

استراتيجية تسيير الموارد البشرية من خلال التكوين في إطار الجودة الشاملة وفق معايير الإيزو - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة البليدة

The title of the article is "The strategy for managing human resources through training within the framework of total quality in accordance with ISO standards

أمين محفوظي *

أستاذ محاضر صنف أ، جامعة المدية

Amine Makhfoudi

MC A. University of Medea

amine_pto@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2020/11/30 تاريخ القبول: 2021/11/16 تاريخ النشر: 2022/04/03

- الملخص: تمثل المؤسسات الاقتصادية الأداة والنواة الأساسية من أجل إحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان حيث أن نجاحها يؤدي بالضرورة إلى نجاح الاقتصاد الوطني وفشلها يؤدي إلى تراجعها وفشلها. إن درجة نجاح المؤسسة حاليا تقاس بمدى قدرتها على تحقيق مستويات عليا من الإنتاجية ذلك أن هذه الأخيرة لها من التأثيرات ما لا يمكن إهمالها سواء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كتحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية، أو على المستوى الوطني كتحقيق الرخاء الاقتصادي والسيطرة على تضخم وتحقيق التنمية الاقتصادية.

كما أن المؤسسة وفي سبيل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها لا بد أن تتوفر لديها مجموعة من الموارد، وهذه الموارد تتمثل بصفة عامة في الموارد البشرية والمالية والموارد المادية والتقنية المتمثلة في المباني والألات إلى غير ذلك والتي يجب توافرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة، كما لا يجب أن نغفل موردين آخرين أضيفا في الآونة الأخيرة وهما الموارد التكنولوجية والمعلومات. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن مدى الأهمية التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في إطار تحقيق الجودة الشاملة من خلال المعايير المعتمدة في الإيزو وذلك في واحدة من أكبر المؤسسات في الجزائر وهي مؤسسة سونلغاز وحدة البليدة.

وقد دلت النتائج إلى أن المؤسسة لا تملك الأساليب العلمية الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما يؤكد فرضنا القائل بأن مؤسسة سونلغاز تفتقر إلى الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية. كما أن التدريب لا يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية.

- الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التكوين، الجودة الشاملة، معايير الإيزو، مؤسسة سونلغاز.

Abstract: The economic institution represents the main tool and nucleus for the development and growth of any economy, as its success leads to the success of the national economy and failure leads to weakening and failure.

The degree of success of the organization today is measured by its ability to achieve higher rates of productivity, as the latter have effects that cannot be neglected either on the strategic objectives of the institution such as improving profitability and developing competitiveness, or at the national level such as achieving economic prosperity and control of inflation and economic development.

In order to achieve the objectives for which it was established, the Foundation must have a set of resources. These resources are generally human, financial and material resources of buildings, machines, etc., which must be commensurate with the activity of the institution. Recently added two technological resources and information. Therefore, this study aims to search for the importance of human resources in the context of achieving comprehensive quality through the standards approved in ISO, in one of the largest institutions in Algeria, which is the Sonelgaz Foundation, Blida Unit.

The results indicated that the institution does not have the scientific methods in determining training needs, which confirms our assumption that the Sonelgaz Foundation lacks scientific methods in managing its human resources. Also, training does not contribute effectively to improving productivity.

Keywords: Human Resources, Training, Total Quality, ISO Standards Sonelgaz Corporation.

مقدمة:

إن التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الناحية الاقتصادية، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وتنوع أسواقها وكذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم وقلقهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تقدم وتفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وكان السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل من أجل الحصول على شهادة الإيزو.

إن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة بما لا يدع مجالاً للشك هو العنصر البشري فهو العنصر الأبرز والمكلف بالوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، فكون هذا العنصر هو الأساس فما هي المكانة الفعلية التي يحظى بها في برنامج الجودة الشاملة ومعايير الإيزو؟

كإجابة على هذه الإشكالية نطرح الفرضيتين التاليتين:

○ إن إدارة الجودة الشاملة تولي أهمية كبيرة لتسيير الموارد البشرية بحيث تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل وبالتالي الجودة ككل.

○ تسيير الموارد البشرية كباقي وظائف المؤسسة يمثل ببعض المحاور والمعايير من معايير

الإيزو.

ولأكثر تفصيلاً تم تقسيم البحث إلى جزأين: الجزء الأول يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة وفيه نجد توضيح الفرق بين الجودة والجودة الشاملة ثم كيفية تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق الجودة الشاملة. أما الجزء الثاني فيتناول مكانة تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وفيه أيضاً تعريف للإيزو والإيزو 9000 ومعايير أخرى ثم تبيان للمكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية وفق هذه المعايير

1- الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية:

1- مفهوم الجودة والجودة الشاملة:

الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات (السلي، 1995، ص 18)

ولقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في آخر الأمر إلى الجودة الشاملة، ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بـ:

- تخفيض نسبة تكلفة الإنتاج
 - أداء العمل بطريقة صحيحة من المرحلة الأولى.
 - قياس تكلفة الإنتاج التالف.
 - تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة. (السلي، 1995، ص ص. 20-21).
- أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بالوصول إلى إشباع رغبات العميل وذلك من خلال:
- الاقتراب من العميل.
 - تفهم حاجاته وتوقعاته ورغباته
 - جعل مجمل القرارات أساسها رغبات العميل
- في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل أساسي في المنافسة عن طريق:
- جعل السوق أساس جل القرارات
 - التقرب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
 - التعرف على المنافسين ومحاولة التميز بينهم
 - البحث عن الأسباب المؤدية إلى انصراف العملاء
- لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:
- فالجودة الشاملة هي مدخل رئيسي إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً منهم

لإشباع حاجات وتوقعات العميل ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة في كافة المجالات (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة في مختلف الجوانب.
- إشراك كل الأفراد الممكنين والذين يساهمون بشكل أو بآخر لتحقيق ذلك
- المحافظة على الكفاءة المهنية وتنميتها.
- تحفيز العمال (السلي، 1995، ص ص. 20-21).

