معها بغرض جذب خريجها لا سيما المتفوقين والمتميزين منهم للعمل بها. كما تعد مراكز التكوين والمعاهد التدريبية المتخصصة من الموردين الأساسيين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لاسيما قسم أو عملية التكوين بالمنظمة، باعتبارها مصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بالبرامج التكوينية والدورات التدريبية والمكتقيات العلمية المتخصصة التي يحتاجها العاملون بالمنظمة من أجل تحسين أدائهم وتحديث معارفهم ورفع من كفاءتهم، بالإضافة إلى تزويد قسم التكوين والتدريب بالمنظمة بقائمة المدربين الأكفاء، حسب احتياجات المنظمة وبرامجها التدريبية.

5 خاتمة

مما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. يعد نظام إدارة الجودة ISO9001 أداة هامة لإرشاد وتحسين أداء المنظمة وإدارة مواردها وعملياتها المختلفة، حيث تعد الموارد البشرية من أهم هذه الموارد، وإدارتها وتسييرها من أهم عمليات المنظمة؛ كما يبرز تسيير الكفاءات البشرية كمقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد، من خلال التركيز على الكفاءات المعرفية والمهارات العملية والجوانب السلوكية، الفردية منها والجماعية، والسعي لخلق كفاءات تنظيمية، تسمح للمنظمة باكتساب ميزة تنافسية حقيقية.
2. تجعل المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001 من إرضاء الزبون أو العميل محورا لعمليات المنظمة وهدفا مستداما لها، حيث يسمح إسقاط هذا المبدأ على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية بجعل إرضاء الكفاءات العاملة بالمنظمة (العميل الداخلي) مركزا لمختلف عملياتها.
3. يمكن للالتزام بمبدأ القيادة وفقا للأبعاد التي جاءت بها المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001، أن يسهم في ترشيد اختيار قادة المنظمة وفق معايير الكفاءة والجدارة، كما يمكنه أن يدفع بالقائمين على تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة للاهتمام بالجوانب السلوكية والثقافية لدى الكفاءات البشرية العاملة بالمنظمة، وإشراكهم في عملية صنع القرار وتمتين الصلة بهم.

4. يعد مدخل العمليات من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001، حيث تبين بأن إسقاطه على وظيفة تسيير الكفاءات البشرية يمكن أن يتجلى من خلال التنسيق والتكامل الفعال بين مختلف عملياتها (الاستقطاب والتوظيف، التنمية والتطوير، التقييم...)، بهدف الوصول إلى إرضاء عملاء المنظمة، وفق استراتيجية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي تعترضها وتجعل من التحسين المستمر أداؤها.
5. يدفع الالتزام بمبدأ "صناعة القرار بناء على الحقائق"، إلى ضرورة اتخاذ القرارات المتعلقة بالكفاءات البشرية (كالاستقطاب والتوظيف، الترقية، التحفيز...)، وفق منهج علمي مبني على حقائق ومعلومات يقينية، يتم تحليلها تحليلاً علمياً بمشاركة جميع المعنيين، بعيداً عن الارتجالية أو العشوائية.
6. يمكن للالتزام بمبدأ "العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين"، أن يدفع بالقائمين على تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة إلى ضرورة الانفتاح على المحيط الخارجي، وإقامة علاقات تبادلية مع مورديهم (كالمعاهد والجامعات ومراكز التكوين المختلفة...)، بما يسمح بمواكبة التغيرات الخارجية وتزويد المنظمة بالكفاءات والمعلومات الضرورية.
- وفي ختام هذه الورقة البحثية؛ التي عاجلت موضوع تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مرتكزات المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001، يمكن القول بأن هذه الأخيرة -باعتبارها نظاماً إدارياً يتجاوز استهداف تحسين المنتج أو الخدمة ليشمل تحسين أداء مختلف عمليات المنظمة- تمثل نموذجاً متميزاً في تسيير الكفاءات البشرية داخل المنظمات، يسمح بالاستغلال الأمثل لقدراتها المعرفية ومهاراتها العملية وتقويم سلوكياتها، الفردية منها والجماعية، بما يسهم في خلق كفاءة تنظيمية، تمثل إحدى أهم الميزات التنافسية لدى المنظمات المعاصرة.

قائمة المراجع:

- سليمان زيدان وإسحاق عبد الولي، (2016)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

- سيد أحمد ستي، (2019)، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار أزمنا للنشر والتوزيع، الجزائر.
- لخضر ديلمى ومحمد روازقي، (2016)، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية-نظام الوقت المحدد JIT، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد مصطفى، (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.
- مراد فليون، (2018)، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- Beirendonck, L.-V, (2006), tous compétents-le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck,Belgique.
- Brilman, J, (2006), les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 6 éd, Paris.
- Coté, M., & Malo, M.-C,(2002), la gestion stratégique-une approche fondamentale,Gaëtan Morin, Canada.
- Dejoux, C, (2001), les compétences au coeur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris.
- Dietrich, A, (2008), management des compétences, Vuibert, Paris.
- Heizer, J., & Rende, B, (2001), Principle of Operations Management, Prentice-Hall,USA.
- Hubérac, J. (2001), guide des méthodes de la qualité-choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, Maxima, 2^{eme} édition, Paris.
- ISO/CEI. (2004), règles de structure et rédaction des normes internationales-Directive ISO/CEI, ISO, 5^{eme} édition, Genève.

- ISO9000, (15/09/2005), Système de management de la qualité-Principe essentiels et vocabulaire, Norme internationale ISO9000, 3^{ème} édition, Switzerland.
- ISO9001, (2015), International standard ISO9001(2015)-Qualité management systems requirements, ISO, Switzerland.
- Koebel, (Janvir,2006), Réflexions sur quelques enjeux liés à la notion de compétence, Utinam, vol 6, France.
- Lassoued, D, (2017), du développement des compétences clé en milieu professionnel au concept des "compétences d'employabilité durable", thèse de doctorat en sciences de l'éducation, université Rouen Normandie, France.
- Leboyer, C, (2009), la gestion des compétence-une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, édition d'organisation, 2^{ème} éd, Paris.
- Meignant, A, (2000), ressources humaines-déployer la stratégie, édition Liaison,France.
- Ouaret, A, (2005), les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises- role de la direction dans un système de management de la qualité, GAL, Alger.
- Riggs, J, (1987), Production system. Wiley and Sons, 4^{ème} édition, New York.
- Seddiki, A, (2003), Management de la qualité, Office des publications universitaires, Alger.
- Slaimi, F, (2015/2016), condition et mode d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité, thèse de doctorat en management des organisations, Faculté des sciences économique, université Abou Bekar Belkaid, Telemcene, Algérie.