

عوامل السلوك المهني الإيجابي (GIPB) وعلاقته بتحسين أداء العاملين في تعزيز الامتثال

لتطبيق المواصفة ايزو 9001-البند 7.2

دراسة وصفية تحليلية

Factors of positive professional behavior (GIPB) and its relationship to improving employee performance in enhancing compliance with the implementing of ISO 9001 - Clause 7.2

بحث مقدم إلى الجمعية العراقية لنظم إدارة الجودة

2025

الخلاصة :-

يركز هذا البحث على دراسة بعض السلوكيات الايجابية للعاملين وعلاقتها بتعزيز تحسين الأداء في العمل من خلال مطابقة الامتثال لمعايير الجودة داخل المؤسسات الانتاجية والخدمية والمستوحاة من امثلة تطبيقية لتجارب عملية في سوق العمل العربي والاجنبي ، والذي تم تسميته بالسلوك المهني الايجابي في العمل ( GIPB ) وذلك بوصفه العامل المؤثر على تعزيز الامتثال لتطبيق معايير الجودة في كفاءة العاملين والذي يعتبر كأحد متطلبات نظام ايزو 9001 وخاصة البند 7.2 من هذه المواصفة والذي يشير الى اهمية تطوير الكوادر البشرية وتحسين ادائها في العمل بكفاءة عالية ، وذلك بتوجيه العاملين على ارشادات سلوكية في العمل ومراقبة تنفيذها بشكل سليم .حيث اظهرت النتائج من هذه الممارسات العملية ، التغيير النوعي الحاصل في أداء العاملين والذي انعكس بدوره على أداء المؤسسات الإداري والتنظيمي والانتاجي من خلال تحليل واقع تلك المؤسسات قبل وبعد تنفيذ تلك الارشادات السلوكية في العمل .

تهدف هذه الدراسة الى بيان أهمية تطبيق الارشادات السلوكية في واقع العمل ومراقبتها مما يؤدي الى تطوير فعال في ظروف العمل التعاونية ، وباعتبار هذه الارشادات مدخلاً رئيسياً لترسيخ ثقافة تحسين السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات في القطاعين العام والخاص .

**الكلمات الافتتاحية :-** السلوك المهني الايجابي ، ارشادات تحسين السلوك GIPB، الجودة ، تحسين الأداء ،

ايزو9001

### **Abstract:**

This article focuses on studying some positive employee behaviors that enhance performance at work within production and service institutions. This behavior is inspired by practical examples from experiences in the Arab and foreign labor markets. This behavior has been termed "Global Positive Workplace Behavior (GIPB)" as a factor influencing compliance with quality standards for employee efficiency. GIPB is considered a requirement of the ISO 9001 (QMS), particularly Clause 7.2 of this specification, which highlights the importance of developing human resources and improving their performance at work with high efficiency. This is achieved by directing employees to behavioral guidelines at work and monitoring their proper implementation.

The results of these practices demonstrated a qualitative change in employee performance, which in turn was reflected in the administrative, organizational, and production performance of institutions, through an analysis of the reality of these institutions before and after the implementation of these behavioral guidelines at work. This study aims to demonstrate the importance of implementing and monitoring behavioral guidelines in the workplace, leading to effective development of cooperative working conditions. These guidelines are considered a key entry point for establishing a culture of improving individual and collective behavior within organizations in both the public and private sectors.

**Keywords:** Positive professional behavior, behavioral improvement guidelines GIPB, quality, performance improvement, ISO 9001 implementing.

## المقدمة :-

بسم الله الرحمن الرحيم الفاتحة لكل خير والصلاة والسلام على معلم العالمين الخير ، ففي ظل التغيرات البيئية المستمرة في محيط العمل من عولمة وانفتاح في الأسواق الدولية والزيادة في حدة المنافسة من خلال الاهتمام بتطبيق المواصفات الدولية ومنها ايزو 9001 ، فلقد اصبح من الصعب ضمان استمرارية المؤسسات الا من خلال الاهتمام بسبل تنفيذ المعايير والمواصفات وبشكل عملي تطبيقي وأهمها التركيز على العامل البشري باعتباره اصل مهم جدا من أصول المنظمات ويتطلب ذلك الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمات بدراسة سلوكياتهم ومعرفة أسبابها , ودراسة تأثير السلوك التنظيمي والأخلاقي في إدارة الاعمال ، والذي يعتبر احد اهم المفاهيم الادارية الحديثة التي تعمل بها المنظمات ، حيث يمتلك السلوك التنظيمي والأخلاقي الذي يتبعه المدراء والموظفون اثرا كبيرا في إدارة الاعمال بلا شك وله اثر مهم علي بيئة العمل وحيث ان السلوكيات المهنية الايجابية لها دورا كبيرا في تحقيق النجاح لدى الافراد العاملين , بمختلف مستوياتهم سواء كان مديرا او موظفا وبذلك تصنع منه شخصا قادرا على تحمل المسؤولية في العمل .

تسعى كافة المؤسسات من خلال تنفيذ المواصفات الدولية لتوفير بيئة العمل التعاونية والتي يكون لها دورا في تطوير الفرد العامل على الصعيد الشخصي والمهني ، وجعله يواكب العصر والتطورات الحديثة في بيئة العمل ، وعليه فأنها تمكن الفرد العامل من تنفيذ اعمال اعلى من مستواه ومستوى مهاراته وخبراته الحالية وهو أكثر من المتوقع وذلك بالسعي في تطبيق العملي لإرشادات السلوك المهني الايجابي ال (GIPB) والتي تجعل من الافراد العاملين يواكبون العمل بكفاءة وقدرة عالية .

فالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة يتاثر تاثرا كبيرا بسلوك الافراد وقابليتهم الشخصية على تقبل وتنفيذ المهام فضلا عن فهمها واستيعابها وذلك بجعل اهداف تلك المؤسسة امام انظارهم بشكل مستمر ، وعندها سيتمكن الفرد العامل من معرفة أهمية العمل ودوره في حياته وتجعله شخصا متطورا ومنفتحا وقادرا على مواكبة التغيرات الحديثة والقيام بأعمال اكثر تطورا ، وتبقى تلازمه طوال حياته وبالتالي سيتكون منه شخصا مختلفا وناجحا واكثر إيجابية بالإضافة الى مجال عمله وخبراته الأثر الكبير على المدراء من خلال طريقة التعامل

مع العاملين بالمنظمات والمؤسسات حتى تكون في القمة وتحظى باحترام الجميع وتسطيع ان تدعي لنفسها انها حققت شيئاً في الحياة الإنسانية ( كاظم ، وصالح ، قيد النشر ) .