2-تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام في محدود وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على مجموعة أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة أساسا باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام (عبد العزيز، 1995، ص. 144)

كما تؤكد بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء رئيسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه ينبغي على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

- التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا يمكن أن تنجح الجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى ضرورة التغيير. (عبد الواحد، 1997، ص. 56)
- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة ومدى أهميته.
- مشاركة مختلف الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي إيجابي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد أساسا على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
- المسؤولية جماعية لكل عضو في الفريق.
- تحفيز العمال
- التكوين والتعليم لتحسين وتنمية المهارات. (علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص 28-29).

- الموازنة في التوظيف
- وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمنج لتحقيق الجودة الشاملة (w.Edwards Deming) وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك:
- هياً استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- قتل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.
- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.
- قتل من استخدام الأهداف الكمية.
- استخدم طرقاً إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة وللأداء البشري المعيب.
- اهتم بالتدريب لتربى استفادة من جهد جميع العاملين.
- ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهى كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- أبعد الخوف وشجع الاتصال المتبادل في الاتجاهين
- أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- قتل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- صمم برنامجاً قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية. (عبد العزيز، 1995، ص 132)

3-عمليات التكوين وفق إدارة الجودة الشاملة:

إن الحديث عن التكوين في إطار الجودة يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة بينما كان هناك الوعي بالتدريب في إدارة الموارد البشرية.

-مفهوم التكوين:

هو عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لتزويده بمختلف المعارف والخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، بالإضافة إلى المهارات الملائمة والعادات الضرورية من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.

- مفهوم التكوين في إطار الجودة الشاملة:

يعتبر التكوين أحد أهم الآليات أو التقنيات المساهمة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة بهدف تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

○ الكفاءة: أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة وفعالة.

○ الفعالية: تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما يعتبر التكوين نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية ككل، والذي بدوره نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية.

وكون أن التكوين نظام مفتوح فإنه يحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في شكل معلومات تستخدم في تنشيط العمليات والمتمثلة في:

-التشخيص الخارجي:

الغاية منه هو التعرف على الفرص من أجل استثمارها في الأنشطة التكوينية والتعرف على التهديدات من أجل تجنبها أو التعامل معها وهذا بالنظر إلى:

• الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المحيط وتأثيرها على فعاليات التكوين.

• نوع السوق الذي تتعامل معه المنظمة (محلي، إقليمي، عالمي ...)

• زبائن المنظمة: مستويات رضائهم عن التعامل مع المنظمة ومنتجاتها ومصادر شكواهم إن وجدت.

• المنافسون: ماذا يميزهم عن المنظمة وما هي مصادر قوتهم؟

-التشخيص الداخلي:

الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها والقضاء على نقاط الضعف إن وجدت، هذا من خلال التعرف على الإمكانيات المتاحة والمتوفرة للمنظمة ودرجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في العمليات.

-تحديد استراتيجية التكوين:

تشتق استراتيجية التكوين من الاستراتيجية العامة للمنظمة حيث تعبر عن مختلف التوقعات المرجوة في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمة وذلك وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

-تحديد أهداف التكوين:

- الأهداف الاقتصادية: التي تركز على زيادة الإنتاج والمبيعات، بالإضافة إلى تنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي.
- أهداف تقنية: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة إلى أقصى حد ممكن وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.
- بينما تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بضرورة خدمة العملاء. (السلمي، 2001 ، ص.123).

- تحديد سياسات التكوين:

- السياسات هي مجموعة من التوجهات، القواعد والضوابط والنظم التي تترجم أهداف الإدارة، ومن أهم سياسات التكوين نجد:
- سياسة تحديد أسس ترشيح واختيار المتكويين
 - سياسة تحديد الحاجات وتحديد دور المكون ودور المتكويين.
 - سياسة تخطيط التكوين مع أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التكوينية.
 - سياسة تحديد معايير وطرق التقييم للمتكويين.

- تحديد العملاء:

العميل في الفكر التقليدي هو المتكوي أي موظف أو عامل داخلي في المنظمة يعاني من مشكلات في الأداء لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، العميل كل من له علاقة بالمتكوي. وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وفرق العمل. التي يعمل بها المتكوي وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتكوي وهم الزبائن والموردين.

-تحديد الحاجات التكوينية: (احتياجات العملاء): تعبر الحاجات التكوينية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل سيشعره ذلك بالرضا مما يجعله قادرا على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي والخارجي الذي ينتظر نتائج إيجابية من هذا الأداء.

-دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء:

إن تحديد الحاجات التكوينية يمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة المستهدفة. ولذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم النموذج التكويني المناسب وإنتاج المادة التكوينية وتنفيذها بما هو متاح للمنظمة وفي حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية.

-تخطيط التكوين:

كما ذكرنا سابقا أن التكوين هو نظام فرعي فإنه يتحقق من خلال، مدخلات، عمليات ومخرجات فأثناء التخطيط نجد في المدخلات.

- احتياجات العملاء بعد ترجمتها.
- المواد المتاحة.
- القيود المفروضة على استخدامات الموارد.
- أهداف وسياسات التكوين. أهداف سياسات المنظمة.

- العمليات:

- تحليل متطلبات إشباع الحاجات - تطوير الطرح والتصميم التكويني
- إعداد الموارد والوسائل التكوينية - جدول التكوين
- إعداد موازنة التكوين
- المخرجات: أما في المخرجات نجد:

- خطط التكوين - برامج تكوين - مكونات
- وسائل التكوين - ضوابط ومعايير الجودة

-تطوير المنتجات التكوينية:

يقصد به إعداد الشكل العام أو الإطار الفكري للعمل التكويني الذي يمكنه تحقيق الحاجات التكوينية مثل القيام بندوات داخل منظمة.

-تصميم التكوين:

هو تحديد الخصائص والمكونات المختلفة للعمل التكويني. حتى يكون عند تنفيذه متمكنا من تحقيق الحاجات التكوينية. أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة وهكذا.

- تطوير العمليات التكوينية:

حسب مفهوم الجودة الشاملة فهو استجابة العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء. قدر الإمكان

- تحسين أسلوب الأداء يتماشى مع التطورات الحاصلة.
 - تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة باستمرار.
 - زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن المحددة، ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.
- نستنتج أن التكوين هو حلقة ما في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التكوين عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التجريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة.
- II- مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو:

1- مفهوم الأيزو والأيزو 9000:

- الأيزو ISO: هي اختصار للمنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية) ISO: 9000 هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالمياً. (عبد العزيز، 1995، ص. 147)

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على:

• ISO 9000: هو مجموعة من الإرشادات الواجب اتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

• ISO 9001: هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والاختيار، التركيب والخدمة.

• ISO 9002: هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الاختبار.

• ISO 9003: يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط (السلمي، 2001، ص. 93)

2- تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو:

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الأيزو ليس جميعها لأنها كثيرة. وتحتوي معايير الأيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يتوجب على المنظمة أن تحققها للحصول على الشهادة المقابلة.

في المعيار إيزو 9001 تجد 20 عنصراً وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصراً أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصراً. وفي الثلاثة نجد واحداً موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التكوين.

حيث أن العنصر الأساسي الذي يساهم بشكل كبير في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المكون على تجسيد متطلبات النظام. وبذلك فإن هذا الشرط يحدد مدى أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الحاجات التكوينية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة لمعالجة تلك الحاجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات. ويشتمل التكوين المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة.

(www.w.isoconseil-com/iso_9001/comparairo.htm)

معيار إيزو 9001 الصادر سنة 2000: يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد المواد البشرية كالتالي:

○ **عموميات:** العمال والموظفين المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، وكذا المعرفة الأدائية والخبرة.

○ **التأهيل، التحسيس والتكوين:** يجب على المنظمة:

- تحديد المؤهلات اللازمة والضرورية للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج.
- القيام بالتكوين المناسب أو الاعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الحاجات.
- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة.
- ضمان أن العمال لديهم وعي بطرق الأداء وبأهمية نشاطهم في المؤسسة وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

● **المحافظة على سجلات التكوين (الأساسي والمهني)، وكذا المعرفة الأدائية والخبرة.**

● **في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة (2000-ww.w.isoconseil-com/iso_9001/comparairo.htm)**

-معيار إيزو 10006: خاص بالجودة في إدارة المشاريع

هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل أساسية لتحقيق الجودة. والمرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي:

تتفرع هذه المرحلة من الهيكل التنظيمي للمشروع وفيها:

- تحديد المهام (الأدوار) - تحديد المسؤوليات

- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة)

- تكوين فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية). Jean Brilman,

1998 P 278

3- تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة: ISO 10011:

○ **مراجعة الجودة:** هي عملية دراسة وتقييم مدى فاعلية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليته ومطابقته للمعايير المعتمدة ومدى مساهمة النتائج المحققة في تطبيقه وذلك بفرض الفحص والتطوير.

هناك سلسلة من معايير مراجعة الجودة:

▪ **ISO 10011-1:** هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي من أجل المراجعة، كما يقوم أيضا بالإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة. (سمير محمد عبد العزيز، ص 228، ص 252-ص 258).

▪ **ISO 10011-2:** خاص بمعايير مؤهلات مراجعوا الجودة (التعليم، التكوين، الخبرة، الخصائص الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة، اختيار مسؤولا للمراجعين).

▪ **ISO 10011-3:** إدارة برامج الجودة.