### اشكالية الدراسة:-

تواجه المؤسسات والشركات في القطاعين العام والخاص تحديا كبيرا في البقاء والاستمرار لضعف الأداء جراء تنامي حدة المنافسة المحلية والدولية والتغيرات هذه فرضت على هذه المنظمات تبني فكر جديد في التعامل مع هذه المستجدات فقد أجريت دراسات عديدة حول السبل المتبعة لتحسين اداء الافراد والمؤسسات بشكل عام ، ويتطلب التقدم العلمي والتطور التقني في مختلف المجالات النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين وتطويرها في دراسة إنشاء وتشكيل المنظمات وتحليل عملها وسبل تطوير السلوك الإنساني والتنظيمي ( كاظم ، وصالح ، قيد النشر ) ، وعليه ظهرت لدينا اشكالية يمكن تلخيصها بما يلي :

★ صعوبة السيطرة والتنظيم لسلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل المؤسسة بسبب اختلاف القدرات وعدم فهم لأهمية النضج الفكري الذي يتيح للعقل المساحة الواسعة لتنظيم العمل بشكل ايجابي ، وبذلك يكون نجاح المنظمة بنجاح تفعيل دور العنصر البشري وتحسين ادواته.

★ إن اغلب المؤسسات تهتم بوضع خطط استراتيجية للمؤسسة ، والتي تتضمن صياغة رؤية ورسالة واهداف المنظمة وقيمها الاخلاقية الجوهرية وهو شيء مهم جدا في ادارتها لكنها تتجاهل اهمية التوعية بالارشادات السلوكية للعاملين واهمال ادراجها ضمن خططهم الاستراتيجية والذي يكون السبب الرئيسي في فشل تلك الاستراتيجيات .

★ إنتشار ظواهر في كثير من منظمات العمل من قلق وتذمر بعض الموظفين من أسلوب تعامل مديريهم والشعور بالظلم ونقص العدالة في الأجور والمكافآت الا مع اصدقائهم المقربين لتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق وفق اساسهم بالالتزام تجاه منظمته.

★ ضعف التوجه والاهتمام بتطبيق المعايير الدولية في المؤسسات مثل مواصفة ايزو 9001 حيث ينتج عن هذا الضعف والتقصير أداء قاصر للعاملين في المؤسسات والتي لا تتوفر فيها مقومات الجودة الشاملة وحسن الأداء ، كون أنها لا تولي أهمية للموظفين، والتي هي من اهم البنود الالزامية للمواصفة الدولية ، لذا

شهود وبشكل واضح أن كفاية الموظفين وإنتاجية المؤسسات والمنظمات في أدنى معدلاتها و انخفاض مستوى حماسها للعمل وبشكل ملحوظ .

★ بات اهتمام المديرين ودورهم في المنظمة مقتصر على مشكلات الموظفين الراغبين بالمغادرة وملء الوظائف الخالية بدل الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

★ من هنا برزت الحاجة الماسة لدراسة تفسير وفهم تأثير عوامل السلوك الإيجابي المهني في إدارة الجودة الشاملة وتطبيق نظام (GIPB)، وفي هذا الصدد نجد اهم وأبرز الظواهر السلوكية للقادة الايجابيين داخل المنظمات التي يركز عليها السلوك الإنساني بأنواعه ومفاهيمه ومستوياته وعوامله، واستخدام نتائج تلك الدراسة لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

### فرضيات الدراسة:-

الفرضية العامة :-

-تساهم عوامل السلوك المهني الإيجابي GIPB على التأثير الأداء الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:-

- ❖ -تساهم القيم الأخلاقية في تحسين أداء العاملين .
- ❖ -يساهم عمل الفريق الواحد في زياد الإنتاجية.
- ❖ -توجد علاقة ارتباطية بين عوامل السلوك المهني الإيجابي GIPB واسلوب القيادة.
- ❖ -توجد علاقة ارتباطية بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات او المؤسسات في القطاعين العام والخاص.
- ❖ -تطبيق ارشادات السلوك المهني الايجابي (GIPB) داخل المنظمات وعلاقته بتحسين اداء المؤسسة في القطاعين العام والخاص.

## منهجية الدراسة :-

هي دراسة وصفية وتحليلية لأهمية ودورالعنصر البشري في تحسين اداء المؤسسات وبالاخص لتحقيق لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015، لا سيما البند 7.2. حيث تهدف هذا الدراسة لمعرفة شاملة للادبيات النظرية للسلوك البشري وعلاقتها بتحسين كفاءة العاملين والتي يمكن من خلالها تحقيق الامتثال لمعايير نظام إدارة الجودة عبر تطبيق ممارسات سلوكية عملية.

## أهمية الدراسة:-

- 1-الدعوة الى ضرورة دراسة وتطبيق السلوك الإيجابي المهني الحديث في إدارة الجودة الشاملة وبيان صورته العملية والنظرية في ظل العمل داخل مختلف المنظمات الإنتاجية والخدماتية.
- 2-ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلا يوجد على حد علم الباحثين ، دراسات في البيئة المحلية لتأثير عوامل السلوك الإيجابي للعاملين GIPB في منظومة إدارة الجودة الشاملة .
- 3- ان القطاعين العام والخاص بمختلف تخصصاتهم الإنتاجية والخدماتية في المنظمات تتسم باشتداد المنافسة، الامر الي يستلزم رفع الكفاءة الى اقصى حد ممكن.
- 4-قد تمهد هذه الدراسة الطريق لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال وفي اثراء المكتبات العلمية بالمعرفة، حيث ترجع أهمية الدراسة كونها تعالج موضوع جدا هام والذي يدرس القاعدة الأخلاقية التي تساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

## اهداف الدراسة.

- ❖ التعرف من خلال التحليل على مسببات السلوك المهني الايجابي من وجهة نظر تطبيقية من مختلف بيئات العمل العربية والاجنبية .
- ❖ اظهار مدى أهمية فهم المنظمة للسلوك الافراد لما لها من إثر على فاعلية المنظمة.
- ❖ . تحقيق الامتثال لمتطلبات ايزو 9001 - البند 7.2 من خلال تطوير والتحسين المستمر لكفاءة العاملين .
- ❖ معرفة كيف تساهم الأخلاق المهنية في تحسين الأداء الوظيفي.

- ❖ خفض التكاليف عن طريق السلوك الإيجابي للعاملين في العمل.
- ❖ الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم والأخلاق المهنية والسلوك الإيجابي والجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية.
- ❖ تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير عوامل السلوك الإيجابي (GIPB) على تحسين أداء العاملين في منظومة الجودة الشاملة.

### ولاً / مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

- مفهوم الاداء:

بينها احمد سيد مصطفى انه "درجة بلوغ الفرد او الفريق او للمنظمة للأهداف المنخفضة بكفاءة وفعالية.( سيد مصطفى ، 2002،ص415 ) .