○ **المراجعة في التكوين:** وتتم المراجعة في التكوين بطرح الأسئلة التالية:

- هل تم تكوين كافة العاملين والمهنيين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تكوينا مناسباً؟
- هل تم تعريف المسؤولين عن الطرق الفعالة في تحديد الحاجات التكوينية؟
- ما هو أساس اختيار الأفراد لنوع التكوين المتخصص؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التكوين؟
- هل تحدد تلك السجلات بدقة مستوى المهارات والمؤهلات؟
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا ما لزم الأمر؟

-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز:

-تحليل النشاط التدريبي بمؤسسة سونلغاز:

لغرض تحليل النشاط التدريبي بمؤسسة سونلغاز سوف نقوم أولاً بتحليل الحاجات التكوينية المتمثلة في عدد الأفراد الذين تم تكوينهم ومقارنة ذلك بإجمالي عدد العمال، كما سنقوم بتحليل البرامج التكوينية بالمؤسسة حسب مواضيع التكوين وحسب المدة المخصصة للتكوين، ثم نقوم كذلك بتحليل ميزانية التكوين والتكلفة الإجمالية له بالمؤسسة.

1- تحليل الحاجات التكوينية بمؤسسة سونلغاز 2015-2019:

إن نجاح أي برنامج أو عملية تكوينية يتوقف إلى حد كبير على مدى الاهتمام الذي تلقاه عملية تحديد الحاجات التكوينية على أسس علمية سليمة، غير أن تحديد الحاجات التكوينية بمؤسسة سونلغاز هو تحديد عفوي في مجمله ولا يستند إلى أي طريقة علمية تغلب عليه العملية الإدارية ولقد رأينا ذلك في المطلب السابق حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع طلبات الترشيح للدورة التكوينية من مصالح المؤسسة ليتم دراستها واختيار الأفراد الذين سوف يخضعون للتكوين.

بالإضافة إلى هذا فإن عدد الأفراد الذين تم تكوينهم خلال كل سنة من سنوات الدراسة التي قمنا بها هم عدد قليل مقارنة بإجمالي العمال، وبين لنا الجدول التالي تطور نسبة عدد العمال الذين تم تكوينهم مقارنة بإجمالي عدد العمال بالمؤسسة خلال الفترة 2015-2019. الجدول رقم (01): تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي عدد العمال بمؤسسة نفضال خلال فترة 2015-2019.

السنوات البيان	2019	2018	2017	2016	2015
إجمالي عدد العمال	660	881	852	802	705
عدد المتدربين	174	335	55	43	34
النسبة	%26.36	%38	%6.45	%5.36	%4.82

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المتكويين قد تحسن وارتفع بشكل ملحوظ في جميع سنوات الدراسة. فقد بلغ عدد المتكويين في 2015، 34 متكون أي ما نسبته 4.82 % من إجمالي عدد العمال بالمؤسسة، وقد ارتفعت هذه النسبة إلى 6.45% في سنة 2017 أما في سنة 2018 فقد ارتفع عدد المتكويين إلى 335 متكون أي ما نسبته 38% وهي أفضل نسبة لعدد المتكويين خلال جميع سنوات الدراسة، أما في سنة 2019 انخفض عدد المتكويين إلى 174 متكون وبلغت نسبة التكوين 26.36 % من إجمالي عدد المتكويين.

وللوقوف أكثر على تحاليل الحاجات التكوينية قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا توزيع عدد المتكويين بالمؤسسة حسب المستويات الوظيفية وقد قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا ذلك:

الجدول رقم (02): تطور عدد المتدربين حسب المستوى الوظيفي بمؤسسة سونلغاز خلال الفترة من 2015-2019

السنوات البيان	2019	2018	2017	2016	2015

45	74	16	11	8	الإطارات والإطارات السامية
41	93	8	14	9	التقنيون
88	167	31	18	17	المنفذون
174	335	55	43	34	إجمالي عدد المتكويين
%25.86	%22.8	%29.09	%25.58	%23.52	نسبة الإطارات من إجمالي عدد المتكويين
%23.56	%27.76	%14.54	%32.55	%26.47	نسبة التقنيون من إجمالي عدد المتكويين
%50.57	%49.85	%56.36	%41.86	%50	نسبة المنفذون من إجمالي عدد المتكويين

يوضح لنا الجدول السابق تحليل الحاجات التكوينية المتمثلة في عدد المتكويين حسب المستويات الوظيفية (الإطارات والإطارات السامية، التقنيون، المنفذون) ويلاحظ من خلال هذا الجدول مدى تركيز المؤسسة في مجال التكوين على فئة المنفذون وتمثل الفئة النشطة والفعالة في خطوط التوزيع المباشر للمؤسسة حيث بلغ متوسط النسبة المئوية لها 49.72% كما تمثل فئة الإطارات والإطارات السامية الدرجة الثانية في الترتيب في مجال التكوين وتمثل الفئة الأساسية التي تهيئ للمؤسسة فرص الانطلاق والنجاح وتحقيق الأهداف من خلال رسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات وقد بلغت نسبة متوسط عدد المتكويين في هذه الفئة 25.22%.

كما تمثل فئة التقنيون الدرجة الثالثة في مجال التكوين بعد فئة الإطارات والمنفذون بشكل متوسط عدد المتكويين في هذه الفئة بنسبة 24.97% خلال سنوات الدراسة.

2- تحليل تطور ميزانية التدريب وتكلفة التدريب:

ومن أجل تحليل تطور ميزانية التكوين وتكلفة التدريب ومعرفة الأهمية الممنوحة لهذه الأخيرة بالمؤسسة فإننا سنقوم بدراسة مدى تطور ميزانية وتكلفة التكوين ومقارنتها مع بعض المؤشرات الأخرى كإجمالي عدد العمال أو كتلة الأجور ورقم الأعمال وعدد المتكويين

• تحليل تطور ميزانية التكوين:

ولمتابعة تطور الميزانية المخصصة للتكوين قمنا بإعداد ثلاث جداول تبين مقارنة ميزانية التكوين مع إجمالي عدد العمال وكذلك مقارنة ميزانية التكوين مع كتلة الأجور ورقم الأعمال، وقد كانت نتائج هذه المقارنة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): مقارنة ميزانية التدريب مع إجمالي عدد العمال وكتلة الأجور ورقم الأعمال

بمؤسسة سونلغاز خلال الفترة 2015-2019

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات البيان
------	------	------	------	------	-------------------

8875.83	6804.72	6404.72	5352	4906.59	k.DA ميزانية التكوين
660	881	852	802	705	إجمالي عدد العمال
13.44	7.72	7.61	6.67	6.95	k.DA نصيب الفرد الواحد من ميزانية التكوين
%180	%138	%132	%109	%100	تطور مؤشر ميزانية التكوين
%93	%125	%121	%113	%100	تطور مؤشر إجمالي عدد العمال
%193	%110	%109	%96	%100	تطور مؤشر نصيب الفرد من ميزانية التكوين
284026	218060	243068	158937	149767	K.DA كتلة الأجور
3.12	3.12	2.66	3.36	3.27	نسبة ميزانية التكوين إلى الأجور
%180	%138	%132	%109	%100	تطور مؤشر ميزانية التكوين
%189	%145	%162	%106	%100	تطور مؤشر كتلة الأجور
%0.95	%0.95	%0.81	%102	%100	تطور مؤشر ميزانية التكوين إلى كتلة الأجور
2688002	2486970	2814228	2275331	1669733	K.DA رقم الأعمال
0.33	0.27	0.23	0.23	0.29	نسبة ميزانية التكوين إلى رقم الأعمال
%180	%138	%132	%109	%100	تطور مؤشر ميزانية التكوين
%160	%148	%168	%136	%100	تطور مؤشر رقم الأعمال
%112	%93	%78	%80	%100	تطور مؤشر نصيب ميزانية التكوين من رقم الأعمال

إن أي دراسة لميزانية التكوين منفردة لا توضح مدى الأهمية المعطيات للتكوين بالمؤسسة لذلك قمنا بمقارنة ميزانية التكوين مع بعض المؤشرات كإجمالي عدد العمال وكتلة الأجور ورقم الأعمال والمبينة في الجدول السابق ويلاحظ أن نصيب الفرد الواحد قد عرف تحسن ملحوظا في سنوات الدراسة ما عدا في سنة 2016 أي انخفض نصيب الفرد الواحد بـ 4% مقارنة بسنة 2015 . ويرجع هذا الانخفاض إلى الزيادة غير المتكافئة بين ميزانية التكوين مع عدد العمال بالمؤسسة خلال هذه السنة حيث ارتفعت ميزانية التكوين بنسبة 9% بينما ارتفع عدد المتكويين بنسبة 13% مقارنة مع سنة 2015.

ويظهر لنا من خلال الجدول أن ميزانية التكوين قد تراوحت نسبتها بين 2.66% إلى 3.66% من كتلة الأجور الموزعة حيث بلغت أفضل نسبة لها سنة 2016 وبلغت 3.36% أما متوسط ميزانية التكوين فقد بلغ 3.10% مقارنة بتكلفة الأجور خلال فترة الدراسة (2015-2019). ويلاحظ من خلال الجدول بان ميزانية التكوين قد عرفت الكثير الزيادات المتنامية خلال فترة الدراسة لكن

هذه الزيادات لم تكن بنفس وتيرة زيادة كتلة الأجور حيث كانت نسبة الزيادة في هذه الأخيرة أعلى من نسبة الزيادة في ميزانية التكوين.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن نصيب ميزانية التكوين من رقم الأعمال لم يتجاوز 0.5% وتراوحت نسبتها من خلال فترة الدراسة بين قيمتي 0.23% و 0.33% فرغم الزيادة في رقم الأعمال في سنة 2015 إلى إن ميزانية التكوين لم تتزايد بنفس وتيرة زيادة رقم الأعمال فمثلا بلغ معدل الزيادة في رقم الأعمال خلال سنتي 2016-2017 بنسبة 68%، 36% على التوالي في حين بلغ معدل الزيادة في ميزانية التكوين 32%، 9% خلال نفس السنتين السابقتين.

• تحليل تطور التكلفة الإجمالية للتكوين:

تعد ميزانية التكوين مبالغ مقدره للوفاء بالبرامج التكوينية، حيث يتم إعدادها عند بداية كل سنة مالية جديدة ويتم من خلال هذه السنة استخدام هذه الميزانية عبر الدورات التكوينية المخصصة للأفراد، لينتج في نهاية السنة التكلفة الإجمالية للتكوين. ولدراسة تطور تكلفة التكوين سوف نقوم بتحديد نصيب الفرد الواحد من هذه التكلفة وقد قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا ذلك:

الجدول رقم (03): تحليل اتجاه تطور تكلفة التكوين بمؤسسة سونلغاز خلال الفترة 2015-2019

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات البيان
7174000	5398000	1250604	1130977	792448	DA. التكلفة الإجمالية للتكوين
174	335	55	43	34	إجمالي عدد المتكويين
41229.88	16113.43	22738.25	7926301	23307.29	نصيب الفرد الواحد من التكلفة الإجمالية للتكوين
%905	%681	%157	%142	%100	تطور مؤشر التكلفة الإجمالية للتكوين
%511	%985	%161	%126	%100	تطور مؤشر عند المتكويين
%177	%69	%97	%112	%100	تطور مؤشر نصيب الفرد من التكلفة الإجمالية للتكوين

لقد ارتفعت التكلفة الإجمالية للتكوين تدريجيا خلال سنوات القيام بهذه الدراسة وهو ما يظهره لنا مؤشر التكلفة الإجمالي للتكوين، ويرجع هذا الارتفاع إلى عدة عوامل منها:

- عدد الأفراد الخاضعين للتكوين
- مكان إجراء التكوين حيث تختلف تكلفة التكوين من مكان إلى آخر أو داخل أو خارج المؤسسة.