- مفهوم المهنة:

مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات وقدرات معينة للفرد. أي انها نشاط منظم ومرتب له قصد وينبع عن الإدارة الكاملة للقائم بها ومن خلاله ويتم تحقيق قيم لمهام الوظيفة. ( ابن مسكوبة ، 2001 ، ص39)

- مفهوم الأخلاق:

بينها ابن مسكوبة: عرف الأخلاق "بأنها حال النفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر.( المصدر السابق )

- مفهوم الاخلاق المهنية:

عرفها سعيد الغامدي على انها: مجموع القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الاعمال الوظيفية والتخصصية في اساليب التعامل داخل البيئة. ( الغامدي ، 2013 ، ص111 )

أي انها الصفات النفسية السلوكية الحسنة للعمال والشروط والضوابط التي تحكم الأداء الوظيفي المهني في صورة قوانين ولوائح محددة للأساليب العملية والسلوكية لأداء العامل.

- إدارة الجودة الشاملة:

هي أسلوب اداري يركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب المنظمة ، وهي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها وضعها التنافسي ومرونتها في نطاق العمل ككل لتحقيق تطور وتحسن مستمر باستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات والعمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخليين والموردين.

#### • ايزو 9001 :- ISO 9001:

هو مواصفة عالمية لإدارة الجودة. تصدرها منظمة المواصفات العالمية ISO ، يساعد هذا المعيار المؤسسات بجميع أحجامها وقطاعاتها على تحسين أدائها، وتلبية توقعات عملائها، وإثبات التزامها بالجودة. حيث تحدد متطلباته كيفية إنشاء نظام إدارة الجودة (QMS) وتطبيقه وصيانته وتحسينه باستمرار. يعني تطبيق ISO 9001 أن مؤسستك قد وضعت عمليات فعالة ودربت موظفين لتقديم منتجات أو خدمات مثالية باستمرار ( iso.org , 2021 )

- تحقيق الامتثال لبنود المواصفة 9001:- بيان مدى مطابقة تنفيذ المعايير وتحقيق مؤشرات اداء عاليه فيها وفق متطلبات البند الخاص بالمواصفة العالمية ايزو 9001:2015 .
- مفهوم المؤسسة:

هي وحدة انتاج تتجمع فيها عوامل الإنتاج من راس مال، مواد أولية، لخلق منتجات، تقديم خدمات لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين.

#### ثانياً / المدخل الى الاتجاهات السلوكية :-

في الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم علم الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات كان الاتجاه السلوكي ينمو ويكتسب اقتناع الكثير من المدراء، يرى ان العامل الأساسي لكفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق هذه الأهداف هو الانسان، او السلوك الإنساني ويجمع المدخل السلوكي مفاهيم ومبادئ من علوم انسانية مختلفة لفهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك الإنساني المتوقع في مواقع العمل، وبذلك تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشكلات في العمل وتحقيق أهدافه. فهم السلوك الإنساني ضرورة لإقامة علاقات في ظل العلاقات الوثيقة بين الكائن الحي والانسان وبيئة تبدأ عملية التفاعل المستمر وهذا التفاعل



يعتمد على ان البيئة لها تأثيراتها على الانسان والنشاط الذي ينطلق من الكائن الحي اثناء عملية التفاعل هو ما يطلق عليه السلوك. ( كاظم ، وصالح ، 2025 )

### مبادئ السلوك الإنسان في الفكر الإسلامي :-

إن الدين الإسلامي الحنيف بصفته دستور حياة للناس جميعا جاء ليحدد ، السلوك الإنساني والإداري. يقول الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه: " "قبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" آل عمران: 59 ، تحدد هذه الآية الكريمة معالم السلوك الإنساني والإداري في الحياة العامة وحياة المنظمات.

إن الفكر الإداري الإسلامي تفوق على النظريات الإدارية المعاصرة، التي برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملي لسلوك الفرد في المنظمة الإدارية، فالفكر البشري مهما سما وارتنقى فهو فكر قاصر، غير صال لإدراك الحقائق كلها، أما الفكر الإسلامي فهو جزء من الإسلام الذي وصفه الحق سبحانه وتعالى بقوله "... قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين، يهدي به الله من اتبع رضوانه سبل السلام :ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم" ( المائدة 15

### تفسير الظواهر السلوكية :

التفسير العلمي للسلوك ذكره الدكتور محمد ( عبد الغني حسن ، 2002 ، ص23) بأن الكائن الحي والبيئة تفاعل مشترك فهو جزء مهم من الطبيعة ويتم التفاعل بينهم في ضوء طبيعة وخصائص كل منهما وفي ضوء طبيعة العلاقة بينهم، وهذا يعني ان الكائن الحي لا يكون سلبيا في تفاعله مع البيئة ولكنه يؤثر فيها وفي الوقت نفسه يتأثر بها ومن خلال هذا التأثير المتبادل يتحدد الشكل النهائي للسلوك.

فالتفسير للظواهر السلوكية والبيولوجية بهدف التحكم في السلوك الإنساني من خلال التركيز بالتعرف على:

### الأداء والسلوك الإنساني :-

يقصد بالسلوك تصرفات الفرد في مواقف المختلفة للحياة.

والأداء هو السلوك الوظيفي الهادف.

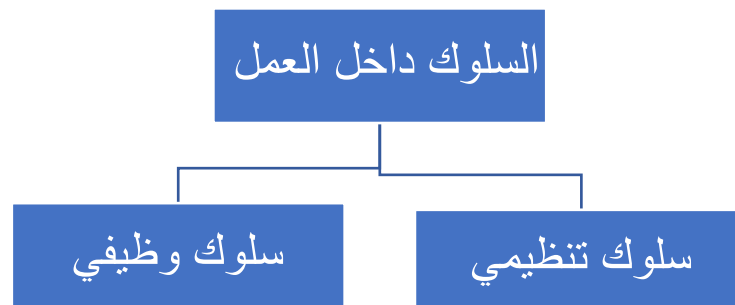
ويوجد قدر من التشابه في السلوك الإنساني، ولا ينفى ذلك وجود فروق بين الافراد حيث ان لكل فرد مميزاته وخواصه التي تميزه عن الآخرين واهمية الفروق الفردية بالنسبة للإدارة يعني انه يمكن الاستفادة منها في اثاره دوافع العاملين عندما يتم التفاعل معهم بطرق مختلفة تتفق مع قدراتهم الفردية. تكوين الشخصية الانسان يخرج بقدرات فطرية من صنع الخالق، ويظهر فيها عدة مميزات :-

- الخبرة الفردية: هي التي يمكن التنبؤ بها لأفراد ناشئين في ثقافة واحدة.
- الخبرة العامة: يشترك فيها الافراد الناشئون في ثقافة واحدة. فالظروف الثقافية لمجموعة ما تؤدي لظهور صفة عامة تشتهر بها المجموعة. بجانب ان لكل فرد متلق لهذا التأثير بعض الخبرات الفردية التي ليست لدى الآخرين.