- نوع وطبيعة وموضوع التكوين في حد ذاته.
 ويلاحظ من خلال الجدول أن نصيب الفرد الواحد من التكلفة الإجمالية للتكوين تتراوح بين قيمتي 16113.43 دج و 41229.88 دج خلال فترة الدراسة، ويظهر من خلال الجدول أن حصة الفرد من هذه التكلفة قد ارتفعت في بداية الفترة أي سنة 2016 ليصل مؤشر تطورها إلى 112 % مقارنة بسنة 2015. أما في سنة 2017 و 2018 فقد تراجع نصيب الفرد الواحد من التكلفة الإجمالية للتكوين ليصل إلى 16113.43 دج في سنة 2018 وهي أدنى قيمة لها، أما في سنة 2019 فإن نصيب الفرد سجل أعلى قيمة له وبلغ 41229.88 دج ويرجع هذا إلى الانخفاض النسبي في عدد المتكويين والذين بلغ 174 فرد في حين ارتفعت تكلفة التكوين ليصل إلى 7174000 دج خلال هذه السنة.

3- تقييم فاعلية وجدوى النشاط التكويني في تحسين الإنتاجية بمؤسسة سونلغاز:

بعدما تطرقنا في المطالبين السابقين من هذا المبحث على التعريف بنظام التكوين وتحديد مختلف أهدافه وتطرقنا كذلك إلى تحليل البرنامج التكويني، نتجه الآن إلى مرحلة مهمة وهي تقييم مدى فاعلية ودور النشاط التكويني في تحسن الإنتاجية بالمؤسسة، حيث رأينا في الجانب النظري أن أهداف التكوين تتمثل في تحسن ورفع وتنمية أداء الأفراد وكذا التقليل من نسبة حوادث العمل، وتقليل معدل الغياب، والإشراف الخ. والتي تعتبر دلالة على تحسن مستوى الإنتاجية بالمؤسسة، وانطلاقاً من هذه الأهداف نسعى في هذا المطلب إلى أن نقيم مدى فاعلية النشاط التكويني في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة مبرزين ذلك في العناصر التالية:

- تحديد وحساب معامل الارتباط بين التكوين والإنتاجية بالمؤسسة

- دراسة أثر نظام التكوين على أداء الأفراد بالمؤسسة (تفريغ استمارة البحث)

1- قياس أثر التكوين على الإنتاجية بمؤسسة سونلغاز:

لتقييم فاعلية التكوين ومدى مساهمته في تحسين مستوى الإنتاجية بالمؤسسة محل دراسة فإننا سوف نقوم بمحاولة قياس أثر التكوين على إنتاجية العمل وسوف نستخدم في ذلك معامل الارتباط بين: التكوين الإنتاجية وقد اخترنا مجموعة من المتغيرات التي تترجم عملية التكوين وأخرى تترجم التحسن في الإنتاجية وهذه المتغيرات تتمثل في مايلي:

- بالنسبة للتكوين (ميزانية التكوين، عدد المتكويين، تكلفة التكوين...)

- بالنسبة للإنتاجية (الإنتاج بالكميات، معدل الغياب، معدل حوادث العمل، معدل دورات

العمل إنتاجية العمل معبراً عنها مادياً، إنتاجية ساعة العمل، الإنتاجية الإجمالية...).

● قياس الارتباط بين تكلفة التدريب والإنتاجية الإجمالية:

جدول رقم (04): يوضح حساب معامل الارتباط بين تكلفة التدريب والإنتاجية الإجمالية
بمؤسسة سونلغاز خلال الفترة 2015-2019

$(Y_i)^2$	$(X_i)^2$	$(X_i \times Y_i)$	الإنتاجية الإجمالية (Y_i)	تكلفة التدريب (X_i)	البيانات السنوية
1.3225	$10^{11} \times 6.2797383$	911315.2	1.15	15999	2015
1.4641	$10^{12} \times 1.2791089$	136848217	1.21	21579	2016
1.3225	$10^{12} \times 1.5640103$	14381944.6	1.15	21759	2017
0.9801	$10^{13} \times 2.9138404$	5344020	0.99	30806	2018
1.21	$10^{13} \times 5.1466276$	7891400	1.10	36462	2019
6.2992	$10^{13} \times 8.4075773$	16953431.97	5.6	126605	المجموع

$$\bar{X} = 25321 \quad \bar{Y} = 1.12$$

$$\bar{X}^2 = 641153041 \quad \bar{Y}^2 = 1.2544$$

$$= -0.704272678 \frac{-682120.51}{968546.034} R=$$

يظهر لنا معامل الارتباط العلاقة بين تكلفة التكوين والإنتاجية الإجمالية بالمؤسسة وبين لنا هذا المعامل مدى مساهمة التكوين والاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.70) وهي قيمة سالبة وتفسر لنا هذه النتيجة بأن هناك علاقة عكسية بين التكوين والإنتاجية الإجمالية أي أن الزيادة في تكلفة التكوين تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية الإجمالية ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن النشاط التكويني لا يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية.

● قياس الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية العمل: يهدف نظام التكوين إلى تحسين أداء الأفراد حيث يؤدي هذا التحسن إلى زيادة الإنتاج وتحسين في الإنتاجية. وانطلاقاً من هذا فإننا سنقوم بتقييم فاعلية النشاط التكويني في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة انطلاقاً من البحث عن إمكانية وجود علاقة بين عدد المتكويين وإنتاجية العمل معبراً عنها (بكمية الإنتاج / عدد العمال)، وقد قمنا بإعداد جداول توضح لنا ذلك:

جدول رقم (05): يوضح حساب معامل الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية العمل بمؤسسة سونلغاز خلال الفترة 2015-2019

(Y _i) ²	(X _i) ²	(X _i ×Y _i)	إنتاجية العمل (Y _i)	عدد المتدربين (X _i)	البيانات السنوات
3140.4816	1156	1905.36	56.04	34	2015
3128.1649	1849	2404.99	55.93	43	2016
3521.2356	3025	5668.69	59.34	55	2017
1370.4804	112225	12401.7	37.02	335	2018
4238.01	30276	11327.4	65.10	174	2019
15398.3725	148531	33708.14	273.43	641	المجموع

$$\bar{X} = 128.2 \quad \bar{Y}^2 = 16435.24$$

$$\bar{Y}^2 = 54.686 \quad \bar{Y}^2 = 2990.558596$$

$$= -0247464369 \frac{-1345.586}{5437.493902} R=$$

ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية العمل (-0.24) وتبين لنا هذه النتيجة أن العلاقة الموجودة بين المتغيرين هي علاقة عكسية أي أن الزيادة في عدد المتكويين تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمل. وهذه العلاقة هي علاقة غير منطقية من وجهة نظر العلاقة القائمة بين التكوين والإنتاجية ونستطيع أن نفسر هذه النتيجة بان التكوين لا يساهم مساهمة فعالة في تحسين إنتاجية العمل.

● قياس الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية ساعة العمل:

لغرض تقييم مدى فاعلية نظام التكوين في تحسين الإنتاجية فإننا سنقوم بقياس معامل الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية ساعة العمل وقد قمنا بإعداد الجدول التالي:

جدول رقم (06): يوضح حساب معامل الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية ساعة العمل

بمؤسسة سونلغاز خلال الفترة 2015-2019

(Y _i) ²	(X _i) ²	(X _i ×Y _i)	إنتاجية ساعة العمل (Y _i)	عدد المتدربين (X _i)	البيانات السنوات
0.000729	1156	0.918	0.027	34	2015
0.000841	1849	1.247	0.029	43	2016
0.00090	3025	1.65	0.030	55	2017

0.000361	112225	6.365	0.019	335	2018
0.000529	30276	4.002	0.023	174	2019
0.00336	148531	14.182	0.128	641	المجموع

$$\bar{X} = 128.2 \quad \bar{X}^2 = 16435.24$$

$$\bar{Y} = 0.0256 \quad \bar{Y}^2 = 0.00065536$$

$$= -0.94806775 \frac{-2.2276}{2.34962111} R=$$

لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين عدد المتكويين وإنتاجية ساعة العمل (-0.94) وتبين لنا هذه النتيجة بان هناك علاقة عكسية وقوية بين المتغيرين، وترجم كذلك هذه النتيجة بان الارتفاع في عدد المتكويين يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية ساعة العمل ويمكن تفسير هذه النتيجة غير المنطقية بعدم فعالية النشاط التكويني في تحسين إنتاجية العمل وهو ما يؤكد فرضنا بعدم فاعلية أنشطة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز.

● قياس الارتباط بين عدد المتدربين وعدد حوادث العمل:

لقد رأينا في الجانب النظري انه من بين أهداف التكوين هو تخفيض حوادث العمل والتي تنتج لضعف أداء الأفراد وانطلاقا من هذا سوف نحاول إظهار مدى دور التكوين في تخفيض حوادث العمل في المؤسسة وذلك بحساب معامل الارتباط وعدد المتكويين.

جدول رقم (07): يوضح حساب معامل الارتباط بين عدد المتكويين وحوادث العمل بمؤسسة

سونلغاز خلال الفترة 2015-2019

(Y _i) ²	(X _i) ²	(X _i xY _i)	عدد حوادث العمل (Y _i)	عدد المتدربين (X _i)	البيانات السنوات
900	1156	1020	20	34	2015
529	1849	989	23	43	2016
361	3025	1045	19	55	2017
256	112225	5360	16	335	2018
441	30276	3654	21	174	2019
2487	148531	12068	109	641	المجموع

$$\bar{X} = 128.2 \quad \bar{X}^2 = 16435.24$$

$$\bar{Y} = 21.8 \quad \bar{Y}^2 = 475.24$$

$$= -0.702863952 \frac{-1905.8}{2711.477796} R=$$

يظهر لنا معامل الارتباط مدى العلاقة الموجودة بين عدد المتكويين وحوادث العمل بالمؤسسة، نلاحظ ان قيمته بلغت (-0.70) أي أن هناك علاقة عكسية وقوية بين المتغيرين. وتفسر لنا هذه النتيجة بان الزيادة في عدد المتكويين يؤدي إلى انخفاض في حوادث العمل وان 70% من حوادث العمل يمكن إرجاعها إلى نقص التكوين بالمؤسسة، وتؤكد لنا هذه العلاقة أن التكوين يساهم في تحسين الإنتاجية من خلال تخفيض عدد حوادث العمل.