ولقد اثبتت الدراسات السلوكية ان المؤثر الواحد ينتج مجموعة متنوعة من السلوك لدى الافراد المختلفين. ( عبد الغني ، 2010 )

#### ثالثاً / مفهوم السلوك في العمل :-

ان تفاعل عوامل السلوك الشخصي والفردية التي بينهاها في المدخل السابق النظري للاتجاهات السلوكية ومدى تاثيرها بمبادئ طبيعة ذلك السلوك ( المبدأ السببي والدافعي والهدف ) ، سيتفاعل وبشدة مع مؤثرات العمل داخل المؤسسات فينتج عنه مجموعة من المواقف، والتصرفات التي يبدئها الفرد ( الموظف ) في مكان العمل ، وبذلك يمكننا تقسيم انواع السلوك داخل العمل الى نوعين رئيسيين :-



المخطط من عمل الباحثين

تعريف السلوك التنظيمي :- فالسلوك التنظيمي هو دراسة و فهم سلوك العالمين في المنظمة و يشمل ذلك: أسلوب تفكير و إدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم و قيمهم، و كذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، و تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة. و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت ( الهواري ، 1995 ) . و يعتقد ميتشل Mitchel أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد و كجماعات و كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل، كما يرى دافيس Davis أن هذه العناصر الثلاثة تتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي (البيئة العامة)، و يوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة و هي: الأفراد، التقنية، الهيكل التنظيمي و البيئة العامة بأنه السلوك التنظيمي ( إبراهيم ، 2001 ) .

فكما هو واضح المقصود به الهيكل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين ينسقون جهودهم الجماعية ويوجهونها نحو تحقيق أهداف محددة . فالسلوك التنظيمي يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة .

عناصر السلوك التنظيمي :- ( كاظم ، وصالح ، قيد النشر )

السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر منها يتعلق بالفرد ومنها بالجماعة و كما يلي:

1-عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالفرد:

a. الإدراك الفرد يتلق العديد من المؤثرات التي تجنيه في صورة معلومات من رئيسة وهو يعالج نظرة الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث.

b. فالإدراك ما يتلقاه الفرد من المعلومات يمثل مدخلات يقوم بها لانتقاء بينها وتنظيمها وتفسيرها ( عرب ، 2009 )

c. الافراد يختلفون في فهمهم وادراكهم للواقع والظروف الذي يتعاملون معه.

d. التعلم: لقد اعتبر ان سلوك الفرد بالعوامل الانية التي يخضع لها الانسان اثناء ممارسة هذا السلوك.

e. الدافعية فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وتزويدهم بالأدوات لرفع حماسهم في أعمالهم.

f. الشخصية: لكي يستطيع المدير فهم المكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الافراد داخل أعمالهم.

## 2-عناصر السلوك التنظيمي المتعلقة بالجماعة:

- أ- جماعات: يتم من خلالها التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي.
- ب- القيادة التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والانماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين.
- ت- الاتصال ليساعد العاملين والمديرين فهم كيف يتم الاتصال داخل المنظمات.

اما السلوك الوظيفي :-

السلوك الوظيفي هو مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الموظفون في مكان العمل والتي تعكس مستوى التزامهم وأدائهم واحترافيتهم. ويمثل السلوك الوظيفي جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة ويمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاحها أو فشلها، كما يعد تطبيق هذا المفهوم أمراً بالغ الأهمية لكل من الموظفين وأصحاب العمل لضمان بيئة عمل منتجة وإيجابية.( سهى الحابس ، 2024 )

وبذلك يتبين ان السلوك الوظيفي يشمل كيفية تعامل الموظف مع الزملاء، ومدى التزامه بسياسات وإجراءات الشركة، وكيفية استجابته للتحديات والمشكلات التي يمر بها أثناء عمله. فهو سلوك فردي شخصي لكن وفق مبادئ واساسيات العمل ( ظروف العمل المحيطة ) ، وعليه يمكن تقسيم السلوك الوظيفي إلى سلوك إيجابي وسلوك سلبي. فالسلوك الإيجابي يشمل التصرفات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز بيئة العمل، بينما السلوك السلبي يشمل التصرفات التي تعرقل العمل وتؤثر سلباً على الآخرين.

ومن جهة اخرى يمكن تعريف السلوك الوظيفي على أنه الطريقة التي يتعامل بها الموظف مع الأشخاص والموجودات حوله في بيئة العمل أو الوظيفة، ويتكون السلوك الوظيفي من أمور يمكن ملاحظتها وغالباً ما ترتبط بالتصرفات الواضحة والحركات الجسدية ولغة الجسد، وأمور عقلية لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ولكنها تنعكس على أداء الموظف بأكثر من طريقة. ( غدير الخدام ، 2022 ) .

## تحليل العلاقة بين سلوكيات العاملين وبين كفاءة ومخرجات العمل :-

يتبين من خلال النهج الأدبي والوصفي لمراجعات مفاهيم السلوك في العمل بنوعيه ( التنظيمي والوظيفي ) ان العلاقة طردية بين مستوى السلوك في العمل وبين كفاءة مخرجات العمل المطلوبة فكلما كان مستوى التنظيم الاداري ومستوى تطبيقه عالي وبكفاءة جيدة من قبل العاملين كانت مخرجات المؤسسة بنوعيتها ( الانتاجي والخدمي ) ذات كفاءة عالية ، بالاضافة الى ان مفهوم السلوك في العمل داخل المنظمات من أصعب الموضوعات الإدارية ، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. لذلك تواجه منظمات الأعمال مشاكل وأزمات عديدة في هذا المجال لضمان انتاجياتها المتميزة والابداعية بشكل مستمر .

وقد اصبح جلياً وبشكل واضح بأن علم السلوك التنظيمي او الوظيفي يهتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه. ولقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة إن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسة، وأداة التطوير والتحسين، وأداة المنافسة الإيجابية، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي والوظيفي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً .

## **رابعاً / دور العنصر البشري في الموصفة - آيزو 9001:2015:-**

يُعد التركيز على دور العنصر البشري ( العاملين ) والاهتمام بكفاءتهم داخل المؤسسة ركيزة أساسية لأداء أي منظمة، وتتضح أهميتها بشكل خاص في سياق تطبيق أنظمة إدارة الجودة. فهناك دور حيوي كبير وفاعل

تلعبه كفاءة العاملين في تحقيق الامتثال للمواصفة الدولية ISO 9001:2015، مع التركيز بشكل خاص على المتطلبات الواردة في البند 7.2 (الكفاءة) من تلك المواصفة . وذلك في إطار نظام إدارة الجودة (QMS) للمؤسسة ، بما في ذلك آليات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتوفير التدريب اللازم لهم ، وتقييم فعالية البرامج التدريبية، والحفاظ على المعلومات الموثقة ذات الصلة. والذي سيعود على المؤسسة العمل بكفاءة عالية، بما في ذلك تحسين الأداء التشغيلي، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء. وتعزيز كفاءة العاملين لديها بما يضمن الامتثال المستمر لـ ISO 9001:2015 وتحقيق التميز في الأداء. (أحمد، 2022).

فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع العمليات في المؤسسات الخاصة والعامة، وعليه تقع مسؤولية تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة. حيث تدرك المواصفة هذه الأهمية وتفرد بنداً كاملاً، وهو البند 7.2، لمسألة الكفاءة. هذا البند لا يكفي بالمطالبة بوجود عاملين أكفاء، بل يحدد متطلبات واضحة لكيفية تحديد الكفاءة المطلوبة، وتوفير التدريب اللازم، وتقييم فعالية هذه التدابير، والحفاظ على معلومات موثقة كدليل على الكفاءة (القحطاني، 2019).

بشكل عام تحدد المواصفة ISO 9001:2015 المتطلبات التي يجب على المنظمة تلبيتها لإنشاء نظام إدارة جودة فعال. تركز هذه المواصفة على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل التركيز على العملاء، القيادة، مشاركة الأفراد، منهجية العملية، التحسين، اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، وإدارة العلاقات (القيسي، 2017). إن الهدف النهائي هو ضمان قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها باستمرار. لا تعتبر ISO 9001:2015 مجرد مجموعة من الإجراءات، بل هي فلسفة إدارية تدعو إلى ثقافة التحسين المستمر والمسؤولية المشتركة عن الجودة في جميع أنحاء المنظمة (المحمدي، 2021).

مفهوم الكفاءة في نظام إدارة الجودة :-

تُعرف الكفاءة بأنها القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات والقيم لتحقيق النتائج المرجوة (ليث وآخرون، 2018). في سياق نظام إدارة الجودة، لا تقتصر الكفاءة على مجرد المؤهلات الأكاديمية أو الخبرة العملية، بل تتسع لتشمل القدرة على فهم وتنفيذ متطلبات نظام إدارة الجودة، والمساهمة بفعالية في أهداف الجودة، وتحديد ومعالجة

المشكلات المتعلقة بالجودة. يشير عسيري (2018) إلى أن الكفاءة هي مزيج من المعرفة النظرية، والمهارات العملية، والقدرات الشخصية التي تمكن الفرد من أداء مهمة أو دور معين بنجاح.

تُعد الكفاءة عنصراً حاسماً في تحقيق الجودة، حيث أن الأفراد غير الأكفاء قد يتسببون في أخطاء، أو فشل في العمليات، أو عدم الامتثال للمواصفات، مما يؤثر سلباً على جودة المنتجات أو الخدمات ورضا العملاء (الشمري، 2019). وبالتالي، فإن الاستثمار في تنمية كفاءة العاملين ليس مجرد امتثال لمتطلب، بل هو استثمار استراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

إن الكفاءة لا تقتصر على المهارات الفنية (التقنية) فحسب، بل تشمل أيضاً المهارات السلوكية أو الشخصية مثل حل المشكلات، العمل الجماعي، التواصل الفعال، والقدرة على التعلم المستمر (عمران، 2022). هذه المهارات ضرورية لخلق بيئة عمل داعمة للجودة والتحسين المستمر، وهي جزء لا يتجزأ من نظام إدارة الجودة الفعال.

## البند 7.2 من المواصفة ISO 9001:2015: الكفاءة

يُعد البند 7.2 من المواصفة ISO 9001:2015 أحد المتطلبات الأساسية ضمن القسم 7 (الدعم)، والذي يركز على توفير الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة. يحدد هذا البند أربعة متطلبات رئيسية تتعلق بالكفاءة:

1. تحديد الكفاءة اللازمة: يجب على المنظمة تحديد الكفاءة اللازمة للأشخاص الذين يؤديون أعمالاً تحت سيطرتها وتؤثر على أداء نظام إدارة الجودة وفعاليتها. هذا يتطلب تحليلاً دقيقاً للمهام والمسؤوليات لكل وظيفة وتحديد المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة لأدائها بنجاح (منظمة الأيزو، 2015).

2. ضمان اكتساب الكفاءة: يجب على المنظمة ضمان أن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس التعليم المناسب، والتدريب، والخبرة. هذا يعني أن المنظمة يجب أن تتحقق من أن الأفراد لديهم بالفعل المؤهلات والخبرات اللازمة، أو أن توفر لهم الوسائل لاكتسابها (عمر، 2022).

3. اتخاذ الإجراءات اللازمة: يجب على المنظمة اتخاذ إجراءات، حيثما ينطبق ذلك، لاكتساب الكفاءة اللازمة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. تشمل هذه الإجراءات التدريب، التوجيه، إعادة تعيين الأفراد، أو توظيف أفراد

جدد. الأهم هو تقييم ما إذا كانت هذه الإجراءات قد أدت بالفعل إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء (صلاح الدين, 2021).

4. الاحتفاظ بمعلومات موثقة: يجب على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على الكفاءة. يشمل ذلك سجلات التدريب، تقييمات الأداء، المؤهلات، والسير الذاتية التي تثبت أن الأفراد مؤهلون لأداء مهامهم (المصطفى, 2020).

تؤكد المواصفة أن إدارة الكفاءة ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي جزء لا يتجزأ من ضمان جودة العمليات والمنتجات. فغياب الكفاءة قد يؤدي إلى سوء فهم للمتطلبات، وأخطاء في التنفيذ، وعدم القدرة على التعامل مع المشكلات بفعالية، وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف الجودة (نصار, 2023).

#### تحليل العلاقة بين كفاءة العاملين وتحقيق الامتثال لـ ISO 9001:2015 :-

تُظهر العديد من الدراسات التجريبية والمفاهيمية وجود علاقة قوية وإيجابية بين كفاءة العاملين ونجاح تطبيق نظام إدارة الجودة. حيث يرى الزهراني (2019) أن العاملين الأكفاء هم القادرون على:

\* فهم وتنفيذ متطلبات المواصفة بشكل صحيح.

\* تطبيق الإجراءات والتعليمات المحددة بدقة.

\* تحديد الانحرافات المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

\* المشاركة بفعالية في أنشطة التحسين المستمر.

\* التكيف مع التغييرات في العمليات أو المتطلبات.

فمثلاً، إذا لم يكن العاملون مكلفون بتشغيل آلة معينة مؤهلين بشكل كافٍ، فقد يؤدي ذلك إلى أعطال متكررة، أو منتجات غير مطابقة للمواصفات، أو حتى حوادث عمل. هذا لا يؤثر فقط على جودة المنتج، بل يمثل أيضاً عدم امتثال للبند 7.2، وقد يؤدي إلى عدم المطابقة خلال عمليات التدقيق (المالكي, 2020). وبالمثل، فإن موظف المبيعات غير الكفاء قد يفشل في فهم متطلبات العملاء، مما يؤدي إلى طلبات غير صحيحة أو عدم رضا العملاء، الأمر الذي يتعارض مع مبدأ التركيز على العملاء في ISO 9001.



وباختصار، فإن كفاءة العاملين ليست مجرد متطلب شكلي في ISO 9001:2015، بل هي عنصر استراتيجي يحدد قدرة المنظمة على تحقيق الامتثال الفعلي والمستدام، وتحسين أدائها بشكل مستمر، وتعزيز قدرتها التنافسية.

## خامساً / الدليل الارشادي لسلوكيات العمل المهني الايجابي GIPB ( Guidelines for Improving Positive Professional Behavior ) :-

نظراً لأهمية مذكر اعلاه وخاصة ما تم التوصل اليه في البند الثالث والرابع من هذه الدراسة ، تم تصميم دليل ارشادي للسلوكيات المهنية الايجابية في العمل ( رسالة الماستر المهني للباحثة - عائشة صالح محمد وبإشراف الدكتور منتصر كاظم - قيد النشر ) وذلك نظراً لما تبين من تحليل منهجي في هذه الدراسة لعلاقة سلوكيات العاملين بمحورين مهمين في المؤسسة :-

العلاقة الاولى / علاقة سلوك العاملين بمؤشرات الاداء للمؤسسة - علاقة طردية

العلاقة الثانية / علاقة سلوك العاملين بتحقيق الامتثال للمواصفة الدولية ايزو 9001 البند 7.2 منها - علاقة طردية .

وبالتالي فان وضع هذا الدليل لارشادي سيعمل على تحقيق اداء فعال بشكل مؤثر وقوي في المؤسسات الانتاجية والخدمية .

يعتبر ال (GIPB) والتي هي مختصر ل (Guideline for improving the performance behavior) هو أحد اهم الأدوات والوسائل العملية للتأثير على السلوك المهني في أداء العاملين بالمؤسسات في القطاعين العام والخاص.( كاظم ، وصالح ، قيد النشر )

اهداف ال (GIPB):

التغيير الإيجابي بالسلوك المهني والذي يعتمد على ثلاث عوامل رئيسية.

➤ تغيير إيجابي روحي.

➤ تغيير إيجابي حركي (جسدي).

➤ تغيير إيجابي فكري.

الاساس النظري والعملي للدليل الارشادي GIPB :-

الاساس النظري :-

(1) قواعد ونظم الفكر الاسلامي من حيث احتوائه للعنصر البشري ومنحه كافة الامتيازات في جعله انسانا سويا عقلانيا يحقق نهج تربوي سليم ومعافى من كل الآفات والامراض المجتمعية والنفسية والانسانية وذلك من خلال تعميق العلاقة وتحسينها بين الانسان وخالقه من جهة وبينه وبين باقي المخلوقات من جهة اخرى في ميدان التعايش السلمي " فيقول الرسول الكريم عليه افضل الصلاة والسلام حديث: "لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ" .

(2) نظرية " (Z) (Theory Z) هي نظرية تستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية وإدارة السلوك التنظيمي، وهي تركز على العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية، وصيغت على أساس نظريتي "إكس(X) "، و"واي (Theory Y) "لأستاذ الإدارة الأمريكي "دوغلاس ماكغريغور" (Douglas McGregor).

(3) أُدخلت نظرية Z: في المصطلحات الإدارية على يد البروفيسور أوتشي. في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، كان أداء العديد من الشركات الأمريكية ضعيفًا جدًا، وخسرت حصتها السوقية، بينما كانت الشركات اليابانية تتفوق على الشركات العالمية في الأداء.

وأدى هذا إلى إثارة المخاوف بشأن إنتاجية الشركات الأمريكية وقدرتها التنافسية، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب النجاح الذي تتمتع به الشركات اليابانية.

وقد ناقش أوتشي في كتابه "نظرية Z: كيف يمكن للشركات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية" (1981) كيف يمكن للشركات الأمريكية لمواجهة التحديات اليابانية بأسلوب إدارة فعالة للغاية. وفق أوتشي فإن سر النجاح اليابانيين لا يكمن في التكنولوجيا فحسب، بل في أسلوب إدارتهم للموظفين والمؤسسات.

"هذا أسلوب إدارة يركز على فلسفة قوية للشركة، وثقافة مؤسسية متميزة، وتنمية مهارات الموظفين على المدى الطويل، واتخاذ القرارات بالإجماع" (أوتشي، ١٩٨١).

لم يُؤيد ويليام أوتشي استخدام الثقافة اليابانية في الأعمال الأمريكية بحد ذاتها، بل ابتكر نهجًا إداريًا هجينًا يجمع بين فلسفات الإدارة اليابانية والثقافة الأمريكية.

#### الاساس العملي :-

هي تجارب عملية تم مراجعتها والاستفادة منها في تحديد ملامح الدليل الارشادي ، وتشمل هذه التجارب الممارسات العملية لمؤسسة الاعمال الامريكية ( Harvard business school ) التي لها علاقة بسلوكيات العاملين الايجابية واثرها في تحسين اداء العمل من جهة وزيادة سمعة الشركة وتحسين رضا الزبون من جهة اخرى بالاضافة الى ممارسات عمل في السوق العربية والتي تشمل بعض الاجراءات الادارية التي اتخذها المدراء العرب في مؤسساتهم مما ادى الى تحقيق رضا للزبون و سمعة عالية للمؤسسة وجعل الماركات العربية في سوق العمل لها وزن معنوي كبير .

إرشادات تحسين الاداء المهني الايجابي في العمل GIPB :- تم اعتماد هذه الارشادات عمليا في اكثر من مؤسسة انتاجية وخدمية منها ( المجلس العربي للتعليم والتدريب الالكتروني ومؤسسة شركاء التنمية العرب المرتبطة بهيئة تطوير اعمال اقليمية للتنسيق مع بعض الشركات المنح الدولية في الدول العربية منها ( الاردن ، العراق ، لبنان ، ليبيا ، موريتانيا ، اليمن ) واعتبرت كاحد متطلبات الامتثال للبند 7.2 في المواصفة 9001 في تلك المؤسسات .



شكل - 2 - عناصر الدليل الارشادي للسلوك المهني الايجابي ( كاظم ، وصالح ، قيد النشر )

وتشمل :-

- (1) الصدق: لا تحتاج للكذب فبضاعتك وعملك هما دليل مصداقيتك ... ولا تتكلم أكثر مما تعمل ويمكن ملاحظة ذلك من الشركات اليابانية فهي لا تكثر من الإعلانات على منتجاتها.
- (2) النزاهة: دائما لا تعطي وعود أكبر من قدرتك.. وقت ما تعطي وعد ويجب الإيفاء بها والسبب في ذلك لأنها ستقلل من ثقة المؤسسات والشركات بك. وعليك بالتفكير بأحسن منها.