• أثر نظام التكوين على أداء الأفراد بمؤسسة سونلغاز:

يسعى نظام التكوين بالمؤسسة إلى تحسين الإنتاجية من خلال تقليص حوادث العمل وتحسين الإشراف والتخفيف من التغيب ودوران العمل... الخ. وبصفة عامة يهدف إلى زيادة المهارات والمعارف والقدرات للأفراد أي زيادة قابليتهم الإنتاجية وانطلاقاً من هذا سوف نحاول تقييم مدى جدوى وفاعلية نظام التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال دراسة مساهمته في تحسين وتنمية أداء الأفراد. ومن أجل الوقوف أكثر على مدى تطبيق المؤسسة للأساليب العلمية للتكوين وفي تحديد الحاجات التكوينية سألنا بعض أفراد حجم العينة والذين لم يخضعوا للتكوين حول فرص التكوين وكيفية الاستفادة منها وقد كانت إجابة هؤلاء في النقاط التالية:

- قلة فرص التكوين.

- منح التكوين في اغلب الأحيان لاعتبارات وعلاقات شخصية بين الإدارة والعمال والابتعاد عن الموضوعية في اختيار من يحتاجون لها.

إن هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة لا تملك الأساليب العلمية في تحديد الحاجات التكوينية وهو ما يؤكد فرضنا القائل بان مؤسسة سونلغاز تفتقر إلى الأساليب العلمية الدقيقة في إدارة مواردها البشرية.

ولتقييم مدى فاعلية النشاط التكويني في تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين الإنتاجية بالمؤسسة فقد طرحنا الأسئلة (2) و(3) و(4) على عينة البحث وقد كانت النتائج كما يلي:

■ إن نسبة 71.11% من إجمالي عينة البحث ترى أن التكوين الذي تحصلوا عليه لم يحسن من أدائه لأعمالهم كما أجابت نسبة 66.66% من فئة الإطارات و76% من فئة المنفذون بعدم فاعلية النشاط التكويني في تحسين أدائهم بينما أجابت نسبة 68.88% بعكس ذلك.

■ كما أشارت عينة البحث بأن المعارف والمهارات التي تعلموها في التكوين غير كافية لتأدية أعمالهم بنجاح حيث بلغ عدد الذين أجابوا بعدم الكفاية نسبة 65% من حجم العينة بينما 34% أجابوا بان المهارات كافية لتأدية أعمالهم أو مهامهم في وظائفهم المختلفة.

■ كما أفادت عينة البحث حول تعرضها لحوادث عمل بعد تلقيها البرنامج التكويني بان هناك حوالي 6 أفراد من حجم العينة أجابوا بتعرضهم لحوادث عمل بعد تلقيهم البرنامج التكويني وقد توزع هذا العدد إلى 2 في فئة التقنيون و4 في فئة المنفذون بينما النسبة المتبقية من حجم العينة والبالغ عددهم 84 فردا أجابوا بعدم تعرضهم لحوادث عمل بعد التكوين.

■ إن هذه النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تشير إلى أن التكوين لا يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية. وهذا ما يؤكد فرضنا القائل بعدم فاعلية الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

هذا ويمكن إرجاع عدم فاعلية النشاط التكويني في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة إلى

الأسباب والعوامل التالية:

○ عدم وجود طرق علمية ومعطيات دقيقة في كيفية تحديد الحاجات التكوينية وهو ما يجعل العملية التكوينية غير مبنية على أسس سليمة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المتوخاة من أي نشاط تكويني.

○ قصر المدة المخصصة للتكوين (تكوين قصر المدى) وتعتبر هذه المدة غير كافية لاستيعاب مواضيع التكوين.

○ ضعف الميزانية المخصصة للتكوين.

○ إهمال المتابعة والتقييم للنشاط التكويني وارتكازهما على نواحي معينة.

❖ الخاتمة:

إن المكانة التي يتميز بها تسيير الموارد البشرية في الجودة الشاملة أكبر منها في معايير الإيزو. إذ أنّ إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من الإجراءات التي تتم في تسيير الموارد البشرية، أما في معايير الإيزو فهي مجموعة من المعايير يجب أن تنتهج في مختلف المهام والنشاطات والوظائف في المؤسسة ونجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بتسيير الموارد البشرية وغالبا ما يكون التكوين وبذلك فإن تسيير الموارد البشرية يتساوى في أهميته مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الإيزو.

- قائمة المراجع:

- حسين عبد الواحد، (1997)، إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، بيروت: دار النهضة العربية.
- سمير محمد عبد العزيز، 1999، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، رؤية اقتصادية فنية، وإدارية. القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- علي السلي، 1995، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، لبنان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- علي السلي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لبنان: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- Jean Brilman; 1998. Les meilleurs pratiques de management. au cœur de performance Edition organisation. Paris.
- www.ISOConseil-com/iso9001/comparairo.htm