- (3) السيطرة على توترك وقلقك في العمل لأنه كلما زاد القلق حول الموضوع المهم في عملك كلما ازدادت السلبيات من حولك وكلما قل القلق كلما كان العمل طبيعي وإيجابي (فهو علاج سلوك معرفي).
- (4) التوظيف الخاطئ للمواهب والابتكارات : (كم منا يعمل بمشروع او مؤسسة لا يؤمن بنجاحه)، السبب كثرة قبول الاعمال الواردة الينا وعدم فهمنا لثقافة.. لا.
- (5) توجيه النقاشات المهنية بشكل سليم. فمهما كانت النوايا السليمة يبقى النقاش صعبا للوصول الى نتائج بالعمل إذا اختلفت الآراء حول نقطة معينة.. وبطريقة الحل المعكوس وذلك بتحويل الخلافات المهنية الى شراكات تعاون لحل كل الازمات.
- (6) لا تغرق نفسك في التزامات أكثر من طاقتك، فهذا سيعمل في إرضاء المقابل لكن على حساب اغراق أنفسنا بالتزامات جديدة.
- (7) لا تتدخل: القادة في الاعمال يقولون على الأقل خلال ال تسع أشهر الأولى من عملك (تقريبا السنة الأولى من استلام عملك) اعمل أي شيء يتم تكلفيك به واختبر نفسك به ولا تتدخل...بعد ان تجد نفسك وتعلم خبرتك ممكن ان تبدي وتخطط للمستقبل.
- (8) لا تؤجل الاعمال وان صغرت الى وقت اخر: نظم عملك واستغل الوقت الذي انت فيه.. (فكر بعمق له فائدة مهمة وان كانت صغيرة وربما تحصل على فائدة كبيرة من المهام الصغيرة واعلم انه يوجد سلبيات كثيرة لعدم القيام بالمهام الصغيرة).
- (9) ازرع الثقة بالمقابل من خلال الخلق المهني الإيجابي، دائما تعامل مع الزبون بمستوى عال فهو يعتبر من الاخلاق لأنه سيجابها بالتاكيد بمستوى عال من الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير.
- (10) ان تكون لطيفا في العمل أفضل من ان تكون ذكيا، لأنها ستكون فرصة كبيرة للتواصل مع الاخرين.
- (11) لا يوجد خطأ يستحق ان تدمر فرصتك المهنية، كلنا نتعلم من اخطائنا ونعالج الأخطاء الكبيرة باستحداث قصص نجاح تغطي على الخطأ الفادح الذي وقع في العمل ليكن لديك وجود جديد بالعمل.
- (12) التقليل من التذمر من العمل، حاول ان تجعل من عملك شيء تحبه، وبذلك ننصح باختيار مواقع عمل تناسبك من اول يوم تدخل فيه للمؤسسة لان الشيء الذي تحبه حتما ستبدع فيه والذي سيفضي الى (السلوك التنظيمي الإيجابي بالعمل، فالعمل سيكون ضمن نطاق تخصصك ومن ضمن طاقتك وعملك الذي تحبه)

## سادساً / النتائج :-

بناءً على المراجعة المنهجية للأدبيات والتحليل المفاهيمي للعلاقات المذكورة في الدراسة بين كفاءة العاملين و تحقيق الاداء الافضل للمؤسسة من جهة وبين تحقيق لمتطلبات البند 7.2 من المواصفة ISO 9001:2015، يمكننا استخلاص النتائج الرئيسية التالية:

1. الكفاءة هي حجر الزاوية في الامتثال الفعال: أظهر البحث أن كفاءة العاملين ليست مجرد عنصر داعم، بل هي شرط أساسي لتحقيق الامتثال الفعلي والمستمر لجميع بنود المواصفة ISO 9001:2015. إن العاملين الأكفاء هم القادرون على فهم وتطبيق مبادئ الجودة، وتنفيذ العمليات وفقاً للإجراءات المحددة، والمساهمة في تحقيق أهداف الجودة (الشمrani, 2021).

2. تطبيق البند 7.2 يعزز أداء نظام إدارة الجودة ككل: إن التحديد المنهجي للكفاءات، وتوفير التدريب المناسب، والتقييم الفعال لنتائجه، يؤدي إلى تحسينات ملموسة في أداء العمليات وتقليل الأخطاء والانحرافات. هذا بدوره يعزز موثوقية نظام إدارة الجودة ويقلل من مخاطر عدم المطابقة خلال التدقيقات (الغريب, 2020).

3. إدارة الكفاءة الفعالة تقلل من حالات عدم المطابقة: أظهر التحليل أن العديد من حالات عدم المطابقة في أنظمة إدارة الجودة يمكن إرجاعها إلى نقص الكفاءة لدى العاملين. من خلال الاستثمار في الكفاءة، يمكن للمنظمات تقليل حدوث الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي تعزيز رضا العملاء.

4. التوثيق الجيد للكفاءة ضروري للإثبات والتحسين: يؤكد البحث على الأهمية القصوى للاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على الكفاءة. هذه الوثائق لا تخدم فقط كدليل امتثال للمدققين، بل توفر أيضاً بيانات قيمة للمنظمة لتخطيط وتطوير الموارد البشرية، وتحديد فجوات الكفاءة، والتخطيط للتحسينات المستقبلية.

5. التدريب وحده لا يكفي؛ الفعالية هي المفتاح: لم يقتصر التركيز على توفير التدريب، بل امتد ليشمل ضرورة تقييم فعالية هذا التدريب. فالكفاءة لا تكتسب بالضرورة بالجلوس في قاعة تدريب، بل بتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة وتحسين الأداء. هذا يتطلب آليات تقييم قوية تركز على النتائج السلوكية والتشغيلية (حامد, 2023).

6. الكفاءة تعزز ثقافة التحسين المستمر: عندما يشعر العاملون بأن المنظمة تستثمر في تطويرهم وتعزيز كفاءاتهم، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً وتحفيزاً للمساهمة في جهود التحسين المستمر. وهذا يتسق تماماً مع المبدأ الرئيسي للتحسين المستمر في ISO 9001.

باختصار، تُظهر النتائج أن كفاءة العاملين، عندما تتم إدارتها بفعالية وفقاً لمتطلبات البند 7.2 من ISO 9001:2015، لا تضمن الامتثال الشكلي للمواصفة فحسب، بل تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية .

#### المصادر باللغة العربية :-

- (1) القرآن الكريم .
- (2) ابن مسكوبة . ( 2001 ) . تهذيب الأخلاق، مكتبة الثقافة الدينية، بورسعيد.
- (3) إبراهيم أحمد . ( 2001 ) ، الإدارة المدرسية في ألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، ط1 .
- (4) أحمد، م. ف. (2022). \*تحديات تطبيق معيار ISO 9001:2015 في المؤسسات الحكومية\* . مجلة العلوم الإدارية، 15(3)، 112-130.
- (5) احمد سيد مصطفى . ( 2002 ) ، إدارة البشر والأصول والمهارات مصر بدون ذكر دار النشر ، ص415.
- (6) البلوي، س. أ. (2021). \*أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي\* . دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (7) القحطاني، ع. ن. (2019). \*المواصفة الدولية ISO 9001:2015: مرشد عملي للتطبيق\* . دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (8) القيسي، ر. ع. (2017). \*إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات\* . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- (9) جابر، ح. م. (2020). \*دور الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات\* . المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 22-38.

- (10) حامد، س. ع. (2023). \*تقييم فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة\*. مجلة دراسات الأعمال، 10(2)، 88-105.
- (11) حسين، م. ك. (2022). \*تأثير تكنولوجيا المعلومات على أنظمة إدارة الجودة\*. المؤتمر الدولي للتكنولوجيا والابتكار، 1(1)، 45-56.
- (12) خالد، ي. م. (2018). \*إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين\*. دار الفكر العربي.
- (13) ديمينج، و. إ. (1986). \*الخروج من الأزمة\*. مركز النشر العلمي. (أعيد نشره باللغة العربية).
- (14) الربيعي، ع. ك. (2022). \*تحليل وتصميم الوظائف وأثره على كفاءة العاملين\*. مجلة الاقتصاد والأعمال، 5(4)، 200-215.
- (15) الرميحي، ف. س. (2022). \*إدارة المخاطر في نظام إدارة الجودة: تطبيق عملي\*. المجلة الدولية للجودة والتميز، 7(1)، 30-45.
- (16) الزهراني، ن. س. (2019). \*أثر الكفاءات البشرية على أداء المؤسسات الصناعية\*. مجلة الدراسات العليا للعلوم الإدارية، 2(1)، 65-80.
- (17) السعيد، م. أ. (2021). \*تخطيط وتطوير الموارد البشرية\*. مكتبة المتنبى.
- (18) الشمري، ف. ع. (2019). \*الجودة والتميز المؤسسي: مدخل إلى التطبيق الشامل\*. دار الزهراء للنشر.
- (19) الشهري، أ. م. (2020). \*التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015\*. دار الجودة للتدريب.
- (20) الشريف، ر. ف. (2023). \*أهمية التوجيه والمتابعة بعد التدريب في تطوير الكفاءات\*. المجلة العلمية للموارد البشرية، 8(3)، 150-165.
- (21) سعيد بن ناصر الغامدي. (2013)، على نجاح، اخلاق المهنة امانة إسلامية ورؤية عصرية، دار حافظ، ط3، السعودية، ص111.



- (22) صلاح الدين، أ. ر. (2021). \*إدارة التدريب وتقييم فعاليته\*. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- (23) عادل، م. (2020). \*دور القيادة في بناء ثقافة الجودة المؤسسية\*. مجلة البحوث الإدارية، 25(2)، 77-92.
- (24) عبد الله، ه. س. (2023). \*فعالية برامج التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي\*. مجلة الاقتصاد والإدارة، 12(1)، 45-60.
- (25) عسيري، خ. ب. (2018). \*تحديد وتطوير الكفاءات الجوهرية للمنظمات\*. مجلة الإدارة العامة، 58(4)، 78-95.
- (26) العتيبي، م. ع. (2020). \*إدارة التغيير في المؤسسات: منظور الجودة\*. مركز دراسات الخليج العربي.
- (27) عمر، ب. ح. (2022). \*تنمية المهارات البشرية ومتطلبات سوق العمل\*. دار المعارف.
- (28) عمران، س. (2022). \*أهمية المهارات السلوكية في بيئة العمل الحديثة\*. مجلة الإدارة والأعمال، 3(1)، 1-15.
- (29) الغريب، س. م. (2020). \*تأثير تطبيق ISO 9001 على أداء الشركات الصناعية\*. المجلة الدولية لإدارة الجودة، 6(2)، 90-105.
- (30) الغامدي، م. ع. (2022). \*التحسين المستمر في نظم إدارة الجودة\*. دار الحسام.
- (31) الفضلي، ي. أ. (2018). \*تصميم العمليات وإدارة الجودة\*. مكتبة المجتمع العربي.
- (32) القاضي، أ. ل. (2022). \*نماذج تقييم التدريب: دراسة مقارنة\*. مجلة التدريب والتطوير، 9(4)، 20-35.
- (33) كاظم، وصالح م. و. ع. ( قيد النشر ) ، تأثير عوامل السلوك المهني الإيجابي (GIPB) على تحسين أداء العاملين في منظومة إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة من عائشة صالح محمد صالح الى إدارة شركاء التنمية العرب لنيل درجة الماجستير المهني في تخصص (إدارة الاعمال المتكاملة والجودة الشاملة). بأشراف الدكتور منتصر كاظم جبار. العام 2025 م .

- (34) ليث، س.، وآخرون. (2018). \*مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها\*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (35) المحمدي، خ. أ. (2021). \*شرح متطلبات المواصفة ISO 9001:2015\*. دار الكتب العلمية.
- (36) المحمودي، ع. ب. (2021). \*دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة الجودة\*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 22(3)، 50-65.
- (37) المصطفى، ز. م. (2020). \*إدارة الوثائق والسجلات في نظام إدارة الجودة\*. دار العلمية للنشر.
- (38) المصري، ه. ع. (2019). \*تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجيات الحديثة\*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- (39) الهواري سيد . ( 1995 ) ، المديرون 5 أنواع، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- (40) محمد عبد الغني حسن هلال. (2002)، مهارات إدارة السلوك الإنساني. متطلبات التحديث المستمر للسلوك، الطبعة الأولى ، الجزائر، كلية العلوم السياسية والعالم .
- (41) منظمة الأيزو ISO 9001:2015 \*. (2015). (ISO) نظم إدارة الجودة – المتطلبات \*. جنيف، سويسرا: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.
- (42) نصار، أ. ح. (2023). \*التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المنظمات العربية\*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(1)، 10-25.
- (43) هاني عرب، (2009)، محاضرات السلوك الإنساني في المنظمات ملتقى البحوث العلمي .
- (44) علي، م. س.، ورفاقه. (2021). \*أثر التدريب على كفاءة الأداء الوظيفي\*. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 7(2)، 88-102.

#### المصادر الأجنبية

- 1- <https://www.iso.org/standard/62085.html> , (Edition 5, 2015) , This publication was last reviewed and confirmed in 2021. Therefore this version remains current.
- 2- [http://www.abraham-maslow.com/m\\_motivation/Theory\\_Z.asp](http://www.abraham-maslow.com/m_motivation/Theory_Z.asp)  
<http://petervenn.tripod.com/brochure/complete/xyz.htm>.